

**dentsu**

株式会社電通グループ

# Integrated Report

統合レポート 2024

## 第1章 企業理念

私たちの存在意義と  
実現したい社会

### dentsuの存在意義

|                     |    |
|---------------------|----|
| dentsuのDNA          | 03 |
| PURPOSE             | 05 |
| WHY / WHAT / HOW    | 06 |
| VALUES – The 8 ways | 07 |

### 実現したい社会

|  |    |
|--|----|
| VISION                                 | 08 |
| 経営方針                                   | 09 |
| CEOメッセージ<br>人が生きる喜びに満ちた<br>活力ある社会を実現する | 10 |

## 第2章 価値創造ストーリー

財務と非財務の  
両面から語る価値創造

### dentsuの価値創造

|                 |    |
|-----------------|----|
| 価値創造モデル         | 13 |
| 外部環境の変化とマテリアリティ |    |
| 外部環境分析          | 15 |
| マテリアリティ         | 16 |

### 財務

|  |    |
|--|----|
| CFOメッセージ                                     | 17 |
| 成長回帰に向けた基盤整備を進め、<br>財務と非財務による<br>企業価値の向上を目指す |    |

### 非財務

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| CSusOメッセージ                      | 22 |
| 困難な社会課題を解決する<br>未来のアイデアを生み出していく |    |
| 2030サステナビリティ戦略                  | 23 |

### 2023年度の成果

|             |    |
|-------------|----|
| 財務・非財務ハイライト | 26 |
|-------------|----|

## 第3章 経営戦略

企業価値向上を実現する  
戦略と取り組み

### 戦略概要

|          |    |
|----------|----|
| 経営のフォーカス | 30 |
|----------|----|

### 戦略・取り組み

|   |    |
|---|----|
| 事業<br>加速するビジネス環境の<br>変化に合わせて自らを変革する                 | 31 |
| 人財<br>dentsuは勝つために<br>「人起点」であり続ける                   | 47 |
| 人権<br>事業において常に人権を尊重する                               | 58 |
| 環境と社会<br>真に持続可能な事業成長のために、<br>脱炭素社会の実現と社会貢献に<br>取り組む | 59 |
| ガバナンス<br>コーポレートガバナンスの改善による<br>企業価値の向上               | 65 |

## データ

### 関連データ

|             |    |
|-------------|----|
| 財務データ       | 92 |
| 非財務データ      | 94 |
| 子会社及び関連会社   | 96 |
| 投資家情報／株式の状況 | 97 |

### 本レポートの編集方針

|      |    |
|------|----|
| 編集方針 | 98 |
|------|----|

目次 [企業理念](#) [価値創造ストーリー](#) [経営戦略](#) [データ](#)

dentsu の DNA

PURPOSE

WHY / WHAT / HOW

VALUES

VISION

経営方針

CEO メッセージ

## 第1章

# 企業理念

私たちの存在意義と実現したい社会

# dentsuのDNA

## 活力ある社会を創造し、その発展に尽力する



### 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を目指し、地方に質の高いニュース記事を行き渡らせるべく、通信と広告販売を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。1936年には、国策により通信部門を手放し、広告専門の会社として再スタートを切ることとなったものの、顧客企業や媒体社、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、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。

### 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。民放ラジオ放送、民放テレビ放送が相次いで始まり、瞬間に家庭に普及すると、日常のなか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、その発展に尽力していくことが、電通グループのDNAに刻み込まれていきました。



# 「人が生きる喜びに満ちた活力ある社会」を希求し、実現し続ける123年間

- 1901 光永星郎、日本広告(株)創業(7月)  
電報通信社併設(11月)
- 1906 電報通信社を改組し(株)日本電報通信社創立
- 1936 通信部門を同盟通信社に委譲し、広告专业化
- 1946 電通報創刊
- 1947 日本の広告界近代化の先覚者吉田秀雄、  
電通第4代社長就任/広告電通賞制定
- 1949 学生広告論文電通賞制定
- 1950 広告功労者顕彰を創設
- 1951 民放ラジオ放送の開局に貢献
- 1953 民放テレビ放送の開局に貢献
- 1955 社名を(株)電通に改称  
新聞人功労者顕彰を創設
- 1956 月刊「マーケティングと広告」創刊  
日本の広告業で初めてマーケティング導入

- 1961 電通インターナショナル構想を発表
- 1964 東京オリンピックの開催に協力
- 1970 日本万国博覧会(大阪)開催に協力
- 1971 放送功労者顕彰を創設
- 1974 (株)電通の1973年度取扱高実績 世界1位に
- 1978 コミュニケーションカンパニーへの転換  
英文社名をDentsu Advertising Ltd.から  
Dentsu Inc.に改称

- 1980 他社に先駆けて北京に事務所設立し中国進出
- 1981 米最大のヤング・アンド・ルビカム社と提携  
海外戦略本格化

## B2B2S

### グローバル視点の社会課題解決

創業以来、生活者視点で、より良い社会の実現に向けた課題解決を行ってきたdentsu。社会環境が激変し、グローバル連携で取り組むビジネス課題や社会課題が増加するなか、より困難な課題解決に向け、持続的成長パートナーとしての体制や基盤整備を慣習にとらわれず敢行。

## エンタメ/コンテンツ

### コンテンツ起点的マーケティング

1980年代以降、コンテンツを基軸にテーマパークやショールーム、商業施設など新分野のソリューションを提供。90年代以降は、映画やアニメなどのコンテンツ制作領域にも進出。これらは、生活者の新しい文化の創出や、デジタルにおけるコンテンツ・マーケティングにも受け継がれている。

## イベント/スポーツ

### コミュニケーション業域を拡張

1970年の日本万国博覧会(大阪)という国家事業の準備から実施運営に至る業務で培った多様なノウハウをもとに、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体験によってつなぐ」という視点で顧客企業向けサービスを拡充した。

## 広告

### 日本の広告業を産業として躍進

戦後、広告の地位向上を目指し、新聞の発行部数公開に尽力。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、日本の広告業界初のマーケティング導入など、公正性、文化性、科学性を広告業に積極的に取り入れ、業界全体の発展に尽くした。

- 1986 企業理念を制定し「Total Communications Service」の提供を象徴するCIを導入
- 1996 日本初のインターネット専業広告代理店設立
- 2001 (株)電通創業100周年/東証一部上場  
/アニメ映画「千と千尋の神隠し」制作協力
- 2002 汐留新社屋竣工、移転

## 通信

### 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付け、どこよりも早く通信業での実績を積んだ。

- 2002 ピュブリシス・グループとの資本業務提携  
/2002 FIFA ワールドカップ 韓国/日本開催に協力
- 2003 地上波デジタル放送開始に協力
- 2004 環境問題の取り組み開始
- 2005 日本国際博覧会(愛・地球博)開催に協力
- 2008 「エコ・ファースト企業」認定取得
- 2009 新企業理念「Good Innovation」発表  
コンテンツ配信、ITソリューションやスマートグリッドなどの領域へ
- 2013 英国イージス・グループを100%買収  
電通イージス・ネットワーク社設立  
電通グループ行動憲章を制定  
資本金を746億981万円に増資

- 2015 決算期を12月31日に変更  
2015年3月期通期決算から国際会計基準(IFRS)適用
- 2016 (株)電通デジタル設立
- 2020 純粋持株会社移行
- 2021 東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会開催に協力  
グループのPURPOSE「an invitation to the never before.」及びVALUESを制定
- 2023 グループのVISIONを制定  
「One dentsu」ワン・マネジメント・チーム体制
- 2024 グローバル共通事業管理モデルとして、One dentsu オペレーティング・モデル導入

## 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。

株式会社 電通グループ  
取締役 代表執行役 社長 グローバル CEO  
五十嵐 博



## WHY/WHAT/HOW

### 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ます。



## VALUES - The 8 ways

単にビジネスパーソンではなく、一人の人間として。

私たちは、高い視座と高いインテグリティとともに生きる者である。The 8 ways はその前提のもとで共有される。

|   |                                |   |
|---|--------------------------------|---|
| 1 | <b>WE DREAM LOUD</b>           | 夢は大きい方がいい。<br>その大きさが人を集める。                        |
| 2 | <b>WE INSPIRE CHANGE</b>       | 変わり続けるからうまくいく。<br>変わり続けるから最先端。                    |
| 3 | <b>WE TEAM WITHOUT LIMITS</b>  | 会議で反対されたら感謝する。<br>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 | <b>WE ALL LEAD</b>             | リーダーという職階はない。<br>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。    |
| 5 | <b>WE MAKE IT REAL</b>         | 企画書やプレゼンはただのプロセス。<br>実施して成果を上げるのが私たち。             |
| 6 | <b>WE CLIMB HIGH</b>           | 残念なことに、<br>困難は私たちを成長させる。                          |
| 7 | <b>WE CHOOSE EXCITEMENT</b>    | 迷ったら、面白い方へ。<br>迷ってなくても、その方がいい。                    |
| 8 | <b>WE ARE A FORCE FOR GOOD</b> | 世の中の幸福。<br>それは、クライアント以上の、私たちのクライアント。              |

## VISION

「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。



## 経営方針

# B2B2S

Business to Business to Society

顧客企業と共に社会課題を解決し、  
社会全体の持続的成長を実現する。



# CEOメッセージ

## 人が生きる喜びに満ちた活力ある社会を実現する

### 2023年度の業績振り返り

2023年度は、内部要因と外部要因の複合的な影響により厳しい一年となりましたが、このような状況下にあっても、明るい兆しも見えてきています。例えば、テクノロジーセクターの顧客企業の支出には回復の兆しが見え始めており、マクロ環境も徐々に改善しつつあります。また、マーケティング、テクノロジー、コンサルティングの融合する高度成長領域において、電通グループ全体で保有するグループの多岐に渡るケイパビリティを統合して顧客企業に提供するIntegrated Growth Solutions（インテグレートド・グロス・ソリューション）が着実に評価されています。その裏付けとして、電通グループが注力しているCT&T（カスタマートランスフォーメーション&テクノロジー）領域が、2016年は売上総利益構成比15%であったのに対して2023年度は30%を占めるまでに成長しています。特に日本においては、CT&Tの売上総利益が2023年度通期で二桁成長を記録しました。

2024年度はOne dentsuを通じて顧客企業へのIntegrated Growth Solutionsの提供を加速し、成長軌道へ回帰すべく、様々な施策を遂行していきます。

### 外部投資から内部成長にシフト： 2024年度の取り組み

速やかに足元の業績回復を図るために、これまでの外部投資による成長から、オーガニック成長回帰に向けた経営資源の集中をより一層加速し、内部投資の強化にシフトしています。具体的には、アカウンタビリティの高いソリューションの提供を実現するためのAIを含むデータ&テクノロジー領域や、業界をリードするIntegrated Growth Solutionsの提案と実行を担う人財育成・獲得、ビジネスオペレーションとエンタープライズプラットフォームを強化し、事業のさらなる高度化に取り組んでまいります。

また、事業戦略推進に当たり、注力すべき事業領域や市場を絞り込み、不採算な事業や市場の再建や見直しを進めております。最適な事業ポートフォリオへの変革を遂行し、健全な事業成長を図るに際し、財務面からの規律も徹底するため、本年度より取締役会の諮問機関として独立社外取締役が構成する「ファイナンス委員会」を設置し、運用を開始しています。

そして、近年実効性を向上してきたガバナンス及び内部統制についても、さらなる進化へ向けた取り組みを進めております。「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、私自身が委員長に就任して意識行動改革に邁進しております。このような体制の強化のもと、グループ行動憲章を当社グループ全体に浸透させることで、インテグリティを最優先とする組織風土の実現を図ってまいります。

### 大変革期におけるdentsuの価値創造

私たちを取り巻く外部環境は、これまでにないほどのスピードで大きく変化しています。テクノロジーの著しい進化によるビジネス環境の変化だけでなく、地球環境も大きな課題に直面しており、人も、企業も、国も全世界で一丸となって真剣に取り組まなければならない状況になっています。持続可能な社会を実現していくためには、これまでの延長線上ではない、まったく新しい未来を創造していかなければなりません。

そのような環境下において、B2B2S（Business to Business to Society）を標榜する電通グループは、経済的価値と社会的価値双方の創出に率先して取り組み、企業価値を創造していきたいと考えています。私たちの価値創造モデルは、dentsuが自らの強みを活かしながら、顧客企業やパートナー企業と協働し、どのように価値を創造し、目指す社会を実現していくかを表しています。また、今後は、財務のみならず非財務領域を加えた双方を重視すべ

きと考えています。例えば人的資本はその最たるものです。これらの観点から、dentsuが重点的に取り組むべき「5つのマテリアリティ」\*を抽出し、グループ全体で取り組み始めています。

特に今年は、dentsuの事業活動を通じて環境・社会・経済に与える影響を考慮しつつ、中長期的な企業戦略である「2030サステナビリティ戦略」をアップデートし、取り組みを開始した元年でもあります。「2030サステナビリティ戦略」は、重要な経営戦略のひとつであり、事業戦略と密に連携しながら進めていくことが大切だと考えています。

私たちがこの戦略をOne dentsuで遂行することは、顧客企業に対して新たな成功の道を切り開くものでもあると信じております。

※「5つのマテリアリティ」については、第2章で詳細を説明いたします。

## dentsuならではの強み。それは多様な人財により、未来を発想し、実行する力

dentsuは、創業以来一貫して「人が資本」の企業です。そのようなdentsuにとって、創造力と実行力に長けた多様な人財こそが、持続的な企業価値向上の源泉です。

また、dentsuの人財は、一歩先のより良い社会を創りだすことにモチベーションを見出します。それがdentsuのDNAでもありま

す。そして、私たちは、123年の歴史を通じて、つねに人や社会を見つめ続けてきたことで培った「人への洞察力」も備えています。

**一人ひとりもつクリエイティビティのある発想力と実行力を結集し、イノベーションを起こしていくことで、電通グループのビジョンである「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。**それがdentsuの描く未来の姿です。

私たちは、顧客企業をはじめとしたステークホルダーの皆様とともに、「人が生きる喜びに満ちた活力ある社会」の実現を目指してまいります。



(株)電通グループ 取締役 代表執行役 社長  
グローバル CEO

五十嵐博

価値創造モデル

外部環境分析

マテリアリティ

CFO メッセージ

CSusO メッセージ

2030 サステナビリティ戦略

財務・非財務ハイライト

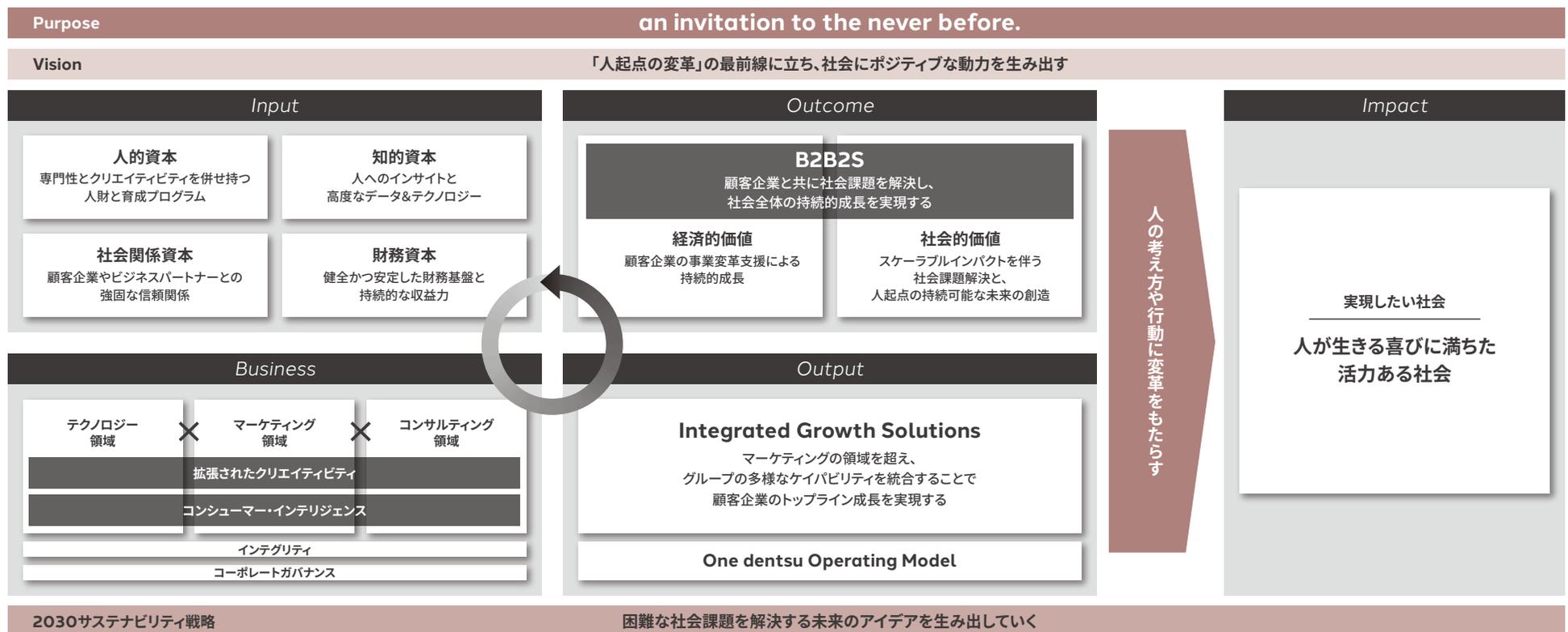
## 第2章

# 価値創造ストーリー

財務と非財務の両面から語る価値創造

# 価値創造モデル

電通グループは、新しいものを生み出す集団です。今までにないやり方で、そして人の力で変革を起こし、社会をポジティブに動かします。  
 持続可能な社会への移行が求められている今、人にとっての豊かさを再定義し、**人の考え方や行動に変革をもたらすことが必要**とされています。  
 変革を起こすために、私たちが生み出す価値を体系化したのが、この価値創造モデルです。



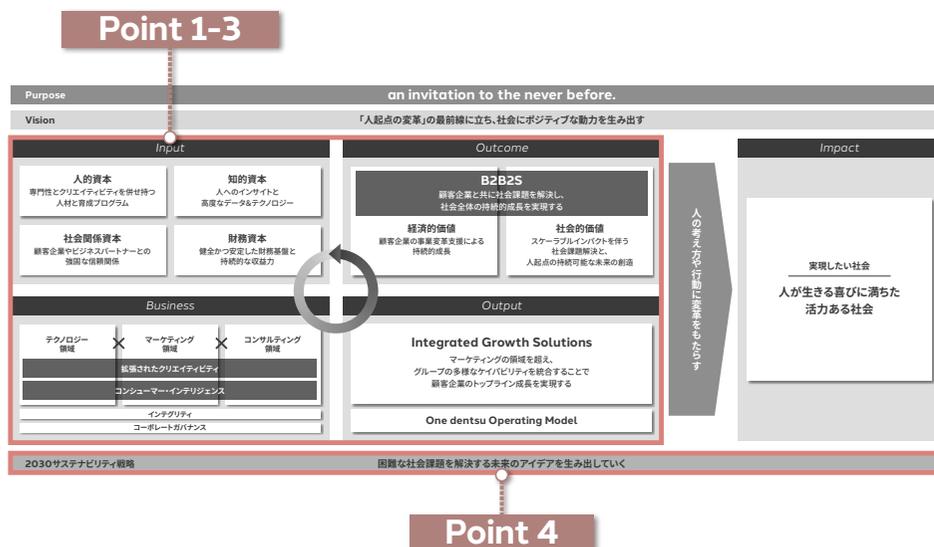
## 価値創造モデル

### 「人」を中心とした、電通グループの価値創造モデルの読み方

電通グループの価値創造の動力は人です。

これは創業以来123年間変わらないdentsuの本質です。

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。



**Point 1** コンシューマー・インテリジェンスを背景とした、私たちが生み出すクリエイティビティは、電通グループの最も大切な能力です。クリエイティビティは、関わる人が多様であるほど拡張され、今までにないアイデアとソリューションが生まれます。社内外を問わず、あらゆるステークホルダーと協創することで、新たな価値を生み出します。

**Point 2** コーポレートガバナンスとインテグリティは事業活動の前提であり基盤です。私たちはマーケティング、コンサルティング、テクノロジーという3つの領域を融合し、困難な社会課題をはじめとする、顧客企業の高度化した課題解決、そして社会全体の持続可能な成長支援や変革を推進します。

電通グループは、この新しい市場を、One dentsu オペレーティング・モデルが支えるIntegrated Growth Solutionsでリードしていきます。

**Point 3** 人は、仕事を通じて成長します。そして、その過程で人的資本、社会関係資本、知的資本を豊かにします。つまり電通グループの価値創造モデルは、人がその可能性を伸ばしていくプロセスです。

これらの資本が、財務資本と共に循環していくことで、私たちは社会的価値と経済的価値の両方を創造し、B2B2Sカンパニーとしての企業価値を高め続けます。

このような価値創造の営みを通じて、電通グループは、人の考え方や行動に変革をもたらし、人が生きる喜びに満ちた活力ある社会を実現します。

**Point 4** 電通グループの2030サステナビリティ戦略は、パーパス、ビジョン、経営方針の下、非財務領域への取り組みを通じて、人的資本、社会関係資本、知的資本などの基盤を強化し、中長期的な価値創造を実現します。

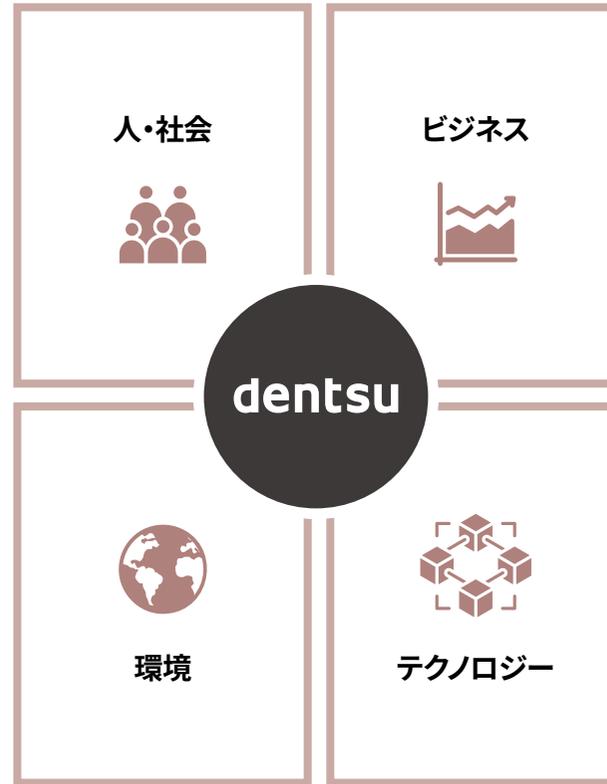
# 外部環境分析

## 変わりゆく社会と生活者のニーズ

- 社会の変化を求めるZ世代の声の高まり
- 脱大量消費など、新しい消費の価値観へのシフト  
環境、人権などへの企業対応が  
企業ブランドや消費選好に大きな影響
- 社会格差の広がり  
自国優先主義の台頭、世代間ギャップなど  
社会の分断がグローバルで進行
- 世界人口の増加  
資源の需要に供給が追い付かなくなる懸念  
先進国では少子高齢化社会が進み、既存の制度設計に歪み
- 地政学的な緊張、戦争や紛争の継続
- 企業によるDEIや人権尊重の必要性

## 地球環境問題という人類共通のリスク

- 気候変動／生物多様性の崩壊への対応の緊急性の高まり
- 国連SDGs、COP、国際協定など、社会課題や  
脱炭素に対するグローバルな協定の強化
- 環境を中心としたソフトローの厳格化やハードロー化が進行
- 地球規模で多発する災害への対応力向上の必要性
- 自社のみならず、顧客企業・サプライチェーンの  
環境問題への非対応も大きなリスクをはらむ



## ビジネスの前提や課題の変化

- リスクや機会に対応するための、非財務領域への取り組みや  
ビジネスモデル・戦略の情報開示要請の高まり
- ESG／サステナビリティに対する投資家の関心の高まりと、  
世界的な資金の流れの変化
- NGOなどによるアクティビズムの高まり  
炭素強度が高い企業との取引停止要求など、広告業界への圧力増大
- グリーンウォッシュなど、広告規制・広告責任の厳格化
- 持続可能な社会におけるトレードオン型のビジネスの模索、  
サーキュラーエコノミー／シェアリングエコノミーを  
反映した新ビジネスの必要性
- パーソナライズされた体験の重要性向上など、生活者ニーズの  
複雑化に伴う顧客のビジネス課題の複合化、メディア、コンテンツ  
領域の高度化

## テクノロジーの可能性

- AIの急速な発展・普及  
それに伴う世界的な議論の活発化と規制の導入
- SNS新経済圏／デジタル経済圏の拡大
- ビッグデータの活用領域の拡張
- 個人情報などデータセキュリティの重要性増大
- あらゆる領域での急速なデジタル化、次世代通信やAR／VRの普及  
脱炭素をはじめサステナビリティテクノロジーの勃興

電通グループが置かれているビジネス環境には大きなパラダイムシフトが起きています。

このような変化のなかで、顧客企業をはじめとするステークホルダーと共に、困難な社会課題に向き合っていくことが、私たちの責務です。

# マテリアリティ

電通グループは、さまざまな外部環境の変化のなかで、パーパスである「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、「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軸の分析を経て、マテリアリティを策定しています(マテリアリティ検討プロセス: [DGIウェブサイト](#)へ)。

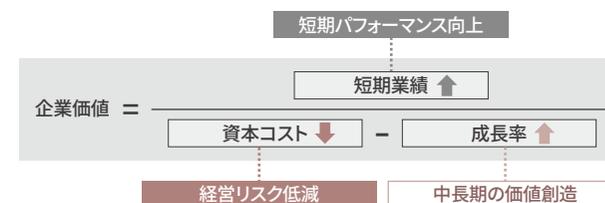
マテリアリティは、私たちのすべてのステークホルダー(社会、

顧客企業、株主・投資家、パートナー、従業員)との関わりあいにおいて重要になるものであり、電通グループが持続的に価値創造し、成長していくための経営課題です。(ステークホルダー詳細: [DGIウェブサイト](#)へ)

そのため、マテリアリティへの取り組みは電通グループのサステナビリティ戦略と密接に関わります。

こちらの表は、マテリアリティの特定理由と、当社の企業価値と

の関係性を示します。



| 外部環境   | マテリアリティ                        | 特定理由(リスクと機会)  | 企業価値との関係性   |
|--|--------------------------------|---|---|
| <div style="background-color: #333; color: white; padding: 5px; text-align: center;">                     変わりゆく社会と生活者のニーズ                 </div> <div style="background-color: #333; color: white; padding: 5px; text-align: center;">                     ビジネスの前提や課題の変化                 </div> <div style="background-color: #333; color: white; padding: 5px; text-align: center;">                     地球環境問題という人類共通のリスク                 </div> <div style="background-color: #333; color: white; padding: 5px; text-align: center;">                     テクノロジーの可能性                 </div> | <b>企業倫理とコンプライアンス/データセキュリティ</b> | 社会をはじめすべてのステークホルダーに対して、企業倫理とコンプライアンスを順守し、インテグリティを実践することは、電通グループが企業活動を行う上での大前提です。人権尊重やデータプライバシーの保護、サイバーセキュリティへの社会的要請も高まっています。コーポレートガバナンスやリスクマネジメントの進化に取り組むことで、これらの責任を果たし、価値創造の強固な基盤をつくります。 | <div style="background-color: #333; color: white; padding: 2px;">経営リスク低減</div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px;">中長期の価値創造</div>  |
|  | <b>DEI</b>                     | 多様性・公平性・包摂性を重んじることは、従業員の持てる力を最大限に引き出し、ユニークな人財の掛け算を実現して、当社と業界を活性化させます。これは、顧客企業や社会に対してより優れたソリューションを提供することに直結し、株主・投資家の期待に応えることにつながります。   | <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px;">中長期の価値創造</div>   |
|  | <b>人的資本の開発</b>                 | 電通グループの競争力の中核は、人的資本であり、その枯渇は大きなリスクです。従業員を育成し、働く環境を整えることは、私たちが顧客企業、株主・投資家、社会のために創出する価値を高める上で欠かすことはできません。また企業活動を通じ、将来世代やパートナーを育てることも、業界における人財輩出の底上げや、優秀な人財の獲得につながります。                       | <div style="background-color: #333; color: white; padding: 2px;">短期パフォーマンス向上</div> <div style="background-color: #333; color: white; padding: 2px;">経営リスク低減</div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px;">中長期の価値創造</div> |
|  | <b>気候変動へのアクション</b>             | 気候変動は、すべてのステークホルダーに深刻な影響を与える課題です。脱炭素と持続可能な消費社会への移行を実現することは、電通グループが持続的に価値創出するために必ず取り組むべきテーマであり、積極的に取り組むことで業界の変革をリードし、市場における私たちの新たな競争優位を生み出すことにつながります。                                      | <div style="background-color: #333; color: white; padding: 2px;">経営リスク低減</div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px;">中長期の価値創造</div>  |
|  | <b>イノベーションに導くリーダーシップ</b>       | 電通グループのパーパス及びビジョンは、顧客企業と社会に対して今までにないアイデアやソリューションを提供し、変革を起こしていくことです。さまざまなステークホルダーと協創し、業界や社会に対してソートリーダーシップを発揮し、新しいアイデアの実現のために投資をすることで、困難な社会課題の解決に向けたイノベーションを牽引する存在になっていきます。                 | <div style="background-color: #333; color: white; padding: 2px;">短期パフォーマンス向上</div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px;">中長期の価値創造</div>  |

## CFOメッセージ

### 成長回帰に向けた基盤整備を進め、財務と非財務による企業価値の向上を目指す



(株)電通グループ 取締役 代表執行役 副社長  
グローバル・チーフ・ガバナンス・オフィサー  
兼 グローバルCFO

曾我有信

#### はじめに

2023年度は事業環境の変化という外部要因に、複雑な組織構造という内部要因が重なり、成長性及び収益性で厳しい業績となりました。2024年度は成長を阻害する要因を取り除き、クライアント・セントリックの視点で、競争力を実装し、成長へ回帰することに経営資源を集中します。そして、顧客企業のニーズが、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たソリューションに移行していく中で、揺るぎない競争優位性を持ち、持続的に企業価値が向上する状態を目指します。

#### 2023年度業績の振り返り

2023年度のオーガニック成長率はマイナス4.9%でした。一方で、買収や為替の効果によって売上総利益は過去最高の1兆1,295億円(前年比1.6%増)となりました。調整後営業利益は1,635億円(前年比20.0%減)、調整後当期利益は898億円(同31.3%減)で、APACで678億円の減損損失を認識したことなどから107億円の制度当期損失を計上しました。そのため、残念ながら、2024年度を最終年度とする中期経営計画のオーガニック成長率とオペレーティング・マージンの目標は達成することが難しくなりました。

2023年度の厳しい業績の要因として、メディア領域が大きく落ち込んだことが挙げられます。これはテクノロジーセクターの顧客企業の支出が鈍化したことによるものです。また、日本を除く3地域のカスタマー変革フォーメーション&テクノロジー(CT&T)領域においても、金利上昇により顧客企業が規模の大きいプロジェクトに慎重になったことでプロジェクトの遅延や縮小が発生しました。加えて、競争勝率の低下も業績に影響を与えました。勝率回復にはケイパビリティ強化が不可欠で、そのためには人材の協力を加速する必要があります。2024年内に、「Integrated Growth Solutions (IGS)」の提供をサポートする「Integrated Client Leads (ICL)」の導入や、マーケットごとにP/Lを統合し、これらの取り組みにインセンティブも整合させることで、協力を加速していきます。

