

社外取締役対談



博報堂DYグループの 企業価値向上に向けて

社外取締役
山下 徹

社外取締役
有松 育子

博報堂DYグループは、役員体制や組織体制を大きく変更し、新たなスタートを切る節目の年を迎えました。本対談では、独立社外取締役の山下取締役と有松取締役が、新体制発足や取締役会に対する評価、グループの今後について語り合いました。

新体制の発足に対する印象

山下 従来との大きな違いは、持株会社と中核事業会社である博報堂のトップを分けたことです。これにより持株会社と各事業会社の役割分担が明確になり、持株会社はグループの持続的成長に向けて中長期的視点でガバナンス向上とシナジー創出に注力できます。一方、各事業会社は、博報堂DYメディアパートナーズと統合し総合力を増した「新・博報堂」を中心に機動的な事業展開が可能になります。

持株会社の社外取締役としては、グループ全体の企業価値向上に向けて、従来以上にグループ全体の戦略策定やシナジー効果の追求、大所高所からの実行管理・経営監督に注意を払うことが求められます。

有松 当社グループは「クリエイティビティ・プラットフォーム」への進化を目指し、企業数も増え、業務範囲も広がっています。新体制では、4名の新たな取締役を迎え、持株会社と中核事業会社で経営機能の分化と監督機能の強化を図る体制が整備されました。この機能強化は、変化の激しい社会情勢に対応し、グループの持続的成長と企業価値向上を目指す上で有効だと感じます。

持株会社の取締役会がグループ全体に監督機能を発揮するため、社外取締役の役割はますます重要になります。取締役会の実効性に対する社会の目も厳しくなっています。企業グループが成長し社会に受け入れられるため、社外取締役は単なるお目付け役ではなく、ともに企業の社会的責任と持続的成長を担う重い使命があります。その観点からも、取締役

社外取締役対談

会メンバーの専門性やバックグラウンドにinessの多様性が求められると思います。

「クリエイティビティ・プラットフォーム」への進化を目指して

有松 博報堂DYグループは6つの事業領域に強みを持つ「クリエイティビティ・プラットフォーム」への進化を目指していますが、その過程で常に意識すべきものは、グループ横断の議論から策定されたグローバルパーパスではないでしょうか。当社グループは、一人ひとりの想いをクリエイティビティで形にし、新たな価値を生み出す、世界になくなくてはならない存在であってほしいと思います。

そのためにも、「それは生活者のためなのか」を判断基準として社会に向き合う必要があります、常に外部からの視点を大切に、社外取締役としての務めを果たしていきたいと思います。

山下 「クリエイティビティ・プラットフォーム」への進化を実現するには、個人個人のクリエイティビティをつなぎ合わせ、重ね合わせて集約化、統合化、共有化し、戦略的・組織的に活用することが必要です。このためには、顧客別・部門別・会社別などの縦割りを超えて社員一人ひとりがグループ全体を意識した行動を取らなければなりません。「粒ぞろいより粒ちがい」を標榜し個人のクリエイティビティを大切にする当社グループでは、「個の戦いから組織戦への企業風土の変革」が最大の課題だと考えてきました。

この点において、現在開発中のAI技術を駆使した「CREATIVITY ENGINE BLOOM」という統合マーケ

顧客別・部門別・会社別などの縦割りを超えて社員一人ひとりがグループ全体を意識した行動をとらなければなりません

ティングプラットフォームは、個人の枠を超え、広告会社の枠を超えてグループ内外の「人・企業・アイデア・テクノロジー」をつなぎ新しい価値を創出する仕組みとなっています。社外取締役としての私の役割は、グループ本来の強みを活かしつつ、ビジネスモデル変革・企業風土変革の動きをグループ全体に広め、促進・定着化するために必要な助言を行うことだと考えています。

