CSOメッセージ



AIの急速な発展や市場の変化に伴い、広告業界を取り巻く環境が激変しています。博報堂DYホールディングスの2025年3月期から始まった中期経営計画（以下、中計）は本年で最終年度を迎え、広告会社の枠を超えた「クリエイティビティ・プラットフォーム」への進化に向けた歩みを着実に進めています。博報堂DYホールディングスが持つ競争力の源泉と事業戦略について、取締役副社長の江花が語りました。

博報堂DYグループとしての総合力が問われる段階に

現行の中計は2027年度以降の5年間に向けての「下地づくり」という位置付けで、様々なビジネスにおいて改革を進めてきました。最終年度を迎えて事業成長に向けたピースが揃ってきた感触があります。

収益の柱の一つである**マーケティングビジネス**においては、博報堂と博報堂DYメディアパートナーズが統合したことで、クライアントへのメディア提案力が高まってきています。また、博報堂とHakuhodo DY ONEが一体となって業務にあたることでデジタルマーケティングの実践力などを発揮し、大型のデジタル案件のピッチでは高い勝率を記録しています。

さらに2025年度にはデジタルホールディングスを完全子会社化し、成長領域であるデジタルマーケティング領域のグループケイパビリティを拡張しました。大広と読売広告社が取引をしているクライアントの中には経営層との深いつながりなど、強固な関係にある企業も多く、デジタルホールディングスの強みであるLTVM戦略を中心としたデジタル領域の知見を掛け合わせながら、クライアントの課題解決の深さを強めることを目指していきます。マーケティングビジネスを進化させるためのピースが揃った今、博報堂DYグループとして持つ総合力をさらに発揮していけるかどうかが問われる段階に来たと思います。博報堂DYグループの各事業会社が得意とする領域を持ち合い、業種ごとに競争力を高める取り組みも進めています。

注力分野の一つである**コンサルティングビジネス**でも、ケイパビリティを着実に広げてきました。経営戦略領域で強みの

CSOメッセージ

AIが進化するにつれて人間の持つクリエイティビティが重要に。目の前の答えをしっかりと疑う力や自身の哲学、倫理観など、人間の知と掛け合わせることが重要になる。

あるENND PARTNERSを設立し、Magicx consultingとの連携を通じて現場での経営課題から実行フェーズまで支援することで成果につなげています。また、ブランドコンサルティングの領域では博報堂コンサルティングが存在感を示しています。これからの成長につなげるためにリソースを投じる必要はありますが、マーケティングビジネスと同様、未来の成長に向けたピースが一つの形になりつつあると感じています。

こうした構造改革を経て、2026年3月期には最重要指標である調整後のれん償却前営業利益のほか、調整後のれん償却前オペレーティング・マージンが中計で掲げた目標を上回る水準で着地しました。

利益が持続的に出る事業体をつくるというのが現中計の大きなテーマであるので数字をしっかりと示せたことには安堵していますが、油断せずに博報堂DYグループが成長を実現できるような内部変化を生み出せているかどうかを常に見ていかないといけないとも思います。**グローバルビジネス**では、博報堂の海外事業体であるHakuhodo International Unit（HIU）や戦略事業組織であるkyuも、国際情勢の変化によるクライアントの事情の影響を受けており、早急に持続的に成長できる組織体をつくる必要があります。先進的なマーケティング知見を持つ欧米からグローバルビジネスを学び、グローバルの潮流を早く捉え、国内やASEAN各国など他のエリアにいち早く活かす努力も欠かせません。

テクノロジービジネスはAI台頭で次世代向けのプランが必要

テクノロジービジネスについてはAIの台頭の影響もあり、少し様相が異なります。そもそも、広告会社にとってテクノロジー領域はやや距離がある分野ではありましたし、進化のスピードも速いため、当社グループが単体としてテクノロジービジネスを担うのは限界があります。だからこそ、例えば博報堂では、（株）NTTデータとともに戦略からデータ活用・システム実装まで一貫して行い、クライアントの事業成長に向けた戦略に強みを持つ「HAKUHODO ITTENI」や、アイリッジとともにアプリ開発を中心としたデマンドチェーン・顧客接点の変革業務を行う「HAKUHODO BRIDGE」をつくり、外部の力を借りながらテクノロジービジネスの強化に努めてきました。今後も、M&Aや他社との連携を通じたテクノロジービジネスの事業拡張が必要になるでしょう。

