

an invitation  
to the  
never before.

統合レポート  
2023  
dentsu

## dentsu Japan改革委員会が推進する再発防止に向けた「意識行動改革」について

**背景:** 2023年2月28日、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会におけるテストイベントの入札等事業に関して、国内子会社の従業員1名が独占禁止法違反の疑いで公正取引委員会から刑事告発され、東京地方検察庁により起訴されました。また、同法の両罰規定により、2018年当時に株式会社電通であった現在の株式会社電通グループが法人として起訴されました。

**当社取締役会の対応:** 2023年2月14日付で独立社外取締役3名を委員とする「特別委員会」を設置しました。また、2月28日付で、特別委員会の下に、外部有識者3名で構成される調査検証委員会が設置され、同委員会にて、事案に係る調査を行い、原因の究明と今後に向けた提言の検討が進められてきました。

その後、6月9日に当社取締役会は、特別委員会を通して調査検証委員会による調査報告書を受領しました。

当社グループは、「仕事への取り組み方を刷新することで、すべてのステークホルダーに対する責任を果たす」ことを目的に、「dentsu Japan改革委員会」を設置し、委員長には、代表執行役 社長 CEOの五十嵐博が就任しています。当社グループは、調査報告書の内容及び提言を真摯に受け止め、組織風土、法務・コンプライアンス、業務プロセスの公正性、透明性の不備・不足に起因する事象の再発防止策の実効性を継続的に高めていきます。

### 調査検証委員会による「調査報告書」の報告内容および提言要旨

#### 本事案の問題点

- (1) 過剰なまでに“クライアント・ファースト”を偏重する組織風土
- (2) コンプライアンスリスクに対する感度の鈍さ
- (3) 手続の公正性・透明性への配慮を著しく欠いていたこと

#### 提言の要旨

- ・ 経営陣の強いコミットメントに基づく意識改革
- ・ リスク管理システムの強化
- ・ 時代の要請を踏まえた法務・コンプライアンス機能の強化
- ・ インセンティブを意識した人事制度の見直し

### dentsu Japan改革委員会 (2023年7月21日時点)

dentsu Japan改革委員会は、モニタリングを役割とする委員と施策推進の役割を担うリーダーで構成しています。

なお、調査検証委員会の委員であった伊丹氏には、改革の実効性と一貫性を担保頂くために、dentsu Japan改革委員会の委員に就任頂きました。

委員長:株式会社電通グループ 取締役 代表執行役 社長 CEO 五十嵐博

副委員長:株式会社電通グループ 取締役 代表執行役 副社長 チーフ・ガバナンス・オフィサー 曾我有信

委員(弁護士):伊丹俊彦、吉野弦太、大東康雄

委員:株式会社電通グループ コーポレートセクレタリー長 & デピュティ・ゼネラル・カウンセル 永江禎

リーダー:dentsu Japan CEO 樽谷典洋

リーダー:dentsu Japan COO 綿引義昌

## dentsu Japan改革委員会が推進する再発防止に向けた「意識行動改革」について

dentsu Japan改革委員会の主導により、再発防止に向けて、社会に対する責任意識と透明性を高め、自分たちが守るべきルールやプロセスを明確にするための「意識行動改革」を実施します。調査検証委員会による調査報告書の内容及び提言に対応する下記3つの対策の柱を立て、目指す姿を規定しながら、それを実現する具体的な施策を推進してまいります。

1つ目は、正しい企業活動を徹底する組織風土の定着です。インテグリティを最優先する組織風土の定着、失敗から学び、経営陣自らが率先して組織風土づくりを牽引する状態を目指します。具体的には、電通グループ行動憲章の再周知や、dentsu Japan チーフ・カルチャー・オフィサーによる更なるコミットメントと組織風土の改革、正しい企業活動について経営陣と従業員の対話の推進、本事案に関与した者への厳正な処分の実施、人事制度の更なる適正化・改訂などによる取り組みを行います。

2つ目は、リスク管理システムと法務・コンプライアンス機能の強化です。内部通報の適切な管理と違反の予兆を見逃さない仕組みの定着、各種の研修が体系化され、全経営陣・従業員が履修している状態を作ることに加え、管理職への昇格条件にコーポレート職務の経験や理解を追加することを目指します。具体的には、内部通報プロセスの改善、法務・コンプライアンス組織の拡充、内部監査によるモニタリング機能の強化、事業遂行を担う各組織にコンプライアンス・マネージャー(仮称)を設置する施策などを実施します。

3つ目は、公正・透明な取引を実現する業務プロセスの導入です。社会的責任を果たしながらさまざまなリスクを最小化するプロセスを明確化し、高度な知識・経験を持つ専門チームによるモニタリングを実施する状態を確立します。このために、外部アドバイザーの擁立、パブリック業務ガイドライン、スポーツビジネスガイドライン、不正入札等防止ガイドラインといった各種ビジネスガイドラインの整備・運用や、利益相反に該当する際の出向ルール整備、調達や購買における取引管理責任者の設置などを推進します。

以上、「意識行動改革」の3つの柱によって再発防止策を進め、その進捗については適宜、ステークホルダーの皆様にご報告をしております。

## 目次

- 1 目次      2 編集方針      3 一目でわかるdentsu

### 第1章 dentsuの価値創造ストーリー

#### 01

##### 企業理念

- 6 パーパス
- 7 8 WAYS

#### 02

##### 私たちの目指す姿

- 9 CEOメッセージ
- 14 dentsuのステークホルダー
- 15 マテリアリティ
- 16 価値創造モデル
- 17 DEI
- 18 チーフ・ガバナンス・オフィサー  
メッセージ
- 21 未来へつながる中期経営計画

#### 03

##### 私たちの強み

- 23 dentsuのDNA
- 24 One dentsuのスタート

### 第2章 価値創造ストーリーを支える戦略と経営基盤

#### 04

##### 事業戦略

- 28 dentsu Americas CEOメッセージ
- 30 ケイパビリティの拡張と統合
- 32 電通グローバルサービス
- 33 Dentsu Good  
— a Sustainability Accelerator —
- 34 クリエイティビティを拡張する
- 36 dentsuの企業文化
- 37 ケーススタディ

#### 05

##### 人財戦略

- 41 CHROメッセージ
- 44 「人の可能性」を引き出し、  
広げる人財戦略
- 48 人権への取り組み

#### 06

##### サステナビリティ

- 50 チーフ・サステナビリティ・  
オフィサー メッセージ
- 51 サステナビリティの進化
- 53 持続可能な世界
- 57 公平で開かれた社会
- 58 デジタル社会の価値向上
- 59 サステナビリティに対する取り組み

#### 07

##### ガバナンス

- 62 取締役会議長メッセージ
- 63 社外取締役メッセージ
- 64 コーポレートガバナンスの推進
- 66 ガバナンスの実効性向上に向けた  
取り組み
- 68 役員報酬制度／政策保有株式
- 71 取締役一覧
- 75 リスク管理
- 77 サイバーセキュリティ
- 78 コンプライアンスの推進

#### 08

##### 財務

- 82 CFOメッセージ
- 87 財務ハイライト
- 90 ESGデータサマリー／  
第三者保証
- 94 子会社及び関連会社
- 95 投資家情報
- 95 株式の状況

## 編集方針

- 「電通グループ統合レポート2023」では、2023年からスタートした「One dentsu」という新たな枠組みについて、その狙いや目指す姿とともに、それに基づく事業戦略、人財戦略、サステナビリティに関する取り組みについてご報告しています。また、dentsuのビジョンに掲げている「人起点の変革」の実現に向けて、さまざまな取り組みもご紹介しています。
- 対象読者：株主・投資家、顧客企業、パートナー、生活者、従業員など、あらゆるステークホルダー

### 参考にしたガイドライン

- IFRS財団  
「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省  
「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
- GRI (Global Reporting Initiative)  
「サステナビリティ・レポート・スタンダード」  
(GRI内容索引については、下記をご参照ください)  
<https://www.group.dentsu.com/jp/sustainability/common/pdf/GRI2023.pdf>

### 対象期間

2022年度(2022年1月1日～2022年12月31日)の活動を中心に、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。

### 対象組織

株式会社電通グループ及び国内外のグループ会社

### 発行時期

2023年8月(次回予定:2024年8月)

### お問い合わせ先

株式会社電通グループ グループIRオフィス  
<https://contact.group.dentsu.com/m/ir>

## WEBサイトのご案内

### 電通グループ コーポレートサイト

企業情報のほか、国内外グループ会社のさまざまな活動を紹介しています。



<https://www.group.dentsu.com/jp/>

### 電通グループ IRサイト

IRニュースや決算資料をはじめとした最新のIR情報を掲載しています。



<https://www.group.dentsu.com/jp/ir/>

### 将来見通しに関する注意事項

本統合レポートには、「将来見通しに関する記述」、すなわち、電通グループの業績や財務状態を考慮した上での、経営者による決意、判断または現時点での見込みに関する記述が掲載されています。これら将来見通しに関する記述にはリスクや不確実性が内在しており、将来の業績を保証するものではありません。実際には、さまざまな要因によってこれらの記述とは大きく異なる結果が生じる可能性があります。将来の業績に影響を与えうる重要な要因は、本統合レポート全体に記述された情報に含まれています。これら将来見通しに関する記述は、現時点における判断に基づくものです。電通グループは、将来の出来事、状況もしくは環境を反映し、将来見通しに関する記述を更新して公表する義務を負うものではありません。

ビジョン

「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

ケイパビリティ → P. 30

マーケティング、テクノロジー、コンサルティングの  
融合によるソリューションの進化

2022年度ハイライト

売上総利益	オーガニック成長率	調整後営業利益
<b>1.1兆円</b>	<b>4.1%*</b>	<b>2,031億円</b>
オペレーティング・マージン	調整後配当性向	調整後ROE
<b>18.4%*</b>	<b>32.0%</b>	<b>15.1%</b>

\*ロシア除外ベース

カスタマートランスフォーメーション & テクノロジー (CT&T)

電通グループの事業は高成長領域に強み

CT&Tの売上総利益は **17.5%** (為替影響排除ベース) 成長し、  
構成比は **32.3%** に到達

CT&Tとは:

当社が2021年2月発表の中期経営計画で示したマーケティングテクノロジー、カスタマー・エクスペリエンスマネジメント、コマース、システムインテグレーション、トランスフォーメーション戦略・グロース戦略などの事業で構成される高成長領域。

オーガニックグロースとM&AによるCT&Tの拡大



マテリアリティ → P. 15

- 企業倫理とコンプライアンス/データセキュリティ
- 人的資本の開発
- イノベーションに導くリーダーシップ
- 気候変動へのアクション
- DEI

事業規模

日本で創業  
現在は、グローバルに事業展開

約**145**国・地域

グループ従業員数(2023年7月時点)

約**72,000**名

サステナビリティ → P. 49

2030  
ソーシャルインパクトターゲット

- 持続可能な世界
- 公平で開かれた社会
- デジタル社会の価値向上

グループサステナビリティ委員会  
を新設

→ P. 51

多様性かつ独立性を担保した  
取締役会

→ P. 62

中期経営計画

→ P. 21

事業変革と成長

2021年度に対するCAGR  
2024年度にかけて **4-5%**

カスタマートランスフォーメーション&テクノロジーの  
売上総利益構成比  
今後数年で **50%**

オペレーションとマージン

2023年度までのオペレーティング・マージンのレンジ  
**17.0-18.0%**

2024年度に確保するオペレーティング・マージン  
**18.0%**

資本配分と株主還元

設備投資	戦略領域へのM&A資金
2024年度までに 約 <b>700</b> 億円想定	<b>2,500-3,000</b> 億円 想定

期末時点のNet debt/ 調整後EBITDA倍率 (IFRS16控除ベース)の 上限は1.5倍 中期的な目標は <b>1.0-1.5</b> 倍	基本的1株当たり調整後 当期利益に対する配当性向 2024年度までに漸進的に <b>35%</b>
--	--

ソーシャルインパクトとESG

CO<sub>2</sub>の排出量  
2030年度までに **46%** 削減

再生可能エネルギー使用率  
2030年度までに **100%**  
(再生可能エネルギーが利用可能な国・地域限定)

従業員エンゲージメントスコアの向上、従業員のDEIの強化  
女性リーダー比率 2030年までに **45%**

## 第1章

dentsuの価値創造ストーリー

**Value creation**  
of dentsu



# 01 Corporate philosophy

企業理念



# 01

## — PURPOSE —

### an invitation to the never before.

私たちは、多様な視点を持つ人々とつながりながら、  
かつてな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ために存在しています。

#### WHY:

### For lasting good

社会・企業・生活者全体のより良いエコシステムのために、  
中長期で価値を生み出し続けることが、私たちの使命です。

#### WHAT:

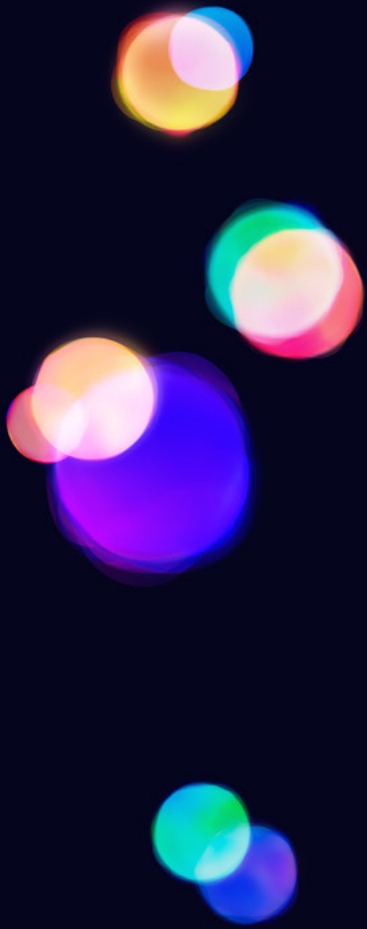
### The power of the never before

かつてないアイデアとソリューションで、変化するビジネス環境に  
新たな視点を持ちこみ、未来を創造していきます。

#### HOW:

### Open teaming

世界中の多様な人々がフラットに集まり、  
オープンにつながる場所となっていきます。



# 1 WE DREAM LOUD

夢は大きい方がいい。  
その大きさが人を集める。

# 2 WE INSPIRE CHANGE

変わり続けるからうまくいく。  
変わり続けるから最先端。

# 3 WE TEAM WITHOUT LIMITS

会議で反対されたら感謝する。それは、自分では  
思いつかなかった視点。チームで仕事をする意義。

# 4 WE ALL LEAD

リーダーという職階はない。アイデアを出した人が、  
やり遂げた人が、リーダーと呼ばれる。

## — VALUES —

# THE 8 WAYS TO THE NEVER BEFORE

# 5 WE MAKE IT REAL

企画書やプレゼンはただのプロセス。  
実施して成果を上げるのが私たち。

# 6 WE CLIMB HIGH

残念なことに、  
困難は私たちを成長させる。

# 7 WE CHOOSE EXCITEMENT

迷ったら、面白い方へ。  
迷ってなくても、その方がいい。

# 8 WE ARE A FORCE FOR GOOD

世の中の幸福。  
それは、クライアント以上の、私たちのクライアント。



## 02 Our journey

私たちの目指す姿

「人起点の変革」を推し進め「人」の喜びや生きる欲求を高める社会の実現を目指す

CEO MESSAGE



(株)電通グループ 取締役 代表執行役 社長 CEO  
五十嵐 博

## はじめに

本年2月28日、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会におけるテストイベントの入札に関し、当社グループの日本地域の従業員1名が独占禁止法違反の疑いで起訴され、また同法の両罰規定により当社も起訴されました。

本件につきましては、株主はじめその他のステークホルダーの皆様にご迷惑、ご心配をお掛けしておりますことを、深くお詫び申し上げます。

当社グループ全体を預かるものとして、私は重大な危機感を持って本事実への対応に取り組んでおります。外部有識者3名で構成された調査検証委員会の提言を真摯に受け止め、引き続き、再発防止とガバナンス強化に向けて、本事実が発生した日本地域を中心に仕事への取り組み方について見直しを進めてまいります。これらの改革を完遂し、コンプライアンスの一層の徹底を図ることにより、当社グループの信頼回復に努めてまいります。

## コーポレートガバナンスを更に進化させ、 ステークホルダーの信頼回復と企業価値の向上を実現する

当社グループは近年、事業活動の在り様を見直すとともに、取締役会によるコーポレートガバナンスを理想的な形にしていく取り組みを継続的に行ってまいりました。2022年には、それまで同一人物が担っていた取締役会議長と社長 CEOに、ティム・アンドレーと私がそれぞれ就任することで、経営の監督機能と執行機能の分離を促進しました。加えて、国内外で多様な事業経験を積んだ独立社外取締役を増員、取締役体制の刷新も行いました。本年からは、更なる高度化を目指し、指名委員会等設置会社に移行。並行して、独立社外取締役が過半数を構成する取締役会を組成しました。これは、私が社長 CEOに就任する以前より構想していたグループ・ガバナンス強化の中期的な計画を大幅に前倒して実行したものです。

また、コーポレートガバナンスの基盤となる内部統制の強化は、当社グループにおける最重要課題です。当社グループに求められる国際基準のコンプライアンスを組織全体に反映することを目的に、チーフ・ガバナンス・オフィサーとチーフ・カルチャー・オフィサーのポジションを新設し、併せてゼネラル・カウンセル(法務責任者)に米国を拠点とする人財を任命しました。年二回開催されるグループコンプライアンス委員会を通じて、コンプライアンスの方針策定とモニタリングを行い、倫理とコンプライアンスに関連するリスクを経営陣の責任の下で管理します。

2016年以降、取締役会レベル、執行レベル、そしてグループ全体でガバナンスに関する大きな進化を続け、組織内のコンプライアンスに対する行動により厳しい姿勢を示しています。

## B2B2S：顧客企業と共に社会課題を解決し、持続的成長を実現する

さて、2022年当社グループは、前年度に続き上場来最高の売上総利益を達成することができました。それは、顧客企業が生活者とのより深い絆を実現するために成長投資を継続的に行った結果とも言えます。

また、グループ全体で組織の合理化を通じてコスト構造改革を実現し、調整後営業利益についても上場来最高となりました。オペレーティング・マージンも、前年度を20bps、ガイダンスを40bps上回る18.4%\*を記録し、基本的1株当たり調整後当期利益も前年比で約24%増加。1株当たり配当金額も155.25円とそれぞれ上場来最高となりました。加えて、約400億円の自己株式取得も実施したことで、2022年度は、当社グループとして最高額の株主還元を実現できました。

成長分野で収益を拡大するという当社グループの明確な戦略は順調に進んでいます。カスタマートランスフォーメーション&テクノロジーは、2022年に前年比17.5%の成長を遂げました（為替影響排除ベース）。同領域の売上総利益に占める割合も2016年の15%から2022年には32%に拡大し、市場全体の将来にわたる構造的な成長を取り込む体制を整えています。また、多様なデジタルソリューションの高度専門人材によるグローバルネットワーク「電通グローバルサービス」の発展も戦略の実現を後押ししました。

今後も顧客企業の事業成長に貢献し、電通グループも持続的な成長を実現するためには、冒頭で申し上げた内部統制の強化を含むコーポレートガバナンスの高度化に加えて、2022年に経営方針として掲げた「B2B2S (Business to Business to Society)」、すなわち顧客企業との協業を通じて社会課題の解決に力を傾けることが重要になると考えています。そしてそれこそが、私たちのパーパス“an invitation to the never before.”を実現することにもつながるのです。

\*ロシア除外ベース



## 「人起点の変革」で融合する市場をリードする

私は、電通グループは目の前の問題を解決するだけでなく、「人」の喜びや生きる欲求を高めるような社会の実現を目指すべきだと考えています。それは、人がより成熟した存在として、多様な価値観と調和する未来です。

顧客企業と共にその未来にたどり着くためには、気候変動、生物多様性や格差社会といった、複雑化する社会課題と向き合

う必要があり、そういった状況は、マーケティング、テクノロジー、コンサルティングの各サービスが融合するトランスフォーメーション(変革)という新市場に発展していくと予測しています。例えば、事業戦略や商品開発に関するコンサルティングは、新たなカスタマー・エクスペリエンスを生み出すテクノロジーの活用につながり、更にその価値を社会に届けるマーケティング活動として完結する、というように3つの領域が融合した市場です。

当社グループは、多様なケイパビリティを通して顧客企業の変革と事業成長に貢献することで、既に競争優位を得ています。しかし、この新しい市場が発展していく中で更に競争力を高めていくためには、AIをはじめとしたテクノロジーの進化に投資することでケイパビリティを拡大し、そこにdentsuの人財が発揮するクリエイティビティを拡張し、掛け合わせる「人起点の変革」に注力していく必要があると私は考えます。

私はこの考えに基づいて、当社グループのビジョンを〈「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〉と決めました。なぜ「人起点の変革」にこだわるのか—その理由は、大きく3つあります。1つ目は、社会は“人”の集合体であり、付加価値を生み出すためには、人の意識と行動の変革が重要になるからです。2つ目は、革新的なアイデアを生み出し実現していくのは、グループ内外の多様な“人”だからです。そして3つ目は、電通グループが120年にわたる歴史の中で、“人”(生活者)に対するインサイトを探求し続け、そのノウハウを蓄積しているからです。

## 電通グループは「人」の可能性を拡張する

「人起点の変革」を進めていく上では、当社グループ内外の人財の活躍が不可欠です。私たちは、人と人がつながることで生まれる無限の可能性を信じています。多様な人財に活躍の機会を提供し、公正な企業文化を確固たるものとするべく、ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン(DEI)の考えを更に深く組織に根付かせていきます。

サステナビリティ経営の強化を目的に編成された「グループサステナビリティ委員会」を経営の意思決定機関の一つと位置づけ、マテリアリティとサステナビリティ戦略を随時アップデートしています。その中でも特に重要視しているのがDEIです。女性リーダーの構成比を2030年までに45%にする、という目標を掲げ、役員報酬制度にも反映されるように設計しています。

一方、「人起点の変革」の推進には、DEIのみならず、人財の拡充・定着・意欲向上も重要になると考えています。そこで、当社グループでは、企業理念の体現者であり、成長の基盤となる人財に対する投資を今以上に積極的に行っていきます。2023年には、人財戦略の推進者として、グループ全体のチーフHRオフィサーを新たに任命いたしました。



## One dentsu：ワンビジョンでのグローバル経営へ

当社グループの競争力強化と顧客セントリックなグローバル・オペレーションの進化を目的に、One dentsuという新たな枠組みを2023年からスタートさせました。2020年から取り組んできた組織最適化の次の一手です。One dentsuはグループ経営の透明性を高め、中長期的な戦略に基づく重点領域・市場の特定、そして迅速かつ大胆な経営資源の投下を可能にするものです。dentsu内のリソースを、顧客企業に対して迅速に提供することをミッションとしたグローバルな組織「クライアント&ソリューションズ」の新設もその一環です。

また、One dentsuの推進にあたっては、(株)電通グループの執行役員制を廃止し、各エグゼクティブが明確な役割を担うグループ・マネジメント・チームを立ち上げました。私をトップとする多様なメンバーで組成したチームが組織の壁を越えて意見を交えることで真のグローバルカンパニーへと進化します。

グループ・マネジメント・チームは、電通グループの多様な能力を更に統合し、顧客企業の事業成長に貢献するとともに、当社グループの持続的な企業価値の向上を実現します。今回のグローバルな経営体制の構築は、2023年1月1日から、電通インターナショナルと電通ジャパンネットワークが統合され、一つの組織となったことを受けたもので、当社グループ全体で一つのビジョンを共有し、戦略のあらゆる面において顧客企業の声を反映させることを目的としています。

## 終わりに

私が思い描く未来のdentsuは、「人起点の変革」の最前線に立ち、マーケティング、テクノロジー、コンサルティングが完全に融合した市場で揺るぎない地位を確立している姿です。そうなるためには、足元の課題解決にいっそう力を入れ、内部統制と事業変革を含めた成長戦略を強力に推進しなければなりません。顧客企業を支える真のパートナーとして、「人」の喜びや生きる欲求を高めるような社会の実現を通して、社会・企業・生活者がともに発展できる未来を目指します。



# 02

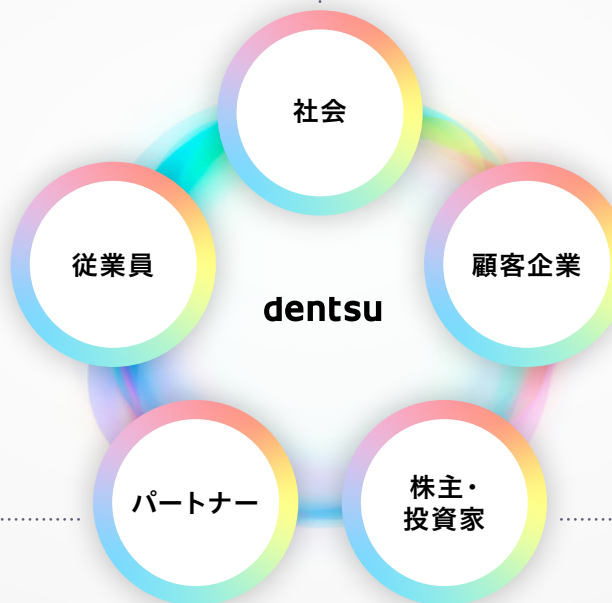
## dentsuのステークホルダー

「人起点の変革」の最前線に立ち、社会・企業・生活者がともに発展できる未来を目指す電通グループは、さまざまなステークホルダーの皆さまと協働しています。

社会・生活者のために価値を生み出し続けることは私たちの使命です。  
 行政機関や自治体、地域コミュニティ、NPO/NGOと連携し、事業を通じた社会課題の解決に取り組みます。  
 また将来世代の育成をはじめとした社会貢献活動を通じて社会にポジティブなインパクトを創出します。

電通グループのパーパス実現のために  
 不可欠なクリエイティビティの源は、  
 多様な才能やスキルを持った世界中の従業員です。  
 一人ひとりが持つ可能性を十二分に発揮し、  
 従業員も会社も共に成長していける  
 環境と機会を提供します。

「電通グループ行動憲章」で掲げる  
 公正・公平かつ倫理的な事業慣行を徹底します。  
 また、事業パートナーとの連携を通じて  
 業界全体の課題にも取り組み、  
 顧客企業や社会にも資する持続可能な  
 サプライチェーンを構築します。



拡張されたクリエイティビティと実現力、  
 生活者インサイトとカスタマートランスフォーメーション&  
 テクノロジーに基づく専門性を  
 最適に組み合わせ、真のパートナーとして、  
 顧客企業の事業成長に貢献します。  
 また、顧客企業との協業を通じて社会課題をともに解決し、  
 社会全体に中長期的に価値を生み出していきます。

財務基盤の改善に取り組むとともに、  
 積極的な情報開示やコミュニケーションを図り、  
 dentsuの持続的成長と  
 中長期的な株主価値の向上を実現します。

## マテリアリティ

### マテリアリティの策定

電通グループは、パーパスとして定めた「an invitation to the never before.」を実現するとともに、ステークホルダーに対する企業価値を最大化するため、マテリアリティを新たに策定しました。これらのマテリアリティを、電通グループが持続的に成長・価値提供していくための重要課題と捉え、経営の新体制の下でB2B2S企業への進化を目指していきます。

### 電通グループのマテリアリティ

#### 企業倫理とコンプライアンス/データセキュリティ

- 企業倫理・コンプライアンス
- データプライバシーとサイバーセキュリティの強化
- リスクマネジメントの強化
- コーポレートガバナンスの強化

#### 人的資本の開発

- 人材育成と人的資本の拡充
- ウェルビーイングと労働環境の向上
- 将来世代の育成

#### イノベーションに導くリーダーシップ

- 協創に向けたステークホルダーエンゲージメント
- 顧客企業エンゲージメントの強化とロイヤリティの醸成
- 社会課題解決のためのクリエイティビティとテクノロジーの活用
- 地域コミュニティ、社会発展への貢献
- 新たなアイデアの実現によるイノベーションの牽引
- 新たな価値提供による市場創出

#### 気候変動へのアクション

- 持続可能なサプライチェーンの構築
- ネットゼロエミッションの実現
- 持続可能な消費を促す広告・事業活動の推進

#### DEI

- ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン
- 人権の尊重
- 責任あるメディア・広告活動

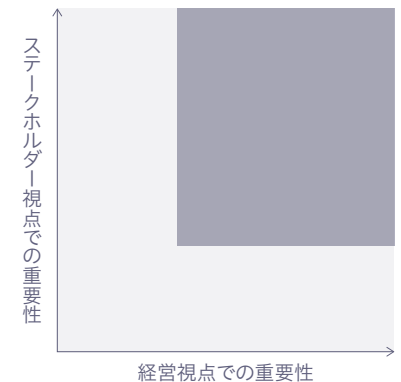
### マテリアリティ策定のプロセス

#### Step1 課題の抽出

電通グループの現状及び将来を見据えた経営戦略やビジネスモデル、取締役会やサステナビリティ関連会議資料、パーパスの分析等より、重要課題を洗い出しました。更に、電通グループの事業領域における①評価機関、専門機関、NGO/NPO等が発行しているレポートやフレームワーク分析、②サステナビリティに関するメディア報道分析、③AIによる親和性の高い社会課題分析、を経て合計36の課題を抽出しました。

#### Step2 課題の優先順位付けとグルーピング

Step1で抽出した課題について、パーパス実現のため不可欠なもの、電通グループの価値提供の源泉となるもの/阻害要因となるもの、の観点から、電通グループの経営陣、ステークホルダーへのインタビューやアンケート調査を行い、定量的に評価を実施。それらの評価結果を「経営視点での重要性」「ステークホルダー視点での重要性」の2つの軸でマッピングし、特に優先度の高い19の課題を特定しました。



更にそれらを5つの大きなテーマに分類し、マテリアリティの素案を作成しました。

#### Step3 経営による承認

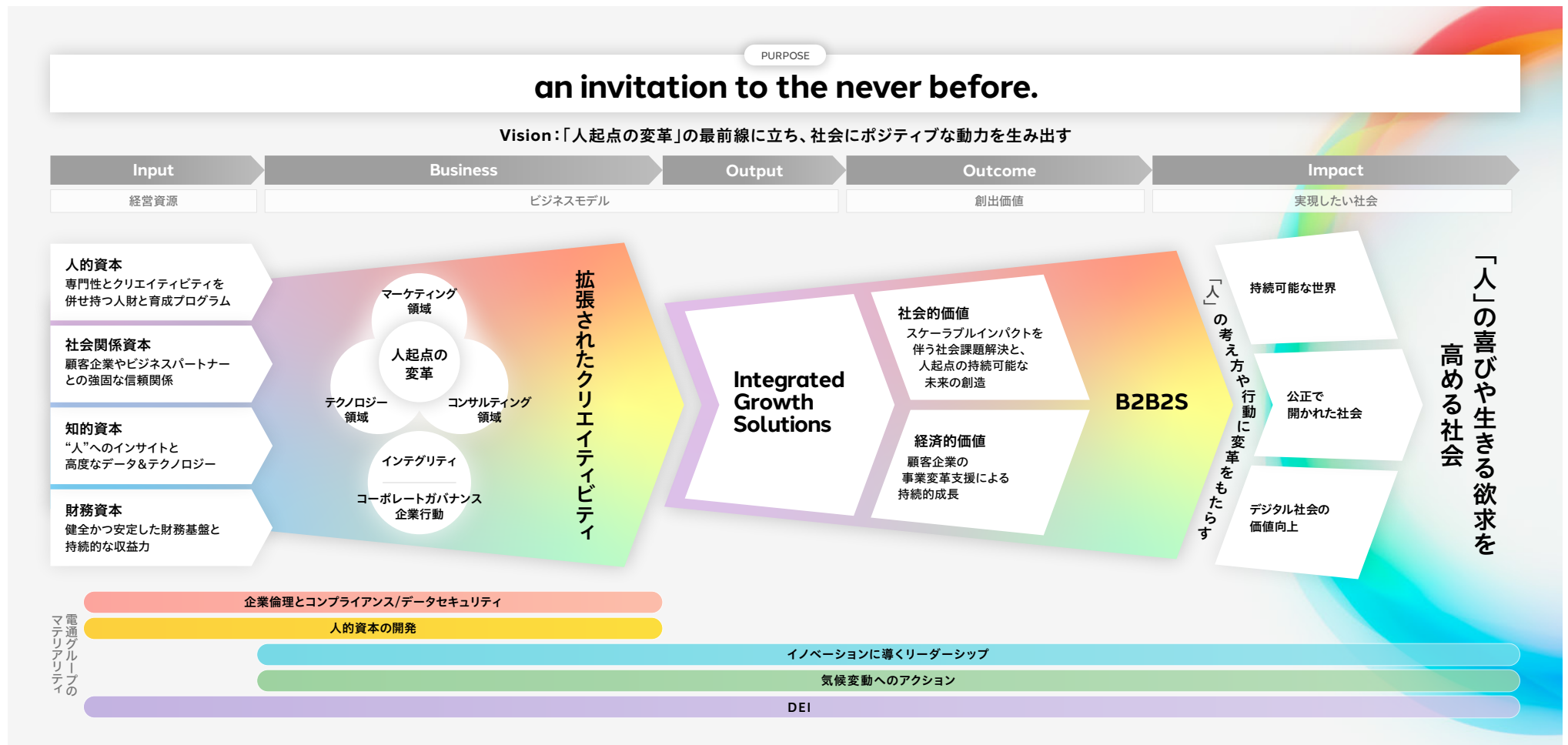
マテリアリティの素案について、グループサステナビリティ委員会、グループ経営会議、グループ取締役会の各会議体において議論を重ね、電通グループの重要事項としての妥当性が確認、承認されました。今年度以降は、このマテリアリティに対する取り組みを本格化させていくとともに、社会情勢の変化や経営方針、ステークホルダーからの期待に応じて、定期的にマテリアリティの見直しを行っていく予定です。

