

3 グローバルビジネスのリモデル

Dialogue

ユニークな「モダンネットワーク」の構築により、レジリエントなビジネスとクライアントの成長を実現する

北米・欧州を主な事業エリアとする博報堂DYホールディングスの戦略事業組織である「kyu」と、アジアにおいて確固たる事業ネットワークを有する博報堂の事業ユニット「Hakuhodo International」は、クライアントの多様なニーズに応えるユニークなモダンネットワークを形成するため、今後3年間にわたりデジタルマーケティング領域での連携を強化します。kyuのCEOであるマイケル・パーキンと博報堂の取締役常務執行役員兼Hakuhodo International Unit長である伊藤俊太郎が、新中期経営計画における戦略について語り合いました。



博報堂
取締役常務執行役員
Hakuhodo International Unit長
伊藤 俊太郎

kyu
CEO
マイケル・パーキン

モダンネットワークとは

パーキン 各クライアントが抱えるプレッシャーや市場へのアプローチはそれぞれ異なります。もはや「広告キャンペーン一式」を提供する時代ではありません。現在は、インフルエンサーの活用、ショッパーマーケティング技法など、あらゆる手法を組み合わせた複合的なアプローチが必要です。メッセージは様々な方法で拡散されるようになってきました。

だからこそ、モダンネットワークが求められるのです。その核となる概念は「流動性」であり、これは、クライアントごとに異なる体制が必要とされる現代において、重要なキーワードです。

伊藤 このコンセプトを生み出したことは非常に大きな価値がありました。パーキンさんが述べているように、クライアントが直面する課題は多様で、環境は目まぐるしく変化しています。地域ごとに優れた企業で構成される、この柔軟なモダンネットワークは、日々変化に向き合うクライアントに貢献することができます。

パーキン その通りです。私たちはビジネスの未来を見据えて行動していきたいと考えています。私たちの業界には、新しいプレイヤーが次々に参入してくるでしょう。新たな人々、新たな企業、新たなアプローチが出現する中、モダンネットワークの構築にあたっては、これまでの実績を大切にしつつ、新たな手法を受け入れることが求められます。

そのためには、ネットワークに依存することなく、まずは各企業が独自に成果を残さなければなりません。博報堂DYグループが現在行っている取り組みのみならず、これまでの成果、そして今後3年間で達成される成果によって、その価値がはっきり示されるだろうと考えています。

新中期経営計画 (2025年3月期～2027年3月期)

伊藤 Hakuhodo Internationalは、各市場の特性に根ざしたソリューションとケアビリティを提供することで常に進化してきました。例えば、2022年にアジアで発足した博報堂/Hakuhodo DY ONEにおける戦略

3 グローバルビジネスのリモデル

ネットワーク「H+」のように、デジタル分野でのケイパビリティとソリューションを強化しています。現在、海外では50社以上のグループ企業と5,000人を超える従業員が在籍しており、「生活者発想」が強力な競争優位性となっています。そして、2023年には、海外事業50年の歴史において最高の業績を残すことができました。

パーキン kyuは2014年に組成されましたが、私は当初kyuを新たな集団を形成し、クリエイティビティをもって経済や社会を前進させるためのリクルート活動とも位置付けました。その点においては、想定以上の成功を収

**「パートナー主義」のもと、
日系およびローカル
クライアント向けのサービスの
維持・拡大を図り、
さらなる成長を目指します**

(伊藤)

めることができました。コロナ後の環境においても、私は楽観的です。私たちは、kyuおよび博報堂としてのブランド価値と、クライアントにとって良きパートナーであるという評判をしっかりと維持してきました。

伊藤 現在、Hakuhodo Internationalにとって重要なのは、既存のビジネスを維持・拡大し、その上に新たなビジネスを構築していくことです。そのために、以下の3つの領域で戦略を実行していきます。まず、博報堂のフィロソフィーである「パートナー主義」のもと、日系およびローカルクライアント向けのサービスの維持・拡大を図り、さらなる成長を目指します。次に、H+およびHakuhodo Internationalの既存のネットワークを活用し、新たなリージョナルビジネスを獲得するためのオーダーメイド型の提案を成長の原動力とします。そして、コンサルティングやデジタル全般のケイパビリティを強化し、サービス提供領域を拡大していきます。Hakuhodo International内で事業やソリューションを拡大する中で、kyuと協業する機会を多く探りたいと考えています。