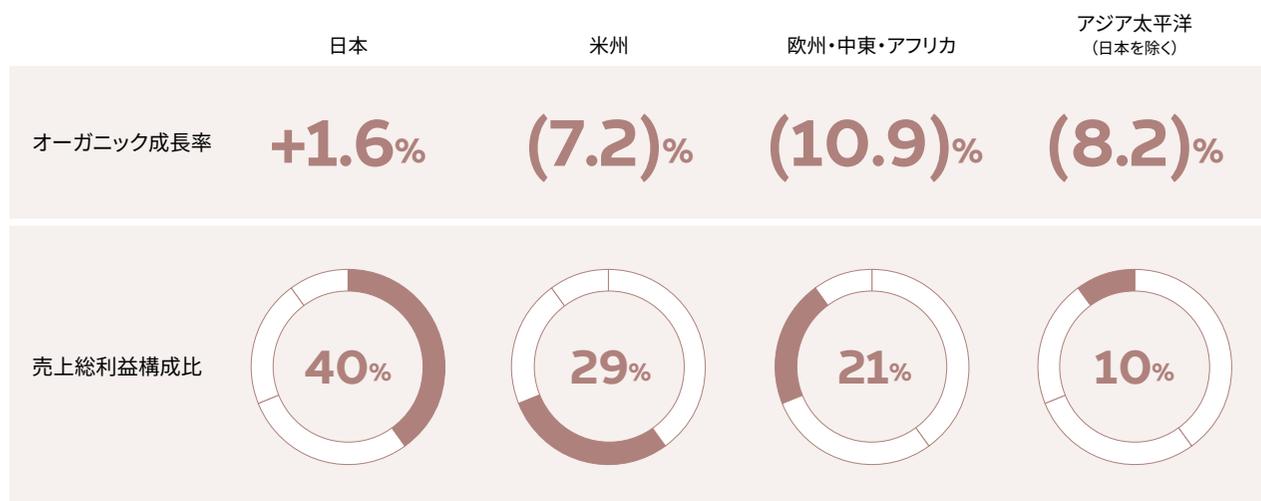
地域別に2023年度の業績の詳細をお伝えします。日本ではCT&T領域、特にビジネス・変革フォーメーション(BX)とデジタル・変革フォーメーション(DX)が堅調で1.6%のオーガニック成長率となりました。一方で、AmericasではCT&T領域のプロジェクト遅延とメディア領域の不調が影響してマイナス7.2%、EMEAでは第2四半期及び第3四半期に発生したDACH区域での一時的な財務影響を受けてマイナス10.9%(同財務影響を除くとマイナス7.6%)、APACでは顧客企業の支出の先送りやCT&T領域のプ

プロジェクト縮小により、マイナス8.2%と、日本以外の地域ではマイナスのオーガニック成長率となりました。

2023年度のグループにおけるオペレーティング・マージンは、売上総利益が予想を下回ったものの、交際費・旅費交通費をはじめとするコスト管理によって一部を相殺し、最終的には前年度比390bpsの低下となりました。第4四半期には事業の簡素化に関連する費用も計上しました。地域別のオペレーティング・マージン

を見ますと、日本は人件費以外のコスト削減や、ITシステム導入が2023年度から2024年度に延期されたことを受け、想定よりも高い利益水準で着地しました。Americasは早期に講じたコスト削減策により、トップラインの低迷にもかかわらず、オペレーティング・マージンは前年度比120bps改善しました。EMEA及びAPACはトップラインの厳しさを吸収しきれず、オペレーティング・マージンも低下しました。

### 2023年度地域別オーガニック成長率



### 資本配分方針に沿った事業投資の推進と株主還元の改善

当社は2020年度に「包括的見直し」を開始し、汐留の本社ビルなど多くの不動産、政策保有株式などの非事業資産を売却してきました。政策保有株式については、2023年度に17銘柄(売却額合計:130億円)を売却しています。これにより、2020年度からの4

### 非事業資産の見直し



年間で売却した政策保有株式は計44銘柄(売却額合計:2,510億円)となり、事業への投資と株主還元の改善を実現してきました。

当社は、2022年2月に「資本配分方針」を発表しました。包括的見直しで得た資本を事業成長に向けてどのように配分するかを示した資本配分方針には、以下の内容が含まれます。

- M&A資金として2,500~3,000億円の戦略領域に投資する
- 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
- Net debt/調整後EBITDA(期末)の上限を1.5倍とし、中期的な目標を1.0~1.5倍とする(IFRS 16控除ベース)

## M&A投資実績

資本配分方針を発表以降、2023年度までの2年間で約2,000億円のM&A投資を実現しました。その結果、計11件の買収を完了し、6,500人の新たな人財を獲得しました。

M&Aによる成果は確実に現れています。データとテクノロジーを強化することで、より優れたソリューションを顧客に提供できるようになりました。これにより新規顧客の獲得、競合での勝利、さらに内製化の拡大によるコスト面での相乗効果も実現しています。

2023年度にはShift7社、Omega社、RCKT社、Tag社を新たにグ

ループに迎えました。特に直近のM&AであるTag社については、第2四半期末に連結を完了し、高品質なコンテンツを迅速に提供することでクリエイティブ領域を強化し、グローバルでのデジタル制作に関わるケイパビリティを飛躍的に高めることにも寄与しています。更に、生活者のプロフィールや興味関心に応じて最適なコンテンツを提供するケイパビリティや、最適化されたコンテンツを活かして優れたブランド体験を実現するケイパビリティを持ち、メディア領域の強化にも貢献しています。Tag社は、グローバルクライアントが求めるフルサービスを提供するための「ラストワンマイル」であり、既存の顧客企業へ提供するソリューションの高度化に留まらず、新たな顧客企業の獲得にも貢献しています。

## IGS拡張のための戦略的投資の成果(2022年から2023年)

総投下資金は  
約**2,000**億円

M&A資金の地域別投下比率は  
米州が31%、日本が29%、  
EMEAが28%、APACが12%

**11**件のM&Aを実行し、  
新規連結

M&A資金は2022年から2024年で  
計画されており、3年計画のうち2年が終了  
買収先と協業を通して統合ソリューションを  
提供し、競合勝利で収益相乗効果

**6,500**人の  
人財を獲得

データ&テクノロジー、  
コマース、トランスフォーメーションの  
スキルセットを強化

## 株主還元の改善

取締役会及び経営陣は、株主視点に立って企業価値を高めることの重要性を強く認識しており、株主還元の改善は常に重要なテーマです。2023年度には1年前倒しで配当性向を35%に引き上げ、一株当たり年間配当金を139.5円としました。

加えて、2024年2月に200億円を上限とする自己株式取得を発表しました。当社は2021年度から2023年度の3年間で自己株式取得を通じて約900億円、配当金で約1,100億円、合計で約2,000

億円を株主の皆様へ還元したことになります。2024年度はM&Aを抑制して内部投資にシフトしますが、資本配分方針は変わらず、財務規律として純有利子負債／EBITDAは1.0倍から1.5倍に収め、株主還元の更なる改善にも柔軟に取り組んでまいります。

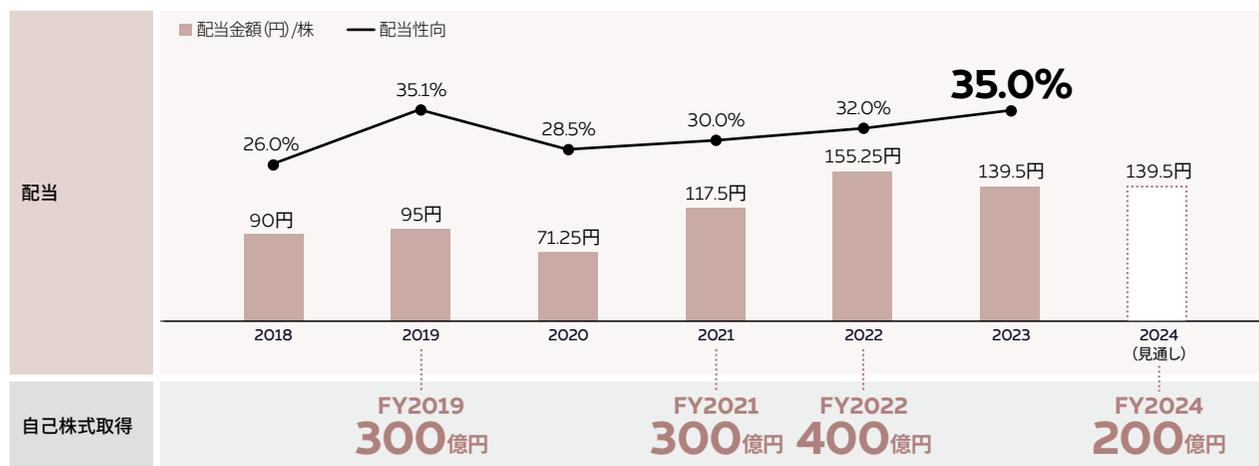
## 2024年度の展望

2024年の事業環境は緩やかに回復に向かう見通しです。特に米国市場におけるテクノロジーセクターの顧客企業の支出回復が期待されます。一方で、2023年度に失注した影響は2024年度上期まで継続するため、第1四半期はマイナスのオーガニック成

長でした。しかし、2024年度の下半期は成長軌道に戻る見込みです。これらを加味し、当社は2024年度のオーガニック成長率を約1%と予想しています。またオペレーティング・マージンのガイダンスは約15%で、2023年の一時的要因控除ベースのマージン16.1%<sup>\*</sup>から低下する見込みですが、これは成長へ回帰するための競争力とケイパビリティ拡大への内部投資による影響です。

※ 一時的要因控除前のオペレーティング・マージンは14.5%

## 株主還元



※控除後基本的1株当たり調整後当期利益を元に算出

2024年度に取り組む内部投資の注力領域は以下の3つです。

- データ&テクノロジー領域のケイパビリティの強化
- 多様な人財の育成・確保・獲得と企業カルチャー、従業員エンゲージメントへの投資
- ビジネスオペレーションの効率化とエンタープライズデータ、システムの活用推進

2024年度はオペレーティング・マージンのガイダンスの範囲内で規律を持って内部投資を進め、それ以降はテクノロジーによる効率化で投資余力を創出する考えです。また電通グローバルサービス(DGS)への投資も継続することで効率性を高め、マージンを長期的に下支えしていく想定です。

## 財務と非財務の両輪による企業価値の向上

現在の中期経営計画が最終年度を迎え、今後の方針を策定しております。持続的な成長に向けて、ROICなどを活用した事業ポートフォリオの見直し、これまでの投資のレビューと新たな投資戦略の検討、そして財務規律や投資規律の策定に着手しており、取締役会の諮問機関で、社外取締役が構成する「ファイナンス委員会」にもファイナンス視点や株主視点で答申していただきながら進めています。詳細は今後お伝えいたします。

また私は、ファイナンス領域に加えてガバナンス領域も統括する立場として、財務だけでなく非財務が企業価値に果たす役割も重視しています。具体的には、企業価値を向上させる「資本コストの低減」や「持続的な成長」に対して、非財務が果たす貢献です。まず「資本コストの低減」に関しては、ESG評価の高い企業ほど中長期で資本コストは低くなると言われており、当社でも2023年度にDow Jones Sustainability World Indexの構成銘柄に初選定されるなどESG評価が向上しています。引き続き、環境や社会のサステナビリティ課題やコーポレートガバナンスの改善など将来の非財務リスクへの備えを加速していく方針です。

また「持続的な成長」に関して、言うまでもなく成長を実現するのは「人財」です。当社ビジョンに掲げる「人起点の変革」を実現す

るためには人財の活躍が不可欠であり、当社で最も重要な資本である「人財」にこれまで以上に投資をしていく考えです。ただし、人財を含む非財務領域は投資効果がすぐ現れるものではなく、経営陣が強い意思を持ち、継続して取り組む必要があります。当社は非財務資本の強化に対する経営陣のコミットメントとして、役員報酬の一部と、従業員のエンゲージメントスコアや女性リーダー比率、CO<sub>2</sub>排出量削減値を連動させる仕組みを導入しており、各テーマに責任を負うリーダーを適切に配置し、グループ全体

で取り組んでいます。

加えて、企業価値向上の取り組みや成果について高い透明性を持って開示することも重要です。当社はESGデータブックの公開やESG説明会の開催など、財務と非財務ともに情報開示の拡充を進めています。ステークホルダーとの対話で頂くご指摘は当社の「伸びしろ」と考えています。課題にしっかり取り組み続けることで、ステークホルダーの皆様にご信頼いただき、中長期の成長に期待を持って頂けるよう、私の責任を果たしてまいります。

### ファイナンス委員会

当社は、事業ポートフォリオの変革に向けて、注力すべき事業領域やマーケットの見直し、絞り込みに取り組んでいます。この変革を完了し、健全な事業成長を実現するため、財務規律や投資規律の観点から取締役会へ答申を行う諮問機関として、財務/会計や法務/コンプライアンスの知見を持つ独立社外取締役が構成する「ファイナンス委員会」を設立しました。

同委員会には、株主価値向上の視点で、事業戦略のファイナンス面からの精査、検討、施策履行のモニタリングなどを通じて、財務規律や投資規律の高度化を支援していただきます。

#### ● 委員 (◎が委員長)

- ◎佐川恵一 (株式会社電通グループ 独立社外取締役)
- 松田結花 (株式会社電通グループ 独立社外取締役)
- アンドリュー・ハウス (株式会社電通グループ 独立社外取締役)

#### ● 主な議題

- M&A、新規ビジネス、注力テーマへの取り組みの振り返り
- B/Sの健全性や資本効率などを意識した財務観点での事業ポートフォリオの精査
- 上場子会社、マイノリティ出資に関する方針の検討
- 投資方針や資本配分方針の検討 など

## CSusOメッセージ

### 困難な社会課題を解決する未来のアイデアを生み出していく



(株)電通グループ  
グローバル・チーフ・サステナビリティ・オフィサー  
**北風 祐子**

dentsuが真に顧客と社会の未来への成長に貢献するためには、非財務価値の創出に向けた取り組みが極めて重要です。

dentsuのサステナビリティ戦略は、困難な社会課題を解決する未来のアイデアを生み出していくことです。ただ持続可能であればよいわけではありません。未来の可能性を創っていくのです。そのために、まず、現在の制約にとらわれず、理想の未来を描きます。どうすればその未来が実現できるのか、これまでの延長線上で考えるのではなく、自由に発想します。そして、私たちが創業以来培ってきた「人間への洞察力」を活かして、人の考え方や行動に変革をもたらすことで、社会全体のサステナビリティ推進に貢献できると信じています。

更には、自社の短期的利益だけでなく、社会の中長期の持続性を重視するという価値観を、ステークホルダーの皆様と共有することが大切です。例えば、2023年10月にdentsuは、マーケティングコミュニケーション活動に伴い排出される温室効果ガス(GHG)の可視化と削減を目的に、マーケティング領域の脱炭素化イニシアティブ「Decarbonization Initiative for Marketing」を立ち上げました。マーケティングコミュニケーションに携わるステークホルダーとともに、脱炭素社会の実現に向けた業界全体のあるべき姿を議論していくことを目指しています。

社会的価値を生み出すためには、企業、政府、市民社会の協働が鍵となります。三者をつなぐ力。これはdentsuの最大の強みの一つです。私たちは、三者をつなぎ、グローバルに活躍する多様な人財の創意を活かすことで、以下の5つの未来の可能性につながる体系的な変革を起こし、牽引していきます。

- 私たち自身のサステナビリティ・トランスフォーメーションを加速する
- 業界の変革を推進する
- 異業種間でパートナーシップを組む
- 社会の持続可能な選択を促す
- 社会の仕組みを変える提案をする

私たちは、「他者とともに、社会の未来を創る」という精神で、企業活動を通して、社会を変革していきます。

# 2030サステナビリティ戦略

気候変動、自然破壊、不平等、紛争などにより複雑化・深刻化する世界情勢・環境に対処するため、世界は、ビジネスや日常生活のあり方を抜本的に変革する必要性に迫られています。

この大きな変化のなか、私たちは、困難な社会課題を解決する未来のアイデアを生み出すことで、人が生きる喜びに満ちた活力ある社会を実現します。

重点領域は、人、地球、イノベーションです。

私たち一人ひとりもつ力を最大化し、地球環境と社会の持続可能性のために、未来につながる新しいアイデアやソリューションを創造し、アクションを起こすことで、イノベーションに導くリーダーシップを発揮します。私たちがOne dentsuとして力を合わせることで、顧客企業を新たな成功へと導き、地球環境と社会に貢献できると確信しています。

|                       |   |   |   |
|-----------------------|---|---|---|
| <b>Purpose</b>        | <b>an invitation to the never before.</b><br>私たちは、多様な視点を持つ人々つながりながら、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。 |   |   |
| <b>Vision</b>         | 「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  |   |   |
| <b>目指す社会</b>          | 人が生きる喜びに満ちた活力ある社会   |   |   |
| <b>経営方針</b>           | B2B2S 顧客企業と共に社会課題を解決し、社会全体の持続的成長を実現する   |   |   |
| <b>2030サステナビリティ戦略</b> | <b>困難な社会課題を解決する未来のアイデアを生み出していく</b>  |   |   |
| <b>重点領域</b>           | <b>PEOPLE</b><br>私たち一人ひとりもつ力の最大化  | <b>PLANET</b><br>地球環境と社会の持続可能性                                  | <b>INNOVATION</b><br>新しいアイデアやソリューションの創造                               |
| <b>重要課題</b>           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1 企業倫理とコンプライアンス/データセキュリティ</li> <li>2 DEI</li> <li>3 人的資本の開発</li> </ol>           | <ol style="list-style-type: none"> <li>4 気候変動へのアクション</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>5 イノベーションに導くリーダーシップ</li> </ol> |

2030サステナビリティ戦略 | アクションプラン

|            | 重要課題                              | ゴールイメージ                               | アクションプラン(&KPI)   | 企業価値との関係性   | 関連するSDGs                                       |
|------------|-----------------------------------|---------------------------------------|--|---|--|
| PEOPLE     | 1 企業倫理と<br>コンプライアンス/<br>データセキュリティ | インテグリティを<br>最優先に仕事に<br>取り組む           | <ul style="list-style-type: none"> <li>企業理念の浸透、インテグリティを重視した組織文化の醸成を行う</li> <li>リスク管理の3線モデルの機能強化を図る</li> <li>取締役会による監督機能の実効性を向上する</li> <li>個別施策推進: グループ統一の研修環境整備 (KPI: 研修受講率100%)</li> <li>専門人材育成/問い合わせ窓口整備 (KPI: 全課題領域に設置完了)</li> <li>対話/情報開示促進 (KPI: 第三者機関評価向上、認証獲得)</li> </ul>   | <p>経営リスク低減</p> <p>中長期の価値創造</p> <p>(p.65参照)</p>                    | 16 平和と公正を<br>すべての人に                            |
|            | 2 DEI                             | 全員活躍により、<br>持続的な事業進化と<br>社会変革を実現する    | <ul style="list-style-type: none"> <li>全員活躍を推進する                             <ul style="list-style-type: none"> <li>2030年までに女性リーダー比率を45%にする</li> <li>すべての人を包摂する職場環境をつくり、障害がある従業員の雇用を増やす</li> </ul> </li> <li>多様性を受け入れる「Respect」カルチャーの醸成                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Check In (CI) サーベ이의「Respect」スコアを2025年に2ポイント上昇させる</li> </ul> </li> </ul> | <p>中長期の価値創造</p> <p>(p.53参照)</p>                                   | 4 質の高い教育を<br>みんなに 5 ジェンダー平等を<br>実現しよう          |
|            | 3 人的資本の開発                         | 人の可能性を<br>本気で信じ、<br>人を育てる会社になる        | <ul style="list-style-type: none"> <li>人財投資を強化する                             <ul style="list-style-type: none"> <li>ピープルリーダーの育成を推進する (KPI: 後継者準備率、人財ディスカッション時間)</li> <li>従業員の成長機会を増やす (研修、戦略的人財異動) (KPI: CIスコア)</li> <li>戦略領域の人財育成を推進する (ケイパビリティ)</li> </ul> </li> <li>従業員エンゲージメントスコアを向上させる (リージョンごとの活動) (KPI: CIスコア)</li> </ul>   | <p>短期パフォーマンス向上</p> <p>経営リスク低減</p> <p>中長期の価値創造</p> <p>(p.47参照)</p> | 8 働きがいも<br>経済成長も 10 人や国の不平等を<br>なくそう           |
| PLANET     | 4 気候変動への<br>アクション                 | 脱炭素と持続可能な<br>消費社会への移行を<br>加速する        | <ul style="list-style-type: none"> <li>2040年までにGHG排出量 (Scope1~3) のネットゼロを達成する</li> <li>2030年までにGHG排出量 (Scope1~3) を46.2%削減する (2019年比)</li> <li>2030年までに再生可能エネルギー比率*を100%にする</li> <li>2030年までに10億人がよりサステナブルな選択をできるようにする</li> </ul> <p>*dentsuのサステナビリティ戦略とコミットメントにおける再生可能エネルギーとは、再生可能な資源から発電された電力を指します。この定義は、RE100に準拠しています。</p>  | <p>経営リスク低減</p> <p>中長期の価値創造</p> <p>(p.59参照)</p>                    | 12 つくも責任<br>つくり責任 13 気候変動に<br>具体的な対策を          |
| INNOVATION | 5 イノベーションに導く<br>リーダーシップ           | クリエイティビティと<br>テクノロジーの力で<br>未来のアイデアを創る | <ul style="list-style-type: none"> <li>社会の明るい未来のための投資と研究開発を推進する (KPI: 件数)</li> <li>SDGs関連のビジョンや提案、社会の未来のためのリサーチを通じ、ソートリーダーシップを示し社会変革へと行動喚起する提言を行う (KPI: 件数)</li> <li>社会の未来のために顧客企業やステークホルダーとパートナーシップやエコシステムのインキュベーションを推進する (KPI: 件数)</li> </ul>  | <p>短期パフォーマンス向上</p> <p>中長期の価値創造</p> <p>(p.31参照)</p>                | 9 産業と技術革新の<br>基盤をつくらう 17 パートナリシップで<br>目標を達成しよう |

## 2030サステナビリティ戦略 | 推進体制

- ・年4回開催される、グループサステナビリティ委員会を通じて、2030サステナビリティ戦略の進捗と、5つの取り組みの状況を管理する。
- ・すべての取り組みが達成されるよう、委員会メンバー、各マテリアリティスポンサー、担当部門は相互に連携する。

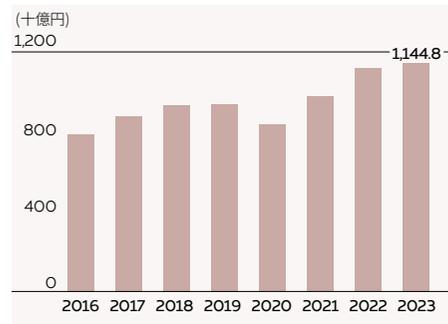
### グループサステナビリティ委員会

議長： 北風祐子(グローバル・チーフ・サステナビリティ・オフィサー)  
 メンバー：五十嵐博(グローバル CEO) 曾我有信(グローバル・チーフ・ガバナンス・オフィサー 兼 グローバル CFO)  
 アリソン・ソルナー(グローバル・ゼネラル・カウンセル) ジーン・リン(グローバル・プレジデント-グローバル・プラクティス)  
 ジェレミー・ミラー(グローバル・チーフ・コミュニケーションズ・オフィサー)  
 マヌス・ウィーラー(チーフ・ブランド&カルチャー・オフィサー兼デューティ・チーフ・オブ・スタッフ) 谷本美穂(グローバルCHRO)

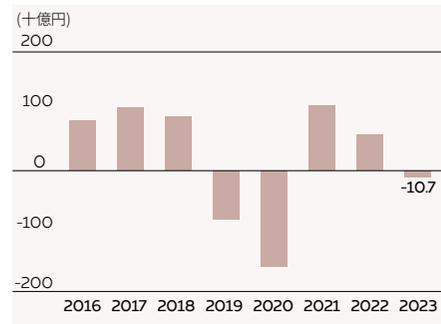
|            | 重要課題                      | スポンサー                                       | 担当部門             | 4リージョン                            |
|------------|---------------------------|---|------------------|-----------------------------------|
| PEOPLE     | 1 企業倫理とコンプライアンス/データセキュリティ | グローバル・チーフ・ガバナンス・オフィサー 兼<br>グローバルCFO<br>曾我有信 | グループガバナンスユニット    | AMERICAS<br>EMEA<br>APAC<br>JAPAN |
|            | 2 DEI                     | グローバルCHRO<br>谷本美穂                           | グループHRオフィス       |                                   |
|            | 3 人的資本の開発                 |   |                  |                                   |
| PLANET     | 4 気候変動へのアクション             | グローバル・チーフ・サステナビリティ・オフィサー<br>北風祐子            | グループサステナビリティオフィス |                                   |
| INNOVATION | 5 イノベーションに導くリーダーシップ       | グローバル・プレジデント-グローバル・プラクティス<br>ジーン・リン         | グローバルプラクティスチーム   |                                   |

# 財務ハイライト

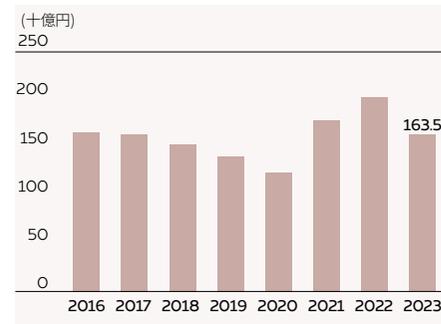
売上総利益



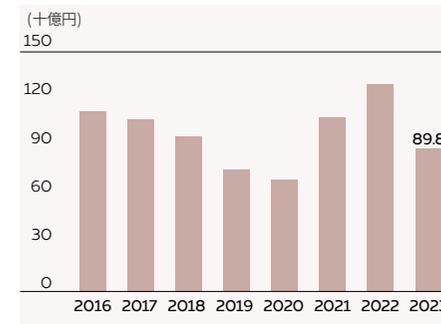
親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)



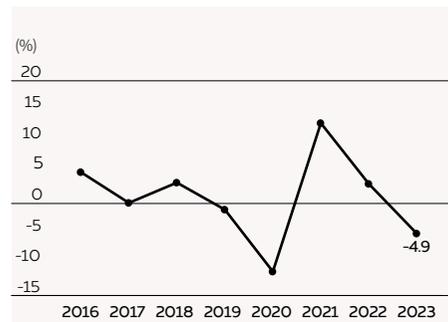
調整後営業利益<sup>※1</sup>



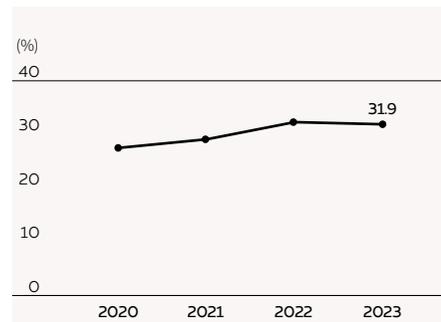
調整後当期利益<sup>※2</sup>



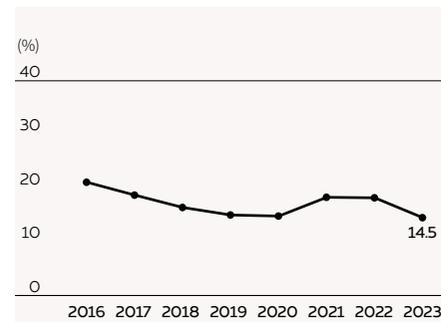
オーガニック成長率<sup>※3</sup>



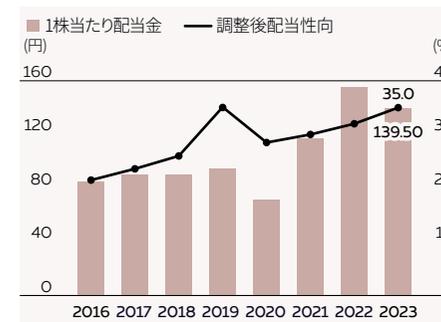
CT&T<sup>※4</sup>構成比



オペレーティング・マージン<sup>※5</sup>



1株当たり配当金/調整後配当性向<sup>※6</sup>

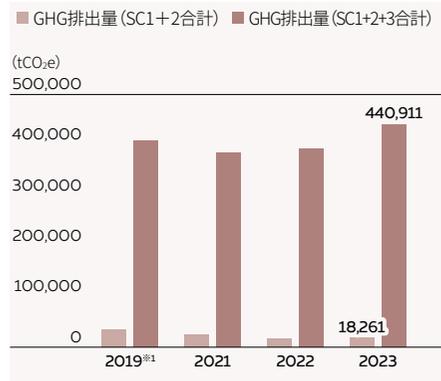


※1: 営業利益から買収行為に関連する損益及び一時的要因を排除した、恒常的な事業の業績を測る利益指標  
 買収行為に関連する損益: 買収に伴う無形資産の償却費、M&Aに伴う費用、被買収会社に帰属する株式報酬費用、完全子会社化に伴い発行した株式報酬費用  
 一時的要因の例示: 構造改革費用、減損、固定資産の売却損益など  
 ※2: 調整後当期利益: 当期利益(親会社所有者帰属持分)から、営業利益に係る調整項目、アーンアウト債務・買収関連プットオプション再評価損益、関連会社株式売却損益、これらに係る税金相当・非支配持分損益相当などを排除した、親会社所有者に帰属する恒常的な損益を測る指標

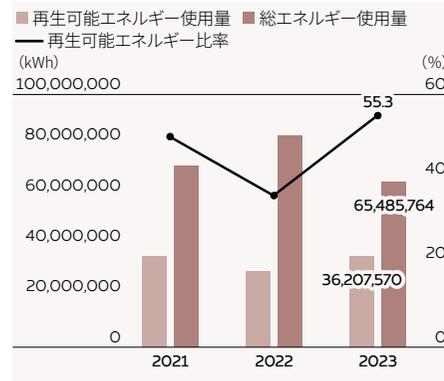
※3: 為替やM&Aの影響を除いた内部成長率  
 ※4: カスタマー変換・テクノロジー(CT&T)は、マーケティング・テクノロジー、カスタマーエクスペリエンスマネジメント、コマース、システム・インテグレーション、変換・テクノロジー・グロース戦略などの事業で構成される新領域  
 ※5: オペレーティング・マージン=調整後営業利益÷売上総利益×100  
 ※6: 調整後配当性向=1株当たり配当金÷基本的1株当たり調整後当期利益×100