## 価値創造モデル

今回、マテリアリティと併せて電通グループの価値創造モデルを新たに策定。社会のサステナビリティに貢献する価値を当社がどのように創造しているかを表しました。

パーパスとビジョンを活動の基盤に据え、価値創造の源泉として電通グループならではの経営資源をインプットとし、拡張されたクリエイティビティを強みとした事業戦略、インテグレートド・グロース・ソリューションにつなげるビジネスモデルを示しています。経済的価値と同時に社会的価値も生み出すB2B2S企業とし

て「人」の喜びや生きる欲求を高める社会の実現に貢献し、その結果もたらされる人財の成長、社会とのつながりなどの拡充された経営資本を更なる価値創造に活用することで、当社グループの持続的な成長を実現していきます。



# ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン (DEI)

## DEIを競争力の源泉とし、「人起点の変革」を推進する

電通グループのパーパス「an invitation to the never before.」は、DEIなくして実現はできません。私たちにとってダイバーシティは、人の多様性を認めるだけでなく、変革を起こす人財が育つ環境をつくることです。エクイティは、個々の状況の差を考慮した上で、公正な機会が与えられることを意味しています。そしてインクルージョンは、一人ひとりが持つ異なる力を結集し、全員活躍を実現することです。

多様な視点を持つ人が集まり、公正な機会が与えられることで、全員が活躍できるようになる——それが電通グループの競争力の源泉となります。このことを電通グループは、行動憲章で明確にしています。DEIは、私たちの価値創造の基盤となるのです。

電通グループ行動憲章 相互の尊重(抜粋)

電通グループは、人種差別その他のあらゆる偏見を容認しません。  
 私たちは、「多様性(Diversity)」、「公平(Equity)」および「包摂(Inclusion)」に対して責任を負い、多様な視点を追求し、違いを称え、誰もが真の自分を発揮できる文化を構築します。  
 私たちは、すべての人々に対して公正、公平で平等な文化を確実にするために、社会と私たちの事業における長期的かつ持続可能な変革に責任を負います。



**想像力**  
 相手と自分の違いを知り、相手の生きている世界を想像する力。違いを理解すれば、多様な視点を受容できるようになります。

**ネガティブ・ケイパビリティ**  
 問題が起きても結論を急がず、課題に向き合うことができること。正解のない問題に対し、拙速に答えを出さず、粘り強く学び続けます。

**目の前のGood**  
 目の前の課題に向き合い、解決するために必要な行動を起こす力。目の前の課題を一步步解決していくことが、Social Goodにつながります。

**透明性と説明責任**  
 透明性を高め、自分たちの行動に対し説明責任を負います。進捗を測定し、推進するためのKPIを理解し、包括的な企業文化を構築します。

**リプレゼンテーション\*とスポンサーシップ**  
 現在と未来の人財への投資。多様な人財を惹きつけ、インクルーシブな就労環境を整えることによって、誰にとっても公正な職場をつくれます。  
 \* リプレゼンテーションとは、集団においてマイノリティグループが正当に代表性を持って扱われているさまを示します。

**教育と継続的学習**  
 リーダーだけでなく全従業員が教育と学習を通じてスキルアップをはかり、誰かのために行動を起こす企業文化を生み出します。

**顧客企業とコミュニティへのインパクト**  
 クリエイティビティによって、善なる力、成長を促進する力となり、顧客企業や業界、コミュニティや社会とインクルーシブなコラボレーションを推進します。

## 事業とガバナンスの両輪で、B2B2Sの実現と企業価値の向上を目指す

# CGO MESSAGE

(株)電通グループ 取締役 代表執行役 副社長  
チーフ・ガバナンス・オフィサー (CGO)  
**曾我 有信**



## One dentsuのスタート

当社グループは、120年以上の歴史の中で、産業や社会の構造的な変化を深く洞察する能力を身につけてきました。当社グループが身を置くこの産業ではこの先、マーケティング、テクノロジー、コンサルティング領域の融合がさらに進むと予見しています。

そのような環境の変化に先駆けて、当社グループは2020年以降、事業の包括的な見直しや組織の最適化を推進してきました。そして2023年から、「One dentsu」の理念に基づいたさらなる変革を開始しました。One dentsuとは、グループ一体で事業変革の加速と経営効率の促進を進める枠組みです。事業と、それを支えるガバナンスもOne dentsuで推進し、組織や国境を越えてグループ全体がコラボレーションすることで、当社グループの有形無形の企業価値の向上を目指します。

## チーフ・ガバナンス・オフィサーの意義と意思

企業の社会的責任がより重視される時代になっています。当社グループは長年、コーポレートガバナンスの改善に努めてきましたが、これまで以上にその改善に取り組む意思とその責任者を社内外に示す必要があると考えました。

そこで、One dentsuの発表に合わせて「チーフ・ガバナンス・オフィサー (CGO)」のポジションを新設しました。CGOの管掌は、内部統制、コンプライアンス、リスクマネジメント、サステナビリティです。これらはステークホルダーにとっても重要なテーマであり、私自身、このポジションを担うことに大きな責任を感じています。

CGOとしての目標は、当社グループのコーポレートガバナンスを改善し、ステークホルダーから信頼いただくことです。そのためには改善に取り組むだけでなく、その成果を発信し、評価いただくことが重要だと考えています。情報開

示改善策の1つとして、本年から、統合レポートに加えて、ESG情報を網羅した「ESGデータブック」を発行します。

## 「事業」と「ガバナンス」ともに高いレベルを目指す

当社グループの事業は、顧客企業の発展に資する統合的なソリューションを提供することです。更に、事業を通じて顧客企業とともに社会課題の解決を目指します。これが、当社グループの経営方針「B2B2S」であり、一連の事業プロセスを今回、「価値創造モデル(Value Creation Model)」に整理しました。

「事業」と「ガバナンス」は、価値創造モデルを支える両輪です。企業として「事業」の質にこだわることは当然ですが、同時に「ガバナンス」の質も高い水準にあることが重要です。

しかしながら、「東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会における事案」によって、当社グループは「社会で重要な役割を担っているにも関わらず、ガバナンスが不十分な企業」と見られています。本事案につきまして、皆様にご迷惑及びご心配をおかけしていることをお詫び申し上げます。

当社グループは、本事案について、本年2月に独立社外取締役からなる「特別委員会」を設置しました。その上で、特別委員会が組織した外部有識者による「調査検証委員会」が、事実関係と原因の究明、及び再発防止に向けた提言を策定しました。これに基づいて、執行側はあらゆる対策を講じ、ガバナンスの継続的な改善に努めてまいります。

## 実効性のあるコーポレートガバナンスの構築と実践

当社グループは、上場企業として、またグローバルに事業を展開する企業として、そしてB2B2S企業として、適切なコーポレートガバナンスを構築し、実践していきます。

取締役会が執行を適切に監督できるよう、本年3月の定時株主総会を経て取締役の過半数を独立社外取締役としました。スキル、バックグラウンド、性別、国籍において多様な人財を揃え、監督機能の実効性を高めています。加えて「指名委員会等設置会社」へ移行し、監督と執行を明確に分離しました。監督機能を強化する一方で、執行への権限委譲を進め、透明性を高めながら事業推進を加速していきます。

次に、執行側の体制や取り組みについてお伝えします。

内部統制については、執行側の最上位意思決定機関である「グループ・マネジメント・ボード」が、内部統制基本方針に沿った計画の策定と運用のモニタリングに責任を負い、企業行動の改善を推進します。

コンプライアンスについては、グループ及び各地域のCEOが集う「グループコンプライアンス委員会」が、計画策定とモニタリングに責任を負い、従業員への企業倫理、遵法意識の浸透を主導します。

リスクマネジメントについては、トップマネジメントが委員を務める「グループリスク委員会」が、中長期の戦略リスクの特定と対策の立案を担います。一方、各地域のリスク委員会は、主にオペレーショナルリスクを管理する主体となり、グループリスク委員会との役割分担を進めます。

サステナビリティについては、専門スキルを持つ多様な人財を委員に揃える「グループサステナビリティ委員会」が、サステナビリティとESGに関する当社グループのKPI達成に向けて協議します。

## DEIこそが企業価値の根源、 「インテグリティ」にこだわる組織へ

本年、当社グループの「マテリアリティ」を再設定しました。マテリアリティと

は、パーパスを実現して持続的成長を果たすために重要となる課題です。ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン(DEI)の実現はマテリアリティの1つで、極めて重要なテーマです。

私は、「そもそも社会はインクルーシブ(受容性)であり、さまざまな背景を持つ人を排除しないことが前提」と考えています。社会の縮図である企業も当然、インクルーシブであることが前提となります。インクルーシブであれば、多様な人が集まり、結果としてダイバーシティ(多様性)が実現します。ダイバーシティは、新しいアイデアを生み、質の高いソリューションを創り出す原動力となります。受容性→多様性→ソリューションの関係が適切に機能するためには、エクイティ(平等性)の存在が欠かせません。つまり、DEIは当社グループにとって、企業価値の根源と言えるのです。そのために、要となる人財の採用・育成・配置を積極的に推進します。そして、当社グループにとって最重要の資産である従業員が、その高い能力を発揮し、意欲を持って働く環境の構築を目指します。

事業が大きく変化する状況で、経験だけでは判断が難しい場面が増えていきます。この変革期において、従業員が何を指針とするべきか。私は「電通グループ行動憲章」に謳う「インテグリティ」が鍵だと考えています。インテグリティとは「正しいことにこだわる強い意志」です。すべての活動に「それは正しいことなのか?」の目線を持ち、「正しくない」と思ったときには自らを正し、周りにも主張できる環境を整えます。

ガバナンスは「人」が実現します。そのために必要ならば、これまで培ってきた企業風土や慣習も見直します。当社グループに、インテグリティを大切にすると、多様な人財が集い、最大限に活躍する将来に向けて、CGOの責任を果たしていきます。

## 未来へつながる中期経営計画

### 構造改革の成果と目標の更新

電通グループは、2021年度から2024年度を対象期間とする中期経営計画を策定し、以下に示した4つの柱にKPIとターゲットを設け、構造改革と事業変革に取り組んでいます。

- 事業変革と成長
- オペレーションとマージン
- 資本配分と株主還元
- ソーシャルインパクトとESG

過去2年間の構造改革が一定の成果を上げ、持続的成長を加速させるフェーズに移行したのに伴い、既存事業の成長を示すオーガニック成長率について、3~4%だった2024年度までの年平均成長率を4~5%に上方修正しました。その目標に沿って2022年度のオーガニック成長率は4.1%となりました。当社グループの成長ドライバーであるカスタマートランスフォーメーション&テクノロジー(CT&T)は、力強いオーガニック成長と2022年度中に実現した4件のM&Aの結果17.5%成長し(為替影響排除ベース)、売上総利益における構成比も32.3%に到達しました。今後、CT&Tの売上総利益構成比を50%に高める、という目標に向けて前進しています。2022年2月に発表した資本配分計画では、CT&T領域におけるケイパビリティ拡張を目的として、2024年度を年限とした2,500億

円から3,000億円のM&A資金を設定しています。

収益性の指標となるオペレーティング・マージンについても、2022年度は、17.0~18.0%という上方修正後の中期目標を上回る18.2%となりました。組織の合理化、事業オペレーションの効率化、保有資産の見直しが収益性の向上に貢献しました。また、約400億円の自社株式の取得と1,800万株を超える自己株式の消却を実施し、株主還元と1株当たり純利益(EPS)の向上を同時に実現。2022年度は、配当性向32%の計画に基づき、1株当たり配当額は上場来最高の155.25円となりました。中期経営計画では、2024年度の配当性向を35%とする方針です。

さらに、ソーシャルインパクトとESGに関連して、CO<sub>2</sub>の排出量(スコープ1+2)を2019年から52.8%削減し、従業員エンゲージメントスコアも68ptと前年のスコアを維持しました。ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョンの実現についても、2030年までに女性リーダーの比率目標を電通グループ全体で45%としました。

引き続き、マーケティング、テクノロジー、コンサルティングが融合する市場において、インテグレートド・グロース・ソリューションを提供し、すべてのステークホルダーにとっての企業価値の最大化に焦点を当てていきます。

### 中期経営計画4つの柱：KPIと更新後のターゲット

#### 事業変革と成長



オーガニック成長率：2021年度に対して2024年度まで年平均成長率4~5%。

カスタマートランスフォーメーション&テクノロジーの売上総利益構成比を今後50%に高めることを目指す。

#### オペレーションとマージン



2023年度までオペレーティング・マージンを17.0~18.0%レンジで運営。2024年度には18.0%を確保。

#### 資本配分と株主還元



基本的1株当たり調整後当期利益に対する配当性向を漸進的に高め、2024年度に35%とする方針。

Net debt/調整後EBITDA(期末・IFRS 16控除ベース)の上限を1.5倍とし、中期的な目線を1.0~1.5倍とする。

#### ソーシャルインパクトとESG



2030年度までにCO<sub>2</sub>の排出量を46%削減、再生可能エネルギー利用率100%達成(利用可能なマーケットに限定)。

従業員エンゲージメントスコアの向上。  
従業員のダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン強化。2030年度までに女性リーダーの比率45%に到達\*。

※「リーダー」とは、当社グループ各社の取締役及び経営執行に携わる人財と定義し、45%の目標は性自認をめぐる認識の変化をサポートするためと、各地域の特性を考慮して、5%の柔軟性をもたせた設定です。



A photograph of two young men sitting at a table in a modern, brightly lit indoor space, possibly a cafe or office breakroom. They are both smiling and looking towards each other. The man on the left is wearing a white t-shirt and has a small blue logo on it. The man on the right is wearing a dark blue button-down shirt and a grey baseball cap. On the table in front of them are several items, including a white cup with a straw, a plate of food, and a small container. The background shows a large window with a view of a modern building with many windows. The overall atmosphere is positive and collaborative.

## 03 Our strengths

私たちの強み

# 03

## dentsuのDNA

### まだないものを創造し、国を豊かにしていく それが電通グループの根底に流れる価値観

創業者・光永星郎の手によって1901年に創設された日本広告株式会社(当時)は、日本国民の意識改革のため地方に質の高いニュース記事を行き渡らせようと、通信を基軸に広告販売とセットにした画期的なビジネスモデルを立ち上げました。その後、国策により通信部門を手放し、広告専業の会社として再スタートを切ることとなったものの、媒体社との関係や、社会の役に立ちたいという意識は脈々と従業員の中に引き継がれ、その後の電通グループのユニークなビジネスモデルへとつながっていきました。



創業者  
光永星郎

### ニューメディアの普及とともに多様な事業形態へと進展

第4代社長・吉田秀雄は、広告業界の発展・地位向上のために産業の基盤を整備するとともに、新たなる電波放送媒体の普及を推進しました。その後、民放ラジオ放送、民放テレビ放送が相次いで始まり、瞬く間に家庭に普及すると、日常の中でコンテンツを楽しむ新しいライフスタイルが日本に浸透しました。このニューメディアの普及とともに電通グループも発展し、万博やスポーツ、エンタテインメント、テーマパークなど多様な事業を手がけていきました。こうして豊かな社会を創造し、その発展に貢献する働き方は、電通グループのDNAに刻み込まれていきました。



第4代社長  
吉田秀雄

#### 震災復興の推進に協力

1995年の阪神・淡路大震災後には神戸ルミナリエを、2011年の東日本大震災後には東北六県の6大祭りが一堂に集う東北六魂祭をそれぞれ復興のシンボルとしてプロデュース。犠牲者の鎮魂や被災者への激励に取り組んだ。



所蔵：アドミュージアム東京

#### 革新的な技術でビジネスをリード

通信高速化のために1926年にいち早く航空部を設置し、取材先の写真などの搬送体制を整えた。また1928年にドイツで写真の電送技術が実用化されると、他社に先んじて写真電送機を買い付け、どこよりも早く通信業での実績を積んだ。



#### 「民」の視点から 業界発展のために尽力

広告の地位向上を目指し、1952年に新聞の発行部数公開を推進する日本ABC協会の前身であるABC懇談会を発足。更に民間放送の設立・普及、クリエイティブの技術水準向上のための広告電通賞設置など常に「民」の視点から業界全体の発展のために尽力した。



#### 更なる コミュニケーション分野への展開

1980年代以降、電通グループは、コンテンツを基軸にテーマパークやショールーム、商業施設など新たな分野へソリューション提供の場を拡げ、生活者の行楽という新しい文化の確立、及び顧客企業と生活者の新たな接点の創出に貢献した。



#### 万博事業を起点にさまざまなコンテンツ分野へ

1970年の大阪万国博覧会という国家事業の準備から本番の実施運営に至る業務で培ったさまざまなノウハウをもとに、エンタテインメント、スポーツ、イベント、PRなどさまざまな分野において、「コンテンツと企業と生活者をつなぐ」という視点で顧客企業向けサービスを拡充した。



## One dentsuのスタート

2023年1月、電通グループは、One dentsuをスタートしました。One dentsuは、電通グループの組織を合理化し、グループ経営の透明性を高め、中長期的な戦略に基づく重点領域・市場の特定、そして迅速かつ大胆な経営資源の投下を可能にする一方、すべての機能で卓越したオペレーションを推進します。グローバル経営を牽引する経営陣は、当社グループの多様なケイパビリティを統合し、顧客企業の事業に成長をもたらすとともに、電通グループの企業価値の持続的な成長を実現します。

### One dentsuの狙い

#### 電通グループ全体による

#### パーパスとビジョンの共有と体現

私たちは「人の力」を信じており、志を共有する多様な才能がシームレスに結ばれることで生まれる可能性を大切にしています。One dentsuの下、約72,000名の人財が電通の企業文化を共有し、一つのパーパスとビジョンを共有します。電通グループは、主体的に動くこと、アイデアを応援し、尊重し、勇気づける企業文化を持っています。こうした文化を活かして、今後はグローバル経営による競争力の強化や事業変革の加速、加えて経営の更なる高度化を実現し、当社グループの成長とサステナビリティの推進による企業価値の向上を実現します。

### 組織体制の変革

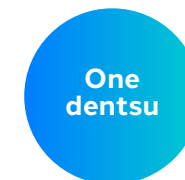
#### 事業単位の再編

グループの全体戦略の明確化、意思決定の迅速化、地域戦略の高度化、事業効率性の向上を目的とし、電通ジャパンネットワーク、電通インターナショナルの2事業体制を解消し、一つの事業として統合するとともに、新たに「dentsu Japan」「dentsu Americas」「dentsu EMEA」「dentsu APAC」の4つの地域に再編しました。また、各地域担当CEOへ権限を委譲し、地域ごとの事業環境や自社のマーケットポジションに即した経営を推進します。

### 新組織「クライアント&ソリューションズ」の立ち上げ

「クライアント&ソリューションズ」は、One dentsuによって発揮される電通グループ全体の「つながり」と「コラボレーション」を背景として、顧客企業との関係を拡大することを目的に立ち上げました。クライアント&ソリューションズは、顧客企業との関係を強化し、当社のケイパビリティを最大限に引き出すための投資を行っています。例えば、特定の産業に関する専門性の統合、ビジネス・トランスフォーメーションに関するコンサルティングとイノベーションなどへの継続的な投資です。

クライアント&ソリューションズを通じて、当社グループの価値を顧客企業へシームレスに提供し続け、長期にわたる深いパートナーシップを構築するにあたり、日本で培われてきた電通グループ独自の「eigyo」モデルを他の地域にも広く浸透させる取り組みも行っています。顧客企業に寄り添い包括的なサービスを実行する「eigyo」モデルを習得するためのトレーニングプログラムを社内で開発し、既に、日本国外の電通グループから100名近い次世代のリーダーが参加しました。クライアント&ソリューションズ以外にも「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」というビジョンを実現するために、One dentsuの経営基盤に投資し、顧客企業と共に未来を見据え、パーパスを共有することで顧客企業の事業変革を支援していきます。



- パーパスとビジョンの共有と体現
- 事業変革の加速
- 意思決定の迅速化
- 経営の更なる高度化

### グループ・マネジメント・チームの組成

One dentsuの下、2023年度以降、電通グループ史上でも最も多様性に富み、統合された経営の執行体制を編成しました。社長 CEOの五十嵐をトップとする「グループ・マネジメント・チーム」は世界の4事業地域を直接統括し、構成するメンバーは、タイトルによって明確にされた役割と責任を担います。同チームの中心となる、Group Executive Management (グループ・エグゼクティブ・マネジメント)は、4事業地域のCEOを含む主要な領域のビジネス、コーポレートの責任者で組織され、執行の意思決定機関であるグループ経営会議を構成します。

インテグレートド・グロース・ソリューションの強化による顧客企業の事業成長やより良い社会及び企業価値の向上を目的に、グローバルなグループ・マネジメント・チームを組成しました。このチームのもと、全世界で約72,000名の人財価値を最大限に引き出し、それぞれの国・地域で独自の強みを発揮するとともに、相乗効果や効率性の向上により、更なる事業成長と収益向上を実現していきます。そして、私たちはこの経営体制の刷新により、長期的・持続的成長の確度を高めていきます。同時に、顧客企業、パートナー企業、従業員、生活者、ひいては、より良い社会の実現に貢献していきます。

社長 CEO 五十嵐 博

## 人起点の経営体制

グループ・マネジメント・チームの中で執行責任を負うメンバーで構成されるのが、経営戦略の立案と推進を審議決定する「グループ経営会議」です。専門領域・ジェンダー・国籍等の多様性により「人起点の変革」を加速させます。

### グループ経営会議メンバー



**五十嵐 博**  
(株)電通グループ 社長 CEO



**曾我 有信**  
(株)電通グループ 副社長  
チーフ・ガバナンス・  
オフィサー



**平手 晴彦**  
(株)電通グループ 副社長  
チーフ・コーポレート・  
アフェアーズ・オフィサー



**ニック・プライディ**  
(株)電通グループ  
CFO



**高橋 惣一**  
(株)電通グループ  
チーフ・ストラテジー・オフィサー &  
チーフ・インテグレーション・オフィサー



**谷本 美穂**  
(株)電通グループ CHRO



**ジーン・リン**  
(株)電通グループ  
チーフ・カルチャー・オフィサー



**ジェレミー・ミラー**  
(株)電通グループ  
チーフ・コミュニケーションズ・  
オフィサー



**ドミニク・シャイン**  
(株)電通グループ  
チーフ・インフォメーション・オフィサー



**アリソン・ゾルナー**  
(株)電通グループ  
ゼネラル・カウンセル



**中村 将也**  
dentsu  
チーフ・インテグレートッド・  
ソリューションズ・オフィサー



**佐野 傑**  
dentsu  
ビジネス・トランスフォーメーション  
CEO



**樽谷 典洋**  
dentsu Japan CEO



**ジュリオ・マレゴリ**  
dentsu EMEA CEO



**ロブ・ギルビー**  
dentsu APAC CEO



**マイケル・コマシンスキ**  
dentsu Americas CEO &  
dentsu インターナショナル・マーケット  
CXM CEO



**ピーター・ハイブーン**  
dentsu  
インターナショナル・マーケット  
メディア CEO



**綿引 義昌**  
dentsu Japan  
COO



**ネナ・イロメチナ**  
dentsu  
インターナショナル・マーケット COO

## 第2章

価値創造ストーリーを支える

戦略と経営基盤

# Strategy and business operations

A group of people are gathered around a table in a meeting. A man with a beard and long hair, wearing a blue shirt, is pointing at a document on the table with a green pen. He is looking towards a woman in a yellow top who is seen from the back. Other people are visible in the background, including a woman with long brown hair. The setting appears to be a modern office or meeting room.

## 04 Business strategy

事業戦略



dentsu Americas CEO &  
dentsuインターナショナル・マーケット CXM CEO  
マイケル・コマシンスキ

## パーパスの追求と、高いパフォーマンス、イノベーションで事業を成長させ、社会に貢献する

この1年を振り返り、私たちが成し遂げることができた進歩はとても誇らしいものだと考えています。ビジネスにおいても社会においても確実なことが何一つない中、限界を設けることなくチームを組むことで、スピーディーに大規模な成果を挙げられることを、私たちは何度も目の当たりにしてきました。

私たちのストーリー、成長は、データが証明し賞賛に値すると自負していますが、ここで強調したいのは、今日皆さんが目に見ているdentsuは、120年間の伝統とイノベーションのたゆまぬ歩みの結果だということです。最高の人財を集める力と、有意

義なイノベーションを生み出し、持続的な社会的インパクトを実現できるという評価が、この歩みを特徴づけています。

昨年、dentsuの伝統とイノベーションの歩みに、「B2B2S企業への進化」という、胸躍る新たな基軸が刻まれました。これは「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」という新しいビジョンを実現するための経営方針です。

ビジネスについて再考する機会があるたびに、私たちは自問します。「どうすれば従業員や顧客企業のために新しく意味のある価値を生み出すことができるか」と。

## 業界初を切り開いていく：クライアント&ソリューションズ

2022年には、顧客企業や社会に新たな価値を提供するため、世界中の経験豊富なアカウントマネージャー、ストラテジスト、ソリューション・スペシャリストを集めた、顧客セントリックなグローバル組織を立ち上げました。この組織は業界初の試みで、私たちの理想とする顧客企業とエージェンシーとの関係の未来像を示し、それぞれの持つ能力と実現する力を統合し、成長と利益を飛躍的に促進していきます。

2023年にはこの新しい取り組みを実行に移し、電通グループの多様な能力を活かして、シームレスな新しいクライアントエクスペリエンスを提供していきます。

この新組織の設計を始めるにあたって、3つの重要な原則があります。

### 1 課題解決へのスムーズなアクセスを

取引するエージェンシーの数を減らして、更に大きな課題を解決していきたい。それが顧客企業の希望だと私たちは考えます。これは過去3年間に私たちが決定したすべての事柄に共通する原則です。よりシンプルに、つながりを強化し、統合を更に進めるにはどうすればいいのか、4つの統括地域に再編成し、日本以外の地域ではエージェンシー・ブランドを160から6に集約したdentsuへと組織体制を変えるなど、私たちは変革のたびに機動性を高め、顧客企業に新たな価値をもたらしてきました。

トップのグローバル顧客企業の85%が、グループ内のさまざまな部門から成り立つ統合チームと仕事をしていることを考えると、顧客企業がdentsuの事業変革の有効性と専門性を感じてくださっていることを、あらためて確認できます。これは、大変誇らしいことです。

### 2 グローバルな課題にグローバルなソリューションを

2023年に入り、多くのCMO(最高マーケティング責任者)は、自らが置かれた状況、立場で、顧客価値、目的に則したマーケティング機能の進化、ブランド価値の継続的な

最適化を徹底的に重視することが求められるようになっていきます\*1。CMOを対象とした調査でも、新しい市場や新製品開発の挑戦的なプロジェクトを追求したいという、顧客企業の強い希望が示されています\*2。

最高の戦略、多芸多才なグローバル人財、競争力のあるデータ分析、精緻なターゲティングなどを独自に組み合わせることで、dentsuはパートナーとして選ばれてきました。2023年には、これらの強みを、領域を越えた多様で幅広い課題解決への戦略的投資で更に補い、顧客企業の次なる計画設計に役立てていく予定です。イノベーション、カスタマーエクスペリエンス、デジタルコマースがますます企業の優先事項になる中、私たちは、顧客企業が将来の革新的な機会を予測し計画する際に、頼られるパートナーでありたいと願っています。

どうすれば従業員や顧客企業のために新しく意味のある価値を生み出すことができるか

### 3 競争力をもたらすグローバルで多様な人財を

私たちのビジネスの根幹は、人財です。dentsuがグローバルに展開し、顧客企業にソリューションを提供する組織だからこそ、従業員が組織のあらゆる所でより多くの経験を積み、より高い機動性を発揮する機会を提供しています。私たちは、従業員がその専門分野を探求すると同時に、マーケティングの新しい領域でも多彩な能力を発揮できるよう取り組んでいます。顧客企業に対しては、顧客セントリックなグローバルチームを設置することで、最高の人財、多様な考えやスキルに、シームレスにアクセスできるようにしています。

私はこれまでにdentsuが成し遂げてきたことを大変誇りに感じると同時に、顧客企業を徹底的に重視する方針によって、今後更に強く競争力の高い企業として成長していくことを確信しています。従業員と取締役の皆さん、及び株主の方々には、これまでのご支援に感謝申し上げますとともに、これから1年、成長と利益への新たな道を切り開いて行くにあたって、引き続きご協力をよろしくお願い申し上げます。



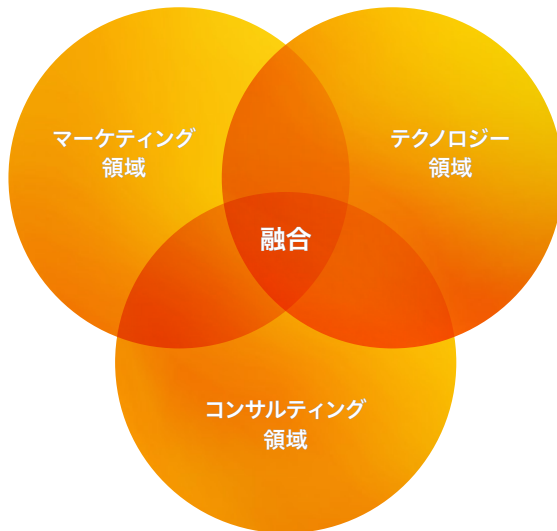
# 04

## ケイパビリティの拡張と統合

### インテグレートッド・グロース・ソリューション

#### 顧客企業の変革ニーズに応える 「トランスフォーメーション」

カスタマー・エクスペリエンスこそブランド(企業)の競争力のカギになると当社グループは考えています。今日、最も成功しているブランドは、データとテクノロジーを駆使することで実現される、高度にパーソナライズされたカスタマー・エクスペリエンス



の提供を実現しています。データから得られる洞察は、生活者とブランドとの間に特別でパーソナルなモーメントを生み出します。そのモーメントは、複数のコンタクトポイントにわたって提供されつつも、一つの統合されたカスタマー・エクスペリエンスを形成し、やがて生活者からの持続的なロイヤリティを醸成します。

電通グループは、将来的に、マーケティング、テクノロジー、コンサルティングの融合がこれまでになく進み、新たな市場が形成されると考えています。この構想に基づき、2020年から包括的な事業オペレーションの見直しや組織の合理化を推進し、最近ではOne dentsuの枠組みによる取り組みを開始することで新たなポジションを築こうとしています。

新市場の中で電通グループは、顧客企業の事業成長に貢献する「インテグレートッド・グロース・ソリューション」を提供しています。これは、デジタル化が加速する中、電通グループがサービスを提供してきたマーケティング・コミュニケーションの領域、及びコンサルティングとテクノロジーの高成長領域(カスタマートランスフォーメーション&テクノロジー)での多様なケイパビリティを統合したものです。私たちは、「インテグレートッド・グロース・ソリューション」を提供できる稀有かつ革新的なグローバル企業として、顧客企業のパートナーとしての地位を強固にしています。

#### マーケティング・コミュニケーション

電通グループは、その歴史の中で深めてきた生活者インサイトを起点に、ブランドデザインやメディアプランニングなどを通じて、顧客企業と生活者のエンゲージメントを支援してきました。その競争力の背景には、電通グループの人財によるクリエイ

ティブティの発揮とメディア、テクノロジー、コンテンツ領域におけるパートナーとの協力関係があります。

メディア事業でもデジタル化が進展する中、データ活用によるオンラインとオフラインの統合を推進しています。AIの応用によるテレビ視聴率とインターネット広告のKPI統合、プラットフォームと共同で運用されるデータクリーンルームの活用によるプライバシー保護に配慮した広告配信などがその例です。

加えて、顧客体験をより刺激的で感動的なものにするために、コンテンツとのコラボレーション、メタバースでのブランディングなど、コンテンツを中心としたクリエイティブサービスも推進しています。

#### カスタマートランスフォーメーション&テクノロジー

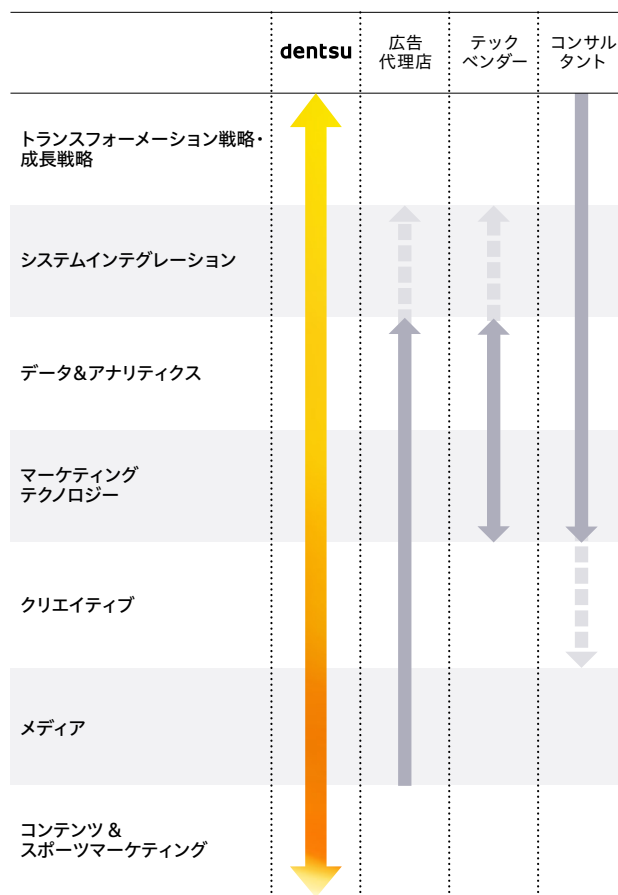
顧客企業が、データマネジメント、デジタル・エクスペリエンス、テクノロジープラットフォーム、組織的なインフラなどを含む事業基盤を変革し、生活者を起点とした変革を実現する—それがカスタマートランスフォーメーション&テクノロジーです。これによって顧客企業は、継続的かつリアルタイムに生活者のニーズ、状況、モチベーションを理解し、対応することが可能となります。革新的でパーソナライズされたカスタマー・エクスペリエンスの実現です。

