



株式会社電通グループ

ESG 説明会 2024 質疑応答

2024 年 9 月 30 日

[当社出席者]

取締役 代表執行役 社長 グローバル CEO	五十嵐 博
取締役 代表執行役 副社長 グローバル CGO 兼 グローバル CFO	曾我 有信
取締役会議長 非業務執行取締役	ティム・アンドレー
独立社外取締役	曾我辺 美保子
独立社外取締役	松田 結花
グローバル CHRO	谷本 美穂
グローバル・チーフ・サステナビリティ・オフィサー	北風 祐子

質問者 1：2 点ほど、お願いいたします。

1 点目が、エンゲージメントスコアの低下につきまして、統合レポートなどでもご紹介いただいているかと思えます。レポートには、国内外で異なる傾向が見られたとありますが、それぞれどういったスコアで変化、傾向が見られたのか、この点について少しご解説いただけますでしょうか。

2 点目は、御社はさまざまな買収を経て、参入している地域も非常に広がっているかと思えます。そういった中で、企業文化などをどのように醸成、波及させていきたいと考えていらっしゃるのか、現在の評価と今後の施策について、現時点で、マネジメントする上で課題として見えているものなどがありましたら、ご解説、ご説明いただけますでしょうか。

谷本：1 点目のエンゲージメントスコアについては、残念ながら、昨年少し全体のスコアは下がりました。大事なのは、この内容をしっかり見るということだと思っております。参考までに、傾向として国内外で一緒の項目もあり、例えば、個人のインテグリティであったり、力を入れているコンプライアンス、リスペクトといったスコアは非常に高いことが分かってきました。

もちろん、これらは全て 100 点を目指したいと思っておりますので、まだ伸びしろはありますが、全体を見てもトップの方に入っています。

一方で、昨年の課題は、新しく One dentsu に変わっていくという変革期でしたので、この One dentsu という戦略であったり、インテグレートド・グロース・ソリューションが具体的にどういった形なのかを、もう少しコミュニケーションを良くしていくということでした。そのためには、その戦略の透明性やコミュニケーションが課題だと分かってきました。

従いまして、今年はそういったところに力を入れて、経営から直接、社員の皆さんへ発信していくということを日頃行っております。

ご質問 2 点目についてです。電通は、One dentsu ファミリーとしていろいろなブランドを持っているという形で、今展開しています。One dentsu モデルにしてから、グローバルプラクティスという全てのプラクティスが一つのチームとなることを実現しております。その中には、Go to Market のブランドはそれぞれ違うものがありますが、これは One dentsu ファミリーという形で行っております。

企業文化を統一していくということに関しては、これからも伸びしろがあると思っております。例えば、昨年から NORTHSTAR アワードという取り組みを実施し、私たちが推進したい企業文化に対して、より貢献をしているいいケースを社内で表彰しています。8 ways という電通グループのバリューが中心になっていきますけれども、企業文化の啓蒙活動も進めております。

今後は、人事のプロセスにより濃く企業文化を体現して、dentsu Leadership Attributes のような統一した仕組みを入れていくことを推進していきたいと思います。

五十嵐：私からも少し補足させていただきます。われわれは2年前に、グローバルでチーフ・カルチャー・オフィサーという役職を設定しております。やはり、One dentsu という中でカルチャーを同じような価値観で進めていくことがその目的です。

ただし、それぞれに多様性があることも大事だということも併せて、チーフ・カルチャー・オフィサーがいろいろな施策を進めています。その中で、先ほどありました NORTHSTAR アワードを含めて、実際の業務の中でそれらをどう実現していくのか、われわれの競争力と一緒にその実現をどう体現していくのかということをお大事なプロセスとして、今取り組んでいることとさせていただきます。

今年からは、dentsu Japan にもチーフ・ブランディング/カルチャー・オフィサーという役職を設置しております。国内外で連携しながら、それぞれのマーケットやリージョンでの独自の取り組みも併せて、多様性とカルチャーの統一、そういったことに取り組んでいるところでございます。

