People & Culture Report 2026

株式会社電通グループ　人的資本レポート2026

dentsu

人の可能性を、企業価値へ

このたび、電通グループとして初となる「人的資本レポート」をお届けします。

このレポートは、私たちが大切にしている人財と組織文化の考え方と、人への投資を通じてどのように企業価値を創造しているのかを、社員、クライアント、パートナー、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様にお伝えしたいという思いから、発刊しました。

電通グループでは、「人財と組織文化（People & Culture）」を、持続的な企業価値創造に向けた重要課題の一つとして、マテリアリティに定めています。

電通グループの競争優位の源泉は、何よりも人の力です。

一人ひとりの知恵や創造性、行動力、そしてクライアントやパートナーとの信頼関係を基にした協業が価値を生み出し、事業の成長へとつながります。だからこそ、人への投資は、私たちにとって最も重要な経営戦略の一つです。

また、一人ひとりがその可能性を最大限に発揮できる環境を整え、仲間との協働を通じて、より大きな価値を生み出せる組織文化を育むことが、企業価値創造の基盤になると考えています。

本レポートを通じて、電通グループが目指す人財と組織文化と、その実現に向けた取り組みをご覧いただければ幸いです。

INDEX

04 dentsu at a glance

Value Creation Story

01 人的資本の価値創造ストーリー
- 06 CEO＆CHROメッセージ
- 09 人的資本ビジョン
- 10 人財像と提供価値の源泉
- 11 Growth Partnerの実践

Connect Talent as One Team

04 チーム：One Teamで専門性をつなぐ
- 21 組織デザイン
- 22 One Teamの構築
- 23 DEIの推進
- 24 AIと協働する組織

People Strategy for Growth

02 事業成長を実現する人財戦略
- 14 事業戦略と人財戦略
- 15 人的資本の指標

Create a Thriving Culture

05 企業文化：活力を引き出す文化へ
- 26 カルチャーの醸成
- 28 働き方と働きがい

Unlock People Potential

03 人：人財を成長させる
- 17 タレントマネジメント
- 18 提案力・伴走力の強化
- 19 グローバルリーダー開発

Enhance Human Capital

06 人的資本の企業価値への貢献
- 30 HRの役割
- 31 人的資本ガバナンス
- 32 人的資本の事業貢献の可視化
- 34 人的資本指標のパフォーマンス
- 35 外部からの評価

※dentsuと単独表記する場合、基本的に電通グループ全体のことを指します。※対象期間：2025年度（2025年1月1日～2025年12月31日）の活動を中心に、一部それ以前からの取り組みや直近の活動報告も含んでいます。

dentsu at a glance ～電通グループの人と事業～

従業員

従業員数

2025
約67,000人

2024 約68,000
2023 約71,000

エンゲージメントスコア

2025
66/100

2024 66/100
2023 66/100

一人当たり売上総利益

2025
17.8百万円

2025
2024 17.5百万円
2023 15.9百万円

業績

売上総利益

2025
11,975億円

2025
2024 12,016億円
2023 11,448億円

調整後営業利益

2025
1,725億円

2025
2024 1,762億円
2023 1,635億円

オーガニック成長率

2025
0.5%

2024 △0.1%
2023 △4.9%

オペレーティング・マージン

2025
14.4%

2024 14.8%
2023 14.5%

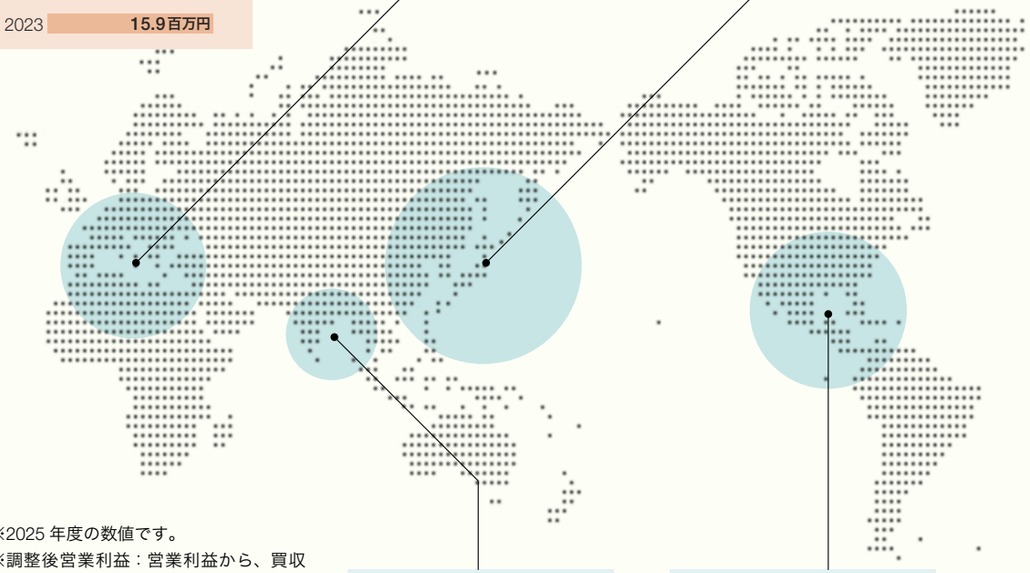
事業展開地域

dentsu emea

2025
売上総利益：2,719億円
従業員数：約14,100人

dentsu japan

2025
売上総利益：4,956億円
従業員数：約23,900人



dentsu apac

2025
売上総利益：1,073億円
従業員数：約11,300人

dentsu americas

2025
売上総利益：3,157億円
従業員数：約12,800人

※2025年度の数値です。
※調整後営業利益：営業利益から、買収に伴う無形資産の償却費、M&Aに伴う費用、並びに減損、固定資産の売却損益などの一時的要因を排除した恒常的な事業の業績を測る利益指標
※4事業地域の従業員に加えて、全社機能に関する従業員数が約5,400人

事業領域

マーケティング領域

メディア／クリエイティブ／CXM（顧客体験マネジメント）

クライアントのブランド構築と事業成長を支援する

テクノロジー領域

デジタル・トランスフォーメーション & システム・インテグレーション（DX）

デジタル変革とテクノロジーの統合によりバリューチェーンを革新する

クライアントの成長を実現するGrowth Partnerとして、事業地域ごとの競争力を活かしたソリューションを提供

コンサルティング領域

BX（ビジネス・トランスフォーメーション）

クライアントの課題を特定し、ビジネスを変革する

スポーツ＆エンターテインメント領域

スポーツ＆エンターテインメント／ゲーミング

ブランドと生活者との間に強力なエンゲージメントをつくる

グローバル・リーダーシップ・ブランド

Creative — dentsu creative / tag
CXM — MERKLE
Media — iPROSPECT / CARAT / dentsu x

CEO＆CHROメッセージ
人的資本ビジョン
人財像と提供価値の源泉
Growth Partnerの実践

01
Value Creation Story

人的資本の価値創造ストーリー



CEO × CHRO Message

人から始まる、dentsuの未来。

電通グループは、クライアント企業や社会の変革を支えるGrowth Partnerへと進化を続けています。

その進化の源泉となるのは、電通グループ約67,000名の人の力であり、人の力を引き出す組織文化です。佐野グローバルCEOと谷本グローバルCHROが、電通グループの未来をつくる人財と企業文化について語り合いました。

グロースを生み出すのは、人の力。



株式会社電通グループ
取締役 代表執行役 社長 グローバルCEO
佐野 傑

―― 佐野CEOは電通グループの目指す姿として、『未来を希望であふれさせる。』というメッセージを示しています。社会にとって、どのような存在になっていきたいと考えていますか。

佐 野 広告やマーケティングは、本来、未来をつくる仕事です。私たちは目の前の課題だけではなく、「クライアントの未来をつくる仕事」に向き合ってきました。AIの進化によってコンサルティング、マーケティング、HRといったプロフェッショナルサービスの垣根がなくなりつつある今、人・データ・テクノロジーを掛け合わせ、企業や社会の成長を支える存在へ進化していきたい。不確実な未来を悲観するのではなく、クライアントとともに希望ある未来をつくる。それが、唯一無二のGrowth Partnerとして、私たちが目指す姿です。

谷 本 そして、その価値を生み出すのは「人」です。電通グループには、多様な専門性を持つ人財が集まっています。その専門性を掛け合わせ、クライアントやパートナーとの信頼関係のもとで新しい価値を生み出すのが、電通グループらしさです。テクノロジーが進化する中でも、それを使いこなし、新しい可能性につなげるのは人だと考えています。

佐 野 大阪・関西万博における企業パビリオンなどのプロデュース業務や北海道ボールパークFビレッジのプロジェクトのように、多くのステークホルダーを巻き込み、一つの構想を形にしていく仕事は、AIを使えば簡単にできるということではありません。多くの人の想いを理解し、多様な人たちをつなぎ、一つの方向へ導くプロデュース力こそ、未来を動かす原動力であり、企業変革や社会の成長につながっていくのだと思います。

―― 日本と海外、両方のグループ経営において、事業戦略と人財戦略をどのようにつなげていきますか。

佐 野 日本でも海外でも、クライアントが求めているのは、自社の成長をともに実現してくれるパートナーです。日本では、広告からマーケティング、BX（ビジネス・トランスフォーメーション）、コマース、データ、テクノロジーまで、顧客起点（Client Centricity）で必要な専門性を組み合わせて価値を提供できるようになりました。これは、顧客起点を実践し、One Teamで課題解決に取り組んできた成果です。一方、海外では、成長しているマーケットとそうでないマーケットがあります。違いを生むのは市場環境だけでなく、顧客起点で専門性をつなぎ、最適なソリューションを提供できるかどうかです。日本で培ったGrowth Partnerとしての伴走力やOne dentsuの働き方、そして統合ソリューションを提供する力を、グローバル



株式会社電通グループ
グローバルCHRO
谷本 美穂

にも広げていきたいと考えています。

谷本 事業戦略を実現するために、人と組織の力を高める。それが人財戦略のゴールです。電通グループの人的資本の鍵は3つあります。一人ひとりが専門性を磨き、成長し続けること。多様な専門性を持つ人財が、顧客起点でOne Teamとしてつながること。そして、社員一人ひとりの活力を引き出す組織文化があることです。中でも大切なのは、社員が成長を実感し、更に挑戦したいと思える環境をつくることです。本質は「人の能力」と「人の活力」の両方を高めることにあります。リーダーがその成長と挑戦を支えることが、クライアントへの提供価値の向上につながると考えています。

―― 電通グループの人財の強みをどのように捉えていますか。

谷本 電通グループには、「人の心を動かしたい」という想いを持った人が集まっています。

クライアントやパートナー、そしてその先にいる生活者の喜ぶ姿を思い描き、本気で考え、行動する。この姿勢は、世界中の電通グループ社員に共通しています。職種を問わず、一人ひとりが顧客起点で考え行動する文化が根付いており、このカルチャーに惹かれて戻ってくる社員もいます。この文化や価値観は、これからも大切に育てていきたいですね。

佐野 私もそう思います。多様な専門性を持つ仲間と議論を重ねる中で、1人では思いつかなかったアイデアが生まれ、新しい可能性が解き放たれる。その積み重ねが、クライアントの成長や社会を動かす大きな価値になっていきます。土台にあるのは「利他」の精神です。自分のアイデアだけにこだわらず、仲間とつくりあげることに価値を見いだせる姿勢こそ、One Teamで向き合う電通グループらしさであり、競争力の源泉だと思っています。

谷本 その競争力を更に強化するためには、AI活用も経営の重要テーマです。

これからは、AIも「チームの一員」です。AIを使いこなしながら、人にしかできない専門性や創造力、多様な人やアイデアをつなぐプロデュース力を磨くことが、これからの人財戦略の中心になると考えています。

―― こうした電通グループらしい人と組織の力を更に引き出していくために、最も大切にしていることは何ですか。

谷本 人事だけで人財戦略を進めるのではなく、事業リーダーと一緒につくり、リーダー自身が社員と対話し続けることです。佐野さんをはじめ経営陣は、グローバルタウンホールや各地域での対話会、人財育成プログラムを通じて社員と直接向き合っています。一方的にメッセージを伝えるのではなく、率直に意見を交わし、理解し合う。その積み重ねが信頼につながり、社員の活力や組織全体のエネルギーを生み出すと思っています。