独自のデータソリューションの開発に加え、電通グループは、Salesforce、Adobeなどとのグローバルなパートナーシップを通じ、特にコマース領域やクラウドサービスの活用に関するコンサルティングから実装と運用にいたるまで、一貫したサービスを顧客企業に提供しています。

2022年度は、力強いオーガニック成長と戦略的なM&Aを通

じて、カスタマートランスフォーメーション&テクノロジー領域の売上総利益が前年比で+17.5%(為替影響排除ベース)成長し、当社グループ全体の売上総利益に占める構成比も32.3%に到達しました。

### 電通の多様なケイパビリティ



### クライアント&ソリューションズの発足

グローバル及び各地域と市場の主要な顧客企業に向けた統合サービスの提供を加速させるため、クライアント&ソリューションズという組織が2023年に発足し、既にさまざまな取り組みを始めています。

#### クライアントパーティカル

ヘルスケア、金融、自動車など、特定の産業向けに設計された統合ソリューションです。今後、他の産業においてもパーティカルな統合ソリューションを展開していきます。

#### dentsu gaming

eスポーツ、XR技術の活用、ゲーミフィケーション、インゲーム広告などをはじめとした、ゲーム領域の専門的知見を統合したソリューションです。

#### Merkury

カスタマートランスフォーメーション&テクノロジー領域で、顧客企業が保有するファーストパーティデータの管理に活用されるプロダクト、Merkuryをメディアやクリエイティブのサービスラインでの利用へと拡張します。

#### Dentsu Good – a Sustainability Accelerator –

顧客企業の事業成長と社会貢献の両立を実現するため、あるいは事業を通じて社会的課題を解決したいという新たな需要に応えるため、グローバルに編成された専門チームが主導する取り組みです(P.33)。

### 「拡張されたクリエイティビティ」と dentsuの企業文化

データやテクノロジーを活用し、広告の枠を超えたイノベーションを実現するクリエイティビティは、電通グループの競争力と差別化の源泉です。その背景には、人と社会にポジティブな影響をおよぼすために「クリエイティビティを拡張する」という電通グループ独自の考え方と120年の歴史で培ってきた企業文化があります。

電通グループは、2022年に1,000以上の賞をグローバルや各地域で受賞しました。電通グループには、多様な専門性を持った人材が集結していますが、全員がクリエイティビティを発揮することが奨励されています。また、クリエイティビティは、多様な人材が刺激を与えあうことでその質が高まる、という考え方が深く組織に根付いていることから、例えば、メディアの専門家と映像制作のプロとデータサイエンティストが部門の壁を越えて協力し合うことで新しい価値が生まれることは当たり前になっています。結果として、顧客企業が自分たちだけでは実現できなかった事業やサービスの開発といった領域に電通グループのサービスは貢献し始めています。

「an invitation to the never before.」のパーパスの下、そういったクリエイティビティを尊重する企業文化を世界中に広め、新しく電通グループに加わる人材に身に付けてもらうためにさまざまな取り組みを行っています。クリエイティブな仕事を紹介し評価する社内アワードの表彰はその一例です。

## 電通グローバルサービス

### 高度専門人財のグローバルネットワーク

2022年に設立された「電通グローバルサービス」は、テクノロジーとデータ分野の高度専門人財が集めた複数の拠点によって構成された10,000名を超えるネットワークです。拠点は、インド、日本、ブルガリアといった複数のマーケットに戦略的に配置されています。

このネットワークを通じて、電通グループが持つテクノロジー、マーケティングやコンサルティングのケイパビリティを適切に結び付け、高品質で安定的、かつコスト競争力のあるサービスを世界各地で提供します。クリエイティブ、メディア、カスタマートランスフォーメーション&テクノロジーのサービスラインを通じて、既に2,500以上の顧客企業にワールドクラスのサービスを提供しています。

### 高度なスキルを持つ人財が集結

ネットワークが、顧客企業のために価値を生み出し続けるためには「人起点の変革」に対するコミットメントも重要です。2022年の一年間でチームの規模は大きく拡大しました。Salesforce、Adobe、クラウド、パフォーマンス・マネジメント、オートメーションなど各分野の高度専門人財が集まっており、「40 under 40 データサイエンティスト」「Women Leaders in Tech」など、エキスパートに贈られる賞の受賞者も名を連ねています。また、全世界に450名しかいない「Salesforceチーフテクニカルアーキテクト」を1名擁していることも、私たちの強みです。

### 人財への多角的な投資

人財の採用にあたっては、多様な人財を獲得できるようなプログラムを導入しています。例えば、休職した女性にセカンドキャリアを提供することに重点を置いた「キャリア2.0」というプログラムなどです。

新しく採用した人財には早期から活躍してほしい、また継続的に最先端のスキルを習得してほしいと考えており、能力やキャリアの開発プログラムにも注力しています。AWS(アマゾンウェブサービス)の実践的なスキルに関するプログラムは、3ヶ月間で300人のAWS認定者を輩出するといった成果を生んでいます。さらに、新卒入社メンバー向けに、現場で高いパフォーマンスを発揮するための包括的な早期キャリアプログラムを開発しているほか、より高度な職務経験を求める人財には国境を超えた異動の機会も提供しています。そのほか、福利厚生 の質向上を通じた従業員のエンゲージメント向上にも注力しています。

### 電通グローバルサービスの拠点



変革、イノベーション、オペレーショナルエクセレンスを推進する人財のネットワークです。

Dentsuグローバルサービス グローバルCEO アシシュ・カンナ



### データ化の推進、ネットワークの拡張、コラボレーションの強化

2023年は、以下項目の一層の強化を図ります。

#### オペレーション

顧客サービス、従業員の状況、ビジネスパフォーマンスを統一データで俯瞰する「オペレーション・コントロール・センター」を構築

#### チームネットワーク

高度なスキルを持つ人財が集結したグローバルな大規模チームを管理するためのプロセスやテクノロジーに投資

#### コラボレーション

テクノロジーを駆使した顧客セントリックなソリューションを構築するために電通グループ内で組織横断的にコラボレーション

## Dentsu Good – a Sustainability Accelerator –

### Growth through Good — ポジティブな変革が社会的価値を生み出す

Dentsu Goodは、電通グループを横断して提供されるソリューションです。顧客企業が社会的価値を生み出すことによって事業の成長も遂げられるよう支援します。

Dentsu Goodのミッションは、アイデアとイノベーションによって、顧客企業とともに持続可能な社会を実現することです。これは、電通グループのパーパス“an invitation to the never before. 私たちは、多様な視点を持つ人々とつながりながら、かつてな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ために存在しています。”とも合致しています。

顧客企業とともに社会に変化を起こし、当社グループ自身のサステナビリティに対するコミットメントを高めることで、持続可能な未来に向けた解決策を生み出し、“Growth through Good (社会課題解決を通じて実現される事業成長)”の好循環

“

Dentsu Goodは、顧客企業が、  
事業環境の革新的な変化を志向・実践し、  
持続可能な社会における  
新たな成長を遂げることを支援します。

”

を促進します。このビジネスアクセラレーターは、電通グループ全体のベストプラクティス、ツール、メソドロジーを結集させたソリューションとして私たちのケイパビリティと顧客企業を結びつけ、サステナビリティのレンズを通した新たな視点を提供します。

### 誕生の背景

近年、顧客企業の間で、“Growth through Good”の機運が高まっており、また、特に若年層を中心とした生活者においても、企業が社会課題やサステナビリティに積極的に取り組んでいるかどうか重要なファクターになってきています。こうした機運を受けて、B2B2S企業に進化するためのシンボリックなソリューションとして、「Dentsu Good – a Sustainability Accelerator –」の設立にいたりしました。

### 具体的な取り組み

現在は、日本、アメリカ、カナダ、台湾、デンマークにおいて、顧客企業にサービスを提供していますが、今後、エリアを拡大する計画です。その計画の一環として、電通グループの人財がサステナビリティに関連したソリューションを提供できるよう、電通グループが独自に開発した「統合諸表(グローバルソリューション名“Canopy | a collaborative program for sustainable business transformation”）」(P. 38)や研修などの能力開発プログラムを設計しています。また、当社グループがデンマークで開発した企業・ブランド向けのトレーニングプログラム「Sustainable Marketing Academy」を既に展開しています。市場環境、顧客意識、法規制など、ビジネスを実践する上で欠かせないサステナビリティの知識及び、マーケティングの実践方法を6～10のモジュールで提供するプログラムです。

#### Ecosystems

##### Provide social solutions

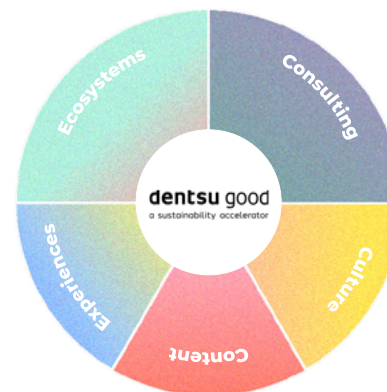
dentsuがリードする形で顧客企業やパートナーと共創し、社会・環境問題を解決するためのサステナブルなネットワーク

#### Experiences

よりインクルーシブな社会を作り、人々の生活を豊かにし、サステナビリティに関わる行動を支援する、私たちのコマースやデザイン、または、イノベーションへの知見を活用した体験設計

#### Content

顧客企業と共同開発する、より良い社会を作るための議論を喚起するコンテンツや、パートナーと共に構築するインクルーシブでサステナブルな新しいメディア・エコシステム



#### Consulting

##### Provide client solutions

クライアントや業界リーダーが直面しているサステナビリティ課題の解決を目指した、専門的な知見に基づく、顧客企業との対話型コンサルティング

#### Culture

顧客企業が関わる多様なコミュニティを深く理解、尊重し、よりつながりを深めるためのカルチャー変革

SPECIAL FEATURE

# Transformative Creativity

クリエイティビティを拡張する

世の中にある課題の本質をつかみ、  
人びとの心と体が動く「クリエイティビティ」を拡張し、  
B2B2Sを実現する——  
その構想をdentsu Japan チーフ・クリエイティブ・オフィサー  
佐々木康晴に聞きました。

dentsu Japan  
チーフ・クリエイティブ・オフィサー  
佐々木 康晴

## SPECIAL FEATURE

## Transformative Creativity

クリエイティビティを拡張する

### Q dentsuが標榜している「クリエイティビティの拡張」とは、どのようなことを示しているのでしょうか？

クリエイティビティの拡張は、さまざまなテクノロジーが一般化し、人々の持つ力が高まることで創出される「人が動き、ブランドが育ち、社会が動く」ための広義の新しいクリエイティビティを指します。クリエイティビティを拡張することで、従来の「表現」創造に加えて、人々が動きだす「体験」の創造・変革や、ブランドや社会が成長する新しい「仕組み・プロダクト・サービス」の構築、そして世の中への新しい「ベネフィット・価値・価値観」の提案などが可能になります。これから重要になってくるのは「人を中心」にして考えることです。テクノロジーの普及によって、今後ますます商品やサービスがコモディティ化し、ブランドの差別化が難しくなります。また、複雑な社会課題が増え、それらを解くのが簡単ではなくなるのが予想されます。そのときに重要なのは、クリエイティビティによって「人起点での変革」を起こし、人々の力で社会のポジティブな動力を作ることなのです。

### Q 顧客企業が向き合う社会課題が増え、複雑化する中で、dentsuがクリエイティビティを拡張することは「B2B2Sの実現」にどのようにつながるのでしょうか？

クリエイティビティを拡張するには、従来のマーケティング・コミュニケーションとは異なり、単にブランドだけが成長するのではなく、人々の成長も同時に叶えるようなアイデアが必要とされます。そして、そのゴールは環境問題の解決に向けた活動や誰でも暮らしやすい社会の実現など、世の中の変革にもつながるものが多くなっていくでしょう。つまり、人々と、ブランドと、社会をつなぎ、それぞれの成長を作り出すことができると言えます。クリエイティビティが拡張されることで、人々は「社会の構成員」として世の中を変える存在になっていきます。言い換えれば、拡張されたクリエイティビティは、人々が動き、世の中が動くための最もクリーンなエネルギー源であるといえます。企業の価値を根本から見直して未来創造のアクションにつなげる「統合諸表(P.38)」や、イギリスの若者たちが自分たちの歴史について議論し、行動するきっかけを作り、社会にインパクトを与えた「The Unfiltered History Tour(P.39)」などは、良い例だと考えます。

### Q クリエイティビティを拡張し、顧客企業に対するサービスの質を高めるために、どのような活動に取り組んでいるのでしょうか？

顧客企業との関係性は、いまやマーケティング・コミュニケーション領域だけでなく、さまざまな領域

に広がり、深まっています。クリエイティビティを拡張することで、dentsuと顧客企業が「パートナー」の関係となって進めていくものです。そのため、まずは当社グループ内の専門家チームが経営陣に向き合った上でコンサルティングするというプロセスで始まるケースが多いです。その後、ステークホルダーを巻き込んでアイデアを共創しながら、未来視点でその体験全体、ジャーニー全体を設計・デザインしていきます。ここでは、まだ世の中に存在していない未知の体験や仕組みを形にするディレクション力が必要とされます。幸い、dentsuには多様な専門性が集まっています。言葉やデザインの創造、ストーリーテリング、未来戦略立案に長けたクリエイターをはじめ、AIやXRなどに長けたテクノロジスト、そして難易度の高いプロジェクトを具現化するプロデューサーなどと共に、全体設計・ディレクション力に長けたクリエイティブ・ディレクターが混じり合ってチームを編成することで、「クリエイティビティの拡張」を推進しています。非連続な進化を描き出す「夢想力」と、誰もやったことがないことを形にする「実現力」が強みです。また、それぞれの専門性が強いだけでなく、電通グループにいる人材の多くは好奇心が人一倍強く、専門以外の領域に「越境」していく力がとても強いことも特徴のひとつです。誰もが顧客企業からのリクエスト通りに応えるだけでは満足せず、求められていない領域まで踏み込んで答えを出そうとする——これによって領域横断の新しい価値が生まれやすくなっていると考えます。

### Q 「クリエイティビティの拡張」について、今後の展望を聞かせてください。

いよいよ本格的にAI時代に突入しています。今や、誰でもデータの恩恵を受けられます。すなわち、データから導き出される「想像の範囲内のソリューション」だけでは差はつかなくなってきています。今後はますます、人間にしか提供できない強いエモーショナルなアイデア、その手があつたかという驚きのソリューションが必要になります。そのような「データやテクノロジーを駆使した上での、人間にしか提供できない強いアイデア」を生み出しやすくなるように、dentsuの人財がのびのびと活躍できる場づくりに投資していくつもりです。私たちのクリエイティビティによって、カルチャーが育ち、社会が変わり、未来が生まれるように。まだ見たことのない新しい未来価値を創造できる人財が必要となります。従来の領域を超えられる越境力のある人、面白い未来をつくりたい熱意ある人に、ぜひジョインしてもらいたいと思っています。



# Uniquely dentsu dentsuの企業文化

dentsuをユニークな存在たらしめているものの一つは、企業文化の力です。私たちのパーパスである「an invitation to the never before.」は、dentsuのユニークなDNAを高らかに宣言したものです。never beforeは、たゆまぬイノベーションに対する私たちの情熱と能力を表しています。invitationは、誰でも喜んで受け入れるという私たちの信念です。dentsuは顧客企業、人財、パートナーを同じテーブルに招き、持続可能な未来を共に創造し、顧客企業の成長とより良い社会のために貢献していきます。

私たちは顧客企業のビジネスを大切に、社会を中心に考え、自分たちの望む姿へと変化していくため取り組んでいます。

## 企業文化を育てる

企業文化は、明確なパーパスの下、従業員一人ひとりの多様性を尊重しながら組織全体で育成する必要があります。私たちはdentsuのすべての従業員に、dentsuとのつながりや、自分にとって重要なことを感じ取ってもらいたいと思っています。

その一例が、私たちの価値観を示すTHE 8 WAYSを社内に定着させる活動です。この価値観を事業のあらゆる側面に取り入れるため、米州で「Appreci8tion(アプリシエイション)」というプログラムを試験的に実施しました。これは、従業員がTHE 8 WAYSの視点から仲間を相互に評価できるデジタルプラットフォームです。

評価を通じて自ら存在価値を再認識することは、企業文化の強化につながります。



## イノベーションを生み出すインクルーシブな環境

顧客企業の事業成長を支える斬新なアイデアを実現し、多様な人財を大きく育てることを目的に、「dentsuZ」というチームを中国で立ち上げました。優秀なZ世代の人財を一つのチームに集めることで、Z世代層を対象としたクリエイティブなマーケティングソリューションを開発する強力な

仕組みができました。若い世代の「電通人」がイノベーションを起こす、このアプローチを通じて、「経験や年功に関係なく、最高のアイデアを持つ人がリーダーになる」という強力な企業文化のメッセージを発信しています。

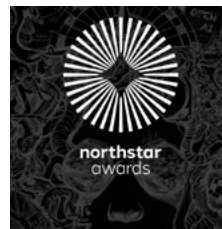


## よりよい未来をつくるために

私たちは、明確なパーパスと倫理観を持った、インパクトのある企業作りに取り組んでいます。

産業構造、法律と規制、顧客企業のニーズなどの変化に応じられるよう、多面的アプローチは進化を続けていますが、その一方で、私たちは最高の仕事、最高の人財の背後にあるストーリー、すなわちビジネスの成果と、そこに至るまでの過程を評価することも大切に考えています。

dentsuは2023年に社内向けの制度である「northstar awards for dentsu」をスタートしました。northstar awardsは、新境地を開いた仕事にスポットライトを当てることに加えて、組織を前進させ、dentsuの価値



観を体現し、よりよい未来を作るという目標を実現した従業員を評価します。この賞は今後、毎年開催されることで当社グループの事業活動を活性化させ、企業文化を強化するだけでなく、事業戦略や人財戦略の実現にもつながっていきます。

さあ、私たちと一緒に、「an invitation to the never before.」に踏み出しましょう。



# CASE STUDY

CASE 1 日本

## 飲まない、飲めない人が主役のバー SUMADORI-BAR SHIBUYAで スマートドリンク社会の第一歩を

国内に約5,000万人いると想定されるアルコールを「飲まない、飲めない人」をターゲットに新市場を創成。「飲める人」と「飲めない人」が分断されている、「飲めない人」にもさまざまな程度がある、という発見から、一人ひとりの飲み方の多様性を追求し、誰もが一緒に楽しめるスマートドリンクの社会を目指しました。



データのない「飲まない人、飲めない人」を徹底理解するために「スマドリ株式会社」というマーケティング新会社を設立

飲めない学生や社会人、インフルエンサーなど多様な「飲まない人、飲めない人」の意見を徹底的に調査。実際に飲酒しない人もチームにアサインすることで、「飲まない人、飲めない人」の視点でお酒のビッグインサイトを発見していきました。

発見したビッグインサイトをもとに  
SUMADORI-BAR SHIBUYA をオープン

渋谷のセンター街に「飲まない人、飲めない人が主役のバー」をオープン！「飲めても、飲めなくても、みんな飲みトモ」となる場を生み出しました。0%、0.5%、3.0%と飲み比べできるセット、「飲めない人」でも味がわかるドリンクMAP、5%以上のお酒をあえて「others」としてメニューの最後に、などの取り組みを実施。モバイルオーダーを採用し、「飲まない人、飲めない人」のデータを蓄積することで、今後のマーケティング活用も可能となっています。



自治体/NPO/大学とも連携

飲酒問題を課題に変える自治体、企業、団体、NPO、大学とも連携し、渋谷エリアからスマートドリンク、「飲み方の多様性」を発信。「飲める人も飲めない人も」というダイバーシティ・インクルージョンの姿勢に、社会、経済メディアも注目し、新市場が生まれています。





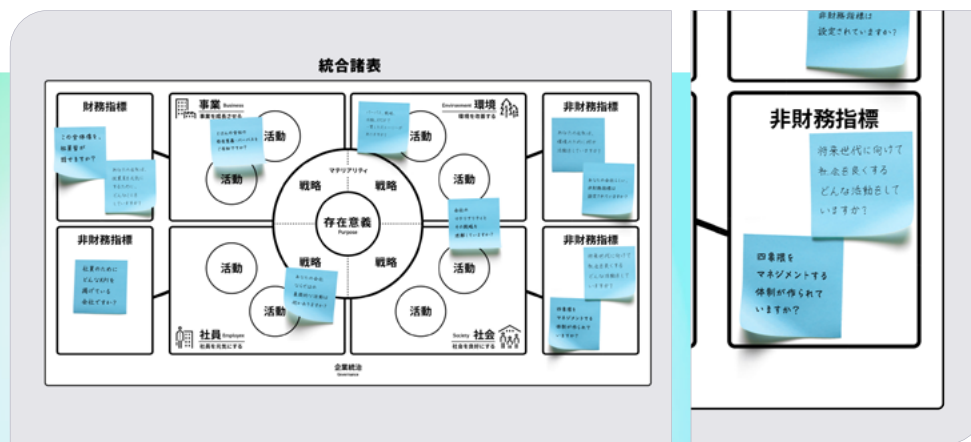
## CASE STUDY

CASE 日本

財務諸表からは読み解けない価値を可視化

## 企業の社会的価値が見えてくる統合諸表

統合諸表は、財務諸表だけでは読み解けない企業の価値を可視化する新しい経営設計図。事業・社員・環境・社会の4つの活動を、どんなパーパス、戦略、活動、KPIをもって経営しているのかを統合視点で設計し、それをシンプルにわかりやすくさまざまなステークホルダーと共有できるツールです。



このツールは公式ウェブサイトを通じて無料公開。希望する企業には、未来の企業価値向上に向けての打ち手を、経営層とのクリエイティブセッションや、企業内ワークショップを通じて考えるプログラムを提供しています。現在25社※が参画している日本経済新聞社主催のWell-being Initiativeにて正式採用されています。

※: 2023年8月現在



CASE 米国

アフリカ系の人々が経営する企業が制作・配信するPodcast番組

## More than that with Gia Peppers

ゼネラルモーターズ、P&G、クローガー、マスターカードと連携し、Mediabrief社とUrban One社と電通は、制作・配信のすべてをアフリカ系経営者の企業が行う初の番組の立ち上げを実現し、広告の販売から制作、配信の流れの中に存在する不公平／不公正の課題に挑みました。



番組はホストのGia Peppersが著名なゲストを迎えるトーク番組。アフリカ系のリスナーにインスピレーションを与える魅力的で有益な番組を提供することで、電通グループと顧客企業がアフリカ系のリスナーとエンゲージする機会を創出することに成功しました。制作、配信に際しても人種的マイノリティによって運営されるパートナーが多数協力し、運営資金の9割がアフリカ系コミュニティに直接投資される、人種的・文化的にも公正で持続的な仕組みを実現。Microsoft Advertising の「Marketing with Purpose」賞で世界最高の賞や、Adweek の「Best in Diversity and Inclusion Podcast」部門で 2022年度の「Podcast of the Year」に選出されるなど、数々の国際的な賞を受賞し続けており、2023年には3rdシーズンがスタートしています。

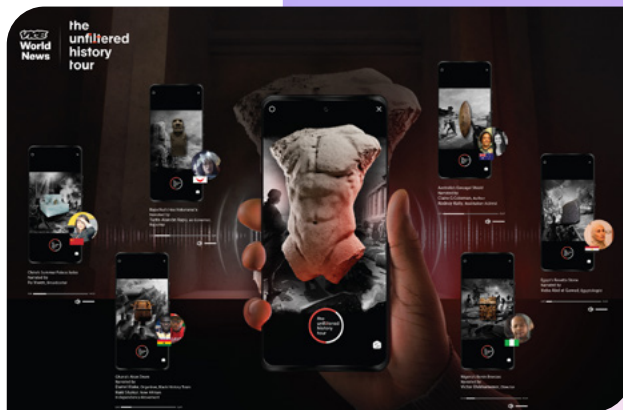
# CASE STUDY

CASE  
4  
インド

大英博物館の展示品のもう一つの歴史を  
世の中の人々にARで伝える

## The Unfiltered History Tour

The Unfiltered History Tourは、大英博物館の展示品をAR（拡張現実）で紹介するものです。来館者が自分のスマートフォンを使って博物館に展示されている作品をスキャンすると、位置情報を介してフィルターが作動し、その文化遺産の生まれ故郷出身の専門家からもう一つの歴史、すなわち「盗掘品」としての歴史について話を聞くことができます。



このツアーが始まってから数週間後に YouGov が行った世論調査によると、「パルテノン神殿の大理石はギリシャのものだと思う」と回答した英国人は以前の調査から急増し59%に達する結果となりました。このキャンペーンは、カンヌライオンズの歴史において、最も成功したインドのキャンペーンとなり2022年のフェスティバルで、最も多くの賞を獲得しました。

CASE  
5  
英国

責任ある銀行

## The Co-operative Bank

化石燃料の生産や採掘に関わる企業への融資や銀行サービスの提供を25年以上にわたって行っていない。それが、英国の銀行として唯一、顧客セントリックな倫理ポリシーを掲げるThe Co-operative Bankの取り組みです。



この銀行の取り組みを多くの人々に知ってもらい、その重要性を感じてもらうために英国のThe Co-operative Bankのブランドフィロソフィーを表現する広告映像を制作。TV、オンライン映像プラットフォーム、ソーシャルメディア、OOHなど多チャンネルで放映し、社会課題に取り組む企業姿勢／サービスの実効性といったこの銀行が持つ社会的価値を生活者のインサイトに結びつけて伝えました。

A woman with glasses and a white top is smiling and leaning on a green tufted sofa in a modern office setting. The background features a wall with a large green leaf pattern and a ceiling with exposed light bulbs and recessed lighting. The overall atmosphere is bright and professional.

## 05 People strategy

人財戰略

人の可能性を本気で信じ、  
人を育てる会社になる

(株)電通グループ CHRO  
谷本 美穂



## キーワードは、人の「成長」 従業員の成長機会を積極的に提供していく

### 人の活力を生み出す原動力は、「貢献したい。成長したい」という気持ち

私は20年以上、外資系のグローバル企業に所属し、「自分で自分のキャリアを選ぶ」という自律的な仕組みの中で育ってきました。その結果、面白く、大きなチャレンジに携わることができ、世界中の素晴らしいリーダーたちに信じてもらい育ててもらいながら、成長実感のある充実したキャリア人生を送ることができました。また、多数の国の仲間と一緒に働く経験の中で、世界には素晴らしい才能や知恵を持った人がたくさんいることを知り、高い目的に向かって多様な人々と率直に意見を交わすことでより良いものを作っていけることの喜びも知りました。

人は、自分の人生でやりたいテーマを見つけ、自分で自分の貢献の仕方を決めると大きな力を発揮するものです。そして人の活力を生み出す原動力は「貢献したい。成長したい」という気持ちなのではないか、と思い至りました。

着任以来、さまざまな従業員と実際に会って声を聞いてきましたが、皆dentsuの一員であることに誇りを持っていることに気づきました。顧客企業の成長戦略に寄り添い、その先の生活者が喜ぶ最高の提案をすることをやりがいとしています。顧客企業に期待以上の仕事で応えたい、そのために社内で横断的に知恵を集め、ベストな統合ソリューションを生み出そう、そしてその実現まで支援しよう、という精神が根付いています。一方、社内の連携やソリューションの提供方法を改善していける余地もあると聞いています。グローバルな顧客企業の成長を多様な市場で支援していくにはどうしていけば良いのか——ここに多様性を成長につなげる“dentsu全体の組織力”が必要になってくるのではないのかと思います。

### dentsuが目指すグローバル。多様性から学び、進化する

グローバル企業は、少なくとも過去四半世紀の環境変化のスピードを強く意識しており、それに対し適応することによって成長してきました。変化のスピードは更にギアを上げ始めており、いつ来るのか、本当に来るのかと囁かれていたAIの時代がまさに今、訪れようとしています。このような世界の転換期にいるdentsuが最も必要としているのは「人の成長」です。2023年からスタートしたOne dentsuという新たな枠組みの下、グループ一体となり人財の成長を推進していきます。

顧客企業のニーズが複雑化し、デジタルテクノロジーによって変化が加速していく中で勝ち続けていく会社であるためには、常に新しいものへ目を向けて、謙虚に学び、進化していくことが必要です。特にデジタルテクノロジーを私たちのソリューションの核にしていくにはデジタルの専門性が不可欠となります。一方、グローバル化は多様なソリューションを必要としています。こうして、専門性、多様性、クリエイティビティを掛け合わせた“新しいアイデアやイノベーション”が必須になっています。また、こうした環境の中で未来を作っていくには、会社は全員で学び、素早く進化していくことが必要なのではないでしょうか。時代の変化に機敏かつ柔軟に対応していくこと、さまざまな角度から常に学んでいくこと——それこそが前を向いて進化していく組織の姿であり、dentsuが目指すものです。顧客企業へ、そして社会へ新しい価値を提供していくためには、私たち自身が進化し続けることが欠かせません。その絶え間ない進化を通じてこそ、すべてのステークホルダーにとっての企業価値を最大化できると、私たちは考えています。

### かつてない提案を社会にし続ける、電通グループの従業員のために

こうした想いを人事の仕組みに反映していくために、私たち人事部門も積極的に人の成長へ関与していきます。

まずは、これからのリーダーシップとカルチャーを定義するつもりです。これらがすべての基本となるはずで、企業カルチャーは標語やスローガンではありません。その企業の行動がカルチャーを形作ると私たちは信じています。そして次に、それを「行動規範」に落とししていきます。その指針には、「変革を生み、進化をドライブする」「新しいものを受け入れ柔軟に適応していく」「多様性を活かして強みを発揮する」「人を育てる成長の機会を積極的に提供する」などが含まれるはずで、

更に、これらの行動が一人ひとりの業績と等しく評価されるような評価基準が必要になります。従業員がこれらの行動を発揮し会社の成長に自律的・積極的に貢献することに、会社は最大限の評価をするべきだと思います。他方、ジョブ型人事制度、ジョブポスティング制度など昨今の人事領域で議論が進んでいる仕組みについても上手く取り入れていけるものもあるでしょう。しかし、これらはいくまでも人財育成のためのツールに過ぎません。人の育成を加速させるために本当に必要なのは、経営陣や各部門リーダーが自ら行動規範を体現し、人財育成に関する対話を積極的に重ねていくこと、そして、多様な力を育てる育成計画の実現にコミットすることだと思っています。

本来、人の能力を引き出す方法を考えることは、とてもポジティブなことです。dentsuのパーパスである「an invitation to the never before.」は、「社会に対し、かつてない提案をし続けること」を意味します。このnever beforeを作るのは、いうまでもなく従業員です。これからも私は従業員と対話し直接声を聞きながら、人の可能性を本気で信じ、一人ひとりの可能性を拡張できる会社づくりを目指していきます。

# 05

## 「人の可能性」を引き出し、 広げる人財戦略

### 人事もグローバルなワンチーム体制へ

電通グループは、グローバルな経営体制を進化させるOne dentsuとして新たなスタートをきりました。人事領域についても、組織や国境の壁を超えたコラボレーションによって従業員のケイパビリティを高め、「人を育てる」企業の実現を加速していきます。2023年1月にはCHRO(Chief Human Resource Officer)に谷本が着任しました。人事もOne dentsuとなり、新しい体制の下、経営戦略で必要とされる価値創造を提供する人財と組織づくりを実現していきます。

### グループ全体のHRミッションを初めて策定

2023年1月には、人事についてグローバル全体で同じ方向を目指すため、各地域の人事メンバーがロンドンに集合し、グループとしての「HRミッション」を定めるための会議を開催しました。

会議の冒頭、谷本が「One dentsu という新たなスタートを切った今、私たち人事は何のために存在するのか。dentsuのビジョンである、「人起点の変革」を実現する企業となるためには、何に注力すべきなのか」と問いかけ、「私たちがワクワクするようなミッションとは何か」「それは仲間である従業員、そして顧客企業もワクワクさせられるものか」といったことに想いを巡ら

せながら議論が交わされました。

さまざまな意見が出た中で、共通していたのが「人の力を信じ、解き放つ」というテーマでした。そこで、これを起点に、各地域の人事メンバーや事業領域の部門リーダーと意見を交換し、人事として実現したいミッションをまとめていきました。