# 非財務ハイライト

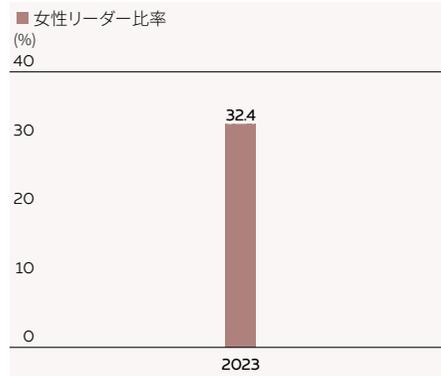
## GHG排出量



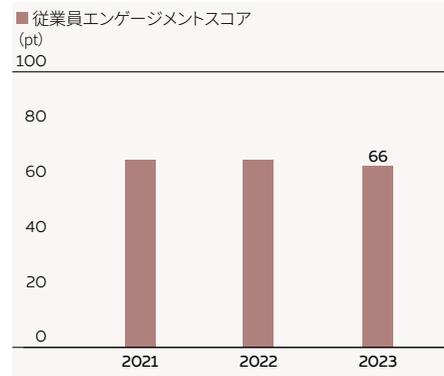
## 再生可能エネルギー比率



## 女性リーダー比率<sup>※2</sup>



## 従業員エンゲージメントスコア



## サステナビリティやESGへの取り組みに対する評価

Member of  
**Dow Jones Sustainability Indices**  
Powered by the S&P Global CSA

世界的なESG投資指数であるDJSI World銘柄に初選定。DJSI Asia Pacific銘柄には8年連続選定。



FTSE4Good



FTSE Blossom Japan

FTSE4Good、FTSE Blossom Japanにも連続選定。



サプライチェーンを含むサステナビリティを推進する企業としてEcovadisのブロンズ認定に認定。

※1: 2019年基準値は、2023年12月31日時点のものです。2024年に新しい削減目標値をScience-Based Targets initiative (SBTI) に提出済です。

※2: 詳細はPDF「独立した第三者保証報告書」をご覧ください。

<https://www.group.dentsu.com/jp/sustainability/common/pdf/third-party-assurance.pdf>

## 非財務ハイライト

### 多様な人材がいきいきと働ける環境づくりに対する評価



LGBTQ+への企業の取り組み指標である、work with Prideの最高評価「ゴールド」を2年連続受賞および「レインボー」認定を初取得。



働き方改革を通じて生産性革命に挑む先進企業として、日経Smart Workに2年連続で4.5星に認定。「人財活用力」「イノベーション力」「市場開拓力」の分野でS+ランク以上の評価。



厚生労働省が定める女性活躍推進企業認定「えるぼし認定」の最高位である3つ星を取得。次世代育成支援対策推進法に基づき、子育てサポート企業として厚生労働大臣より「くるみん認定」を取得。

えるぼし認定：電通九州、電通PRコンサルティング、Carta Holdings、電通アドギア、電通東日本、イグニション・ポイント、電通デジタル、電通サイエンスジャム  
くるみん認定：電通デジタル



株式会社電通は、転職・就職のための情報プラットフォーム「OpenWork」を運営するオープンワーク株式会社が発表した「働きがいのある企業ランキング2024」において、過去最高となる第3位に選出。  
(ランキング対象1,388社中)



株式会社電通総研(2年連続)とイグニション・ポイント株式会社(8年連続)は、Great Place To Work® Institute Japanが調査、実施する2024年版「働きがいのある会社」認定において「働きがいのある会社」として選出。

### クリエイティビティ、イノベーション創出力に対する評価



世界最大のクリエイティブの祭典であるカンヌライオンズ2023においてアジア地域のRegional Network of the Yearを2年連続で受賞。

株式会社電通はAgency of the Year – Craftと、インダストリー・クラブ部門のグランプリを受賞。

Dentsu Creativeはファーマ部門のグランプリを受賞。

計29個の賞を受賞。



アジア太平洋地域最大級の広告祭である、Spikes Asia 2024において最もクリエイティブなネットワークに贈られる「Network of the Year」を受賞(3年ぶり2度目)。

株式会社電通は、最もクリエイティブな単独のエージェンシーに贈られる(Asia-Pacific Agency of the Year)を受賞(7年ぶり3度目)。

過去最高となる35個の賞を受賞。



アジアを代表するクリエイティブの祭典、ADFEST 2024において最もクリエイティブなネットワークに贈られる「Network of the Year」を受賞(3年連続8度目)。

株式会社電通は、最もクリエイティブな単独のエージェンシーに贈られる「Agency of the Year」(2年連続10度目)および「Digital Agency of the Year」と「East Asia Agency of the Year」を受賞。

計27個の賞を受賞。

## 第3章

# 経営戦略

企業価値向上を実現する戦略と取り組み

# 経営のフォーカス

第3章では、dentsuの企業価値向上を実現する、戦略と取り組みを説明します。



## 事業

### 加速するビジネス環境の変化に合わせて自らを変革する

One dentsu オペレーティング・モデル × インテグレートッド・グロース・ソリューション



(株)電通グループ  
副社長 グローバル COO 兼  
チーフ・グローバル・クライアント・オフィサー  
ジュリオ・マレゴリ

2023年は、当社グループにとって挑戦の年であり、事業においてさまざまな変革が求められた年でした。そして2024年1月からは、顧客企業に提供するサービスと価値を、グローバルに効率的かつ迅速に最大化するためのフレームワークであるOne dentsu オペレーティング・モデルを導入しています。

私はこれまで、マーケット(国)、リージョン(地域)、グローバルの各レベルの職務を経験し、私たちのビジネスにおける複雑な課題を肌で感じてきました。勝ち続ける集団であることが、従業員のモチベーションを高めるなど、当社グループにとって、いかに重要であるかもよく理解しています。

だからこそ、私たちの2024年の最優先目標は競争力の回復であり、強い勢いを取り戻すために、戦略的に重要な成長源へより一層注力しなければなりません。

そのためには、インテグレートッド・グロース・ソリューション(IGS)の提供を加速・深化させること、そしてあらゆるサービスとマーケットでの競争において勝利することの2つが最優先課題であり、以下の取り組みを推進します。

- 業界をリードするIGSを提供するために、顧客企業のニーズに合わせて私たちのサービス提供能力を結びつける
- クライアント・マネジメントの能力、人財、組織を強化し、より明確で差別化されたブランド・ポジショニングを確立する
- グローバルで一貫した「One dentsu クライアント・マネジメント・モデル」を導入する

もう一つの重要な課題は、One dentsuオペレーティング・モデルを具体化していくことです。つまり、意思決定の迅速化、責任の明確化、権限委譲を可能にする簡素化された組織構造を導入し、顧客企業中心の考え方や仕事の進め方を定着させることです。そして、ビジネス・オペレーションとエンタープライズ・テクノロジーの強化は、組織の簡素化と統合の実現(部門の垣根をこえた協働を可能にすることで、オペレーショナルエクセレンスを実現する組織を構築)そしてスピードの向上(ITインフラへの投資と拡張を実現することで、俊敏で柔軟性のある組織を実現)を推進する鍵となります。

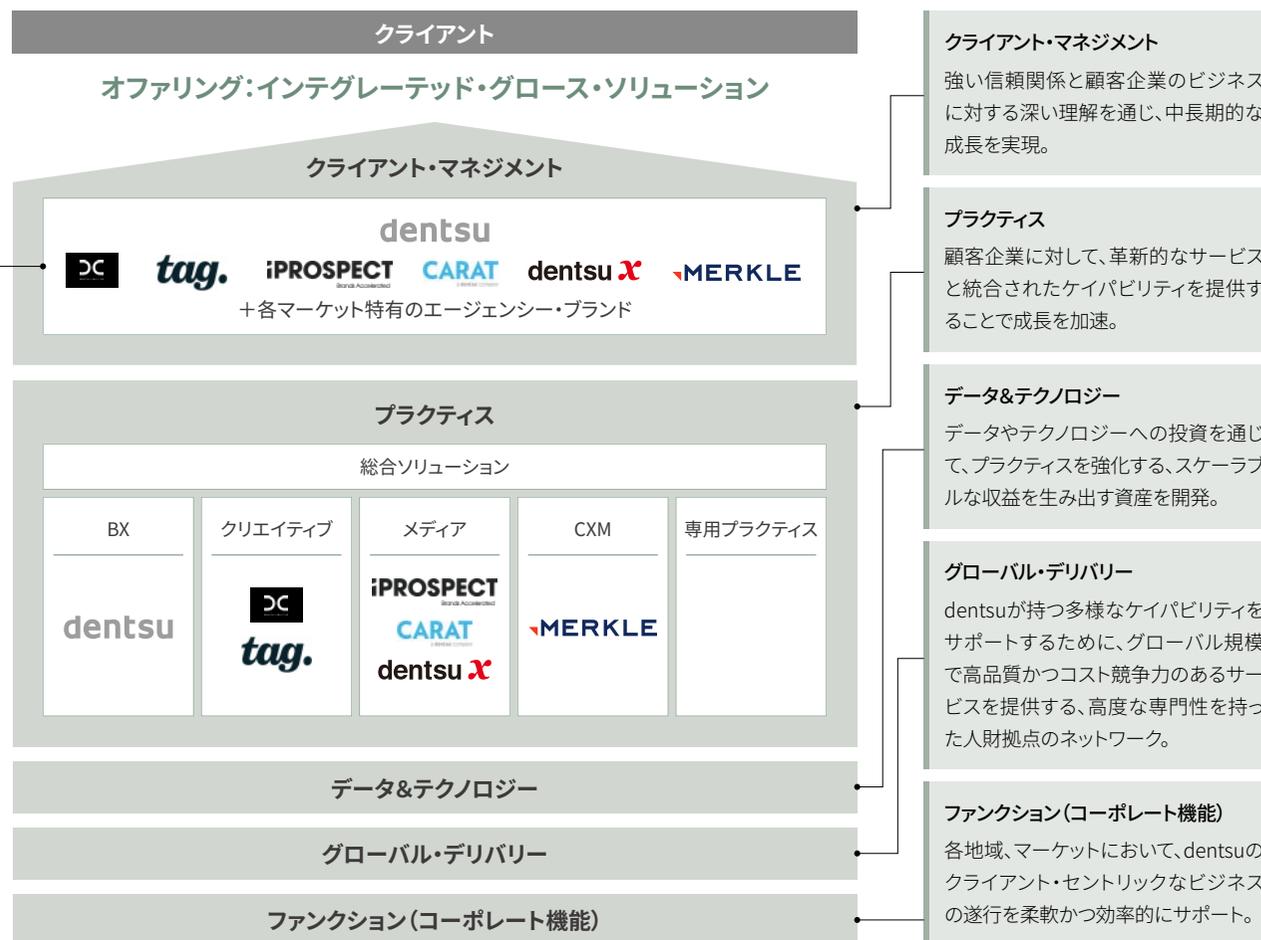
2024年、私たちは加速するビジネス環境の変化に合わせて自らを変革する旅を続け、ハイパフォーマンスな組織への回帰を目指します。

## One dentsu オペレーティング・モデルの導入

2023年度より「ワン・マネジメント・チーム」によるグローバル経営体制へ移行し、2024年度からはグローバル共通の事業管理モデル「One dentsuオペレーティング・モデル」を導入しました。これにより、顧客企業の窓口をグローバルで一歩化し、高度なプラクティスのより迅速な提供と、オペレーションの効率向上を推進していきます。

「dentsu」は、イノベーションとグローバルスケールの象徴となる当社グループのマスター・ブランド。複数あるグローバル・エージェンシー・ブランドの価値が集約されるグループの資産でもあります。

**グローバル・リーダーシップ・ブランド**はビジネスの最前線において、ソリューション、サービス、プロダクト、プラットフォームに基づく、差別化されたサービスを顧客企業に提供し、また人財を惹きつける役割も果たします。





## インテグレートド・グロース・ソリューションの加速と深化

### 顧客企業の持続的な成長に寄与する

#### パートナーシップモデル

2023年10月から(株)電通グループのグループ・プレジデント - グローバル・プラクティスを務めています。新設されたこの役職における私の主要な役割は、dentsuのケイパビリティ(能力)とプラクティス(dentsuがグローバルで顧客企業に提供するサービスの総称)を結集することです。私たちが目指すのは、グローバルで最適なインテグレートド・グロース・ソリューション(IGS)を提供し、顧客企業のインテグレートド・グロース・パートナーとしてのdentsuの地位を確立することにあります。

私たちが直面している世界は、複雑さを増しています。新たな課題に向き合うとき、従来のアプローチではうまくいかないこともあるでしょう。ソリューションのインテグレーション(統合)は、顧客企業が抱えるすべての高度化する課題を解決し、その成長を支援するために不可欠です。そしてdentsuは、その創立以来常に統合的な視点をもって顧客企業に対して革新的なサービスを提供してきました。dentsuのIGSとは、顧客企業の持続的な成長に寄与するパートナーシップモデルなのです。

マーケティング、コンサルティング、テクノロジーが融合するこの事業領域では、私たちの強力なクライアントリレーションシップ、新しいソリューションの創造のためのクリエイティビティ、そしてデータに基づくマーケティングROIの持続的な改善が、競争上の優位性となります。

#### IGSの加速と深化の鍵となる取り組み

IGSの提供を加速させるため、私たちは組織全体で地域や部門を超えた取り組みを推進しています。以下に示す取り組みは、その代表的なものです。

まず、高度化する顧客企業のニーズに対応するための一つのアプローチとして、ビジネス・トランスフォーメーション(BX)を担うチームがグローバルで結成され、機能強化を進めています。これは私たちが顧客企業のために、差別化されたより高い付加価値を創出していくための重要なオファリングです。(p.35-36参照)

また、戦略から実施までのエンド・トゥ・エンドの統合サービス提供を強力に補完するリソースとして、2023年に買収した、グローバルスケールでの強力なコンテンツ制作組織であるTagがあります。協力体制の構築は順調に進んでおり、米州などのリージョンでは新規案件の獲得にも成功しています。(p.37参照)

この勢いを更に確固たるものにするために、今年は内部投資

を強化し、データとテクノロジーの領域への投資を加速させます。特に、生成AIなどのテクノロジーの導入においては、パートナー企業との協力関係を積極的に活用し、オペレーションの高度化や効率化を図りながら、顧客企業向けサービスの向上に努めます。(p.38-39参照)

そして、顧客企業への優れた価値提供の中心となるのは、dentsuの人財です。高度なサービス提供を担うリーダーや、多様な専門性を持った人財の育成、確保、獲得にも力を注いでいきます。

### 「成長」と「グッド」を切り離さない

最後にサステナビリティについて触れたいと思います。サステナビリティは、今日のビジネスにおいて最も重要な、イノベーション

を生み出す原動力です。企業が持続的な成長を遂げ、持続可能な社会の実現に貢献する戦略、製品、サービスを生み出すことができれば、その企業は社会にとって「良き市民 (Good Citizen)」であるだけでなく、生活者から尊敬と親しみを得られるブランドとなるのです。

重要なことは、「成長」と「グッド (Good)」を切り離して考えてはいけないということです。経済的パフォーマンスにおける企業の成長は、私たちが今生きている世界の一側面にすぎません。私たちはサステナビリティを企業の事業戦略の中核に据え、短期的な成長はもちろんのこと、中長期的な成長も実現する必要があります。

私たちが2030サステナビリティ戦略を通じて取り組むマテリアリティの一つは「イノベーションに導くリーダーシップ」です。私たちは以下のアクションを行うことでこれを実現していきます。

- 社会の明るい未来のための投資と研究開発を推進する
- SDGs関連のビジョンや提案、社会の未来のためのリサーチを通じ、ソートリーダーシップを示し社会変革へと行動喚起する提言を行う
- 社会の未来のために顧客企業やステークホルダーとパートナーシップやエコシステムのインキュベーションを推進する

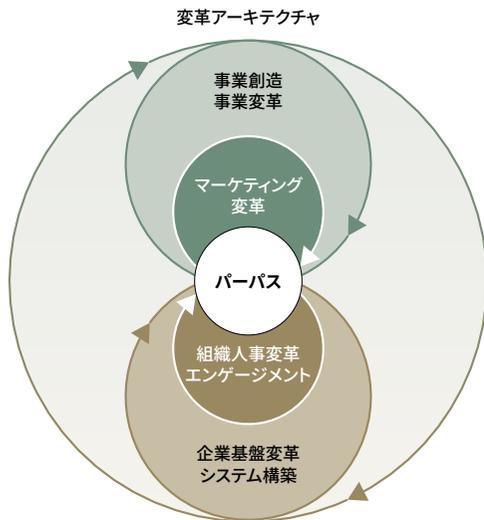
これらのアクションに中長期的な視点で取り組んでいくことで、私たちは、顧客企業と共に困難な社会課題を解決し、B2B2S (Business to Business to Society) のリーディングカンパニーとして社会的価値と経済的価値の両方を創造していきます。

## IGSの加速と深化 取り組み① | BXの強化

### ビジネス・トランスフォーメーション・プラクティスとは

インテグレートド・グロース・ソリューションの提供を加速するための当社の重要な取り組みの一つがビジネス・トランスフォーメーション・プラクティスの強化です。

### ホリスティック・トランスフォーメーション・モデル



### 顧客企業の変革と持続的な成長を実現する、ホリスティック・トランスフォーメーション・モデル

| 経営   | コーポレート部門 |    |    | R&D | 共創/<br>イノベ | DX推進 | 事業部門       |    |    |     |
|--|----------|----|----|-----|------------|------|------------|----|----|-----|
|  | 人事       | 広報 | IT |     |            |      | 事業/<br>マーケ | 宣伝 | 営業 | SCM |
| 変革の土台となる「自社らしさ(企業アイデンティティ)」の規定<br><b>パーパス</b> パーパス/MVV・未来像   |          |    |    |     |            |      |            |    |    |     |
| 変革の指針となる戦略、ロードマップ、アクションプランの策定<br><b>変革アーキテクチャ</b> 経営戦略・経営計画、企業価値向上・IR戦略、DX戦略/データ戦略、サステナビリティ戦略                |          |    |    |     |            |      |            |    |    |     |
| 戦略策定から市場ローンチまで一貫した事業開発の支援/既存事業の効率化・高度化<br><b>事業創造/事業変革</b> 事業戦略・ビジョン、新規事業開発、既存事業変革・効率化、SCM変革                 |          |    |    |     |            |      |            |    |    |     |
| マーケティング/ブランディングの効率化・高度化の支援<br><b>マーケティング変革</b><br>リブランディング、マーケティング戦略、営業・流通戦略、顧客データ戦略・マーケティング基盤構築             |          |    |    |     |            |      |            |    |    |     |
| 変革の企業文化を醸成する組織・人事戦略/エンゲージメント強化戦略の策定・実行<br><b>組織人事変革/エンゲージメント</b> 組織・人事戦略、HR制度設計・人材育成、HRシステム導入/DB構築、国際マーケティング |          |    |    |     |            |      |            |    |    |     |
| 変革アーキテクチャを体現するシステム構築・基盤変革<br><b>企業基盤変革/システム構築</b> IT戦略、IT基盤/データマネジメント基盤構築・運用高度化、業務システム変革・構築                  |          |    |    |     |            |      |            |    |    |     |

日本市場においては、顧客企業の経営層から事業戦略に関する相談をいただくことが多かったため、この10年ほど、パーパスの策定を初めとした事業変革・組織変革、ひいては社全体の変革を支援するBX事業を強化してきました。本領域においては、コンサルティング市場の成長率を超える高いオーガニック成長率で事業拡大しており、2021年に締結したドリームインキュベータ社との資本業務提携、2022年に締結したイグニッション・ポイント社との資本提携もこの事業成長を加速しています。

### 顧客変革のための、ホリスティックなアプローチ

顧客企業の持続的な成長を実現する、私たち独自のアプローチを、ホリスティック・トランスフォーメーション・モデルと呼んでいます。変革を求める企業の、「自社らしさ」を起点に、内部を変え、事

業を生み出し、全体の変革を推進していくものです。私たちは、顧客企業の経営層、コーポレート部門、R&D部門から事業部門に対してまで、p.35の図に示すようなBXサービスを展開しています。

### クリエイティビティを武器に、

#### 顧客企業の社内外の変革に向かって伴走する

当社のBXの特徴は大きく3つあると考えています。

**① Creativity:** 1つ目は、顧客企業の課題を捉えなおすフェーズから、戦略を設計し実行するフェーズに至るまで、プロセス全体にクリエイティビティの要素を織り込んでいる点です。予め用意された型に顧客企業の課題をあてはめて語るのではなく、顧客企業との対話を通して納得感のあるオーダーメイドの課題整理を行い、顧客中心のBXプロジェクトを設計します。

**② Move People:** 2つ目は、人々の心・感情を動かし態度変容につなげ、実際に変革を起こす点です。私たちは、どのようなBXプロジェクトにおいても、その先にいる「人」について考えることが必要だと考えています。この「人」とは、新商品・サービス開発のプロジェクトであれば顧客企業の先にいる生活者、組織変革のプロジェクトであれば顧客企業で働く従業員のことです。この「人」に対するインサイトにおいては、当社がマーケティング・コミュニケーション領域で培ってきた知見を最大限活用しています。

**③ Activate and Execute:** 3つ目は、変革を実現するために、課題整理や戦略策定だけでなく、その後の実行や定着化まで顧客企業に伴走してやりきるという点です。私たちは、戦略を描くことまでをゴールとせず、その後の実行にまでアカウンタビリティを持って取り組むことが顧客企業の持続的成長への貢献につながると考えています。この実現にあたっては、メディア、クリエイティブ、CXMといったBX以外のプラクティスとの相互連携が必須であり、こうした強力なケイパビリティをグループ内に保有していることがBXの強みにもつながっています。

### より高い付加価値を、グローバルに実現する

私たちのチャレンジは、日本で行ってきたこの取り組みを、日本以外の市場においてもスケールさせていくことです。One dentsu



オペレーティング・モデルの下で2024年新たに立ち上がったBXプラクティスには全世界で400人以上のBXコンサルタントが所属し、ロケーションフリーにサービスを提供しています。BXプラクティスのグローバル展開にあたっては、日本以外の市場で既に保有しているケイパビリティやサービスと、日本市場で型をつくってきたBXのスキルセットのシナジーが重要と考えており、グローバル統一の研修プログラムや地域を越えたさまざまな連携を積極的に行っています。また、社会への貢献を通じた事業成長を実現するために、顧客企業のサステナビリティ戦略の立案などをサポートしてきたdentsu goodのチームもBXプラクティスの一部として活動を行っています。

BXの強化は、マーケティング・コミュニケーション領域でビジネスを行ってきた当社自身の価値を再定義する取り組みでもあり、当社自身の変革にもつながっていると実感しています。顧客企業の持続的成長に向けた支援を通じて、私たちのBXプラクティス、ひいては当社サービス全体についても更に高い付加価値を創出できるよう、変革を推進していきます。

## IGSの加速と深化 取り組み② | Tagの統合

### グローバルスケールでの強力なコンテンツ制作組織

Tagは、世界中の顧客企業や代理店に対して、グローバルなオムニチャンネルコンテンツ制作とチャンネルアクティベーションを提供する企業です。1972年の設立以来、国境や文化を越えて顧客企業のブランドを支援するグローバルパートナーであり続けてきました。世界29カ国にチームを擁することで、分散型ハブモデルによる制作体制を常に稼働させ、ローカル市場のインサイトをグローバルスケールでアウトプットしています。

Tagは、4つの主要地域（米州、EMEA、APAC、インド）で2,700人以上の従業員を擁し、外部の4,000人以上のインマーケット・コピーライターと協力しながら、1つのグローバル制作拠点と10の特化型制作拠点、そして独自のマーケティング・テクノロジー・プラットフォームであるDigital Interact (DI) を通じて分散型ハブによる事業を展開しています。これにより、顧客企業のエンド・ツー・エンドのマーケティングエコシステムを強力に補完し、コンテンツ制作と配信におけるスピードや一貫性、拡張性、効率性の高い付加価値を創出しています。

### AI革命の最前線におけるTag

Tagは、すべてのメディアチャンネルに対してエンド・ツー・エンドの機能を提供できます。顧客企業や代理店から直接クリエイティブのアイデアを取り込み、広告キャンペーンに必要なオムニチャンネルコンテンツを制作し、そしてキャンペーンをリアルタイムで最適化するためのアナリティクスを提供します。これらはすべてDIプラットフォームによって実現され、高度なリアルタイムでの連携、コンテンツの管理、インサイトの分析を可能にしています。

TagはAIに多くの投資を行っており、その目的は、このDI - Digital Interactを、Digital Interact Content Engine - DICEへと進化させることです。これにより、多様なメディアプランの取り込み、制作の自動化技術の進化、制作・配信・アナリティクスのプロセスすべてにAIを活用すること、ダイナミックコンテンツ配信とパーソナライゼーション、DCO (dynamic content optimization) 統合後の大規模なモジュラーコンテンツ制作、効果測定とインサイトの分析、クライアントコミュニケーションと自動ブリーフィングなど、あらゆることがプラットフォーム上で実現可能となります。

**tag. × dentsu**

### 電通グループへの統合

Tagは2023年7月に電通グループに買収され、引き続き独立したブランドを保ち、英国ロンドンに本社を置いています。Tagとdentsuは、親和性のあるコアバリューや企業文化を共有しており、共に「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に邁進します。

Tagがdentsuの一部になることにより、コンテンツ配信機能が大幅に拡張されます。顧客企業のカスタマージャーニー全体にわたって、パーソナライズされたオムニチャンネルコンテンツをリアルタイムかつ大規模に配信し、マーケティングの有効性と効率性を向上させることによって、私たちは比類ない優位性を実現しましょう。

私たちは、優れたクリエイティブ制作と調達ソリューションを通じて、顧客企業のマーケティングROIの向上、ESGへの対応、顧客企業の炭素排出管理、ファースト・セカンド・サードパーティの生活者データと顧客データの活用などを推進し、事業成長を促進するための最適なプラットフォームを提供します。Tagとdentsuは、共に手を携えることでイノベーションとテクノロジーインフラを結集し、インテグレートッド・グロース・ソリューションを通じて顧客企業の最も困難な課題の解決を支援していきます。

## IGSの加速と深化 取り組み③ | One dentsu, powered by AI

### AIは私たちのビジネスを塗り替えていく

電通グループは、業界に先駆けてAIテクノロジーを多方面に活用し、顧客企業と社会に独自の価値を提供しています。

2010年代中頃から登場したAIは、ここ数年の「生成AI (generative AI)」の登場により一気に社会への影響を強めました。AIは、マーケティングに関するあらゆる活動：データの収集、分析、活用、アイディエーション、クリエイティブ制作などを効率化し、従来のワークフローを急速に変革しつつあります。しかもそれは単なる効率化・自動化ではありません。AIは、クリエイティブやコンテンツの在り方・作り方にも貢献し、対話インタラクションやパーソナライズされた動的なクリエイティブなど、新しい表現や体験を生み出します。更には最も人間らしい営みと言える「アイデアを考える」際にも、AIは大きな手助けになることがわかっています。このようにAIは、顧客企業と私たちのビジネスのあり方を根本的に変える可能性を秘めています。

当社グループは以前より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) を重点領域とし、業界に先駆けてAIの利活

用に取り組んできましたが、ここ数年の急速な進化を経て、AIは当社グループのパーパスである「an invitation to the never before.」の実現に欠かせないテクノロジーになっています。現在は社内の業務効率化にとどまらず、顧客企業と社会の課題解決に積極的に活用しています。

### 生成AIの活用：

#### 広範なパートナーシップと、独自のプロダクトとサービス

当社グループは、急速なテクノロジーの発展に対し、自分たちだけの力でキャッチアップするのではなく、幅広いパートナーシップが重要と考えています。2023年から24年にかけて発表した通り、当社グループはMicrosoft、Google、AWS (Amazon Web Services) など主要なテックプラットフォーマーと協力関係を強化しています。そして彼らの最先端の生成AIを活用したプロダクトやサービスを多数開発しており、2023年はそれらのプロダクトが社会に出ていく初めての年となりました。

Merkle GenCXは、顧客企業のデータとMerkleのデータをAIで分析し、さまざまなインサイト・インテリジェンスを導き出すプロダクトです。顧客企業に合わせた最適なコンテンツやチャンネル、タイミングをAIで提案したり、予算配分を最適化・可視化するなど、データに基づくさまざまな機能を自然言語で操作するソリューションとなります。

電通デジタルの∞AIシリーズは、デジタル広告の最適化、チャットボットを活用した顧客体験をワンストップで提供するプロダクトです。「∞AI Ads」は、生成AIを用いて広告のテキストやバナー広告を自動生成し、改善し、最適な広告を配信します。「∞AI Chat」は専門知識を読み込んだチャットボットの作成を容易にし、顧客やユーザーと自然な会話をを行い、多様なニーズに柔軟に応えます。

これらは一例にすぎません。当社グループは、多様なプレイヤーとの協業をこれからも強化し、先端AIを常にキャッチアップし、いち早く顧客企業と社会の価値に転換していきます。



### AIの社内活用:生産性向上とOne dentsuでの業務変革

AIはますます「パーソナルアシスタント」としての色合いを強めており、当社グループはAIの社内活用にも積極的に取り組んでいます。一例として、Microsoft社の最も先進的なツールである、

Microsoft Copilot及びMicrosoft M365 Copilotの活用があります。特にMicrosoft M365 Copilotはオフィスソフトと結合した生成AIソリューションで、ドキュメントの作成、メールやチャットの返信、オンラインミーティングを総合的にサポートするツールです。当社におけるM365 Copilotの活用は2023年8月にスタートし、2023年11月のMicrosoftのイベントにおいて、事例として紹介されました。動画のなかでは当社グループの従業員がAIを使いこなし、業務を効率化する様子が取り上げられました。こういった外部ツールの活用だけでなく、当社内の特定の業務に特化したAIツールの開発も多数、進んでいます。

これらの取り組みの効果は、単に一人ひとりの生産性向上に留まりません。例えばミーティングにおける自動翻訳ツールは、国を超えたコラボレーションを容易にします。プロンプトを共有することで、組織を超えた社内全体でノウハウを共有することができます。私たちは、さまざまな垣根を越えたコラボレーションを推進し、One dentsuを実現する一つの有用な手段として、生成AIを位置付けています。

### AIガバナンスへの取り組みは急務

生成AIは、ビジネスにおいて多くの可能性を秘めていますが、同時に倫理的なリスクや社会的な影響も伴います。これらの課題

に対し、当社グループは、グループワイドの包括的ガイドラインと、ローカルの法制や文化に沿ったガイドラインを複数段階で設け、適切な窓口の設置を通してガバナンス強化に取り組んでいます。当社グループは、当社が掲げる経営方針であるB2B2S (Business to Business to Society) 企業として、生成AIのガバナンスを単なる義務ではなく、ビジネスの持続可能性と競争力の向上につながるチャンスだと考えています。生成AIのガバナンスを強化し、可能性とリスクを正しく理解することで、そこから生まれる新しい価値を提供できると信じています。

### One dentsu, powered by AI

現在、AIテクノロジーは、国や地域に関係なく、世界共通のテクノロジー、いわば共通言語となっています。その意味で、私たちの掲げるOne dentsuの強みとのかけ算が最も期待できる領域と言えるでしょう。既にブランドやリージョンの垣根を超えたコラボレーションや学び合いが次々と起こっています。当社グループは丸丸となって新しいテクノロジーの活用に注力し、顧客企業や社会にとって最大の価値、「never before」を追求していきます。