質問者 2：2点ほどお伺いします。

1点目は、御社の人財戦略における施策について、先ほど、谷本さんからとても詳しくご紹介いただき、いろいろ素晴らしい施策がなされていると思います。それらを推進される際に、特に難しいと感じられた課題はありますか。もしあれば、どのようにそれらを乗り越えたのかについてお伺いしたいです。

2点目は、現在、サイバーセキュリティの課題が、いろいろな業界においてとても重要視されています。御社もサイバーセキュリティの対策はいろいろ取られていると思いますが、もしサイバー攻撃があった際に、どなたがその陣頭指揮を取るのか、専門家、例えば CISO という最高情報セキュリティ責任者のポジションなどがありますでしょうか。もし無ければ、今後作る予定があるかどうかについてもお伺いしたいです。

谷本：人事施策で難しいと考えていることは、どこまで難しいかどうかはまだ分かりませんが、やはり One Global dentsu ですので、日本と海外の施策を合わせるということは意識しております。これは、それなりに時間のかかるものだと感じております。

それぞれのリージョン、もっと言うならマーケットでの課題が微妙に違いますので、克服の仕方としては、より良くマーケットの事情を理解することではないかなと感じております。そのため、先ほど社員との対話という話もしましたが、マーケットのリーダーシップの皆さんをより良く

知って、その人たちとその課題と一緒に共有しています。そこに、グローバルとして何ができるか、また、そのマーケットのエンパワーメントとして何をさせていただくかという会話を常にしていくところが、一番時間のかかるところではないかと感じております。

もう一つ、人事施策というのは、ポジティブな話で言うと、いいものはみんないいと感じてくれる、そういったものはどんどん進んでいくと思っております。そのため、組織の声は非常に大事だと思っております。

例えば、dentsu Leadership Attributes、People Discussion などを実施しています。まさか今年3,000名の社員をカバーできるとは正直思っていなかったのですが、本当にチームが頑張っていて、みんなで作って上げてくれたものではないかと思っております。今後も社員の皆さんの声を大事に、そして、リーダー、マーケットの皆さんの事情をよく知りながら、展開していきたいと思っております。

五十嵐：2点目のご質問のサイバーセキュリティの対策についてです。

われわれが事業を継続していく上で非常に重要な視点だと思っております。事業の継続性に対して、どういうリスクがあるのかということを中心にわれわれの中からウォッチしながら、対策を取っているところでございます。

まずは、リスク担当専門の役員がおります。そして、社内リスク委員会といったところで、いくつかのリスク 이슈をしっかりと抽出しながら対策を取っているところで、その中にサイバーセキュリティという項目も当然上がっております。

また、経済安全保障担当という担当がおりますので、彼らの情報収集の中でもそういったことに対する適用について、常にリスク担当と連携しながら、定期的な情報共有をしております。また、社内の事業継続性という意味では、社内のチーフ・インテリジェンス・オフィサーとも連携しながら、そういった対策についてのシミュレーション等々をしているところでございます。

今後の対応については、曾我から説明させていただきます。今後、そういった専門の部署、人財を設置する、任命する予定があるかどうかという辺りを中心に回答いたします。

曾我：非常に重要なアジェンダです。他社にもこのリスクが顕在化しているところがいくつもあって、当社もそこから学ばなければいけないことがたくさんあると思っています。

当社の現在の対応でいうと、グループ全体の情報セキュリティポリシーをつくり、それから情報の取り扱いに関わるいろいろな規則を決めた上で、運用しているということです。これは他社も行っている一般的な施策だと思っておりますけれども、インフラのクラウド化、それからアクセス制限、そう

いうものにできる限り対応しておりますし、情報セキュリティのマネジメントシステムで ISO27001 も取得しているという状況にあります。

いざ事態が起こったときの対応、こういうリスクに対する対応もやはり、われわれは広い意味でのコーポレートガバナンスの非常に重要なアジェンダだと思っています。

いざ事態が起きた場合の対応としては、まず、IT 部門を統括して、オペレーションをリードしているジュリオ・マレゴリが直接のレポートラインになります。それから、リスクマネジメントということであると、私の管轄になります。結論としては、いざ事態が起きた場合は、ジュリオ、私、それからグローバル・ゼネラル・カウンセルのアリソン、この3人が中心になって、五十嵐と一緒にタスクフォースをつくって対応することになるだろうと思っています。

