

## 新中期経営計画で目指す価値創造



6つの事業領域で、  
生活者、企業、社会に  
『新しい関係価値』を  
創り出すパートナーに。

江花 昭彦  
取締役専務執行役員

### 前中期経営計画期間における改革の進展

博報堂DYグループは、広告事業会社である博報堂、大広、読売広告社の3社の経営統合によって2003年に誕生しました。以来、広告事業を土台に、顧客課題の複雑化・高度化に伴って、デジタル領域への拡張やグローバル展開など、M&Aも含め領域を拡大してきました。前中期経営計画における大きな課題の1つは、広告事業を取り巻く事業環境が不確実さを増す中、グループ全体のフォーメーションを次世代に向けて進化させることでした。これまで領域を拡大してきたといっても、広告事業を中心とした拡大で、激変する事業環境の中で中長期的な成長を実現するためには、土台から

構造を変革する必要がありました。コロナ禍を踏まえた前中期経営計画の見直しに伴い、2022年3月期から2024年3月期までを「提供サービスと事業基盤の変革を加速する期間」と位置付け、当社グループの基盤である広告事業の変革を進めてきました。その結果、積み残した課題はあるものの、マーケティング実践領域やデジタル領域、テクノロジー領域といった重点領域の体制や基盤の整備が進み、「AaaS」によるメディア事業の進化、生活者インターフェース市場での新事業創出など、全体としては着実な進化を遂げることができたと考えています。

### 新しい関係価値を持続的に創出する企業体へ

従来の中期経営計画では、広告市場の動向や資本市場からの期待を踏まえて定量目標を定め、目標達成に必要な施策を策定・推進することが基本的な考え方でした。2025年3月期から2027年3月期までの新中期経営計画では、この先の長期的な成長を見据えてより本質的に事業構造をつくり変えることを至上命題とし、当社グループの強みを見極め、数値面でも成長を図っていくこととしました。

当社グループの強みとは何か。その原点に立ち返った時、広告事業で長年培われてきた「関係価値」の創出であるとの結論に至りました。CMやプロモーションなど、広告のアイ

## 新中期経営計画で目指す価値創造

デアを発案することは手段に過ぎません。私たちが提供するものは、生活者が「これを買おう」と選ぶ意味、言い換えれば、生活者と商品、企業、社会をつなげる関係価値をつくることであり、それこそが博報堂DYグループの強みなのです。例えば、現代は気候変動の深刻化によって生活者が不安にさらされている状況にあります。当社グループは、そのような生活者の心の変化を踏まえた上で、企業がつくる商品や社会に変化を起こすということを最先端で働きかける企業グループでなければなりません。そうした生活者と企業、社会をつなぎ、人を動かす新たな関係価値の創出を当社グループは目指し、広告やメディアという手段にとどまらず、新たな事業構造を構築することが、新中期経営計画の目標です。

### クリエイティビティの拡張で6つの事業領域を持つ「クリエイティビティ・プラットフォーム」へ

「関係価値」を創出するのはクリエイティビティであり、クリエイティビティの源泉は人です。当社グループは、グローバルで約29,000人の社員を擁します。当社グループの社員一人ひとりの知恵を有機的につなぎ、得意先企業や生活者に対して新たな関係価値を創出していける企業体、「クリエイティビティ・プラットフォーム」を目指すこととしました。これまでは広告を中心としたマーケティング領域でしたが、コンサルティング領域やテクノロジー領域など、マーケティング領域以外の様々な領域でも私たちのクリエイティビティは力を発揮できると確信しています。これまでも近接領域でのビジネスは進めていましたが、その中で生活者を起点としたクリエイ

ティビティで成長を見込める領域として、「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」を定め、それにエリア軸である「グローバルビジネス」を加えた6つをこれからの事業領域として決めました。また、マーケティングビジネスにおける成長領域として、デジタルマーケティング領域とコマースビジネス領域を選定し、マーケティングビジネス内の構造変化が分かるよう設定しました。そして、これからの3年間で、6つの事業領域それぞれを収益化するための基本的な体制と機会づくりを実行する期間とし、その後の5年間で成長を加速させていく期間と位置付けました。これからの3年間で事業構造変革の基礎をつくり上げなければならない一方で、新たに参入する事業領域が利益に貢献するまでにはある程度の期間を見込む必要があるという背景からの判断です。