※「IGSの加速と深化 取り組み③ | One dentsu, powered by AI」は、人とAIの協力の下で執筆されました。

## Transformative Creativity (拡張されたクリエイティビティ)が、 グループの多様な才能をつなぎ、社会を変える

電通グループが提供するB2B2Sのソリューションにおいて、最も特徴的なのはその創造性、すなわちクリエイティビティです。

クリエイティビティとは、芸術的な表現を生み出す能力と解釈されることもありますが、私たち電通グループではもっと広義な

ものだと捉えています。昨年の統合レポートでは、Transformative Creativityについてご紹介しました。これは、私たちが提唱する、人々が動き、企業が成長し、社会が変革する新しいクリエイティビティです。その手があつたかという驚きのある方法や、既存の手法の意外な組み合わせによってイノベーションを起こし、さまざまな課題を鮮やかに解決していく。このTransformative Creativityはクリエイティブ部門の人財だけが持つものではなく、電通グループに所属する多くの人々に備わっている能力だと考えています。

B2B2Sは、企業の経済的価値と社会的価値を両立させるという、難易度の高いソリューションです。正しい戦略を立てるだけでは人々は動かず、コモディティ化が進んだ世の中で企業の成長をつくるのは難しい。さまざまな要素が絡み合った複雑な社会課題を解くことも容易ではありません。そして、今はAIによって誰でも表現を生成できる時代。もはや表現の緻密さだけでは人々は感動せず、より人々の心の深いところに触れられるアイデアが求められています。そのなかで、私たちのTransformative Creativityは、つねに人々を起点に考え、アイデアの力やクラフトの力、そしてプロジェクトを「実現」する力で、人々をメディアやプラットフォームとつなぎ、企業とつなぎ、一人ひとりが持つ力を最大化させて、社会を変えるポジティブな原動力に変換します。

この後ご紹介するVoice Watchは、AIを活用し、自動車メーカー

と共同で開発した、スポーツやエンタテインメントを誰でも気軽に音声で楽しめる仕組みです。Scrolling Therapyは、パーキンソン病に向き合う人々の大変なトレーニングを楽しく続けられるように変換したものです。お買い物ものキャンペーンは、多くの企業が参加する、お買い物しながらできる社会貢献のプラットフォーム。Project Humanityは、ALSに向き合う人々が自分の体でデジタル空間のアバターを自在に動かせる、通信会社との共同研究開発プロジェクト。WOTAは、同社の水循環システムの社会実装をパートナーとして支援する取り組み。Butterfly Checkは、生物多様性の保全とビジネスの成長をつなげて分析できるツール。「で、おわらせないPlatform」では、誰もが簡単にそしてお得にリサイクル活動に参加できるうれしい仕組みを開発しています。そしてどの事例も、参加する人々が驚きをもってそのプロジェクトに出会い、楽しくワクワク自発的に参加できて、いつのまにか企業の成長や社会の変革の担い手となれるようなソリューションです。

電通グループが提供する、クリエイティビティにあふれるB2B2Sソリューションは、グループが持つ多様な機能、多様な才能が意外な組み合わせでつながることで生まれます。私たちはこれからも、人々を中心に考えられたクリエイティビティを何よりも大切にして、世の中にインパクトを与えるイノベーションの創造を追求していきます。



(株) 電通グループ  
グローバル・チーフ・クリエイティブ・オフィサー  
佐々木 康晴

## 事例紹介 | B2B2S

### Voice Watch

～健常者と視覚障害者が一緒になって  
スポーツ観戦を楽しむことができる社会をつくる～

## 視覚障害者の モータースポーツ観戦を可能にする、 世界初のリアルタイム実況生成AI

「会場に行っても、目の前で何が起きているのかよくわからない」「一緒に行っている友達や家族にレースの状況をいちいち説明してもらうのも申し訳ない」「みんなが盛り上がっているけど、自分たちはそれに乗れないから会場に行く気がしない」

視覚障害者の方々は、スポーツ観戦の会場に行っても試合の内容がわからず、観戦を楽しむことが難しい状況にあります。この課題が、健常者との情報量の格差に起因することに着目して、Voice Watchは開発されました。

トヨタ・モビリティ基金支援の下、レースのあらゆるデータを音声情報に変換し、実況のないサーキット場の観客席で、視覚障害者に向けた実況を生成する仕組みを構築。カメラ映像から目の前のレースを描写。また走行データの分析から、レースに変化が起こる兆しを素早く発見・伝達。更にプロアナウンサーの実況ノウハウを学習した、独自の発話フレームを構築。これらを組み合わせ、実況フレーズをリアルタイムに生成します。このVoice Watchを、日本最大の耐久レース「スーパー耐久」レースにおいて実施し、レースを「聴く」という新しいモータースポーツの観戦体験を実現しました。

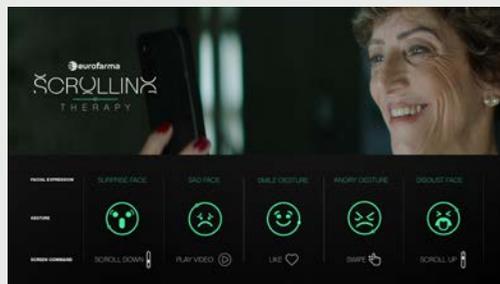


第102回NY ADC賞のAI部門で部門最高賞を受賞。2023年度グッドデザイン賞を受賞し、グッドデザイン・ベスト100に選出されました。他のスポーツへ展開し、世界水泳選手権2023福岡大会にも導入されました。小学生の運動会でのトライアルなども実施しており、今後は、障害の有無にかかわらず、誰もがあらゆる種目のスポーツ観戦を楽しめる世界の実現を目指します。

## Scrolling Therapy

### パーキンソン病の 初期症状の改善をサポートする モバイルアプリ

世界保健機関 (WHO) によれば、850万人の人々が、パーキンソン病の影響を受けています。電通グループのアルゼンチン・ブラジル・米国チームは、大手製薬会社のEurofarma社と共同で、パーキンソン病の症状の一つとして知られる、顔の表情が硬くなるなどの初期症状の改善をサポートするエクササイズツールを開発しました。ソーシャルメディアを閲覧する際に必要な手を使った操作を、表情で行うことができます。AIによる顔認識技術を利用し、アプリ上に現れる喜怒哀楽などの絵文字に沿ってそれぞれの表情を練習することができます。ソーシャルメディアを閲覧しながら毎日の理学療法を支援します。



世界10か国、45,000人以上の医師が利用中。カンヌライオンズ2023ファーマ部門グランプリ受賞。世界最大級のクリエイティブの祭典であるSXSW (サウスバイサウスウエスト) 2024のイノベーション・アワードのソーシャルメディア部門のファイナリストに選出。

## お買い物もの ~It's Shopping for Good~

### 「消費」から「創費」社会へ。 生活者の毎日の暮らしのなかの “お買い物もの”を通じて、 身近な社会を良くしていくプロジェクト

株式会社電通は、日本を代表するメーカーや決済サービス、小売業と共にShopping for Goodプロジェクト推進委員会を発足させ、その運営に携わっています。対象店舗で対象商品を特定の決済方法で購入すると、お買い物もの額の1%が社会貢献団体へ寄付されます。加えて購入者にも最大10%のポイントが付与されます。また、本プロジェクトを通じて、プロジェクト参加企業も対象売上の1%を社会貢献団体へ寄付。日々のお買い物ものなかに社会貢献を内在した仕組みを持つキャンペーンを継続的に展開することで、持続可能なだけでなく、「いい」を世の中に広げていく新しい経済の仕組みをつくっています。



2022年に第1弾、2023年に第2弾を実施し、累計で約81万人の参加と、約3,768万円の寄付を達成し、そのインパクトは着実に広がっています。2024年に第3弾も実施予定です。

## Project Humanity

ALS共生者が、「筋電」の活用により  
デジタル空間上でアバターを操作し、  
再び身体性を得る  
世界初のプロジェクト

ALS（筋萎縮性側索硬化症）は、運動神経が損傷し、脳から筋肉への指令が伝わらなくなることで全身の筋肉が少しずつ動かしにくくなる病気です。患者数は世界で推計40万人とされています。

Project Humanityは、Dentsu Lab Tokyoが、日本電信電話株式会社（NTT）と一般社団法人 WITH ALSと共同で技術開発を行い、筋肉を動かしたときに発せられる電気信号（筋電）を利用してデジタル空間上のアバター操作を実現する取り組みです。ALS共生者の身体に生体情報を取得する筋電センサを装着し、自身の微細な筋活動によって得られる生体情報を、アバターの操作情報に変換します。テクノロジーの進化により、身体機能に制限のある方でも「筋電」を活用することで、リアルタイムで自身の意思や感覚と連動したアバター操作やコミュニケーションが可能になる未来を目指します。

SXSW2024のイノベーション・アワードのインターフェースデザイン部門において日本からの応募作品として唯一ファイナリストに選出。ADFEST2024において社会的なサービスや意義を卓越したクリエイティビティで表現した1作品に贈られるGrande for Humanityを受賞。



## WOTA株式会社

# 持続可能な水インフラをつくる。 小規模分散型水循環システムの社会実装を目指すスタートアップに伴走

安全な水と衛生へのアクセスは、人の健康と福祉のための最も基本的なニーズです。国際連合によれば、現在人類が利用可能な水資源のみでは、2030年の予測需要の60%しか満たすことができません。また、日本国内では人口減少、上下水道の老朽化の加速により、上下水道財政の悪化が進行しています。

WOTA株式会社は、そのような現状に対するソリューションとして、使った水をすぐにまた“使える水”にする、小さな水再生システムである「小規模分散型水循環システム」の開発・普及に取り組んでいます。電通グループは、2020年にWOTAと出会い、社会・企業の未来の姿を描きその実現を目指す株式会社電通のフューチャー・クリエイティブ・センターとスタートアップ企業の成長支援を専門に手がけるスタートアップグロースパートナーズ(SGP)がWOTAの支援に参画。コロナ禍において銀座の街中で公衆手洗いを推進する「WELCOME WOSH」プロジェクトの実施や、同社の中長期的な成長を可視化する「マスタープラン」の策定、日本国内のトイレタリー最大手企業とのアライアンス・出資をリードするなど、広告の枠組みを超え、経営陣と直接向き合い、パートナーとして同社の成長に伴走してきました。2023年には電通ベンチャーズSGPファンドを介して同社に出資も実行。現在も中長期VISION策定、グローバルブランドの開発など、WOTAの描く水循環システムの社会実装を推進する取り組みを進めています。電通グループは、WOTAへの支援を通じて、水問題の構造的解決に貢献していきます。

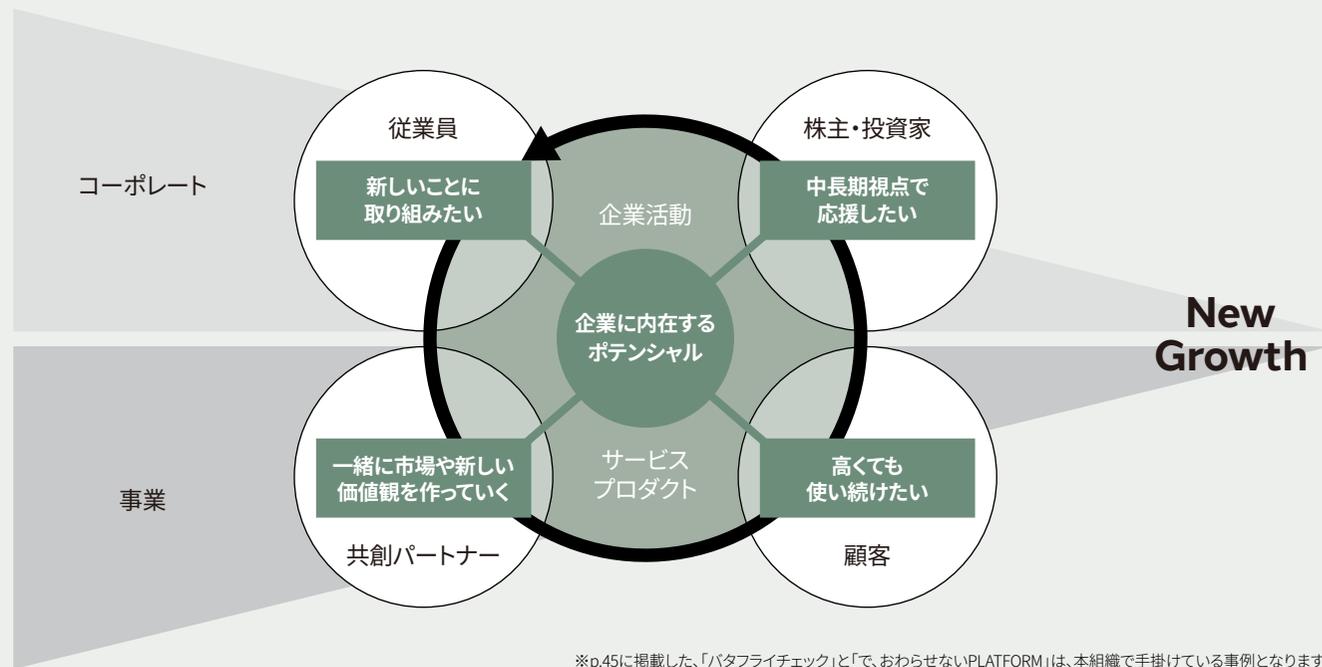


WOTAは能登半島地震による断水エリアほぼ全域に、個室での温かいシャワー浴を実現する「WOTA BOX」と、清潔な手洗いを実現する「WOSH」の提供を行っています。



## サステナビリティ経営に向けた事業変革 (SX) とブランディング 「サステナビリティコンサルティング室」

株式会社電通は、サーキュラーエコノミー、DEI、生物多様性、脱炭素、ESGなどをテーマにソリューションを提供するSXコンサルティング専門部署を2023年に創設しました。サステナビリティのエキスパートと、クリエイティブ、PR、DX、スペースデザインなどのブランディングのプロフェッショナルがチームを組む新しい試みです。「Sustainability for New Growth」をビジョンに、サステナビリティをきっかけに企業独自の成長可能性を見出し、マルチステークホルダーと新たな関係性を構築することで、事業成長と企業価値の向上を目指します。サステナビリティ経営・事業などの戦略フェーズから、シンボリックアクション・社内外ブランディングなどの実施フェーズまで、統合的にビジネスを支援します。



※p.45に掲載した、「パタライチチェック」と「で、おわせないPLATFORM」は、本組織で手掛けている事例となります。

# 人財

## dentsuは勝つために「人起点」であり続ける



(株) 電通グループ グローバルCHRO  
谷本 美穂

### dentsuの変革は、人の専門性の かけ算がドライブしていく

#### 「人」の可能性と成長に投資する経営

「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dentsuのビジョンには、「人」が創り出す可能性を信じ、そこから生まれる新たな力で社会に貢献していきたいという思いが込められています。こうした前提の下、私たちの人的資本に対する考え方の根幹にあるのは「人は誰でも『貢献したい。成長したい。』という気持ちを持っており、貢献を通じて自身の成長を実感することに喜びを感じる」という信念です。貢献を促すこと、自律的な成長を促すこと。このような環境を実現することで、「人」の可能性への投資が貢献につながり、それが人への再投資につながるという好循環を生むことが、dentsuの人事が目指すものです。

#### 経営戦略を支える人事戦略

当社グループの目指す「インテグレートッド・グロース・ソリューション (IGS)」は、従業員それぞれが持つ、ユニークで多彩なケイパビリティを統合することで競争力を発揮するものであり、「人起点の変革」により加速する取り組みです。2024年から導入された

「One dentsu オペレーティング・モデル (ODOM)」で目指すのは、IGSによる成長をグローバルに実現することです。既に当社グループ内での協業を促し、統合されたサービス提供体制づくりを始められています。

この起点となる「人」に関して、2つの望ましい状態を生み出すことが経営戦略の実現に向けた目標となると考えています。一つめは従業員一人ひとりが目的に貢献する意識を持つ状態です。そしてもう一つは組織・個人が高い専門性を持ち、そうした多様な人財が同じ目的に向かってつながり合い、ともに学び、互いの専門性を掛け合わせることです。

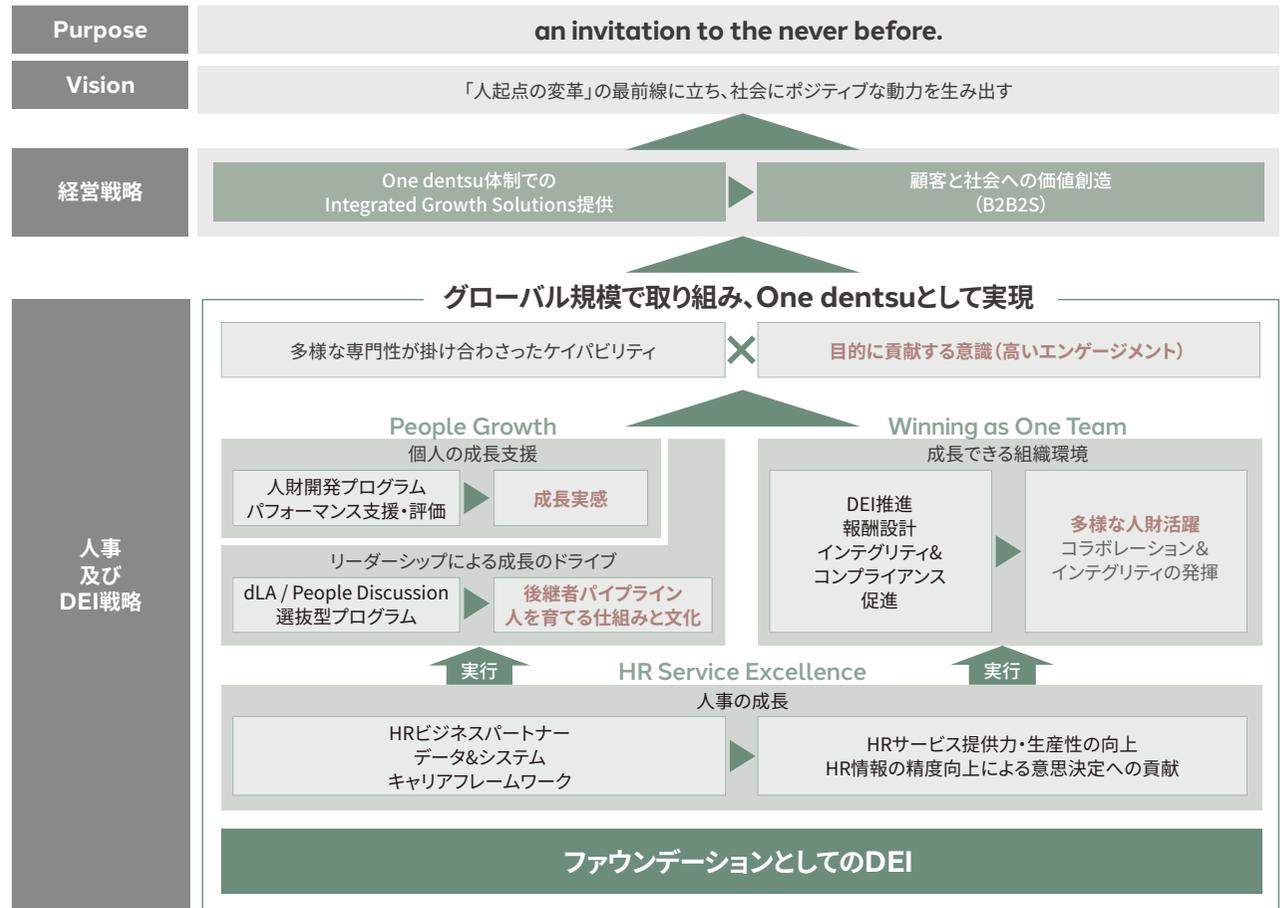
2023年1月より私が新CHROとして参画し、この目標に向けた歩みを一段と加速しています。まず、従来は日本・海外市場ごとに別組織であった人事リーダーシップチームをグローバル横断的に一本化し、より積極的な協業を可能にしました。これによりCHROの下で世界4地域の地域人事責任者と報酬やオペレーションを統括する機能人事責任者が定期的に情報交換と議論を行う場が生まれ、グローバルで一貫した戦略と活動のための体制を構築するに至りました。そして、ガバナンス機構としての指名委員会、報酬委員会との強固な連携を行うことで、人事戦略と経営戦略とのより強い一貫性を持たせることができました。

**従業員の活力を引き出す、人事ミッションと人事戦略の3つの柱**

グローバル人事戦略の起点となるのは、人事部門自体の在り方を定めたミッションです。「ひとつのチームになり、仲間（従業員）の力を引き出す」という言葉には、人事の各チームが垣根なく互いの力を出し合い、従業員一人ひとり、そして組織全体の可能性を解き放つ、という私たちのコミットメントが込められています。

人事戦略は3つの柱から成ります。まず、個人とチームの成長を支援する＜People Growth（人の成長）＞です。ここでは特にリーダーシップ開発を重視しています。第2の柱は、人の力が多様な形で組み合わせたり、同じ目的に向かってコラボレーションするための＜Winning as One Team（ワンチームとなって勝つ組織）＞です。そして、これらをビジネスと共に育むために人事サービスの質を高めていく＜HR Service Excellence（最良の人事サービスとパートナーシップ）＞を、3つめの柱としています。これらの柱は相互に支え合いながら複合的・拡張的にOne dentsuとしてグローバル規模でアウトカムを目指すものです。また、多様な人財がその力を最大限発揮できる環境を目指すDEIは、すべてに通底する基盤として位置付けています。

戦略の実行にあたっては、目指すアウトカムごとに指標を設定しその実現度合いを測定していきます。これにより、人的資本投資の成果を定量的に確認し、各取り組みをその進捗や効果に応じ



この色の項目をアウトカムの中でも重要な要素と捉え、指標を設定

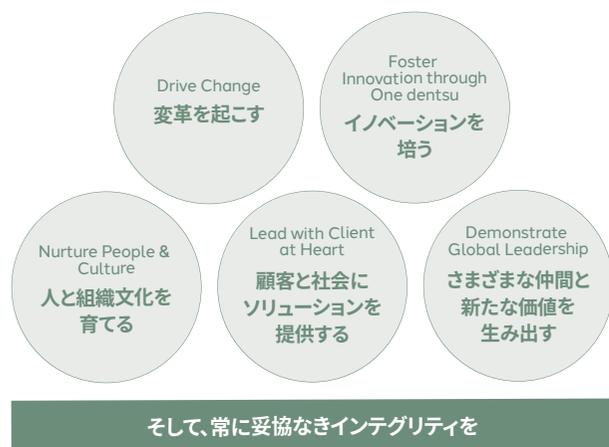
て運用することが可能になります。特に重要な指標はマテリアリティKPIとして位置付け、当社グループの企業価値向上を目指して活用していきます。

### HR strategy 1 - People Growth

#### ・dentsuの目指すリーダーシップ

リーダーシップ開発への第一歩として、私たちはdentsuリーダーが持つべきバリューを体現する行動を「dentsu Leadership Attributes (dLA)」として定義しました。dLAはリーダーとしてどの

#### dentsu Leadership Attributes



ような行動が評価されるべきなのかを示す5つの要素で構成されており、揺るぎないインテグリティとともに人財マネジメントのバックボーンとなるものです。

人の評価や育成の基準にdLAを導入することによって、これらを業務パフォーマンスとリーダーシップバリューの双方に基づいたものとし、この活動の一環としてまずはdentsu Japanの主要役員の評価指標にdLAを導入しました。今後は対象となる層を拡大し、人財選定・評価・育成の指針として各種施策に組み込んでいく予定です。

#### ・人財を見極め、育てるディスカッション

地域・部門ごとに強いチーム作りを目指し、dLAを活用した「People Discussion」という人財についての議論の場を設定しました。この結果、2023年は主要15部門について有力人財の可視化、後継者候補の特定を行うとともに、あるべき育成投資についての議論を活発に行うことができました。ここで得られた育成方針に沿って、既に一部の人財には新たな成長経験を積むための抜擢人事も行われています。

2024年は議論の対象を昨年より数段階広げた層とし、より深く広い人財パイプラインを作りながらこの活動サイクルの仕組み化も推進します。この議論が組織の各レイヤーで定期的に行われて

いくことで、各部門長の人を育てる意識や行動のアップデートにつながっていきます。

#### ・意欲のある人には、大胆な成長機会を

People Discussionを通じて可視化された人財に対してはそのポテンシャルを最大化すべく、グローバル/ローカルのさまざまな環境で自身をストレッチできる機会、スキルや視野を広げるプログラムを戦略的に提供します。特に、新オペレーティング・モデルであるODOMに即して、dentsuの持つ複数のケイパビリティを統合し、高いレベルでサービス提供ができる人財の育成は急務です。この課題に向き合い、世界のトップ人財を集めてODOM実践に向けた学びを得るプログラム「dentsu Leadership Connect」を新たに開発しました。部門ごとのサイロを乗り越え、協業から新たな価値を生むことの意味とチャレンジを深く思考し、議論し、そしてプログラム後のビジネス実践の場でも活きる仲間との関係を作ることが狙いです。その他にも、日本事業の強みである統合的なクライアントソリューションをグローバルに広めていく「EIGYO」、女性リーダー育成に向けた「Path of TABEL」などのプログラムをグローバル規模で実施し、個人の成長機会とともに地域・事業を越えたネットワーキングの場を提供しています。

また、従業員とマネージャー間での日常的なパフォーマンス支

援、評価フィードバックを通じた対話の促進に加え、スキルアップやリスクリングの機会提供も促進しています。幅広い事業ニーズに応えるためのオンライン学習プラットフォームではデータテクノロジー、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コンテンツを提供しています。これらの取り組みも通じ、重点分野と位置付けるCT&T領域の人財強化を継続しており、日本国内市場で同領域に携わる人員の構成割合は37.0% (2022年12月末時点) から39.2% (2023年12月末時点) に伸ばすことができました。

・人を育てる仕組みと文化の定着に向けて

ここまで挙げた各種の取り組みを組み合わせることで、公平で実践的な成長機会の提供、多様なケイパビリティと強いリーダーの育成、そして人を育てる組織文化の定着を目指します。これらのアウトカムに向けた進捗を確認するため、People Discussionの対話時間、後継者準備率をモニタリングしつつ、エンゲージメント調査を通じて従業員の成長機会についての意識も併せて計測していきます。

HR strategy 2 - Winning as One Team

・エンゲージメント調査から見てきた課題

従業員がチームとして協力し合う文化の形成のためには、エンゲージメントは最も重要な要素の一つです。当社グループでは毎年実施する調査で、従業員の満足度と推奨度からエンゲージメントスコアを算出しており、全グループ単位と各部門単位で課題を特定した上で改善に取り組んでいます。このスコアは役員報酬のKPIにも組み込んでおり、経営層のコミットメントを高める仕組みになっています。

2023年のグループスコアは66であり、残念ながら前年から2ポイント低下しました。個別調査項目の結果には日本と海外で異なる傾向が見て取れ、日本では将来性、経営リーダーシップ、イノベーション、海外ではビジョン・戦略、キャリア、変革に関するコミュニケーション、といった要素が課題になっています。この中で共通の要素として経営からのメッセージ発信の頻度や明確性、一

|             |    |
|-------------|----|
| エンゲージメントスコア | 66 |
| 個別スコアの上位5項目 |    |
| 個人の誠実さ      | 81 |
| 敬意          | 78 |
| コンプライアンス    | 78 |
| リーダーたちの誠実さ  | 75 |
| 顧客への貢献      | 73 |

貫性に改善の機会があると捉え、日本国内・日本国外ともに情報発信やインタラクションの機会を数多く設定してきました。引き続き更に踏み込んだ戦略のメッセージや双方向のコミュニケーションが重要と考え、2024年にはコロナ禍後初めての大規模なシニアリーダーシップミーティングを東京で実施するなど、より密度の濃い活動を開始しています。

他方、ガバナンス観点で重視される個人のインテグリティやコンプライアンス意識についての回答は、日本・海外とも比較的高いスコアを記録しました。これを前向きな機会と捉え、更なる意識向上や活動改善の取り組みを進めていきます。

・協業を促すインセンティブ設計

ワンチームとしてIGSを提供していくため、部門の垣根を超え、互いの力を合わせてより大きな成果を目指す行動を引き出すためのインセンティブ設計の見直しも進めています。2023年は報酬制度の大前提となる考え方として「報酬フィロソフィ」を策定し、まずは経営レベルの議論に反映しました。また、歴史的に部門間のサイロ化傾向が強かった海外事業ではODOMの考え方とも連動させた報酬スキームの改定を行い、特に組織内で影響力を持つ上級職層において、協業を通じたクロスセルの推進や、中長期的な成果に報いることを可能にしました。

金銭に限らないインセンティブ作りにも力を入れており、2023年から当社グループ全体で素晴らしいプロジェクト成果やそのメンバーを称え、その知恵を共有する「Northstar Awards」を実施しています。賞にはIGSやB2B2Sといった事業戦略に沿ったテーマが設定されており、表彰を通じて当社グループが目指す戦略の実例を示すロールモデルの役割も果たすことができました。

#### ・従業員の声を聞きながら、強いワンチームを目指す

多様な人財がひとつのチームになることでより良い成果を生み出していく組織文化の実現については、どのように成果を確認することができるでしょうか。私たちは、従業員の意識を多角的に把握することで測定を試みています。まず、組織に対する従業員の意識を総合的に把握する指標としてエンゲージメントスコアを位置付けており、皆が前向きに貢献できる状態であることを確認しています。更にコラボレーションやインテグリティをどの程度発揮できる状態にあるかという点も、同じく調査スコアや定性情報をもとに確認していきます。

なお、これらの意識を組織全体として高めるためには、さまざまな属性や立場の従業員が自分らしく活躍できる状況にある事が大前提です。そこで重要になる、多様な人財の力を引き出すDEI戦略とその指標の考え方については次章(P.53)にて詳しくご紹介

しています。

### HR strategy 3 - HR Service Excellence

#### ・事業変革に寄り添うHRパートナーシップ

ビジネスに最も近い位置でさまざまな支援を行うHRビジネスパートナー(HRBP)は、事業現場における人事機能の要であり、その能力を向上させることが事業パフォーマンスにも大きく影響します。海外部門では、新たな事業オペレーティング・モデルに合わせHRBPの配置を見直し、密にビジネスニーズに応えられる体制を構築しました。特に新たな組織設計に基づく「プラクティス」提供部門に対して迅速にサービスを展開できるよう、整備を進めています。

並行してグループ内最大の市場である日本におけるHRBP機能の試験導入も検討しており、海外の各地域で先行する知見を取り込みつつ、(株)電通グループでの活動を開始しました。この試みにより、サポート先部門における組織課題の明確化や、グローバルリーダー候補人財把握などの成果が出始めています。

#### ・データを活かして人事の可能性を広げる

人事部門の活動やサービスを支える人財データ領域への投資も継続しており、直近では特にデータの精度向上、及びグループ共通のデータ項目整備に注力しています。なかでも日本には幅

広い業態の数多くの法人が存在するため、他地域と比べて人財情報の共通定義を設けることが困難な状況でしたが、2023年に統一データテンプレートを開発し、各社の人財状況を同じ基準で俯瞰することが可能になりました。これにより、今後の各施策の指標モニタリングの精度が上がるだけでなく、ファクト情報に基づいた将来の組織戦略を描くことが可能になります。

グループ共通の人財データ基準を設定するため、海外で既に定着している職務・等級の基準である、「One Dentsu Career Framework」の日本導入も進めています。2023年にはグループ経営層への導入を行いました。将来的にはこの範囲を広げ、より正確なデータに基づく戦略的なリソースマネジメントや人財配置、キャリア選択肢の拡大など、さまざまな形で応用を目指します。2024年にはグループで統一の等級(ジョブレベル)導入を目指したプロジェクトを開始しています。

