

中期経営計画で目指す真のパートナー化



クリエイティビティから生まれる グループの専門性を掛け合わせた総合力を武器に “新”パートナー主義の実現を

取締役副社長

江花 昭彦

2025年3月期から始まった中期経営計画（以下、中計）が2年目に入り、博報堂DYグループの変革は着実に進んでいます。グループの収益の柱であるマーケティングビジネスの改革や新たな成長オプションをめぐる動向、そしてその先に見据える新たなパートナーとしての当社グループの姿について、取締役副社長の江花が語りました。

テクノロジーの進化により生活者や企業の マーケティング課題は一変

2020年の新型コロナウイルスの感染拡大によって社会全体のデジタル化が急速に進み、生活者の行動様式は大きく変容しました。その後、専門的な知識がなくても使うことのできる対話型生成AIが登場し、多くの生活者がその利便性を知るきっかけとなりました。AIは今もすさまじいスピードで進化しており、多くの生活者は日常的にAI関連のツールを活用するようになっています。

こうした生活者の変化を映してメディア市場全体に占めるデジタルの割合が増え、マーケティングコミュニケーションのあり方やクライアントが抱えるマーケティング課題が変化しました。これは、広告会社から見ればビジネスの構造そのものが変化しているということでもあります。博報堂DYグループとしては既存のマーケティングビジネスの基盤を強化すると

同時に、それ以外の領域でも多様化するクライアントの課題に対応できるようなケイパビリティを獲得し、クライアントのビジネスをこれまで以上に総合的にサポートできる体制を整えることで、安定した収益を上げていかななくてはならない時代に入ってきています。

「クリエイティビティ・プラットフォーム」に向けた ビジネスモデル変革が急務

2025年3月期からスタートした3年間の現中計は、広告会社が担ってきたマーケティングビジネスにとどまることなくクライアントの様々な課題に対応できるよう、コンサルティングやテクノロジーなどの領域の基礎固めをすることを掲げています。新たな成長オプションに含まれる領域を中心に種まきをして、次の5年で成長の果実を得るとというのが全体のビジョンです。現中計は折り返しを迎え、手応えを感じている部分もあります

中期経営計画で目指す真のパートナー化

が、外部環境の急速な変化を見ていると、改革のスピードをもっと上げていかなければならないという危機感もあります。

当社グループは従来の広告会社のあり方から、あらゆる事業領域でクリエイティビティを発揮して「クリエイティビティ・プラットフォーム」になることを目指しています。デジタルマーケティングの規模が大きくなり、AIが進化する現下の状況で、広告会社のビジネスモデルは変革を求められています。

これまでのビジネスではメディアを中心に、いかに規模の大きなビジネスを成立させるのかに焦点が当たっていました。これからはメディアビジネスの規模だけではなく、当社グループが提供する価値をクライアントに認めてもらい、それに見合った対価をいただけるようなビジネスモデルを創造しなければなりません。例えば、コンサルティングやクライアント先への常駐といった役務提供に応じたフィー型モデル、クライアントのマーケティング目標の達成度に応じた成功報酬モデル、得意先と事業をともに立ち上げ、その利益の一部をシェアするレバニユーシェアモデルなどです。このように、クライアントが手掛けるビジネスの様々な領域でクリエイティビティを発揮してアイデアを提供し、かつ実行に向けた伴走も担うことで収益を生むようなビジネスモデルに転換する必要があると考えています。

グループ全体の専門性を掛け合わせ、 多様化するクライアント課題の解決力を高める

広告会社を取り巻くビジネス環境、そして生活者が変化する中でも、これまで競争力を発揮してきたマーケティングビジネスが当社グループの重要な事業領域であることは変わりま

せん。当社グループの安定した成長に向けては、専門性を持ったグループ各社がさらに専門性を磨き上げるだけではなく、それらを相互に掛け合わせることでクライアントに対して最高のパフォーマンスを発揮できるようにしてはなりません。当社グループ全体のマーケティングビジネスの「総合力」を高めて戦っていけるかどうかが問われているタイミングだと思っています。

グループの総合力を高めるための大きな施策が、2025年4月に実現した、博報堂と博報堂DYメディアパートナーズの統合です。博報堂のフロントラインと博報堂DYメディアパートナーズのメディアチームが一体となり、メディアの販売力やメディア企業に対する提案力をより向上させることはもちろんですが、何より高まりを見せるクライアントのフルファネルマーケティングニーズに対応する狙いがあります。当社グループの国内マーケティングビジネスの中核を「新・博報堂」に置いたことで、プランニングから実行までを一体として考えることができます。クライアントのフルファネルマーケティングへのニーズに博報堂が一気通貫で対応することで、クライアントにより良いサービスを提供できます。そして、博報堂の様々な機能や知見をグループで共有し、当社グループ全体の競争力強化につながれると考えています。