佐野 私も全く同じ考えです。事業を成長させるのは戦略ですが、その戦略を実行するのは人です。どれだけ良い戦略があっても、一人ひとりが安心して挑戦できなければ成果にはつながりません。世界中の拠点を訪れるたびに感じるのは、社員が電通グループのカルチャーに誇りを持っていることです。組織や地域を越えて学び合い、知見を共有し、一緒に成長していく。その文化こそがOne dentsuの強さだと思っています。私たちの仕事は、クライアントのまだ見えていない未来を描き、新しい価値を共創することです。だからこそ、クリエイティビティやチーミング、そして人を成長させ、挑戦を後押しするカルチャーそのものが競争力になると考えています。

谷本 佐野さんがグローバルCEOに就任された直後、全社員向けに「dentsu Taiwa（対話）Live」を開催しましたよね。世界中の社員から英語と日本語で率直な質問を受けました。その中で、「私たちはTiger（虎）を目指すのであって、Elephant（象）を目指すのではない」というお話が、とても印象に残っています。

佐野 そうですね。私たちは、組織の規模で世界一になりたいわけではありません。クライアントに最も近い存在として、その成長に世界で最も貢献できる会社でありたい。そのために、Tiger（虎）のように機動的に動き、変化を恐れず、一人ひとりが主体的に考え、多様な専門性を持つ仲間と協働できる組織であることが何より重要です。これこそが、これからの競争力になると考えています。

谷本 佐野さんと一緒に参加したグローバルクライアントへの提案の場では、電通グループがどのように人財を惹きつけ、育て、その力を最大限に引き出しているのかに強い関心を持っていただきました。そこで実感したのは、人財戦略そのものが、私たちの競争力であり、クライアントへの提供価値になるのだということ。社員が成長することが、クライアントへの価値につながり、その先に社会への価値創造がある。だからこそ、これからも人への投資を重視していきたいと思っています。

佐野 私たちは、「人の力」でクライアントの成長を実現し、その先の社会を動かす会社です。AIによって仕事のやり方が変わっても、未来を描き、多様な人をつなぎ、新しい価値を共創する本質は変わりません。「未来を希望であふれさせる。」、この目指すべき姿を実現する原動力は、これからも「人」であり続けると信じています。



人的資本ビジョン

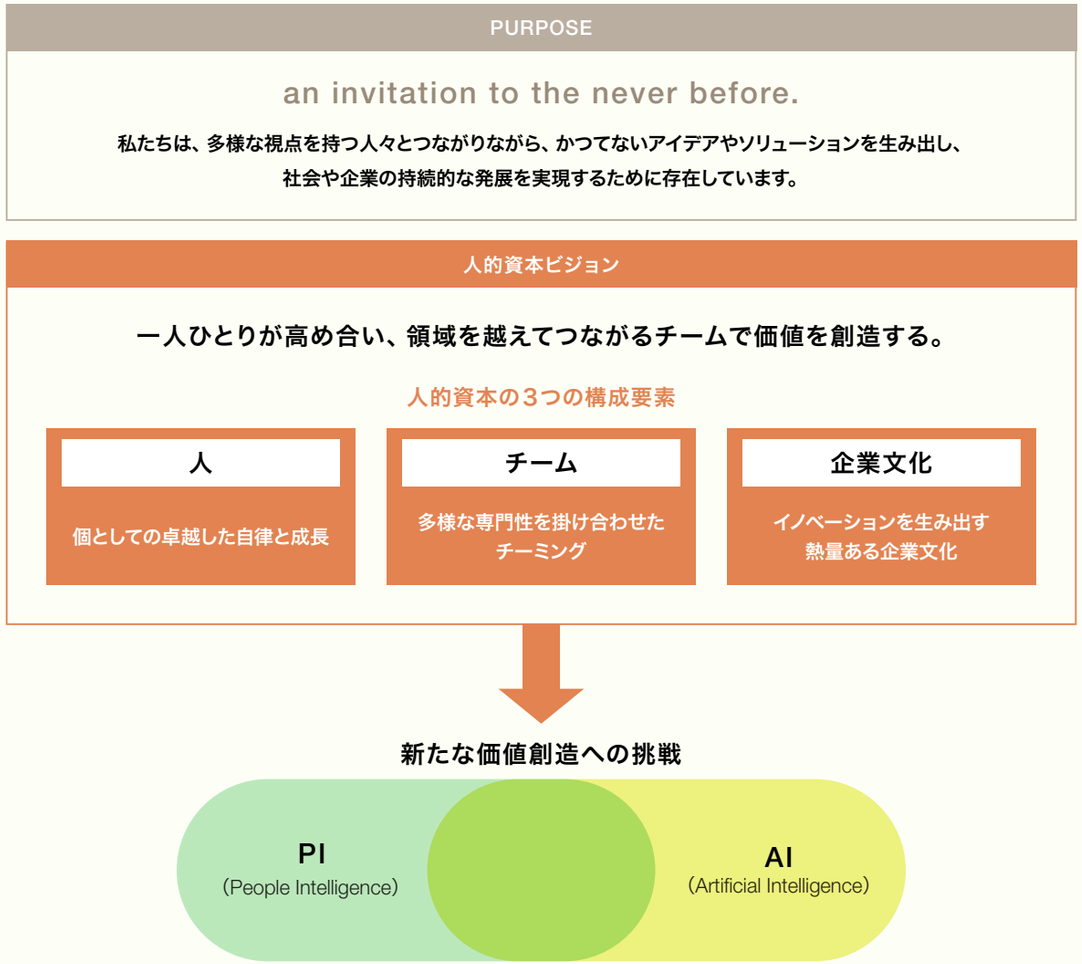
人的資本ビジョンが導く私たちの挑戦

電通グループは、「未来を希望であふれさせる」存在を目指し、an invitation to the never before.というパーパスを掲げています。クライアントと社会の成長に最もインパクトを提供するGrowth Partnerとなるべく、本レポート発刊を契機に、人的資本のありたい姿を人的資本ビジョン「一人ひとりが高め合い、領域を越えてつながるチームで価値を創造する。」として策定しました。

また電通グループの人的資本を、大きく「人」「チーム」「企業文化」の3つの構成要素でとらえています。「人：個としての卓越した自律と成長」「チーム：多様な専門性を掛け合わせたチーミング」「企業文化：イノベーションを生み出す熱量ある企業文化」の3つを重点テーマとし、人的資本への投資を通じて、持続的な企業価値向上に寄与していきます。「人」と「企業文化」に加え、「チーム」を構成要素の一つに据えている点が、Growth Partnerとしての電通グループらしい価値創造の姿です。

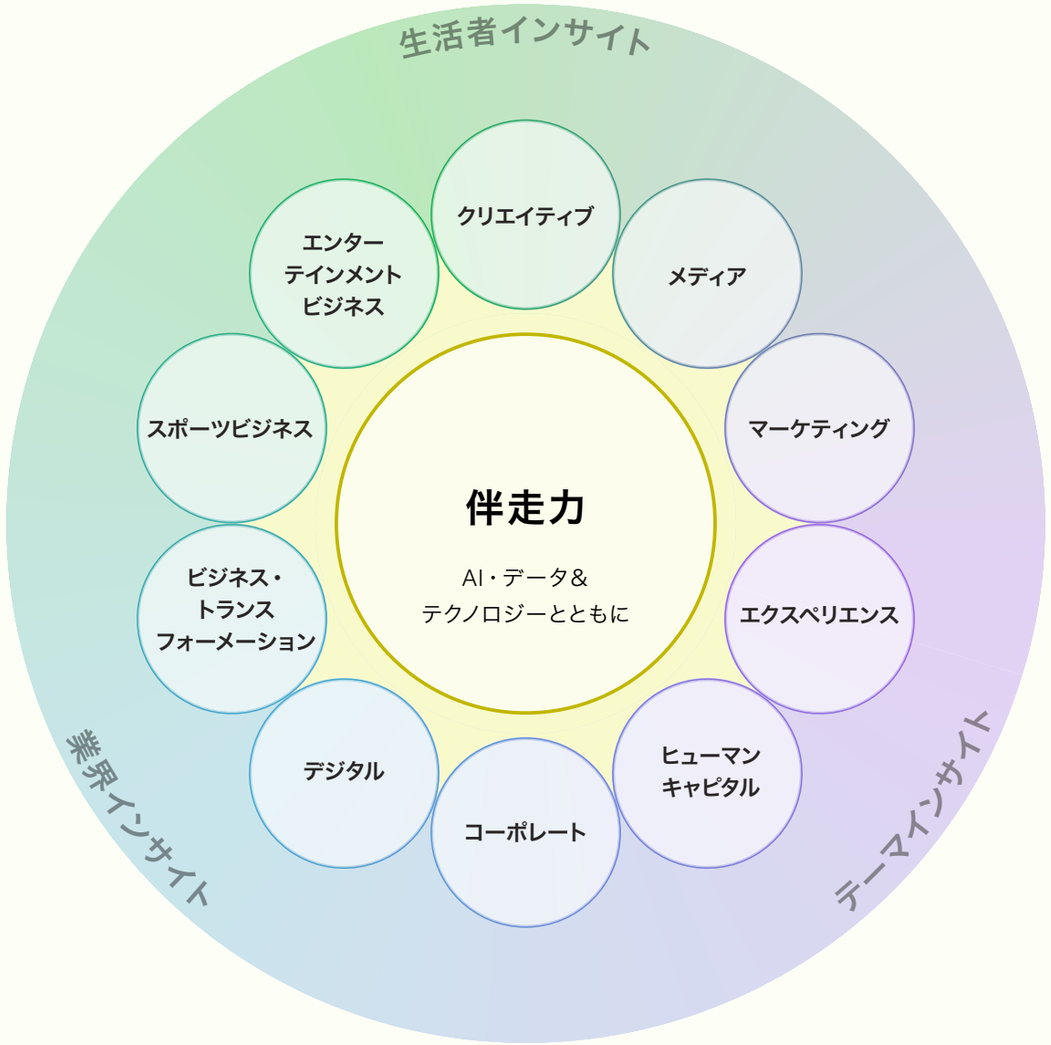
新たな価値創造への挑戦
PI×AI

今、生成AIをはじめとするテクノロジーの進化は、個人の力とチームの可能性を押し広げています。人の持つ強み、すなわち創造力、好奇心、意志、そして経験に裏打ちされた判断力の総体を「People Intelligence（PI）」と捉え、PIとAI（Artificial Intelligence）を掛け合わせることで、新たな価値創造に挑んでいます。PIを絶えず磨き高めていくことは、進化を続けるAIの力を活かしながら「個の力」を最大化し、「チームの力」を飛躍的に増幅させる鍵となります。Growth PartnerとしてのPIを体現するのは、高い専門性を備え、俯瞰的な視野を備え、協働の文化を実践する人財です。各領域のスペシャリストとしての専門性の深さに加え、個人の力を組織や地域・専門領域の枠を越えてつなげ、掛け合わせ、学び合うリーダーシップを発揮することで、個人だけでは成し得ない価値を生み出していきます。



人財像と提供価値の源泉

People Intelligenceを高める専門性とリーダーシップ



Growth Partnerに求められる高い専門性

私たちがGrowth Partnerとして提供する「高い専門性」は、クライアントとともに歩み、成功と失敗を共有してきた数多くの実務経験によって培われます。その専門性の核（コア）となるのが、「伴走力」です。クライアントの課題に深く向き合い、ビジネスやプロジェクトをプロデュースしていくための伴走力には、「本質的な問いを立てる力」「多様な解決策を統合する力」、そして「最後まで実行し抜く力」が含まれます。また、これからの時代においてこの伴走力を最大限に発揮していくためには、AIやデータ、そしてテクノロジーを適切に使いこなす力も不可欠です。私たちはこの「伴走力」と相互に持つべきものとして、「10の専門スキル」と、それらを磨く過程でともに育まれる「3つのインサイト・スキル（一歩先の未来を捉える力）」を定義し、一人ひとりが絶えず専門性を高め合うことを目指しています。