その一方、日常業務の効率性を高める取り組みも継続しており、作業量の多いオペレーション業務についてはプロセスの最適化や自動化、コスト効率の高いニアショア・オフショア地域でのシェアードサービスの活用を推進しています。地域間の業務の違いも考慮しながら、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、標準化などを通じ、更なる生産性の向上を進めていく考えです。

## 「従業員を信じ、従業員の活力を引き出す人事」となりたい

(株)電通グループ グローバルCHRO  
谷本 美穂

dentsuに入社してから1年が経ちました。昨年特に力を入れたのは、グローバルトップリーダー100名をレビューし可視化するプロセスをグローバルに導入したことです。当社グループを成長へと導くリーダー像を定義し、後継者計画や人財育成の議論に活用しました。強い組織をつくるのは強くて優れたリーダーシップである、というストーリーをもとに社内のさまざまな階層での対話を重ね、dentsuらしいリーダー像「dentsu Leadership Attributes」を定義しました。グローバルの力を結集してすべて内製で行いましたが、何よりこの対話を通じて、改めて自分たちのあるべき姿、なりたい姿は何かを考える良い機会となったと思います。

また、世界中の従業員との対話を通じて従業員の当社グループへの期待を確認しました。印象深かったのは、従業員の多くがdentsuの強みとして「主体性」を挙げたことです。顧

客企業に最高のソリューションを届けるために、自ら主体的に考え、動き、仲間を巻き込む、ということがdentsuの強みとなっており、従業員もそのような働き方を望んでいるのは素晴らしいことだと感じます。更に、地域や領域の垣根なく活躍の場を広げている従業員との対話からは、One dentsuであることはビジネス機会を広げるだけでなく、専門性ある多様なチームと一緒に仕事をする中で優れた従業員体験をも生み出すことを学びました。これらは昨年来進めているOne dentsu戦略に一層の確信を持つことにもつながりました。

dentsuのビジネスは人そのものです。私たち人事の役割は、従業員の可能性を信じ活力の出る組織にしていく支援をすることだと感じています。

2024年は最大市場である日本国内へのコミットメントを高めた活動を行っています。昨年グローバルリーダーに導入したPeople Discussion(人財の議論)を日本・海外と階層を下げて展開しています。そこで議論された人財に積極的に成長の機会を提供するべく、グローバル人財開発プログラムを立ち上げています。そして、従業員に評価の基準となるリーダーシップについてオープンに語りかけていくことで、多くの従業員に更に成長することに挑戦してもらいたい。これまでの労働時間の長さや売り上げ実績

偏重ではなく、生産性高く価値を生み出した従業員をフェアに評価するようにしていきたい。誰でも主体的に挑戦できる機会がある仕組みこそ、従業員の活力を引き出すものにつながると信じています。

従業員のエンゲージメントにはリーダーからの透明性ある語りかけが必要です。昨年は、グローバル全従業員に向けて、エンゲージメントスコアの結果とアクションプランをグローバルCEOの五十嵐と共にシェアする機会を持ちました。また、日本の従業員に向けて「エグゼクティブマネジメントはどう選ばれるのか？」と題してPeople Discussionのプロセスと考え方についてJapan CEOの佐野と共にシェアするタウンホールミーティングを開催しました。良いことも悪いことも透明性を持って従業員に伝え、対話を重ねることで、リーダーシップチームと従業員の信頼を育み、変革の鍵となるアイデアを吸い上げていきたいと考えています。

「期待を創り、期待を超える人財になりたい」。これは従業員が自分たちのありたい姿を表したスローガンです。人事はそんなdentsu人財を育成、成長させていくことに、今年も注力していきます。

## dentsuのDEIは、 一人ひとりの個性と強みを発揮する

### 多様な71,000人の能力を解放し、ビジネスと社会をけん引する

dentsuの競争力の源泉は、「人財」であることから、dentsuはDEIをマテリアリティの一つとして位置付けています。dentsuは、専門性とユニークネスを持つ多様な個が掛け合わせり、チームとして高いケイパビリティを発揮することで、複雑化する顧客や社会の課題に対し、新たな価値を提案し続けます。dentsuのDEI推進では、従業員一人ひとりが、充実感をもって自身の能力をいかに発揮できる環境を整えるとともに、仲間をリスペクトし互いの違いを力に変える企業風土の醸成に、積極的に取り組んでいます。

### 自ら課題を発見し、アイデアとアクションを生み出す

インクルーシブな企業文化は、DEIが従業員一人ひとりの行動としてインストールされて初めて育まれ強化されます。よって、dentsuのDEI推進では、トップダウンでの推進に頼るのではなく、従業員一人ひとりが自発的に課題を捉え、周りを巻き込んでアクションを考え、動き出すことを重視しています。dentsuの強みであるクリエイティビティと実行力を発揮しながら、自らの変革と社会の変革に挑戦し続けます。

### DEI戦略の4つの柱

dentsuのDEI戦略は、「透明性と説明責任」「リプレゼンテーションとスポンサーシップ」「教育と継続的学習」「顧客企業とコミュニティへのインパクト」という4つの柱から成り立っています。従業員一人ひとりの働きがいと能力発揮を最大化することでOne dentsu オペレーティング・モデル(ODOM)を加速させていくために、各地域のチーフ・ダイバーシティ・オフィサー及びチーフ・エクイティ・オフィサーの4名が強く連携し、各地域が保有する人財リソース、ケイパビリティやプラクティスを相互活用しながら、明確なグローバル戦略の策定と、社会的背景や文化などの違いを踏まえた多角的且つ複層的なアクションを推進しています。



口羽敦子 dentsu Japan, チーフ・ダイバーシティ・オフィサー  
クリスティーナ・バイル dentsu Americas, チーフ・エクイティ・オフィサー  
ポリー・ミラー dentsu EMEA, チーフ・エクイティ・オフィサー  
ラシュミ・ヴィクラム dentsu APAC, チーフ・エクイティ・オフィサー

### DEI strategy 1 - 透明性と説明責任

dentsuは、従業員とクライアントに対して、そして社会の一員として、私たちが改善すべき点も含めたDEI推進の進捗状況をオープンにすることに努めています。明確な目標を設定しその進捗を測定することで、多様性とインクルーシブな企業文化の醸成を、全員が一丸となって前進させていくことができます。

DEI推進では、測定可能な目標として、2つのKPIを設定しています。従業員の属性の多様性の指標の一つとしての「女性リーダー比率45% (2030年までに)」、そして、今年から新たに加わった「敬意/Respectスコア80pt (2025年までに)」(エンゲージメント調査のスコア)です。さまざまな「違い」のある従業員同士が互いに尊重し合いながら働くという意識を測定し高めていくことで、dentsuの強みである互いの違いを力に変える企業文化を更に磨き上げていきます。

※各地域におけるジェンダー以外のリプレゼンテーションの割合については「Diversity, Equity & Inclusion Report 2023 (2023年12月発行)」に掲載しています。

## DEI strategy 2 - リプレゼンテーションとスポンサーシップ

多様な人財を惹きつけ、よりインクルーシブな職場環境にアップデートすることによって、誰にとっても公正な職場をつくります。また、職場だけでなく、外部のマイノリティ団体やチームとつながりながらアクションを創出していくことで、社会におけるマイノリティのリプレゼンテーション<sup>\*</sup>も推進しています。

dentsuには、従業員自らが立ち上げた、多様なマイノリティの従業員グループ(employee resource groups = ERG)が多数存在しています。当事者やアライによる相互サポートや啓発活動を、会社も積極的に支援しています。

※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ています。

### ・ジェンダー平等

私たちは、前述の研修プログラムをはじめとするさまざまな取り組みを通じて、dentsuで働く女性従業員がより多様なキャリアパスを実現し活躍できる環境を作るだけでなく、ジェンダー平等・インクルーシブな社会の実現も支援しています。従業員が個人的なストーリーを語る一方で社会的・政治的課題に対する問題意識を啓発するショートフィルム「Visible Voices」(EMEA)や、女性の健康課題や生きづらさを解決するために企業と共に事業課題の抽出からプロダクトデザインをはじめとする実装まで伴走するこ

とでフェムテック市場の成長を図る「Femtech and BEYOND」(Japan)は代表的な事例の一部です。

### ・障害者のインクルージョン

5人に1人が障害と共に生きているこの社会で、dentsuは障害者のアクセシビリティが担保されたインクルーシブな職場と社会をデザインすることに挑戦し続けます。「人財」を競争力の源とするdentsuにとって、障害のある仲間の能力を発揮・拡張することは、人類全体の可能性を拡張することと同義です。日本では、東京都世田谷区より委託を受け、農地の保全、障害者の就労促進及び工賃向上を起点に地域の課題解決を目指す「農福連携事業」に挑戦しています。また、職場における脳の多様性と障害について理解するためのセッションシ

リーズ「Neurodiversity ERG」(APAC)をはじめとする多様な社内向けの理解・啓発アクションにとどまらず、グローバル企業500社と共に障害者インクルージョンに取り組むイニシアチブ「Valuable500」への参画や、Disability:INが提



供する「Disability Equality index (DEI)」を用いた長期的なソーシャルインパクトの創出などにも積極的に取り組んでいます。

### ・LGBTQ+のインクルージョン

グループ企業で働くLGBTQ+の仲間を支援することは、多様性を受け入れ平等を推進し、すべての個人の権利とアイデンティティを称える社会の実現を支援するうえで極めて重要です。

各国拠点でのLGBTQ+のERGがリードする多様なイニシアチブに加え、プライド月間には、私たちが広告事業で培ったクリエイティビティによって、「Dentsu&Friends」(EMEA)、「Dentsu pride NXT SPACE」(Americas)、LGBT+ ERG (APAC) など、LGBTQ+の啓発とインクルージョン促進のためのキャンペーンを各国で展開しています。日本においては、職場におけるLGBTQ+などの性的マイノリティに対する企業の取り組みの評価指標「PRIDE指標」において、最高評価の「ゴールド」に加えて、コレクティブ・インパクト型の取り組みを推進する企業として「レインボー」認定を獲得しました。

・多文化のインクルージョン

dentsuでは、異なる文化や背景をもつ71,000人の従業員が働いており、お互いにリスペクトされていると感じられる環境づくりと帰属意識の形成に取り組んでいます。世界経済フォーラム(WEF)が2021年に発足した「Partnering for Racial Justice in Business (ビジネスにおける人種的正義を推進するためのパートナー施策)」の創設メンバーとなり、人種や民族を自らのアイデンティティとする人たちのために、公平で公正な職場環境を作ることを目指し、個人及び組織のエンパワメントを通じて協力・支援することにコミットしています。また、有色人種の女性経営幹部を対象としたプロフェッショナルリーダーシップをテーマとする会議「Black Enterprise Women of Power (BEWOP) Summit (Americas)」の支援・参画なども行っています。



・年齢のインクルージョン

さまざまな世代の従業員で構成されるチームは、知恵や経験に新鮮な視点を融合させます。dentsuは、あらゆる年代のすべてのキャリアステージにいる従業員に対し、リソース、コミュニティそして学びの機会を提供することにコミットしています。一例として、英国では、55/Redefinedと提携した初の英国広告会社として、年齢による差別に対抗し、広告業界における50歳以上のリプレゼンテーションの向上を目指しています。dentsuの積極的な取り組みや就業ポリシーが高く評価され、「Age Inclusive」と「Age Friendly」の2つの評価マークを授与されました。



・健康とウェルネス

従業員は誰しもメンタルヘルスやあらゆる疾病によって働き方や価値観が変わる可能性があります。dentsuは、従業員の精神的及び身体的健康を第一に考え支援するために、従業員の声に耳を傾け、啓発するとともに、研修プログラムなどのリソースを提供しています。

メンタルヘルスの問題またはそれに起因する危機に直面している従業員、友人や家族を支援するための知識とスキルを学ぶ、

グローバルな研修プログラム「Mental Health First Aider (MHFA)」は、日本を含む9つのマーケットで実施されています。また、日本では、『すべてのがんサバイバーに笑顔を』をミッションに社会活動するラベンダーリングを発案し、運営を続けています。



ラベンダーリングの活動

**DEI strategy 3 - 教育と継続的学習**

教育と学習の機会は、dentsuの多様な人財が新たなスキルを身につけたり新たな可能性を発見するうえで、極めて大きな価値を持っています。前述のプログラムをはじめとする多彩なキャリア開発プログラムやパイプラインプログラムを通じ、dentsuは従業員のキャリアのあらゆるステージにおいて投資を加速させています(代表的なプログラムはDEIレポートを参照ください)。

これらのプログラムは、異なる経験とバックグラウンドを持つ多様な人々の集団の間で、包摂性と協調性を醸成するだけでなく、クライアントや社会が抱える課題を解決するためのソリューションを提供する能力も強化します。

日本では、グループ内のマイノリティ当事者である仲間の声を聴き、対話し、自らアクションを考え行動することを促進するオリジナル学習プラットフォーム「DEIパーク」を継続的に実施しています。これによって、毎年数200件以上のボトムアップアクションが生まれています。

同時に、社会全体の未来への投資として、社外パートナーに対するdentsuでのインターンシップ機会の提供を積極的に行っています。一例として、米国防総省と提携し、退役軍人のキャリアチェンジをサポートする「SkillBridge Program」(Americas)や、ニュージーランドの非営利団体Tupu Toaとの提携による、マオリ

族の就業機会の増加を図る「Tupu Toa Internship Program」(APAC)などがあります。

**DEI strategy 4 - 顧客企業とコミュニティへのインパクト**

dentsuは、DEI推進においても、経営方針であるB2B2Sを追求します。志を同じくする世界中のパートナーとのコラボレーションを通じて、DEI推進の対象を企業から社会へ拡張し、人々を巻き込み、社会的課題に取り組み、インクルーシブなビジネス慣行を推進し、社会的変化を後押ししています。

日本では、パラリンピックの競技種目をプレーすることが困難な、重度の障害のある方々のためのスポーツフェスティバルを当社グループ10社が共同で主催しました。特別支援学校などから12チームと、延べ100名以上の従業員ボランティアが参加し、スポーツを通じたふれあいや自己実現の機会を創出しました。

また、dentsuは業界リーダーとして、各業界を代表する世界中の組織や団体などとのパートナーシップを通じて、よりインクルーシブなマーケティング・広告事業の実現を目指しています。日本広告業協会(JAAA)におけるDE&I委員会の設置や、全米広告主協会(ANA: Association of National Advertisers)とのアライアンスによる業界内でのジェンダー平等を推進する世界有数の運動である「See Her」レポートの発行、企業の経営幹部と女性の起業家を結

び付け、業界内のメンターシップを促進し、dentsuのネットワークを活かしたビジネスチャンスへのアクセスを生み出すフェローシッププログラムである「OWN-IT」(Americas)などはその一例です。

※その他、私たちの代表的なパートナーシップは、「Diversity, Equity & Inclusion Report 2023 (2023年12月発行)」内の『dentsuのパートナーシップ』を参照ください。



インクルーシブな社会の実現に向け、重度障害のある人にもスポーツができる機会を提供するスポーツイベント「インクルフェス2024」を開催。

## dentsuが目指す人的資本の姿を実現するため、進捗を捉える指標に取り組む

| 目指す姿   | 進捗を捉える指標                   | 目標値  | 2023年の実績値    |
|--|----------------------------|--|--------------|
| 従業員がチーム・組織に前向きに貢献しようとしている<br>(エンゲージメントが高い状態) | エンゲージメントスコア*               | <b>68</b> (2024年)                              | <b>66</b>    |
| 社員が十分な成長機会を得て、ケイパビリティを獲得している                 | 「成長」スコア*                   | 新設指標のため設定なし                                    | <b>66</b>    |
| 後継者パイプラインが十分に構築されている<br>(リーダーが育っている)         | グループ・エグゼクティブ・マネジメントの後継者準備率 | 新設指標のため設定なし                                    | なし           |
| 人を育てる仕組みと文化が根付いている                           | People Discussionの時間       | 新設指標のため設定なし                                    | なし           |
| 多様な属性人財が力を発揮し、活躍している<br>(まずはジェンダーに着目)        | 女性リーダー比率                   | <b>34.3%</b> (2024年)<br>2030年に <b>45%</b> を目指す | <b>32.4%</b> |
| 従業員同士が互いに尊重し合いながら働いている                       | 「敬意」スコア*                   | <b>79</b> (2024年)<br><b>80</b> (2025年)         | <b>78</b>    |
| 従業員間で活発なコラボレーションが行われている                      | 「コラボレーション」スコア*             | 当面は設定せず  | <b>69</b>    |
| 高いインテグリティの下、正しい行動が実践されている                    | 「個人の誠実さ」スコア*               | 当面は設定せず  | <b>81</b>    |

この色の指標はマテリアリティKPIとして策定

※エンゲージメント調査の各スコアを計測

# 人権

## 事業において常に人権を尊重する

電通グループは、事業のあらゆる側面において、人権に関するグローバル基準及び国連「ビジネスと人権に関する指導原則」を遵守します。事業において常に人権を尊重し、推進することは、「人起点の変革の最前線に立つ」という私たちのビジョンと一致するものであり、私たちの長期的な成功にも不可欠です。デューデリジェンスへのアプローチの詳細については、[人権に関する専用ページ](#)をご覧ください。

### 2023年に行ったアクション

- 今年グループ全体の基盤の強化に注力しました。
- 人権に関する課題を担うグループガバナンス体制の確立
- 人権をグループサステナビリティ委員会 (GSC) 及び関連する社内ワーキンググループ内の常設議題として扱う
- 外部有識者による人権影響評価 (HRIA: Human Rights Impact Assessment) を実施
- 人権ポリシー及びグループ内管理体制を改定
- 全従業員を対象とした人権研修動画を開発

### 人権ポリシー

当社グループのグループ行動憲章、サプライヤー行動規範、人権ポリシー、及び特定の課題に関する各種方針では、人権に対す

る当社グループのコミットメントと、すべての従業員及びサプライヤーに対する遵守事項を定めています。人権ポリシーは、有識者の意見を聴取して更新され、グループ経営会議で承認されました。

### ガバナンス

(株)電通グループ 副社長 GCGO兼GCFOは、電通グループ全体での人権活動を統括します。また、当社の人権担当部署責任者は、当社のグループでの人権への取り組みを遂行し、人権への影響を把握・管理するために必要な社内のネットワークを整え、関連部署と緊密に連携します。

人権は、年に4回開催されるGSCの常設議題にもなっており、今年、当社グループの人権戦略とHRIAの結果をレビューしました。

更に、日本特有の人権課題については、電通グループ人権委員会と人権教育会議で取り上げています。(具体的な取り組みは[こちら](#))

### リスクと影響

私たちは、人権に関して、社会及び環境への影響、そして自社の安全な業務遂行に関する課題を常に注視し、半年ごとのビジネスリスク評価や、毎年の従業員調査などを通して、グローバル及び各マーケットごとのリスクを積極的に特定します。

そして、これを補完するため、グローバルな人権影響評価

(HRIA)を実施する外部機関と連携しました。その結果、次にあるような、優先すべき人権課題が抽出されました。

グループ及びサプライチェーン全体として向き合う重要な人権課題:

- 業務における平等と無差別の原則
- 思想、意見、宗教、信仰、表現の自由と情報へのアクセスに基づいたビジネス
- 労務上の権利とハラスメント
- 業務上のプライバシー保護とデータ・セキュリティ
- 子どもの権利の保護
- 健康的で持続可能な環境への権利

### 苦情処理制度

当社グループでは、すべての従業員、サプライヤー、ステークホルダーに対し、社外で運営されている匿名・無料で機密性の高いポータルサイト「SpeakUp@dentsu」を通じて、人権に関する報告・相談などを積極的に受け付けています。詳細はP88を参照してください。

### 本年度個別対応課題(芸能関係・性加害問題)

今年、当社グループのビジネスに関連の深いタレント・芸能領域において、深刻な人権侵害の申し立てが確認されています。当社グループは、その是正に向けた対応状況を注視するとともに、行動憲章及び人権ポリシーに則り、お取引先様とのデューデリジェンスを強化しています。

## 環境と社会

### 真に持続可能な事業成長のために、脱炭素社会の実現と社会貢献に取り組む



(株) 電通グループ  
グローバル・チーフ・サステナビリティ・オフィサー

#### 北風 祐子

##### 基本的な考え方

私たちのサステナビリティ戦略の重点領域である「Planet」は、地球環境のみならず社会全体を包含しています。健全なPlanetは私たちがビジネスを通じた価値提供を行う上での大前提です。自社活動の環境負荷低減にとどまらず、多くの顧客企業や生活者などのステークホルダーと協働することができるdentsuのユニークなポジションを生かし、未来の可能性を創る活動を主体的に実

践していきます。

2024年3月には、アップデートされた「2030サステナビリティ戦略」を反映し、電通グループ環境方針を更新しています。詳細は [DGIウェブサイト](#) をご覧ください。

##### 気候変動へのアクション

気候変動は当社グループ、株主・投資家、パートナー、顧客企業などに対して財務をはじめとする多様な影響を及ぼし得る重要な課題であり、「2030サステナビリティ戦略」に組み込まれているマテリアリティの一つです。「脱炭素と持続可能な社会への移行を加速する」というゴールの達成に向け、2024年度より以下のKPIを設定し、アクションプランを推進します。

- 2040年までにGHG排出量 (Scope1~3) のネットゼロを達成する
- 2030年までにGHG排出量 (Scope1~3) を46.2%削減する (2019年比)
- 2030年までに再生可能エネルギー<sup>※</sup>比率を100%にする
- 2030年までに10億人がよりサステナブルな選択をできるようにする

※dentsuのサステナビリティ戦略とコミットメントにおける再生可能エネルギーとは、再生可能な資源から発電された電力を指します。この定義は、RE100に準拠しています。

「10億人がよりサステナブルな選択をできるようにする」という

KPIは、持続可能な消費にかかわるものです。低炭素社会への移行を実現する上で、当社グループの最大のチャンスは生活者の行動に変化をもたらすことに貢献できる点です。顧客企業のビジネス変革やマーケティング支援などを含め、この目標に資する事業を推進していきます。

##### 2023年度の実績と今後の課題

2023年度は、パリ協定に沿った目標設定のグローバルスタンダードであるSBTi (Science-based target initiative) の認定範囲を、海外だけでなく日本を含む電通グループ全体に拡大するための取り組みを進めました。また、2022年に提出済のコミットメントレターに基づき、2024年にはSBTiに削減目標を提出しました。2024年7月現在同団体による認定審査中です。

またネットゼロ達成に向けた基盤整備としては、グループ全体でGHG関連データを一元管理するSalesforce社のNet Zero Cloudの導入を進め、2024年度中の完了を目指しています。

2023年度dentsuグループでは、社有車のハイブリッド車や電気自動車への移行、東京・汐留の電通本社ビルの100%再生可能エネルギー化を進め、Scope 1と2のGHG排出量 (マーケットベース) は、基準年より46.2%減少しました。

一方で、dentsuの総排出量の95%以上を占めるScope 3排出

量を含めた、Scope1～3排出量は基準年度比で7.8%増加しました。主な増加要因は、カテゴリ1(製品やサービスの購入)です。2024年は、グループで調達マネジメント・プロジェクトを立ち上げ、サプライヤーから質の高いデータを入手し、サプライチェーン

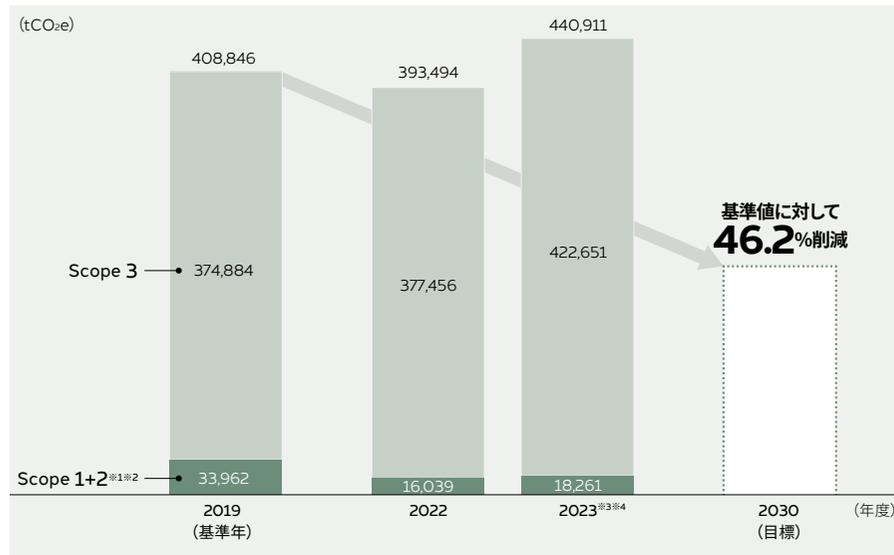
における排出量を削減する取り組みを推進しています。

再生可能エネルギーの導入については、2030年までに再生可能エネルギー100%を達成するというRE100<sup>※</sup>のコミットメント達成に向けた取り組みを進め、2022年に35.6%だった連結の再生

可能エネルギー比率を、2023年には55.3%まで引き上げました。

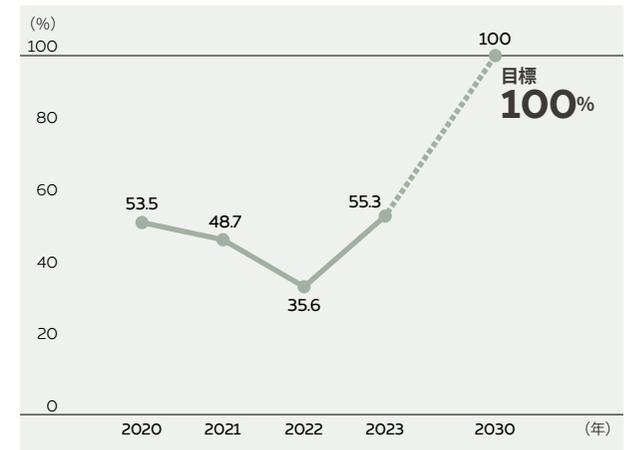
※RE100は、企業が自らの事業の使用電力を100%再生で賄うことを目指す国際的なイニシアティブであり、dentsuは同イニシアティブのメンバー企業です。

GHG排出量(連結)



- ※1 2019年基準値は、2023年12月31日時点のものです。2024年に新しい削減目標値をSBTIに提出済
- ※2 2023年実績に含まれるScope1～3の各連結数値については、KPMG あずさサステナビリティ株式会社による第三者保証を取得しています。
- ※3 Scope 2についてはマーケット基準により算出しています。
- ※4 海外の排出量データには、2023年に買収した英国のTag Worldwide Holdings Limited (Tag社)の排出量を含みます。

再生可能エネルギー比率(連結)



※再生可能エネルギー比率は、RE100の定義に準拠しています。再生可能エネルギーの購入量に基づく再生可能エネルギー比率のデータは、ESGデータブックをご参照ください。  
 ※再生可能エネルギー比率に関するデータは、第三者保証対象外です。

### TCFD提言に基づく情報開示

電通グループのサステナビリティ戦略では、マテリアリティにおける「気候変動へのアクション」を重視しており、脱炭素社会の実現に向けたリスクの軽減と機会の獲得を図っています。

そのコミットメントの一環として、電通グループでは気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の勧告に基づいたシナリオ分析を行っています。この分析は、気候関連リスクが当社グループの事業や戦略に与える影響を特定、評価、管理する上で大変重要であり、将来起こりうるさまざまな気候シナリオを検討することで、極端な気象現象や規制の変更など、気候変動に伴う不確実性やリスクをより深く理解することができます。分析から得られた知見は、ガバナンスと意思決定プロセスに組み込まれ、組織のあらゆるレベルにおける気候変動への配慮に統合されています。

最新のTCFDレポートでは、シナリオ分析、ガバナンスの統合、戦略的整合性を包括的に掲載しており、当社グループの積極的な気候関連リスク管理のアプローチと持続可能な未来の実現に向けた姿勢を示しています。詳細は「[電通グループ TCFDレポート 2024](#)」をご覧ください。

### 自然関連の取り組み

電通グループが社会に対して中長期的に価値を生み出し続け

るためには、健全な自然環境が維持されていることが大前提です。

私たちは、生物多様性に関する世界目標「昆明・モントリオール生物多様性枠組」で示されたネイチャーポジティブの実現に向け、自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)<sup>\*</sup>のフレームワークをベースに主要なビジネスモデルごとにバリューチェーンに沿った自然資本への「依存」と「影響」を評価しました。

その結果、私たちの自然への依存/影響は比較的低いものの、バリューチェーンの上流部分でまだ対応できることが多くあること、そして多様な顧客企業やパートナーとの接点を持ち人々の行動変容を促すことのできる業界特性を生かし、ネイチャーポジティブに資するソリューションの提供や、バリューチェーンを超えた社会への提言を行うことで、よい影響を発揮できる可能性を確認できました。

私たちは、これらの分析結果をもとに、以下の取り組みを行うことで、健全な自然環境の実現に貢献していきます。

- GHG排出、生態系やそれに関わるステークホルダーに配慮した調達方針の策定
- 生態系を含む地球環境に配慮した業務ガイドラインの策定と、それを実現するための体制構築
- オフィスにおける水使用、廃棄物の削減
- 従業員に対して自然の価値を理解する機会やプログラムの提供

- 顧客企業のネイチャーポジティブにつながるソリューションの開発・提供
- ネイチャーポジティブを含む持続可能な消費にかかわる啓発活動

※TNFD(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures、自然関連財務情報開示タスクフォース)は、企業や金融機関が自然に関連する依存関係、影響、リスク、機会を評価し、報告し、行動することを奨励し、可能にするための一連の開示勧告とガイダンスを策定しています。2024年3月、dentsuは、TNFDのビジョンとミッションを共有する機関投資家の国際グループであるTNFDフォーラム(TNFD Forum)に参加しました。

### サステナビリティに関する研修機会の提供

サステナビリティに関する従業員の意識とスキルの向上は、dentsuにとって重要な優先課題です。2023年には、従業員向けオンライン学習プラットフォームである「dentsu university」に、サステナビリティに関するビジネスケースとサステナビリティ戦略に関する新しい研修モジュールを展開し、全世界で1,000人以上の従業員が受講しました。また、事業部門横断で選ばれた100人のリーダーに対し、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)が提供する「サステナブル・マーケティング、メディア、クリエイティブ」コース(8週間集中コース)の修了を支援しました。

更にdentsuでは4つの地域すべてにおいて、定期的なタウンホールミーティングなどの従業員エンゲージメントを通じてサス

テナビリティ戦略の認知度を高め、この分野における従業員の知見を深めるための地域別の取り組みを展開しています。

日本では、社内外の最新テーマを学ぶ「サステナ・リーダーズ」のプログラムを展開し、毎月700人以上の従業員が参加しています。デンマークでは、従業員だけでなく、顧客を含む外部関係者も参加できる初めての「サステナビリティ・マーケティング・アカデミー」を試験的に開始し、オランダと英国でも独自の教育プログラムを展開しています（現在の対象は従業員のみ）。共通する主なテーマは、サステナビリティに関わる最新のビジネス動向と戦略的洞察、グリーンウォッシュ（企業などの団体が実態以上に環境への取り組みを行っているように見せかけること）対策、CO<sub>2</sub>削減などです。