その結果が「一つのチームになり、仲間の力を引き出す」というステートメントです。これには、ビジネスと人事が戦略を共有し、日本と日本国外をつないで一つのチームとなり、顧客企業への価値創造を一緒に担っていくという思いが込められています。そして、「人起点の変革」の最前線に立つ、というビジョンを支えていくために、「People Growth(人の成長)」「Winning as One Team(ワンチームとなって勝つ組織)」「HR Partnership Excellence(最良の人事パートナーシップ)」の三つの柱に支えられた人事戦略が策定されました。



ロンドンに集まったグローバルな人事メンバー

HRミッションステートメント  
一つのチームになり、仲間の力を引き出す



### People Growth

#### 人の成長と公正な機会の提供にフォーカスした タレントマネジメントプロセスを再構築する

人の活力を生み出すのは、一人ひとりの貢献したい、仕事を通じて成長したい、と思う気持ちです。電通グループが挑戦意欲のある人財を引きつけ、イキイキと働き続けてもらうためには、自主性を発揮できる環境や能力をストレッチさせる挑戦の機会などを、年齢などのバックグラウンドに関係なく提供していくことが重要だと考えます。

その前提の下、働き方の柔軟性を受け入れ、アウトプットを公正に評価することで、多様な人たちが力を発揮しやすくなります。多様な人財を活かし、能力を育てることの重要性を信じ、体現していきたいと思います。そしてこれを経営陣にも自分ゴト化し応援してもらえるよう働きかけています。

人財が自分でdentsuというキャリアを選択し、公平に成長の機会が提供される仕組みを積極的に整えていきます。

## 人の成長をドライブする 人間中心のリーダーを育てる

人が育つ組織において鍵となるのはリーダーの果たす役割です。One dentsuを推進する今、変化の激しい環境の中でグローバルにも勝ち続けていくために、改めて当社グループが求めるリーダーシップや行動規範を見直しています。

当社が2023年3月にガバナンスの高度化を目指し、指名委員会等設置会社へと移行したのに伴い、指名委員会、報酬委員会における人事領域の活動内容を刷新しました。これを機に、多角的な視点から当社グループのビジョンを実現するdentsuリーダーに求める要件について真剣に議論を重ねています。

その要件をグローバルリーダーの人財レビューにも適用し、人財の育成についての議論の場(People Discussion)をグローバルに展開していきます。経営トップと各部門のリーダーが人財育成のプランと実行にフォーカスした対話を重ねることで、組織的に人の成長をドライブする仕組みを目指します。

## 人財開発への投資を通して、 現在と将来のビジネス成長に貢献する

People Discussionで発掘された人財に対しては、グローバルで多様な環境でのダイナミックなジョブ経験を提供していきます。

ビジネス課題を踏まえて独自に開発した次世代リーダー育成プログラムも世界各地で始まっています。例えば、日本の強みであるクライアントソリューションをフレームワーク化し世界に広めていくべく、日本国外で「eigyo」プログラムを立ち上げました。他にも、トップビジネススクールと提携しながらグループ内各部門のリーダーたちが、自ら講師として生きた学びを伝えるプログラムや、女性リーダー育成に特化したプログラムなどを展開しています。

また、当社グループが目指す成長に向け、幅広い従業員向けスキルアップやリスキリングも促進しています。私たちが目指すのは、マーケティング、テクノロジー、コンサルティングが融合して生まれる新たな「変革」市場における成長です。そのためには、「人」に対するインサイト、マーケティング、デジタルテクノロジー、クリエイティビティ、そしてビジネスプロデュースなど、さまざまな分野に関するスキルが重要であり、それらの能力開発に力を注いでいます。

その一例として、「dentsu university」や「RUUUN」と呼ばれるオンライン学習プラットフォームが挙げられます。データ、マーケティングからクリエイティビティを養うリベラルアーツまで、幅広い領域を網羅した数万のコンテンツの中から各自のニーズや学習進捗に合わせて受講することが可能です。

これらの取り組みを通じ、当社グループが成長分野と位置付けるCT&T領域の人財強化を継続しています。結果として、日本国内・国外それぞれにおいて、CT&T領域に携わる人員の構成割合などは、前年比で拡大しています。

## 従業員のキャリアの選択肢を増やすことで、 長く働けるキャリアを形成できる職場に

従業員がそれぞれのキャリアパスを描けるよう、グループ統一の職務・等級フレームの導入を目指します。日本国外の拠点では「Career Framework」と呼ばれる仕組みが2019年から導入されており、2023年は日本のグループ経営陣への導入を始めています。グローバルで職務・等級が統一できれば、それぞれの従業員にとって自身が深めるべき専門性を自覚しやすく、目指したいキャリアも描きやすくなります。全世界で、より多くの従業員が国境を越えてチャレンジするキャリアの可能性も出てきます。何

よりも成長に向けたモチベーションが高まることが期待できます。人事戦略上も、グループ内に在籍する人財を把握しやすくなり、人財への投資精度の向上につながります。

## Winning as One Team

### One Teamとして“勝つ組織”をつくる

当社グループが社会に貢献し顧客企業を支える真のパートナーとして成長するためには、グループ会社間や従業員同士が協力し、“勝つ組織”をつくるのが大切です。グループにはグローバルの多様な人財が在籍しているので、その多様性を活かした文化を創造すべく、互いの理解を深めていきます。

## 多様な人財の力を掛け合わせ dentsuらしいクリエイティビティを築く

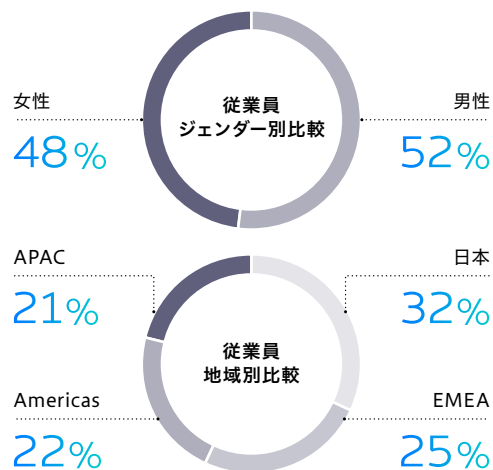
「People Growth」で掲げた成長の実現には、ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン(DEI)の推進が欠かせません。ダイバーシティはジェンダーなどの外形的属性にとどまらない概念ですが、まずはグローバル企業としてジェンダーや国籍などの多様性を重視していきます。

数値目標としては2030年までに女性リーダー比率を45%にすることを掲げています。この目標は役員報酬を決める際の指標としても設定し、経営陣のコミットメントを高めています。

同時に、グローバル企業として国籍に関係なく人財が活躍できる環境整備を進めています。例えば、グループ内で短期・中長期に人財が交流する機会の開発や、国を跨いでいる異動がより円滑となるようグローバルポリシーの整備も行っています。グループ会社間、地域間の人財流動性を高めることで、新しいコラボレーションの機会やキャリア選択の幅を増やします。



## 従業員構成(2022年12月時点)



※(株)電通グループ129名は地域別構成に算入せず

一人ひとりがベストな状態で働くことができる  
環境づくりを目指して

さまざまな属性、立場、価値観を持つ従業員皆が働きやすいと感じ、高いパフォーマンスを發揮できるよう、インクルージョンとWell-beingの推進にも取り組んでいます。例えば、フレキシブルな働き方を引き続き推進するほか、日本における障がい者雇用の推進、各地域で年間2～4日の特別休暇の付与、メンタルヘルスをサポートする“Mental Health First Aider”の資格取得支援、といった多角的な施策を打ち出しています。

特に日本では、従業員の健康増進について継続的に注力しており、労務・健康推進部門、産業保健スタッフなどが協働して取り組んでいます。(株)電通では定期健康診断受診率100%を継続しており、従業員に向けてメンタルヘルスを含めた健康に関する研修を実施しています。労働環境の改革にも継続的に取り

組んでおり、2022年における従業員一人当たりの年間総労働時間は1,958時間となりました。

更に、従業員のエンゲージメントを高めるためのグループ統一の活動にも取り組んでいます。毎年、従業員の満足度と推奨度を調査してエンゲージメントスコアを算出しており、部門ごとに課題を特定したうえで対策を講じ、翌年のスコア向上を目指しています。エンゲージメントスコアは、女性リーダー比率と同様に役員の報酬を決める際の指標として設定しています。

近年は、各地域・各部門のリーダーから電通グループの経営陣とのコミュニケーションを求める声が多く聞かれ、それに応える形で情報発信の機会を複数設定しました。その一つである、「Dentsu Global Leadership Meeting」には世界中から約1,200名が参加し、One dentsuとしてのメッセージがCEOから直接共有されました。

## HR Partnership Excellence

人事はビジネスにとって  
最良のパートナーでありたい

「人起点の変革」を推進する中で、今こそ人事がビジネスにとって最良のパートナーシップを發揮する時です。そのためには人事としての専門性と効率性を高め、人と組織の面から経営戦略や意思決定を支えていくことが重要です。

具体的には、経営・事業に寄り添うHRビジネスパートナーと、人財マネジメントや報酬設計などの専門チームから成るCenter of Excellence(CoE)を両輪としたグローバル体制の構築です。また、それを支える人事データや人事システムへの投資も継続していきます。

従業員の体験価値を高めるための  
オペレーショナルエクセレンスの実現

作業量の多いオペレーショナルな業務についてはプロセスの最適化や自動化を行っていることに加え、シェアードサービスも積極的に活用しています。地域間の差も考慮しながら、全体最適化が望ましい業務についてはプロセスやシステムを見直し、グローバルでの統合、標準化を目指します。

例えば、日本国外の拠点では利用が進んでいるクラウド型人事・財務アプリケーションの「Workday」について、IT部門と人事部門が協力して日本での試験導入を開始しました。このほかのツールについても、グローバルのベストプラクティスを参考に展開していきます。

日本国内でも、テクノロジーの活用で先進的な事例があります。グループ会社であるセプテーニ・ホールディングスと電通コーポレートワンは、2022年に「第7回 HRテクノロジー大賞」においてそれぞれ優秀賞を受賞しました。同賞は、日本の人事テクノロジーや人事ビッグデータ(アナリティクス)の優れた取り組みを表彰することを目的としています。人財の質や組織の質をスコア化し評価する仕組みを開発したことや、人財を個性、能力と働き方の視点で分析して人財情報基盤を整備した点が高く評価されました。

人の成長、ビジネスの成長に向けた  
データドリブンな投資を目指して

当社グループのビジネスは「人」の力によって支えられています。そのため、人財への積極的かつ効果的な投資が重要です。

より良い投資を行うためには、人財に関する情報・データを正しく把握することが欠かせません。日本では、適切な人財デー

タに関する項目とその取得方法を整備し、信頼性と透明性の高いレポーティングを実現しています。日本国外では「People dashboard」システムを構築し、従業員構成、離職状況、ジェンダーバランス、エンゲージメントといった主要な指標を、地域や国、サービスラインなどの切り口で分析できるようにしています。

グループ共通での取り組みもスタートしています。現在、取得する人的資本項目や算出方法、関連業務の効率化、取得したデータの開示などについて最適な方法を検討しています。

人財に対する最適な投資とは何か、生産性を高めるためにはどうしたら良いか、といった課題に対し、人的資本への投資効果(ROI)についても検討を進めています。標準的な人的資本ROIの算出法として知られるISO 30414をベースにしながらも、「人が成長すること」への投資に重きを置いた電通グループ独自の算出法を検討中です。こうした取り組みによって、人財開発への投資に一貫性を持たせ、中長期的な視点での成長投資の継続を目指します。

### ビジネスをサポートし、真のパートナーになるための 人事部門への投資・育成

人事部門の機能性を高めるため、CoEの組織を再編しつつ、日本におけるビジネスパートナー機能の体系化も進めています。同時に、One dentsuを支える本社におけるグローバル人財の強化を目指し、社外の専門人財の採用や、社内人財の育成、異動を活活性化させる取り組みを推進しています。

これらさまざまな取り組みを通じ、他のコーポレート機能とも連携しながら、より良いビジネスサポートのあり方を追求していきます。

## Topics

### 次世代型新オフィス「汐留PORT」が稼働

～リアルとリモートを融合させる新しい働き方を提唱～

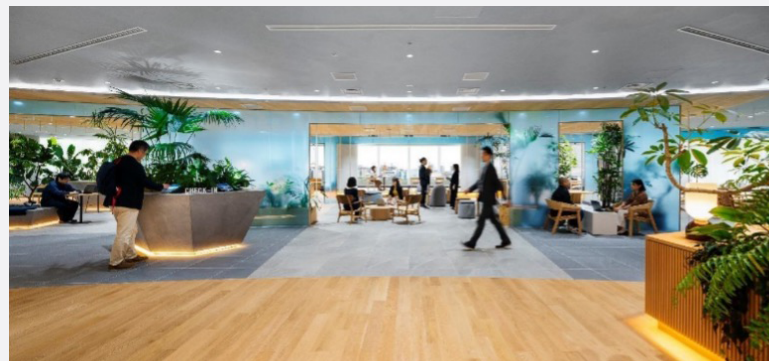
電通デジタルは、「組織パフォーマンスを最大化し、最短距離で目的を達成する働き方」を目指し、新しいワークスタイルへの挑戦を続けています。

その取り組みのひとつ、ワークプレイスについては選択肢を拡充することでパフォーマンスが高まると考え、全従業員について在宅勤務を含めたりリモートワークを認めています。一方で、リモートワークが定着したことで改めてリアルなオフィスならではの強みを見直そうと考え、「リアルな世界が、私たちが強くする。」をコンセプトに、オフィスの重要性や希少性を再認識し、そのリニューアルに着手。「五感を刺激する」「熱量を伝える」「勢いを感じ取る」といったリアルならではの体験を通じた新たな価値創造の場となることを目指した次世代型新オフィス

「汐留PORT」が2022年2月から稼働開始しました。

オフィス内には、同じ部署のメンバーと経験則やハイコンテクストな情報などを共有するための「チームホーム」、短時間で集中作業などをチームでまとまって行うための「ハックルーム」、組織を横断したランダムな出会いや会話を促す「シェアラウンジ」などのスペースを設けています。

汐留PORTは、日本経済新聞社と一般社団法人ニューオフィス推進協会(NOPA)が主催する「第35回 日経ニューオフィス賞」の「経済産業大臣賞」を受賞しました。日経ニューオフィス賞は、快適かつ機能的なオフィスづくりの普及・促進を目的とし、創意と工夫をこらしたオフィスを表彰する賞です。経済産業大臣賞は、応募総数131件の中から本件のみに贈られました。



## 人権への取り組み

### 電通グループ人権方針について

電通グループ全体の方針として2018年に制定。国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」をはじめとするグローバル企業が遵守すべき人権関連の諸規定に準ずる形で以下の3つの項目について取り決めている。

人権尊重に対する責任

労働に対する基本的原則・人権

人権尊重に対する責任の遂行

### 人権啓発の推進体制を展開

電通グループでは、自社の人権尊重への取り組みを明確にするため、2018年に国際的な人権ルールに基づいた「電通グループ人権方針」を策定しています。

また、dentsu Japan (dj) では経営層からなる「人権教育委員会」とdjグループ内各社の人権担当者が参加する「人権教育会議」を設置し、人権啓発の計画や活動実績、課題などについて共有する体制を構築しています。2023年度以降は、同様の体制をグループ全体で検討する予定です。

### 人権啓発推進体制(2023年度)



### 人権デューデリジェンス(サプライチェーンの人権テーマ)

電通グループは、サプライチェーンを含んだ人権尊重を推進するため、人権デューデリジェンス(人権DD)の構築に着手しています。日本では、第三者機関であるCRT-JAPANと連携して、2023年1月にdjグループの16社が集まってワークショップを開催。重要な人権テーマとして「委託先の労働環境」「電通グループ内の労働環境」「不適切な表現」「再委託先における個人情報保護」の4つを抽出しました。今後は、これらのテーマをベースに電通グループ全体でグローバルに人権DDへの取り組みを進めていきます。



ワークショップの様子

抽出した人権テーマ ※2023年度はdjを対象とした設定

#### 委託先の労働環境

2次・3次の委託先(日本国外含む)を含めてサプライチェーンを可視化し、「電通グループ人権方針」と「電通調達ガイドライン」に沿って適切に業務がなされているかを適宜モニタリングする。特に、クリエイティブやデジタルといった分野での日本国外や個人事業主への委託について注視する。

#### 不適切な表現

従来から取り組んできた広告表現についてのグループ内研修・啓発に引き続き注力する。同時に社会の動向をタイムリーに把握し、それらを研修・啓発に速やかに反映する。相談窓口における対応についても、更なる強化を図る。

#### 電通グループ内の労働環境

「電通グループ人権方針」で規定している「労働時間」や「賃金」についての適切な管理を継続すべく、その理解を従業員一人ひとりに徹底させる。相談窓口を通じて確認された個別の具体的な課題については特に改善の必要性が高いものと認識し、方針や体制の見直しにつなげる。

#### 再委託先における個人情報保護

「電通グループ情報セキュリティ方針」に基づいた管理を引き続き徹底する。今後は2次・3次の委託先を含めたサプライチェーン全体における情報セキュリティの取り組みを可視化し、その強化のための継続的な啓発・支援に取り組む。

A modern office interior with large windows, green plants, and people working at computers. The scene is bright and airy, with natural light streaming in from the windows. In the foreground, there are several large green plants, some in hanging pots. In the background, a woman with red hair is smiling, and a man is sitting at a desk with multiple computer monitors, also smiling. The office has a clean, minimalist aesthetic with a white ceiling and modern lighting fixtures.

## 06 Sustainability

サステナビリティ

# CSO MESSAGE



dentsu Japan  
チーフ・サステナビリティ・オフィサー  
北風 祐子

dentsu インターナショナル・マーケット  
チーフ・サステナビリティ・オフィサー  
アナ・ラングリー

## 持続可能な未来を創る

私たちは、人のクリエイティビティを核にし、テクノロジーを掛け合わせることで社会にポジティブな動力を生み出していく「人起点の変革」で、持続可能な未来を創造したいと考えています。この価値創造の基盤となるのがDEIです。多様な視点を持つ人が集まり、公正な機会が与えられ、全員が活躍することが、私たちの競争力の源泉となります。最重要課題として、インテグリティに基づく健全な企業風土づくりに取り組んでいます。

長年培ってきた「人」に対するインサイトを活かし、持続可能な消費の推進にも貢献します。地球環境なくして人類の存続はないと頭ではわかっている、消費行動を変えるには至らない人がほとんどです。

人の一生は短く、そもそも今ここに生きていること自体が贈り物のようなものです。この贈り物を自分だけ享受して終わり、ではなく、次世代にもつないでいくには、利他的思考と、自分のいない未来への想像力が必要です。

自分のためではなく、相手のためにやる。日常業務でも、全員が利他的動機で取り組んだ仕事は、賛同者を増やし、成果を生み、持続します。利他的思考でつながるチームを社内外で結成し、力を合わせて「人」の喜びや生きる欲求を高める社会の実現を目指す所存です。

## ネットゼロ社会の実現に向け「人起点」でマーケティングを再定義

私たちは、社会における電通グループの役割や、人間や社会の行動に対する影響をふまえ、2021年度に「2030サステナビリティ戦略」を導入しました。人類による環境破壊への認識の高まり、地政学的不安、不平等の増加といった複合的な危機の中で、私たちの責任が今ほど明白に示されたことはありません。そのような中、私たちが優先的に掲げる重点分野は、気候変動対策、持続可能な消費、多様性とインクルージョン、データプライバシーとセキュリティであり続けています。

私たちは顧客企業がこの混乱を乗り越えられるようサポートし、人を中心とした、より持続可能で包括的な社会を構築することができます。そのためには私たちの人財を一番に考える必要があり、これは人的資本の開発がステークホルダーにとっての重要性を増していることにも表れています。

電通グループにとって、この状況を機会と捉えることとサステナビリティの推進は価値創造の重要なポイントだと考えています。2022年には、電通グループの約72,000名のクリエイターやイノベーターがこの課題に挑戦し、世界の各地で社会にポジティブな影響をもたらしました。私たちは力を合わせて「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というビジョンを実現していきたいと願っています。

# 06

## サステナビリティの進化

### 事業成長とサステナビリティの融合

「B2B2S (Business to Business to Society)」企業への進化をめざす電通グループにとって、自社の事業成長とサステナビリティの統合は不可欠です。2030 ソーシャルインパクトターゲット、中期経営計画のアクションプランとターゲットの達成に向けて経営陣のコミットメントと強力なガバナンス体制を確保し、取り組みを推進しています。

### サステナブル・ビジネス・ボード (2021年8月～2022年12月)

電通グループは、8名のメンバーからなる「サステナブル・ビジネス・ボード」を2021年8月に設置し、「2030サステナビリティ戦略」で掲げられた目標の進捗を年4回の会議の中でモニタリングしてきました。サステナビリティに関する重要なリスクや機会を判断することで、電通グループにおける意思決定のあらゆる側面に社会的・環境的配慮がなされていることを確認してきました。

### 2022年度 サステナブル・ビジネス・ボードの主なアジェンダ

- 2030サステナビリティ戦略マップ 総括/KPI進捗確認
- One Day for Changeの取り組みについて
- Dentsu Good — a Sustainability Accelerator — (アクションプラン、ケーススタディ共有)
- グループ・ドネーション・プログラムの立ち上げについて
- スポーツとサステナビリティ
- Business for Marriage Equality (BME) への賛同について
- 持続可能な開発のための世界経済人会議 (WBCSD) 総括
- 2023年の優先事項について

### グループサステナビリティ委員会を新設し、サステナビリティ経営を強化

(2023年1月～)

電通グループが2023年1月からグループ・マネジメント・チームによるグローバル経営体制へと移行したことに伴い、グループ・マネジメント・ボードの直下に「グループサステナビリティ委員会」を設立しました。(株)電通グループ 取締役 代表執行役 副社長 チーフ・ガバナンス・オフィサーの曾我有信が議長を務めています(体制の詳細については、P. 64をご覧ください)。

同委員会は、さまざまな専門性と地域性を持つ12名のメンバーで構成され、年4回の会議を通じて多様な視点からサステナビリティ経営推進のための目標の進捗を確認、評価しています。2022年以降、ESGパフォーマンスに関する進捗は、当社グループの役員インセンティブ制度の構成要素となっています。

### 2023年度 グループサステナビリティ委員会の主なアジェンダ

- 電通グループのマテリアリティ/価値創造モデルのアップデート
- Net zero進捗確認と、更なる取り組み加速のための方法論
- ジェンダーに関する新たな目標の検討
- ワンマネジメント体制における人権啓発体制と人権デューデリジェンスの取り組み
- 第三者評価機関による評価の現状と改善の取り組み

サステナビリティ委員会のメンバー



曾我 有信

議長

(株)電通グループ  
チーフ・ガバナンス・オフィサー



北風 祐子

dentsu Japan  
チーフ・サステナビリティ・  
オフィサー



アナ・ラングリー

dentsu  
インターナショナル・マーケット  
チーフ・サステナビリティ・オフィサー



石原 良樹

(株)電通グループ  
チーフ・オブ・スタッフ



ジェフ・グリーンズプーン

(株)電通グループ  
クライアント&ソリューションズユニット  
エグゼクティブ・ディレクター



ケイト・スチュワート

IRオフィス  
エグゼクティブ・ディレクター



谷本 美穂

(株)電通グループ  
CHRO



浜口 斉

(株)電通グループ  
クライアント&ソリューションズユニット  
エグゼクティブ・ディレクター



樋口 景一

dentsu Japan /  
(株)電通 執行役員



ジェレミー・ミラー

(株)電通グループ  
チーフ・コミュニケーション・  
オフィサー



ジーン・リン

(株)電通グループ  
チーフ・カルチャー・オフィサー



フィオナ・ロイド

Carat  
グローバル・クライアント  
& ブランドプレジデント

## 持続可能な世界

### 気候変動

気候変動は私たちの時代において、決定的な課題です。電通グループは意欲的に気候対策に取り組んでおり、世界においていち早く、ネットゼロターゲットの実現性をSBTi(Science Based Targets initiative)によって認められた企業の一社となりました。

私たちは脱炭素化に向けた努力を重ね、2022年度には目標に向けて大きく前進しました。スコープ1及び2の排出量を基準年となる2019年度の実績値から52.8%、2021年度の実績値からは33.5%削減しました。CO<sub>2</sub>相当量(tCO<sub>2</sub>e)に換算した場合は、2020年度の26,955tCO<sub>2</sub>e、2021年度の24,104tCO<sub>2</sub>eに対し、2022年度は16,039tCO<sub>2</sub>eでした。2022年度に予定していた12.6%の削減目標を大きく上回りました。

こうした削減には、各国における再生可能エネルギーのFIT(固定価格買取制度)の活用や、選択肢がある場合は再生可能エネルギー証書の購入など、100%再生可能な電力による事業運営を目指した取り組みが大きく貢献したと考えています。現在、電通グループの37.7%は再生可能エネルギーを使用しており、2030年までに使用電力の100%を賄うことを目標としています。コロナ禍後の働き方の変化に呼应し、引き続き不動産の合理化に力を入れたことも、2022年度のエネルギー消費の削減に貢献しました。東京の本社ビルを売却しオフィススペースをリースバックしたことも、日本の営

業活動における不動産の合理化と排出量の大幅な削減につながりました。2022年9月には、海外事業で生じる排出量を相殺するため、ジンバブエでの森林保全プログラムや、インドとブラジルでの再生可能エネルギープロジェクトなど、自然を基盤とした解決策(Nature-based solutions)への投資を行いました。これによって、海外事業はカーボンニュートラルであることが、独立機関によって認証されました。

スコープ3の排出量は、2021年度に比べて、モノやサービスの購入においては減少したものの、対面による会議や出張に伴う移動が増えたためにほぼ横ばいでした。しかし、出張による排出量は、2019年度の基準値に比べて55%減少しています。報告書のデータの精度を高めるため、セールスフォースの「Net Zero Cloud」を日本以外の国で実装しました。これはリアルタイムにCO<sub>2</sub>排出量の状況を把握するデータモニタリングシステムで、私たちの脱炭素に向けた成果がより明らかになることが期待されます。

今後も電通グループは意欲的な気候変動対策を提唱していきます。2022年10月にはCEOである五十嵐が「Business Ambition for 1.5°C」に署名し、SBTiが承認したネットゼロターゲットを、国内事業も含めた電通グループ全体に拡大することを約束しました。五十嵐は、同月東京で開催された世界経済人会議(WBCSD)にも出席し、持続可能な開発に対する電通グループのコミットメントを今回

### CO<sub>2</sub>排出量(tCO<sub>2</sub>e:マーケット基準)

	2030 (連結目標値)	2019(基準値)			2022			2022 (対基準値)
		日本 <sup>※1</sup>	海外 <sup>※2</sup>	連結	日本 <sup>※1</sup>	海外 <sup>※2</sup>	連結	連結
スコープ1+2	基準値に対して46%削減	24,546	9,416	<b>33,962</b>	11,592	4,447	<b>16,039</b>	-52.8%
スコープ3	基準値に対して46%削減	66,152	308,732	<b>374,884</b>	49,972	327,485	<b>377,456</b>	+0.7%
スコープ1+2+3	基準値に対して46%削減	90,698	318,148	<b>408,846</b>	61,564	331,932	<b>393,495</b>	-3.8%

※1: 日本では財務支配力基準を採用しています。所有するビルについては、テナントの利用も含め、すべての持分利用を記録しています。電通グループは、統合プログラムの一環として、2023年中に一貫した組織境界のアプローチに合意する予定です。

※2: 海外とは米州、欧州・中東・アフリカ、アジア太平洋(日本除く)を指します。

※3: RE100のガイドラインに基づいて算出しています。

※4: 「海外」の電力使用量の5.5%を占める市場については、事業者がコントロールできない要因により、域内で自然エネルギーを調達するRE100のガイドラインを遵守することができませんでした。これらの市場については、ガイドラインに適合した隣接国から再生可能エネルギー電力証書を購入しています。

### 再生可能エネルギー使用量(kWh)

2030 (連結目標値)	地域	2022		
		再生可能エネルギー 使用量 <sup>※3,4</sup>	総エネルギー 使用量	再生可能エネルギー 使用量構成比
100%	日本 <sup>※1</sup>	210,441	52,333,195	0.4%
	海外 <sup>※2</sup>	29,481,346	31,328,158	100%



初めて示しました。また、国連気候変動枠組条約第27回締約国会議(COP27)では、世界の指導者たちに向けた公開書簡に、世界経済フォーラムの「CEO気候リーダーズ同盟(Alliance of CEO Climate Leaders)」のメンバーとして世界でも影響力のある100名のCEOと共に署名しました。この書簡は、世界の気温の上昇を1.5°Cに抑えるために、科学に基づく目標の設定、業界内及び業界の枠を超えた協働、国際的に整合性のあるレポート基準策定への貢献など、具体的な行動を取ることを各国の政府や企業に呼びかけるものです。また電通グループは、2022年12月の国連生物多様性条約第15回締約国会議(COP15)に先立ち、330社以上の企業と共に、COP15の生物多様性の枠組みについて、自然に関する評価と開示の義務化を盛り込むよう求める声明を出しました。

私たちは消費を促し、人の考え方、感じ方、行動を変えていくことができるという認識の下、5,900万人以上の人々に、食品廃棄物をなくし、循環型デザインを取り入れるなど、持続可能な行動を推進するキャンペーンを届けてきました。

2022年4月にIPCC報告書が発表され、その中に初めて需要側の対策に関する章が盛り込まれたことで、私たちの「ソーシャルインパクト・ターゲット」の最重要部分が更に強化されました。この報告書は、電気自動車や植物由来の食品など、気候変動に配慮した製品やサービスに対する需要が増えれば、全世界のCO<sub>2</sub>排出量を最大70%減らせる機会があると述べています。電通グループの従業



員が参加することで、この課題に対応しようと2022年5月には、「One Day for Change」を初めてグループ全体で開催しました。コロナ禍による行動制限も緩和されたことから、世界各地の事業拠点のすべての従業員に、「廃棄物ゼロ」という共通の目標に向けて一致団結するよう呼びかけました。このイベントには6,400名以上の従業員が参加し、32トンの廃棄物や資源の収集・再利用を行い、持続可能な行動への理解を深めました。このボランティア活動への2022年度の参加率は、2021年度の7%から20%に上昇しました。「One Day for Change」は従業員のボランティア活動への情熱に火をつけ、参加者の99%が「またボランティアに参加したい」と答えています。



### TCFDフレームワークに沿った情報開示

私たちは気候関連のリスクと機会を効果的に管理することの重要性を認識し、現在のガバナンスと意思決定のプロセスに気候変動への対応を組み込んでいます。私たちの活動は、統合報告書とCDP気候変動質問書への回答を通じて毎年開示されます。今後も気候関連リスクの情報開示を確立し改善していく方法を模索し、事業価値の拡充を図る方法を検討するとともに、新たに生じる規制要件にも対応していきます。

次頁では、気候変動から生じる重要なリスクと機会、事業に対する潜在的影響、現在取っている対応策について詳述しています。これはTCFDの提言及び開示推奨項目に合致するものです。

リスク/機会	事業への影響	影響度(期間)*			対策
		短期	中期	長期	
移行リスク/ 機会	<b>政策及び法規制</b> <b>法規制の変動</b> 低炭素経済への移行に伴う新しい規制は、顧客企業のビジネスモデルを不安定にし、コストを引き上げ、生活者に行動変容を強いる可能性があります。電通グループにとっては、顧客企業や社会の適応を手助けする明らかなチャンスになります。	中	大	大	電通グループは、企業の持続可能性や持続可能な消費がマーケティングを行う上で必要な考え方になると認識しています。これを実践に移す方法を現在模索中ですが、法規制が強化されても十分対応できる体制を整えられると考えています。
	<b>グリーンウォッシュ規制</b> 広告やマーケティングのメッセージ内容は、環境保護のふりをした欺瞞的なものだと非難の対象になる場合があります。新たなグリーンウォッシュ規制から顧客企業を守らなければリスクとなる一方で、規制に対応するための新しいサービスを確立する機会も生まれます。	小	中	中	顧客企業の気候変動対策を誠実に効果的にマーケティングに活かしてきた電通グループの実績を踏まえると、「持続可能性に関する根拠のない訴求」に対する監視が強化されても十分対応できると確信しています。私たちは、顧客企業の事業展開の早い段階から戦略的な関係構築することで、信頼性の高いメッセージを開発し、プロダクトデザインにも関与できるように取り組んでいます。そのためのスキルを強化するにあたり、ケンブリッジ大学のサステナビリティ・リーダーシップ研究所(Cambridge Institute for Sustainability Leadership)とも提携しています。
	<b>開示要件</b> 気候関連の開示要請は高まるものと考えられます。広告部門については、広告活動に紐づく排出量がいつそう注目される可能性があります。	小	中	中	電通グループは、自社のESGレポーティングにまつわるケイパビリティの拡充に投資し、気候リスクの開示範囲を広げています。戦略的かつダイナミックに気候リスクの評価と報告に取り組んでいます。また、自然環境に関する戦略の策定にも取り組んでいます。私たちの目標は持続可能な製品やビジネスモデルを持つ企業を顧客ベースとして確立し、顧客企業の炭素排出量削減をサポートすることです。それにより、広告活動に関連した排出量への監視の強化に対してもレジリエンスを高めます。顧客企業が広告関連排出量を把握し、生活者が炭素排出量の少ないライフスタイルを享受できるよう手助けをし、気候問題に意識の高い生活者に対する戦略やキャンペーンを展開するブランド(企業)をサポートします。
	<b>カーボンプライシング</b> 電通グループの事業規模が大きい市場での炭素税導入は、顧客企業にも影響を与える可能性があります。当社グループの排出量ゼロを実現するまで、ある程度は直接的なリスクにさらされることになります。	小	小	小	電通グループ全体の活動に炭素削減プログラムを実施することで、炭素価格の影響を受けにくくなります。カーボンプライシングは炭素排出量の多い顧客企業に大きく影響する可能性が高くなります。持続可能な製品やビジネスモデルを持つ顧客企業ベースを構築する、という目標はこのリスクを軽減するものです。
	<b>エネルギー環境/エネルギーコストの変化</b> エネルギー移行のペース、規模、コストは光熱費に影響するだけでなく、社会が気候対策目標を達成できるかどうかを左右します。	小	小	小	電通グループは、ISO14001などの環境認証取得や、各市場で変化を推進する従業員をメンバーとする「ソーシャル・インパクト・チャンピオンズ」ネットワークのプログラムを通じて、省エネのプロセスや行動変容に注力しています。使用電力の100%を再生可能なエネルギー源から調達することを目指すことで、今後炭素排出量が多いエネルギーの価格が上昇するリスクを軽減しています。同時に、政策立案者や、より大きな電力市場に、需要のシグナルを送ることもなります。私たちは今なお再生可能エネルギーや再エネ証書(EAC/RECなど)の価格変動にさらされています。
市場	<b>世界的なGDPの変化/経済的混乱</b> 気候変動によるGDP低下に伴う購買力の低下が、顧客企業の広告・マーケティング予算に影響を与える可能性があります。	小	小	中	私たちの経営理念であるB2B2Sは、顧客企業と共に持続可能なビジネスモデルや未来の社会に向けた製品を生み出していくことを目標としています。これには、GDPがマイナスとなった場合にも、電通グループのレジリエンスを高め、対応できるようにする効果もあります。気温上昇が2°Cを超えることで生じる社会的・経済的な混乱は破壊的なものになる可能性があります。電通グループはネットゼロ戦略を実現すると同時に、顧客企業やサプライヤーにも同様の取り組みを促し、経済の脱炭素化に貢献します。