専門性を活かすリーダーシップ

社員が確固たる専門性を持ち、自らの意志でキャリアを切り拓き、その専門性を磨き続けることは、テクノロジーの進化や生活者・社会の変化によりクライアント課題が複雑化する中で不可欠です。私たちは、個人のスキル・能力向上にとどまらず、人とAIなどのテクノロジーを組み込んだ多様な「チーミング」において価値を出し続けられる力、これをリーダーシップと呼び、その向上を目指しています。その基盤として、社員全員の行動指針である「dentsu Leadership Attributes (dLA)」を定め、電通グループらしい価値観と誰もが発揮すべき「自分の周りへポジティブな影響を与える行動」として私たちのリーダーシップ行動を言語化しています。

dentsu leadership attributes

dentsuのリーダーに求められる6つの行動

自ら考え、自ら変革を起こす。	自分より優れた人財を育成する。	クライアントの本質的な成長に貢献する。
新しいことに果敢にチャレンジする。	多様なアイデアを受け入れ掛け合わせる。	「素晴らしい仕事」を進化させる。

揺るぎないインテグリティとともに。

Growth Partnerの実践

電通グループの「人的資本ビジョン」は、クライアントの事業成長をともに果たす日々の実践の現場で真価を発揮しています。高い専門性と当事者意識を磨き上げた一人ひとりが、マーケットや事業領域を越えて結集する「チーミング」を通じて、私たちはパートナーの期待を超える価値を創出していきます。

日本で培った信頼を軸にグローバルでのブランド一貫性と市場特性への適応を両立させた「KATE」、構想初期から多様な専門性を掛け合わせ新たなプロジェクトを創出した「MUSIC AWARDS JAPAN」、そしてAIプランニングのブレイクスルー事例ともなるグローバルで確実な成果を上げた「Pandora」。

個の卓越した強みとテクノロジー、そして組織を越えた共創力により、パートナーの成長を牽引した3つの事例を紹介します。

Case1:カネボウ化粧品「KATE」

ブランドの世界観と市場の共感をつなぎ、グローバル展開を共創



日本で培ったパートナーシップを、世界へ

「メイク欲を刺激する」という想いのもと、常に新しい提案を発信し、日本国内メイク市場を牽引し続ける「KATE」。KATEの本格的な海外展開に合わせて、電通グループもGrowth Partnerとして次なる伴走のステージへと進みました。

2025年、ブランドのルーツである陰影メイクとその思想を体現する「Lights On Shadow」を皮切りに、東京発のコミュニケーションを各マーケットへ展開。同時に、各市場のインサイトに根差したブランド基盤づくりにも着手しました。高品質な商品への信頼に加え、「自分に関係がある」と現地の人々に実感してもらうためのブランド体験の構築に取り組んでいます。

「グローバル一貫性」と「ローカル適応」を両立するチーミング

このグローバル展開を支えているのが、電通グループが一体となった「地域や組織の壁を越えたチーミング」です。

日本のストラテジストが「ブランドとして一貫すべき核(守るべきこと)」を各拠点と共有し、現地拠点のストラテジストが「市場ごとに最適化すべき生活者インサイト(変えるべきこと)」を深く捉える。双方の専門的な視点が交差・協働することで、「グローバルな一貫性」と「ローカルへの適応」を有機的に統合した、ブランド基盤の構築を実現しました。

タイで確立されたこのシームレスな協働プロセスは、ベトナムにも展開され、今後は他市場への横展開を予定しています。東京と世界各市場の電通グループ拠点が緊密に連携しながら、KATEのグローバルブランド構築に貢献し続けていきます。



Case2：CEIPA

「MUSIC AWARDS JAPAN」の創設と伴走支援



プロジェクトの初期構想段階から、ゼロベースの価値共創へ

日本の音楽業界の主要団体が一丸となって設立したCEIPA※1が主催する、新たな国際音楽賞「MUSIC AWARDS JAPAN」。「世界とつながり、音楽の未来を灯す」をコンセプトに、2025年に創設されました。コロナ禍を経て世界の音楽産業が激変する中、日本の音楽を世界へとつなぐ新たなプラットフォームの創造を目指すこの挑戦に、電通グループはプロジェクトの初期からGrowth Partnerとして伴走を続けています。

広告やコミュニケーション、セールスの枠を大きく越え、アワードの根幹となる全体構想のディスカッションから、コンセプトの言語化、象徴となるシンボルロゴのデザインなどの具現化までを、文字通りOne Teamとなって推進。未来のビジョンを共有する信頼関係を構築しながら、プロジェクトの立ち上げから価値創造までを一貫して支える強固な協働基盤を築きました。

フェーズに応じて進化する多様な専門性の結集

この前例のないプロジェクトの創出を支えているのが、第三者的な立場を越えた高い当事者意識と、プロジェクトの進行フェーズに応じて最適な専門性を柔軟に編成するチーミング体制です。

プロジェクト全体を統括する「プロデュース領域」を核に、コンセプトやグランドデザインを描き基本設計まで落とし込む「プランニング領域」、コミュニケーション・デザインを具現化する「クリエイティブ領域」、社会的なムーブメントを創出する「PR領域」、そして多くのパートナー企業との価値共創を推進する「パートナー共創領域」が一体となって取り組んでいます。

社内外の多様な専門性を持つプロフェッショナルが、領域の壁を越えて有機的に交わり、One Teamとして流動的に進化しながら成果にコミットしていく。この協働の文化こそが、私たちの人的資本の真骨頂であり、パートナーの新たな挑戦に伴走し、価値を発揮し続ける強みとなっています。

※1：一般社団法人カルチャー アンド エンタテインメント産業振興会

Case3：Pandora

人財の力が生み出した、AIプランニングのブレイクスルー

アルゴリズム時代におけるイノベーションの共創

アルゴリズムによる意思決定が業界を再定義する中、電通グループとPandoraは協働して「AI Planning Agent」を開発しました。本ツールは、プランナーが最も重要な要素をより迅速かつ体系的に特定できるよう設計されたツールです。Pandoraは既に膨大なデータ資産を保有していましたが、主要データを一元化し、優れた意思決定を支える情報源や要因を可視化することが課題でした。両者はOne Teamとなり、初期段階のデータ探索から実用プロトタイプの構築へ進展。まずグローバルの戦略・メディアチームでテストを実施し、その過程で得られた知見やフィードバックをもとに改良を重ねた上でローカル市場へと展開しました。この初期パイロットで得られた成果と専門家たちの支援により、カナダ、メキシコ、ポーランド、ドイツ、スペイン、フランス、イタリア、オーストラリアといった主要市場へテストを拡大できました。



データとチームの融合、そしてメディアを越えた価値提供へ

電通データアーティストモンゴルのデータサイエンティストやテクニカルプロジェクトマネージャーが、電通デジタルやCaratの専門家と協働し、高度な技術と戦略的思考で非構造化データを整理。Amazon Bedrock※2を基盤とした効率的なシステムへと昇華させました。両組織のプランニングチームは「Test & Learn（検証と学習）」の姿勢でエージェントを活用して継続的にフィードバックを共有し、機能を研ぎ澄ませることで実運用における真の価値を生み出しました。こうして結集された専門性は現在メディアプランニングの枠を越えて成果を生み出しており、広範なビジネス課題の解決支援、日常業務の効率化、コンテンツ評価などへと活用範囲を広げ、より大きな価値創出につなげています。

※2：Amazon Bedrock＝AWSの生成AI基盤サービス









02
People Strategy for Growth

事業成長を実現する人財戦略

事業戦略と人財戦略

電通グループの事業は、クライアントの課題解決と成長支援をあらゆる分野で実現する事業です。クライアントと社会の成長に最もインパクトを提供するGrowth Partnerとして、世界で最も信頼されるパートナーを目指しています。その実現に向けて、クライアントニーズを起点に、多様な人財と専門性、ネットワーク、パートナーシップ、創造性、データ&テクノロジーを結集させ、構想から実行まで「伴走」することで、イノベーションと成果を顧客価値として生み出しています。

これを支えるのが、私たちが培ってきた人財・組織能力です。AIの進化によって、人ならではの創造性や洞察力の重要性は更に高まっています。私たちは、AIと人の強みを掛け合わせることで、クライアントへの提供価値を一層高めていきます。

日本では、強固なクライアント基盤を背景に、BP（ビジネスプロデューサー）がクライアントの課題や成長機会を先回りして捉え、多様な専門性をOne Teamに結集して統合的なソリューションを提供するモデルを強みとしてきました。

海外では、M&Aを通じてネットワークに加え多様な専門性やケイパビリティを獲得してきました。成果を上げている市場では、日本と同様に、顧客起点で専門性をつなぎ、組織の壁を越えてクライアントへ最適な価値を提供しています。こうした顧客起点、機動力、協働力を全ての市場で実現することが各市場の成長の源泉となると考えています。

したがって、事業戦略は、顧客価値の創出を支える共通の人財・組織能力をグループ全体で強化し、それを各市場で実践することです。これを人と組織の側面から支えるのが人財戦略であり、人的資本ビジョンは「人」「チーム」「企業文化」の3つを柱としています。

人：
専門性、創造性、プロデュース力を高め、
クライアントの成長をリードする人財を育てる
チーム：
多様な人財と能力を組織・地域を越えて掛け合わせ、
One Teamで統合的な価値を生み出す
企業文化：
顧客起点で、挑戦と協働を通じてイノベーションを生み出す文化を育む

人的資本への投資を通じて、電通グループが持つ多様な強みをクライアントと社会へのインパクトに転換する力として高め、持続的な事業成長につなげていきます。

電通グループの目指す姿

顧客と社会の成長に最もインパクトを提供するGrowth Partner

事業戦略

- **事業地域ごとの競争力を生かした事業展開とグローバル連携**
- **メディアを核としたクライアント成長の実現**
- **AI・データ・パートナーエコシステムを活用した価値創造モデルの確立**

競争力の源泉：伴走力

人財・ネットワーク	実行・プロデュース力	創造力	データ&テクノロジー
世界約120ヵ国 約67,000名の 多様な能力と専門性	多様な関係者と連携し 構想を具体的な 成果につなげる実行力	課題の本質を捉え 驚きのある方法で 答えを導く創造性	AIを含む独自の データ& テクノロジー基盤

