

Top Message

AI×人材×ソリューションで、新しい企業体への変革を確実に

代表取締役社長
西山 泰央

トップメッセージ

「フルモデルチェンジ」を、宣言から実像へ

本中期経営計画（以下、中計）では、「広告会社グループ」から「クリエイティビティ・プラットフォーム」へと変えていく、そのフルモデルチェンジの旗を掲げてきました。その変革が「掛け声」から少しずつ「実像」へと移り始めています。

3ヵ年と定めた中計の最終年度を迎え、仕上げのフェイズに入っています。これまでの成果を棚卸ししながら、覚悟をもって前に進めています。

マーケティングビジネスの構造改革に加え、他の5つの事業領域それぞれが強みを磨いて、領域や事業会社の壁を越えた連携が具体化してきました。インキュベーションビジネスとコンテンツビジネスは、本年度からホールディングスの直下で独立性を高め、これまで培ってきたものを一段と強化する体制へと移行しています。

変革は構想や組織のかたちを示すことに始まり、実行の積み重ねによって実現します。芽を出し始めた取り組みを、具体的な事業と成果へ変え、再現可能な力として定着させていきます。

その実像を、事例と結果をもって株主・投資家の皆様にお伝えしていくことが、私の責任だと考えています。

AIは、人間の創造性を解き放つためにある

私は、テクノロジーは人間の創造性を解き放つためにあると考えています。その意味で、AIの急速な進展は、私たちにとって大きな機会です。当社グループならではの価値が生まれるのは、AIを導入したその先にあります。

AIは、これまで培ってきた形式知を集約し、簡単に引き出せる環境を整えてくれます。しかし、そこから出てくるのは過去の知見を編集したものにすぎないという限界もあります。大切なのは、その形式知を使いこなし、私たちが培ってきた生活者の理解や、社会や企業の課題を抽出する力を掛け合わせて、未来の価値をどう創造するかです。

「AIに最適化を。人間に問いを。」という言葉に、私はその考えを込めています。

AIの活用により、これまで以上に課題の洞察と提供価値の創造に時間を使えるという実感が生まれていると感じます。

こうした変化を支えていくのが、AIとそれを使う人材の結び付きです。延べ3万人規模のAI研修を土台に、グループの本社機能を担う博報堂DYコーポレートイニシアティブでは、85人のAIアンバサダー・ビルダーが業務工数の5～10%をアプリ開発にあて、138本の専門アプリが立ち上がりました。管理部門の効率化にとどまらず、グループガバナンスを支える基盤が、現場の手で作り変わり始めています。本社組織でのロールモデルが見えれば、活用はおのずとグループ各社に広がっていきます。

AIに形式知を集約し、
生活者の理解や、
社会や企業の課題を
抽出する力を掛け合わせる。

トップメッセージ

別解を生み出し、まだない市場をつくる

私たちが考えるクリエイティビティは、アイデアや表現を生み出すことを起点に、まだない事業や市場をつくり出していく力です。

大きな問いを仕立て、産官学民のステークホルダーを集め、事業やサービス、体験として実装まで一気通貫でやりきる機能は、当社グループならではの強みです。その根底にあるのが、私たちのフィロソフィーである生活者発想です。専門性を持ちながら、プロの論理と生活者の感覚を行き来できるからこそ、日常の違和感や、新しい価値の兆しに気づけるのです。

事業会社である博報堂では、「正解より別解」というスローガンを使っていましたが、正解を出す時間はAIによって相当短くできるようになりました。一方で、正解が同質化する中で「別解」を生み出す難しさは増し、その価値はよりいっそう高まっています。だからこそ、一人ひとりの能力を属人的なものにとどめず、課題に応じて最も力を発揮できるチームを組成し、そこで生まれた知見を次の挑戦へ蓄積していく仕組みを、グループとして築いていきます。クリエイティビティは、人と人をつなぎ、力を引き出す仕組みそのものにも、発揮できる。私はそう確信しています。

会社の壁を越えて、顧客の価値を最大化する

この1年で最も大きく変わったのは、各事業会社が個別に強みを磨くだけでなく、複数の強みを顧客の成果のために組み替え、高度化しようという試みが動き出したことです。グループ収益の中核を担うマーケティングビジネスの変革を進めると同時に、成長領域を収益性と再現性を備えた事業へ育てることが重要です。

こうしたグループ横断の取り組みの要となるのが、今年度新設したグループアカウント戦略室です。顧客企業の課題と各社の強みを俯瞰し、グループ全体としてどのような体制で価値をお届けすべきかを考える経営機能です。顧客企業にとってのメリットを最優先しながら、各社の専門性と経営判断を尊重し、意思決定の速度を上げていきます。

その際に私自身が意識してきたのは、ミーティングのスタイルを抜本的に変えることでした。会議の目的を結果の吸い上げから、改革や顧客最適へ切り替えると、メンバー構成は自然に横断型になります。そのための報告書づくりは最小限にし、仮説と実態だけを持ち寄ることで、ディスカッション中心になり、改革につながる議論で終えられるようになりました。この積み重ねが、やがてグループのカルチャーになっていくと考えています。

全体最適と各社の個別最適は、互いに高め合うものです。各事業会社が築いてきた顧客基盤や専門性、文化は重要な資産です。ホールディングスには、それぞれの個性を活かしながら、各社がどの領域で最も力を発揮できるかを明確にし、一社で対応困難な課題に対しては、グループの専門性を組み