※ 短期:0-1年、中期:>1-3年、長期:>3-15年と設定しています。  
 影響度(小・中・大)は、その影響が当社の事業にどの程度影響を及ぼすかを表しています。

リスク/機会	事業への影響	影響度(期間)*			対策	
		短期	中期	長期		
移行リスク/機会	市場	<b>生活者の行動/消費パターンの変化</b> 生活者の購買行動において環境問題への対応が重要視されつつあります。対応が遅れた顧客企業の事業にはリスクが生じる一方、先駆的な企業や破壊的革新を起こす企業にとっては、新しいマーケティング戦略を推進する機会が生まれます。	中	大	大	電通グループは、消費の促進において果たすべき役割を認識し、戦略やプランニングのプロセスにサステナビリティに配慮した持続可能な行動の検討を組み込んでいます。顧客企業に対応する従業員には、電通グループが事業活動を展開する市場における構造変化を、気候やサステナビリティ関連の課題を通じて学ぶ機会をグループ内の指針に沿って提供しています。そうすることで、消費パターンが変化する経済の中で顧客企業をサポートする能力を高めています。
		<b>セクターエクスポージャー</b> 化石燃料を多用するセクターへのエクスポージャーは、インフラが急速に脱炭素化し、サプライチェーンが混乱に陥った場合、収益をリスクにさらす可能性があります。	小	中	大	当該セクターの顧客企業に対応する従業員には、電通グループが事業活動をしている市場における気候やサステナビリティ関連の課題を通じた構造的変化を学ぶ機会を、グループのガイドラインとソート・リーダーシップのもとで提供しています。顧客企業の脱炭素化をサポートすることに加え、持続可能な製品やビジネスモデルを持つ企業との接点を増やしていきます。
		<b>新興セクター</b> 社会の脱炭素化と気候変動への適応を通じて、成長企業との新しいビジネスを獲得し、収益を増やす機会が生まれます。	小	中	大	新しく生まれる産業やビジネスモデルの開発をモニタリングし、長期的に大きな経済成長を遂げる可能性のあるものを積極的にターゲットにしていきます。
		<b>レピュテーション</b> 争点となる顧客企業 (低炭素社会への)移行に失敗した顧客企業、物議を醸す顧客企業、新規企業の市場参入によって混乱が生じた顧客企業等にサービスを提供することは、電通グループの収益低下や風評被害のリスクを招く可能性があります。	小	中	大	電通グループの方針では、争点になりそうな企業との協力については、各市場の経営陣の決定が必要になります。顧客企業と共に持続可能な製品やビジネスモデルを開発することで、私たちのリスクを最小化することに取り組んでいます。
		<b>レピュテーションの棄損</b> 電通グループ自身の気候変動への対応やそのレピュテーションが、収益を確保する上でますます重要になっています。顧客企業、事業パートナー、従業員やその他ステークホルダーを引きつけ、維持できるかどうかは、気候変動問題におけるリーダー企業としてのレピュテーションにかかっています。	中	大	大	2040年までにネットゼロエミッションを達成するという意欲的な戦略の下、既存のScience Based Target (SBT)を日本にも適用する予定です。既に事業活動とサプライチェーン全体に炭素削減プログラムを導入し、目標に対する進捗を対前年比実績の形式で公表しています。メディアプランニングと広告配信の脱炭素化を加速するため、排出量を数値化し検証できるカリキュレータを特別に開発しました。その他にも、顧客企業に低炭素対策のソリューションを提供するためのイノベーションを続けています。
		<b>緊急時のリスク</b> <b>異常気象の深刻化と頻度の増加</b> 気候変動(特に異常気象)の物理的リスクは、電通グループの顧客企業、電通グループ自体の事業、及びサプライチェーンに膨大な財務・オペレーション・社会的なコストを生じさせる可能性があります。例えば、熱波や洪水が起きると、従業員は電通グループのオフィスへの移動が不可能となり、よって生産性も低下し、顧客企業にサービスを提供できなくなる可能性があります。	小	中	中	電通グループの主要な活動拠点における気候変動の物理的リスクを把握するため、ハイレベルのリスク評価を実施しました。評価結果は「レジリエンス・マネジメント・システム」に提供され、現地のレジリエンスに関する方針の策定に活用されます。また従業員、資産、技術、サプライヤーに対する脅威を監視し評価するEverbridgeと提携し、対象を絞ったアラートをリアルタイムで発出しています。オンライン接続は顧客企業へのサービス提供に不可欠なことから、クラウドサービスプロバイダーのレジリエンスも優先事項になります。クラウドサービスプロバイダーとの強力なリレーションシップによってオンライン接続を確かなものにし、当該地域で通信が途絶した場合でも、データサーバーを切り替えられるようにしています。世界の全従業員にノートパソコンを支給し、インターネットにアクセスできる場所ならどこからでも仕事ができる環境を提供しています。
物理的リスク	<b>常態的リスク</b> <b>より早期・より厳しい気候変動</b> 気候変動の影響が予想より早く生じ、また予想より厳しい場合、大きな経済的混乱を引き起こす(あるいはその大きな原因となる)可能性があります。	小	中	大	ネットゼロエミッションの目標を達成し、顧客企業やサプライヤーにも同様の取り組みを促し、新しい消費パターンを積極的に推進していくことで気温上昇を1.5°C以内に抑えるための取り組みに貢献します。	

※ 短期:0-1年、中期:>1-3年、長期:>3-15年と設定しています。  
 影響度(小・中・大)は、その影響が当社の事業にどの程度影響を及ぼすかを表しています。

## 公平で開かれた社会

ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョンは、電通グループのパーパス実現に不可欠であり、私たちの価値創造の基盤そのものです。取締役会でも議題としている優先事項です。私たちは不平等や差別のない社会を支持しています。電通グループにおいて、2022年度に管理職に占める女性の割合は、日本では13.8%でした。日本国外での女性リーダー比率は37%に上昇しました。特に米州では43%に到達しました。

多様性はジェンダーにとどまりません。米国とカナダでは、従業員におけるBIPOC(アフリカ系、先住民、有色人種)が占める割合を2025年度までに30%に引き上げるという目標を上回り31%に引き上げることに成功しました。

2023年1月にダボスで開催された世界経済フォーラム年次総会では、よりインクルーシブな労働力と社会の構築に必要な説明責任と行動を推進する「The Valuable 500」の、インクルーシブレポート作成の呼びかけに参加しました。電通グループは、2022年度には、ヒューマン・ライツ・キャンペーン財団のCorporate Equality Index(企業平等指数)に再び掲載されました。更に英国では、LGBT+インクルージョンの取り組みが評価され、再びStonewallのランキングでも上位100社の雇用主に認定されました。また、ワーキング・ファミリーズの「家族に優しい雇用主」の上位にリストに、4年連続で選出されました。北米でも、「More Than That with Gia Peppers」(P. 38)がAdWeek誌の「ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン・ポッドキャスト最高賞」を受賞しました。また、日本で婚姻の平等の実現に取り組む「Business for Marriage Equality」に賛同を表明し、社内人事制度の変革をしました。

私たちは、顧客企業やパートナーと築くエコシステムを通じて、社会へのインパクトを拡大できると認識しています。目標は、固定観念に挑戦するキャンペーンを展開し、2030年度までに10億人にリーチすることですが、2022年度には大きな進捗を遂げ、5億1,100万人にリーチすることができました。2022年6月のカンヌライオンズでは、dentsu IndiaとVICE World Newsの「The

Unfiltered History Tour」(P. 39)が3つのグランプリを受賞しました。これは、過去に英国に持ち去られ、現在は大英博物館に展示されている10点の収蔵品についてのストーリーを紹介するインタラクティブ・ツアーです。同時に、未だ世界中で問題となっている、健康や福祉における不平等を助長する根本的な課題に取り組む活動も続けています。継続しているNPO「マラリア・ノーモア」のマラリア根絶キャンペーンへの支援は今までに約10億人にリーチし、マラリアが再び政治課題として取り上げられるようになりました。2022年6月にルワンダで開催された英連邦首脳会議で、電通グループはこの重要な目標へのコミットメントを新たにし、メディアリソースと無償のマーケティング支援に追加で500万米ドルを準備することを約束しました。アフリカ大陸の政策転換を促すこの活動は、The Global Media AwardsとThe Drum Awardsで高く評価されグランプリを受賞しています。日本では、視覚障がい者のために開発したスポーツ観戦デバイス「Hapitic Field」がグッドデザイン賞を受賞しました。このシステムは、ブラインドサッカー®用にデザインしたのですが、他のスポーツにも使用でき、J1リーグ(日本プロサッカーリーグ)の試合では好評を博しています。

私たちは、戦争の現実の中で日々を送るdentsu Ukraineの従業員の支援を継続しています。中・東欧地域の危機管理チームは、人道支援がウクライナに届くようたゆまず努力しており、避難民のために4U(For Ukraine)ハブの運営を続けています。2022年度には、「dentsu避難民同盟」を支援し、クリエイティブやデザインのスキルを活かし、ウクライナの孤児のためのアプリ「Nadiya」や受賞もした広告作品「Be Brave Like Ukraine」を制作しました。今もウクライナで仕事を続けている電通グループの従業員のために、リモートワークで就業可能な環境を提供しています。現在、63名のウクライナ人が、英国、ドイツ、ポーランド、ハンガリー、チェコ共和国、米国のチームと緊密に連携して仕事をしています。またその他28名のウクライナ人には、他国への転居と電通グループに就職する機会が得られるように支援しています。

## デジタル社会の価値向上

私たちに、データとテクノロジーを活用する企業として、デジタル社会で人権を守るという重要な役割があります。コロナ禍についての誤情報から選挙にいたるまで、「健全な」データとテクノロジーの活用は、民主主義、市民権、そしてもちろん生活者の活動に欠かすことができません。電通グループはデジタル社会を生活者にとってより安全な場所にするため、データやAIについての倫理や慣行が当社グループの基準を満たすパートナーとのみ仕事をすることにコミットし、Global Alliance for Responsible Media、Conscious Advertising Network、the Responsible Media Forumなどの団体と協力し、業界全体で取り組み続けています。2022年11月、COP27に先立ち、私たちはパートナーのthe Conscious Advertising Networkの主導でCOPの代表団に提出された公開書簡に賛意を表明しました。この書簡では、気候に関する偽情報や誤情報の共通の定義と、それらの流通を防止することを採択するように求めています。この課題に取り組まずして、気候危機には立ち向かえないと認識するものです。この書簡には、2015年のパリ協定の外交官や元国連気候変動枠組条約担当事務局長など、550の団体と個人が署名しました。

また私たちは、すべての人々がデジタル技術とサービスを安全に活用するスキルと知識を得る機会を与えられるべきだと信じています。特に貧困地域の若い世代のデジタルリテラシー向上に注力し、The Code<sup>※</sup>(15歳から18歳の学生を対象としたデジタルカリキュラム)などのコミュニティ・パートナーとの取り組みに経営資源を投じています。The Codeは2022年度には新たにクロアチア、南

アフリカ、ニュージーランド、台湾、スリランカの5カ国でも始まり、その展開地域は2017年の開始時から17カ所に増えました。またThe Codeの卒業生には早期にキャリアを開始する機会を提供することもできました。英国では、The Codeの卒業生が「VIZ(Very Important Gen-Z)」というグループを結成し、電通グループに対してZ世代向けの労働環境の改善方法をアドバイスし

たり、顧客企業にはZ世代との関わりについての貴重なインサイトを提供したりしています。

The Codeに加え、7カ国以上の地元の学校、大学、NGOなどとパートナーシップを結び、社会的に少数で取り上げられることの少ないコミュニティの学生たちが、デジタルリテラシーやスキルを身につけ、私たちの業界とのつながりが持てるように支援しています。米国では、アフリカ系が多数を占める総合大学のハワード大学と提携し、最先端のデータベース技術や生活者マーケティングのカリキュラム開発に貢献しています。またカナダでは、リーダーシップ・バイ・デザインの「SummerUp」教育プログラムの一環として、16歳から20歳の若者に、データ分析やマーケティングについて研修を行いました。教育プラットフォームとも協働しています。カンファレンス、トレーニング、ワークショップ、レクチャーを通じて、デジタル技術についての教育を行うポーランドのデジタル大学との連携もその例です。

ポーランドの電通グループのチームは、複雑で変化を続けるデジタル社会を乗り切る知識とツールを身につけられるように、13歳から16歳の若者を対象にしたDigiWorldというシリーズ番組を制作しました。このシリーズは2022年にオンライン配信が開始され、学校でも放映されました。毎回のエピソードは、ストレス、フェイクニュース、AIなど、デジタルにまつわる重要課題をテーマとしています。このプロジェクトを2023年からは、学校の授業に組み込み、こうしたテーマについて学生の理解を深めていきたいと考えています。私たちは、若者が学習したことを教室外でも応用できるよう支援することを重視しており、テクノロジー分野における男女格差の解消をミッションとする団体、Girls Who Codeと連携して2022 Summer Immersion Programを実施しました。テクノロジー産業での男女の賃金格差をなくす、というコミットメントの共有により、世界各地から集まった50人の少女たちにコーディングの授業を行い、実務体験を提供したり、電通グループのテクノロジー部門で活躍する女性から学んだりする機会を提供しました。こうした取り組みによって、2022年には約5,800名の若者がデジタル市民としての能力を身につけることを支援しました。2030年までの目標である合計10万人に対して、2017年以降、累計で35,000人以上へのリーチを達成したことになります。



※ <http://www.thecode-dentsu.com> (英語)

## サステナビリティに対する取り組み

当社グループが属する産業は世界規模です。その産業が、脱炭素社会を目指す上で、広告キャンペーンの制作・発信方法、そして顧客企業、パートナー、サプライヤーとの協働のあり方を考えることは重要です。個々の企業が大きな役割を認識し、一丸となることで脱炭素の実現を加速させることができると考えています。

### メディア カーボンカリキュレータ

#### 2019年からメディアの脱炭素を推進



現在、メディア関連の温室効果ガス(GHG)排出量は、GHGプロトコルに沿った支出額の手法を用いたツールでおおよその値を算出しています。電通グループでは、2019年にこの手法を用いて、メディアによる排出量の基準値を確定しました。支出額ベースの手法は、排出の報告には有効ですが、排出のホットスポットを特定できないなどの限界があります。抜本的な脱炭素を目指す私たちは、取り組みの早い段階から、この手法には限界があることを認識していました。2021年に、サステナビリティと責任あるAIの活用に関心を持つコンサルティング企業、Axionableと共同で、すべてのメディアを対象とした国別の計算ツールを開発しテストを行いました。現在このツールは、デンマーク、フランス、英国などの国々で、顧客企業が、テレビ、デジタル、映画、印刷物、及びディスプレイ広告に関連したエンドツーエンドの排出量を計算する際に使用することができます。2023年にはカナダと米国でも利用が始まることに加え、メディアプランニングにおいて、生活者の関心を測るアテンションエコノミー・ツールとCO<sub>2</sub>排出量のデータを統合することで、アテンションとCO<sub>2</sub>排出量の両方を最適化したメディアプランの提案が可能になる予定です。



### メタバース プロダクション

#### 映像制作における温室効果ガス排出量を算出し 環境負荷を減らす新たな制作手法にシフト

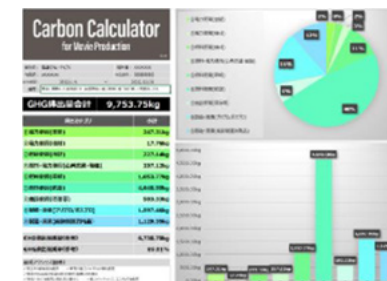


(株)電通グループと(株)電通クリエイティブX、(株)電通クリエイティブキューブ、(株)東北新社、ヒビノ(株)、(株)オムニバス・ジャパンの5社による共同プロジェクト「メタバース プロダクション」は、日本の映像制作業界では未着手だった、映像制作における温室効果ガスの排出量削減への取り組みを開始。その第一歩として、企業などのカーボンニュートラル化を支援する電通グループ横断のプロジェクト組織「dentsu carbon neutral solutions」と協働で、「映像制作カーボンカリキュレータ」を開発しました。

これにより、制作ワークフローにおける「企画」「制作準備～撮影」「ポストプロダクション～仕上げ」の各フェーズで温室効果ガスが排出される要素を棚卸し、フォーマットに沿って数値を入力することで、映像コンテンツ制作における温室効果ガス排出量が可視化されます。

さらに、制作ワークフローにおける各フェーズで考慮すべき削減手段を推奨し、「メタバース プロダクション」が標榜する“大量消費的な制作からの脱却”と“テクノロジーによる効率化”がもたらす温室効果ガス排出量の削減効果を客観的に定量化します。

2023年度からは、バーチャルプロダクションへのシフトを日本国内で業界内スタンダード化することを目指しています。



私たちが社会にインパクトを生み出せる領域はCO<sub>2</sub>排出量の削減に留まりません。ここでは持続可能な社会の実現に向けた2つの取り組みを更にご紹介します。

### みんなのイベント・ガイドライン

#### “誰も取り残されないイベント”の実現を目指してガイドラインを作成

(株)電通と(株)電通ライブは、ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン(DEI)に関する調査・分析とソリューション開発を専門とする電通ダイバーシティ・ラボ及び(株)UDジャパンの協力の下、“誰も取り残されないイベント”の実現を目指す「みんなのイベント・ガイドライン」を策定しました。

本ガイドラインは、これまで(株)電通が取り組んできた国際的な催しや大型イベントの企画・実施・運営などにおいて、国籍、年齢、性別、障がいの有無などに関係なく多様な方々に参加いただくための視点や知見を生かし、参加者の体験をもとに、あらゆる障壁を想定し、その解決法を体系的に整理・編集したものです。イベントの企画構想から会場設定、設営・運営、演出・サンプリングまで、総合的なユニバーサルデザイン(UD)対応を実現することで、誰も取り残されないイベントの実施を可能にします。

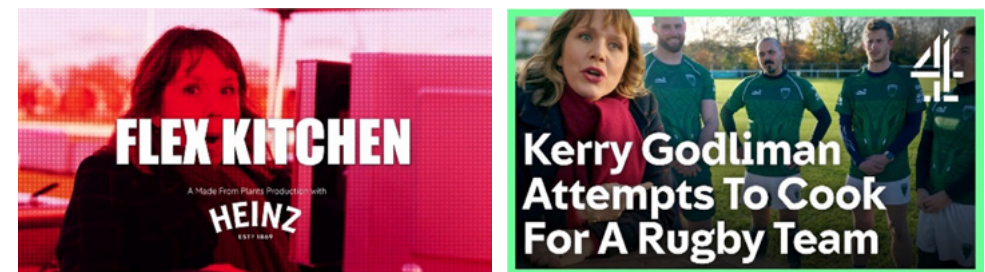
今後、電通グループでは本ガイドラインを活用し、すべての人が楽しく参加できるイベントを増やしていきます。また、これを一般公開することで、UDに対応したイベントの浸透、企業のDEI領域の取り組みに関するコンサルテーションと実行支援を通じたインクルーシブな社会の実現に貢献していきます。



### FLEX KITCHEN

#### 笑いのスパイスをきかせたおしゃれな植物由来製品

若年層に植物由来の新製品を浸透させたいと考えるクラフトハインツ社のために、英国において4Studiosと提携し、5つのエピソードからなるデジタルコメディ料理シリーズ「Flex Kitchen」を英国で制作しました。毎回、コメディアンが植物由来の新製品を材料に用いた料理作りに挑戦することで、「クラフトハインツを使うと、味や楽しさを損なうことなく、食肉の消費量を減らすことができます」というメッセージを訴求しました。このシリーズが若年層の視聴者に大人気を博したことで、軽快でコミカルな手法によって、持続可能な消費というテーマの重要性を伝えることに成功しました。Flex Kitchenは視聴回数が2,300万回に上り2022年に英国の公共テレビ局、チャンネル4で最も視聴されたブランデッドコンテンツとなりました。視聴者の69%が、「このコンテンツは楽しかったので、このようなブランド活動をもっと見たい」と回答しました。このキャンペーンの結果、視聴者の認知度と行動にも変化が見られ、「ハインツを使うと植物由来の食事がしやすくなる」とする回答が91%に上り、74%の回答者が、ハインツ製品の購入意向が高まった、と回答しました。



A woman with blonde hair tied back, wearing black-rimmed glasses and a dark floral-patterned sleeveless top, is seated at a table in a bright, modern cafe. She is looking towards a man whose back is to the camera in the foreground. The man is wearing a dark blue jacket. The cafe has large windows, a green plant with purple flowers, and several tables with blue and orange accents. The scene is well-lit with natural light from the windows.

## 07 Governance

ガバナンス





## CHAIRMAN MESSAGE

取締役会議長  
ティム・アンドラー

## ガバナンスの持続的な強化によって すべての人に価値を創出

dentsuはコーポレートガバナンス、業績、長期戦略の明確化、経営陣の更なる多様化、ESGの取り組みにおいて、この3年間で大きな進歩を遂げました。

私は16年間dentsuで経営に携わった後、2022年3月に、非業務執行取締役として取締役会議長を拝命しました。私が重点的に取り組んだのは、株主にとっての企業価値を高めること、またそのために社会、顧客企業、並びに従業員、そしてすべてのステークホルダーにとっての企業価値を高め、ひいては、すべての人に持続可能な利益を生み出すことでした。

dentsuは取り組みを推進するにあたって、多くの変化を起こしてきました。私たちは日本のコーポレートガバナンス・コードの改正に積極的に対応し、グローバルなベストプラクティスに沿った先進的な立場を取ることを目指しています。

- ・2022年1月に五十嵐博を(株)電通グループの社長 CEOに任命。3月にはCEOと取締役会議長の役割を分離
- ・取締役会は、2022年には経営経験、多様性、国際性のいずれにおいても過去最高の布陣を目指し、新たに4名の独立社外取締役が就任。取締役会メンバーのスキルは幅広く、監督、指導、専門的助言、管理の面で高い能力を発揮
- ・2022年11月には、グループ全体のガバナンスとコンプライアンスの強化のため、チーフ・ガバナンス・オフィサーという役職を新設することを発表
- ・2023年3月の定時株主総会を経て、株主から選任された取締

役10名のうち6名が独立社外取締役となり、初めて独立社外取締役が過半数を占めた。また、グローバル水準のガバナンス体制である指名委員会等設置会社への移行議案が承認された。各委員会の委員長及び過半数は独立社外取締役で構成

(株)電通グループが東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会におけるテストイベントの入札等事業に関して、独占禁止法違反の疑いで捜査を受けていることに懸念の声が上がっている中、こうしたガバナンスの大幅な強化は実に時宜を得たものです。取締役会はグループを取り巻く懸念に速やかに対処し、松井巖取締役・監査委員会委員長を委員長とする特別委員会を設置しました。本件の調査は経営とは完全に切り離されており、外部有識者で構成される調査検証委員会が今回の事案を調査し、事実関係と原因を究明し、特別委員会に再発防止に関する提言を行いました。取締役会はこの事態を重く受け止め、調査で判明したことを、透明性をもって共有し、対策をお知らせしています。詳しくは[こちら](#)をご覧ください。

私たちは、取締役会・経営執行・グループ全体それぞれのレベルで、コンプライアンス、リスク管理、透明性、倫理的な意思決定のベストプラクティスを真摯に取り入れ、ガバナンスに大きな変化を生み出してきました。また、今後もその姿勢に変わりはなく、取締役会を代表して、このことをお伝えできることを誇りに感じています。私は議長として、当社グループの資本を活用し、株主価値を最大化させるという責務を株主の皆様から負託されたと認識しています。dentsuは企業市民としての責務を果たし、従業員にとって良い企業、顧客企業にとって信頼できるパートナーになれると考えています。



### 2年目の決意

真のグローバル企業となるために  
経営陣との建設的な対話を継続する

独立社外取締役  
アンドリュー・ハウス

新たな取締役会が発足してからの1年間は、今後の成功の鍵となるテーマを重視してきました。すなわち、電通グループをOne dentsuというイニシアチブの下で真にグローバルで統合されたプレーヤーに進化させるとともに、今までと異なるグローバルなガバナンス体制へ移行すること、そして社会貢献と責任を果たす企業文化へ変えていくことです。そのための重要な一歩を踏み出したわけですが、経営陣が責務を果たせるよう説明責任を求めることが今後の取締役会にとって重要な課題であり、経営陣と非業務執行取締役との間で率直でチャレンジングかつ建設的な対話を継続することが不可欠です。最後に、最近の一連の出来事に鑑み、コンプライアンスを新しいdentsuの企業文化の基盤とする必要があり、それを確実に実現するために社外取締役も全力で取り組んでいることを皆さまにお伝えします。



### 就任にあたって

さまざまな人と議論を深めることで  
社会の期待に応える電通グループの発展に寄与する

独立社外取締役  
松田 結花

2023年3月に新任取締役として当社グループに参画しました。

「an invitation to the never before.」という当社グループのパーパスは、今、私自身のパーパスにもなっています。これまでになくアイデアやソリューションを生み出して社会の発展の実現に進んでいく当社グループに大きな可能性を感じています。

ここ数年来、電通グループは事業変革や構造改革、ガバナンス強化を推し進めてきていますが、グループガバナンス、コンプライアンスは引き続き重要な課題です。広く社会の期待に応えていくべく、モニタリングしていきます。私自身の専門分野からの視点にとどまらず、さまざまなバックグラウンドを持つ取締役と議論し、またステークホルダーの意見を聞きながら、当社グループの持続的な成長に貢献していきたいと考えています。

## 社外取締役メッセージ

# 07

## コーポレートガバナンスの推進

電通グループは、顧客企業とのビジネスを通じて社会課題を解決するB2B2S企業として、株主・投資家、顧客企業、パートナー、従業員、そして生活者など、あらゆるステークホルダーにとっての企業価値の最大化に取り組みます。

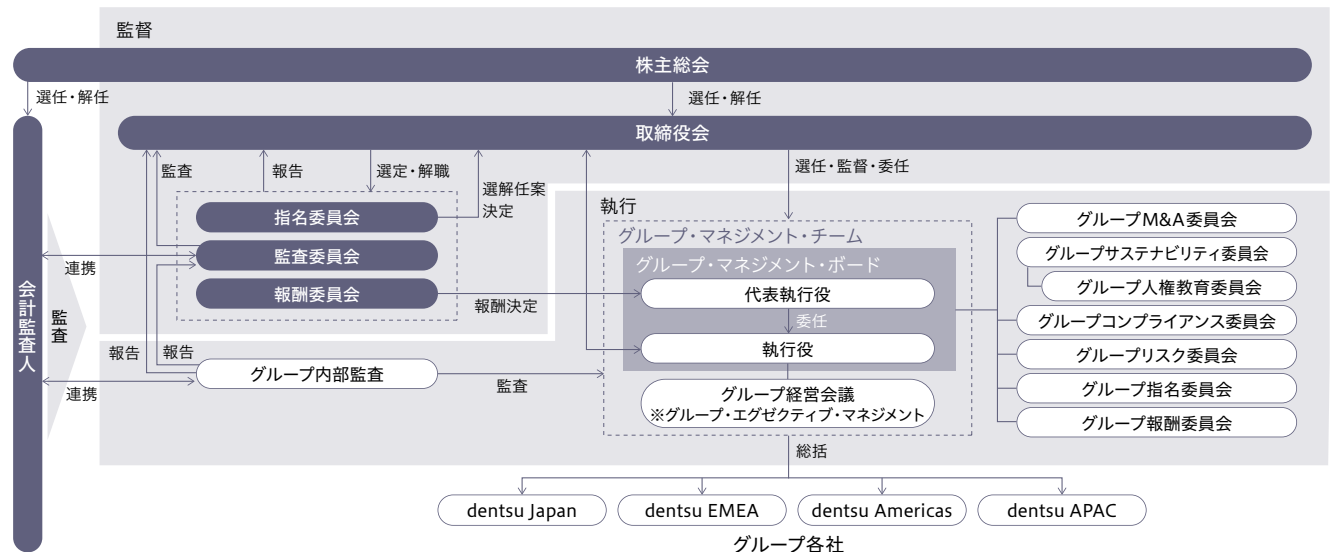
また、2021年2月に公表し、2022年2月にアップデートした当社グループの中期経営計画の実現を目指す中、コーポレートガバナンスの更なる強化を目的として、2023年3月30日開催の第174回定時株主総会において定款変更議案の承認をいただき、指名委員会等設置会社に移行しました。

取締役会から執行役への権限委譲によって、迅速で果敢な経営判断を促すとともに、取締役の過半数を独立社外取締役が占める取締役会による業務執行に対する監督の強化及び内部統制の実効性の向上を図ります。

そして、当該体制の下、あらゆるステークホルダーに対する責任を果たすとともに、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図ることを目的として、以下の基本方針に則って、実効性あるコーポレートガバナンスを実現します。

- (1) 株主の権利を尊重し、平等性を確保する。
- (2) ステークホルダーの利益を考慮し、適切に協働する。
- (3) 会社情報を適切に開示し、透明性を確保する。
- (4) 取締役会による業務執行に対する監督機能の実効性を向上させる。
- (5) 中長期的な株主の利益と合致する投資方針を有する株主との間で建設的な対話を行う。

### コーポレートガバナンス体制



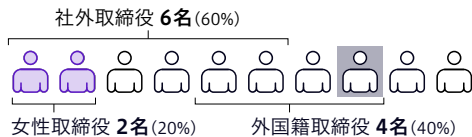
くわしくは、  
コーポレートガバナンス報告書をご覧ください。  
[https://www.group.dentsu.com/jp/about-us/  
common/pdf/governance\\_202303.pdf](https://www.group.dentsu.com/jp/about-us/common/pdf/governance_202303.pdf)



当社は、2023年3月30日付で、指名委員会等設置会社に移行しました。2023年度は、以下の体制により、意思決定の迅速化及び取締役会による監督機能の強化と透明性の一層の向上を図っていきます。

### 取締役会

業務執行に対する監督機能を果たすとともに、当社グループの経営戦略の策定、重要な経営上の意思決定、執行役の選任など、当社グループの経営の根幹となる重要事項を決定していきます。取締役会は、非業務執行取締役の議長の下、現在10名の取締役から構成されていますが、6名の独立社外取締役をはじめ、経験、知見、能力等のバランス、及びジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性に配慮したメンバーとなっています。



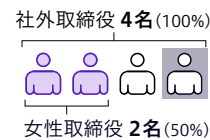
#### 2022年度の実行役会の実務事項(15回開催)

- 長期ビジョン、経営戦略
- ワン・マネジメント・チームへの移行、機関設計の変更
- コンプライアンス、リスクマネジメント、内部統制の改善
- 事業の競争力及び人材マネジメント
- ESG・サステナビリティ
- 地政学的リスク

### 監査委員会

取締役及び執行役の職務執行の監査及び監査報告の作成、

株主総会に提出する会計監査人の選任及び解任並びに不再行に関する議案の内容の決定、その他法令及び定款に定められた職務を行う委員会であり、独立社外取締役4名で構成され、委員長には独立社外取締役が就任しています。

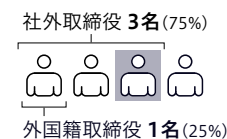


#### 2022年度の実行役会の実務事項(16回開催)

- 内部統制システムの構築・運用状況
- 内部監査、グループ会社の監査の状況
- 会計監査人の監査の相当性並びに報酬、評価及び再任の妥当性

### 指名委員会

取締役及び執行役候補者の選任、代表執行役の後継者計画等について審議決定を行う委員会であり、独立社外取締役を委員の過半数として4名の取締役で構成され、委員長には独立社外取締役が就任しています。