※当社の事業戦略の詳細については「統合レポート 2026」「中期経営計画アップデート」をご覧ください。

人的資本ビジョン

一人ひとりが高め合い、領域を越えてつながるチームで価値を創造する。

人的資本の3つの構成要素

人	チーム	企業文化
個としての卓越した自律と成長	多様な専門性を掛け合わせたチーミング	イノベーションを生み出す熱量ある企業文化

人的資本の指標

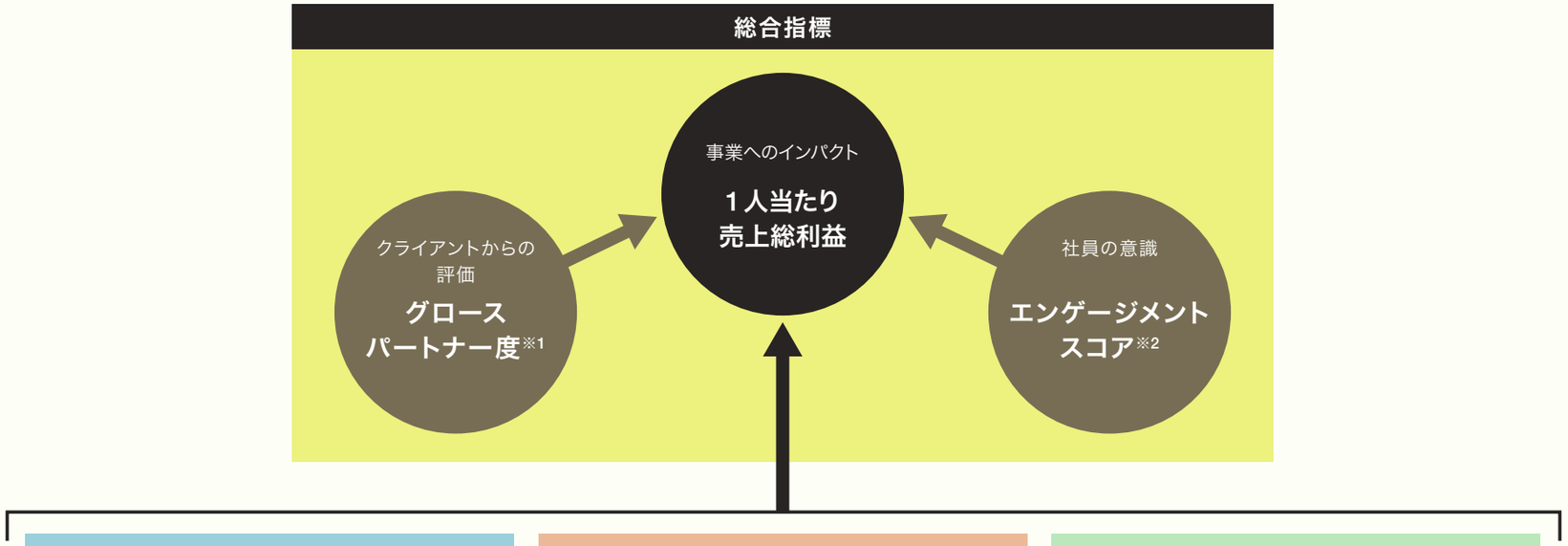
人的資本には、財務資本のように確立された単位や測定手法が存在するわけではありません。しかし、人的資本への投資効果を把握し、継続的な成長につなげるためには、その状態や変化を定量的に可視化することが重要です。

そこで私たちは、人財戦略の実行を通じて実現したい事業への貢献を起点に、その実現を支える要素を分解・整理し、独自の指標体系を構築しました。各指標は、人的資本ビジョンへの総合的な貢献度を示すものと、それを支える「人」「チーム」「企業文化」の各要素の貢献度を測るものから構成されています。

また、社員の意識面だけでなく、行動とその成果にも着目し、価値創出のプロセスを多面的に捉えています。項目の設定にあたっては定量分析（P.33参照）を実施し、各要素がどのような因果関係を通じて事業や人的資本ビジョンの実現に影響するのか、その影響度合いを踏まえて指標化を行いました。

これらの指標を継続的にモニタリングすることで戦略の実効性を検証し、より良い経営判断につなげていきます。

電通グループ人的資本の指標



個としての卓越した自律と成長

- 成長（能力開発の機会）※2
- キャリア（キャリア成長の機会）※2
- 顧客への貢献（クライアントへの貢献実感）※2

- グローバル・エグゼクティブ・マネジメントの後継者準備率
- ハイパフォーマーの定着率（海外）

多様な専門性を掛け合わせたチーミング

- コラボレーション（チーム間のコラボレーション）※2
- 一体感（チームの一体感）※2
- イノベーション（チームのイノベーション力）※2

- 複数の事業領域での案件実施率（海外）
- 女性リーダー比率（米国除く）

イノベーションを生み出す熱量ある企業文化

- 経営リーダーシップ（経営リーダーへの信頼）※2
- ウェルビーイング全般（心身のコンディション）※2
- 敬意（上司・同僚からの敬意）※2
- 企業文化（企業文化への共感）※2

※1：The Relationship Rating（海外）、クライアント満足度（株式会社電通）の値を使用　※2：エンゲージメントスコア及び●●●の項目は、社員エンゲージメント調査「Check In」の結果を使用

タレントマネジメント
提案力・伴走力の強化
グローバルリーダー開発

03
Unlock People Potential

人：人財を成長させる

タレントマネジメント

一人ひとりの成長を支援する

人財の可能性を見出し、その成長に投資すること。それが、人的資本を高める出発点です。私たちは、組織の成長と社員の成長を結び付け、期待する成果を明確にするとともに、継続的な対話とフィードバックを通じて、一人ひとりの挑戦と成長を後押ししています。

成長のために、期待される成果と行動を明確にする

私たちは、事業戦略を組織や個人の目標につなげ、パフォーマンス・ディベロップメント（目標設定・対話・評価の仕組み）を通じて、成果と成長を支援しています。社員はピープル・リーダー（部下の成果と成長を支援する上司）と年間を通じて対話を重ねながら目標や優先順位を確認し、変化する事業環境に応じて柔軟に見直しを行います。また、何を成し遂げるか（WHAT）だけでなく、どのように成果を生み出すか（HOW）も重視しています。dentsu Leadership Attributes（dLA）に基づく行動を通じて、成果を生み出すだけでなく、周囲にポジティブな影響を与え、組織の力を高めているかを評価します。成果と行動の両面を評価・処遇にも反映し、一人ひとりの挑戦と成長を促しています。

社員の強みや可能性を捉え、成長につなげる

社員の成長には、本人の意思と会社による機会提供の双方が重要です。グローバル共通の人財レビューの仕組みである「**ピープル・ディスカッション**」を通じて、社員の成果（WHAT）と行動（HOW）の両面から強みや成長可能性について議論しています。リーダーと人事が人財への理解を深めることで、育成機会やキャリア開発、新たな挑戦の機会につなげています。2025年は、日本では約4,000人、海外ではシニアリーダーの約90ポジションを対象に実施しました。今後もグローバルで浸透を進め、人財の可能性を捉え、ジョブを起点とした「適所適材」や次世代リーダーの育成につなげる人財マネジメントの基盤としていきます。

ピープル・リーダーが強いチームをつくる

社員の力を引き出し、チームの成果につなげるためには、ピープル・リーダーの役割が重要です。リーダー自身が成長し、メンバーの強みを引き出しながら、チームとして成果を生み出す力を高めることが、組織全体の成長につながります。海外では、新任リーダー向けプログラム「**Me2We**」を通じて、個人で成果を上げる立場から、チームの成果とメンバーの成長を支える立場への意識転換を促しています。また、日本では毎年マネジメント・フィードバックサーベイを実施し、リーダーの強みや成長課題を可視化し、継続的なリーダーシップ向上につなげています。こうした学びや継続的なフィードバックを通じて、より強いチームづくりを支えています。

キャリアオーナーシップを高める

私たちは、社員一人ひとりに、自らの目指す姿を踏まえて、主体的にキャリアを切り拓いてほしいと考えています。日本では、社員からの「自分のWillとCanを探求し続けられる会社でありたい」との声を踏まえて、キャリアオーナーシップの向上に取り組んでいます。海外では、社内のオープンポジションを可視化し、自らキャリア機会を探せる環境づくりや、各地域でメンタリングなどのキャリア支援施策を展開しています。

マネジメント・フィードバックサーベイ

ピープル・リーダーの成長支援施策として、日本では、dLAに基づく行動について、同僚・部下からの180度フィードバックサーベイを実施しています。サーベイ後は「Feedback is a Gift」をテーマとするセッションでリーダーたちが自身の経験を共有。同僚・部下との対話を通じた行動変容を促し、リーダーシップ向上につなげています。

dJマネジメントFBサーベイ

92%
リーダーシップ理解深化

電通CAREER DAY

93%
キャリア形成意欲向上

「自分のミライは、自分がオーナー。」をテーマに日本で開催。クライアント企業の経営者やリーダー層が登壇し、社員と企業双方にとってのキャリアオーナーシップの重要性や、その支援のあり方を共有しました。社内公募制度やグループ会社間人事異動などの具体的な機会も紹介し、主体的なキャリア形成を後押ししています。

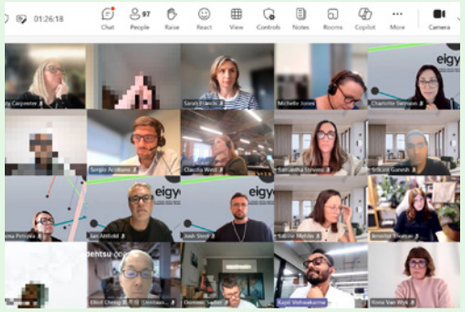




提案力・伴走力の強化

勝つためのケイパビリティを築く

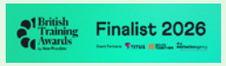
eigyo



Eigyoは、日本で培われた顧客起点の考え方を基盤に、クライアントへの理解と電通グループの多様な専門性を掛け合わせながら、統合的な価値創造を実現する力を養うプログラムです。4年間で約500人が参加し、参加者が担当するクライアントでは売上総利益が計画を上回り、プログラム投資に対して319%のROI※1を実現しています。

※1：2025年12月プログラム修了者のROI。ROI%=(売上総利益増加分※2−プログラム費用)/プログラム費用×100。

※2：重点クライアントにおける売上総利益の2025年上半期実績値とその予測値の差額。





電通グループでは、持続的な成長を実現するために、人財育成と事業戦略に必要なケイパビリティの強化を一体で進めています。クライアントの成長を支援する力、専門性を掛け合わせて価値を創出する力、そして未来の成長機会を生み出す力を強化することで、Growth Partnerとして活躍する人財を育成し、組織全体の価値創造力を高めています。

クライアントの成長をリードし、伴走する人財を世界中で育成

世界での競争力の鍵となる、ビジネスプロデューサー（BP）人財の育成を強化しています。BPは、クライアントビジネスを深く理解しながら、多様な専門領域の人財を束ね、クライアントの成長をリードし伴走する役割を担います。グローバルプログラム「**Eigyo**」をはじめ、日本や台湾、イタリアを筆頭に各市場の課題や成長機会に応じたBP育成施策を展開しています。こうした取り組みを通じて、BP人財は、株式会社電通では全社員の39.0%、日本全体※3でも16.4%を占めています。クライアントの成長を通じて、当社の成長を支える人財基盤が、グローバルで着実に拡大しています。

※3：dentsu Japan主要14社

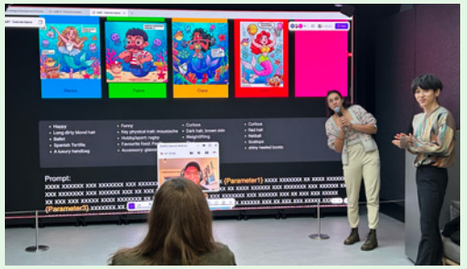
重点領域における専門性の進化

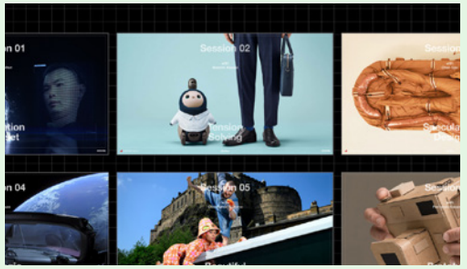
将来の競争優位を支えるため、マーケティングやテクノロジーの重点領域において、専門性の継続的な進化に取り組んでいます。事業戦略と連動した能力開発を通じて、各領域の専門性を高めるとともに領域をまたいだコラボレーションを促し、変化するクライアントニーズに応えられる人財の育成を進めています。

未来の成長を切り拓く力をつくる

事業ポートフォリオの拡大に向けて、ビジネス・トランスフォーメーション（BX）やスポーツ&エンターテインメントをはじめとする、新たな成長機会を生み出す領域のケイパビリティを強化しています。日本では、BP対象の「**BP/BX塾**」を展開し、クライアントの事業変革を幅広く支援する知見やスキルを磨き、BX提案の実践につなげています。実際に日本では広告領域外の売上総利益が全体の約40%を占め、事業ポートフォリオの変革が進展しています。海外におけるBXビジネスも拡大しています。2026年度は、台湾にBXサービスを提供する専任チームを強化するなど、現在、10マーケット100名を超える体制を構築しており、独自の変革アーキテクチャを基盤として、クライアントの事業変革を支援しています。

School of Big Thinking





Dentsu Lab※4による創造的・戦略的思考力を鍛えるプログラム。既存の前提にとらわれず課題を捉え直し、新たな価値を生み出せる人財を育成するため、講義の学びを直ちに演習で実践することで定着を図っています。イギリスを起点にオランダやポルトガルへ展開し、グローバル共通のイノベーション思考を育んでいます。

