

Top Interview

社会の変化の最前線でクリエイティビティの力によって
「生活者一人ひとりが、自分らしく、
いきいきと生きていける社会の実現」を目指します

生活者発想を起点に、この先の変化を捉える

新型コロナウイルス感染症がもたらしたパンデミックによって、生活者の行動様式や意識は大きく変化しています。特に在宅ワークやリモート形式でのイベント開催、ネットショッピング、食事のデリバリーサービスなどが定着したことで、デジタルデバイスを通して外出せずに様々なモノや人と接点を持つライフスタイルが常態化しています。

当社グループでは、これらの急激な環境変化に対応すべく、様々な取り組みを進めてきました。多くのリアルイベントが中止を余儀なくされる中、バーチャル形式やリアル&バーチャルのハイブリッド型のイベント企画など、デジタルテクノロジーによる非接触型のコミュニケーション手法を開発し、新たなソリューションの創出に注力してきました。また、コールセンターや人材派遣事業などを展開するグループ会社では、BPO(ビジネスプロセスアウトソーシング)など、企業のサプライチェーンの変化に応じた新たなビジネスやサービスがグループの成長の起点になり始めています。

一方で、日々のコミュニケーションにおいてはデジタルツールだけでは補いきれず、雑談ができない、職場や知人・友人とのリアルな接点がないなど、生活者の不満や不安は確実に高まってきています。これから何をどの程度元に戻せるのか社会全体が模索し始めるでしょう。その時こそが私たちの真骨頂である“生活者発想”を発揮し、生活者の意識や変化を機敏に捉えて新たなサービスやソリューションを創出する絶好の機会になると期待しています。

代表取締役社長
水島 正幸

目指すのは、
「データ × テクノロジー × クリエイティビティ」
によって企業のマーケティングビジネスを変革する
「価値創造型のDX」です



オールデジタル時代の成長戦略

当社グループの戦略シナリオとしては、現中期経営計画の策定当初における基本構想の方向性に大きな変更はありませんが、オールデジタル化の流れが想定よりも加速しているため、私たちもこれまで以上にスピードを上げて対応しなければなりません。現在、当社グループでは、「広義デジタル領域でのリーディングポジション確立」「ボーダレス化する企業活動への対応力強化」「外部連携によるイノベーションの加速」の3つの成長基盤を強化することで、さらなる成長を目指しています。

▶ 広義デジタル領域でのリーディングポジション確立

「広義デジタル領域でのリーディングポジション確立」では、クライアント企業のマーケティング活動のフルファネルでの統合的な対応をすべく、2021年4月に博報堂、博報堂DYメディアパートナーズ、デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム(DAC)の3社横断戦略組織「HAKUHODO DX_UNITED」を発足し、2つのDX(マーケティングDXとメディアDX)を一体となって推進しています。この背景にあるのは、社会のデジタル化に伴い、従来のマーケティングやブランディング業務とメディアの取引を中心とする業務が業際化し地続きとなったことや、インターネット広告における運用型広告の比重が増したことで、プランニングにおけるPDCAサイクルが高速化し、従来の体制では世の中の流れやクライアントニーズ、生活者の変化に対応しきれなくなってきたことなどがあります。

DXとはデジタル技術を活用してビジネスを変革することですが、当社グループが目指すのは、コストやオペレーションなど単なるビジネスの効率化にとどまらず、「データ×テクノロジー×クリエイティビティ」によってクライアントのビジネスを変革する、「価値創造型のDX」です。

価値創造型のDXとは従来のビジネスを根底から変革して成果や価値を創出することです。例えば、博報堂ではクライアント企業の市場の変化に対応する新事業として新規ブランドを立ち上げ、オンラインのみで商品を販売するD2Cビジネス創造なども手掛けています。新たなビジネスの創造や変革は、テクノロジーと同時にアイデアやクリエイティビティが伴ってこそ、初めて実現できるものです。生活者データを活用するテクノロジーとクリエイティビティ溢れる人材を多く擁する当社グループだからこそ活躍できる領域であると確信しています。