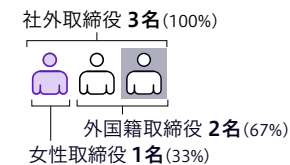


#### 2022年度の実行役会の実務事項(6回開催)

- 指名諮問委員会の役割・運営方針
- 指名・後継者計画に関する方針についての答申
- 2023年度グループ経営執行体制についての答申

### 報酬委員会

取締役及び執行役の報酬方針並びに個人別の報酬等の内容について決定を行う委員会であり、委員3名全員が独立社外取締役で構成されています。



#### 2022年度の実行役会の実務事項(7回開催)

- 報酬諮問委員会の役割・運営方針
- 役員の評価指標の見直し及び評価プロセスの設計
- 役員の報酬体系・報酬水準に関する答申
- 取締役及び執行役員の個別報酬案に関する答申

### その他の業務執行関連会議体

取締役会の下には、執行役を含むグループ・マネジメント・チームによって構成するグループ・マネジメント・ボードを設置し、取締役会決議事項以外の当社の重要事項の審議、グループ全体における経営上の重要事項の審議や取締役会決議事項の事前審議等を行っています。

更に、グループ・マネジメント・ボードの下に、グループ・マネジメント・チーム・メンバーのうち執行責任を負うグループ・エグゼクティブ・マネジメントで構成するグループ経営会議を設置し、グループの経営戦略(事業・財務・人材・ESG)の立案と推進について決定します。

## ガバナンスの実効性向上に向けた取り組み

### 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性を継続的に高めるために、取締役会による経営の監督の実効性及び適正性について、取締役全員による評価を行い、第三者機関による分析及び評価を実施しています。その中で、前年度の評価において抽出された課題の改善状況、新たな課題や今後進めるべき方向性等について確認するとともに、取締役会の実効性向上を図る具体的な施策を実施し、更なるコーポレートガバナンスの強化に努めています。

#### 評価ステップ

アンケート(対象:全取締役)  
インタビューに先駆けアンケートを実施

第三者機関によるインタビュー  
(対象:全取締役・一部の執行役員)  
匿名性を担保しつつ忌憚らない意見をヒアリング

全取締役による意見交換会(対象:全取締役)  
アンケート及びインタビュー結果から抽出された検討課題につき、取締役会において第三者機関を交え、全取締役での意見交換を実施

#### 2022年度実効性評価方法

2022年度の評価については、2021年度に引き続き、独立した第三者の評価機関がアンケート項目を作成し、取締役全員を対象にアンケートを行いました。また、アンケート結果を踏まえ、取締役全員及び一部の執行役員に対してインタビューを実施しました。その結果は、第三者機関において評価・検討のうえレポートにまとめられ、2023年1月開催の取締役会において当該第三者機関よりその内容についての説明を受け、審議を実施しました。

実効性評価の内容 2022年度のアンケート及びインタビューにおける主な質問テーマ

##### アンケートの項目(8項目46問)

- 1 戦略的アライメントとエンゲージメント  
(経営戦略、資本政策、事業ポートフォリオの見直し、ESG対応、事業リスク、株主との対話等)(13問)
- 2 取締役会の構成・体制(サクセッションプラン、スキルセット等)(4問)
- 3 取締役会のプロセスと実務(取締役会運営、機関設計、審議テーマ、トレーニング等)(9問)
- 4 経営監督機能(事業活動に対するモニタリング、リスク管理、グローバルガバナンス体制)(9問)
- 5 取締役会の文化とダイナミクス(3問)
- 6 監査等委員会(4問)
- 7 2021年度実効性評価における課題(3問)
- 8 その他(1問)

#### 前事業年度(2021年度)の課題と当事業年度(2022年度)における進捗

①新体制下における長期ビジョン・経営戦略及びそれを支えるガバナンス体制のたゆまぬ改善の推進

新たな知見と多様性に富むメンバーが加わった体制の下、取締役会の実効的な議論が更に深まりました。2022年8月には執行役員も交え、取締役会の場とは別にオフサイトミーティングを開催し、長期ビジョン・戦略に関する建設的な議論・検討が行われました。

②株主視点、ESG視点を取り込んだ取締役会における議論の

充実化(中期経営計画のモニタリング強化)

中期経営計画の進捗・実行状況について、取締役会において実効性のあるモニタリングが行われています。一方、どのような「株主視点・ESG視点」をもってモニタリングすべきかについて、取締役会全体でより明確に認識を合わせることが更なる改善につながると認識しています。

③(モニタリング機能の強化に向けた)取締役会運営の更なる深化

取締役会運営において、議案の精査、論点の明確化、事前説明の実施、資料の提供、審議時間の確保等の点で、改善の取り

組みが行われました。

### 今後の改善に向けた取り組み

当事業年度の取締役会実効性評価と更なる取締役会の実効性向上に向けて議論を重ねた結果、実効性の高い取締役会としての基盤は確立できたと評価しました。一方で、その基盤の上で更に高い実効性を実現するためには、下記①～④の取り組みの必要性も浮かび上がりました。

①長期ビジョン・戦略に基づく重要アジェンダの審議と方向性の決定

長期ビジョン・戦略の検討結果を踏まえ、重要なアジェンダ（事業ポートフォリオ、人的資本投資、ESG・サステナビリティ戦略等）ごとに、具体的な目指す姿やゴールを検討する。

②実効性あるモニタリングのための目線合わせ

「株主視点・ESG視点」での具体的なモニタリングの観点について、取締役会で再確認する。事業ポートフォリオについての分析、検討を深め、財務目標、経営資源の効果的な配分、グローバルでの競争力強化のため実効的な議論を行う。

③ワン・マネジメント・チーム移行後のモニタリングのあり方の検討

各リージョンのリスクや執行上の課題などのモニタリング方法を再設計する。

④機関設計変更に関する検討

実効性のある監督機能の更なる発揮を目指し、ステークホルダーへの分かり易さをより向上させる観点で、指名委員会等設置会社への機関設計変更を検討する。

### 取締役会実効性向上のための2022年度の取り組み実績

- ・2022年2月：電通グループ中期経営計画をアップデート、新しい経営方針「B2B2S」を提唱し中期経営計画の戦略や目標を更に具体化
- ・2022年3月：取締役会体制刷新、取締役会議長（非業務執行取締役）とCEOの役割を分離
- ・2022年8月：取締役及び執行役員によるオフサイトミーティングでの長期ビジョン・戦略に関する議論・検討
- ・2022年9月：新グローバル経営体制「ワン・マネジメント・チーム」への移行（2023年1月1日付）を発表
- ・2022年11月：ワン・マネジメント・チームを率いる2023年度経営体制「グループ・マネジメント・チーム」（2023年1月1日付）を発表
- ・2023年2月：オフサイトミーティングにて取締役会の重点アジェンダの討議及び年間アジェンダの策定
- ・2023年3月：指名委員会等設置会社に移行

### 取締役等に対するトレーニング

役割・責務を適切に果たせるよう、取締役等に対して、職務執行上不可欠な知識の習得と継続的な研鑽機会の提供を行っています。具体的には、社外取締役に対し、就任時には、当社グループの事業内容、組織体制等の説明を実施し、その後は、定期的に事業課題等について情報を提供する機会を設けています。グループ・マネジメント・チームについても、当社グループの課題の特定と解決策に関するディスカッションを適宜実施し、更に、コンプライアンス等必要な研修を継続して実施しています。

## 役員報酬制度／政策保有株式

### 役員報酬の額またはその算定方法等の決定に関する方針等

#### (1) 役員報酬の決定に関する基本方針

当社は、役員(取締役及び執行役)の報酬について、以下の基本方針の下で決定しています。なお、グループ・マネジメント・チーム・メンバーである執行役については、グループ・マネジメント・チーム・メンバーとしての報酬を含みます。

- ・グローバルに競争力のある報酬体系と報酬水準とする。
- ・報酬体系は、経営の成果・結果に基づく報酬体系とする。固定報酬と変動報酬のバランスを適切に図る。

#### (2) 役員報酬の体系

執行役(取締役を兼務する者を含む)の報酬は、基本年俸、年次賞与及び業績連動型株式報酬(中長期賞与)で構成します。ただし、国内上場株式を管理する証券口座を保有しない国外居住の執行役については、業績連動型株式報酬(中長期賞与)のすべてをそれに相当する額の金銭によって給付する場合があります。

社外取締役及び執行役を兼務しない社内取締役については、取締役報酬としての基本年俸のみで構成し、取締役の職務の内容に応じて当社の役員報酬規則で定める確定額が支給されます。

#### 役員報酬の構成要素

種類	報酬項目	概要	
固定	金銭	基本年俸	・定期定額の金銭報酬であり、毎月一定の時期に支給 ・取締役報酬としての基本年俸及び執行役報酬としての基本年俸を設定
		年次賞与	・各事業年度における指標の数値に応じて支給
変動	株式	業績連動型株式報酬(中長期賞与)	・信託を活用し、事業年度の一定の日に基準ユニットを付与し、各事業年度から連続する3事業年度における指標の数値に応じてユニット数を調整し、同数に応じた当社株式等を信託から支給

#### 報酬水準

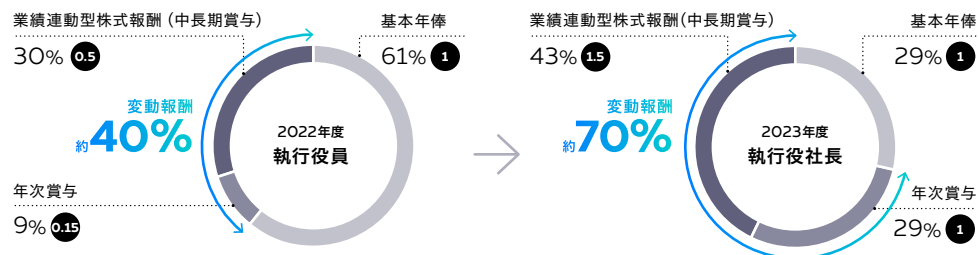
執行役報酬としての基本年俸については、グローバルで優秀な経営人財を確保するため、外部専門機関を活用し、国内時価総額類似企業及びグローバルな広告企業<sup>※1</sup>等の報酬市場調査データを参考に、執行役の責任の大きさ及び役割に応じた報酬水準を設定しています。

※1: WPP plc, Omnicom Group Inc., Publicis Groupe S.A., INTERPUBLIC GROUP OF COMPANIES, INC., 博報堂DYホールディングス等

#### 役員報酬体系の見直し

当社は、事業変革の加速と経営の更なる高度化を実現するため、2023年に「グループ・マネジメント・チーム」によるグローバル経営体制及び指名委員会等設置会社に移行しました。このような状況において、当社執行役は当社の社会的意義を十分に自覚し、中長期で高い業績及び企業価値を実現する責務を負っています。そのため、執行役の報酬については従前の執行役員の報酬体系と比較し、報酬水準を見直し、業績連動性を引き上げ、企業価値向上に対するインセンティブを強めるとともに、業績指標の見直しを行っています。

#### 役員報酬体系の見直し概要



注: 上図は目標値における報酬構成割合を表し、基本年俸は執行役員または執行役としての基本年俸を指します。各報酬項目の構成割合(%)は、小数点第1位以下を四捨五入した値を表示しています。

#### 業績連動性の向上

中長期の業績及び企業価値向上を重視し、基本年俸:年次賞与:中長期賞与の割合を1:1:1.5としています(執行役社長の場合)。その他の執行役については、当社グローバル経営の責任に応じた支給割合とします。

### (3)業績連動報酬の仕組み

#### ①業績連動報酬の目的

業績連動報酬は、執行役に事業変革と成長戦略を推し進め、企業価値の最大化、ひいては当社グループのパーパス「an invitation to the never before.」の実現を動機付けるため、各報酬の性質に応じ適切な指標及び算定方法を設定しています。

#### 業績連動報酬 指標設定の目的

報酬項目	指標	評価内容・目的
業績連動型 株式報酬 (中長期賞与)	株主総利回り(TSR) 対 ピアグループ	株価成長・株主との利益共有  企業価値 最大化 ・ 当社グループ パーパスの 実現  an invitation to the never before.
	TSR 対 東証株価指数(配当込)	
	グループ連結調整後営業利益年平均成長率	
年次賞与	オペレーティング・マージン、オーガニック成長率	持続的な利益成長  毎期の事業収益・成長の拡大
	個人業績評価	事業変革の推進
	非財務指標	ESG・サステナビリティの取り組み

#### 個人の力を後押しする個人業績評価の導入

One dentsuのグローバルな経営体制下において、多様なメンバーで構成するグループ・マネジメント・チームが事業変革の要です。そこで、より個々人の力を発揮させるべく、執行役ごとに重要な経営課題を課し、その解決度合を評価する個人業績評価を2023年度より導入します。また、ガバナンス強化を目指し、目標設定や評価について報酬委員会が審議を行います。

#### 「人起点の変革」、ESGの年次賞与への反映

2022年度から年次賞与に非財務指標を導入しています。「人起点の変革」を重視し、人的資本への投資とDEIの体現を推し進めるとともに、持続可能な世界の実現に向けて取り組みを進めるため、重要な定量目標を採用しています。

#### ②年次賞与

$$\text{年次賞与} = \left( \begin{array}{l} \text{各執行役の基準額} \\ \text{(執行役報酬としての基本年俸の額に対して、概ね下記の設定)} \\ 100 \sim 170\% \end{array} \right) \times \left( \begin{array}{l} \text{年次賞与の指標} \\ \text{(変動: 0 \sim 200\%)} \end{array} \right)$$

執行役ごとに基準額を定め、指標の実績に応じて、基準額の0～200%の範囲内で支給額を決定します。

#### 2022年度の目標及び実績

指標	目標値	実績値	構成割合
当社グループ 連結調整後営業利益	1,899億円	2,031億円	90%
当社国内事業 調整後営業利益	1,049億円	1,056億円	
従業員エンゲージメントスコア (ポイント)	DJN <sup>※2</sup> 63 上限目標値 65 DI <sup>※2</sup> 70 上限目標値 72	DJN 60 DI 71	10%
女性管理職比率(%)	連結 17.0 上限目標値 17.4	18.1 <sup>※3</sup>	
CO <sub>2</sub> 排出量 スコープ1+2 (tCO <sub>2</sub> e)	連結 29,202 上限目標値 28,706	16,039 <sup>※3</sup>	

※2:DJN:電通ジャパンネットワーク、DI:電通インターナショナル

※3:支給額の決定には、第174期有価証券報告書及び第174回定時株主総会招集ご通知において開示している監査前速報値を使用  
注:調整後営業利益は、支給対象となる役員の担当職務に応じ、当社グループ連結または国内事業いずれかの指標を採用

#### 財務指標の見直し 個人業績評価の導入

#### 2023年度の目標

指標	目標値	構成割合
オペレーティング・マージン	17.5%(上限値 20.1%)	35%
オーガニック成長率	4.7%(上限値 8.0%)	35%
個人業績評価	執行役ごとに経営課題を設定	20%
従業員エンゲージメントスコア(ポイント)	69(上限値 70)	10%
女性リーダー <sup>※4</sup> 比率(%)	32.5%(上限値 34.2%)	
CO <sub>2</sub> 排出量 スコープ1+2 (tCO <sub>2</sub> e)	28,256(上限値 25,404)	

※4:「リーダー」とは、当社グループ各社の取締役及び経営執行にかかわる人財を指す



③業績連動型株式報酬(中長期賞与)

$$\text{業績連動型株式報酬(中長期賞与)} = \frac{\text{各執行役の基準額} \rightarrow \text{基準ユニット}}{\text{(執行役報酬としての基本年俸の額に対して、概ね下記の設定)}} \times \text{業績連動型株式報酬(中長期賞与)の指標(変動: 0 \sim 200\%)}$$

100 ~ 230%

執行役ごとに定めた基準額に応じた基準ユニットを付与し、連続する3事業年度の指標の実績に応じて、0~200%の範囲内でユニット数を調整します。同ユニットの数に応じ、信託を通じて当社株式等(原則として、半数を株式、残り半数を金銭)を付与します。

2022年度の目標及び実績(2022年度付与分)

指標	目標値	構成割合
株主総利回り(TSR)	対 東証株価指数(TOPIX)配当込 100% (上限値 110%)	30%
	対 ピアグループにおけるTSRの平均値 100% (上限値 110%)	20%
当社グループ 連結調整後営業利益	年平均成長率(CAGR) 7.5% (上限値 11.5%)	50%

注: いずれの指標も3事業年度が未経過のため、実績値は存在しません。

対ピアグループTSRの構成割合見直し 目標値・上限値のより厳しい設定

2023年度の目標(2023年度付与分)

指標	目標値	構成割合
株主総利回り(TSR)	対 東証株価指数(TOPIX)配当込 100% (上限値 150%)	20%
	対 ピアグループにおけるTSR 2位・3位平均値(上限値1位・2位平均値)	30%
当社グループ 連結調整後営業利益	年平均成長率(CAGR) 8.0% (上限値 10.5%)	50%

株主総利回り・ピアグループの設定

当社グループの競合会社として、WPP plc、Omnicom Group Inc.、Publicis Groupe S.A.、INTERPUBLIC GROUP OF COMPANIES, INC.、Accenture PLC及び株式会社博報堂DYホールディングスの6社をピアグループとして選出しています。

(4)報酬の決定手続き

報酬委員会による監督強化

当社は、2023年3月30日開催の第174期定時株主総会において定款変更議案が可決されたことにより、指名委員会等設置会社に移行しました。そのため、役員の報酬に関する事項は、以後報酬委員会において決定します。社外取締役を委員長及び委員とする報酬委員会が審議・決定することで、審議の客観性を高め、執行に対する監督機能を強めていきます。

マルス・クローバック条項

当社は、役員株式給付規則に基づき、執行役が故意、過失もしくは不適切行為等により当社に重大な損害を生じさせた場合または決算情報に執行役に対する給付の内容を減少させる影響を与える誤りがあった場合等に、報酬委員会の決議により、当該執行役に対し、業績連動型株式報酬を受給する権利の全部もしくは一部の没収(マルス)または支給済の株式もしくは金銭の全部もしくは一部の返還(クローバック)を請求することができます。

政策保有株式の処分方針及び縮減の実績

いわゆる政策保有株式については、取得価額に対する当社の想定資本コストに比べて保有に伴う便益が上回っているか、株式の保有が投資先との取引関係の維持・強化や共同事業の推進に寄与するか等の観点から保有する意義を検証し、保有する意義が乏しいと判断される株式については縮減を図ることを基本方針としています。

かかる基本方針に基づき、毎年取締役会において、保有する政策保有株式の全銘柄を対象として、個別銘柄ごとに、中長期的な視点に立って、保有目的、経済合理性等を精査し、保有の適否を検証しています。

2022年には、上記基本方針の下、政策保有株式15銘柄(売却総額:約230億円)を売却しました。

なお、2022年12月末日時点において、当社の連結資本合計に対して政策保有株式の貸借対照表計上額が占める割合は8.8%となっています。

## 取締役一覧

取締役会議長

### ティム・アンドレー

略歴

2002年 3月 National Basketball Association  
Senior Vice President Communications & Marketing  
2005年12月 BASF Corporation, CCO(Chief Communication  
Officer)  
2006年 5月 Dentsu America, LLC. CEO  
2008年 6月 当社執行役員  
2008年11月 Dentsu Holdings USA, LLC. President & CEO  
2013年 6月 当社取締役専務執行役員  
2020年 1月 当社取締役副社長執行役員  
2020年 9月 Dentsu International Limited Executive Chairman  
2021年 3月 当社代表取締役副社長執行役員  
2022年 3月 当社取締役取締役会議長(現任)

取締役 代表執行役 社長 CEO

### 五十嵐 博

略歴

1984年 4月 当社入社  
2013年 4月 当社営業局長  
2017年 1月 当社執行役員  
2018年 3月 当社取締役執行役員  
2020年 1月 株式会社電通代表取締役社長執行役員  
2022年 1月 当社取締役社長執行役員CEO  
株式会社電通代表取締役  
2022年 3月 当社代表取締役社長執行役員CEO  
2023年 1月 当社代表取締役社長CEO  
2023年 3月 当社取締役代表執行役社長CEO(現任)

取締役 代表執行役 副社長  
チーフ・ガバナンス・オフィサー

### 曾我 有信

略歴

1988年 4月 当社入社  
2015年 6月 当社経理局長  
2017年 1月 当社執行役員兼経営企画局長  
2017年 3月 当社取締役執行役員  
2022年 1月 当社取締役副社長執行役員CFO  
2022年 3月 当社代表取締役副社長執行役員CFO  
2023年 1月 当社代表取締役副社長チーフ・ガバナンス・オフィサー  
2023年 3月 当社取締役代表執行役副社長チーフ・ガバナンス・オフィサー(現任)

取締役 執行役 CFO

### ニック・プライディ

略歴

1996年 8月 Ernst & Young Audit Manager  
2003年 8月 Aegis Group plc Director  
2009年 9月 Aegis Group plc CFO  
2013年 4月 Dentsu Aegis Network Ltd.  
(現 Dentsu International Limited)CFO  
2018年 1月 当社執行役員  
2020年 3月 当社取締役執行役員  
2023年 1月 当社取締役執行役CFO(現任)

社外取締役

### 松井 巖

略歴

1980年 4月 最高裁判所司法研修所修了  
2007年10月 大津地方検察庁検事正  
2009年 7月 名古屋高等検察庁次席検事  
2010年10月 大阪高等検察庁次席検事  
2012年 6月 最高検察庁刑事部長  
2014年 1月 横浜地方検察庁検事正  
2015年 1月 福岡高等検察庁検事長  
2016年 9月 検察官を退官  
2016年11月 日本弁護士連合会弁護士登録(東京弁護士会所属)  
八重洲総合法律事務所(現任)  
2017年 2月 当社労働環境改革に関する独立監督委員会委員長  
2017年 6月 株式会社オリエントコーポレーション社外監査役  
2018年 6月 グロープライド株式会社社外取締役(監査等委員)(現任)  
東鉄工業株式会社社外監査役(現任)  
長瀬産業株式会社社外監査役(現任)  
2020年 3月 当社監査等委員でない社外取締役  
2022年 3月 当社社外取締役(監査等委員)  
2022年 6月 株式会社オリエントコーポレーション社外取締役  
(監査等委員)(現任)  
2023年 3月 当社社外取締役(現任)

社外取締役

**ポール・キャンランド**

略歴

- 1985年 6月 オーウェンス・コーニング社入社
- 1987年 4月 ペプシコ社入社
- 1994年11月 沖縄ペプシコーラ社長
- 1998年 4月 ペプシコインターナショナル日本支社代表
- 1998年11月 ディズニーストア・ジャパン株式会社 代表取締役総支配人
- 2002年 4月 ウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社  
ウォルト・ディズニー・テレビジョン・インターナショナル・  
ジャパン マネージングディレクター
- 2007年 6月 ウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社 代表取締役社長
- 2014年 7月 ウォルト・ディズニー・カンパニー・アジアプレジデント
- 2018年 9月 PMCパートナーズ株式会社 マネージングディレクター
- 2019年 6月 ヤマハ株式会社社外取締役(現任)
- 2019年 9月 Age of Learning, Inc. CEO
- 2021年11月 Age of Learning Japan 株式会社CEO
- 2022年 3月 当社社外取締役(監査等委員)
- 2023年 3月 当社社外取締役(現任)

社外取締役

**アンドリュー・ハウス**

略歴

- 1990年10月 ソニー株式会社入社
- 2005年10月 同 グループエグゼクティブ、チーフ・マーケティング・  
オフィサー
- 2011年 9月 株式会社ソニー・コンピュータエンタテインメント  
取締役社長、グローバルCEO、グループエグゼクティブ
- 2016年 4月 株式会社ソニー・インタラクティブエンタテインメント  
取締役社長、グローバルCEO
- 2017年10月 同 取締役会長
- 2018年 4月 Intelity ストラテジックアドバイザー(現任)
- 2018年10月 The Exco Groupエグゼクティブメンター(現任)
- 2019年 6月 日産自動車株式会社社外取締役(現任)
- 2021年 5月 Nordic Entertainment Group AB (現Viaplay Group  
AB) Non-Executive Director(現任)
- 2022年 3月 当社社外取締役(監査等委員)
- 2023年 3月 当社社外取締役(現任)

社外取締役

**佐川 恵一**

略歴

- 1988年 4月 株式会社リクルートホールディングス入社
- 2006年 4月 同 執行役員事業統括室担当
- 2011年 6月 同 取締役兼執行役員経理財務、法務、総務、  
投資マネジメント、  
コーポレートコミュニケーション、コンプライアンス担当
- 2013年 4月 同 取締役兼常務執行役員管理本部担当
- 2016年 4月 同 取締役兼専務執行役員ファイナンス本部担当
- 2017年 4月 同 取締役兼専務執行役員ファイナンス本部、  
管理本部担当
- 2017年 5月 同 取締役兼専務執行役員ファイナンス本部(CFO)、  
管理本部(CRO)担当
- 2019年 4月 同 取締役兼専務執行役員ファイナンス本部(CFO)担当
- 2020年 6月 同 顧問
- 2022年 1月 株式会社ギミック社外取締役(現任)
- 2022年 3月 当社社外取締役(監査等委員)
- 2023年 3月 当社社外取締役(現任)

社外取締役

**曾我辺 美保子**

略歴

- 1992年 4月 日本合同ファイナンス株式会社  
(現ジャフコグループ株式会社)入社
- 2001年 4月 朝日監査法人(現有限責任あずさ監査法人)入社
- 2005年 5月 公認会計士登録
- 2018年 5月 有限責任あずさ監査法人退所
- 2018年 6月 日興アセットマネジメント株式会社社外監査役  
公益社団法人日本工芸会監事(現任)  
曾我辺公認会計士事務所代表(現任)
- 2019年 6月 日興アセットマネジメント株式会社社外取締役  
(監査等委員)(現任)
- 2020年 7月 株式会社ソルブレイン社外監査役(現任)
- 2021年 4月 DM三井製糖ホールディングス株式会社社外取締役  
(監査等委員)(現任)
- 2022年 3月 当社社外取締役(監査等委員)
- 2023年 3月 当社社外取締役(現任)

社外取締役

**松田 結花**

略歴

- 1985年 4月 シティバンク、エヌ・エイ日本支店入社
- 1991年10月 中央新光監査法人入所
- 1992年10月 中央クーパースアンドライブランド国際税務事務所入所
- 1995年 4月 公認会計士登録
- 1999年 4月 税理士登録
- 2014年 7月 PwC税理士法人理事
- 2021年 6月 松田結花公認会計士・税理士事務所代表(現任)
- 2021年 7月 電気興業株式会社社外監査役(現任)
- 2022年 6月 三菱製鋼株式会社社外監査役(現任)
- 2022年 7月 農中JAMLリート投資法人監督役員(現任)
- 2023年 3月 当社社外取締役(現任)

## 取締役のスキルマトリックス

● 担当/属性 ○ スキル

	役職	業務執行	非業務執行	経営	財務/会計	監査	法務/ コンプライアンス	人事労務	グローバル マネジメント	デジタル ビジネス
 ティム・アンドレー	取締役会議長		●	○					○	○
 五十嵐 博	指名 取締役・代表執行役	●		○					○	○
 曽我 有信	取締役・代表執行役	●		○	○	○			○	
 ニック・プライデイ	取締役・執行役	●		○	○	○			○	
 松井 巖	独立社外 監査(委員長) 指名 取締役		●			○	○	○		

● 担当/属性 ○ スキル

	役職	業務執行	非業務執行	経営	財務/会計	監査	法務/ コンプライアンス	人事労務	グローバル マネジメント	デジタル ビジネス
 <p>ポール・キャンランド</p>	独立社外 指名 報酬 取締役		●	○					○	○
 <p>アンドリュー・ハウス</p>	独立社外 報酬(委員長) 取締役		●	○		○			○	○
 <p>佐川 恵一</p>	独立社外 監査 指名(委員長) 取締役		●	○	○	○			○	○
 <p>曾我辺 美保子</p>	独立社外 監査 報酬 取締役		●		○	○				
 <p>松田 結花</p>	独立社外 監査 取締役		●		○	○	○			

## リスク管理

### リスク管理体制

電通グループの戦略や事業を遂行する上でのリスクのうち、特に投資家の判断に影響を及ぼす可能性があると考えられる主な事項を次頁に記載しています。また、P. 64の図のようなコーポレートガバナンス体制の下、経営目標の達成を阻害する将来の不確実な要因のリスクを最小化するとともに、これらを機会として活かすためのさまざまな対応をしています。

2022年度は、グループレベルのリスク管理について、グループ経営会議で全社的な立場からリスクの評価や対応について定期的に議論しました。2023年度からは、One dentsu経営体制への移行に伴い、グループリスク委員会を新設し、中長期的な戦略的リスクをカバーし、その傘下にある4つの地域リスク委員会ですべてオペレーションリスクをカバーする体制への移行を進めています。これに伴い各委員会のリスク・レジスターを見直しています。なお、グループリスク委員会での議論は、グループ・マネジメント・ボードを経て、取締役会に報告されます。

### リスク管理プロセス

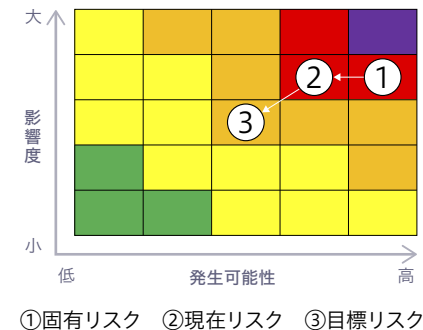
当社グループは、ERM(Enterprise Risk Management: 全社的リスクマネジメント)のアプローチを軸に、グループ経営上重要なリスクを識別・評価しています。また、そのリスクの顕在化の予防と顕在化した場合の影響の最小化のため、リスク・スポンサーを選定し、リスク対応計画の策定と実施を委任しています。更に、その対応状況のモニタリングを2022年はグループ経営会議で定期的に行いました。

#### 識別

グループリスク委員会は、当社グループにて顕在化する可能性のあるリスクを、経営環境や経営資源、業務活動などの観点から、経営レベルでの対応の必要性・重要性を識別してリスク・レジスターとして選定し、グループ・マネジメント・ボードでの承認を得ます。グループ・マネジメント・ボードは、識別されたリスクに関して、顕在化の予防及び顕在化した場合の影響の最小化のため、リスク・スポンサーを指名し対応計画の整備を委任します。

#### 評価

グループリスク委員会は、識別したリスクについて、リスク・スポンサーと協議のうえ、当該リスクが持つ「固有リスク」、これまでの活動などを踏まえた「現在リスク」、今後の活動でリスクを低減させる「目標リスク」の観点から、リスク評価を行い、その評価を視覚的に表示したリスク・ヒートマップで可視化。これをもとに定期的にリスクの発生可能性や発生した際の影響の評価を実施します。



#### 対応

リスク・スポンサーは、リスク管理のための対応策、対応の責任者、期日を決め、当該リスクへの対応を図り、その進捗を定期的に報告します。対応策の実施により、リスク・スポンサーが評価をした目標リスクへのリスク低減を目指します。

#### モニタリング・報告

グループリスク委員会は、リスク・スポンサーによるリスク対応の進捗を監視し、グループ・マネジメント・ボードに報告します。また、重要リスクが顕在化した場合、リスク・スポンサーは、状況及び原因について速やかに情報を収集・分析し、グループリスク委員会、グループ・マネジメント・ボードに報告するとともに、事後対応策を策定・実施します。