※4：創造性・デザイン・R&D・テクノロジーを掛け合わせた活動を行う、電通グループ内のイノベーション組織

グローバルリーダー開発

未来を切り拓くグローバルリーダーを育てる

未来の経営や事業を担うリーダーの育成に取り組んでいます。高い潜在力を持つ人財の発掘と育成を進めるとともに、グローバル横断のサクセッションプランを通じて、将来の経営人財パイプラインを強化しています。

人財を見極め、挑戦の機会をつくる

未来のリーダーを育成する第一歩は、その可能性を見極めることです。私たちは、ピープル・ディスカッションを通じて、人財のパフォーマンスとリーダーシップ行動を多面的に捉え、一人ひとりの強みや成長可能性について議論しています。マーケット、リージョン、グローバルの各レベルで議論を重ねることで、有望な人財を組織横断で可視化し、成長機会や社内人財流動の創出につなげています。

未来を担うリーダーを育む

ピープル・ディスカッションで見出された有望人財に対しては、グローバル及び各地域でリーダー開発を進めています。グローバルリーダー育成体系のもと、グローバルではシニアリーダー向けの「**dentsu Leadership Connect（dLC）**」や次世代リーダー向けの「**dentsu Next 20（dN20）**」を展開しています。dN20では、日本から選抜された有望人財が海外での実務経験を通じて視野を広げ視座を高め、グローバルリーダー人財のパイプラインを強化しています。こうしたグローバルとローカル双方の取り組みを通じて、有望人財の成長を加速するとともに、将来の経営を担う人財のコミュニティを形成し、互いに学び、高め合っています。

未来の事業を支えるサクセッションプラン

人財を見極め、育成する取り組みは、将来の事業成長を支えるサクセッションプランへとつながっています。当社グループでは、重要ポジションごとに後継者候補を継続的に把握し、グローバルCEOとグローバルCHROが関与するレビューを通じて、中長期の事業戦略に必要な経営人財を見極め、それぞれの成長課題や強みに応じた機会を提供しています。ピープル・ディスカッションで得られた知見を活用し、グローバルで一貫した視点に基づく後継者計画を推進することで、未来の事業成長を支える経営人財パイプラインの強化を図っています。2026年8月時点で、グローバル・エグゼクティブ・マネジメントの全ポジションについて後継者候補を確保しており、後継者準備率は100%です（緊急時の後継候補を含む）。

dentsu next20

日本の有望人財を対象とした次世代リーダー育成プログラム。2025年から毎年20名を選抜し、自身の価値観やリーダーとしての軸を見つめ直すリーダーシップ開発と、海外での実務経験を組み合わせて実施しています。多様な環境での挑戦を通じて、視野を広げ視座を高めながら、将来のグローバルリーダーの育成を推進しています。

「海外市場のさまざまな事象を経験し、自分の感覚と言葉で捉え考える力が養われ、世界で勝負するスタートラインに立てたと感じます。」



奈木 れい
株式会社電通
メディア・コンテンツ・トランスフォーメーション局
プロデューサー



80%
海外実務研修を経験

dentsu leadership connect



将来のグローバル・シニアリーダーを育成することを目的としたプログラムです。世界各地から選抜されたリーダーが集い、事業や組織の未来について議論を重ねながら、グローバルな視座と事業成長に向けた新たな発想を育みます。これまで3年間で約120名が参加し、多様な市場や専門領域を越えた学びと対話を通じて、グローバルな視座と経営視点を備えた人財の成長を促しています。

「講師や経営陣、そして世界中の仲間たちとの交流は素晴らしい経験でした。dentsuの人財の厚みと文化への誇りが深まりました。」



Ben Bartl
Head of Business & Workforce Insights, Global Business Operations, dentsu

93%
現在も在籍

66%
後継者候補

組織デザイン
One Teamの構築
DEIの推進
AIと協働する組織

04
Connect Talent as One Team

チーム：One Teamで専門性をつなぐ

組織デザイン

一体感あるアジャイルなチームを築く

グループとして注力する経営基盤の強化に向けて、私たちは経営チームや組織構造についてもシンプルで機動的なものへと変革を進めています。目指すのは、明確な責任範囲のもと、迅速な意思決定と円滑な部門間連携を実現する体制です。

One Teamで推進するグローバル経営

グループの経営陣は、国籍や地域を越えた多様なメンバーで構成されており、佐野CEOのリーダーシップのもと、共通の目的に向かって経営にあたっています。2026年度からは従来よりも階層を減らした体制としたことで、より迅速な経営判断が可能になりました。この新経営チーム発足直後には、ワークショップを実施して経営チームとして大切にする共通の約束をまとめました。

権限移譲による効率的な体制づくり

事業の回復が急務である海外市場においては、戦略の実効性を高めるため組織階層を減らし、主要市場の経営層が本社に直接報告する体制へと再編しました。これにより、よりクライアントに近い立場である市場リーダーに権限が移譲され、現場が責任を持ってスピーディな経営判断を下せる体制を築いています。

変革の方向性を共有するリーダー会議

こうした組織変革を着実に進めるには、その方向性や意図を組織全体で共有することが欠かせません。その重要な場として、世界中から上級職社員約1,200名が参加するグローバルリーダー会議「dentsu Global Leadership Meeting」を実施しています。この会議は、参加者が経営陣からのメッセージや事業戦略に直接耳を傾け、理解を深める場です。また、優れた事例や自社ソリューションに関する知見を共有することで、地域や組織を越えた連携を促し、現場での実践にもつなげています。

顧客起点モデルの海外展開

組織改革の進展は、事業面におけるオペレーションの進化を後押ししています。日本で実績を重ねてきたのが、「クライアントを起点として各専門領域が有機的に連携し、統合的なソリューションを提供する」モデルです。この考え方を海外にも広げるため、日本の組織構造を参考にした体制の導入を進めています。具体的には、従来、サービス領域ごとに組成されていた営業機能を領域横断の組織へと再編成を試みています。既にスペインなどの市場では、このモデルの導入によって事業成長という具体的な成果が現れています。これらの事例から学びを得つつ、同様の仕組みの他市場への展開や部門間連携を促すインセンティブ設計など、挑戦を進めています。







①～③：拠点を訪問する佐野CEO

リーダーシップ・アシミレーション

2026年4月、東京で佐野CEOと経営陣によるワークショップを開催しました。対話を通じて、佐野CEOのリーダーとしての価値観や強みを共有するとともに、役員一人ひとりのコミットメントを確認。相互理解を深めながら、信頼を基盤に変革を進めるための行動について議論しました。

経営チームで合意された共通の約束

- 信頼
- 利他の精神
- オーナーシップ

One Teamの構築

ポテンシャルを掛け合わせ、チームの力に変える

私たちが掲げる事業戦略を実現するには、組織の壁を越えて人財や専門性を柔軟に掛け合わせることが欠かせません。そのため人と人がつながる機会を意図的につくり、横断的なネットワークを広げることを推進しています。

チーミングを仕組み化する

チームの力は私たちの競争優位性の一つですが、現在実現しているチーミングは個人の経験やネットワーク力に依存する部分もまだ大きく、組織や地域による差があることも事実です。そこで、一部で自然発生的に生まれているチーミングを、誰もが実践できる仕組みへと進化させるための取り組みを進めています。日本で先行する事例を参考に、海外でも段階的に仕組みを広げていきます。

組織を越えた絆を育む

横断的なチーミングの機会は、入社した時から提供されます。新卒採用を多く行っている日本では新入社員研修に力を入れており、日本国内の各社横断でのプログラムを実施しています。これは、グループ各社の新入社員が個社の枠を越えた共通の心構えを身に付ける最初の機会です。更に当社グループらしい取り組みとして「**リーダー・サブリーダー体制**」があります。先輩社員2名が8～9名の新入社員を受け持ち、一定期間ともに行動しながら交流を深めます。これは、新入社員にとって、組織を越えて協働する最初のチーム体験でもあります。同期とのつながりを育むとともに、早い段階から幅広い社内ネットワークに触れることで、組織横断で協働する土台を築いています。

自律的な挑戦を促す機会づくり

入社後も、実務を通じたチーミングに加え、個社の枠を越えて新しい職務に挑戦できる機会を提供しています。代表的な施策としては「**dJオープンキャリアプログラム**」が挙げられます。これは、日本国内のグループ各社が募集するポジションに原則2年間出向できる公募制度です。社員の自律的なキャリア構築を支援するとともに、グループ間の連携を深め、知見や専門性の掛け合わせを促すことを目指しています。 海外でも空きポジションをグループ内に広く公開しており、地域を問わず世界中の社員が新たな役割や領域へ挑戦できる機会を広げています。

企業を越えて広がるチーミング

私たちのチームの力は、社外パートナーとの協業にも広がっています。例えば海外のメディア領域では、MetaやAmazonなどと共同開発したコンテンツを組み込んだ学習プログラム「**Project Kurafuto**」を展開しています。他社のプラットフォーム技術と電通グループの企画力を掛け合わせた実践的なスキル習得の場として、60以上の市場の社員が学び続けています。



dentsu Japan 10社合同新入社員研修

クリマケJAM

株式会社電通では、クリエイティブ・マーケティング両部門の効果的な連携を日常化するための取り組みを推進しています。まず両部門のトップが互いに背中を預け合う重要性を語り、信頼から生まれるシナジーへの期待を共有しました。更に、参加者同士による実践的なナレッジシェアや議論が活発に行われ、異なる専門性を掛け合わせて価値を創出するチーミングが、より身近なものとして根付きはじめています。





DEIの推進

多様な力を引き出す環境づくり

電通グループは、多様な背景や経験を持つ人財が交わり、互いの視点を掛け合わせることで生まれる創造性を強みとする企業です。そのため、一人ひとりが個性や能力を活かして活躍できる環境づくりを推進しています。

ジェンダーギャップの解消に向けて

dentsu Japanでは、「多様な個の能力開放と無限の掛け算の全員推進」を掲げ、意識と行動の変容を伴う真のインクルージョンを目指しています。中でもジェンダー多様性の向上を重要な経営課題と位置付け、国内グループ各社で女性管理職比率の具体的な目標を設定しています。目標達成に向けた取り組みを確実に進めるため、個社ごとに「**ポジティブアクションリスト**」を策定し経営会議で確認する仕組みを設け、経営層のコミットメントを高めています。

また、女性管理職同士がつながり知見を共有するネットワークづくりや、将来の女性リーダーを育てるプログラムを推進しています。役員がメンターとなり、女性リーダーに経営の視座を共有する取り組みも本格化しています。

一方、イギリスでは社員のジェンダーごとの報酬差に関するレポートを毎年発行しています。データを分析して属性による処遇の偏りを明らかにし、それらを解消していくためのアクションにつなげています。

多様な個性を支えるインクルージョン

日本におけるDEIの歩みはジェンダーにとどまらず、すべての社員が安心して挑戦できるインクルーシブな環境整備へと広がっています。例えば、LGBTQ+当事者が自分らしく働ける風土づくりを進めた成果として、「PRIDE指標」の最高賞となるレインボー認定をはじめとした各種認定を獲得しました。その他にも、男性社員の育児休業は取得率・日数とも年々増加しており、育児や家族との時間とキャリアを両立できる環境も広がっています。

社員が主導する自発的なコミュニティ

会社発の取り組みだけでなく、社員が主体となって運営するコミュニティ活動も活発です。例えばオーストラリア・ニュージーランドでは、当事者やアライ(理解者)が主導する6つのコミュニティが活動しています。米国・カナダでは、1,000名以上の社員が参加する17の「**ビジネス・リソース・グループ**」(共通の属性や関心を持つ社員による社内グループ)が立ち上がっています。これらのグループは、クライアントの顧客向けキャンペーンの文化的検証や新規ビジネス提案への参画など、クライアントの事業成長に貢献する「戦略的なアセット」としても価値を生み出しています。