正解が同質化する中で
「別解」を生み出す
難しさは増し、
その価値はよりいっそう
高まっています。

合わせる役割が求められます。個社の専門性が高まるほど、グループとして生み出せる価値も大きくなる、そんな関係をつくっていきたいと思っています。目指すのは、顧客企業の事業変革や、生活者・社会の課題解決を継続的に支える「事業変革エンジン」としての役割です。

価値を可視化し、新しい産業を創る

この1年で進んだのは、「価値を可視化」という言葉が意味することの具体化です。何を成果とし、誰がどのような価値を生み、それを対価や次の投資判断にどうつなげるかを、具体的に設計し始めました。新産業創造については幅広く可能性を探る段階から、社会課題、当社グループの強み、実現可能な事業モデルという観点でテーマを絞り、実装条件を検証する段階へ移行しています。

その一例が、三井物産（株）との合弁で立ち上げた「Earth hacks」です。脱炭素の価値を、生活者が直感的に選べる「デカボスコア」として可視化する事業で、「今の脱炭素社会の閉塞感は何か」「生活の中で楽しみながら組み込める文脈がないのではないか」という問いから始まりました。現在は数百社に導入が広がり、学生を巻き込んだイベントなど世代を超えた広がりも生まれています。生活者の購買行動の基準や、企業の価値観の変革を、私たちのクリエイティビティで確かに動かせるという手応えを感じています。

生み出した価値を単発で終わらせず、再現できる能力として蓄積し、次の事業や投資へつなげていく。この循環を回し続けることが、新しい産業を創る力になります。

事業モデルを、ストック型へ

マーケティングビジネスは、今後も当社グループの中核です。実行業務や取引量への対価にとどまらず、顧客企業の事業成果にどう貢献したかを示し、構想から実装、継続運用まで支えるモデルへ進化させていきます。

コンサルティングビジネスでは、生活者発想、クリエイティビティ、マーケティング、AI実装を組み合わせた、既存のコンサルティング会社とは一線を画す、私たちならではのモデルをつくります。

コンテンツやIPビジネスでは、作品や権利を活用するだけでなく、生活者データやAIも活かしながら、ファンダムを継続的に育てていく事業へ広げていきます。

インキュベーションビジネスでは、社会課題を起点に、企業、スタートアップ、アカデミアなど社外の知見や技術を結び付け、新たな事業や産業の創出に挑戦します。

AIとデータをこうした事業の進化に活かしながら、何を自らつくり、何を外部と組み、どの事業へ資源を配分するのかを、成果とリスクの両面から判断していきます。

こうした一連の取り組みを経て、当社グループの事業モデルは、ある領域や時間軸の中で対価をいただく、コミッションやフィーといった「フロー型」から、蓄えてきた知見そのものが動的に進化し続ける「ストック型」へと、収益の時間軸も含めて大きく変わっていくと考えています。クリエイティビティ・プラットフォーム自体が、構造化され、活用され、アップデートされることで提供価値を高めていく。そうした姿を目指します。

クリエイティビティ・プラットフォーム自体が、構造化され、活用され、アップデートされることで提供価値を高めていく。

トップメッセージ

一人ひとりの好奇心を グループの成長力に

当社グループにとって、「人」はあらゆる価値創造の源泉であり、その主体です。人的資本への取り組みは、社会的な要請に応えるためのものである以上に、私たちの事業戦略そのものだと考えています。大切にしたいのは、一人ひとりが内発的な動機や好奇心を持って仕事に取り組める環境づくりです。

多様性についても、比率などの指標で進捗を確認するとともに、個々の力が実際に活かされているかを重視しています。性別に限らず、専門性、経験、キャリア、世代など、異なる背景を持つ人材が価値創造に参加し、力を発揮できることが、私たちの競争力につながります。今後強化していくのは、グループ共通でのスキルの可視化です。一人ひとりの能力や経験を把握して、最適な仕事やチーム、次の挑戦へつなげる。同時に、自ら成果を上げることだけでなく、自分の知見を共有することで他者やチームの成果に貢献したことも正しく評価する。多様な専門性と貢献のあり方が尊重される組織にしていきたいと考えています。

自ら脱皮し、変革の責任を引き受ける

私はかねて「脱皮できない蛇は死ぬ」という言葉を、様々な場で口にしてきました。AI導入によって、削減できた時間や生まれた心理的余裕を何に使うのか。答えは人それぞれですが、好奇心の赴くままに自分のスキルを別の領域へ広げ、新たな人と出会おうとする人ほど、著しく成長できると感じています。好奇心は、人との関わりの中で育まれるものです。いろいろな人と出会える環境があるからこそ、刺激を受け、自問自答を繰り返し、その面白さが個のイノベーションにも、会社の価値にもつながっていきます。だからこそ私たちは、あらゆる方々とのコミュニケーションを何より大切にしています。

当社グループは今、長く続いてきた事業モデルを磨きながら、AI時代にふさわしい新しい価値創造の形へ移行する局面にあります。昨年は「魂と責任を込める」と申し上げました。今年はそこから一歩進めて、既存のやり方にとらわれない新たな価値創造の狼煙を、自分たちから上げていく年にします。そのためには、好奇心を持って自らを磨き、そうした人材を育て、付加価値を高め続けること。それを株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様にお約束します。

私たちの言葉だけでなく、その実行と結果を、ぜひ見ていただきたい。組織も一人ひとりも自ら脱皮し続け、新たな価値創造の道筋をしっかりと形づくっていきます。これからの当社グループに、どうぞご期待ください。



組織も一人ひとりも
自ら脱皮し続け、
新たな価値創造の道筋を
しっかりと形づくっていきます。

代表取締役社長

西山泰央