投資家の判断に影響を及ぼす可能性があると考えられる主なリスク項目とその対応策

<p>(1) 景気変動及びポスト・パンデミックに向けた社会的変革に伴うリスク</p>	<p>事業環境の変化に速やかに対応し、新たな事業機会を的確に捉えるための事業変革を企図した中期経営計画を2022年2月にアップデート、持続的成長を見据えた経営方針「B2B2S」を提唱し、中期経営計画の戦略や目標を具体化。当社グループの競争力強化と顧客セントリックなグローバル・オペレーションの進化を目的に、One dentsuの新たな枠組みを2023年にスタート。</p>
<p>(2) 中長期の視点での新たなビジネス開発に伴うリスク</p>	<p>「カスタマートランスフォーメーション&amp;テクノロジー」事業と位置付けた、顧客企業の事業変革を支援する領域の強化による成長戦略の実践を中期経営計画の骨子の一つとし、同領域の売上総利益構成比を今後50%(2022年末時点で32%)に高めることを目標として、その進捗を定期的にモニタリング。</p>
<p>(3) 人財に係るリスク</p>	<p>グループ全体でエンゲージメント調査を実施、従業員の声に耳を傾け組織課題の発見・改善を行う。ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョンをテーマにした人材育成プログラム、従業員一人ひとりの成長を促すスキリングプログラムなどを提供。「人起点の変革」の加速と経営の更なる高度化を実現すべく、2023年1月より「グループ・マネジメント・チーム」によるグローバル経営体制に移行し、新しい経営幹部の後継者計画とその育成システムの確立を図る。</p>
<p>(4) 事業の構造改革に係るリスク</p>	<p>事業・競争環境の急速な変化に対応するための新たな構造改革を継続、その進捗を定期的にモニタリング。</p>
<p>(5) 競争環境と構造変化に起因するリスク</p>	<p>① 異業種との競争の拡大 業界構造の変化を商機と捉え、広告マーケティングで培ったノウハウと、データとテクノロジーを融合して進化させ、コンシューマー・インテリジェンスを活用した統合ソリューションの提供と独自のクライアントオファーによる競争力確立を企図。</p> <p>② グローバル企業の扱い喪失リスク 顧客企業に生活者インサイトと統合ソリューションによる高付加価値を提供することで競合社との差別化を図る。</p> <p>③ メディア環境の構造変化に伴うリスク メディア環境の構造変化を商機と捉え、次世代のメディアに当社グループのリソースを柔軟に配分・投下し、常に最新の生活者の行動原理に合わせた統合ソリューションを顧客企業に提供。</p> <p>④ コンテンツ事業に係るリスク 多くのコンテンツ事業案件を各市場での獲得シェアや優先順位等を踏まえつつポートフォリオ化して管理し、コンテンツ事業のリスクを分散。</p>
<p>(6) のれん及び無形資産の減損リスク</p>	<p>定期的な減損テストや買収案件のROIC分析に加え、グループ視点からの投資ポートフォリオレビューの枠組みを明確化。</p>
<p>(7) 情報セキュリティ・サイバーセキュリティに係るリスク</p>	<p>グループ全体のセキュリティ部門を束ねるグループ・セキュリティチームを設け、進化する脅威の状況を継続的に評価し、ERMアプローチに沿ったリスク管理とコントロールの有効性評価を行う。</p>
<p>(8) サステナビリティ課題に係るリスク</p>	<p>「2030ソーシャルインパクトターゲット」の達成やESG評価向上に向けて、気候変動への対応をはじめとする各施策を推進(詳細は、P. 53をご参照ください)。また、2023年よりサステナビリティ領域を統括するチーフ・サステナビリティ・オフィサーを日本と日本国外でそれぞれ任命。</p>
<p>(9) 法規制・訴訟等に係るリスク</p>	<p>① 労働法規に違反するリスク 従業員一人ひとりが恒常的に良好なコンディションを維持できる労働環境を整えることを経営の最優先課題の一つとして取り組む。</p> <p>② 個人情報等に係るリスク(データ・ガバナンス) 日本国内外を問わず、個人情報保護法及びEU一般データ保護規則等の法令または諸規制を遵守し、また、これら法令・諸規制の改定に迅速に対応。</p> <p>③ 訴訟等に係るリスク 従業員の倫理的価値観の醸成を図り、健全な企業文化を形成することで、訴訟の原因となる事象を防止。また、クライシス対応の社内体制整備も実施。</p>
<p>(10) 災害、事故等に係るリスク</p>	<p>地域・市場ごとに想定される災害や事故等に関わる問題に対し、4地域のリスク委員会においてクライシス・マネジメントや事業継続計画を定期的に検討。</p>

## サイバーセキュリティ

### 電通グループのセキュリティプログラム

電通グループは、事業と従業員を脅威から守り、仲間が安全に働けるようにするとともに、顧客企業に安心を保証することを重要な目的としたセキュリティプログラムを開発してきました。

#### 優先事項としての認識

セキュリティは電通グループの事業運営に不可欠な領域であり、社内外のステークホルダーのニーズを満たす上で、きわめて重要であると認識しています。

#### 十分な投資

電通グループはセキュリティに関わる事項を真剣に受け止め、業界標準の安全対策をグループ全体に対して、一律に実施するための投資を行っています。

#### グローバルで一貫した体制

セキュリティチームは、グループ全体のセキュリティに責任を持つグループ・セキュリティ・オフィサーを、各地域のチーフ・インフォメーション・セキュリティ・オフィサーたちが連携しながらサポートする体制で運営されています。

#### 健全なガバナンス

セキュリティを担保するためのプロセスは、明確な説明責任、方針、統制も含めて、電通グループの経営陣が責任を持って実効性のある監督を行っています。

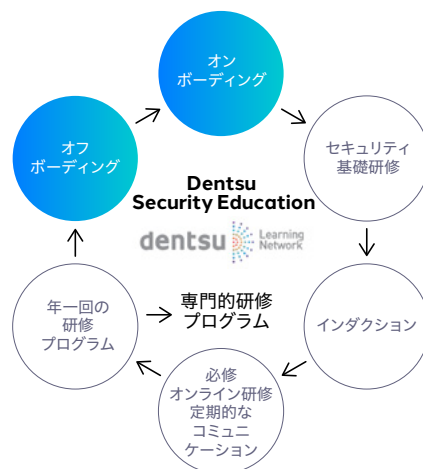
#### 独立組織による保証

コーポレートガバナンス、顧客企業と取引先要求事項及び規制の順守、リスクマネジメントについての評価(内部及び外部機関による)が行われています。

### 従業員の意識向上

電通グループは、さまざまな取り組みを通じて、包括的なセキュリティ意識の向上と教育プログラムを推進しています。

- セキュリティ意識向上を目的とした研修の年1回の受講義務
- リスク管理上重要性の高い任務や職務を対象とした研修
- セキュリティポリシーを浸透させるための定期的なコミュニケーション
- 定期的な模擬フィッシング対策キャンペーン



### ガバナンスとリスク

電通グループはEnterprise Risk Management(ERM)のアプローチを基軸に、経営上重要なリスクを識別・評価しています。またそのリスクの顕在化の予防と顕在化した場合の影響を最小化するため、リスク・スポンサーを選定し、リスク対応計画の策定と実施を委任します。そして、その対応状況のモニタリングを電通セキュリティリスク委員会で定期的実施しています。更に、3つのディフェンスラインモデルにおけるセカンドラインから生じるセキュリティの課題も、同じリスクマネジメント方法によって監視・報告されています。

### 事業の安全性確保

#### 高度なサイバーセキュリティ対策

- メール、ウェブ、エンドポイントのマルウェア対策
- 次世代Endpoint Detection and Response (EDR)システム
- 新たな脅威を防御するための実用的なセキュリティインテリジェンス
- ネットワーク及びデバイス全体へのプロアクティブなスレトハンティング

#### 監視とインシデント対応

- 専門家による24時間365日のセキュリティ監視
- ログ集約と相関分析による挙動活動の可視化
- 脅威を速やかに阻止し対応する体制
- インシデント対応プロセスの定期的なテスト

#### ID及びアクセス管理

- ユーザーによるアクセスと入社者・退社者の一元的な監視
- 特権アカウント及びドメインのリアルタイム監査
- コアアプリケーションでの多要素認証の利用

#### インフラと資産の保護

- ネットワーク境界に対する独自のテスト
- 攻撃者に先じた脆弱性の検出と修正
- エンドポイント用のセキュアなインターネットゲートウェイ

### 2023年の重点領域

- データに基づくセキュリティリスクの可視化
- 機密データの管理強化
- 開発者向けのセキュリティ設計及び開発に関する研修
- 電通グループのセキュリティ人財の育成



## コンプライアンスの推進

### コンプライアンス体制

電通グループは、行動憲章において「電通グループは、世の中の幸福に貢献する企業グループであり続けます。私たち一人一人が起点となり、正しい行動をとることで、それを実現することができます。」と表明しています。その実現に向けて、以下のようなコンプライアンス体制を構築し、継続的に強化しています。

### グループコンプライアンス委員会

B2B2S企業を目指す電通グループにとって、倫理・コンプライアンスはあらゆる企業活動の根底になるものであり、電通グループでは、グループ・マネジメント・ボード傘下の会議体として、グループコンプライアンス委員会を設置し、更にその下位組織として各地域 (Japan、APAC、EMEA、Americas) のコンプライアンス委員会を設置しています。

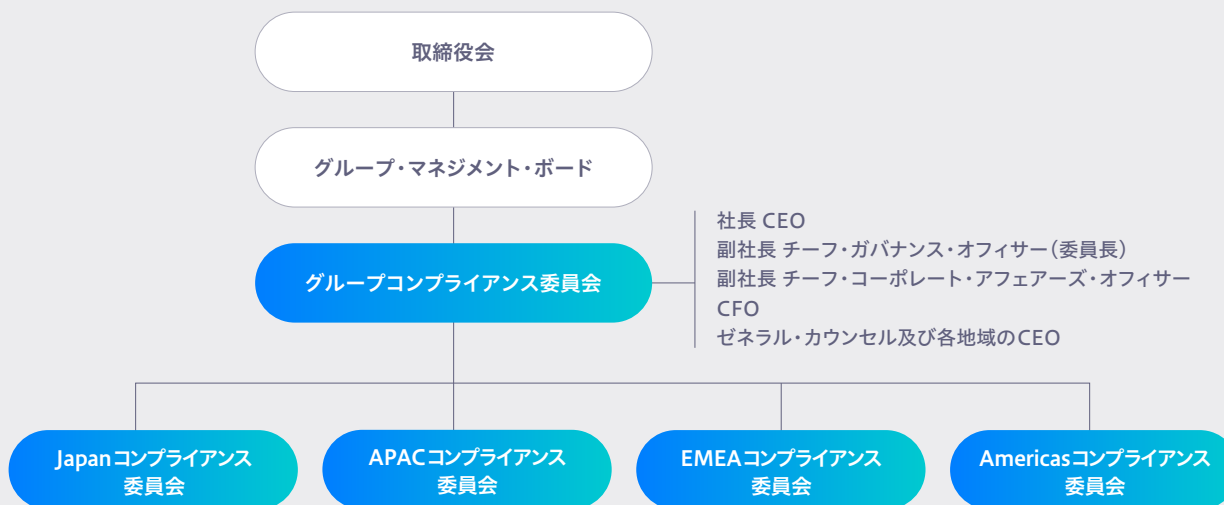
グループコンプライアンス委員会は、副社長 チーフ・ガバナンス・オフィサーが委員長を務め、主としてグループのコンプライ

アンス・プログラムと活動計画を決定するとともに、それらの実施状況についてモニタリングしています。

一方、各地域のコンプライアンス委員会は、地域ごとのCEOが委員長を務め、グループコンプライアンス委員会で決定されたコンプライアンス・プログラムと活動計画を実施し、モニタリングしています。

以上の体制の下、グループ全体で統一的な方針を共有し、コンプライアンス経営を推進していくことを目指しています。

コンプライアンス体制図



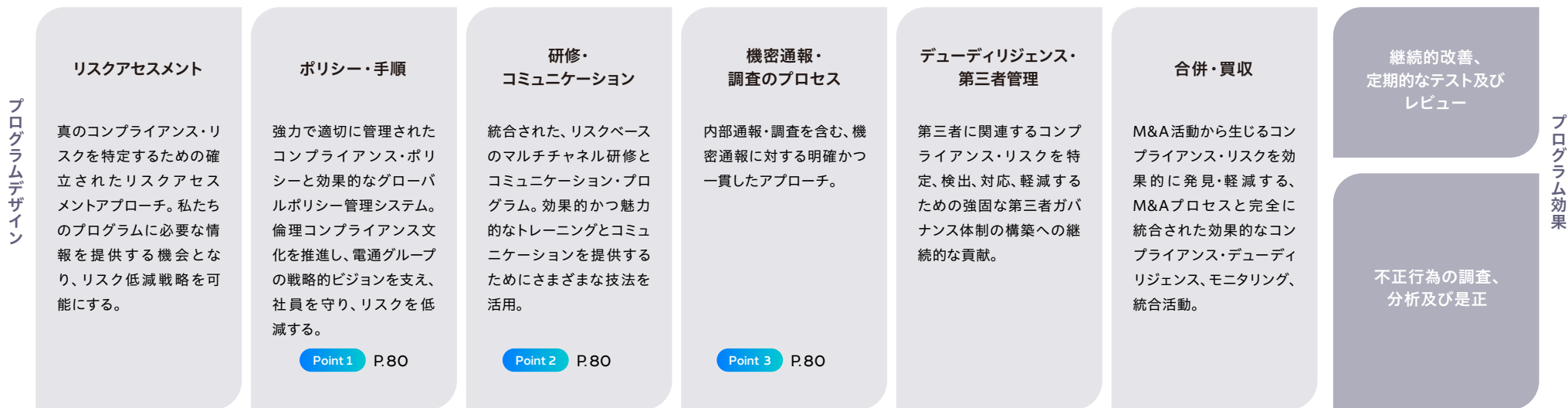
### コンプライアンス・プログラム

電通グループのコンプライアンス・プログラムが目指しているのは、企業倫理・コンプライアンス領域におけるグローバル水準のベストプラクティスを実践することで、B2B2S企業としての誠実な事業活動を支えるとともに、ガバナンス領域のリーダーになるというグループの長期的な経営戦略を実現することです。

これらの目標を実現するためには、コンプライアンス・プログラムが適切に設計され、コミットメントをもって適用されること、更には実際に効果的に運用されていなければなりません。

また、グループ及び地域レベルでトップリーダーがコンプライアンスについて責任とコミットメントを持ち、誠実な事業活動を積極的に推進することが必要不可欠であると考えています。

次の図は、「グローバル水準のベストプラクティスを満たし、ガバナンス領域におけるリーダーになる」という電通グループの目標の実現を目指して設計された、グループのコンプライアンス・プログラムの全体像を表しています。



上級・中間管理職のコミットメント：トップの姿勢&実践

コンプライアンス体制とガバナンス - 自律とリソース

規律とインセンティブ

電通グループの「コンプライアンス・プログラム」の中から主要な3つのプログラムを紹介します。

Point 1 ポリシー・手順

電通グループ行動憲章の制定

電通グループの行動憲章は、グループのコンプライアンス経営を推進する根本理念となる行動規範を制定したものです。多様性の重視、法令・社内規程の遵守など、電通グループの一員としてとるべき行動と守るべき原則を規定しています。

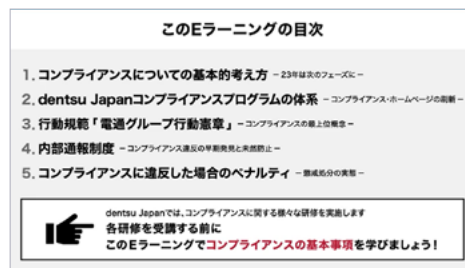
電通グループ行動憲章(全文)はWEBサイトをご覧ください。  
<https://www.group.dentsu.com/jp/about-us/governance/codeofconduct.html>

グループ共通ポリシーの制定

電通グループ行動憲章の理念を具現化するため、電通グループ贈収賄・汚職防止ポリシー、電通グループ法務ポリシー、電通グループグローバルデータ保護原則などのグループ共通のポリシーを制定しています。今後もグループ共通ポリシーを順次導入し、グループ全体で統一的な方針の下、コンプライアンス経営を推進していきます。

Point 2 研修・コミュニケーション

グループ全体でいくつかの必須研修を含む贈収賄防止等のさまざまな企業倫理・コンプライアンス研修を実施しており、今後はグループ共通の研修も充実させていくことを検討しています。また、イントラネットを通じ、従業員に対してコンプライアンスに関するさまざまな情報を提供し、周知を図っています。



日本国内における研修例



日本国外における研修例

Point 3 機密通報・調査のプロセス

グループ会社の全役職員が利用できる内部通報窓口として、国内においては「コンプライアンスライン」、日本国外においては「Speak Up」を設置しています。これらの通報窓口の機能をコンプライアンス違反行為の早期発見・解決につなげることで、コンプライアンス経営の推進と会社の健全な発展を図っています。

また、今後は、グループ共通のプラットフォームを導入することで、通報案件の一元管理を図るとともに、根本原因分析、改善、継続学習のプロセスを確立し、コンプライアンス体制の更なる強化を図っていくことを検討しています。



日本国外における内部通報窓口

# 08 Finance

財務



## 変革で築かれた強固な財務基盤で 2022年度は上場来最高の業績を達成

(株)電通グループ CFO  
ニック・プライディ

私は、イージス社で3年以上CFOを務めた後、買収に伴って2013年から電通グループのメンバーとなり、そしてこの度、2023年1月付で(株)電通グループのCFOに就任いたしました。今回、この重責を担う機会を得たことを大変光栄に思っています。

これまで過ごした10年間で実感したのは、日本で受け継がれてきた長期的な戦略的思考と、それと結びついた継続的なイノベーションこそが、このグループの価値の源泉であるということです。電通グループは、その120年の歴史の中で、顧客企業のニーズに応えるべく変革を続けてきました。特に、社会の変化のスピードが増している中で、この変革し続ける能力というのは、産業の構造変化で生まれる新たな成長領域に当社グループの収益の源泉をシフトし、すみやかにサービスやケイパビリティを多様化させる上で、極めて重要なものと捉えています。

### カスタマートランスフォーメーション& テクノロジー(CT&T)領域への進出によって収益を変革

2016年にMerkleを買収したことで、電通グループの事業領域はデータ&アナリティクスサービスへと広がりました。これにより、当社グループが標榜するCT&T領域における事業の根幹が形作られたのです。

CFO MESSAGE



この2016年時点では、CT&Tにおける売上総利益は全体の15%に過ぎませんでした。しかし、2022年度には、オーガニック成長とM&Aの貢献により、為替影響排除ベースで前年比17.5%の成長を遂げ、連結売上総利益に占める構成比も32%に達しました。私たちは今後も、目標としている売上総利益構成比50%実現に向けて前進を続けていきます。

そして、こうした事業構成の変化によって収益が景況に左右されにくくなるとともに、企業のデータやテクノロジーに関与することで顧客企業とより深い関係を築くことが可能になりました。もちろん、メディアとクリエイティブの各サービスラインも持続的な成長を見込んでいますが、それに加えて、テクノロジープラットフォームの導入と活用を支えられたコマースや、カスタマー・エクスペリエンスなどの高成長領域に関わるCT&Tの成長が、電通グループの成長を牽引していくものと想定しています。

このような収益の多様化こそが、2022年度において、売上総利益、調整後営業利益、1株当たり調整後当期利益ともに上場来最高を記録した理由です。なお、売上総利益と調整後営業利益の上場来最高は2期連続となっています。

### 売上総利益が上場来最高を記録

2022年度のオーガニック成長率は、CT&T領域における構造的な成長と、メディアサービスラインの継続的な成長に牽引され、4.1%となりました。特に、デジタルを活用したソリューションサービスの提供は年間を通じてその勢いを維持し、顧客企業において引き続き旺盛なデジタルトランスフォーメーション需要に応えました。

また、当社グループのグローバル化の進展に伴い、売上総利益の61%が日本国外からもたらされるようになりました。米州事業は2016年から売上総利益を倍増させ、グループの売上総利益の29%を占めるようになり、欧州・中東・アフリカとアジア太平洋(日本を除く)もそれぞれ、22%と10%を占めています。

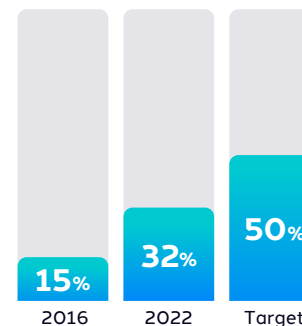
地域ごとに業績を見ていくと、まずは4地域すべてにおいて堅調に推移しています。特に日本においては、前年に一過性の要因による業績の押し上げがあっ

たにもかかわらず、0.4%のプラスのオーガニック成長率を達成しました。さらに dentsu Japanは、連結子会社となったセプテーニ・ホールディングスの貢献により、インターネット広告の売上高で国内トップとなりました。また、2022年度第2四半期以降のイグニッション・ポイントの連結化、ISIDと電通デジタルのオーガニック成長率がそれぞれ16.9%、7.3%となったことなども当社グループの業績に大きく貢献しました。

次に、米州のオーガニック成長率についてですが、カナダと米国が一桁後半の

### CT&Tの拡大により収益構造を変革

■ 広告事業、メディア事業、クリエイティブ事業  
■ CT&T



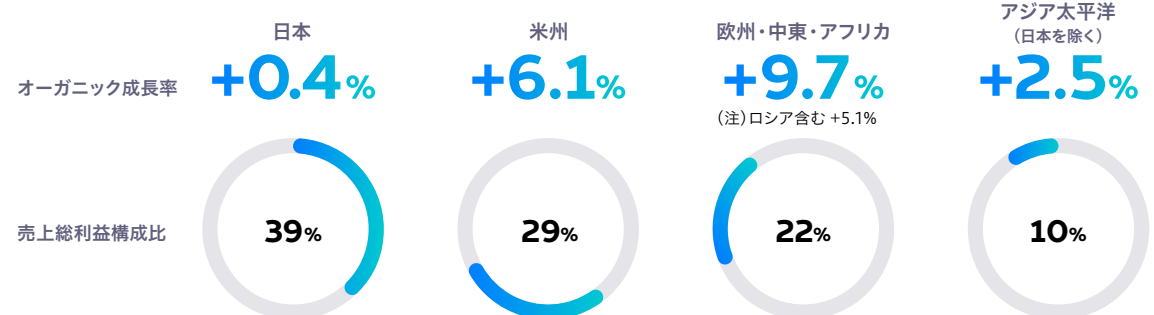
### 2022年度 通期 ハイライト

オーガニック成長率 **+4.1%**

オペレーティング・  
マージン **18.4%** +20bps YoY (cc)

基本的1株当たり  
調整後当期利益  
(ロシア含む) **¥485** +23.9% YoY

### 2022年度 通期 地域別オーガニック成長率と売上総利益構成比



成長率となったことから、6.1%となりました。カナダは、既存の顧客企業からのニーズの拡大やクリエイティブとメディアの各サービスラインにおける新規顧客企業との契約が業績を押し上げました。また、Extentiaの買収及びMerkleへの統合により、顧客企業にとってのユーザビリティの向上やクラウドエンジニアリングに関わるSalesforce関連のケイパビリティが質、量ともに強化されました。

欧州・中東・アフリカ(ロシアを除く)は、2022年度のオーガニック成長率が4地域中最も高く9.7%を記録しました。同地域のCT&Tは、既存顧客企業との関係維持と受注内容の拡大、新規顧客企業との契約獲得に注力する機運が高まったことから、約15%のオーガニック成長率を達成しました。

そして、アジア太平洋(日本を除く)のオーガニック成長率は、2022年度通期で2.5%、第4四半期は2.1%となりました。インドは、新型コロナウイルスに関する規制が緩和された後の景気回復とGDP成長率の改善もあり、顧客企業の支出の増加や新規顧客企業との契約獲得により20%超の成長を達成しました。東南アジアも同じく好調に推移しました。また、すべてのサービスラインにおける顧客企業の需要の高まりを追い風としたシンガポールが二桁にのぼる力強い成長を示しました。加えて、ベトナムとインドネシアも好調でした。オーストラリア・ニュージーランドは、厳しいマクロ環境にもかかわらず、売上総利益は5.0%のプラスとなりました。これは、メディアサービスラインの好調とニュージーランドの成長に支えられたものです。特にCT&Tのケイパビリティは、2022年12月に発表した、Salesforce導入のコンサルティングに長けたAware Services(本社：オーストラリア)の買収により強化されています。

2023年、私たちは、グループ史上3番目に大きな案件となるTagの買収を発表しました。Tagは、CT&T領域とクリエイティブ領域をつなぎ、当社グループのデータ活用のケイパビリティを拡張します。私たちは、Tagを顧客企業にサービスを提供する「ラストワンマイル」と捉えており、すべてのサービス領域においてあらゆる能力を持つことにつながると確信しています。それは、企業から生活者に対して、パーソナライズされたメッセージを適切な人に適切なタイミングで届けることができるダイナミック・クリエイティブ・プロダクションの実現を意味

します。この買収により、私たちは、統合ソリューションが求められる市場においてより高い競争力を持ち、世界中の顧客企業により良いサービスを提供することができるようになるはずで

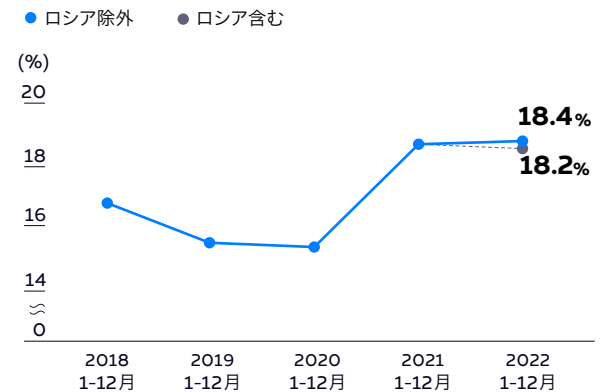
### 組織の最適化と事業オペレーションの効率化による調整後営業利益の伸長

2020年度、当社グループは包括的な事業オペレーションの見直しを発表しました。それは、組織の最適化、オペレーティングコストの削減、そしてバランスシートの効率化に注力し、またその結果として、株主還元の拡充を意図したものでした。そして2022年度においても、組織内の機能重複の解消などによる最適化が効果をもたらしました。すなわち、当社グループ内に多数ある法人をいくつかのブランドに集約し、オフィススペースの適正化と事業オペレーションの高度化を推進したことで、当社のオペレーティング・マージンは2019年度から320bps改善し、18.4%に達しました。特筆すべきは、調整後営業利益が前年比13.5%増、調整後当期利益が前年比19.1%増となり、いずれも上場来最高となったことです。為替の変動による好影響はあったものの、為替影響排除ベースでも調整後営業利益は5.2%増加しました。

こうした過去2年間にわたるオペレーションの自動化、組織の最適化は今後も業績に好影響を及ぼしていくと思われ

ます。私たちは今後も、事業オペレーション全体の高度化と効率化を推進していきます。その一例として、デジタルケイパビリティに特化した拠点で形成される「電通グローバルサービス」というグループ内ネットワークの拡大を予定しています。そして昨年、私たちは、このネットワークに新たな責任者を迎えました。必ずや、オートメーション・ファーストの発想で事業オペレーションを変革し、世界中の顧客企業

2018-2022年度 連結オペレーティング・マージン



に更なる価値を提供する役割を果たしてくれることでしよう。

私たちはコーポレート部門の継続的なコスト構造改革にも取り組んでいます。財務部門は、グループ各社の再編など、コストを最適化するためのさまざまな取り組みを行っています。収益に対する財務部門のコストの割合は、特定分野の専門チームや「電通グローバルサービス」の活用、オートメーションの推進などによる集約化・標準化の進展に支えられ、前年から40bps減少しています。

こうして、2022年度にオペレーティング・マージンが期初計画を上回り、強固な財務基盤も築かれたことから、2023年度は成長投資を実行に移す年したいと考えています。

### 2023年、クライアントソリューションプラットフォームに投資

2023年度は、17.5%のオペレーティング・マージンの着地を予想しています。これは、中期経営計画で示した17%から18%の範囲内です。顧客企業に価値提供する上での競争力を強化するため、以下のような、独自かつ新しいソリューションの開発に投資していきます。

- 顧客企業のあらゆるニーズに最良のサービスを提供する組織  
「クライアント&ソリューションズ」の新設
- 電通グループの組織・部門の一体化による経営基盤の構築

これらの投資は、顧客企業との関係を強化し、業種ごとの専門知識や、ビジネス・トランスフォーメーションのコンサルティング能力、イノベーション能力など、当社グループのケイパビリティを最大限に引き出すことにつながるでしょう。そしてこの「クライアント&ソリューションズ」を活用し、顧客企業が求めているもの、すなわち、より大きな問題をより厳選されたパートナーと解決する、ということを実現していきます。私たち電通グループは、その準備ができています。収益性を顧客企業のアカунト単位で管理することで、サービスのクロスセルを阻害する組織内の壁を取り除き、顧客企業の事業を成長させる統合ソリューションを提供することを目指します。

こうして当社グループの価値を顧客企業へシームレスに提供し続けることで、

長期にわたる深いパートナーシップを構築することが可能となります。そのために、日本で培われてきた独自の「eigyō」モデルを他地域のdentsuに浸透させる取り組みも行なっています。最近では、顧客企業に寄り添い統合的なサービスを実行する「eigyō」モデルのトレーニング・プログラムに、日本国外の100名近いリーダー人材が参加しました。

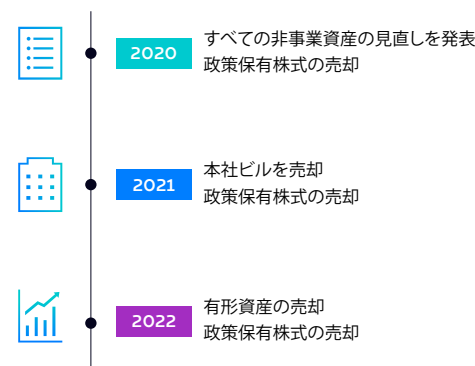
これらの取り組みに関連するコストは調整後営業利益に反映されることから、2023年度のオペレーティング・マージンが17.5%となる見込みの一要因となっています。しかし2024年度は、構造改革の成果も見込まれることから、中期経営計画で示した18.0%に達する見通しです。

私たちは、長期的なオペレーティング・マージンの見通しの達成に確信を持っています。今後も、更なるオフィススペースの適正化と「電通グローバルサービス」の利用拡大などにより事業オペレーションの高度化を進め、日常業務の効率化を図ります。

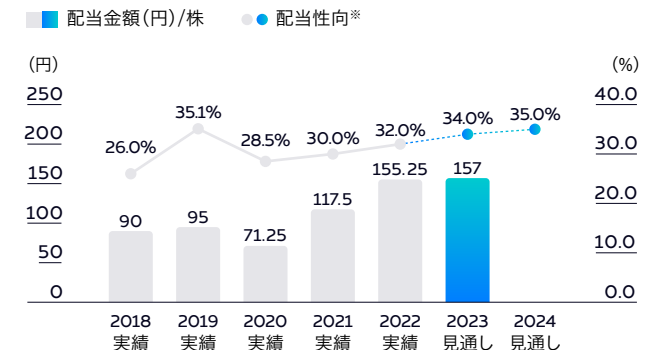
### 上場来最高となる株主還元を実施

数年来取り組んできたバランスシートの効率性改善が実を結んだと言えます。すなわち、包括的にすべての非事業資産の保有を見直し、東京の本社ビル

#### 非事業資産の見直し



#### 株主還元: 1株当たり年間配当金155.25円



\* 配当性向は、基本的1株当たり調整後当期利益に対する配当性向です。



やその他の不動産関連資産と政策保有株式の売却を行った結果、バランスシートが強化され、事業成長への投資余力が生まれました。特に2022年度は、前年度の資産売却に伴う税負担の増加があったものの、営業活動によるキャッシュフローは約550億円となりました。また、有価証券の売却・取得の純額は180億円のプラスとなりました。

こうした状況を背景に、2022年度は、過去最高の年間額となる自己株式の取得を完了し、1株当たり配当金額も上場来過去最高額としました。これは2022年2月に発表した株主還元の上昇に対するコミットメントを示すものです。

加えて、上場来最高の1株当たり調整後当期利益を達成したことと、期初に提示した配当性向目標32%に鑑み、一株当たりの配当金額は前年比32%の増配となる155.25円としました。さらに、配当性向を漸進的に高める当社グループの配当方針、及び35%という、中期経営計画にもある2024年度の目標を見据え、2023年度の配当性向は34%とすることを計画しています。

2022年度末時点で、Net debt/調整後EBITDAはマイナス0.33倍（ネットキャッシュ）であり、レバレッジの中期的な目線としている1.0～1.5倍と比較すると成長投資に対する柔軟性と余力があることがわかります。

### 成長投資を優先する資本配分

前述の通り、バランスシートの再構築により、更なる成長投資を可能にする強固な財務基盤が整いました。資金の活用については成長投資を優先させることに変わりはなく、これからも私たちのサービスとケイパビリティが常に最先端なものであるように努め、顧客企業のニーズに応えていきます。

2022年5月以降では、7件の買収を発表しました。その結果、新たに5,000人の従業員を当社グループに迎え入れたこととなります。このように、M&Aによってケイパビリティを拡大しながら、当社の収益構成は成長領域にシフトしています。これらのM&Aは、日本、オーストラリア、英国、アイルランド、スペイン、インドに及びますが、新しく加わった組織はすべて、拡大中の「電通グローバルサービス」からサポートを受けます。一連のM&Aを通じて、コンサルティングの専門



性、クラウドエンジニアリングの知見、カスタマー・エクスペリエンスのケイパビリティが上乗せされました。我々のサービスとソリューションは、広告業の枠を超えて拡張することで顧客企業の事業成長を促します。

### 2023年の展望

2023年度における当社のオーガニック成長率の見通しは1～2%、オペレーティング・マージンの見込みは17.5%となっています。これは、前述した構造改革や、クライアント&ソリューションズを含むOne dentsuの体制構築に対する投資が反映された結果です。

将来にわたる競争力強化のための投資を行うにあたり、2023年度の1株当たり調整後当期利益は前年同期比で減少する見込みですが、配当性向を34%に引き上げることで1株当たりの配当額を157.00円に増配する予定です。

### マーケティング、テクノロジー、コンサルティングの融合を軸とした価値提供へ

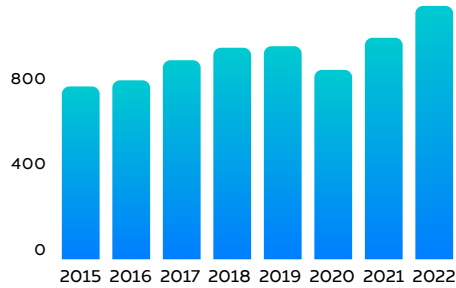
生活者を惹きつけるデジタルエクスペリエンスの開発と事業変革に対して、顧客企業の支出は長期的に見て堅調であることが見込まれることから、当社グループはマーケティング、テクノロジー、コンサルティングが融合することで生まれる市場の成長を取り込めると考えています。同領域において突出したポジションを獲得することで、顧客企業、従業員、株主を中心とするステークホルダーの皆様へ価値を提供していきます。