Tokyo Prideにブースを出展


社員グループによるコミュニティ活動

女性エンパワメントプログラム「TIME※1」

国内グループ各社から毎年女性社員70名が参加し、3カ月間のプログラムを通じ自分らしいリーダーシップを発見することを目指すプログラムです。プログラムの前後で管理職就任意向が37%から69%に向上するなど、参加者の意識変化にもつながっています。

※1: This Is My Empowermentの略

数字で見る、多様性向上の取り組み(2025年度)

女性リーダー比率※2

10.1% 日本

36.6% 海外

(米国を除く)

男性の育児休業(日本)

95.5% 取得率

65.9日 平均日数

※2:当社グループが定める等級において、日本ではJapan Job Level 55以上、海外ではJob Level 55以上をリーダーと定義

AIと協働する組織

AIが拡張する人と組織の可能性

電通グループは、AIによる事業変革を通じてクライアントの成長機会を創出する「AI for Growth」を掲げています。そのためAIを単なる効率化のツールではなく、人の可能性を引き出す基盤と位置付け、能力開発を推進しています。変化がますます加速する中、過去の成功体験にとらわれず新しい知識やスキルを柔軟に吸収する「アンラーン」の姿勢を大切にしています。

日本で確かな成果を生む、段階的なスキル育成

日本では、独自の「**AIスキル認定制度**」を導入し、体系的なスキルアップを支援しています。この制度は、基礎知識やガバナンスへの理解を促す段階から高度なソリューション開発や戦略設計を行う段階まで4つの階層で構成されており、各種研修を通じて、社員一人ひとりのスキル向上を支援しています。日本国内の領域別研修ののべ受講者数は、2026年で既に2万人以上に達しました。全社的なAIリテラシーの底上げと、専門人財の育成の両面で、着実な成果が表れています。

顧客起点での提案力・伴走力の強化

私たちが目指すのは、「AIを知る・使う」にとどまらない、クライアントへの提案力の向上です。その一例として、東京で開催した「**AIX Boot Camp**」が挙げられます。2日間の集中プログラムには、日頃からクライアントに向き合う約300名強が参加しました。現状の課題への理解を深め、グループのソリューションを共有し、AIを活用した提案シナリオを実践に向けて磨き上げました。AIを使うこと自体を目的とせず、人がどのような問いを立て、価値創造につなげるかを活発に議論しました。

世界で同時展開するAIスキリング

AI活用に向けた施策を、世界各地で展開しています。例えばイギリスで開発された「**Launchpad**」は、職階に応じた3つのコースで構成され、実践的なスキルの向上と責任あるAI活用の浸透を図っています。この取り組みは社員からも高い評価を得て、他地域へも横展開されることが決まりました。こうした制度的な学びに加え、電通グループが大切にしているのが、地域や部署の垣根を越えて社員同士が自発的に学び合う文化です。現場で得たノウハウや活用事例を共有する自発的なコミュニティも、地域や部署を越えて広がっています。



AIX Boot Campの参加者

AIの活用度合いを指標化し計測する

AIの浸透度をより具体的・客観的に確認するため、研修の受講実績だけにとどまらず、AIの活用状況そのものを指標化し、計測する仕組みづくりを進めています。まずは「**AI for Growthサーベイ**」を立ち上げ、組織や属性ごとの活用状況を可視化していきます。日々の業務におけるリアルなAI活用を継続的に確認することで、変化に俊敏に対応し、学び続ける組織を支えていきます。

AI Meet-up

世界15の地域から50名を超えるAI専門人財が東京に集い、AIを事業成長につなげるための議論を行いました。互いの知見や各地域での実践事例を共有し、外部有識者との対話も交えながら、地域横断のネットワークを深め、新たなアイデアを生み出しています。



05
Create a Thriving Culture

企業文化：活力を引き出す文化へ

カルチャーの醸成

イノベーションを生む熱量あるカルチャー

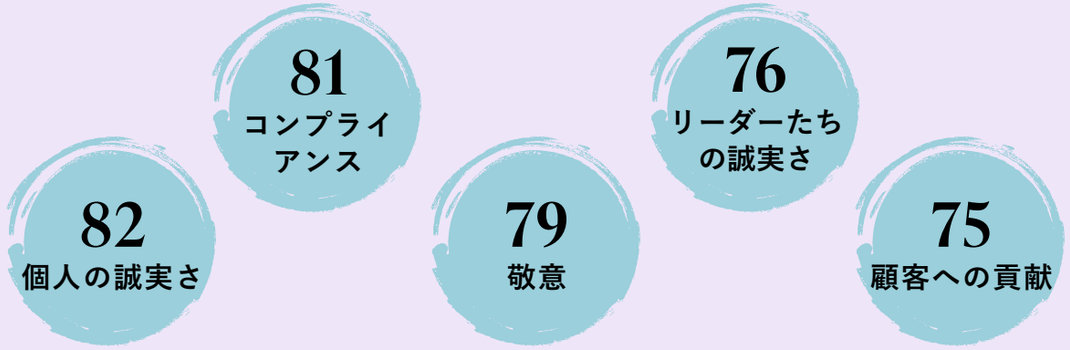
社員が互いを信頼し「仲間」として尊重し合う姿勢や、そこから生まれる協働、豊かな創造力を支える好奇心、そしてクライアントや社会に貢献したいという強い想い。これらは、私たちの競争力を支える、電通グループ独自の企業文化です。世界中の社員がそれぞれの個性を持ち寄り、この文化を更に豊かに育んでいける環境をつくっていきたいと考えています。

現場の声を聴き、アクションにつなげる

組織文化を醸成していくにあたり、私たちは社員の声に耳を傾けることを大切にしています。そのためグローバル共通の社員向けエンゲージメント調査「**Check In**」を毎年実施し、約40項目の質問を通じて、組織の状況を包括的に捉えています。この調査は毎年80%～85%という高い回答率を記録しており、各項目のスコアに加え、8万件を超えるコメントからも、組織文化をより良くするための重要な示唆を得ています。

調査結果は組織・部門ごとに共有され、それぞれの課題や機会を特定した上で、具体的なアクションプランへとつなげています。直近の調査では、個人やリーダーのインテグリティ、社員同士の敬意といった、企業文化の基盤を成す項目で高いスコアが得られました。また、クライアントへの貢献意識の高さも、電通グループらしさを表す結果となっています。一方で、会社の方向性や戦略の明確さ、変革に関するコミュニケーションには、改善の余地があることも明らかになりました。各リーダーがこの結果を真摯に受け止め、より透明性のあるコミュニケーションに注力していきます。

2025年Check In調査結果から見える強み（ベスト5スコア項目）



双方向でフラットな対話の場づくり

Check Inの結果も踏まえ、組織全体で目指す方向を共有していくために、私たちはリーダーと社員がオープンかつフラットに対話する機会を重視しています。タウンホールやラウンドテーブルなど形式はさまざまですが、共通するのは、会社側の考えを一方的に伝えるのではなく、社員との双方向のやりとりを大切にしている点です。例えば、2026年にグローバルCEOに就任した佐野は、着任した4月に世界中の社員と直接語り合う「**dentsu Taiwa（対話）Live**」を立ち上げました。自身の想いやパーソナルな一面も交えながら社員からの質問に率直に答え、コラボレーションや利他の精神の重要性を、自らの言葉で伝えました。リーダーが自らの言葉で文化を語り、世界中の社員と対話を重ねていく。その姿勢が、組織の目線を共通の目的へとそろえ、熱量ある文化を育む力になると考えています。

素晴らしい挑戦を称え、日々の貢献に感謝する

リーダーからの発信だけではなくボトムアップの取り組みにも力を注いでいます。素晴らしい仕事をした仲間を称え合う多彩な施策を通じて、挑戦と共創の文化の定着を目指しています。中でも代表的なものが、グローバル表彰制度「**Northstar Awards**」です。達成された成果だけでなく、そこに至るプロセスも評価し、クライアントとの約束である「Innovating to Impact」を体現した取り組みを、個人の業績からチームの成功まで広く称賛します。2025年度には世界67市場から1,200件以上の応募が集まりました。ノミネート案件の15%が国境を越えた協働、42%が部門や専門性を越えたチームによるものであり、多様な形の共創が根付きつつあることがうかがえます。更に上位の入賞者には、東京で開催される表彰イベントへの参加機会を設け、受賞者同士の交流や学び



dentsu Taiwa Live

を深める場としました。

特別な表彰に加え、行動指針であるdLAに連動したバッジを送り合い、仲間への感謝や称賛を共有できる「**Kudos**」プログラムも導入しています。2025年10月の開始からわずか数カ月で、地域や部署を越えて約9,000件の感謝が共有されるなど、日常的に互いを称え合う文化の醸成につながっています。



Northstar Awardsの授賞式

dentsu leaders dialogue

電通グループ初となる人的資本ビジョン策定と人的資本レポートの制作にあたり、私たちはまず「人と組織の未来」を語り合う場を設けました。2026年3月に日本国内の約40名、続く6月には世界各地から約50名の現職リーダーと次世代リーダーが集まり「dentsu Leaders Dialogue」ワークショップを実施。そこでは、レポートに何を書くかではなく、「私たちは何を価値として届けるのか」「どのような組織でありたいのか」「未来に必要な人財とはどのような存在か」、電通グループのこれからについて、率直な意見を交わしました。

マーケティング、テクノロジー、コンサルティング、コーポレートなど、それぞれ異なる領域で経験を積んだメンバーが集まると、見ている景色も課題意識も未来への期待も少しずつ違います。だからこそ、一つの正解を探す場とはせず、AI時代に人が発揮すべき価値、国・地域や組織を越えた協働のあり方、クライアントや社会に提供すべき価値について、ときに意見をぶつけ合いながら未来を構想しました。











働き方と働きがい

働きやすく、働きがいのある環境づくり

私たちは、多様な人財が自分らしく力を発揮し、心身ともに生き生きと働くことができる環境づくりを重視しています。目指しているのは、単に働く場所や時間の柔軟性を確保するだけでなく、一人ひとりが高いモチベーションを持って主体的に挑戦し、自らの創造性を存分に発揮できる働き方の実現です。更に、電通グループの強みであるチームの力を活性化させ、人と人とのつながりや協働を促進することで、働きがいの向上とクライアントへの価値創出につなげていきます。

対面コミュニケーションがもたらす価値

柔軟なハイブリッドワークが日常となる一方で、私たちはオフィスに集い、対面でコミュニケーションを交わすことの価値を改めて認識しています。何気ない雑談や偶然の出会いから生まれる交流は、社員同士の関係性を深めるだけでなく、新たなアイデアを生み出すきっかけにもなります。こうしたつながりの積み重ねが、協働や創造性、イノベーションを促進し、私たちの組織文化を支えています。

同じ場でともに働くことの価値を追求するために、各地域で独自の試みが展開されています。例えば米国では「**In Real Life**」という施策を通じて、同じ日に出社して創発的な議論を行う場を設けるなど、オフィスで過ごす時間そのものの価値を高めています。スペインでも「**Better Together**」のスローガンのもと、オフィス空間にも工夫を凝らしながら社員の協業を奨励しています。また日本では、社員を支えてくれる家族などの「大切な人」をオフィスに招待する「**オフィスカミングデー**」を開催し、のべ約3,700名のゲストを迎えました。参加した社員からは「帰属意識や誇りが高まった」という反響が多く寄せられています。

社員の心身を支えるウェルビーイング

社員が、心身ともにベストな状態で仕事に向き合えるよう、電通グループではウェルビーイング施策を推進しています。海外市場では、通常の年次有給休暇とは別に、自分の心身をケアするための休暇を取得できる制度を導入しています。10月の「世界メンタルヘルスデー」に合わせた全社一斉の休日に加え、個人の必要に応じて柔軟に取得できる追加の特別休暇や社員サポートプログラムを通じて、しっかりと休息し英気を養う機会を提供しています。日本でも同様に、有給奨励日や特別休暇を通じて自分自身へのインプットや休養に充てる時間を確保できるようにしています。