### 収益性改善と成長オプションの創造

新中期経営計画で設定した6つの事業領域では、それぞれの領域で生活者を起点としたクリエイティビティを活かし、事業の土台をつくっていきます。具体的には、今後の3年間で、①マーケティングビジネスの構造改革、②新たな成長オプションの創造、③グローバルビジネスのリモデルの3つの観点で事業構造の変革を推進します。既存の広告・マーケティング領域を含む①マーケティングビジネスの構造改革においては、広告市場の成長鈍化が予想される中で、先行投資により強化されたデジタルマーケティング領域での成長

## これからの3年間は、広告にとどまらない 6つの事業領域において、 新たな事業構造の土台をつくっていきます

を見込んでいます。その一環として、アイレップとデジタル・アドバタイジング・コンソーシアムを統合し、デジタルマーケティング領域での新たな体制をつくりました。また、コマースビジネス領域においても、新たな成長投資を実行しながら拡大させます。従来は博報堂の一部で、セールスプロモーション領域を扱っていましたが、本格的にコマースビジネスを事業として育てる体制を整えていきます。既存ビジネスについても自動化・効率化を進め、収益性を向上させます。②新たな成長オプションの創造については、新たに参入するため、収益貢献には相応の時間を要すると見込んでいます。新しいグループフォーメーションを実現するための体制・機会づくりと、グループの強みを活かした成長の道筋の見極めを3年間で行います。③グローバルビジネスのリモデルでは、さらなる成長および収益性改善を図ると同時に、海外事業での新たなフォーメーションづくりにも着手しています。kyu

## 新中期経営計画で目指す価値創造

とHakuhodo International Unit (HIU) はこれまで個別にビジネスを展開してきましたが、互いの強さを理解し、改めて連携を強化することで、グローバルなクライアント獲得に向けた「モダンネットワーク」の形成を進めています。博報堂DYグループが最も大切にしている「生活者発想」はグローバルでも共通のポリシーであるため、それぞれの個性を活かしながら両者が連携を深めていくことは可能だと考えています。

### コンサルティングビジネスの可能性

マーケティング以外の新しい事業が将来の柱になりうるか見極める上で注目しているのがコンサルティングビジネスです。博報堂では、2000年頃からブランドコンサルティングサービスを提供してきましたが、コンサルティングは広告・マーケティングとビジネスモデルが全く異なります。本格的な事業化を目指すため、コンサルティング業界から岩淵匡敦氏を招聘し、同領域の成長を担う会社としてENND PARTNERSを設立しました。近年はコンサルティング業界でもこれまで以上にクリエイティビティの力を必要としています。kyuのIDEOが得意とするデザインシンキング、さらには、SYPartnersの強みである組織変革を経営レイヤーに向けて提供するなど、コンサルティングビジネスと広告ビジネスのスキームを組み合わせれば、新たな提供価値を創出できると考えています。今後、当社グループがクリエイティビティの拡張により新たな関係価値を創出し、安定した収益基盤を確立するためには、コンサルティングビジネスは重要です。今後、マーケティングビジネス

## クリエイティビティ・プラットフォームとして 新たな関係価値を積極的に 創出していくことで、当社グループの 企業価値を高めていきます

が大きく変化したとしても、当社グループの強みであるクリエイティビティを価値化し、ビジネスモデルを構築することは、クリエイティビティが主な価値創造の源泉である当社グループが成長していくために必要不可欠なことだと捉えています。

### 生活者発想の意味の進化

新たなビジネス領域において先行する他社と差別化を図るためには、当社グループならではのクリエイティビティである生活者発想がより重要な意味を持つようになります。これまで、マーケティングビジネスで活用してきた生活者発想は、今や社会の仕組み全体に変化を起こすための考え方に進化しています。将来にわたり、クライアント企業からパートナーと呼んでいただくためには、マーケティングビジネスのみのパート



ナーではなく、その他の領域や、経営層を含む様々なレイヤーにおいてパートナーとして選ばれる存在にならなければなりません。そのために必要なものが、新たに設定した6つの事業領域です。足りないピースがあればM&Aを活用していくこともあります。まずは現有のリソースを掛け合わせ、結合することでクリエイティビティ・プラットフォームとして新たな関係価値を積極的に創出していき、当社グループの企業価値を高めていきます。