各国、各地域で、小さなことは、日々ということではありませんけれども、いろいろな課題があります。それは、一義的には、やはりリージョンの CEO の下に、即効的な対応をしていくということだと思いますけれども、大きなサイバーセキュリティの問題が起きた場合には、先ほどお話をした通り、五十嵐を中心にするタスクフォースで対応していくということを考えております。

質問者 3：2 点質問があります。

まず、クライアントからプッシュバックが一番ある分野はどこでしょうか。どこが、エンゲージメントでクライアントが一番抵抗を示している分野でしょうか。

2 点目ですけれども、これまで取っておられる施策の中で、もともとのスケジュールよりも遅れているのはどういった分野でしょうか。

五十嵐：われわれは、クライアントとさまざまな課題を共に解決していきます。そのことを非常に重要視しておりますし、真のクライアント・セントリックについても、われわれがどういうソリューション、それからケイパビリティを強化していくのかについて、日々検討しておりますし、そのための対応策をグローバルで一体となって検討しております。

特にクライアントからのプッシュバックがあるかについては、それぞれクライアントごとにニーズが異なりますし、課題も異なります。

今、クライアント側で大きな動きとして起こっているのは、エージェンシーの数を少なくしていく、厳選していくというプロセスにあると思っています。

そういう意味で、クライアントからは、シングルソリューションの解決策が優れているかどうかというよりも、やはりクライアントのマーケティング課題へフルにコミットできる統合力が非常に重要であることを、クライアントの C-suite とのコミュニケーション上で、聞くことが非常に多くなっており、そういったことにはいかに対応できるかが、今後のわれわれの成長にとって大事なことだと思っています。

2 点目のご質問で、施策に何か遅延があるかどうかについては、具体的にそういった遅延に当たるものは無いと思っています。競争力を強化していく、あるいは本日の取り組みにあります ESG の対応等についても、われわれが目指している、策定しているロードマップに沿って進捗していると思います。取締役会でも、その進捗をしっかりと確認し、指摘をいただきながら進めているということでございます。そういった取り組みの中で、しっかり結果を残せるように、取り組み続けていきたいと思っています。

質問者 4：2 点お願いいたします。

1 点目は、ESG の取り組みと御社グループの企業価値向上の連携について教えてください。昨年よりも一段と細かくご説明いただいたかと思います。人財面の取り組みが国内外での競争力、勝率の上昇などにもつながっていると思いますけれども、そういった手応えであるとか、何かエビデンスがあれば教えていただきたいです。

それから、E の部分ですけれども、パートナー企業の方々との取り組みについてもお話しいただきました。方向であるとか目的を同一にすることによって、よりエンゲージメントが高まり、差別化につながっていくのか、この辺りの御社の業績成長につながる取り組みとしての E の部分の考え方を教えてください。ESG との業績、企業価値の連携の部分が 1 点目でございます。

2 点目は、曾我辺様と松田様にお伺いしたいです。今、だいぶ深化をしてきた、深まってきているとご説明でしたけれども、電通グループ特有の問題等もあると思います。あえて、課題、それから次の中計に向けて、もう一段、ESG 関連でこの辺りは再度強化すべきこと、考え方があれば教えていただけますでしょうか。

五十嵐：ESG と企業価値向上について、特に人財面の視点で、これが競争力につながるのかどうかということの具体的な証左があるかについては、われわれがそれぞれのリージョン、マーケットで、われわれの顧客、クライアントに確認しております、クライアント満足度調査というものがございます。これについて、それぞれのマーケット、リージョンで非常に高まっているというデータがございます。

われわれが ESG に取り組んで、特に人財の育成、競争力をどう高めていくのかという視点は、谷本の説明にもあったとおり注力しているわけですが、それが具体的にクライアントから評価され、満足度が高まっているということは、競争力の上でもピッチの勝率でも、やはりとても重要な視点だと思います。

