

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

理解できる。理由は会社の存在理由から実現目標、そしてそのために行うことまでが段階的に示されているからである。

まず統合報告書 2 ページと 6 ページを参照する。そこでは自社の存在理由として、多様な視点を持つ人々とながら、新しいアイデアやソリューションを生み出し、社会や企業の持続的な発展を実現することを掲げている。その上で、「人起点の変革」の最前線に立ち、社会にポジティブな動力を生み出すことをビジョンとして示している。

さらにそのビジョンを実現するための経営方針として、「B2B2S」を掲げている。これは「Business to Business to Society」、つまり顧客企業の成長支援のみならず、その先にある社会全体としての課題の解決を通じ、社会の持続的成長を実現しようとする考え方である。

また、17 ページから 18 ページに掲載されている「2030 価値創造戦略」では、前述の「社会課題の解決・持続的成長」の達成に向けて「誠実さ（INTEGRITY）」「多様な人材の融合（PEOPLE & CULTURE）」「革新的な価値創出（INNOVATION）」「環境課題への対応（ENVIRONMENT）」の 4 つを重要課題としている。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

電通の競争優位性は、「多様な専門性を統合して課題解決を行えること」にあると理解できる。

統合報告書 5 ページを参照すると、電通は広告代理店としてスタートした企業であるが、その枠を超え、広告だけでなくスポーツ、イベント、コンテンツ、エンターテインメントなど多様な領域へ事業を拡大してきた歴史を持つことが分かる。さらに 40 ページに記載されている内容からも、電通は多様な専門性を持つ人材が連携し、クリエイティビティとテクノロジーの力を掛け合わせていることが読み取れる。つまり、電通は個々の専門家の能力だけではなく、それらを組み合わせる組織力そのものを競争力の源泉としていると考えられる。

以上を踏まえ、私はこのような「多様な専門性を統合する力」は、単一の技術だけでは実現が難しい価値を生み出せる点で、電通の競争優位性になっていると考える。11 ページに示されているように、近年は企業が抱える課題が複雑化しており、一つの専門領域だけで解決できる問題は少ない。そのような環境の中で、多様な人材や専門性を結び付けながら解決策を提供できることが、電通の強みであると読み取った。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

電通の競争優位性には一定の持続性があると考ええる。しかしその競争優位性が今後も維持されるためには継続的な改革が必要である。

理由としては、電通の競争優位性が有形の資産ではなく、人材やそれを掛け合わせる組織能力といったものに支えられているためである。前述のとおり電通は、多様な専門性を持つ人材が連携し、クリエイティビティやテクノロジーを組み合わせる価値を創出している。また、8 ページの CEO メッセージでも、人の持つ創造力およびその複合的視点、そして生活者への洞察力を強みとして挙げている。このような能力や組織構造は短期間で他社が模倣することが難しく、競争優位性の持続につながると考えられる。

また、10 ページより、企業を取り巻く外部環境の変化にも合わせて事業を進化させようとしている姿も確認でき、この点も競争優位性の維持につながると考えられる。

一方で、競争優位性の持続性に不安要素も存在する。8 ページでは、「海外事業における収益性・競争優位性の回復」を重要課題として掲げている。電通自身も現在の競争優位性が十分であるとは考えておらず、さらなる強化が必要であると認識しているとの記述も見受けられる。

以上を踏まえ、企業が抱える課題が複雑化する現代において、多様な専門性を掛け合わせて課題解決を行う電通の強みは今後も価値を持ち続けると考える。しかし競争優位性そのものには持続性があるものの、外部環境などが要因で優位性の低下が一時的にでも起こりうる環境下に置かれている中、その維持のためには人的資本への投資や組織改革を継続していくことが更なる長期的な優位性の持続につながると考える。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

電通では自身の人的資本の価値向上を達成できる可能性が高いと考える。その理由は、電通が人材を単なる労働力ではなく、企業価値を生み出す重要な一員として位置付けているからである。

40 ページの CHRO メッセージでは、「人財で勝つ組織」の実現を目標として掲げており、そのために「People Growth」「Winning as One Team」「HR Partnership Excellence」の3つの取り組みを推進していることが記載されている。特に People Growth では、従業員一人ひとりの専門性向上のための成長機会の提供を重視している。また、42 ページではグローバルリーダー育成プログラムや次世代リーダー育成プログラムなどを通じて、従業員が新たな挑戦や経験を積める環境を整えていることが読み取れる。

また、「Human Capital プロジェクト」では従業員参加型の組織開発プログラムを通じて従業員の声を広く集めながら、自律したキャリアの探求を支援する仕組みづくりも進められている。このことから、電通は会社主導で人材を育成するだけでなく、従業員自身が主体的に成長することも重視していることが分かる。

以上のことから、電通には成長機会や学習機会が豊富に用意されており、人的資本の価値

向上を達成できる可能性は高いと考える。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

私は、この統合報告書の良かった点は、企業の存在理由から経営戦略、そして人的資本の戦略までもが一貫した流れで説明されている点であると感じた。

例えば、1で示した通り電通は「人起点の変革」というビジョンを掲げているが、それだけで終わるのではなく、B2B2Sという経営方針や、2030価値創造戦略の説明、さらに人的資本の戦略へとつながる形で説明している。そのため、同企業が何を目指しており、その実現のためにどのような取り組みを行うのかを理解しやすかった。

また、自社にとって不利な情報についても開示している点が評価できると感じた。例えば、海外事業の収益性・競争優位性の回復が必要であることなど、自社にとって不利になるような情報についても開示し、その後の改善意識も示していた。企業の良い面だけでなく課題についても説明し、さらに改善のために取り組むことまでも示すことで、報告書の信頼性が高まっていると感じた。

一方で改善点もある。統合報告書では人的資本を重要な経営資源として位置付けているが、さまざま用意されている人材育成施策が企業の価値向上や業績の向上にどの程度結び付いているのかは分かりにくかった。例えば、リーダー育成やキャリア支援の取り組みは紹介されているものの、それらの成果を示す実績についての説明は限定的であると感じた。

また、電通は競争優位性として人材の創造力や多様な専門性の掛け合わせを重視しているが、競合他社と比較した際にどの点で優れているのかについては十分に説明されていないように感じた。競争優位性や人的資本投資の成果をより具体的な数値や比較データとともに示すことができれば、投資家や読者にとってさらに説得力のある統合報告書になると考えた。