会長メッセージ



はじめに――激変する環境下における ガバナンスの役割

デジタル・テクノロジーの飛躍的な進化と、それに伴う生活者の行動様式や価値観の急速な変化など、博報堂DYグループを取り巻く経営環境は刻一刻と変容しています。こうした、変化が激しく不確実性の高い時代において、私たちが持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現し続けるためには、積極的な「事業の変革」と、それを支える「確固たるガバナンス」の両立が不可欠です。

当社のコーポレート・ガバナンスの根幹には、ステークホルダー、持株会社、そして事業会社をつなぐ「約束の連鎖」を確実に達成するという、過去から受け継ぐ不変の哲学があります。取締役会会長としての私の最大の責務は、この約束を果たすべくグループが掲げる成長戦略を力強く推進しながらも、経営の健全性と透明性を高度に保ち、適切な監督機能を発揮することにあります。2027年3月期、当社グループは中長期的な成長基盤を一段と強化すべく、ガバナンス体制の大きな構造改革へと舵を切りました。

監査等委員会設置会社への移行と、 監督と執行の分離

2027年3月期のガバナンス進化における最大のハイライトが、「監査等委員会設置会社」への移行です。2026年3月期より進めてきたガバナンスと事業推進機能の分離をさらに推し進めるこの機関設計の変更は、取締役会による監督機能の独立性と実効性を飛躍的に高めると同時に、執行側への大胆な権限委譲を可能にします。これにより、市場の変化に即応した迅速な経営判断と戦略推進が加速される一方、持株会社の取締役会は、グループ全体の持続的成長に向けた中長期的な経営戦略の議論や、リスク管理の監督にいっそう集中できる体制へと深化を遂げました。この移行を形式的なものにせず、実効性を伴うものとして真に機能させることが会長である私の役割です。執行側がスピーディーに挑戦できる環境を整えつつ、客観的かつ厳格な視点でそのプロセスを監督していきます。

高い倫理観と健全な企業風土が定着するよう指示・監督を徹底し、グループ全体の健全性とステークホルダーからの信頼を守り抜きます。

取締役会の活性化と多元的な視点の導入

ガバナンスの実効性を担保し続けるためには、取締役会自体も立ち止まることなく新陳代謝を図り、機能強化を続ける必要があります。今年度は、2026年6月の定時株主総会をもって、新たに社外取締役を加え、体制を更新しました。経営環境が複雑化する中、取締役会全体の専門性、経験、そして多様性（ダイバーシティ）がこの交代によりさらにアップデートされました。

新たな視点が加わったことで、事業構造の変革や新規領域への投資、リスク対応など、当社グループの重要課題に対する議論はより多角的かつ本質的なものへと深化しています。社外取締役が有する高度な知見と、社内事情に精通した社内取締役との自由闊達で建設的な議論は、取締役会全体の活性化に大きく寄与しています。会長として、すべての取締役がその能力を遺憾なく発揮できるフラットな議論の場を醸成し、経営の「攻め」と「守り」のバランスを最適化する高度な意思決定を主導していきます。

グループ経営体制の継続深化とリスク監督の徹底

事業領域の拡張やグループフォーメーションの改革など、当社グループが推進してきた成長への取り組みは着実に成果を出しつつあります。これを支えるべく、持続的な成長に対応したグループ全体の経営体制の刷新・強化を継続的に主導し、グループガバナンスのさらなる浸透を図っていきます。

また、コンプライアンスやリスクマネジメントに関しても妥協はありません。最高コンプライアンス責任者（CCO）を中心とした全社的な推進体制を尊重しつつも、会長および取締役会として責任を持ってその運用状況を厳格に監督します。単にルールを遵守するにとどまらず、国内外のグループ各社や現場の第一線に至るまで高い倫理観と健全な企業風土が定着するよう指示・監督を徹底し、グループ全体の健全性とステークホルダーからの信頼を守り抜きます。

普遍の強みである「生活者発想」と「クリエイティビティ」を胸に

AIをはじめとする先進技術が社会のすみずみにまで浸透し、新たなビジネススタイルや生活が形成されようとしています。しかし、時代やテクノロジーがいかに変化・高度化しようとも、当社グループの根幹にある「生活者発想」、そして「生活者を起点としたクリエイティビティ」という普遍の価値と独自の競争力が揺らぐことはありません。

私は会長として、博報堂DYグループがこの不変の強みを最大限に発揮し、社会、企業、生活者、そしてすべてのステークホルダーの皆様に新たな価値を提供し続けられるよう、ガバナンスの進化を通じて持続的な企業価値向上に貢献していきます。

詳細 ▶ P.75–81 コーポレート・ガバナンス
P.82 CCOメッセージ