パーキン そのためにも「共通言語(Lexicon)」

が不可欠です。これは私たちが継続して進めている取り組みの1つです。従来のネットワークは、同じ言語を話していないため限界があります。表面的には同じ言語を話しているように見えても、実際にはそうではありません。そこで、私たちは皆が共通の言語で話せる環境を整備すべきだと考えました。「パフォーマンスマーケティング」や「デジタル広告」「AI」といった用語が次々に登場します。これらの用語について共通理解を持つことは基本的なことだと思われるかもしれませんが、その影響は非常に大きいのです。

流動的な世界では、単一のブランド名ではなく、共通言語を持つ一貫性のあるネットワークのビジネスが必要です。これは強力なツールであり、他にはない取り組みです。

kyuとして着手しているもう1つの重要な取り組みが「kyuオペレーティング・システム(kyu OS)」です。これは、kyu全体で人材やケイパビリティ、ナレッジをマッピングし連携する仕組みであり、他に類を見ません。このシステムはモダンネットワークの基盤となりますし、Lexiconとkyu OSを備えることで、より効果的に提案を行い、より良い協力体制を構築することができるのです。

**流動的な世界では、
単一のブランド名ではなく、
共通言語を持つ一貫性のある
ネットワークのビジネスが必要です**
(パーキン)

伊藤 その通りです。この急速に変化する世界では、適切にアップデートできるシステムや仕組みが必要です。Hakuhodo International内にもLexiconの共有が始まっていますし、今後の協業に向けて、kyu OSに関心を示しているチームがあります。これらの新しい仕組みを活用することでどのような成果が生まれるのか、とても楽しみにしています。

その他の連携の例として、博報堂DYグループで指名された複数のグローバル・クライアント・リーダー(GCL)は、各クライアントに独自の価値を提供するため、モダンネットワーク内でさまざまな国や分野からの技術やアイデアの導入に取り組んでいます。

3 グローバルビジネスのリモデル

GCLは、クライアントに関する深い知識と関係性を持ち、モダンネットワーク内のエージェンシーが成長機会について積極的に議論できるよう支援しています。GCLは、各社のアカウントチームと連携し、特にデジタル領域を中心にマーケティングファネルにおけるケイパビリティをクライアントに提案しています。GCLの働きによって新たな機会が開かれており、この勢いを持続させたいと考えています。

パーキン 現在、kyuのKepler、BIMM、Sid Leeの間で「kyu Pulse」という新たなコラボレーションが進行中で、活発な対話とビジネスの流れが生まれています。また、

**クライアントのニーズや
社会の変化を取り込むことで、
今後数年で協力体制が
さらに強化されると確信しています**

(伊藤)

価値創造コンサルティング会社であるFUNDAMENTALcoへの投資は、kyuと博報堂にとって多くの機会をもたらしています。

伊藤 また、Hakuhodo Internationalは今年、Keplerのリソースを活用してアジアでローカルクライアントの獲得に成功しました。さらに、フィリピンではKeplerとHakuhodo BCIのプロジェクトが進行中で、Keplerのクライアントに対するデジタルメディアキャンペーン運営をサポートするためのチームの設立を進めています。将来的には、この協業の範囲がクリエイティブ領域にも拡大されることが期待されます。多くの例を挙げましたが、kyuとの協業を通じて、さらなる成功がもたらされると信じています。

今後に向けて

伊藤 現在、多くのブランドは自社の課題解決に取り組んでいますが、今後は事業の社会的側面にも目を向ける必要が出てくるでしょう。AIの進化、高齢化、地球温暖化など、私たちの生活環境は世界規模で急速に変化しています。私たちは、国境を越えた深い連携を通じて、さまざまな社会課題に取り組む世界へと向かっています。

Hakuhodo Internationalは、このような課題に対処しながら、既存の地域との関係を深め、モダンネットワークを活用した独自のアプローチを提供していきます。協力体制を強化することで、マーケティングのみならず、コンサルティング、テクノロジー、インキュベーションといった幅広い領域で、さまざまな課題に対応する独自のソリューションを提供できるようにしていきたいと考えています。

私たちの使命は、生活者にとって意義のある変革をデザインし、生活者にとっての新たな価値と幸せを創出し続けることです。クライアントのニーズや社会の変化を取り込むことで、今後数年で協力体制がさらに強化されると確信しています。

パーキン おっしゃる通りです。博報堂はここ数年で劇的な変化を遂げ、その進化は目を見張るものです。この変化を促進し、新たな発想を刺激する上で、kyuの役割は非常に重要だと考えています。博報堂は、優秀な人材を多く抱えているので、国際的にさらに強力なブランドとなるべき存在です。

私たちが今行っている取り組みによって、10年後には主要なブランドがさらに強固になっていると、私は信じていますし、それを強く願っています。

**博報堂の劇的な変化を促進し、
新たな発想を刺激する上で、
kyuの役割は非常に重要だと**

考えています

(パーキン)