In Real Life施策のイベントでオフィスに集まったメンバー

日本における労働環境改革の成果

株式会社電通では働きがいの土台となる労働環境の整備と働き方改革を継続的に進め、着実な成果を上げています。継続的な環境整備や制度の充実により、2025年度の実績では、一人当たりの法定外労働時間※は2016年の26.9時間から9.9時間へと大幅に削減されました。有給休暇取得率も70.0%に達するなど、業務の適正化を進めながら、社員が心身にゆとりを持ち、自律的に高い生産性を発揮できる働き方を支えています。

※ 法定労働時間を超える残業時間の月間平均



オフィスカミングデーには多くの子どもたちも参加

HRの役割
人的資本ガバナンス
人的資本の事業貢献の可視化
人的資本指標のパフォーマンス
外部からの評価

06
Enhance Human Capital

人的資本の企業価値への貢献

HRの役割

人事ポリシー「社員を信じ、社員の活力を引き出す」

私たちの人的資本ビジョンの根底にあるのは、「社員を信じ、社員の活力を引き出す」というポリシーです。社員一人ひとりが持つ「貢献したい」「成長したい」という意欲と可能性を信じ、その発揮を妨げる障壁を取り除き、挑戦を後押しする。人が生き生きと働き、挑戦から学び、互いに高め合う組織をつくることが、持続的な事業成長と社会への価値創造につながると考えています。

その実現に向けて、人事部門自身も、制度やオペレーションを担う機能にとどまらず、人財戦略と事業戦略をつなぐ「事業の戦略的パートナー」へと変革を進めています。

事業の戦略的パートナーとしてのHRBP

その中核を担うのが、各地域・事業部門に配置するHRBP（HRビジネスパートナー）です。HRBPは事業リーダーと密接に連携し、事業戦略や組織課題を深く理解した上で、人財配置、組織開発、育成などを通じて、人と組織の側面から事業の成長を支えます。海外市場で既に定着しているHRBPモデルを継続的に進化させるとともに、日本でも2025年から導入を開始しました。対象領域を段階的に広げながら、日本の事業環境に適したHRBPのあり方を追求しています。

データとAIで、人と組織の可能性を広げる

グローバルに人財の可能性を最大限に引き出すためには、地域や個社を越えて人財をつなぐ共通の情報基盤を整えることも重要です。そのため、人財ダッシュボードを通じて、社員の専門性や経験をデータとして捉える取り組みを進めています。こうしたデータを経営や人財に関する意思決定に活用し、環境変化に応じた機動的な人財配置と、グループ全体の組織力向上を目指します。

更に、AIを人事サービスに活用し、従業員体験の向上と人事業務の高度化にも取り組んでいます。AIアシスタント「**People Agent**」を海外の主要市場でパイロット展開し、制度や福利厚生などの問い合わせへの対応を迅速化しています。AIによって定型的な業務を効率化し、人事が人財開発や組織課題の解決、社員一人ひとりのキャリア支援など、より付加価値の高い活動に注力できる環境を整えていきます。



Human Capital Projectキックオフでの宣言

社員とともに、人と組織の未来をつくる

人と組織の変革は、人事部門だけで実現できるものではありません。私たちは、社員自身を変革の主体と捉え、さまざまな部門の社員とともに、これからの人と組織のあり方を考えています。日本では、社員と人事が一体となった「**Human Capital Project**」を立ち上げ、これからの電通グループに求められる人財や働く環境について議論を重ねました。こうした議論から、社員一人ひとりが自らの意志や強み、可能性を見つめ、主体的にキャリアを築く「キャリアオーナーシップ」を高める取り組みが生まれています。


ロンドンオフィスに集まったHRメンバー


東京オフィスに集まったHRメンバー

人的資本ガバナンス

人財戦略の実効性を高め、企業価値を持続的に向上させるには、十分なガバナンスを機能させることも不可欠です。当社グループでは、人的資本への投資とその成果を事業成長へとつなげるため、明確な戦略を示すことにとどまらず、その着実な実行を促し、適切に監督する仕組みを設けています。

取締役会による監督と重要課題の議論

人的資本に関わる重要課題を経営アジェンダに位置付け、取締役会による監督のもと、継続的な議論を行っています。株式会社電通グループの取締役会に対してグローバルCHROが定期的に報告を行う場を設けており、経営戦略に即した人財戦略のあり方について議論をしています。直近の議論では、海外市場における重要人財の維持に向けた取り組み、新規クライアントの獲得を積極的に牽引する「ハンター型人財」の育成計画、次世代リーダー人財の継続的な育成、更には一体感のある企業文化を組織全体に浸透させるための取り組みなど、多角的なテーマを取り上げました。

適切な監督機能と柔軟な議論を両立

役員の指名・報酬については、より専門的なガバナンス体制を設けています。当社は指名委員会等設置会社であり、独立社外取締役が過半数を占める法定の指名委員会及び報酬委員会にて、取締役の選解任案や執行役の報酬に関する独立性と客観性の高い意思決定を行っています。これに加えて、執行側の役員に対しても同様のガバナンスを機能させるため、社内メンバーで構成される任意の「グループ指名・報酬委員会」を設けています。この二段階の体制を敷くことで、法定委員会による十分な監督機能を確保しつつ、経営執行の実情に即した柔軟な議論を可能にしています。

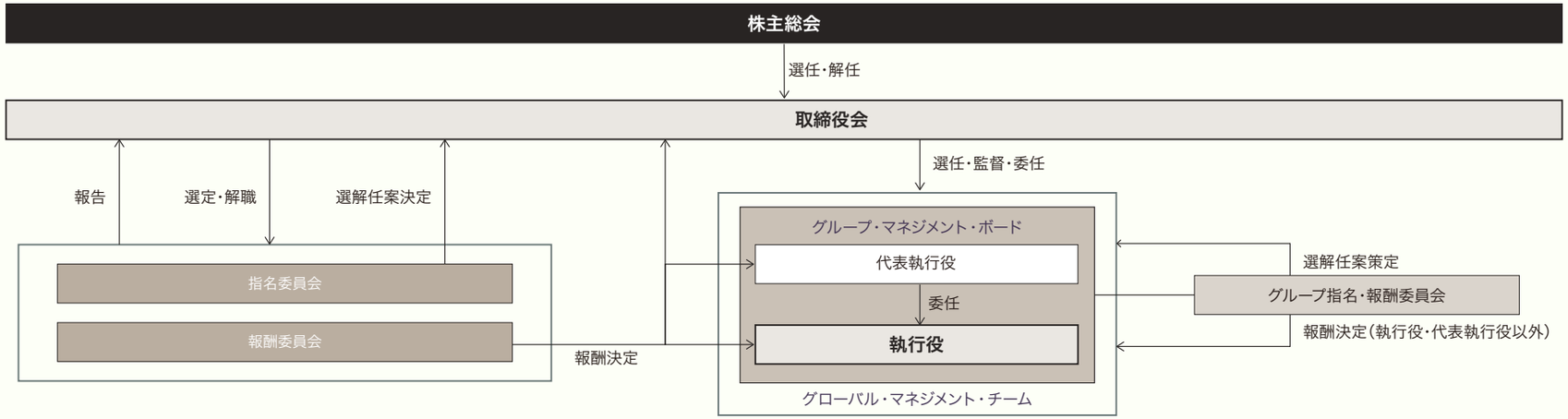
指名委員会の主な活動

指名委員会では、経営体制の刷新と持続的な成長を支えるリーダーシップの構築に向け、取締役の選任プロセスや後継者計画について議論を重ねています。2026年2月には新たなグローバルCEOを選任しましたが、この重要な局面では、特に慎重な議論を重ね、公正な意思決定を行いました。また、次世代のグローバル経営層の育成に向けて、重要役職の後継者計画も進めています。今後の経営層に求められる役割の明確化、その役割を担い得る候補人財の検討、各候補者の強みや成長可能性を丁寧に吟味した育成計画の策定など、継続的に審議を行っています。

報酬委員会の主な活動

報酬委員会では、厳しい事業環境のもとで株主利益に配慮しながら役員の業績評価を公正に行うとともに、インセンティブ設計の高度化に取り組んでいます。経営層のパフォーマンスを引き出し、その成果に適切に報いるための役員報酬フィロソフィーを定めており、その考え方に基づいて競争力のある報酬水準を追求しています。更に直近では、新経営陣のもとでの事業成長を促すため、成長やキャッシュ創出を強く促進する報酬設計へと見直しました。この改定により、株主をはじめとするステークホルダーとの中長期的な利益共有を継続する仕組みを確立し、持続的な企業価値の向上へのコミットメントを強化しています。

人事ガバナンス体制　コーポレートガバナンス体制の全体像については「統合レポート2026」をご覧ください。



人的資本の事業貢献の可視化

人的資本への投資によって私たちが目指すのは、社員一人ひとりの成長を通じて事業に貢献し、持続的な企業価値向上を実現することです。しかし、人的資本と事業成果との関係は単純ではなく、個人の能力や意欲、チームの協働、企業文化など、直接的・間接的な要素が複層的に影響し合っています。そのため、どのような要素に働きかけることで成果につながるのかを明らかにし、人財戦略と整合した形で重点的に取り組むべき領域を特定することが重要です。

そこで私たちは、電通グループ独自のソリューションである「非財務価値サーベイ※1」を活用した因果分析を実施しました。分析では、人的資本の事業貢献を総合的に表す指標を「一人当たり売上総利益」と定義し、その水準に影響を与える要因と相互の関係性を明らかにしました。

その結果、一人当たり売上総利益に最も直接的に影響する要素は、クライアントから得られる評価の度合いであることが分かりました。私たちはこれを「グロースパートナー度」と位置付けています。また、グロースパートナー度は他の重要な要素をつなぐハブとして機能しており、事業成果へ至る指標間のつながりも可視化されました。

更に、分析によって明らかになった一人当たり売上総利益に影響する電通グループの人的資本の要素は、人財戦略の基本となる「人」「チーム」「企業文化」の3つのテーマに整理することができます。これにより、各テーマにおいて何が事業成果を生み出すキードライバーなのかを明確にし、人財戦略の重点施策やモニタリング指標の設定につなげています。これらの知見を活用しながら、人的資本投資と事業成果との関係を継続的に検証し、より効果的な経営判断を行っていきます。

※1：非財務価値サーベイ

株式会社電通・株式会社電通総研が協同開発した、ESGや人的資本経営、企業イメージ構築などの「非財務活動」が、財務指標などの企業価値に与える影響をビッグデータから分析するサービス。

非財務価値サーベイ

一人当たり売上総利益に影響する主要指標※2

各指標は、エンゲージメント調査を通じて把握している社員意識に関する項目を中心に構成されています。
なお、一人当たり売上総利益との関係性については、次ページをご参照ください。

指標	
心身のコンディション	成長に向けたフィードバック
給与・報酬への納得感	チームのイノベーション力
キャリア成長の機会	人件費率
会社の将来性	企業文化への共感
チーム間のコラボレーション	意見や相談のしやすさ
職場としての推奨度	チームの一体感
能力開発の機会	会社の満足度
上司・同僚からの敬意	経営層とのコミュニケーション
クライアントへの貢献実感	仕事の裁量
経営リーダーへの信頼	
業務の意義	
社員の公平な扱い	
自部署の役割の明確さ	
心身の健康へのサポート	