取締役会の実効性について

有松 私が就任してから3年余の間に、取締役会の実効性は徐々に向上してきたと思います。取締役会や事前説明の場で、他の取締役・監査役から運営等について指摘や要望が出され、その都度改善が図られています。経営経験のない立場からでも率直な質問を投げかけ、自由に議論ができる環境が



あるのは良い点です。

ただ、まだ改善の余地があることも事実です。企業のガバナンスに対する社会の関心は高まり、取締役会の実効性発揮がますます求められています。先進他社の事例にも学び、改善に取り組む必要があります。私自身は、広告事業に詳しい方にとって思いがけない疑問・意見であっても、あえて発言し、全体に何でも言える雰囲気を保ち続けることを意識しています。

山下 取締役会の構成面では、女性や多様な専門知識・経験を有する社外役員を増やすなどの改善が行われ、運用面では、必要な資料・情報の提供や事前説明の充実等の改善が継続的に行われており、以前に比べ実効性は高くなっています。

一方で、企業を取り巻く環境は変化のスピード・複雑さの点で新たな局面を迎え、ガバナンスへの社会の要求水準も高

社外取締役対談

まっており、ガバナンス体制の拡充に向けた抜本的な議論と対策の実行が必要です。

私は複数の会社での社外取締役経験を活かして、他社事例の紹介をしてきました。また、経営者としての経験とIT・DX分野での知識を活かして経営戦略分野を中心に発言し、多様な視点の提供に努めています。

コーポレート・ガバナンス強化に向けて

山下 現中期経営計画では、既存のマーケティングビジネスの強化・拡大に加えて、コンサルティング、テクノロジー、コンテンツ等の新領域開拓に取り組んでいます。その結果、グループ全体の規模拡大と多様化が進み、持株会社の監督機能強化が必要です。

「強固なガバナンス」と「迅速な意思決定」を両立させる方策について検討が必要だと思います。

有松 様々なステークホルダーから企業に対して、高い水準のガバナンスが求められています。取締役会は、グループ全体の観点から状況を把握しガバナンスを効かせることはもちろん、その向上を図るため、ガバナンスに関する組織や機能、運営方法を常にアップデートすることが必要です。

信頼性の基盤はコンプライアンスであり、重要なのは「透明性の確保」です。当社グループが何を目指し、どのような活動をしているのかを広く社会に発信し、その反応・指摘に真摯に応えるというキャッチボールが信頼確保の要ではないでしょうか。

当社グループが何を目指し、
どのような活動をしているのかを
広く社会に発信し、
その反応・指摘に真摯に応える
というキャッチボールが信頼確保
の要ではないでしょうか



グループとしての進化に向けて

有松 サステナビリティ方針にあるように、当社グループは「人を中心としたサステナブルな経営」を通じて生活者の想いがあるふれ、いきいきと活躍できる社会をつくり出すことを目指しています。

「人を中心とする」とは、様々な個性を持つ一人ひとりが尊重され、個性や能力をのびのびと発揮できる状況を実現することです。グループ各社で働く一人ひとり、関係企業・団体の方々、仕事の成果を届ける先の生活者にとって、そのような状況が実現されているか、常に念頭に置くことが重要です。

山下 生成AIの登場と急速な進化は、私たちの働き方、意思決定、創造性のあり方に変革をもたらしていますが、博報堂DYグループはその変化を脅威ではなく、未来を拓く可能性として前向きに捉えています。

グループ全体で「生成AIの活用」に取り組み始めたことは、“生活者発想”を次世代へと深化させる大きな一歩です。AIは人間の代替ではなく、人間の発想力と情緒に寄り添い、補完する存在であるべきであり、生成AIとクリエイティブ、人との協業を模索する当社グループの姿勢は、社会的責任と未来志向を兼ね備えています。

同時に、AI活用には倫理やガバナンス、透明性の確保が不可欠です。社外取締役として、技術革新への挑戦だけでなく、その健全な運用と社会的信頼の確保についても、対話を深め支援していく考えです。