

電  
通

統

合

レ

ポ

ー

ト

2

0

1

6

▶Key Figures ▶Key Strategies ▶Features

数字で見る電通グループ 2015年(暦年)

売上総利益

7,619 億円

売上総利益 オーガニック成長率

7.0 %

2015年1～12月、前年同期比

売上総利益 海外事業構成比

54.3 %

海外事業 オーガニック成長率

9.4 %

2015年1～12月、前年同期比

売上総利益 デジタル領域構成比

34 %

売上総利益 デジタル領域成長率

+22.2 % (国内)  
+24.8 % (海外)

2015年1～12月、前年同期比

調整後営業利益 オペレーティング・マージン

21.1 %

2015年1～12月

国内広告市場におけるシェア

25 %

(注) 日本基準売上高を暦年で集計  
出典：『広告と経済』『広告代理業の現勢』『2015年日本の広告費』  
(電通発行)

事業エリア

世界 140 カ国・地域以上

総従業員数

47,324 名

2015年12月末現在

## 事業領域

電通グループは、クライアントの課題の本質を見極め、真のソリューションに到達するコミュニケーションを統合的にデザインし、提案・実施する企業集団です。

2013年3月に完了したAegis Group plc買収ならびにDentsu Aegis Network(電通イージス・ネットワーク：DAN)の発足により本格的なグローバルネットワークへと変貌を遂げた電通グループでは、2015年12月末現在、140カ国以上に約47,000名のプロフェッショナルが、日本のみならずグローバル市場において、ベストな統合ソリューションを提供しています。

電通グループは、経営・事業・マーケティングなどクライアントが抱えるさまざまな課題に応えるソリューション・パートナーとして、コミュニケーション領域を中核に、顧客の経営課題・事業課題の解決からマーケティング・コミュニケーションの実施まで、そのすべてを事業領域としています。

また、社会、環境、生活者の変化に伴い、その事業領域は今、ソーシャル課題へのソリューションにも広がりつつあります。

## 電通グループ企業理念

### ステートメント

「その手があったか」と言われるアイデアがある。  
「そこまでやるか」と言われる技術がある。  
「そんなことまで」と言われる企業家精神がある。  
私たちは3つの力でイノベーションをつくる。  
人へ、社会へ、新たな変化をもたらす  
イノベーションをつくってゆく。

### スローガン

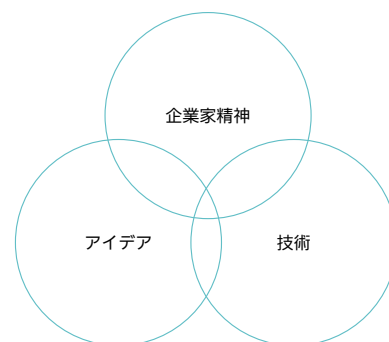
# Good Innovation.

### Innovationをつくり出す3要素

## Entrepreneurship

+ Ideas

+ Technology



Innovationとは、技術革新だけを指す言葉ではない。  
人へ、社会へ、新しい価値をもたらす幅広い変革を意味している。

▶Key Figures ▶Key Strategies ▶Features

Dentsu 2017 and Beyond : 主要戦略と成果

## Behind the Figures

### 中期経営計画 戦略骨子1： グローバルでのポートフォリオ多極化

中核の国内事業を堅調に維持

海外事業における高成長を継続

海外事業の成長を牽引するマネジメント体制

グループシナジーによる新規アカウント獲得が増加

### 中期経営計画 戦略骨子2： デジタル領域の進化と拡大

M&Aの推進により、ブランド・コマース、コンテンツ・マーケティング、エクスペリエンシャルマーケティング、データ・アナリティックス、CRM等、新たな領域でもケーパビリティとサービス品質の向上を加速