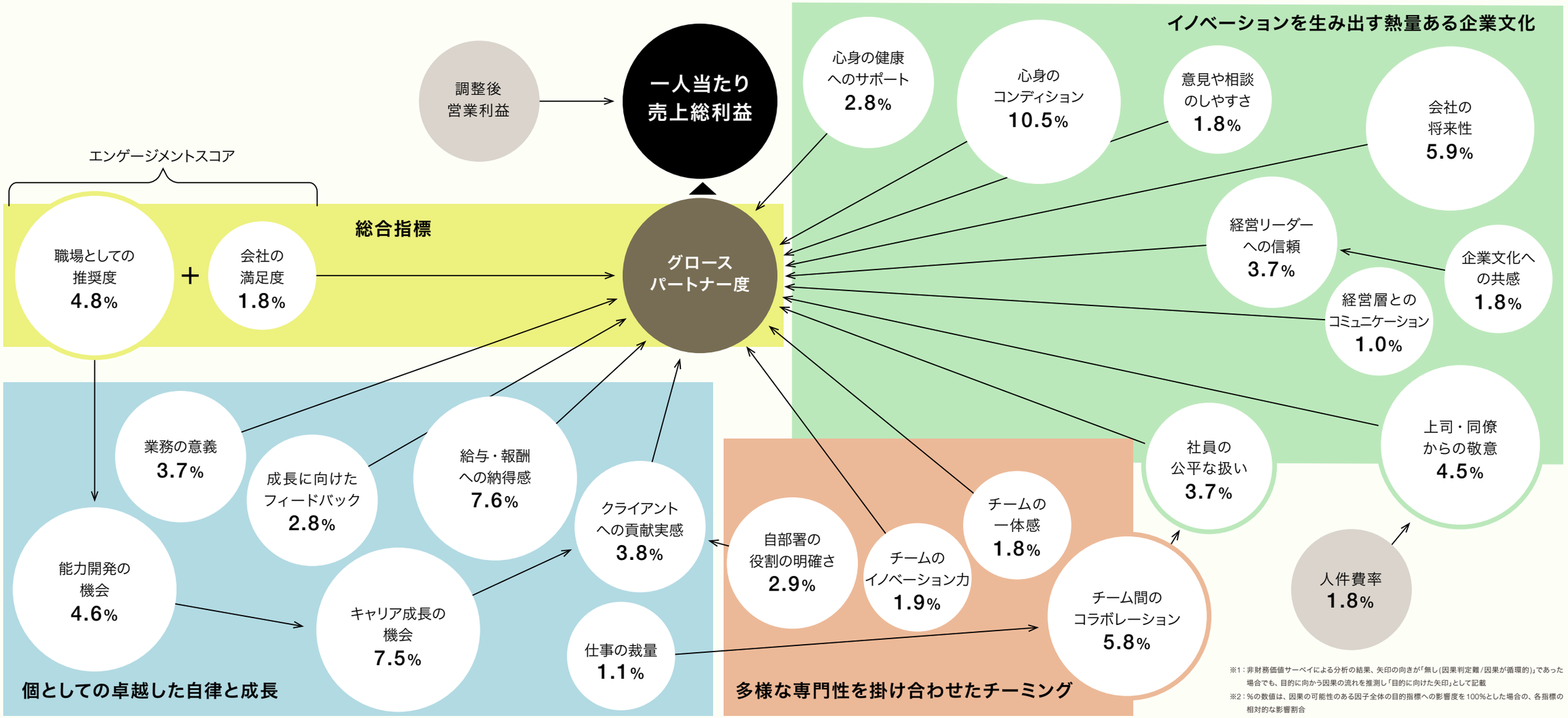
因子重要度一覧の色分け
- 総合指標関連因子
- 「個としての卓越した自律と成長」関連因子
- 「多様な専門性を掛け合わせたチーミング」関連因子
- 「イノベーションを生み出す熱量ある企業文化」関連因子
- その他因子

分析概要：当社グループの主要21市場を対象に、過去5年分の財務データ（為替変動による影響を調整後）、エンゲージメント調査の各種スコアデータ、人事基礎データ（従業員数は各年度12月末日時点）を用い、因果関係を確認

※2：グロースパートナー度に繋がる主要指標のうち、既定の重要度以上の指標を記載

一人当たり売上総利益を目的指標として、エンゲージメント調査の設問項目および人事基礎データ項目との因果関係を分析した結果、この図に示すような関係性が確認されました。

矢印は指標間のつながりを、円の大きさおよび円内の数値（％）は各項目の相対的な影響度を表しています。各要素がグロースパートナー度を介して、あるいは直接的に、一人当たり売上総利益にどのような影響を及ぼしているのかを可視化しています。



※1：非財務価値サーベイによる分析の結果、矢印の向きが「無し（因果判定難/因果が循環的）」であった場合でも、目的に向かう因果の流れを推測し「目的に向けた矢印」として記載

※2：%の数値は、因果の可能性のある因子全体の目的指標への影響度を100%とした場合の、各指標の相対的な影響割合

人的資本指標のパフォーマンス

人的資本のパフォーマンスを継続的にモニタリングし、その成果と課題を把握するため、今回設定した各指標について過去3年間の推移を確認しました。

まず、人的資本の事業貢献を最も端的に表す指標である「一人当たり売上総利益」と、その直接的なドライバーである「グロースパートナー度」は、ともに着実な伸長が見られました。これは、人的資本への投資や各種施策が、社員による価値創出を通じて事業成果へ結びつきつつあることを示す結果と捉えています。また、総合指標の一つであるエンゲージメントスコアは、社員の会社に対する満足度と推奨度を組み合わせた指標です。近年は大きな変化が見られていませんが、特に海外市場における構造改革など厳しい事業環境が続く中、社員の意識を一定水準で維持できていることは評価すべき結果と考えています。

次に、人財戦略の基盤となる「人」「チーム」「企業文化」の各テーマについて見ると、社員の意識を捉える指標の多くは概ね横ばいで推移しています。個人の成長やキャリア形成を支援する施策を拡充している一方で、その成果が社員の実感として十分に表れていない面もあり、引き続き取り組みを強化していきます。人的資本への投資は中長期的な視点で成果を生み出すものであり、継続的な取り組みを通じて変化を着実に積み重ねていくことが重要であると考えています。一方で、クライアントへの貢献意識が高い水準にあることは、当社らしさを示す強みの一つです。クライアントの成長に向き合う姿勢は、グロースパートナーとしての価値の源泉でもあります。他方、クライアントに対して統合的なソリューションを提供する観点では、海外における複数事業領域での案件実施率に依然として改善の余地が見られます。日本で培ってきたビジネスモデルやノウハウの展開に加え、それを支えるスキル開発を進めることで、更なる成長機会の創出につなげていきます。

また、日本においてはジェンダーバランスの改善が引き続き重要な課題です。特に意思決定を担うリーダー層における女性比率の向上は不可欠であり、成果が表れるまでに時間を要する施策も多いものの、将来を見据えて着実に推進していきます。

加えて、経営リーダーシップや企業文化に関する指標には向上の兆しが見られています。今年度から発足した新たな経営体制のもとで、社員との対話や双方向のコミュニケーションをこれまで以上に重視しており、その積み重ねが組織への信頼や一体感の向上につながりはじめていると考えています。今後もこうした変化を丁寧に追いながら、人的資本の強化と事業成長の好循環を実現していきます。

			2023年	2024年	2025年
総合指標	事業へのインパクト	一人当たり売上総利益（百万円）※1	15.9	17.5	17.8
	クライアントからの評価	グロースパートナー度（海外）※2	7.93	8.00	8.06
	社員の意識	エンゲージメントスコア※3	66	66	66
		満足度	65	66	66
		推奨度	66	66	66
重点テーマごとの指標	人：個としての卓越した自律と成長	成長（能力開発の機会）※3	66	66	66
		キャリア（キャリア成長の機会）※3	61	60	61
		顧客への貢献（クライアントへの貢献実感）※3	73	74	75
		グローバル・エグゼクティブ・マネジメントの後継者準備率※4	100%	100%	100%
		ハイパフォーマーの定着率（海外）	n/a	87.6%	88.1%
	チーム：多様な専門性を掛け合わせたチーミング	コラボレーション（チーム間のコラボレーション）※3	69	68	69
		一体感（チームの一体感）※3	68	68	69
		イノベーション（チームのイノベーション力）※3	68	68	69
		複数の事業領域での案件実施率（海外）	12.3%	18.1%	15.9%
		女性リーダー比率※5	32.4%	32.5%	25.4%（米国を除く）
	企業文化：イノベーションを生み出す熱量ある企業文化	経営リーダーシップ（経営リーダーへの信頼）※3	67	68	68
		ウェルビーイング全般（心身のコンディション）※3	65	65	65
		敬意（上司・同僚からの敬意）※3	77	77	79
		企業文化（企業文化への共感）※3	63	64	65

※1：「売上総利益」（為替変動による影響を調整後）を「従業員数」（各年度12月末日時点）で除して算出
※2：The Relationship Ratingのスコア
※3：社員エンゲージメント調査「Check In」の結果スコア
※4：緊急カバーを含む
※5：当社グループが定める等級において、日本ではJapan Job Level 55以上、海外ではJob Level 55以上をリーダーと定義。日本におけるリーダーの定義は2025年度に改定

外部からの評価

人的資本ビジョンのもと、「人」「チーム」「企業文化」の強化に向けた取り組みが、世界各地で高く評価されています。

人的資本経営

人的資本を価値創造の源泉と捉えた経営の推進

Top Employers
2026年認証 dentsu Spain
2026年認証 dentsu Italy

Great Place to Work
2026年認証 dentsu Netherlands
2026年認証 dentsu Global Services

HR Asia
Best Companies to Work for in Asia
2026年受賞 dentsu Taiwan

人

人財育成

AIM
Excellence in
Talent Development
& Management
2025年受賞
dentsu Global Services

リーダーシップ開発

Brandon Hall Group
Best Leadership Development
for Women
2025年ゴールド受賞
dentsu UK&I

チーム

多様な人財の協働

55/Redefined
Age Inclusive Accredited
2025年認証 dentsu UK&I

AI・テクノロジー活用

HR Asia
Tech Empowerment Awards
2026年受賞 dentsu Taiwan

企業文化

働きがい

OpenWork
働きがいのある企業ランキング
2026年2位 株式会社電通
2025年4位 株式会社電通総研

社員体験

DCH
Emotional Salary Awards
2025年 Top 10
dentsu Spain

注：上記一覧は、2026年8月時点となります。

電通グループに共通するのは、一人ひとりの個性と才能を引き出し・伸ばし・掛け合わせることで、大きな価値をステークホルダーに届ける仕組みが根付いている点です。

OpenWorkの8指標では業界平均を大きく上回り、特に「社員の士気」「20代の成長環境」「社員の相互尊重」「風通しの良さ」が際立ちます。

クチコミを分析すると、"大小さまざまなプロジェクトに若手を早期から当事者として関与させ、多様な専門人財がチームで支える育成構造"が見えてきます。

「働きがいのある企業ランキング」でも電通単体は年々上昇し2025年に1位へ。働き方改革と働きがい向上を同時に進めた実績は、他社の人的資本経営にも示唆に富む好例です。

openwork
オープンワーク株式会社
代表取締役社長
大澤陽樹氏



編集後記：One Teamで描いた人的資本ストーリー

電通グループ初となる人的資本レポートの制作は、私たち自身が、人と組織について深く考える機会となりました。

本レポートでは、人的資本ビジョンを起点に、事業戦略を支える人財戦略、その実践と成果、そしてこれから向き合うべき課題についてまとめています。制作を通じて改めて見えてきたのは、電通グループの競争力の源泉は、一人ひとりの専門性だけではなく、多様な専門性がつながり、新たな価値を生み出していく力にあるということでした。

実際にこのレポートも、人事部門だけでつくられたものではありません。マーケティング、コンサルティング、クリエイティブ、そして世界各地のHRやコーポレート部門の仲間たちが、それぞれの知見や視点を持ち寄り、一つのチームとしてつくり上げました。

立場や専門性が異なるからこそ、多くの対話が生まれ、時には考え方の違いを乗り越えるために議論を重ねることもありました。そのプロセスは、本レポートでお伝えしている「人」「チーム」「企業文化」の力を、私たち自身が実感する機会でもありました。それらは特別な取り組みの中だけに存在するものではなく、日々の仕事や対話の中にも息づいている。レポートをつくる過程そのものが、そのことを教えてくれたように思います。

また、制作にあたって私たちが大切にしたのは、施策やデータの説明にとどまらず、その背景にある人やチームの姿が伝わるレポートにすることでした。ここでご紹介したストーリーの先には、世界中で挑戦を続ける社員一人ひとりの存在があります。その想いや成長、そして価値創造への挑戦の一端を感じていただけたなら、私たちにとってこれ以上の喜びはありません。

本レポートが、電通グループの「人」と「組織」、そしてその可能性をより深く知っていただくきっかけとなれば幸いです。



「人的資本レポート2026」プロジェクトチーム