このクライアントの満足度指数というものが、われわれにとっては ESG に取り組んでいく上での企業価値向上の明確な KPI と認識して取り組んでいるところでございますし、それが向上しているという具体的なエビデンスがございますので、そういったことをしっかりと見極めながら、さらに進めていきたいと思っております。

パートナー企業との取り組みの方向性、特にわれわれの成長力については、北風から回答いたします。

北風：パートナー企業との取り組みが、目的を一つにすることでエンゲージメントが高まっていき、それが差別化になるかというお話をいただいたかと思いますが、私の中では、ESG というのは、もともと投資家の皆様の投資先のテーマだったと思います。もう少し、私の中では、人類みんなで目指すサステナビリティというところの概念、パートナー企業はもちろんのこと、社員や社内外のステークホルダー全ての皆様と一緒に、人類という大げさかもしれないのですが、やはりちゃんとした社会を次世代につないでいくために、みんなで力を合わせるというのが一番の目的です。

そのために、当社グループとして持てる力全てを發揮する、あるいは足りないものを足していくという考え方で仕事をしておりますので、その大きな志の部分にご一緒していただけるパートナー企業の皆様と必然的に同じ方向を向いて、強い絆ができていくという流れが既にできております。

また、社員もそういった活動をしている当社グループにいることに誇りを感じてもらい、そのことが、企業価値の向上につながり、差別化にもつながっていくと信じております。ちょっと大きな概念の話ですが、そのような形でビジネスを進めていきたいと思っております。

五十嵐：質問 2 点目について、お二人の社外取締役より、回答をお願いします。

曾我辺：当社固有の問題というのが、次の ESG の取り組み強化のポイントとも重なる部分があるのですが、やはりカルチャーの醸成です。特に、インテグリティに関するところは、やはりまだまだで、曾我さんから報告があった通り、なぜこういった取り組みを行っていくのかという、その理由についての腹落ちがまだ十分ではないというところは、浸透するのに本当に時間がかかるということを実感するところです。そういったところが当社の固有の問題であり、そこがやはり、ガバナンスの大きな肝になってくると考えております。

それから、Eの部分に関しては、先ほど説明があった「SUSTAINABILITY TO IMPACT」など、当社のサステナビリティの取り組みはだいぶ進んでいますので、その知見がまさに社会のお客様に対するサービスの中に織り込まれていき、それもきちんとビジネスになることが、当社にとって非常に喜ばしい姿だと思っておりますので、それがより一層進んでいくのかというところに非常に期待しているところでございます。

最後に人財のところです。谷本さんの説明にもありました通り、今、One dentsuとして、いろいろなことを一つにしていくための施策を行っているところで、着実に進んでいるものの、やはり、これだけのいろいろな国、いろいろなリージョンにまたがるという組織を一つにまとめ上げていくことは、本当に大変なことだと実感しております。

そのため、そうした進みが遅れることなく、後戻りすることなく、前進していくという形で、取締役会としてもサポートしていきたいと考えています。

松田：曾我辺さんの話と重複するところがありますが、私自身、監査委員会の委員を務めていることもございますので、やはりGのところについては、まだまだ当社グループとして課題は継続してあると思っておりますし、今後、取締役会としても、強化していかないといけないというところをしっかりと見ていかないといけないと思っております。

具体的に申しますと、昨年来、One dentsuへ移行している中で、私から見ても、本当に一つになりきれぬのか、これはいろいろな面で課題だと思います。人財の面、ビジネスの面、コントロールの面も含めて、どうやって本当にOne dentsuとして成果を出すところまで持っていけるのかというところは、やはり時間がかかるものではあるかもしれませんが、スピード感を持って取り組めるよう、取締役会としても後押しをしていかないといけないと考えております。

質問者5：最近1~2年間のビジネスパフォーマンスの問題を見ると、何が問題だったのか、取締役会では、どのような追加質問、行動、ディスカッションをすべきでしたか。それから、これまでの反省として、何をより良くできたでしょうか。その点を伺いたいと思います。ESGのGのところです。