グループ全体の総合力を高めるという観点で海外におけるケイパビリティの拡張と国内マーケティングビジネスとのシナジーも重要だと認識しています。戦略事業組織であるkyuは、主に北米や欧州のマーケティングの先進性・専門性を当社グループに組み込むことを目的に2014年に組成されました。単に海外事業の拡大を目指すのではなく、個性的なサービスやケイパビリティを持つ企業に投資し、クライアントへの提案

グループ全体の マーケティングビジネスの 「総合力」を高めて 戦っていけるかどうか 問われています

力や当社グループ全体の競争力を高めることを目指してきました。

現中計がスタートしてからは、経営トップ層の課題に対してプロフェッショナルサービスを提供するENND Partnersと米国のデザイン／イノベーション会社のIDEOとの連携などを進めています。海外事業を再構築し、そのケイパビリティを国内グループ各社と掛け合わせることで、より高度なサービスの提供が可能になり、様々なビジネスにつながると思います。

デジタルマーケティングもブランドを中心とした クリエイティビティの時代へ

デジタルマーケティングは、もともと既存のマスメディアに比べて広告効果の指標が多様で、さらに可視化できる点がクライアントから評価され、急速に伸びてきました。市場の拡大に伴って各社の競争は激しくなり、クライアントから見たコストパフォーマンスが高まってきましたが、効果・効率という点で限界も見えてきています。

中期経営計画で目指す真のパートナー化

マーケティングの最終的なゴールは「生活者が動くこと」です。デジタル広告の効率を高めることはもちろんですが、それだけではなく生活者の心を動かすためのアイデアを掛け合わせるが必要になるでしょう。そのためには常に生活者視点に立ち、責任あるパートナーとしてクライアントやメディアをはじめとする産官学のあらゆるステークホルダーとともに課題を見つめ、語り合い、行動し、創造し続ける、「パートナー主義」の実現はもちろん、クリエイティビティを活かしたソリューションの提供を目指すことが重要になるでしょう。そして、それこそが効率重視のデジタルマーケティングの世界における、当社グループの強みとなると考えています。

AIの登場は、博報堂DYグループのチャンス

AIがマーケティング活動に与える影響は極めて大きいと思います。業務上の調査などにかかる時間はAIによって劇的に短くなっており、マーケティングプロセスをめぐっても、あらゆる部分が自動化され、省力化と効率化が進んでいます。ただ、AIの活用が進むほど出来上がる成果物はコモディティ化していくはずで、その時に付加価値を生み出す源泉となるのは人間が持つクリエイティビティに他なりません。

AI全盛の今だからこそ、私たちは「生活者発想×AI」、つまりAIを使ってクリエイティビティを高めることに注力していくべきです。昔から当社グループはクリエイティビティに強みがあります。それだけに、このAIによるマーケティングの変化はこの上ないチャンスと言っても良いのではないのでしょうか。今後、クライアントから「面白い提案をしてくれるかもしれないから、博報堂DYグループに話を聞いてみよう」

AI 全盛の今だからこそ、
私たちは「生活者発想×AI」、
つまりAIを使って
クリエイティビティを
高めることに
注力していくべきです

と思ってもらえるような、クリエイティビティあふれる会社になっていく、そのようなきっかけにすることができると思います。

新たな成長オプションでも、 生活者発想とクリエイティビティが武器に

現中計で「新たな成長オプションの創造」は重要なテーマの1つです。コンサルティング領域やインキュベーション領域では、少しずつ「博報堂DYグループらしさ」も見つけられています。方向性は間違っておらず、現中計の次の5年間で成長を形にできるようにしていきます。

広告会社として「人がどう動くか」に焦点を当てて戦略を考え続けてきたことは、コンサルティング領域において大きな武器になります。当社グループがクリエイティビティや生活者発想に立脚して戦略を立てられることこそ、コンサルティングにおける新たな競争力の源泉になると考えています。



“新”パートナー主義の実現へ向けて

こうしたビジネスモデルの変革を経て、当社グループが掲げる「パートナー主義」も進化していきます。

クライアントと対になって、クライアントの様々な課題の解決に貢献するパートナーになることが今ほど求められている時期はありません。そのために、AIを活用した効率化と同時に、クリエイティビティを軸にグループ各社の専門性を掛け合わせ、企業と生活者の間に新たな関係価値を創造し、提供サービスの「高度化」を進めます。激しく変化する事業環境の中でも、常にパートナーとしてクライアントに選ばれる存在になりたいと考えています。マーケティングビジネスはもちろん、マーケティング以外にもイノベーションや経営課題など様々な課題に対応できる真のパートナーを目指す“新”パートナー主義の実現に向けて邁進していきます。