### 中期経営計画 戦略骨子3： ビジネスプロセスの革新と収益性の向上

継続的なコストコントロール

フィービジネスの拡大

国内ではグループ全体でバリューチェーンを再構築

### 中期経営計画 戦略骨子4： コア・コンピタンスである日本市場での さらなる事業基盤強化

マーケティング・インテリジェンス領域を含むデジタル・ソリューションのケーパビリティを高度化

日本の活性化への貢献を通じて、国内に存在する成長機会の積極的な獲得に挑戦

### グローバルでCSR活動を強化

2015年12月に「電通グループ中期CSR計画2020」を策定

環境保全、コミュニティ、サプライチェーン、責任あるマーケティング・コミュニケーションの4つを重点領域として、2020年をターゲットにした目標を設定



近年のデジタルメディアやソーシャルメディアの普及、消費者の行動様式の変化、各種テクノロジーの進化は、マーケティング活動における企業と消費者の関係を、確実に変遷させています。企業は、これまで個別に機能するケースが多かったマーケティング活動上の各プロセス、個々の施策を有機的に結びつけなければ、十分な成果を上げることが困難になり、従来よりも一層、緻密な戦略と戦術が求められるようになっていきます。

こうした「マーケティング・コンバージェンス」の進展は、電通グループにとって、さらなる成長への機会と言えます。多様なデータ基盤と的確なインサイトを導くインテリジェンス、企業のマーケティング活動全体の効果を高めるアイデアとプランニング、テクノロジーの発展がもたらす様々な可能性の活用——これらの基盤に立脚した電通グループの統合力は、マーケティング・コンバージェンスの進展により、今、一層大きな価値を持つようになっているのです。

私達は、2013年度を初年度とする中期経営計画「Dentsu 2017 and Beyond」のもと、こうしたコンピタンスをグローバルのフィールドでより強力に発揮し、国と地域を越えて、あらゆる顧客の企業価値向上に資する、最も先端的なグローバルネットワークへの進化を目指しています。

## Dentsu 2017 and Beyond 我々が目指すゴール

# マーケティング・コンバージェンスをリードする 真のグローバルネットワークへの進化 Innovation × Reinvention

マーケティング・コンバージェンスによるInnovationをリードし  
あらゆる顧客の企業価値向上に資するReinventionを実現する  
世界で最も先端的なグローバルネットワークとなる

▶Key Figures ▶Key Strategies ▶Features

Dentsu 2017 and Beyond : 推進の決意

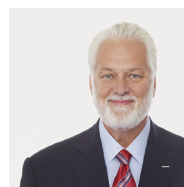
統合的な課題解決力と収益創出力を高め、  
新たな社会的価値を創造します。



代表取締役  
社長執行役員  
石井 直

▶P.007

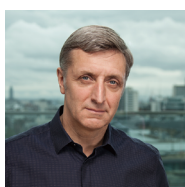
デジタルに注力しつつグローバルでの  
ポートフォリオ多極化を一層進めます。



取締役  
専務執行役員  
電通イーゼス・ネットワーク取締役会議長  
ティム・アンドレー

▶P.023

強いモメンタムを維持し、デジタルエコノミーの  
ソリューションを強化していきます。



常務執行役員  
電通イーゼス・ネットワークCEO  
ジェリー・ブルマン

▶P.025

成長領域への積極的投資と  
収益性の維持・向上で利益成長を図ります。



取締役  
副社長執行役員  
中本 祥一

▶P.008

日本の新たな価値を創造して、  
それを世界へ発信することを目指します。



取締役  
専務執行役員  
高田 佳夫

▶P.018

事業活動と合わせてESG価値の向上を図り、  
よりよい社会の実現を目指します。



取締役  
執行役員  
CSR委員会委員長  
松島 訓弘

▶P.045

## C o n t e n t s

- 001 About Dentsu
  - Key Figures
  - Key Strategies
  - Features
  - トップメッセージ
  - CFOメッセージ
  - 価値創造への道 2015年および中期経営計画の振り返り
  
- 014 特集 電通グループの価値創造力
  - [日本] 価値創造力の源泉  
強固な事業基盤
  - [日本] 価値創造力を高めるケーパビリティー  
デジタル  
スポーツマーケティング
  - [海外] 価値創造力の源泉  
グローバルでのポートフォリオ多極化  
デジタルエコノミーに即したビジネスへの転換
  - [海外] 価値創造力を高めるケーパビリティー  
成長を加速するM&A戦略  
電通グループの事業拡充  
ネットワークブランド
  
- 034 コーポレートガバナンス
  - 電通グループのマネジメント体制
  - 電通のコーポレートガバナンス推進体制
  - コーポレートガバナンス・コードへの対応
  - 株主・投資家とのコミュニケーション
  - 電通グループの内部統制システム
  - 情報セキュリティ
  - コンプライアンスの推進
  