### 業界変革の取り組み

電通グループの目指す「人が生きる喜びに満ちた活力ある社会」は、決して一社単独の取り組みで実現できるものではありません。グローバルで事業展開を行う責任ある企業として、また、業界のリーディング企業として、業界を超えた多様なイニシアティブの創出、参加を通じて産業界の協働を加速し、社会課題解決に貢献します。

### 取り組み① マーケティング領域の脱炭素化イニシアティブ

#### 「Decarbonization Initiative for Marketing」

日本のマーケティング領域全体での脱炭素化を、グローバル標準との互換性を担保しつつ、関連するステークホルダー全体で推進するため、電通グループは2023年10月、「Decarbonization Initiative for Marketing」イニシアティブを立ち上げました。英国で広告制作領域の炭素可視化ツールを提供している一般社団法人「AdGreen」と覚書を締結し、グローバルにマーケティング活動を展開する企業の要請にも対応していきます。

### 取り組み② 持続可能性に配慮した撮影スタジオ

#### 「FACTORY ANZEN STUDIO」の開設

クリエイティブ制作における脱炭素化実現を目指し、電通クリエイティブキューブは、2024年に次世代の撮影スタジオ「FACTORY ANZEN STUDIO」を開設しました。スタジオで使われる電気には100%再生可能エネルギーを導入<sup>※</sup>し、撮影に伴う廃棄物のリサイクルを行うなど（目標：2025年までにリサイクル率90%、最終目標100%）の環境負荷低減を図るほか、当社グループが独自開発したクリエイティブ制作におけるCO<sub>2</sub>排出量算出・可視化ツール「Carbon Calculator for Movie Production」にも対応し、本スタジオでの制作におけるCO<sub>2</sub>排出量の可視化・削減を

実現します。詳細は[同スタジオウェブサイト](#)をご覧ください。

※実質的に再生可能エネルギー100%の電気を購入し、電力使用に伴うCO<sub>2</sub>排出量ゼロを達成。2024年夏には、屋上に太陽光発電設備を新設予定。



2つあるスタジオの1つには、バーチャルプロダクションを採用。LEDパネルに背景映像を映し、被写体と組み合わせて映像制作を行うことで美術セットの廃棄、ロケ撮影によるCO<sub>2</sub>排出の削減が可能に

### 取り組み③ 「サステナビリティ・コミュニケーションガイド2023」の制作と無償公開

グリーンウォッシュは、dentsuだけでなく業界全体にとっての大きな問題です。従業員向けに、業務遂行上の留意点をまとめた資料「サステナビリティ・コミュニケーションガイド2023」を、日本で活動する企業や団体向けに無償公開しています。詳細は[ウェブサイト](#)をご覧ください。



### 社外ステークホルダーとの戦略的な協働

社外ステークホルダーとの協働から得られる知見を当社グループの経営に生かし、気候変動をはじめとするサステナビリティ課題への対応を高度化します。

官民両セクターの協力を通じて世界情勢の改善に取り組む国際機関、世界経済フォーラム(World Economic Forum)については、当社グループは2015年以来10年連続でストラテジック・パートナーとして選出されており、同団体の活動を支援しています。

更に同団体のコミュニティの一つである「CEO気候リーダー・アライアンス(Alliance of CEO Climate Leaders)」のメンバーとして、2023年11月に開催されたCOP28(気候変動枠組条約第28回締約国会議)に際して世界の指導者に対して野心的な気候変動対応を要請する書簡に当社グループCEOが署名しています。

2021年から参画している持続可能な開発のための世界経済人会議(World Business Council for Sustainable Development)についても加盟を継続しています。「不平等に対処するためのビジネス委員会」の創設メンバーとなり、不平等が社会と経済にシステミック・リスクであるとの認識の下、民間セクターが行動するためのロードマップを示した報告書、「不平等への対処(Tackling Inequality)」を2023年にリリースしました。同報告書は[WBCSDのウェブサイト](#)から閲覧できます。

2023年7月には、持続可能な脱炭素社会を目指す日本独自の企業グループ「日本気候リーダーズ・パートナーシップ(JCLP)」に、賛助会員として参画しました。2024年4月からは準会員として、産業界の立場から脱炭素社会の実現をけん引しています。

「アド・ネット・ゼロ(Ad Net Zero)」は、広告業界の気候危機への対応を支援するグローバルなプログラムであり、広告運用の脱炭素化と、各業界が持続可能な商品やサービスを的確に訴求するための支援を行っています。dentsuは、グローバルレベルにおいては創設メンバーとして、また米国、英国、ニュージーランド、アラブ首長国連邦の各拠点においてはローカルメンバーとして、この取り組みに参画しています。

### 社会への貢献

B2B2S企業を目指す電通グループにとって「社会」は、重要なステークホルダーとして位置付けられるとともに、社会に対する貢献は、あらゆる企業活動の目的です。事業を通じてのみならず、安定した事業活動・価値提供を可能にするためにも、地域社会への貢献活動を通じて「人が生きる喜びに満ちた活力ある社会」の実現に取り組みます。

#### 取り組み① One Day for Change

世界中で働くdentsu従業員が、それぞれの地域で一斉に社会貢献活動を行うグローバル・ボランティア・デー「One Day for Change」。2023年度は63カ国9,000人以上の従業員が参加し、合



計約34,000時間をサステナビリティ・アクションに費やしました。アンケートでは、回答者1,000人のうち95%がウェルビーイングの向上を実感し、86%が従業員や地域社会とのつながりや親近感を感じると評価しており、サステナビリティ意識向上にとどまらない成果につながっています。

#### 取り組み② 次世代に対するスキルの提供

dentsuは、次世代のデジタルシチズンシップ教育にも注力しています。2023年度は、グローバルに展開している教育プログラム「The Code」をはじめとする学習プログラムを大学や高校との協働によって世界12,000人以上に提供。また学校プログラム以外にも若者を支援しており、アメリカ・ハワード大学などの主要大学と連携して無償のデジタルマーケティングコースを提供するなど、最新の考えとイノベーションを多くの若者に届けています。英国では、中高生向けにサステナビリティが学べる「The Code」の新プログラムを開発し、展開しました。

#### 取り組み③ マラリア撲滅に向けた取り組み

dentsuは、気候変動による蚊の増加が原因で感染者が急拡大しているマラリアの撲滅に向け、2017年よりこの世界的な社会問題に取り組んでいます。2023年度はドバイで開催されたCOP28の前に、マラリア撲滅の資金獲得を目的とした世界的慈善団体「Malaria No More UK」の新キャンペーン「Zero Malaria: Change the Story」を支援。dentsuが操業する11市場で58万2,000ドル以上のメディア枠を無償提供し、6,500万人以上へのリーチに貢献しました。



#### 取り組み④ 「広告小学校」

2006年に「広告会社として社会貢献できることは何か」という(株)電通の社員の発案で始まった「広告小学校」(東京学芸大学と共同開発)。2023年3月時点で、日本国内の小学校から大学まで約450校、延べ61,000人以上が受講しています。CMづくりを通じて「発想力」「判断力」「表現力」「グループによる課題解決能力」を培うこのプログラムは、書籍化もされています。詳細は[特設サイト](#)をご覧ください。



#### 取り組み⑤ NPO向け広報力向上支援「伝えるコツ」

(株)電通と、日本のNPO中間支援団体である特定非営利活動法人日本NPOセンターは、2004年に「NPO広報力向上委員会」を設立。dentsuのクリエイティビティと日本NPOセンターのネットワークを生かして、日本全国のNPO向けの「伝えるコツ」プログラムを開発し、提供してきました。この取り組みは2024年で20周年を迎え、セミナーの実施回数は日本全国で150回超、参加者は延べ5,700人以上に上ります。詳細については[日本NPOセンターのサイト](#)をご覧ください。

# ガバナンス

## コーポレートガバナンスの改善による企業価値の向上



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

(株)電通グループ  
取締役会議長・非業務執行取締役  
**ティム・アンドレー**

「コーポレートガバナンス(CG)の改善」が「企業価値の向上」にどのようにつながるかについて、お二人の考えをお願いします。

**ティム** すべてのステークホルダーは、グッド・ガバナンスに対する期待を持っており、取締役会は、株主の期待に応えることを優先事項と考えています。私は、長期的に株主を大切にすべし、最適な方法として、従業員を大切に、顧客企業を大切に、そして社会を大切にするという考え方を持っています。

CGに関して言えば、当社は、ここ数年、特に2016年以降、取締役会の構造を進化させてきました。その結果、独立社外取締役

が過半数を占め、グローバルスタンダードに合致した指名委員会等設置会社に移行しています。また、組織全体でCG改善を実現する執行責任者として、グローバル・チーフ・ガバナンス・オフィサーを設置しました。

なお、社外取締役がこれを主導しているわけではありません。執行側のメンバーが、“どうすればCGを改善することができるか”、“どうすれば組織の管理・監督能力を株主にもっと信頼していただけるか”、について積極的に検討し、取り組んできた結果です。良い構造があれば、良いガバナンスを構築できるのです。

しかし、それは効果的な実践につながるものでなければなりません。今、私たちが直面する課題は、改善された仕組みをどのように実践につなげられるか、です。その結果、組織が不要なリスクを回避し、同時に、必要なリスクを取ることで、リスクに対してより安心感を持てるようにすることです。そして、株主を含むすべてのステークホルダーに、より良い成果を提供することが必要です。

**曾我** CGとは、会社が持つ「仕組み」です。具体的には、東証のCGコードにあるとおり、会社や経営陣による「透明・公正」かつ

「迅速・果断」な判断を促す仕組みであり、本質的には、会社のアウトプットを質的・量的に最大化するための仕組みです。当社の「価値創造モデル」にもあるとおり、会社が持つさまざまな「資本」というインプットに対して、期待されるアウトプットがあって、インプットとアウトプットの間には「意思決定」と「アクション」というプロセスがあります。

CGとは、従業員のアクションを規制するといった後ろ向きなものではなく、完全に前向きなものです。

**ティム** まったく同感です。CGをコンプライアンスやルール、やっではいけないことなど、制限をかける枠組みだと誤解する人もいます。私の考えでは、CGとは、最大限のアウトプットを得



るための、一貫したプロセスです。「認識」、「受容」、「エスカレーション」、そして「解決」というプロセスを経て、組織は改善を続けていくのです。プロセスや説明責任を明確にすることなしに、パフォーマンスの高い組織になることは非常に難しいです。

## One dentsuで目指すCGの改善

**One dentsu** として、CGの改善に取り組むにはどうしたら良いでしょうか。

**曾我** “良い仕組みを作ろうよ”という同じ思いをもつことが、One dentsuのCGを進化させるうえで一番大切だと思います。

**ティム** 当社が進めている「One dentsuオペレーティング・モデル」や「ワン・マネジメントチーム」も、役割や責任を明確にするもので、グループ全体でCGを改善するためにうまく機能する必要があります。

更に、一貫したプロセスに焦点を当てることも必要です。なぜなら、“スタンダードを知ること、何が逸脱にあたるか”を知ることができ、PDCAを回して継続的な改善が可能になるからです。組織が大きく、複雑に、そして多文化になっていく際に、特に重要なことです。

## 時代の変化に適応し、 学び続ける姿勢を

**一従業員が、CGの改善によるメリットを正しく理解し、自分事として捉えるにはどうしたら良いでしょうか。**

**曾我** CGとは、締め付けではなく、“企業価値を最大化するための仕組み”であること、これをまず理解することが必要で、適切なコミュニケーションに基づく共通理解を作る必要があります。また、CGに限らず、「トレーニング」は必要です。常に新しいものを求め、変わりゆく価値観や社会にアラインしていく姿勢を持つことは、電通グループの従業員として、必須条件です。

**ティム** コンプライアンス事案により、ステークホルダーからの信頼やレピュテーションで受ける代償は、総じて大きいものです。今後の、私たち全員の責任は、CGを磨き、“単にコンプライアンスを徹底する”だけでなく、“何か少しでもおかしいと感じたら、「これは何だろう」と声を上げることです。

経営陣が今、CGを優先することは、ステークホルダーも期待することです。従業員には、このことを理解してほしいと思います。CGについて語り合える文化が、当社に定着すれば、今後も継続して発展していけるはずで

そのために、コミュニケーションは重要です。CGの重要性とその

実践の両方を効果的に伝えることは経営陣の責任だと思いません。そして、コミュニケーションに加えて、経営陣をはじめとするリーダーとして重要なのが、“一貫した正しい行動を示す”ことです。従業員はリーダー陣の振る舞いを見えています。

**曾我** 「dentsu Leadership Attributes」にも、“当社のリーダーとして何を知らないといけないか”、を整理しています。「学ぶ文化＝learning culture」と適切なコンテンツを作っていくことが大事です。人的資本経営の柱は従業員の育成・成長であり、この「人的資本の開発」は、当社のマテリアリティの1つです。

従業員に“CGを理解して自ら行動してもらう”ためには、トップからの強く、継続的なメッセージやコミュニケーションが重要であることは言うまでもありませんが、コミュニケーションだけに解決を求めるのではなく、“CGを大切にする”考え方を、従業員も納得して動けるよう、人事制度をはじめとする社の制度で支援することも必要だと考えます。例えば、充実したトレーニングプログラムを提供して、learning cultureを醸成していくことで、従業員がより積極的に学ぶ状態になると思います。

**ティム** 取締役会のメンバーも、コンプライアンスのトレーニングを受けています。「電通グループ行動憲章」を学ぶ取り組みも「インテグリティ」を推進する姿勢の表れだと思います。優れたCGによって株主が利益を享受し、株主にとって当社が魅力的と

なり、投資に対する株主の信頼を築くことが大切です。

従業員も同様に、ステークホルダーを重視する意識を持って欲しいです。“従業員同士や顧客企業との間でいかに信頼関係を築くことができるか”、“DEIやワークライフバランス推進などで社会へどのような影響を与えるか”を通じて、ステークホルダーとどのように信頼関係を築くかについて考えるということです。

また、正しいプロセスを確立する機会をすべての従業員が認識し、仮に、正しいプロセスが阻害されたときにはエスカレーションする、そのスピードをもっと上げることが重要だと思います。

## インテグリティを大切にす文化へ

—電通グループのマテリアリティとして「企業倫理とコンプライアンス/データ・セキュリティ」を1つ目に掲げています。これについての考えを教えてください。

**ティム** マテリアリティに掲げる「倫理」や「コンプライアンス」「データ・セキュリティ」や「サイバー・セキュリティ」のような項目の重要性が高まっていること、また生成AIの新しい技術がもたらすフロンティアを目の当たりにし、このテーマ群だけでも、時代が変化し、ビジネスがより複雑になっていることを示しています。当社のパーパスに基づき、ステークホルダーとの信頼を築くた



めには、やると言ったことを、確実に実行しなければならないと感じています。

**曾我** 従来、当社が大切にしてきた“顧客企業のために取り組む”という姿勢そのものが悪いわけではありません。仕事にあたる際には常に「電通グループ行動憲章」を意識することが重要です。“本来、持っていないといけなかった価値観を持つ”、それが“電通グループ行動憲章をよく理解しよう”という話です。「企業倫理」は私たちにとって重要な価値観です。価値観や文化を変えることは、時間がかかるとは思いますが、これからは明確に、「倫理」や「インテグリティ」を価値観のトップに据える企業文化を浸透させたいと考えています。

## ガバナンスに関するマテリアリティ： 企業倫理とコンプライアンス/ データセキュリティ

本マテリアリティで取り組む経営基盤の構築及び改善は、当社グループのステークホルダーからの信頼獲得に向けて極めて重要な課題です。スポンサーは、(株)電通グループ 代表執行役 副社長 グローバル・チーフ・ガバナンス・オフィサー兼グローバル・チーフ・ファイナンシャル・オフィサーである曾我 有信が務めます。またグローバル・ゼネラル・カウンセルのアリソン・ソルナーや、グローバル・コーポレート・セクレタリー兼デピュティ・グローバル・ゼネラル・カウンセルの永江 禎らも各詳細テーマを指揮します。

本マテリアリティの具体化にあたっては、ゴールイメージを策定し、ゴールに至るプロセスのなかで、「研修」「窓口」「第三者評価」において施策とKPIを策定しました。加えて、社の環境整備として取り組む全体施策も進めていきます。

今後も進捗をモニタリングし、定期的にグループサステナビリティ委員会に報告する予定です。

注：本マテリアリティと2030サステナビリティ戦略との関係については、24ページをご覧ください。

| ゴールイメージ  |         |                       |                           |
|--|---------|-----------------------|---------------------------|
| <b>インテグリティを最優先に仕事に取り組む</b><br>B2B2S企業として、従業員が正しい知識を有し、インテグリティを最優先に仕事に取り組む状態と、それを支えるシステムが整備された状態  |         |                       |                           |
| 詳細テーマ  |         |                       |                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 33%;">● 企業倫理とコンプライアンス</li> <li style="width: 33%;">● データプライバシー</li> <li style="width: 33%;">● リスクマネジメント</li> <li style="width: 33%;">● コーポレートガバナンス</li> <li style="width: 33%;">● サイバーセキュリティ</li> <li style="width: 33%;">● 人権</li> </ul> |         |                       |                           |
|  | 項目      | 施策                    | KPI                       |
| <b>個別施策</b>  | ① 研修    | グループで共通した研修環境の整備      | 研修受講率100%                 |
|  | ② 窓口    | 専門人材育成と、問い合わせ窓口の整備    | 専門人材が対応する窓口をすべての課題領域に設置完了 |
|  | ③ 第三者評価 | ステークホルダーとの対話及び情報開示の促進 | 第三者機関の評価向上及び認証獲得          |

## コーポレートガバナンス

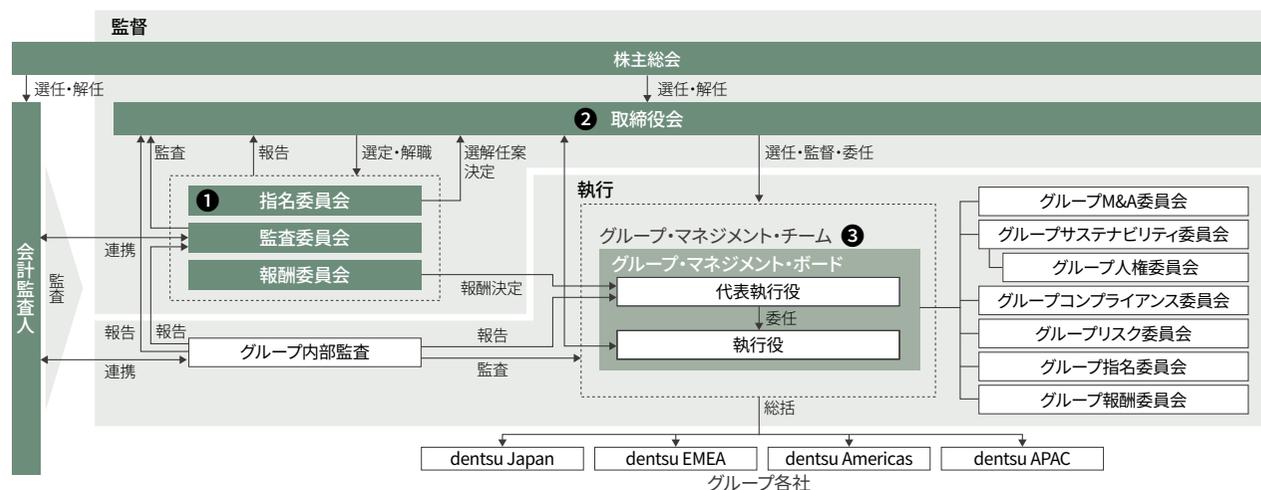
当社は、株主、顧客、従業員、生活者などのステークホルダーに対する責任を果たすとともに、当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図ることを目的として、以下の基本方針によって、実効性あるコーポレートガバナンスを追求しています。

- (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の進化

|      |   |
|------|---|
| 2016 | - 監査等委員会設置会社へ移行<br>- 取締役会実効性評価開始  |
| 2019 | - 指名・報酬諮問委員会の設置 (委員長: 独立社外取締役)<br>- 業績連動型株式報酬制度導入                             |
| 2020 | - 純粋持株会社制へ移行<br>- 取締役に求めるスキルの明確化  |
| 2021 | - 後継者育成計画 (サクセッションプラン) の策定  |
| 2022 | - 取締役会議長を非業務執行取締役に<br>- 非業務執行取締役が過半数に   |
| 2023 | - 指名委員会等設置会社、One dentsuへの移行<br>- チーフ・ガバナンス・オフィサーの設置<br>- ESGデータブック発行、ESG説明会開催 |

### コーポレートガバナンス体制



#### Point① 指名委員会等設置会社への移行

当社の取締役会は、パーパス及びビジョンに沿って戦略的な方向付けを行うことが主要な役割かつ責務であると捉えており、それを実現するための体制として指名委員会等設置会社を選択しています。

#### Point② 独立社外取締役の役割

独立社外取締役には、コーポレートガバナンスの充実に資するべく、質疑や意見表明により取締役会の議論を活性化させること、及びそれぞれの専門的な観点からの意見表明を通じて、取締役会としての適切な意思決定を促すことを期待しており、更に取

締役会が決定した経営戦略に照らして、経営の成果、経営陣のパフォーマンスを検証、評価し、株主利益の観点から、経営陣に経営を委ねることの是非を判断し、意見表明をすることもその役割の一つとしています。

#### Point③ 経営の健全性、透明性及び効率性の確保

執行役を含むグループ・マネジメント・チーム・メンバーに対し、業務執行に係る権限の多くが取締役会から委譲され、業務執行側の迅速で果敢な経営判断を促し、監督と執行の分離を強化することで、一層の企業価値の向上を図っています。

詳しくはWEBサイト・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\\_202403.pdf](https://www.group.dentsu.com/jp/about-us/common/pdf/governance_202403.pdf)

### 取締役会(2023年度14回開催)

非業務執行取締役である議長の下、2024年3月28日現在9名(うち独立社外取締役6名)の取締役から構成され、経験、知見、能力など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、独立社外取締役には他社での経営経験を有する者を含めています。2023年度は以下の取り組みを行いました。

- NYオフィスにて取締役会、社外取締役とグローバルリーダーシップとの会合を開催
- 非公式会議を4回開催し、重要テーマに関する討議を深化
- 機関投資家向けESG説明会を開催
- 従業員向けシェアリングミーティングへの社外取締役の出席・質疑応答

#### ・2023年度の主な審議事項

コンプライアンス、内部統制、リスクマネジメント、サステナビリティ(ESG)戦略(長期ビジョン・中期経営計画)に照らし合わせた更なる議論、グループ競争力、事業ポートフォリオ、中期経営計画、人的資本投資(従業員)他

### 指名委員会

#### (2023年度10回開催(うち指名諮問委員会として1回開催))

議決権のある委員長1名及び委員3名のうち2名を独立社外取締役とし、残り1名を社内取締役として、計4名で構成されています。

#### ・活動実績

取締役及び執行役の指名・後継者計画に関し、取締役については、本委員会にて審議を行った上で決定しております。また、執行役については、本委員会の審議・答申を経て取締役会にて付議・決定しています。

2023年度の主な審議事項は、以下のとおりです。

- 指名委員会の役割・運営方針・主要議題
- 取締役の指名・後継者計画に関する方針
- 執行役の指名・後継者計画に関する方針

#### ・指名・後継者計画に関する方針

##### ① 指名方針

- 当社グループの経営環境に鑑み、グループの中長期の持続的成長と企業価値向上に資する人財を適切に指名する。
- 経営に関する知識・経験・能力を有する候補者群から多様性と

専門性のバランスを図り、当社グループの競争力を強化し、イノベーションを迅速に体現する経営チームを組成する。

- 2024年度の当社の取締役及び執行役を対象とする。

##### ② 後継者計画方針

- 当社の取締役及び執行役について後継者計画を立案する。
- 対象となるポジション(もしくはポジション群)ごとに、当社グループの経営環境に鑑みた要件、優先度を設定し、それらに基づいた後継者候補の検討を行う。
- 後継者候補については、執行側で人財に関する議論(People Discussion)を部門ごとに実施し、有望人財の可視化と育成計画の検討を行う。この活動を通じて精査された情報に基づき、指名委員会にて議論する。
- ポジションによっては、社内候補者の選定・育成に加えて、社外候補者についてもサーチ活動を推進し、候補者プールの充実を図る。

### 監査委員会

#### (2023年度14回開催(うち監査等委員会として4回開催))

監査委員会は、取締役会の決議によって選定された取締役4名をもって構成されており、当該4名全員が独立社外取締役です(うち3名が財務・会計に関する相当程度の知見を保有)。監査委

員会はその決議により、監査委員の中から、委員長1名を選定しています。

・活動実績

監査委員会は、会社法の規定に基づき取締役及び執行役の職務執行の監査を行うとともに、取締役会が果たす監督機能の一翼を担い、財務報告、内部統制、内部監査及び会計監査について監視・監督を行うことにより、取締役会による監督責任の遂行を補佐することを基本方針としています。

また、2023年1月1日から2023年3月30日の第174回定時株主総会終結時までの監査については、当該期間に監査等委員会が実施した監査内容を引継ぎ、その内容を検証しています。

監査委員会における主な重点監査事項は、以下のとおりです。

- 内部統制システム（財務報告に係る内部統制を含む）の構築・運用状況
- グループ内部監査の体制や実施の状況
- 会計監査人の監査の相当性（連結監査に係る海外の体制を含む）
- コンプライアンス体制強化の取り組み（東京2020オリンピック・パラリンピック関連事案に対応する「dentsu Japan改革委員会」の推進する施策を含む）

**報酬委員会**

**（2023年度11回開催（うち報酬諮問委員会として3回開催））**

議決権のある委員長1名及び委員2名のすべてを独立社外取締役とし、計3名で構成されています。

・活動実績

取締役及び執行役の報酬について、本委員会にて審議・決定しています。

2023年度の主な審議事項は以下のとおりです。

- 報酬委員会の役割・運営方針
- 役員報酬に関する基本方針の見直し
- 役員報酬の市場ベンチマーク方法の見直し
- 業績指標の目標値・評価方法などの設定
- 執行役の個人業績目標の設定及び中間レビュー

・役員報酬に関する基本方針

- ① 魅力的なトータル・リワード及び職場環境の提供により、卓越した人財を採用・リテンションする
- 競争力ある水準
- キャリア成長の機会

② グローバル一体の経営チームによるパフォーマンスを最大限

引き出し全社の戦略目標を達成する

- パフォーマンスに対する褒賞
- チャレンジングな目標設定

③ 株主をはじめとするステークホルダーとの利益共有を促進する

- 社会的インパクトの創出
- 説明責任

**その他の業務執行関連会議体**

取締役会の下には、世界の4事業地域を直接統括するグループ・マネジメント・チーム・メンバーのうち、社長及び副社長3名で構成する業務執行機関として、グループ・マネジメント・ボードを設置し、予算・決算・配当及び業績見込み、M&A・投資関連、中期経営計画、主要人事並びに主要規則類の設置・改廃などの重要事項について、審議（取締役会の事前審議を含む）及び決定を行っております。また、特定事項について審議する専門委員会として、グループM&A委員会、グループサステナビリティ委員会、グループコンプライアンス委員会、グループリスク委員会、グループ指名委員会及びグループ報酬委員会を設置し、経営の健全性、透明性及び効率性を確保し、中長期的な企業価値の向上を図っています。

### 取締役へのトレーニング

役割・責務を適切に果たせるよう、取締役に対して、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、社外取締役に對し、就任時には、当社グループの事業内容、組織体制などの説明を実施し、その後は、定期的に事業課題などについて情報を提供する機会を設けています。本年度は、コンプライアンス、地政学リスク、サステナビリティ(脱炭素)などに関するトレーニングを取締役に実施しました。

### 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、など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、個別銘柄毎に、中長期的な視点に立って、保有目的、経済合理性などを精査し、保有の適否を検証しています。

昨年は、上記基本方針の下、政策保有株式17銘柄(売却総額：

約130億円)を売却しました。

なお、2023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9.2%となっています。

### 株主との建設的な対話の促進

当社は、「ディスクロージャーポリシー」を定め、IR活動を通じ、株主・投資家などに対して経営戦略、財務情報から非財務情報に至る幅広い情報を適時・適切に開示し、株主・投資家などと建設的な対話を継続的に実践することで、中長期的な企業価値向上に資するよう努めています。

具体的には、グローバルCEO、グローバルCFO及びIR・情報開示担当役員を中心に、証券アナリスト・機関投資家向けの定期的説明会、国内外の証券会社主催カンファレンスへの参加や国内外投資家を個別に訪問するロードショー、電話やビデオ会議での個別のミーティングの実施、当社ウェブサイト上での充実した情報開示など、幅広い活動を展開しています。こうした活動を有効に機能させるために専門部局としてグループIRオフィス(経理機能)、グループコーポレートセクレタリーオフィスなど関連部局との緊密な連携を取っています。また、グループIRオフィスを東京とロン

ドンの2拠点に設置し、国内外の証券アナリスト・投資家・株主との対話が行える体制を整えています。

マネジメント・チームによる株主・投資家との直接的な対話やIR活動などを通じて得た意見や要望などについては、定期的にと取締役会や経営陣にフィードバックし、企業経営・企業価値向上に向けた取り組みに活かしています。

更に、インサイダー情報を適切に管理するために、情報管理委員会を設置しているほか、決算情報に関する対話を控える「沈黙期間」を設けています。また、定期的に実質株主判明調査を実施し、株主の保有状況の把握に努め、取締役会に報告しています。

### 社外取締役の独立性

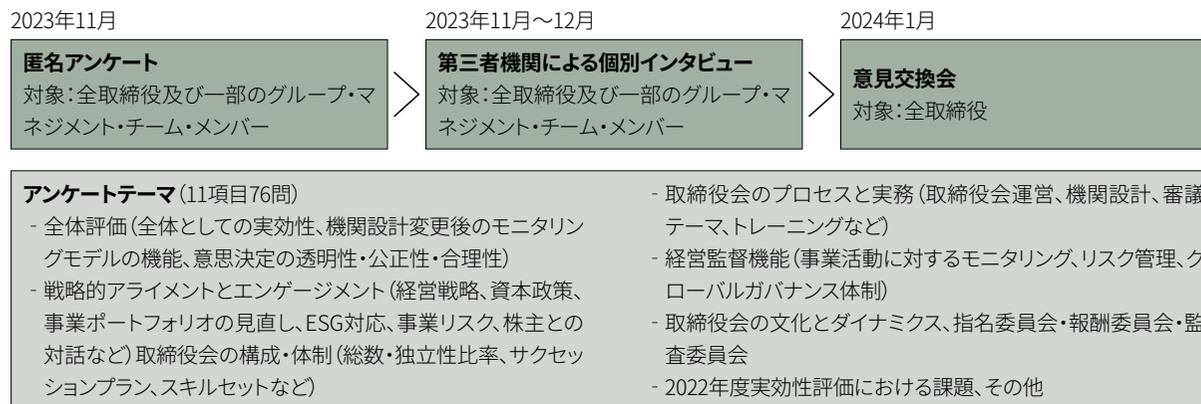
当社の取締役会の取締役の人数は15名以内とし、そのうち過半数を独立社外取締役とすることを方針としています。取締役会の監督機能の強化のため、全9名の取締役のうち6名が、当社の定める社外取締役の独立性基準を満たした独立社外取締役となっており、取締役会議長も非業務執行取締役を選定しています。