当社グループならではのクリエイティビティを軸に、データとテクノロジーを掛け合わせてクライアント企業の事業変革を実現し、クライアント企業や媒体社の成長に貢献することが価値創造型のDXであり、私たちが今後注力していく領域となります。既に博報堂では、この価値創造型のDX提供に向けて積極的に提案活動を行っており、様々なビジネスが動き始めています。

▶ ボーダレス化する企業活動への対応力強化

2つ目は「ボーダレス化する企業活動への対応力強化」についてです。欧米では戦略組織kyuのネットワークに新たな企業を迎え、専門性と先進性の強化をいっそう進めています。アジア圏では、クライアント企業のグローバルシフトに対応したグループの国内外一体運営をよりいっそう強化し、データドリブンマーケティングを中心にクライアントニーズに応える運営を行っています。また、コロナ禍においても、台湾やインドなどにおいてM&Aや外部連携により、マーケティング専門領域におけるケイパビリティ強化を図っています。さらには、クリエイティビティ面での強化策の成果として、フィリピンやタイの子会社が国際的な広告賞を受賞しました。

▶ 外部連携によるイノベーションの加速

3つ目は「外部連携によるイノベーションの加速」です。イノベーション創出を目的としたグループ内の先進組織「ミライの事業室」を2022年3月期から博報堂と博報堂DYメディアパートナーズとで一体運営化し、拡張と発展を目指しています。

また、産官学・文理芸・社内外を横断し、「未来創造の技術」となるクリエイティビティを追求する創発ラーニングプラットフォームとして、「UNIVERSITY of CREATIVITY」を2020年に創設しましたが、コロナ禍においても多くの社内外の方々にご参画いただき、活発な活動を行っています。さらにはコーポレートベンチャーキャピタル「HAKUHODO DY FUTURE DESIGN FUND」等を通じたスタートアップ投資活動も継続的に行っており、外部連携の強化を図っています。

デジタル人材への投資

急速にオールデジタル化が進展する社会や、拡大する生活者インターフェース市場に向けてソリューションを生み出すためには、クリエイターやマーケターだけではなく、テクノロジストやエンジニアといったデジタル思考に強みを持った人材も必要になります。また、運用型広告が増加し、プランニングのPDCAサイクルが高速化する中、これらに対応できるチームづくりも急務であり、現在、積極的にデジタル人材への投資や採用活動を進めています。

また博報堂では、オールデジタル化社会におけるソリューション創出に向けて新たなキャリアパスを整備しました。これまでは、クリエイティブ職はクリエイティブ領域、マーケターはマーケティング領域を担当するなど、それぞれが特定の専門領域で専門性を高めることを目指してきましたが、生活者インターフェース市場が拡大する中、クリエイティブとマーケティングを兼任する制度や、テクノロジー視点のクリエイティブを養うためにクリエイターがエンジニアとともにテクノロジー関連の業務に関わる制度の導入など、これまで以上に多様な発想やアイデアが生まれる環境構築に取り組んでいます。

価値創造の源泉となる「粒ちがい人材」

これまで申し上げてきた通り、当社グループの価値創造の源泉かつ強みは「クリエイティビティ」です。クリエイティビティとは、広告制作といった狭義のクリエイティビティにとどまらず、企業のマーケティングや事業活動のあらゆる領域において新たなソリューションを生み出すためのアイデアを発想する力と実装する力を意味します。博報堂と博報堂DYメディアパートナーズでは、「粒ぞろいより、粒ちがい」という採用と育成の方針のもと、社員一人ひとりの個性が発揮できる環境を整備し、様々なジャンルや課題においてクリエイティビティを発揮できる人材を輩出してきました。

「粒ちがい」という考え方は、「ダイバーシティ」に通ずると考えています。同じものを異なる方向から見る多様な人材が集まり、混ぜり合えば、より良いアイデアや新たな気づきを得ることができます。近年、世の中では多様性を受け入れることの重要性が高まっていますが、私は、性別や国籍、人種はもちろんのこと、ものの考え方や志向性などの違いも含めてダイバーシティであると捉えています。当社グループではこれからも、粒ちがいでダイバーシティに富んだ人材の採用・育成を通じて、グループのコアコンピタンスをさらに高めていきます。