- 044 サステナビリティ
  - CSR委員長メッセージ
  - 電通グループのCSRについて
  - 社会性報告
  - 環境報告
  - Dentsu Aegis NetworkのCSR活動
  - データサマリー
  
- 074 財務
  - 業績ハイライト(連結IFRS)
  - MD&A(経営者による財政状態および経営成績の分析)
  - 連結財務諸表
  
- 086 コーポレートデータ
  - 子会社および関連会社
  - 沿革
  - 役員一覧
  - 投資家情報
  - 株式の状況
  - 外部評価・株価情報

### 編集方針

- 統合報告書発行初年度として、財務・非財務を合わせた報告とし、中長期的価値、持続可能性を示すレポートとしています。
- 対象読者  
株主・投資家をはじめとするあらゆるステークホルダー

### 参考にしたガイドライン

国際統合報告評議会(IIRC)「国際統合報告フレームワーク」  
GRI(Global Reporting Initiative)  
サステナビリティ・レポーティング・ガイドライン第4版(G4)

### 対象期間

2015年度(2015年4月1日~2015年12月31日)の活動を中心に、一部それ以前からの取り組みや直近の活動報告も含んでいます。

### 対象組織

株式会社電通および国内外のグループ会社

### 発行時期

2016年9月(次回予定:2017年6月)

### お問い合わせ先

株式会社電通  
法務マネジメント局CSR推進部  
TEL. 03-6216-8718 FAX. 03-6217-5709  
E-mail: dentsucsr@dentsu.co.jp

エグゼクティブ・オフィス IR部  
TEL. 03-6216-8015  
E-mail: irmail@dentsu.co.jp

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

### みんなの文字

このレポートは、みんなの文字を使用しています。みんなの文字は、一般社団法人UCDAが「読みやすさ」を認証した書体です。

## トップメッセージ



## 新たな社会的価値の 創造へ

代表取締役  
社長執行役員

石井 直

電通グループを取り巻く事業環境は、グローバルとデジタルをキーワードとして大きく変容し続けています。また、我々のクライアント企業や多岐にわたるビジネスパートナーも、デジタルテクノロジー等を活用した新たなビジネス展開や事業構造やビジネスモデルの革新など様々な変革に取り組まれています。

あらゆる領域に及んでいると申し上げるべき一連の変化は、我々にとって脅威でもあり同時に、さらなる成長を遂げる大きなチャンスでもあります。

なぜなら、電通グループの根幹を支えていると申し上げてもよい「広義のクリエイティブ力」は、メディアビジネスはもとより、マーケティング、プロモーション、エンタテインメント、スポーツといったビジネスにおいても大いに力を発揮する力であり、デジタルライゼーションに代表される近年の環境変化は、我々が長きにわたって培ってきたクリエイティブ力を発揮する対象と領域を劇的に拡大させているからです。

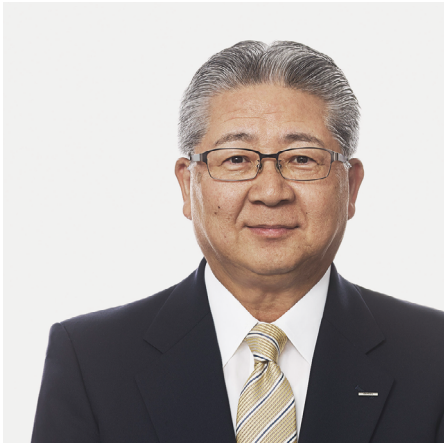
グローバルレベルで進展する様々な環境変化を我々自身の成長と進化の原動力とし、これまで研ぎ澄ませてきたクリエイティブ力を、様々な「発想力」「技術力」「専門性」と掛け合わせることによって、電通グループならではの課題解決策を創造し、着実に実行することが、専門型のデジタルエージェンシーやコンサルティングファーム等と一線を画す、電通グループ独自の競争優位性となります。

また、我々が課題解決に取り組むべき分野は、もはやコミュニケーションのフィールドに限定されるものではありません。我々の顧客企業が展開する多様なビジネスの成功、更には多岐にわたる社会課題の解決に向け、ありとあらゆる解決策を構築し、着実に実行する。そうした、クライアントの成功と社会の成長を多面的に支援するパートナーへと進化することこそが、電通グループが果たすべき役割であると確信しております。