もちろん、博報堂DYグループ独自でテクノロジー領域の知見を積み重ねる努力も継続しています。博報堂テクノロジーズは自前のエンジニアを抱えながら、博報堂DYグループが培ってきたマーケティングの知見を掛け合わせて、テクノロジー領域の開発体制を進化させています。他社との連携という外部の力を借りながらも、博報堂DYグループとしても研鑽を続け、提供価値を高めていかねばなりません。そして、ここ数年で世界的にAIが普及したことで、あらゆる領域でテクノロジーが関わるようにもなっています。現中計がスタートした時代とは大きく環境が変わっているだけに、テクノロジービジネスについてはAIの影響などを鑑みて、次世代向けの事業プランを再構築する必要はあると思います。

AI時代だからこそ、人間のクリエイティビティが武器になる

AIについていうと、AIによる業務効率化はこれからの大前提ですが、効率化さえ実現できれば十分というわけではありません。一時期AIによって人間の仕事が奪われるというような論調がありましたが、必ずしもそうではないことが明らかになってきています。実際に、AIは時にハルシネーションを起こすこともあるので、AIが進化するにつれて人間が様々な教養を身に付けて、目の前の答えをしっかりと疑う力や自身の哲学、倫理観など、人間の知と掛け合わせることが重要になりつつあります。それは博報堂DYグループで掲げてきた

CSOメッセージ

人間中心のAI「Human-Centered AI（HCAI）」の考えにも通ずるものがあると思います。

AI時代にあって最も人間に求められる能力が「クリエイティビティ」です。このクリエイティビティは一般にいわれるような、意匠をこらしたものをつくる能力ではありません。博報堂DYグループにおいては「関係価値をつくって人を動かすこと」と規定しています。この関係価値の構築を可能とするクリエイティビティこそ、私たち博報堂DYグループが広告会社として培い続けてきた武器であり、競争力そのものです。

クリエイティビティはAI時代だからこそ重要度が増しており、AIと掛け合わせることでさらに高度化していくものです。AIによってクリエイティビティが磨き上げられていけば、博報堂DYグループが目指している、広告という枠を超えた様々な領域でクリエイティビティによって関係価値を構築できる「クリエイティビティ・プラットフォーム」としてのありようも高度化するのだろうと思います。

生活者発想は、博報堂DYグループの「哲学」であり競争力の源泉

そしてクリエイティビティを発揮するために欠かせないのが、全方位的に人間を捉える博報堂DYグループのフィロソフィー「生活者発想」です。生活者を深く理解しているからこそ、生活者・企業・社会との関係性を構築し、生活者を動かすことのできる関係価値をつくり上げられます。

博報堂DYグループとしては、40年以上にわたって生活者の変化を追い続けてきた優位性があります。生活者発想はすべての活動において世の中の真ん中を歩いていくために必要な哲学ですし、世の中や生活者が変わり続けることで常にアップデートを続けていくもので、決して古くなるものではありません。また、様々な情報にあふれて情報への信頼性が問われるAI時代にあって「社会や生活者が何を課題として、何を求めているか」という客観的な視点を提供してくれるものです。生活者発想はAI全盛となるこれからの時代にも競争力の源泉になると確信しています。

生活者発想は
AI全盛となるこれからの時代にも
競争力の源泉になると
確信しています。



これからも生活者発想を活かして、世の中に様々な関係価値をつくり上げられるクリエイティビティを発揮する独自の存在感を発揮し、「一度は博報堂DYグループに話を聞こう」と思ってもらえたり、世界になくてはならないと思ってもらえたりする組織になっていければと願っています。

どれだけ時代が変わっても、人や企業、商品などとの間に関係価値を生み出すという営み自体は変わりません。そして、関係価値をつくり上げる礎となる生活者発想とクリエイティビティという博報堂DYグループが持つ強みもまた不変です。広告会社を取り巻く環境が激変しているからこそ、博報堂DYグループが持つ競争力の原点に立ち返ることで、クライアントの課題や要望に対応して唯一無二のソリューションを提供し、持続的な成長を実現していきたいと考えています。