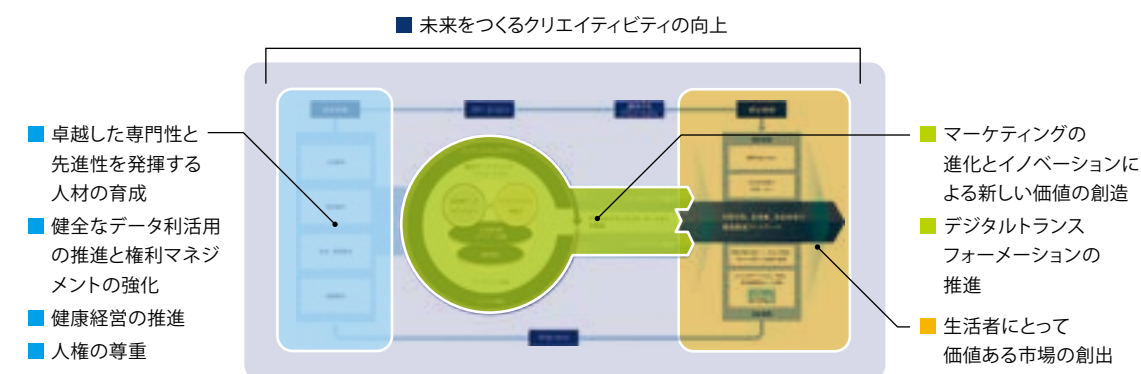
「博報堂DYホールディングス マテリアリティ」を再整理

当社グループでは、「機会とリスク」の観点から2021年3月期に特定を行った「博報堂DYホールディングス マテリアリティ」8つの最重要項目に関して、事業環境の変化を見据え、当社グループの価値創造モデルとの関連性とそれぞれの関係性の再整理を行いました。

価値創造モデルの循環を促進し、アクティベートする最も重要なマテリアリティは、「未来をつくるクリエイティビティの向上」です。さらに、当社グループが提供するソリューションの高度化・高収益化を果たす上での中核要素となるのが「マーケ

ティングの進化とイノベーションによる新しい価値の創造」であり、その実現手段として重要となるのが「デジタルトランスフォーメーションの推進」です。価値創造のプロセスを通じて達成されるアウトカムが「生活者にとって価値ある市場の創出」「卓越した専門性と先進性を発揮する人材の育成」であり、3つの「リスクのマテリアリティ」は当社の経営基盤を強化する重要要素となります。

またコロナ禍においては、クリエイティビティ人材が最大の資産である企業グループとして、感染症を含む社会環境リスクにも対応した「健康経営の推進」および「人権の尊重」をさらに意識し、強化していく考えです。



SDGs達成に向けた事業活動

2016年の博報堂による「SDGsのアイコンの日本語キャッチコピー」の制作をはじめ、当社グループはSDGs採択当初からSDGsの普及啓発に向けた様々なプロジェクトを推進してきましたが、近年はさらにSDGsの社会実装に向けた活動を展開しています。

その代表的なものが、クライアント企業のビジョン策定の支援です。近年の潮流として「パーパス経営」が重要なキーワードになっており、様々な企業に対してサステナビリティ視点でのパーパスやビジョン、ブランドメッセージなどの策定をサポートしています。SDGsを企業のパーパスや具体的な事業活動にどう取り込んでいくか、それによって顧客や生活者とのようにつながるかなど、クリエイティビティを発揮した提案活動を活性化させています。

そうした活動が増える中で、私たち自身もSDGsをビジネスの中心として捉える意識が高まってきたと実感しています。今後も引き続きSDGsを社会に浸透させ、社会実装に導くことにより、「生活者一人ひとりが、自分らしく、いきいきと生きていける社会の実現」を目指していきます。

トップインタビュー

生活者発想を起点とした社会課題解決の取り組み

当社グループでは、社会課題を解決すべく、生活者発想を起点に広告ビジネス領域を超えて、社内外のあらゆるパートナーと協働しながら、生活や社会、事業構造の変革に寄与する“新しい価値”を創出する取り組みを推進しています。