株主・投資家との対話の状況についての詳細は当社ウェブサイト・ディスクロージャーポリシーをご参照ください。  
<https://www.group.dentsu.com/jp/ir/stockandratings/constructivedialogue.html>

## 取締役会の実効性向上に向けて

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、独立した第三者機関による分析及び評価を取得したうえで、取締役全員による取締役会の実効性評価を毎年行っています。当社は、2022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など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施策を実施し、更なるコーポレートガバナンスの改善に努めています。

### 評価ステップ



### 分析結果及び評価の概要

2022年度に発生した東京2020オリンピック・パラリンピック事案及びDACH地域における財務問題の発生を受け、当社は、内部統制の強化及び透明性のある開示がステークホルダーの信頼回復及び企業価値の向上に必要不可欠であることを、危機感をもって認識しています。

#### ・2023年度の評価結果の概要並びに 2022年度の課題及び2023年度における進捗

2023年度の評価において、ステークホルダーからの信頼を回復すべく、コーポレートガバナンス体制の高度化に取り組む取締役会

の真摯な努力が確認されました。そのなかでも、取締役会におけるオープンで活発な議論、各取締役の時間的・精神的なコミットメント、そしてフォワード・ルッキングな風土醸成を促す議長のリーダーシップへの高い評価が確認されました。一方で、リスク事案の多発と業績の悪化を食い止められていない状況を鑑み、今後、課題の真因に迫る対応と、執行に対するモニタリングのあり方の再検討が必要であることも確認されました。2022年度の評価において抽出された以下の①～④の課題に対する取り組み状況及び当該状況に対する当社の認識は以下のとおりです。

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

中期経営計画の進捗を確認しながら、長期ビジョン・戦略に関する具体的な検討内容を執行側が取締役に提示し、取締役会の場で丁寧かつ活発な議論がなされているとの評価を確認。

② 実効性あるモニタリングのための目線合わせ

新しい取締役会体制の下、監督側と執行側で目線合わせに努めているが、取締役会への経営情報の適切な共有と取締役会における執行のモニタリング方法の確立は引き続き課題であり、継続的な取り組みが必要となることを確認。

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

One dentsuの経営モデルに関する形式は整ったが、実質面の確保のために運用の強化に向けたPDCA管理が重要となることを確認。

④ 機関設計変更に関する検討

機関設計の変更(監査等委員会設置会社から指名委員会等設置会社への移行)と運営体制の移行はスムーズに進んだが、新しい体制への移行がゴールではない点に留意し、内部統制や内部監査を含む実質面の運用強化に努めていく必要があることを確認。

・今後の改善に向けた取り組み

監督と執行が両輪となってOne dentsuの運用を実現し目前の課題を解決しつつ、グループ全体の持続的成長と企業価値向上に導くため、取締役会として優先的に取り組む課題及び各課題に対する当社の取り組み方針は以下のとおりです。

① グループ・グローバル・ガバナンス体制の確立

One dentsuの適切な運用と体制構築を促進すべく、グローバル本社機能を支えるグローバルな人的資源の確保、内部統制の強化、意識行動改革を実効的に進める。

② 事業ポートフォリオの最適化に向けた戦略的な議論の加速

事業の戦略的な売却・ポートフォリオの最適化を進めるべく、過去のM&Aの検証と事業再編について、取締役会で進捗を議論する。

③ 取締役会による執行のモニタリングの強化

執行課題への対応のロードマップとマイルストーン、モニタリングすべきKPIの明確化、及び取締役会における報告事項とその内容・方法について、監督側と執行側で認識を合わせる。

④ 取締役会における議論に適した資料の質向上

取締役会における監督目線での議論に適した資料の作成とプレゼンテーションを行うための工夫を検討する。

## 取締役のスキルマトリックス

|  | 役職   | 所属委員会         | 経営 | 財務/会計 | 監査 | 法務/<br>コンプライアンス | 人事労務 | グローバル<br>マネジメント | デジタル<br>ビジネス |
|--|--|---------------|----|-------|----|-----------------|------|-----------------|--------------|
|  ティム・アンドレー    | 取締役会議長・非業務執行取締役  |               | ○  |       |    |                 |      | ○               | ○            |
|  五十嵐 博        | 取締役<br>代表執行役 社長<br>グローバル CEO                           | 指名            | ○  |       |    |                 |      | ○               | ○            |
|  曾我 有信        | 取締役<br>代表執行役 副社長<br>グローバル・チーフ・ガバナンス・オフィサー兼<br>グローバルCFO |               | ○  | ○     | ○  |                 |      | ○               |              |
|  松井 巖         | 独立社外取締役  | 指名<br>監査(委員長) |    |       | ○  | ○               | ○    |                 |              |
|  ポール・キャンランド  | 独立社外取締役  | 指名<br>報酬      | ○  |       |    |                 |      | ○               | ○            |
|  アンドリュー・ハウス | 独立社外取締役  | 報酬(委員長)       | ○  |       | ○  |                 |      | ○               | ○            |
|  佐川 恵一      | 独立社外取締役  | 指名(委員長)<br>監査 | ○  | ○     | ○  |                 |      | ○               | ○            |
|  曾我辺 美保子    | 独立社外取締役  | 監査<br>報酬      |    | ○     | ○  |                 |      |                 |              |
|  松田 結花      | 独立社外取締役  | 監査            |    | ○     | ○  | ○               |      |                 |              |

## 委員会委員長メッセージ

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のためには、コーポレートガバナンスの充実が必須となります。

監督機能と執行機能の明確な分離により、迅速・果断な意思決定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るため、当社は、2023年3月に指名委員会等設置会社に移行しました。



左から取締役会議長ティム・アンドレー、監査委員会委員長松井巖、指名委員会委員長佐川恵一、報酬委員会委員長アンドリュー・ハウス

## インテグリティの浸透によるガバナンス進化へ

監査委員会委員長 独立社外取締役

### 松井 巖

(株)電通グループは、2023年3月に、それまでの監査等委員会設置会社から指名委員会等設置会社という最も強固なガバナンス体制を持つ会社へと進化しました。

これにより独立社外取締役が中心となって構成される法定の3委員会の一つとして監査委員会が設置され、従来の監査等委員会に比しても責任が一層重くなり、緊張感を持った活動が求められるようになりました。

また、それとともに、当社は、昨年からはOne dentsuとして新たな歩みを始めることとなりましたが、このOne dentsuは、単にビジネスの成功のみを目指すものではなく、B2B2S、つまりビジネスの向こう側に常に社会を見据え、社会から信頼され、社会にとって有用な会社であることを目指していくものです。

そのためには何よりも改めるべき組織風土について早急に改めるとともに、社全体及び従業員のコンプライアンス意識の向上及び多側面におけるガバナンスの進化を図る必要があるものと強く感じています。

このような課題を克服するため、2024年度における監査委員

会の活動として、dentsu Japan改革委員会が推進する17の施策の実効性及びこれに対する従業員の意識調査に対するモニタリング、業務プロセス統制の公正かつ透明性の維持及びインテグリティ意識の浸透度に関する定性的定量的モニタリング、財務会計及びその監査の迅速かつ適正な遂行状況の把握などにつき、内部監査部門や会計監査人などとのコミュニケーションを十分に図りながら、その役割を果たし、すべてのステークホルダーの皆様への期待に応えていきたいと考えています。

## 多様性と専門性のバランスが取れた 経営陣によるグループ競争力の強化を目指して

指名委員会委員長 独立社外取締役

### 佐川 恵一

指名委員会は、株主総会に提案する取締役候補の選任、取締役会に提案する執行役の選任及びその後継者計画を策定していますが、2023年は、後継者に関する要件に関し更なる議論を行い、候補者情報を深く吟味しました。これらの点について、2024年度は、より透明性高く、公正な議論を行っていきたいと考えています。

大変厳しい競争環境のなかでの抜本的な事業構造改革、東京

2020オリンピック・パラリンピック関連事案に端を発した組織風土改革などの重要な経営アジェンダへの取り組みを推進し、ステークホルダーの皆様の期待に応えていくためには、戦略性、革新性に富み、強いリーダーシップをもった経営陣、そして執行を適切にガバナンスするための専門性と多様性を備えた、社外を中心とした取締役の存在が必須となります。指名委員会は、社内外のネットワークを活用し、積極的に情報収集を行いつつ、候補者との直接的なコミュニケーションも行いながら、最適な候補者の選定を行っていきます。

また、経営陣の後継者については、長期的な視点に立った選抜、ポジションに必要な要件の定義付けや育成計画が必要です。この点についても、執行側からの情報の提供を受けながら指名委員会で議論を深め、当社グループの競争力を強化しイノベーションを迅速に体現する経営チームの組成を実現していきたいと考えています。

## 透明性を高めた報酬設計による企業価値向上

報酬委員会委員長 独立社外取締役

### アンドリュー・ハウス

報酬委員会が設置され、私たちは、透明性とガバナンス強化の

原則に基づく報酬制度の構築に努めました。報酬委員会は、優秀な人財を獲得し当社で継続して活躍いただけるようにするとともに、ステークホルダーとより適切に協調できるよう経営陣のインセンティブを設計していくことを目指しています。これは、dentsuのように人財やクリエイティビティを最も貴重な資産とする企業にとって極めて重大な関心事となります。

私は委員長として、株主の皆様のご懸念にも心を配りつつ、経営陣や委員会メンバーの意見、共に業務を行っている専門家の見識を拝聴し、それらのバランスを取ることを心がけております。本年度は、「One dentsuオペレーティング・モデル」の下、当社の報酬が、グループの再創造を目指すdentsuの競争力を高めるツールとなるよう努めていきます。私たちは、これらの意図や会社の厳しい事業環境を報酬のKPIに適切に反映させるよう努めます。同時に、報酬制度のベンチマークの検討を慎重かつ正確に行い、短期インセンティブと長期インセンティブの適切なバランスを図ることも引き続き徹底してまいります。

会社とステークホルダーの双方のための企業価値向上に向け、私たちのシステムを構築し、改善していくことを楽しみにしています。

## 役員報酬制度

### 役員報酬の決定に関する基本方針

#### ・役員報酬フィロソフィー

当社は、指名委員会等設置会社として、社外取締役を委員長及び委員とする報酬委員会において、以下の役員報酬フィロソフィーに基づき、取締役及び執行役の報酬水準、報酬の構成及び変動報酬の目標設定などを審議・決定しています。

|  |                               |
|--|-------------------------------|
| 魅力的なトータル・リワード及び職場環境の提供により、卓越した人財を採用・リテンションする | 競争力ある水準<br>キャリア成長の機会          |
| グローバル一体の経営チームによるパフォーマンスを最大限引き出し全社の戦略目標を達成する  | パフォーマンスに対する褒賞<br>チャレンジングな目標設定 |
| 株主をはじめとするステークホルダーとの利益共有を促進する                 | 社会的インパクトの創出<br>説明責任           |

#### ・報酬水準

グローバルで優秀な経営人財を確保するため、当社が事業展開する主要地域（日本、米国、英国など）における事業競合及び時価総額の類似する人財競合の報酬水準を参考に、役割に応じた報酬水準を設定しています。

#### ・報酬構成

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

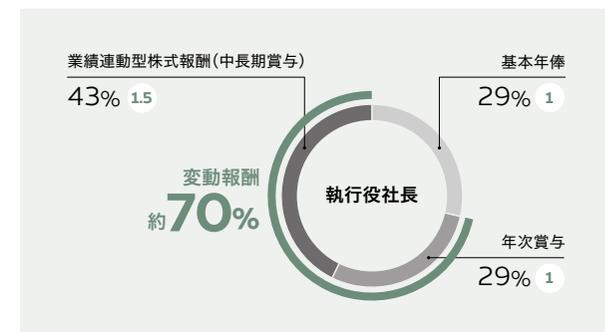
| 種類 | 報酬項目             | 概要   |
|----|------------------|--|
| 固定 | 基本年俸             | - 定期定額の金銭報酬であり、毎月一定の時期に支給  |
|    | 年次賞与             | - 各事業年度における指標の数値に応じて支給   |
| 変動 | 業績連動型株式報酬（中長期賞与） | - 信託を活用し、事業年度の一定の日に基準ユニットを付与し、各事業年度から連続する3事業年度における指標の数値に応じてユニット数を調整し、同数に応じた当社株式などを信託から支給 |

賞与及び業績連動型株式報酬（中長期賞与）により構成されます。

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、固定報酬のみが支払われます。

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。

### 報酬構成



注：上図は目標値における報酬構成割合を表します。

### 業績連動報酬の仕組み

#### ・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た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<br>株式報酬<br>(中長期賞与) | 株主総利回り (TSR)<br>対ピアグループ         | 株価成長・株主との<br>利益共有     |
|                          | TSR 対 東証株価指数<br>*配当込            |                       |
|                          | 連結調整後営業利益<br>年平均成長率             | 持続的な利益成長              |
| 年次賞与                     | オーガニック成長率、<br>オペレーティング・<br>マージン | 毎期の事業成長・収益の<br>拡大     |
|                          | 個人業績評価                          | 事業変革の推進               |
|                          | ESG指標                           | ESG・サステナビリティの<br>取り組み |

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.

#### ・2024年度の目標値及び構成割合

年次賞与及び業績連動型株式報酬は、以下の目標値に対する達成度に応じて、それぞれ0～200% (目標:100%) 及び30～170% (目標:100%) の比率で変動します。

#### 年次賞与

| 項目         | 指標   | 目標値               | 上限値   | 構成割合 |
|------------|--|-------------------|-------|------|
| 財務指標       | オーガニック<br>成長率  | 3.1%              | 8.3%  | 50%  |
|            | オペレーティング・<br>マージン                                    | 15.3%             | 16.1% | 20%  |
| 個人業績<br>評価 |  | 執行役ごとに<br>経営課題を設定 |       | 20%  |
| ESG指標      | 従業員エンゲージ<br>メントスコア (ポイン<br>ト)                        | 68                | —     | 10%  |
|            | 女性リーダー <sup>※1</sup><br>比率 (%)                       | 34.3%             | —     |      |
|            | CO <sub>2</sub> 排出量Scope<br>1+2(基準値比 <sup>※2</sup> ) | 79%               | —     |      |

※1 「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関わる人財を指す。  
>詳細はこちら

※2 基準値は2019年排出量であり、基準値は現在SBTi申請中。

### 報酬ガバナンス

#### ・マルス・クローバック条項

当社は、執行役が故意、過失もしくは不適切行為など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などに、報酬委員会の決議により、年次賞与及び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)または支給済みの金銭もしくは株式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。

#### 業績連動型株式報酬(2024年度付与分)

| 項目               | 指標                      | 目標値          | 上限値          | 構成割合 |
|------------------|-------------------------|--------------|--------------|------|
| 株主総利回<br>り (TSR) | 対ピアグループ <sup>※3</sup>   | 2位・3位<br>平均値 | 1位・2位<br>平均値 | 20%  |
|                  | 対東証株価指数<br>(TOPIX) *配当込 | 100%         | 150%         | 15%  |
| 連結調整後<br>営業利益    | 年平均成長率<br>(CAGR)        | 8.1%         | 12.0%        | 35%  |
| 固定部分             | —                       | —            | —            | 30%  |

※3 ピアグループとして、WPP plc、Omnicom Group Inc.、Publicis Groupe S.A.、THE 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社を選出。

※4 執行役本人の意向を踏まえ、業績連動型株式報酬の全基準ユニットを「変動部分」とし、0～200%の変動幅を適用する場合あり。

## リスク管理

### リスク管理の考え方

当社グループでは、経営目標を達成するために、直面する不確実性としてのリスクを識別・評価し、重要度の高いリスクへの対応とそのモニタリングを実施することで、経営目標達成の障害となるリスクについて、回避、軽減など最適なリスク対応を実施するとともに、リスクを克服、またはリスクを取ることによって機会の実現を最大化していきます。

当社グループは、戦略リスク及び主要なオペレーショナルリスク、エマージングリスクの把握、リスク管理プロセスの合理化、リスクカルチャーの醸成を推進していくために、リスク管理に関する年間計画を策定し、実行していきます。

### リスク管理体制

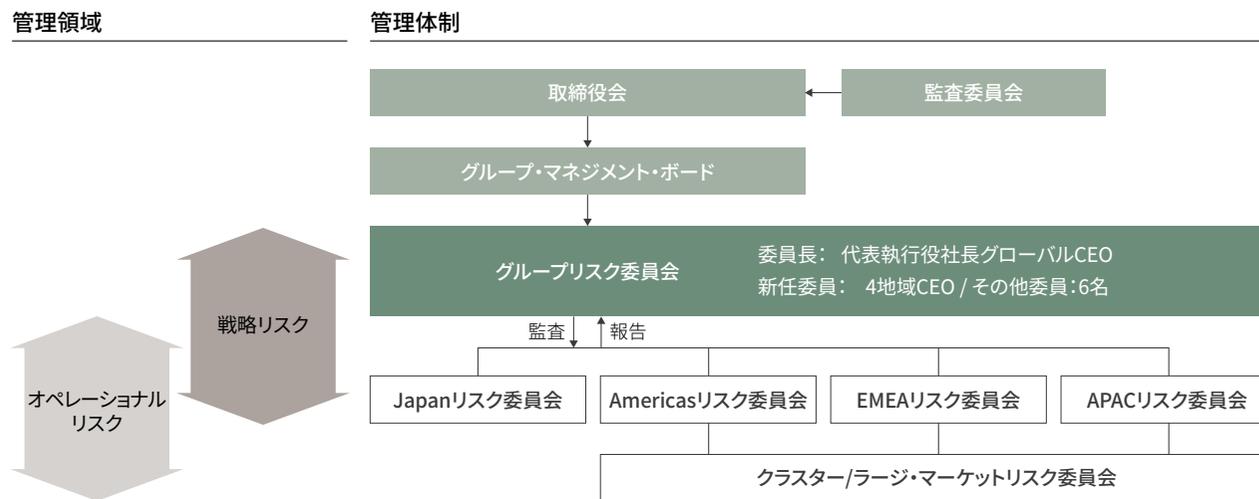
2023年、グローバル経営を推進する「グループ・マネジメント・チーム」を組成し、事業変革の加速と経営の更なる高度化を実現し、事業成長と持続的な企業価値の向上を実現する体制に移行しました。それに伴い、グループのリスク管理強化を目的に「グループリスク委員会」を新設し、その傘下に4つの地域別のリスク委員会も新設しました。

グループリスク委員会は中長期的な戦略リスクを主にカバーし、2024年より、グループリスク委員会のリスク管理におけるグループとしての統括・モニタリング機能強化を目的として、グループリスク委員会の委員長に代表執行役社長グローバルCEOが就任し、委員としてJapan、Americas、EMEA、APAC 4地域のCEOを起用しました。更に、グループ・マネジメント・チームから新たにグローバル内部統制&リスク責任者を選任し、リスク管理活動を強力に推進しています。

グループリスク委員傘下の4地域のリスク委員会は、地域レベ

ルの戦略リスクについてグループリスク委員会と連携して管理するとともに、主なオペレーショナルリスクを把握し、管理する体制になりました。例えば、日本事業においては、dentsu Japan CEOがdentsu Japanリスク委員会の委員長に就任し、グループリスク委員会が設定した方針や目標の実行に対して責任を負うとともに、国内事業固有のリスクの管理についても責任を負っています。

グループリスク委員会及び傘下の各リスク委員会の活動や対応状況は、グループ・マネジメント・ボード及び取締役会にて定期的にモニタリングしています。



**リスク管理の具体的な取り組み**

当社グループは、ERM (Enterprise Risk Management: 全社的リスクマネジメント) のアプローチを基軸に、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、段階的にリスク管理の質の向上を目指し、リスク管理に関する3年計画を策定し、より効果的・効率的なリスク管理を推進していきます。

リスクの顕在化の予防と顕在化した場合の影響を目標レベルにコントロールするために、各リスクについてはリスク・スポンサーを選定し、リスク・エクスポージャーのステータス(発生可能性×影響度によるヒートマップによる評価状況)を把握し、対応

計画と期日を決め、当該リスクの対応を図り、その進捗を定期的に報告し、リスクの低減を目指します。また、リスク・エクスポージャーは、年に1度全体を見直し、個別リスクの状況についても必要に応じて適宜、見直しを図っていきます。

また、環境変化などにより現れる従来は存在しなかった新たなリスク(エマージングリスク)は、グループリスク委員会及び傘下の各委員会が主体となって随時リスクを特定し、経営戦略・事業戦略への影響を評価するとともに、対応計画を検討していきます。

加えて、グループとしてのリスク管理の網羅性をより確実なものにすることを目的に、リスク・タクソノミー(用語整理を含めたり

スクの体系化)を随時更新し、グループ全体に適用していきます。なお、当社グループにおけるリスクカルチャーを醸成・浸透させていくために、経営幹部及び社員に対して、リスク管理に関するトレーニングを適宜実施していきます。

※主なリスク項目については、第175期有価証券報告書の23ページからの「事業等のリスク」をご参照ください。

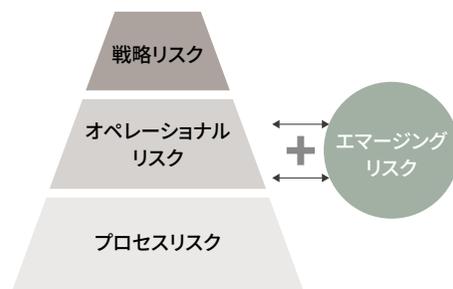
**ERMを基軸としたリスク管理**

主要リスクについて、識別・評価・対応・報告のサイクルを定期的に回している。



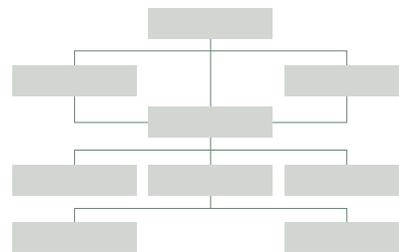
**エマージングリスクの把握・対応**

エマージングリスクの把握は、グループ及び傘下の各リスク委員会が牽引。



**リスク・タクソノミーの整理**

用語を体系的に整理することで、リスク管理の合理性・網羅性をより確実なものにしていく。



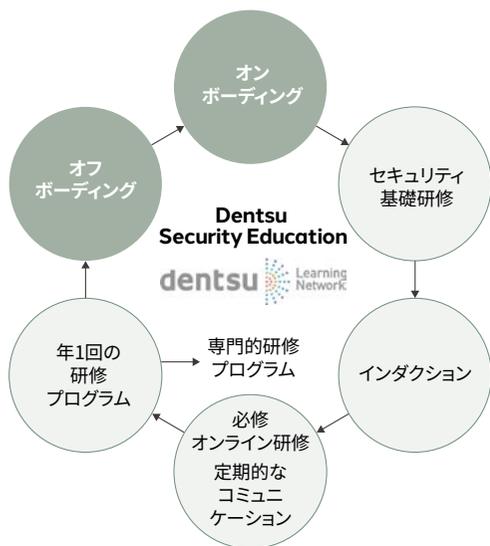
## サイバーセキュリティ

### 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、従業員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テーマであ



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に実施しています。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脅威ハンティング

#### •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
- 攻撃者に先ん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

### 2024-2026年の重点領域

- セキュリティ体制の継続的な見直しと改善
- データ中心の管理体制の継続的強化
- 製品開発におけるセキュリティの推進
- 電通グループのセキュリティ人財の育成

## サプライチェーンマネジメント

### 概要

電通グループでは、サプライチェーンマネジメントを重要な課題と捉えており、「調達」に関するグループポリシーを策定・開示し、必要な体制を整備しています。

#### ・対象となるサプライヤー

電通グループのサプライヤーは、メディア/制作プロダクション/テクノロジーサービス/物品提供/コンサルティング企業/その他のプロフェッショナルサービス企業など多岐にわたります。1次調達先のみならず、2次以降の調達先も対象範囲と考えています。

#### ・体制

グループポリシーのオーナー及び責任者は、GCGO兼GCFOが務めています。重要度が高い案件は、グループ・マネジメント・ボードなど当社の重要会議に付議し、必要に応じて取締役会にも報告する体制をとっています。また、日本(dentsu Japan)及び海外にサプライチェーンマネジメントを担う調達チームが個別に組織され、ポリシーに沿って施策を実施しています。

#### ・サプライチェーンマネジメントポリシーの明文化

調達に関する当社の考え方を示した「電通グループ調達ポリシー」のほか、電通グループと取引を行うサプライヤーに求める行動として「電通グループサプライヤー行動規範」を展開しています。また、各地域の商習慣や事業構造に即したガイドライン/プロセスを地域ごとに策定し、各地域を担当する調達チームが運用しています。

#### ・サプライヤーへの対応(リスク・モニタリング・脱炭素)

サプライヤーとの取引において、国や業種のみならず、環境・人権・コンプライアンス・情報管理・汚職防止・ESGなどの重要リスクを明確に定義し、取引開始時にリスク管理を目的としたデューデリジェンスや情報収集を実施しています。また、取引期間中にも必要なモニタリングを実行しています。

加えて、日本と海外の調達チーム及びサステナビリティチームが協働して脱炭素に向けた取り組みを今後進めていく予定です。

#### ・エスカレーションプロセスと外部窓口

事業部門から独立した各地域の調達チームが、外部サプライヤーからの相談を受けるホットラインに届いた情報など、多面的に情報を収集し、分析・検証を行い、必要な対応を検討・実行しま

す。なお、サプライヤーが匿名で相談可能な通報窓口「Speak Up@dentsu」も整備しています。

### dentsu Japan(以降、dJ)における取り組みの詳細

#### ①ガイドラインの制定・公表

dJでは、顧客企業や社会の発展に資する持続的なサプライチェーンを構築するために、dJに属する企業だけでなく、dJ各社のサプライヤーにも遵守を求める「dentsu Japan調達ガイドライン」を制定し、公表しています。

#### ②ガイドライン遵守の取り組み

dJでは定期的に、dJ各社の経営層に対して、dJ調達ガイドラインの遵守・履行の働きかけ及び履行状況の確認並びにサポートを実施しています。

#### ③モニタリング

事業部門からの申告及び審査・調達部門が随時実施する情報収集により、サプライヤーに個別事案/課題の発生及びその可能性がある場合に、社内調査やヒアリングなどを実施し、取引継続可否を迅速に判断しています。

#### ④エスカレーション

dJ各社とdJ調達チームが連携を取り、情報共有及び課題解決を実施しています。重要な課題はdJ取引委員会で報告・審議さ

れ、取引内容の調査及び取引継続の判断を行います。

#### ⑤教育・研修

dJ各社に対して、調達に関わる契約・情報セキュリティ・モニタリングに関する具体的実施手法を共有しています。

#### ⑥リスクマネジメントとデューデリジェンス

取引開始時に基本契約の締結を徹底することで、リスクマネジメントを行うと共に、業種別の調査・確認を実施し、取引可否を判断します。

#### ⑦サプライチェーンの適正化と継続的な具体的取り組み例

dJ調達チームとしてさまざまな施策を実行しています。例としてdJにおける「意識行動改革」の施策でもある取引管理専任者の設置、サプライヤーに対する定期的なモニタリングと分析です。またサプライヤーとのコミュニケーションも重視しており「パートナーシップ構築宣言」などのサプライヤーとの共存共栄を目指すメッセージを広く発信しています。

### 海外における取り組みの詳細

#### ①ガイドラインの制定・公表

購入と支払に関するポリシーを定めるとともに、事業を展開する各地の商習慣や法規制を遵守した調達を実施しています。

#### ②ガイドライン遵守の取り組み

調達活動のコンプライアンスは、内部統制フレームワーク(ICF)によってマネジメントされており、日々の調達活動は、各地域・個社に存在する調達チーム及びオペレーション・ファイナンスなどの各ファンクションが協働してマネジメントしています。海外調達チームは、サプライヤーに対する高額な支払いや、重要度が高くグローバル全体に係る契約のマネジメントなどを行っています。

#### ③モニタリング

各社ローカルの取り組みに加えて、グローバルな要件については、海外調達チームがサプライヤーのデューデリジェンスとリスク管理をサポートします。必要に応じて、ビジネスやサプライヤーと協力して問題解決にあたります。

#### ④エスカレーション

月次の報告を実施しており、海外調達チームにより、主要な契約活動、交渉活動による定量的成果及び調達関連のリスクや機会に関する内容を中心に、ファイナンス・法務・テクノロジーに関するそれぞれの重要会議で報告されています。

#### ⑤教育・研修

海外調達チームのメンバーは、データ保護、セキュリティ、行動憲章などの社規社則に関する標準的な研修に加え、商取引交渉やサステナブル調達に関する研修を受講のうえ、調達に関する資

格取得に向けた支援も受けています。

#### ⑥リスクマネジメントとデューデリジェンス

新規のサプライヤーに対しては、サプライヤー行動規範への同意、財務的健全性、詐欺や贈収賄などの規制及びコンプライアンスリスクの評価、適切なデータセキュリティの確認を行うためのデューデリジェンスを実施します。また、先進的取り組みとしてESG情報の収集も推進しています。

#### ⑦サプライチェーンの適正化・継続的な具体的取り組み例

海外調達チームは、サプライヤーのセグメンテーションを導入して、主要なサプライヤーを特定し、その活動を管理するために適切なリソースの割り当てをしています。2024年中には、海外サプライヤー向けの新しいサプライヤーオンボーディングツールを導入し、サプライヤーに適したリスク関連の質問を実施できるようにする予定です。

## コンプライアンス

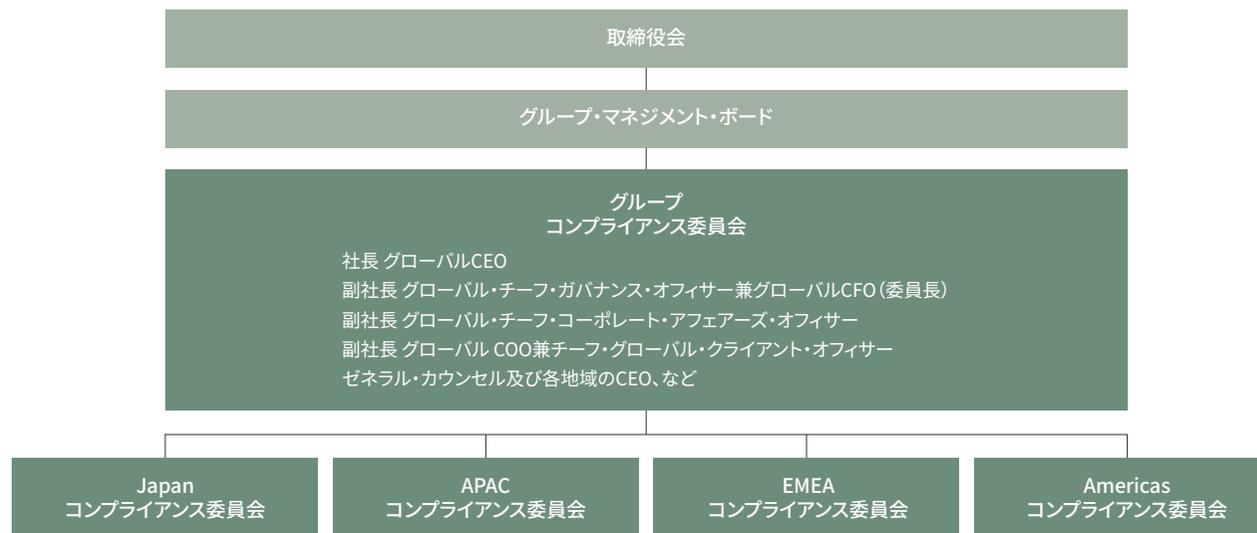
電通グループは、行動憲章において「電通グループは、世の中の幸福に貢献する企業グループであり続けます。私たち一人ひとりが起点となり、正しい行動をとることで、それを実現することができます。」と表明しています。その実現に向けて、以下のようなコンプライアンス体制を構築し、継続的に強化しています。

