

## 社外取締役メッセージ

### 重視するのは資本市場の代表としての視点

私はこれまでの経歴等を踏まえ、当社の株主価値の拡大と資本市場との正しい対話に向けた助言を行っています。社外取締役としての自身の役割を資本市場の代表として位置付け、同市場が抱くと予想される疑問や意見を取締役会で投げかけています。ステークホルダーは等しく重要ですが、株主価値を抛り所にすることがすべてのステークホルダーに対して最もバランスの良い結果を生むと考え、物差しとして株主価値を重視しています。



社外取締役  
服部 暢達

### ガバナンスに対する評価と課題

当社の社外取締役に就任した当時の取締役会には必ずしも活発な議論が交わされているとは言えませんが、社外取締役が増えるに従い、取締役会が非常に活性化した実感があります。社外取締役が増えたことで異なる視点から様々な意見が投げかけられ、良い意味で緊張感が生まれたのでしょうか。当社のガバナンスは着実に向上しつつあると感じています。

### 変化する事業環境への対応を

今、広告業界は新たなビジネスモデルが台頭し、100年に1度の事業環境の変革期を迎え、グループ全体で変化に対応することが求められています。前中期経営計画期間において、当社はデジタル分野と海外事業に大きく投資してきましたが、当中期経営計画期間においては、同分野に加え、コンサルティング等の新たな領域にも投資を行う計画です。デジタル分野は勝ち組となる技術プラットフォームの見極めが重要ですが、当社はM&Aを含む積極的な投資を敢行し、その実効性がこれから試されます。また海外分野においても、kyuプロジェクトの投資が既に一定の規模に達し、まさにこれからkyu内部とグループ全体へのシナジーを実現し、当社の株主価値に目に見える貢献を実現する時期にきています。新たな領域に対しては、必要に応じて投資を行い、事業基盤を構築し、将来のグループの収益の柱として育成します。

引き続き、新たな中期経営計画の実現に向けて客観的な視点で助言することで、当社グループの成長と株主価値向上に資する様々なサポートを行ってまいります。

### 新中期経営計画達成に向けての課題と自らの役割

メディアの多様化やデジタル化の進展、そして生成AIの出現がビジネスを取り巻く環境を激変させています。地球の温暖化が我々の生活環境に大きな影響を与えていますが、現在ビジネスの世界で起きていることは、これに相当する構造的な大変化であり、一時的なものではないため、どの企業もそこから逃れることはできません。

2025年3月期から始まった新たな中期経営計画（以下、新中計）は、このような地球規模でのビジネス環境の変化を乗り切るために必須のものであり、その大きな特徴は、これまでの広告業の枠を超えた多様化・多角化と高度化等、新領域への挑戦です。しかも環境変化は年々加速していることから、この大規模な構造改革をスピード感を持って成し遂げなければなりません。このため新中計の実現に向けて内部のリソースで不足する部分は、積極的に外部の知見や人材・ノウハウを活用する必要があります。そうした意味で、多様な知見・経験を有する社外役員（社外取締役・社外監査役）の役割は新中計において今まで以上に重要になるでしょう。

私としては、長年IT分野で培ってきた事業経験を活かして、この変革に貢献したいと考えています。



社外取締役  
山下 徹

### AIでは置き換えることができない人間の育成

AIを巡っては、その能力が人間を超えるシンギュラリティが現実味を帯びてきていますが、どれほど発達しても人間を超えられない部分があると言われています。1つが「ゼロからイチを生み出す真の創造力」、もう1つが「善悪の判断力」です。

前者について言えば、広告業では以前から創造性や独自性が競争の源泉でしたが、今後ますますその重要性が増すことを意味します。AIを最大限活用しつつも、それだけに頼らず自ら独自の価値を生み出す創造的な人材の育成が必要となります。個性あふれる“粒違いの人材”が揃っている当社グループにはそれが可能です。

一方で、良い人材を育成してどれほどすごいものを生み出したとしても、それを生み出すプロセスがオープンかつ公正で、倫理的に正しく、社会に許容されるものでなければサステナブルなものとはなりません。

創造的な人材の育成・確保と併せて倫理観を大切にする企業風土の醸成を働きかけていくこととします。

## 社外取締役メッセージ

### ガバナンスのいっそうの向上に向けて

社外取締役として私が果たすべき主な役割は、「社会の目」の代理として、今までにない立場と視点から意見を発信することであると考えています。当社の取締役会では、異なるバックグラウンドを持った取締役や監査役により真摯で活発な意見が交わされ、また、社外役員相互の情報交換や事業に関する説明の機会も充実してきており、ガバナンスは有効に機能していると思います。

一般に、意思決定におけるリスクを避けるためにも、イノベーションを生み出すためにも、メンバーの多様性が重要であると指摘されているところです。さらに、今日のように、社会の変化が激しく先の見えない状況に対応していくためには、メンバーそれぞれが社会課題や経営課題への理解を深めることに加え、取締役会も含めた様々な階層の組織でいっそうの多様性を確保すること、そしてその多様性の長所が十分に発揮される環境の整備を進めていくことが必要だと考えています。

### グローバルパーパスで目指す社会

2023年来、グローバルパーパスの作成過程においては、グループ横断で国内外の多くの社員が関わり、時間をかけてオープンな議論が重ねられました。一人ひとりの想いが解き放たれ、つくり上げられていったものであり、こうした活動に当社グループの価値の源泉を見る思いがしました。

グローバルパーパスを受け、新中期経営計画では、「人を中心としたサステナブルな経営」により、社会への価値創出を目指すことが掲げられています。急激な社会変化に対応し、クリエイティブプラットフォームとして成長を目指していく上でも、その基盤に「人=生活者」と「サステナビリティ」が据えられていることを常に意識したいと思っています。

### サステナビリティ推進への期待

グループのサステナビリティ推進体制が2024年3月期に整備され、各社間での議論が深まるとともに、取り組みが継続的に充実してきているのを実感しています。まだまだなすべきことは多いですが、グループ全体への浸透と取り組みのさらなる推進、そして社会へのインパクトの創出を期待しています。

「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」を目指す取り組みを「社会の目」をもって今後も注視していきたいと思っています。



社外取締役  
有松 育子

### 新任社外取締役メッセージ

### ガバナンス強化における私の役割

私は、長年法務省・検察庁で社会の不正を糾す仕事に従事し、退官後は、大学教授、債権回収会社社長、大手企業の監査役等を務めてきました。

このたび就任した社外取締役の最大の役割は、監査とは異なる観点で、外部の視点から経営のチェック機能を担うことだと認識しています。

当社グループの企業価値の向上と持続的発展のためには、何より社会からの強固な信頼を得ることが求められます。この点からコンプライアンスの徹底とガバナンスの強化は当社グループ発展の基本的条件となるものであり、私はこれまでの知識・経験を活かし、特にこれに重点を置いて取り組んでいきます。

当社グループの事業領域が時代とともに拡大する中で、法令対応も高度化・複雑化しています。当然ながら、グループ全体のガバナンスも高度なものが求められており、グループ各社の役職員におかれては、国内外の各種法令への習熟や当局等の動向把握がこれまで以上に重要になります。こうした点について、法律の専門家として意見を申し上げつつ、取締役として然るべき監督を行っていきます。

### 新時代への対応

デジタル化の進展に伴い、広告業界を巡る事業環境は大きく変わりつつあります。その中で当社グループの方向性を見定める役割は取締役会が負っています。このための活発な議論がなされるよう取り組んでいきます。



社外取締役  
上田 廣一