例えば、生活者発想型MaaS*構想の実装プロジェクトとして富山県朝日町で展開している「ノッカルあさひまち」もその1つです。人口の減少や高齢化によって公共交通の維持管理が難しい局面に立たされている朝日町には、日々の移動に苦勞している住民の方々が多数おられます。その中で私たちが展開しているのは、PCやスマートフォンで行先と時間を登録すれば、朝日町にお住まいの自家用車をお持ちの方がどこかに出かけるついでに、送迎してくれるサービスです。生活の利便性向上に寄与するだけでなく、買い物などの移動をサポートすることで、高齢者の移動する機会を増やし、地域を活性化することが本プロジェクトの狙いです。朝日町でスタートしたこのサービスは、同じ課題を抱える他の地方自治体でも興味を持っていただき、広がりをみせようとしています。

「shibuya good pass」も代表的な事例の1つです。これは博報堂と三井物産(株)が共同で進める生活者発想による創造的なまちづくり「生活者ドリブン・スマートシティ」を実現するコアサービスとして開発したものです。街や暮らしをより良くする多様な都市サービス事業者が1つの共通基盤の上に連携し、利用する生活者のニーズや声を反映しながら、生活者と企業共創による街づくりを実現するためのサービスです。まだ実証実験段階ではありますが、東京都渋谷区におけるモビリティサービスや住人のネットワーク構築などを順次進めています。将来的にはエネルギー企業にも参画していただき、渋谷区全体のエネルギー抑制など、様々な社会的テーマに取り組む予定です。さらには、全国の様々な自治体にも展開していくことを想定しており、全国規模でのSDGsへの貢献が可能になると期待しています。

社会貢献の色彩も強いこうした事業ではありますが、将来的にマネタイズすることを目指しています。しっかりと収益を得られる仕組みでなければサービスが自走できず、決してサステナブルなサービスにはならないからです。最も大切なことは、お金を払ってでも利用したいサービスであることです。そうしたサービスを提供することが社会、そして当社グループの発展につながるものと考えています。

* MaaS:モビリティ・アズ・ア・サービスの略

2つのポリシーを基軸に企業と生活者のつながりを生み出す

当社グループは、7つの経営理念と、「生活者発想」「パートナー主義」の2つのポリシーを基軸に、時代と社会の変化をいち早くつかみ、企業のマーケティング&コミュニケーション活動におけるプロフェッショナル集団として、従来の広告ビジネスの枠組みにとらわれることなく事業領域を拡大し、成長してきました。

過去を振り返ると、当社グループの広告事業は媒体社(メディア)の広告枠を販売する代理業務から始まり、その際の付加価値としてクリエイティブ要素を加えたことをきっかけに、広告主であるクライアントのパートナーへと立場が移り変わっ



生活者発想を起点に広告ビジネス領域を超えて、あらゆるパートナーと協働しながら、生活や社会、事業構造の変革に寄与する“新しい価値”を創出していきます

ていきました。それ以来、当社グループではパートナー主義を掲げています。パートナーとはクライアント企業や媒体社を指しますが、同時に私たちは生活者のパートナーでもありたいと考えています。生活者のパートナーとして、生活者発想を活かしてあらゆるソリューションを創出することが、「生活者一人ひとりが、自分らしく、いきいきと生きていける社会の実現」につながると考えています。その一環として「ノッカルあさひまち」や「shibuya good pass」といった事業開発にも取り組んでいるのです。

企業と生活者のつながりを生み出すことが私たちの使命です。広告事業の領域を超え、ビジネスのフィールドを広げていくことが、生活者やクライアント企業、ひいては社会全体への貢献になると信じています。

私たちが数年前に描いた「オールデジタル時代」は予想以上に早く到来します。グループの成長シナリオを、よりいっそうのスピード感を持って進めていながら、“未来をつくるクリエイティビティ”の力によって、サステナビリティゴールであるすべての「生活者一人ひとりが、自分らしく、いきいきと生きていける社会の実現」を目指します。

ステークホルダーの皆様には引き続き変わらぬご支援をお願いするとともに、当社グループの持続的な成長と発展にご期待くださいますようお願い申し上げます。

代表取締役社長

水島正幸

詳細 WEB

ノッカルあさひまち

詳細 WEB

shibuya good pass

詳細 page 10

経営理念

詳細 page 11

ポリシー