最後になりますが、今後、多くの株主や投資家の皆様とお会いし、当社グループの将来とビジョンを共有できる機会を心待ちにしています。

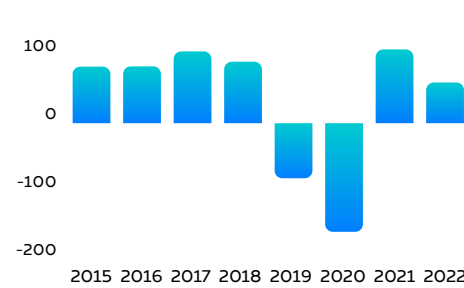
# 08

## 財務ハイライト

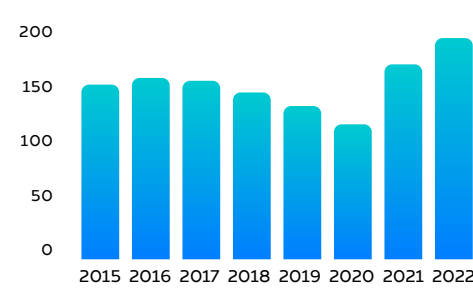
売上総利益  
(十億円)  
1,200



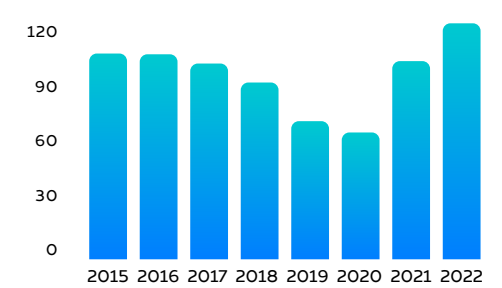
親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)  
(十億円)  
200



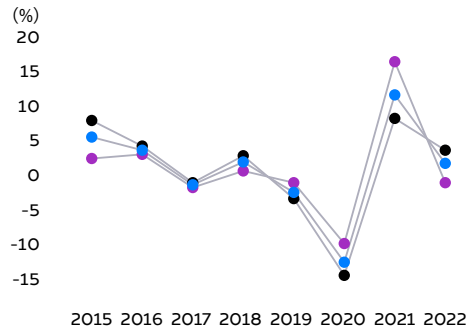
調整後営業利益※1  
(十億円)  
250



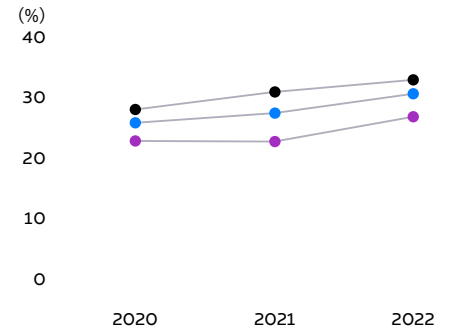
調整後当期利益※2  
(十億円)  
150



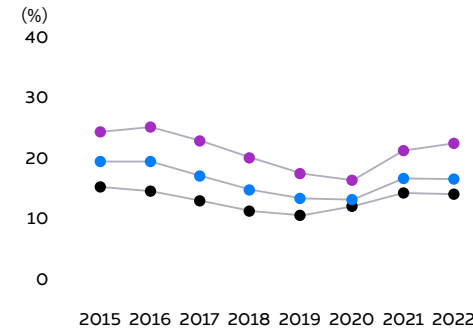
オーガニック成長率※3



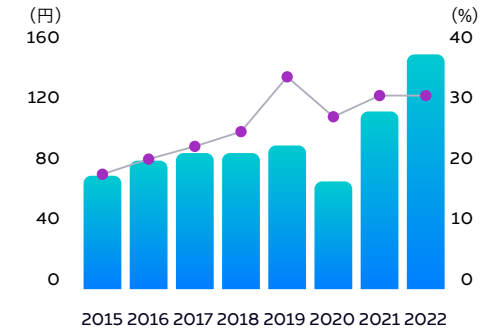
CT&T※5構成比



オペレーティング・マージン※6



1株当たり配当金/調整後配当性向※7



●- 連結 ●- 日本 ●- 海外※4

■ 1株当たり配当金 ● 調整後配当性向

※1: 営業利益から買収行為に関連する損益及び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  
 買収行為に関連する損益: 買収に伴う無形資産の償却費、M&Aに伴う費用、被買収会社に帰属する株式報酬費用、完全子会社化に伴い発行した株式報酬費用  
 一時的要因の例示: 構造改革費用、減損、固定資産の売却損益など  
 ※2: 調整後当期利益: 当期利益(親会社所有者帰属持分)から、営業利益に係る調整項目、アーンアウト債務・買収関連プットオプション再評価損益、関連会社株式売却損益、これらに係る税金相当・非支配持分損益相当などを排除した、親会社所有者に帰属する恒常的な損益を測る指標  
 ※3: 為替やM&Aの影響を除いた内部成長率

※4: 海外とは米州、欧州・中東・アフリカ、アジア太平洋(日本を除く)を指します  
 ※5: カスタマー変換・テクノロジー(CT&T)は、マーケティング・テクノロジー、カスタマーエクスペリエンスマネジメント、コマース、システム・インテグレーション、変換・テクノロジーなどの事業で構成される新領域  
 ※6: オペレーティング・マージン=調整後営業利益÷売上総利益×100  
 ※7: 調整後配当性向=1株当たり配当金÷基本的1株当たり調整後当期利益×100

## 連結

(百万円)

	2015 <sup>※1</sup>	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>P / L</b>								
売上高	4,990,854	4,924,933	5,187,300	5,357,278	5,146,802	4,498,216	5,256,492	<b>5,819,519</b>
収益	818,566	838,359	928,841	1,018,512	1,047,881	939,243	1,085,592	<b>1,243,883</b>
売上総利益	761,996	789,043	877,622	932,680	939,385	835,042	976,577	<b>1,117,002</b>
営業利益(損失)	128,212	137,681	137,392	111,638	(3,358)	(140,625)	241,841	<b>117,617</b>
税引前利益(損失)	126,739	132,918	149,662	148,751	(42,769)	(141,133)	208,833	<b>100,908</b>
親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)	83,090	83,501	105,478	90,316	(80,893)	(159,596)	108,389	<b>59,847</b>
調整後EBITDA <sup>※2</sup>	—	—	—	—	—	145,335	195,006	<b>217,515</b>
調整後営業利益	160,438	166,565	163,946	153,229	140,751	123,979	179,028	<b>203,189</b>
調整後当期利益	113,388	112,972	107,874	97,419	76,120	69,890	109,203	<b>130,037</b>
<b>B / S</b>								
資産合計	3,066,075	3,155,230	3,562,857	3,638,488	3,795,729	3,380,412	3,720,536	<b>3,741,427</b>
親会社の所有者に帰属する持分	1,068,216	932,742	1,093,211	1,047,619	974,977	756,870	845,034	<b>880,267</b>
<b>キャッシュ・フロー</b>								
営業活動によるキャッシュ・フロー	—	143,585	141,557	133,049	79,957	88,313	139,715	<b>80,896</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	—	(156,161)	(85,531)	(61,382)	(76,051)	137,013	262,226	<b>(24,346)</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	—	2,539	1,226	57,522	(7,803)	(96,622)	(232,189)	<b>(188,192)</b>
現金及び現金同等物の期末残高	—	242,410	305,760	416,668	414,055	530,692	723,541	<b>603,740</b>
従業員数(名)	47,324	55,843	60,064	62,608	66,400	64,533	64,832	<b>69,066</b>
連結子会社数(社)	760	844	911	976	1,004	1,007	907	<b>881</b>

※1: 2015年はプロフォーマ

※2: 調整後営業利益+減価償却費(IFRS16控除ベース)

注: 2018年1月よりIFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」を、2019年1月よりIFRS第16号「リース」を適用しています。新基準適用による遡及修正はしていませんので、新基準適用以前の年度は旧基準に基づく数字を記載しています。

注: 当社グループでは、従来よりクラウド・コンピューティング契約におけるコンフィギュレーションまたはカスタマイゼーションのコストについて、IAS第38号「無形資産」を適用し無形資産と認識していましたが、当連結会計年度より2021年4月に公表されたIFRS解釈指針委員会のアジェンダ決定に至る議論を踏まえて、コンフィギュレーションまたはカスタマイゼーションのサービスを受領したときにそのコストを費用として認識する方法に変更しました。しかし、本書では、2020年度以前については会計方針変更前の数値を記載していますので、2021年12月決算短信において遡及適用した2020年12月期の数値と異なります。

(%)

	2015 <sup>※1</sup>	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
オーガニック成長率	7.0	5.1	0.1	3.4	(1.0)	(11.1)	13.1	<b>3.2</b>
日本	3.9	4.5	(0.3)	2.1	0.4	(8.4)	17.9	<b>0.4</b>
海外	9.4	5.7	0.4	4.3	(1.9)	(13.0)	9.7	<b>5.1</b>
CT&T構成比	—	—	—	—	—	27.5	29.1	<b>32.3</b>
日本	—	—	—	—	—	24.5	24.4	<b>28.5</b>
海外	—	—	—	—	—	29.7	32.6	<b>34.6</b>
オペレーティング・マージン	21.1	21.1	18.7	16.4	15.0	14.8	18.3	<b>18.2</b>
日本	26.0	26.8	24.5	21.7	19.1	18.0	22.9	<b>24.1</b>
海外	16.9	16.2	14.6	12.9	12.2	13.7	15.9	<b>15.7</b>
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE) <sup>※2</sup>	7.7	8.3	10.4	8.4	(8.0)	(18.4)	13.7	<b>6.9</b>
調整後ROE <sup>※3</sup>	10.6	11.3	10.6	9.1	7.5	8.1	13.8	<b>15.1</b>
資産合計税引前利益率(ROA) <sup>※4</sup>	—	4.3	4.5	4.1	(1.2)	(3.9)	5.9	<b>2.7</b>
親会社所有者帰属持分比率 <sup>※5</sup>	34.8	29.6	30.7	28.8	25.7	22.4	22.7	<b>23.5</b>
基本的1株当たり当期利益(円)	289.95	292.85	373.11	320.39	(287.92)	(571.19)	388.79	<b>223.33</b>
基本的1株当たり調整後当期利益(円)	395.67	396.20	381.58	345.59	270.94	250.14	391.71	<b>485.26</b>
1株当たり配当金(円)	75.00	85.00	90.00	90.00	95.00	71.25	117.50	<b>155.25</b>
配当性向 <sup>※6</sup>	25.9	29.0	24.1	28.1	—	—	30.2	<b>69.5</b>
調整後配当性向	19.0	21.5	23.6	26.0	35.1	28.5	30.0	<b>32.0</b>

※1: 2015年はプロフォーマ

※2: 決算期統一以前は3月末の連結財政状態計算書を使用

親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE) = 親会社の所有者に帰属する当期利益 ÷ 期首・期末平均親会社の所有者に帰属する持分 × 100

※3: 決算期統一以前は3月末の連結財政状態計算書を使用

調整後ROE = 調整後当期利益 ÷ 期首・期末平均親会社の所有者に帰属する持分 × 100

※4: 資産合計税引前利益率(ROA) = 税引前利益 ÷ 期首・期末平均資産合計 × 100

※5: 親会社所有者帰属持分比率 = 親会社の所有者に帰属する持分 ÷ 資産合計

※6: 配当性向 = 1株当たり配当金 ÷ 基本的1株当たり当期利益 × 100

## ESGデータサマリー / 第三者保証

## 環境パフォーマンスデータ

(tCO<sub>2</sub>e)

	2019	2020	2021	2022
スコープ1	4,888	3,540	3,195	<b>3,267</b>
日本	344	355	310	<b>348</b>
海外	4,544	3,185	2,885	<b>2,919</b>
スコープ2	29,074	23,415	20,908	<b>12,771</b>
日本	24,202	20,872	19,343	<b>11,244</b>
海外	4,872	2,543	1,565	<b>1,527</b>
スコープ1+2	33,962	26,955	24,104	<b>16,039</b>
日本	24,546	21,227	19,653	<b>11,592</b>
海外	9,416	5,728	4,450	<b>4,447</b>
スコープ3	374,884	55,374	360,324	<b>377,456</b>
カテゴリ1	265,960	25,615	316,082	<b>294,923</b>
日本	28,773	25,202	24,284	<b>32,398</b>
海外	237,187	413	291,798	<b>262,525</b>
カテゴリ3	8,813	5,481	10,779	<b>8,254</b>
日本	6,500	5,481	5,155	<b>2,759</b>
海外	2,313	N/A	5,624	<b>5,494</b>
カテゴリ4	288	1,856	3,558	<b>4,264</b>
日本	0	1,856	2,978	<b>3,416</b>
海外	288	N/A	580	<b>848</b>
カテゴリ5	1,246	1,098	1,207	<b>904</b>
日本	424	596	931	<b>611</b>
海外	822	502	276	<b>293</b>
カテゴリ6	79,417	16,370	9,909	<b>35,899</b>
日本	25,406	4,973	3,055	<b>8,893</b>
海外	54,011	11,397	6,854	<b>27,006</b>
カテゴリ7	13,660	4,954	14,668	<b>27,848</b>
日本	5,049	4,954	2,350	<b>1,893</b>
海外	8,611	N/A	12,318	<b>25,955</b>

	2019	2020	2021	2022
カテゴリ13	3,469	N/A	331	<b>309</b>
海外	3,469	N/A	331	<b>309</b>
カテゴリ15	2,031	N/A	3,790	<b>5,055</b>
海外	2,031	N/A	3,790	<b>5,055</b>
CO <sub>2</sub> 排出量(スコープ1+2+3)	408,846	82,329	384,428	<b>393,495</b>

## 総電力使用量と再生可能エネルギー利用量及び利用率\*1

2022年	総電力 使用量(kWh)	再生可能エネルギー 利用量(kWh)	再生可能 エネルギー利用率
グループ全体	83,661,353	29,691,787**2**3	37.7%

\*1: GHGプロトコルによる算出

\*2: RE100のガイドラインに基づいて算出しています。

\*3: 「海外」の電力使用量の5.5%を占める市場については、事業者がコントロールできない要因により、域内で自然エネルギーを調達するRE100のガイドラインを遵守することができませんでした。これらの市場については、ガイドラインに適合した隣接する国から再生可能エネルギー電力証書を購入しています。

〈算出範囲・方法〉

- 電通グループの日本及び海外の一部会社等を対象範囲から除きます
  - CO<sub>2</sub>排出量は「GHGプロトコル」の算出基準に基づきます
  - スコープ1、2排出量について、自社ビルについては、テナント使用分も含めて持分の使用量をすべて計上しています
  - CO<sub>2</sub>排出量のうち、スコープ3は全カテゴリ(1-15)について算出し、該当項目であるカテゴリ1、3、4、5、6、7、13、15の数値を記載しています。(該当しない項目は記載なし)
- 2021年度より算出範囲を拡大(カテゴリ1、3、4、13、15)し、それに伴い、中期経営計画の基準年である2019年(日本・海外ともに)及び2020年(日本)の数値を遡算修正しています。(但し日本の2019年、2020年の遡算算出量はLRQAの検証は未了です)

(株)電通グループ

ガバナンスデータ

	2019	2020	2021	2022
取締役数(名)	12	12	13	<b>13</b>
うち社外取締役数(独立社外取締役数)(名)	4(4)	5(4)	5(5)	<b>5(5)</b>
独立社外取締役比率(%)	33.3	33.3	38.5	<b>38.4</b>
女性取締役数(名)	2	2	3	<b>4</b>
取締役の女性比率(%)	16.7	16.7	23.1	<b>30.8</b>
取締役会出席率(%)	96.9	95.6*	99.1	<b>100.0</b>
独立社外取締役の取締役会出席率(%)	93.8	100.0	98.8	<b>100.0</b>

\* ティム・アンドレーが病気療養のために欠席した回を除いた場合の出席率は97.8%です

社会性データ

従業員数(名)

	2019/12	2020/12	2021/12	2022/12
合計	66,400	64,533	64,832	<b>69,066</b>

従業員数

2022/12時点

	合計(名)	男性(名)	女性(名)	女性比率(%)
従業員数	69,066	35,758	33,308	48.2
(株)電通グループ	129	91	38	29.5
日本	22,018	14,072	7,946	36.1
海外	46,919	21,595	25,324	54.0

管理職数

2022/12時点

	合計(名)	男性(名)	女性(名)	Not declared(名)	No Data(名)	女性比率(%)
管理職数	4,443	3,634	804	1	4	18.1
(株)電通グループ	32	25	7			21.9
日本	3,595	3,100	495			13.8
海外	816	509	302	1	4	37.2

注:2022/12より算出上の出向者の扱いを「出向受入含む、出向送除く」に変更して算出

注:日本においては管理職、海外ではOfficerクラスを算出

注:海外については、No Dataの4名を除いて女性比率を算出

世代別従業員比率(%)

2022/12時点

	海外	日本
30歳未満	38.4	21.7
30～39歳	37.7	30.8
40～49歳	16.6	27.9
50～59歳	6.1	15.9
60歳以上	1.2	3.8

従業員意識調査

エンゲージメントスコア(ポイント)\*

	2021	2022
全体	68	<b>68</b>
満足度	68	<b>68</b>
推奨度	67	<b>68</b>

\* 満足度と推奨度は、アンケート回答者の5段階回答を指数化(100～0)した全回答者の平均値  
全体は満足度と推奨度の平均値

コミュニティ活動

2022/12時点

	合計	日本	海外
寄付金額(円)	422,511,657	202,954,980	219,556,677*
ボランティア参加者数(人数)	9,592	259	9,333
ボランティア参加時間(時間)	69,785	8,458	61,327

\* 換算レート:£1=¥161.9

障がい者雇用率(%)\*

	2019/6	2020/6	2021/6	2022/6	2023/6
全体	2.35	2.38	2.71	3.13	<b>3.11</b>

\* 特例子会社制度による4社合算(電通グループ、電通そらり、電通、電通コーポレートワン)、  
2019年までは3社合算(電通、電通そらり、電通ワークス)

## 海外

平均勤続年数(年)	2022/12時点
全体	3.7

勤続年数別従業員比率(%)	2022/12時点
1年未満	31.1
1-3年	30.9
3-5年	13.5
5年以上	24.6

平均年齢(歳)	2022/12時点
全体	34.1

### 内部通報:「Speak Up」通報件数(件)

	2019	2020	2021	2022
合計	35	43	38	<b>100</b>

## 日本

### 新卒社員採用人数\*

	2022/12
合計(名)	460
男性(名)	252
女性(名)	208
女性比率(%)	45

※ 2022年より、1月から12月に入社した新卒社員が対象

### 有給休暇取得率(%)

全体	61.7
----	------

### 総労働時間(時間)

	2021	2022
合計	2,000	<b>1,958</b>

### 育児休業取得者数及び取得率

	取得者数(名)	取得対象者数(名)	取得率(%)
男性	261	407	64.1

### 内部通報:「コンプライアンスライン」通報件数(件)\*

	2019	2020	2021	2022
合計	17	10	6	<b>12</b>

※ 主な通報内容としては、社内のハラスメントや不当な扱い、業務における不正、社の制度に関する疑念など

### ハラスメント窓口への相談件数(件)\*

	2019	2020	2021	2022
合計	194	106	136	<b>101</b>

※ 2021年に過年度の数値を再集計しました

第三者保証



LRQA独立保証証明書

電通グループ統合レポート 2023 に掲載される電通グループの 2022 年温室効果ガス排出量および社会データに関する保証

この保証証明書は、契約に基づいて株式会社電通グループに対して作成されたものである。

保証業務の条件

LRQA リミテッド（以下、LRQA という）は、株式会社電通グループ（以下、会社という）からの委嘱に基づき、電通グループ統合レポート 2023 に掲載される 2022 年（2022 年 1 月 1 日～12 月 31 日）の会社の温室効果ガス排出データおよび社会データ（以下、報告書という）に対して、検証人の専門的判断による重要性水準において、ISAE 3000 (改訂版) 及び温室効果ガス (GHG) については ISO14064-3:2019 を用いて、限定的レベルの独立保証業務を実施した。

LRQA の保証業務は、会社とその国内外連結会社における運営及び活動に対して、以下の要求事項を対象とする。

- 会社の定める報告手順への適合性の検証
- 以下の選択された GHG 排出量・社会データに関するデータの正確性及び信頼性の評価

GHG 排出量データ

- スコープ1 GHG 排出量 (トン CO<sub>2</sub>e)
- スコープ2 GHG 排出量 (マーケット基準、ロケーション基準) (トン CO<sub>2</sub>e)
- スコープ3 GHG 排出量 (カテゴリー1-15) (トン CO<sub>2</sub>e)

社会データ

- 女性管理職比率 (%)\*
- 寄付金総額 (円)
- ボランティア参加者数 (人)
- ボランティア参加時間数 (時間)

LRQA の保証業務は会社のサプライヤー、業務委託先、及び報告書で言及された第三者に関するデータ及び情報を除くものとする。

LRQA の責任は、会社に対してのみ負うものとする。本保証書の脚注で説明されている通り、LRQA は会社以外へのいかなる義務または責任を放棄する。会社は報告書内の全てのデータ及び情報の収集、集計、分析、公表、及び報告書の基となるシステムの効果的な内部統制の維持に対して責任を有するものとする。報告書は会社によって承認されており、その責任は会社にある。

LRQA の意見

LRQA の保証手続の結果、会社が全ての重要な点において、

- 自らの定める基準に従って報告書を作成していない
- 下の表 1 および表 2 に要約された報告書の GHG 排出量及び社会データについて、正確で信用できるデータを開示していない

ことを示す事実は認められなかった。

この保証証明書で表明された検証意見は、限定的保証水準<sup>1</sup>、及び検証人の専門的判断に基づいて決定された。

<sup>1</sup> GHG の定量化には固有の不確かさが前提となる。

<sup>2</sup> 女性管理職比率は株式会社電通グループとその国内外連結会社、および海外連結対象子会社を対象とする。

<sup>3</sup> 限定的保証業務の検証結果は、合理的保証業務に比べて少ない範囲で行われ、各拠点を訪問して元データを確認するより集計されたデータに重点を置いている。従って、限定的保証業務で得られる保証水準は合理的保証業務が行われた場合に得られる保証に比べて実質的に低くなる。



保証手続

LRQA の保証業務は、ISAE3000 (改訂版) と GHG については ISO14064-3:2019 に従って実施された。保証業務の証拠収集プロセスの一環として、以下の事項が実施された。

- 報告書内に重大な誤り、記載の漏れ及び誤りが無いことを確認するための、会社のデータマネジメントシステムを審査した。LRQA は、内部検証を含め、データの取扱い及びシステムの有効性をレビューすることにより、これを行った。
- データの収集と報告書の作成に関わる主たる関係者へのインタビューを行った。
- サンプリング手法を用いて、集計されたデータの再計算と元データとの適合を行った。
- 集計された 2022 年の GHG 排出量・社会データ、並びに記録の検証を行った。
- データマネジメントシステムの運用状況を確認する為、ロンドンの電通インターナショナル社の主たる関係者への Microsoft Teams によるインタビューを行った。
- 株式会社電通国際情報サービス、株式会社電通 tempo 及び株式会社電通グループ本社訪問し、データの収集及び記録管理の実施状況の確認を行った。

観察事項

会社は、今後の環境・社会データの報告において、完全性、正確性、信頼性を更に向上することが期待される。特に Scope 3 GHG 排出量については、連結子会社において、確実に内部のデータを管理するシステムを確立することが望まれる。

基準、正確性及び独立性

LRQA は ISO14065 “温室効果ガス-認定又は他の承認形式で使用するための温室効果ガスに関する妥当性検証及び検証を行う機関に対する要求事項”、ISO17021-1 “適合性評価-マネジメントシステムの審査及び検証を行う機関に対する要求事項 - 第1部: 要求事項” に適合する包括的なマネジメントシステムを導入し、維持している。これらは国際会計士倫理基準審議会による国際品質管理基準1と職業会計士の倫理規定における要求も満たすものである。

LRQA は、その資格、トレーニング及び経験に基づき、適切な資格を有する個人を選任することを保証する。

全ての検証及び検証結果は上級管理者によって内部でレビューされ、適用された手続が正確であり、透明であることを保証する。

LRQA が会社に対して実施した業務はこの検証のみであり、それ自身が我々の独立性あるいは中立性を損なうものではない。

署名 2023 年 6 月 17 日

出陣中一朗  
LRQA 主任検証人

LRQA リミテッド  
神奈川県横浜市西区みなとみらい 2-3-1 クイーンズタワーA10F  
LRQA reference: YKA4005213



表 1. 電通グループの 2022 年 GHG 排出量の要約

スコープ	トン CO <sub>2</sub> e
スコープ 1 GHG 排出量	3,267
スコープ 2 GHG 排出量 (マーケット基準)	12,771
スコープ 2 GHG 排出量 (ロケーション基準)	24,525
スコープ 3 GHG 排出量 (カテゴリー1-15)	377,456
1. 購入した製品サービス	294,923
2. 資本財	N/A
3. Scope1,2 に含まれない燃料及びエネルギー活動	8,254
4. 輸送、配送 (上流)	4,264
5. 事業から出る廃棄物	904
6. 出張	35,899
7. 雇用者の通勤	27,848
8. リース資産 (上流)	N/A
9. 輸送、配送 (下流)	N/A
10. 販売した製品の加工	N/A
11. 販売した製品の使用	N/A
12. 販売した製品の廃棄	N/A
13. リース資産 (下流)	309
14. フランチャイズ	N/A
15. 投資	5,055

表 2. 電通グループの 2022 年社会データの要約

スコープ	
女性管理職比率	18.1 %
寄付金総額	422,512 千円
ボランティア参加者数	9,592 人
ボランティア参加時間数	69,785 時間

LRQA, its affiliates and subsidiaries, and their respective officers, employees or agents are, individually and collectively, referred to in this clause as "LRQA". LRQA assumes no responsibility and shall not be liable to any person for any loss, damage or expense caused by reliance on the information or advice in this document or howsoever provided, unless that person has signed a contract with the relevant LRQA entity for the provision of this information or advice and in that case any responsibility or liability is exclusively on the terms and conditions set out in that contract. The English version of this Assurance Statement is the only valid version. LRQA assumes no responsibility for versions translated into other languages.

This Assurance Statement is only valid when published with the Report to which it refers. It may only be reproduced in its entirety. Copyright © LRQA, 2023.

電通グループの女性管理職比率、寄付金総額、ボランティア参加者数、ボランティア参加時間、CO<sub>2</sub>排出量(温室効果ガス排出量)については、ロイドレジスタークオリティアシュアランスリミテッド(LRQA)による第三者保証を受けています。



## 子会社及び関連会社

2022年12月31日現在、(株)電通グループの連結子会社は881社、持分法適用関連会社は91社となっています。

### 連結子会社

(株)電通<sup>※1</sup>  
所在地：日本  
議決権の所有割合：100.0%

(株)電通東日本  
所在地：日本  
議決権の所有割合：100.0%

(株)電通西日本  
所在地：日本  
議決権の所有割合：100.0%

(株)電通九州  
所在地：日本  
議決権の所有割合：100.0%

(株)電通ランウェイ  
所在地：日本  
議決権の所有割合：100.0%

(株)電通デジタル<sup>※1 ※3</sup>  
所在地：日本  
議決権の所有割合：100.0%(25.0%)

(株)電通ライブ  
所在地：日本  
議決権の所有割合：100.0%

(株)電通プロモーションプラス  
所在地：日本  
議決権の所有割合：100.0%

(株)CARTA HOLDINGS<sup>※2</sup>  
所在地：日本  
議決権の所有割合：53.4%

(株)セブテーニ・ホールディングス<sup>※1 ※2</sup>  
所在地：日本  
議決権の所有割合：52.0%

(株)電通国際情報サービス<sup>※1 ※2 ※3</sup>  
所在地：日本  
議決権の所有割合：61.8%(0.0%)

(株)電通コーポレートワン<sup>※1</sup>  
所在地：日本  
議決権の所有割合：100.0%

Dentsu International Limited<sup>※1</sup>  
所在地：英国  
議決権の所有割合：100.0%

Dentsu International Holdings Limited<sup>※1 ※3</sup>  
所在地：英国  
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Portman Square US Holdings Ltd.<sup>※1 ※3</sup>  
所在地：英国  
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Dentsu International Group Participations Limited<sup>※1 ※3</sup>  
所在地：英国  
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Dentsu International Triton Limited<sup>※3</sup>  
所在地：英国  
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Dentsu International GPS Holdings Limited<sup>※1 ※3</sup>  
所在地：英国  
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Dentsu International Finance Ltd.<sup>※3</sup>  
所在地：英国  
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Dentsu International Regents Place Finance Limited<sup>※3</sup>  
所在地：英国  
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Dentsu International Treasury Limited<sup>※3</sup>  
所在地：英国  
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Dentsu Aegis Network Central Europe Holding GmbH<sup>※3</sup>  
所在地：ドイツ  
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Dentsu Aegis Network Central Europe GmbH<sup>※3</sup>  
所在地：ドイツ  
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Dentsu France SAS<sup>※1 ※3</sup>  
所在地：フランス  
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Aegis Finance SAS<sup>※1 ※3</sup>  
所在地：フランス  
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Aegis International Holding Company B.V.<sup>※1 ※3</sup>  
所在地：オランダ  
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Group Carat (Nederland) B.V.<sup>※1 ※3</sup>  
所在地：オランダ  
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Dentsu Media, S.L.<sup>※1 ※3</sup>  
所在地：スペイン  
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Dentsu McGarry Bowen, LLC<sup>※1 ※3</sup>  
所在地：米国  
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

The 360i Network, LLC<sup>※1 ※3</sup>  
所在地：米国  
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Dentsu US, Inc.<sup>※1 ※3</sup>  
所在地：米国  
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Merkle Group Inc.<sup>※3</sup>  
所在地：米国  
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Isobar US, LLC<sup>※1 ※3</sup>  
所在地：米国  
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Dentsu International Americas, LLC<sup>※1 ※3</sup>  
所在地：米国  
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Agenciatick - Midia Interativa S.A.<sup>※1 ※3</sup>  
所在地：ブラジル  
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Dentsu (Shanghai) Investment Co., Ltd.<sup>※1 ※3</sup>  
所在地：中国  
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

北京電通廣告有限公司  
所在地：中国  
議決権の所有割合：100.0%

Dentsu Asia Pacific Holdings Pte. Ltd.<sup>※1 ※3</sup>  
所在地：シンガポール  
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Dentsu Aegis Network India Private Limited<sup>※1 ※3</sup>  
所在地：インド  
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Dentsu Australia Holdings Pty Ltd.<sup>※1 ※3</sup>  
所在地：オーストラリア  
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Dentsu International Australia Pty Ltd.<sup>※1 ※3</sup>  
所在地：オーストラリア  
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Dentsu Corporate Services Ltd.<sup>※1 ※3</sup>  
所在地：オーストラリア  
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

その他839社

### 持分法適用関連会社

(株)ビデオリサーチ  
所在地：日本  
議決権の所有割合：34.2%

(株)D2C  
所在地：日本  
議決権の所有割合：46.0%

その他89社

※1：特定子会社

※2：有価証券報告書提出会社

※3：「議決権の所有割合」の( )書きは間接所有割合で内数です。

## 投資家情報 2022年12月31日時点

株式会社電通グループ

## 本社所在地

〒105-7050 東京都港区東新橋1-8-1  
電話:03-6217-6600(代表)

## インベスター・リレーションズ担当

グループIRオフィス  
〒105-7050 東京都港区東新橋1-8-1  
<https://contact.group.dentsu.com/m/ir>

## 上場証券取引所

東京証券取引所プライム市場  
(証券コード:4324)

## 資本金

746億981万円

## 発行済株式総数

270,165,354株

## 定時株主総会

毎年3月東京にて開催

## 株主名簿管理人

三菱UFJ 信託銀行株式会社  
東京都千代田区丸の内一丁目4番5号

## コーポレートサイト

<https://www.group.dentsu.com/jp/>

## 株式の状況 2022年12月31日時点

## 所有者別株式分布状況

	株主数(名)	株式数(株)	構成比(%)
金融機関	40	75,504,200	27.95
金融商品取引業者	36	13,536,611	5.01
その他国内法人	582	74,838,855	27.70
個人・その他(自己株式含む)	34,815	41,658,513	15.42
外国法人等(外国個人含む)	723	64,627,175	23.92
合計	36,196	270,165,354	100.00

## 大株主(上位10位)

	株主名	所有株式数(株)	比率(%)
1	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	53,609,400	20.20
2	一般社団法人共同通信社	18,988,800	7.15
3	株式会社時事通信社	16,028,680	6.04
4	株式会社日本カストディ銀行(信託口)	10,408,700	3.92
5	SMB C日興証券株式会社	8,330,600	3.14
6	電通グループ従業員持株会	5,314,052	2.00
7	NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST(常任代理人 香港上海銀行東京支店)	5,277,400	1.99
8	公益財団法人吉田秀雄記念事業財団	4,984,808	1.88
9	株式会社リクルートホールディングス	4,929,900	1.86
10	株式会社TBSテレビ	4,000,000	1.51

(注) 1. 信託銀行各社の所有株式数には、信託業務に係る株式数が含まれています。  
 2. 当社は自己株式を4,748,379株保有していますが、上記大株主から除外しています。  
 3. 持株比率は自己株式を控除して計算しています。