五十嵐：取締役会議長のチーム、加えて監査委員会委員である曾我辺さん、松田さんの視点も加えていただければと思います。

アンドレー：大変難しいご質問です。お答えをするのが難しいご質問で、本当に深く内省する必要があります。取締役会としては、継続的に改善をするということにフォーカスしてきました。対

話、そしてガバナンスの改善にフォーカスをしてきました。そのために、継続的に会議を行う、そしてビジネスの進化を続けるというプロセスを進めてきました。

改善すべき分野、フォーカスした分野では、どのように事業が運営されているのかということを見た上で、リスク、それから内部統制について議論されています。また、M&Aの後の統合プロセス、これも重要なトピックとして議論をしています。

そして、その結果、一定の決定に至ったと思います。今年の初めから、投資については、より内部投資にフォーカスをするという決定に至りました。こういったディスカッションを通じて、重要な内省を取締役会で行ったことによって、執行部の方向が決定されたということであり、その結果、評価すべき分野、改善すべき分野、進めていくべき分野として決定されています。

取締役会の議論は、大変堅牢で、ロバストなものであると考えています。そして、海外事業の課題についても継続的にフォーカスをしています。また、次期中期経営計画についても、取締役会としても深く関わり、執行側に対してフィードバックを提供し、パフォーマンスに関する問題も含めて取り上げられ、それによって前進ができると考えています。

曾我辺：今のティムさんの話に加えて、監査委員会としての議論を振り返ってみますと、ここ数年で、最大なところ、かなり大きなウエートを占めていたのが、やはり内部統制上のいろいろな問題や課題でした。

そういった内部統制上の問題や課題があることにより、何か事象が起きたら、それに対してマネジメントが対応しなければならないということで、本来はまさにビジネスのほうに注力して欲しいところですが、どうしても内部的な問題への対処に時間が取られてしまったという点は、非常に大きかったと理解しております。

そういったことから、やはり、内部統制上の問題であったり、今、いろいろな組織、体制を変えていく中で、今まで見えていなかったものが明らかになってきた部分もございます。そういった部分をより強固にしていくことが、ビジネスがよりやりやすくなることにつながるのではないかと考えており、取締役会としても、監査委員会としても、そういったことを早く発見ができるような形の働きかけを行っていきたいと考えております。

松田：取締役会として何が課題だったのか、何がより良くてできたことだったのかという点は、非常にご質問として難しいところで、取締役会メンバーの1人としても非常に悩むところです。

議論はかなり尽くしてきたつもりですが、もっと何かできたことがあるのかと言うと、きっとあったのだろうと思っています。特に、今思うことは、やはり、過去を振り返るのは非常に前向きでは

ないようですが、時として、厳しく過去を振り返るということも必要な場合があると思っております。それは決して、振り返ることがネガティブなことではなく、将来に向けて活かすべきことをもっと見つけられたかもしれないと考えております。

取締役会のメンバーとしては、いろいろな反省も含めて、われわれのビジネスにも何が有用な役割を果たせるのかを常に考えて、示唆していくつもりでおります。

五十嵐：私も取締役会メンバーの1人として、少し補足させていただきます。やはり、いろいろな課題、ビジネスパフォーマンスによる課題について、取締役会の中ではかなり議論してきたつもりでございます。

また、今年からファイナンス委員会を設置させていただきました。これは諮問委員会の形になりますけれども、より財務面での規律、それからパフォーマンスの確認ということで、ここ1~2年のビジネスパフォーマンスを踏まえて、それらをしっかり確認して進んでいくために、株主価値に沿ったわれわれの事業であるべきだということを取締役会として合意して、こういったファイナンス委員会を社外取締役だけで構成し、検討していくプロセスを加えたということでございます。

過去についてはもちろん反省しつつ、将来に向かって、われわれが取るべき戦略についても前向きに、そういった必要な委員会を設置し、取締役会でしっかり議論して、株主価値に沿った形の議論を深めてまいりたいと思います。

以上