### 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す。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

置しており、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



## ガバナンス

### 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、ガバナンス領域のリーダー

になることです。こ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、コミットメントを持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

ンスについて責任を持ち、コミットメントすることで、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す。以下の図は、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。

### プログラムデザイン

|   |  |  |  |   |   |
|---|--|--|--|---|---|
| <p><b>リスクアセスメント</b></p> <p>真のコンプライアンス・リスクを特定するための確立されたリスクアセスメントアプローチ。私たちのプログラムに必要な情報を提供する機会となり、リスク低減戦略を可能にする。</p> | <p><b>ポリシー・手順</b></p> <p>強力で適切に管理されたコンプライアンス・ポリシーと効果的なグローバルポリシー管理システム。倫理コンプライアンス文化を推進し、電通グループの戦略的ビジョンを支え、従業員を守り、リスクを低減する。</p> <p><b>Point 1</b> p.88</p> | <p><b>研修・コミュニケーション</b></p> <p>統合された、リスクベースのマルチチャネル研修とコミュニケーション・プログラム。効果的かつ魅力的なトレーニングとコミュニケーションを提供するためにさまざまな技法を活用。</p> <p><b>Point 2</b> p.88</p> | <p><b>機密通報・調査のプロセス</b></p> <p>内部通報・調査を含む、機密通報に対する明確かつ一貫したアプローチ。</p> <p><b>Point 3</b> p.88</p> | <p><b>デューデリジェンス・第三者管理</b></p> <p>第三者に関連するコンプライアンス・リスクを特定、検出、対応、軽減するための強固な第三者ガバナンス体制の構築への継続的な貢献。</p> | <p><b>合併・買収</b></p> <p>M&amp;A活動から生じるコンプライアンス・リスクを効果的に発見・軽減する、M&amp;Aプロセスと完全に統合された効果的なコンプライアンス・デューデリジェンス、モニタリング、統合活動。</p> |
|---|--|--|--|---|---|

### プログラム効果

|                            |
|----------------------------|
| <p>継続的改善、定期的なテスト及びレビュー</p> |
| <p>不正行為の調査、分析及び是正</p>      |

### 実施

|                                       |
|---------------------------------------|
| <p>上級・中間管理職のコミットメント：トップの姿勢&amp;実践</p> |
| <p>コンプライアンス体制とガバナンス - 自律とリソース</p>     |
| <p>規律とインセンティブ</p>                     |

### Point1 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。

### Point2 研修・コミュニケーション

グループ全体で行動憲章に関するEラーニングなど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。



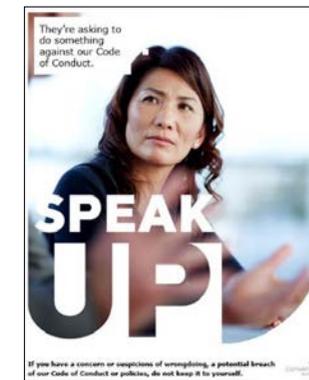
日本国内における研修例



日本国外における研修例

### Point3 機密通報・調査のプロセス

グループ共通の内部通報窓口として「SpeakUp@dentsu」を設置しています。また、日本国内においては「コンプライアンスライン」を併せて設置しています。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。



グループ共通の内部通報窓口

## dentsu Japan改革委員会 「意識行動改革」

### 意識行動改革について

当社は、2023年2月28日に東京2020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。株主をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様にご迷惑とご心配をお掛けしておりますことを心よりお詫び申し上げます。

現在進行中の公判におきまして、「テストイベント計画立案」業務の一般競争入札にて不当な取引制限行為があったことを認めました(※)。この事実を真摯に受け止め、社外専門家によって構成された調査検証委員会からの調査報告書と提言に基づき、「組織風土、コンプライアンス、業務プロセスの公正性・透明性の問題」に起因する事象の再発防止策として、dentsu Japan全体で「意識行動改革」に取り組んでいます。

※一方、随意契約となった「テストイベント実施」業務及び「本大会運営」業務に関しては、現時点で、不当な取引制限行為は無かったと当社は判断しています。

### dentsu Japan改革委員会について

「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、2023年5月に「dentsu Japan改革委員会」を設置し、委員長には、代表執行役社長グローバルCEOの五十嵐博が就任しています。

また、外部の視点も取り入れるべく、アドバイザーとして、社外の弁護士3名に参画いただき、改革の実効性についてアドバイスをいただいております。なお、調査検証委員会の委員であった伊丹弁護士には、改革の実効性と一貫性を担保すべく、改革委員会の委員にも就任いただきました。

意識行動改革として設定した「3つの柱と17の施策」の進捗を確認しながら、延べ25回以上の議論を実施し、議論した内容は定期的に取締役会へ報告しています。

|               | メンバー   | 役割                 |
|---------------|--|--------------------|
| 委員長           | 株式会社電通グループ 代表執行役 社長<br>グローバルCEO 五十嵐 博  | 統括・取締役会への説明        |
| 副委員長          | 株式会社電通グループ 代表執行役 副社長<br>グローバル・チーフ・ガバナンス・オフィサー 兼<br>グローバル・チーフ・ファイナンシャル・オフィサー<br>曾我 有信 | 委員長補佐・<br>推進サポート   |
| 委員(社外)        | 弁護士 伊丹 俊彦  | アドバイザー             |
| 委員(社外)        | 弁護士 吉野 弦太  | アドバイザー             |
| 委員(社外)        | 弁護士 大東 泰雄  | アドバイザー             |
| 委員            | 株式会社電通グループ<br>グローバル・コーポレート・セクレタリー 兼<br>デピュティ・グローバル・ゼネラル・カウンセル<br>永江 慎                | 推進サポート             |
| リーダー          | dentsu Japan CEO 佐野 傑  | 施策立案・進捗報告          |
| リーダー/<br>事務局長 | dentsu Japan COO 綿引 義昌   | 施策立案・進捗報告<br>事務局業務 |

### KGI/KPIについて

改革の進捗を測るべく、3つのKGI (Key Goal Indicator) を設定し、社外の視点も交えて総合的に判断していきます。

KGIの1つ目は従業員の改革に対する評価です。2023年11月からdentsu Japanの従業員を対象に計3回の意識調査を行い、浸透度の計測や活動の改善に活かしています。2つ目はモニタリング評価です。3名の社外委員の方に定期的に取り組みを総合的に判断いただいております。3つ目はアウター評価です。取引先や生活者調査から、当社に対する見方を改善することをKGIとします。

またKPI (Key Performance Indicator) として、17施策の進捗、従業員調査の詳細、内部通報件数の推移など具体的な指標もトラッキングしていきます。2024年5月に実施した第3回従業員調査では「意識行動改革の必要性(91.0%)」「インテグリティ優先の認知(96.4%)」と着実にスコアが上昇してきています。

- KGI 1 従業員からの評価** — 「対策の柱」の達成度合いを、従業員調査で測る  
①組織風土 ②機能強化 ③公正・透明な取引
- 2 モニタリング評価** — 社外委員が進捗度を総合的に判定
- 3 アウター評価** — 取引先調査、生活者調査で測る

- KPI 施策の達成度** — 意識行動改革全17施策の達成
- 従業員の意識行動指標** — 各施策を通じた「目指すべき姿」の達成度、施策に対する認知度・実践度  
●認知度 ●理解・共感 ●実践度
- 施策導入に伴うFact指標** — 各施策導入に伴う成果Fact  
●内部通報件数 ●コンプライアンス担当従業員数 ●研修受講率 etc.

### 意識行動改革の進捗

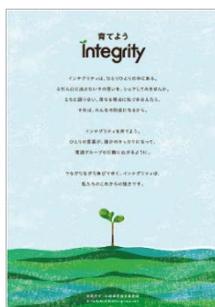
「社会に対する責任意識と透明性を高め、自分たちが守るべきルールやプロセスを明確にする」ことを方針として、3つの柱を軸に17の改革施策を推進しています。

#### ・1つ目の柱:正しい企業活動を徹底する組織風土の定着

- ①グループ行動憲章の再周知
- ②dJチーフ・カルチャー・オフィサーによるコミットメント
- ③正しい企業活動を議論する経営と従業員の対話の推進
- ④本事案に関与した者に対する厳正な処分の実施
- ⑤リーダー人財要件の明確化と昇格・評価への反映
- ⑥人事制度の更なる適正化・改訂

全従業員に対して行動憲章の研修を完了しています。

また、経営層と従業員による対話の機会として、全社ミーティングや少人数での座談会などを継続的に実施しています。またマネジメントサーベイとして、マネジメント職に対する360度評価をdentsu Japan全社に導入することにしました。



#### ・2つ目の柱: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

- ⑦内部通報プロセスの改善・新プラットフォームの導入
- ⑧コンプライアンス領域の体系化と施策の更なる充実
- ⑨法務・コンプライアンス組織の拡充
- ⑩内部監査におけるモニタリング機能の強化
- ⑪dJリスク委員会における機動的なリスク管理の実施
- ⑫業務遂行を担う各組織にコンプライアンス・マネージャー設置
- ⑬懲戒制度を通じた企業秩序の回復についての更なる検討

新たな内部通報システムとして「Speak Up@dentsu」をdentsu Japan各社に導入し、従業員がより相談しやすい環境を整備しています。実際に通報件数も増加傾向にあります。また、コンプライアンス意識の浸透と意識行動改革の事業現場における推進を担うコンプライアンス責任者及びコンプライアンス・マネージャーを任命し、各組織内での周知や相談対応も実施しています。



#### ・3つ目の柱:公正・透明な取引を実現する業務プロセスの導入

- ⑭外部アドバイザー(専門家)の擁立
- ⑮ビジネスガイドラインの整備・運用
- ⑯出向先が利益相反の関係性にある場合のルール整備・運用
- ⑰取引管理(調達/購買)専任者の設置

従業員が遵守すべきスポーツビジネス、パブリック業務、不正入札等防止の各ガイドラインを策定し、運用の徹底を図っています。また、出向ルールの改訂整備を完了し、運用を徹底していきます。更に、取引管理(調達/購買)の強化にも努めており、ビジネスプロセスをチェックする専任部署の新設や、グループ全体の調達ガイドライン策定、納品物管理体制強化なども行っています。

既に施策の多くが完了または一部完了してきていますが、意識行動の浸透・定着に向けて、引き続き推進していきます。

最新情報は下記サイトからご確認できます

**「意識行動改革」の実施(再発防止に向けた取り組み)**

[https://www.group.dentsu.com/jp/about-us/governance/preventive\\_measures.html](https://www.group.dentsu.com/jp/about-us/governance/preventive_measures.html)

|    |      |           |      |               |
|----|------|-----------|------|---------------|
| 目次 | 企業理念 | 価値創造ストーリー | 経営戦略 | <u>データ</u>    |
|    |      |           |      | 財務データ         |
|    |      |           |      | 非財務データ        |
|    |      |           |      | 子会社及び関連会社     |
|    |      |           |      | 投資家情報 / 株式の状況 |
|    |      |           |      | 編集方針          |

# データ

# 財務データ

| 連結                      | (百万円)     |           |           |           |           |           |           |                  |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------|
|                         | 2016      | 2017      | 2018      | 2019      | 2020      | 2021      | 2022      | 2023             |
| <b>P/L</b>              |           |           |           |           |           |           |           |                  |
| 売上高                     | 4,924,933 | 5,187,300 | 5,357,278 | 5,146,802 | 4,498,216 | 5,256,492 | 5,819,519 | <b>5,953,391</b> |
| 収益                      | 838,359   | 928,841   | 1,018,512 | 1,047,881 | 939,243   | 1,085,592 | 1,243,883 | <b>1,304,552</b> |
| 売上総利益                   | 789,043   | 877,622   | 932,680   | 939,385   | 835,042   | 976,577   | 1,117,002 | <b>1,144,819</b> |
| 営業利益(損失)                | 137,681   | 137,392   | 111,638   | (3,358)   | (140,625) | 241,841   | 117,617   | <b>45,312</b>    |
| 税引前利益(損失)               | 132,918   | 149,662   | 148,751   | (42,769)  | (141,133) | 208,833   | 100,908   | <b>33,103</b>    |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)    | 83,501    | 105,478   | 90,316    | (80,893)  | (159,596) | 108,389   | 59,847    | <b>(10,714)</b>  |
| 調整後EBITDA <sup>※1</sup> | —         | —         | —         | —         | 145,335   | 195,006   | 217,515   | <b>175,758</b>   |
| 調整後営業利益                 | 166,565   | 163,946   | 153,229   | 140,751   | 123,979   | 179,028   | 203,189   | <b>163,515</b>   |
| 調整後当期利益                 | 112,972   | 107,874   | 97,419    | 76,120    | 69,890    | 109,203   | 130,037   | <b>89,839</b>    |
| <b>B/S</b>              |           |           |           |           |           |           |           |                  |
| 資産合計                    | 3,155,230 | 3,562,857 | 3,638,488 | 3,795,729 | 3,380,412 | 3,720,536 | 3,741,427 | <b>3,634,401</b> |
| 親会社の所有者に帰属する持分          | 932,742   | 1,093,211 | 1,047,619 | 974,977   | 756,870   | 845,034   | 880,267   | <b>841,651</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   | 80,896    | <b>75,267</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   | (24,346)  | <b>(146,297)</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) | (188,192) | <b>(153,681)</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   | 603,740   | <b>390,678</b>   |
| 従業員数(名)                 | 55,843    | 60,064    | 62,608    | 66,400    | 64,533    | 64,832    | 69,066    | <b>71,127</b>    |
| 連結子会社数(社)               | 844       | 911       | 976       | 1,004     | 1,007     | 907       | 881       | <b>808</b>       |

※1 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」を適用しております。新基準適用による遡及修正はしておりませんので、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」を適用し無形資産を認識しておりましたが、2021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おりますので、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。

## 財務データ

|                                     | 2016   | 2017   | 2018   | 2019     | 2020     | 2021   | 2022   | 2023           | (%) |
|-------------------------------------|--------|--------|--------|----------|----------|--------|--------|----------------|-----|
| オーガニック成長率                           | 5.1    | 0.1    | 3.4    | (1.0)    | (11.1)   | 13.1   | 3.2    | <b>(4.9)</b>   |     |
| 日本事業                                | 4.5    | (0.3)  | 2.1    | 0.4      | (8.4)    | 17.9   | 0.4    | <b>1.6</b>     |     |
| 海外事業                                | 5.7    | 0.4    | 4.3    | (1.9)    | (13.0)   | 9.7    | 5.1    | <b>—</b>       |     |
| Americas                            | —      | —      | —      | —        | —        | —      | —      | <b>(7.2)</b>   |     |
| EMEA                                | —      | —      | —      | —        | —        | —      | —      | <b>(10.9)</b>  |     |
| APAC                                | —      | —      | —      | —        | —        | —      | —      | <b>(8.2)</b>   |     |
| CT&T構成比                             | —      | —      | —      | —        | 27.5     | 29.1   | 32.3   | <b>31.9</b>    |     |
| 日本事業                                | —      | —      | —      | —        | 24.5     | 24.4   | 28.5   | <b>—</b>       |     |
| 海外事業                                | —      | —      | —      | —        | 29.7     | 32.6   | 34.6   | <b>—</b>       |     |
| オペレーティング・マージン                       | 21.1   | 18.7   | 16.4   | 15.0     | 14.8     | 18.3   | 18.2   | <b>14.5</b>    |     |
| 日本事業                                | 26.8   | 24.5   | 21.7   | 19.1     | 18.0     | 22.9   | 24.1   | <b>—</b>       |     |
| 海外事業                                | 16.2   | 14.6   | 12.9   | 12.2     | 13.7     | 15.9   | 15.7   | <b>—</b>       |     |
| 親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE) <sup>※1</sup> | 8.3    | 10.4   | 8.4    | (8.0)    | (18.4)   | 13.7   | 6.9    | <b>(1.2)</b>   |     |
| 調整後ROE <sup>※2</sup>                | 11.3   | 10.6   | 9.1    | 7.5      | 8.1      | 13.8   | 15.1   | <b>10.4</b>    |     |
| 資産合計税引前利益率 (ROA) <sup>※3</sup>      | 4.3    | 4.5    | 4.1    | (1.2)    | (3.9)    | 5.9    | 2.7    | <b>0.9</b>     |     |
| 親会社所有者帰属持分比率 <sup>※4</sup>          | 29.6   | 30.7   | 28.8   | 25.7     | 22.4     | 22.7   | 23.5   | <b>23.2</b>    |     |
| 基本的1株当たり当期利益 (円)                    | 292.85 | 373.11 | 320.39 | (287.92) | (571.19) | 388.79 | 223.33 | <b>(40.52)</b> |     |
| 基本的1株当たり調整後当期利益 (円)                 | 396.20 | 381.58 | 345.59 | 270.94   | 250.14   | 391.71 | 485.26 | <b>339.79</b>  |     |
| 1株当たり配当金 (円)                        | 85.00  | 90.00  | 90.00  | 95.00    | 71.25    | 117.50 | 155.25 | <b>139.50</b>  |     |
| 配当性向 <sup>※5</sup>                  | 29.0   | 24.1   | 28.1   | —        | —        | 30.2   | 69.5   | <b>—</b>       |     |
| 調整後配当性向 <sup>※6</sup>               | 21.5   | 23.6   | 26.0   | 35.1     | 28.5     | 30.0   | 32.0   | <b>35.0</b>    |     |

※1 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

※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

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

※3 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

※4 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

※5 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

※6 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 (2023年度は、控除後基本的1株当たり調整後当期利益を元に算出)

# 非財務データ

## 環境パフォーマンスデータ※1

|           | (tCO <sub>2</sub> e) |        |         |         |                |
|-----------|----------------------|--------|---------|---------|----------------|
|           | 2019※2               | 2020   | 2021    | 2022    | 2023           |
| Scope 1   | 4,888                | 3,540  | 3,195   | 3,267   | <b>2,942</b>   |
| 日本        | 344                  | 355    | 310     | 348     | <b>924</b>     |
| 海外        | 4,544                | 3,185  | 2,885   | 2,919   | <b>2,018</b>   |
| Scope 2   | 29,074               | 23,415 | 20,908  | 12,771  | <b>15,318</b>  |
| 日本        | 24,202               | 20,872 | 19,343  | 11,244  | <b>11,730</b>  |
| 海外        | 4,872                | 2,543  | 1,565   | 1,527   | <b>3,588</b>   |
| Scope 1+2 | 33,962               | 26,955 | 24,103  | 16,039  | <b>18,261</b>  |
| 日本        | 24,546               | 21,227 | 19,653  | 11,592  | <b>12,655</b>  |
| 海外        | 9,416                | 5,728  | 4,450   | 4,447   | <b>5,606</b>   |
| Scope 3   | 374,884              | 55,374 | 360,325 | 377,456 | <b>422,651</b> |
| カテゴリ 1    | 265,960              | 25,615 | 316,082 | 294,923 | <b>310,775</b> |
| 日本        | 28,773               | 25,202 | 24,284  | 32,398  | <b>46,113</b>  |
| 海外        | 237,187              | 413    | 291,798 | 262,525 | <b>264,662</b> |
| カテゴリ 3    | 8,813                | 5,481  | 10,779  | 8,254   | <b>10,166</b>  |
| 日本        | 6,500                | 5,481  | 5,155   | 2,759   | <b>3,195</b>   |
| 海外        | 2,313                | N/A    | 5,624   | 5,494   | <b>6,971</b>   |
| カテゴリ 4    | 288                  | 1,856  | 3,558   | 4,264   | <b>3,326</b>   |
| 日本        | 0                    | 1,856  | 2,978   | 3,416   | <b>2,525</b>   |
| 海外        | 288                  | N/A    | 580     | 848     | <b>801</b>     |
| カテゴリ 5    | 1,246                | 1,098  | 1,207   | 904     | <b>900</b>     |
| 日本        | 424                  | 596    | 931     | 611     | <b>481</b>     |
| 海外        | 822                  | 502    | 276     | 293     | <b>418</b>     |

|                                    | (tCO <sub>2</sub> e) |        |         |         |                |
|------------------------------------|----------------------|--------|---------|---------|----------------|
|                                    | 2019※2               | 2020   | 2021    | 2022    | 2023           |
| Scope 3                            |                      |        |         |         |                |
| カテゴリ 6                             | 79,417               | 16,370 | 9,909   | 35,899  | <b>62,906</b>  |
| 日本                                 | 25,406               | 4,973  | 3,055   | 8,893   | <b>14,139</b>  |
| 海外                                 | 54,011               | 11,397 | 6,854   | 27,006  | <b>48,768</b>  |
| カテゴリ 7                             | 13,660               | 4,954  | 14,668  | 27,848  | <b>27,669</b>  |
| 日本                                 | 5,049                | 4,954  | 2,350   | 1,893   | <b>3,599</b>   |
| 海外                                 | 8,611                | N/A    | 12,318  | 25,955  | <b>24,070</b>  |
| カテゴリ 13                            | 3,469                | N/A    | 331     | 309     | <b>291</b>     |
| 海外                                 | 3,469                | N/A    | 331     | 309     | <b>291</b>     |
| カテゴリ 15                            | 2,031                | N/A    | 3,790   | 5,055   | <b>6,617</b>   |
| 海外                                 | 2,031                | N/A    | 3,790   | 5,055   | <b>6,617</b>   |
| 温室効果ガス (GHG) 総排出量<br>(Scope 1+2+3) | 408,846              | 82,329 | 384,428 | 393,494 | <b>440,911</b> |

※1: 算定範囲及び算定方法

- ・(株)電通グループの経営支配力が及ぶ日本国内・海外連結子会社(電通グループ)を対象としております。従業員数・拠点の利用形態などにより影響軽微と判断できる連結子会社は対象外としております。
- ・算定においてはWRI(世界資源研究所)の「Greenhouse Gas (GHG) プロトコル」を参照しております。
- ・Scope 1 冷媒として使用しているフロン類の漏洩による排出量は算定に含めておりません。今後の算入に向けて検討中となっております。
- ・Scope 3 カテゴリ 2 海外ではScope 3 カテゴリ 1に含んでおります。
- ・Scope 3 カテゴリ 8 該当する貸借による排出はScope 1,2にて算出しております。
- ・Scope 3 カテゴリ 9~12と14は影響が軽微なため対象外としております。
- ・Scope 3 カテゴリ 13 日本では、賃貸事業は行っていないため対象外としております。
- ・Scope 3 カテゴリ 15 日本では、排出量の算定に必要なデータの収集が困難なため対象外としております。
- ・算定方法の詳細については、当社の独立した第三者保証報告書を参照ください。

※2: 2019年基準値は、2023年12月31日時点のものです。2024年に新しい削減目標値をSBTiiに提出済。

非財務データ

総エネルギー使用量と再生可能エネルギー使用量および比率

|                                    | 2020       | 2021       | 2022       | 2023       |
|------------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| 総エネルギー使用量 (kWh)                    | 86,675,340 | 72,751,938 | 83,661,353 | 65,485,764 |
| 再生可能エネルギー使用量 (kWh) <sup>※1※2</sup> | 46,382,752 | 35,397,299 | 29,756,238 | 36,207,570 |
| 再生可能エネルギー比率                        | 53.5%      | 48.7%      | 35.6%      | 55.3%      |

※1: RE100基準に基づき算出

※2: 隣接市場からの再生可能エネルギー購入分を含むと、電通グループの再生可能エネルギー比率は以下ようになります:  
2020: 59.5%、2021: 52.5%、2022: 37.7%、2023: 59.0%

ガバナンスデータ

|                         | 2019 | 2020              | 2021 | 2022  | 2023        |
|-------------------------|------|-------------------|------|-------|-------------|
| 取締役数 (名)                | 12   | 12                | 13   | 13    | <b>10</b>   |
| うち社外取締役数 (独立社外取締役数) (名) | 4(4) | 5(4)              | 5(5) | 5(5)  | <b>6(6)</b> |
| 独立社外取締役比率 (%)           | 33.3 | 33.3              | 38.5 | 38.4  | <b>60.0</b> |
| 女性取締役数 (名)              | 2    | 2                 | 3    | 4     | <b>2</b>    |
| 取締役の女性比率 (%)            | 16.7 | 16.7              | 23.1 | 30.8  | <b>20.0</b> |
| 取締役会出席率 (%)             | 96.9 | 95.6 <sup>※</sup> | 99.1 | 100.0 | <b>98.0</b> |
| 独立社外取締役の取締役会出席率 (%)     | 93.8 | 100.0             | 98.8 | 100.0 | <b>99.0</b> |

※ ティム・アンドレーが病氣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。

内部通報:「Speak Up」通報件数 (件)

|    | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023       |
|----|------|------|------|------|------------|
| 合計 | 35   | 43   | 38   | 100  | <b>218</b> |

内部通報:「コンプライアンスライン」通報件数 (件) <sup>※</sup>

|    | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023      |
|----|------|------|------|------|-----------|
| 合計 | 17   | 10   | 6    | 12   | <b>32</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) <sup>※</sup>

|    | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023       |
|----|------|------|------|------|------------|
| 合計 | 194  | 106  | 136  | 106  | <b>164</b> |

※ 2021年に過年度の数値を再集計しました。

# 子会社及び関連会社

2023年12月31日現在、(株)電通グループの連結子会社は808社、持分法適用関連会社は85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>\*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:52.6%

(株)電通国際情報サービス<sup>\*1 \*2 \*3 \*4</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 Creative Advertising, LLC (旧 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%)

Dentsu Creative, LLC (旧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 Brasil Holdings Ltda.<sup>\*3</sup>  
所在地:ブラジル  
議決権の所有割合:100.0%(100.0%)

Tag Worldwide Holdings Limited<sup>\*3</sup>  
所在地:英国  
議決権の所有割合:100.0%(100.0%)

Tag Europe 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.U.<sup>\*1 \*3</sup>  
所在地:スペイン  
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 Singapore 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 Asia 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%)

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 Limited<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%)

————— その他761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83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。 \*4:2024年1月1日付で(株)電通総研に社名変更

# 投資家情報/株式の状況

## 投資家情報 2023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 2023年12月31日現在

### 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           | 41     | 73,827,160  | 27.32  |
| 金融商品取引業者       | 48     | 11,288,369  | 4.18   |
| その他国内法人        | 647    | 71,976,822  | 26.64  |
| 個人・その他(自己株式含む) | 43,598 | 45,286,874  | 16.77  |
| 外国法人等(外国個人含む)  | 727    | 67,786,129  | 25.09  |
| 合計             | 45,061 | 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)   | 47,937,500 | 18.06 |
| 2 一般社団法人共同通信社   | 18,988,800 | 7.16  |
| 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)  | 15,290,860 | 5.76  |
| 5 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) | 11,228,000 | 4.23  |
| 6 電通グループ従業員持株会  | 5,247,882  | 1.98  |
| 7 公益財団法人吉田秀雄記念事業財団  | 4,984,808  | 1.88  |
| 8 NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS (常任代理人 香港上海銀行東京支店)                                     | 4,969,860  | 1.87  |
| 9 株式会社リクルートホールディングス   | 4,929,900  | 1.86  |
| 10 NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE NON TREATY CLIENTS ACCOUNT (常任代理人 香港上海銀行東京支店)   | 4,124,978  | 1.55  |

(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おります。  
2. 当社は自己株式を4,801,599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。

# 編集方針

「電通グループ統合レポート2024」では、オーガニック成長への回帰と、中長期視点でのdentsuの未来に期待していただけるよう、積極的な情報開示を行っています。特に、マテリアリティと企業価値の関係性や、2030年を見据えた新しいサステナビリティ戦略など、dentsuの企業理念実現に向けた、財務と非財務が連携した持続的な価値創造の取り組みをご報告しています。

**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

**対象期間:** 2023年度 (2023年1月1日～2023年12月31日)

**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

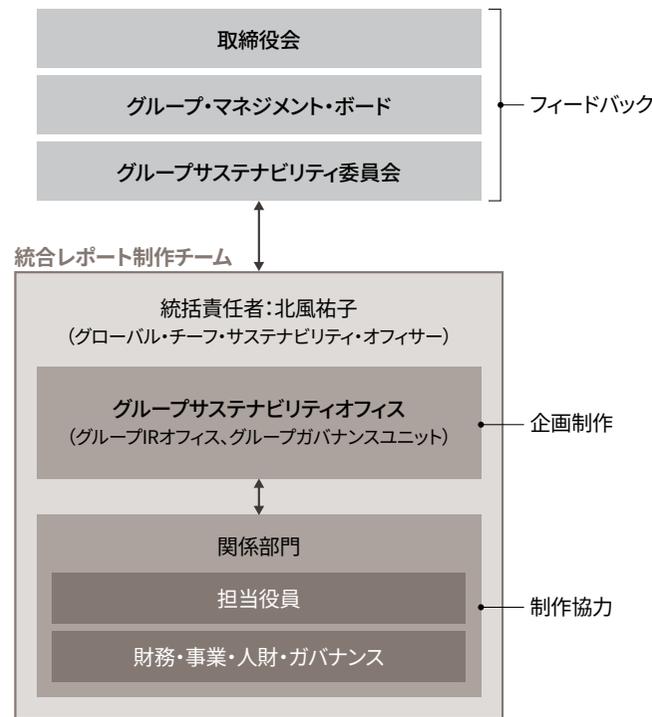
**発行時期:** 2024年8月 (次回予定:2025年8月)

**参考ガイドライン:**

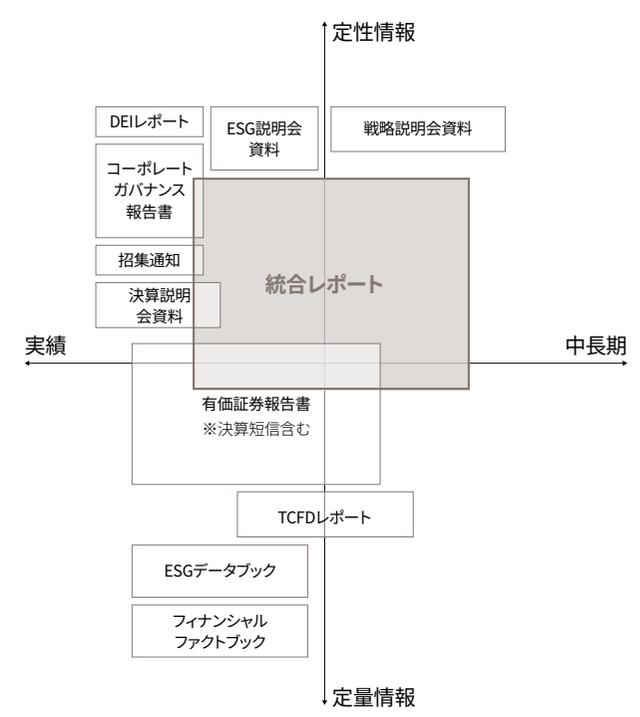
- IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
- GRI「サステナビリティ・レポート・スタンダード」
- GRI内容索引

<https://www.group.dentsu.com/jp/sustainability/common/pdf/GRI2024.pdf>

## 制作体制



## 情報開示の位置づけ



### 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。