電通グループの企業理念である「Good Innovation.」には、新たな価値の創造と変革を導くことを希求し、企業や社会のイノベーションを支えようとする強固な意志が込められています。

世界140カ国に達したグローバルネットワークを擁する電通グループは、今後も、世界中を舞台として変革と挑戦の軌跡を重ね、新たな社会的価値の創造に向けたイノベーションに取り組み、すべてのステークホルダーの皆様のご期待に応えてまいります。

## CFOメッセージ



### 持続的な 利益成長を目指して

取締役  
副社長執行役員  
中本 祥一

#### 連結決算(暦年ベース)ハイライトおよび次期業績見通し

電通グループの業績は、2015年も順調に推移しました。グループ全体の売上総利益は7,619億円(前年同期比851億円増)、為替・M&Aの影響を除いたオーガニック成長率は7.0%となりました。調整後営業利益は1,604億円(同20.3%増)、オペレーティング・マージンは前年同期比1.4ポイント上昇し21.1%となっています。

国内事業は、2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会のスポンサーシップ・セールスなどの貢献もあり、売上総利益は同4.3%増(うちオーガニック成長分は3.9%増)と堅調に推移しました。海外事業においては、EMEA(ヨーロッパ・中東・アフリカ)、APAC(日本を除くアジア太平洋)が強いモメンタムを維持したことに加えてM&A効果や新規クライアントの貢献もあり、売上総利益は同20.6%増(うちオーガニック成長分は9.4%増)と引き続き高い伸びを示しました。

なお、2016年度連結業績については、売上総利益7,687億円(同0.9%増)、調整後営業利益1,045億円(同7.8%減)を予想しております。

#### 資本政策および株主還元

国内外での競争が一段と激化する中、電通グループが企業価値の持続的向上を実現し、株主の皆様のご期待に応え続けていくためには、国内外市場での統合的・専門的な能力向上に向けて事業基盤の整備・強化や新たな成長機会の獲得・創造を推進することが極めて重要です。

かかる認識のもと、電通グループは引き続き国内・海外での成長領域への積極的な投資を資本配分の最優先事項として、持続的な利益成長を追求します。そして、事業成長による企業価値の長期的な向上、継続的かつ安定的な配当、機動的な自己株式の取得等を組み合わせて資本効率の向上を目指すとともに、株主・投資家の皆様への総合的な利益還元を図ります。

2015年度の配当は、当期の業績および中長期的な業績見通し、今後の投資計画を含む資金状況や財務の健全性等を総合的に勘案し、慎重に検討した結果、1株につき75円(うち、中間配当35円、期末配当40円)といたしました。

皆様におかれましては、引き続き電通グループの経営に対するご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

## 価値創造への道 2015年および中期経営計画の振り返り

グローバル化とデジタル化によって加速される事業環境の変化は、広告業界とそのビジネスモデルに大きな転換を迫っています。こうした中、電通グループは2013年3月に完了したAegis Group plc(現在の電通イージス・ネットワーク社)の買収により本格的なグローバルネットワークへと変貌を遂げ、これを機に中期経営計画「Dentsu 2017 and Beyond」(2013年度～2017年度)を策定しました。

近年、さまざまな技術革新が進展し消費者の行動様式が様変わりする中、多くの企業において、それぞれのマーケティング活動における個々の施策を有機的に結び付けなければ、十分な成果を上げることが困難になりつつあります。本中期経営計画は、こうした環境下で電通グループが、あらゆる顧客の企業価値向上に貢献する世界で最も先端的なグローバルネットワークへの進化を目指すものであり、その推進こそが価値創造への道と考えています。

ここでは、中期経営計画の折り返し点でもあった2015年度末までの進捗と成果、そして今後の展望についてご説明します。

### 進捗と成果、今後の展望① グローバルネットワークとしての基盤拡充

#### 中核の国内事業を堅調に維持

2015年(暦年ベース、以下同)の国内事業売上総利益は、3,482億円(前年同期比4.3%増/うちオーガニック成長分は3.9%増)と堅調に推移しました。日本企業の海外展開の拡大と海外企業の日本進出との双方が進む中、DANの発足後からこれまで、日本と海外の双方の市場で、多数の新規アカウントを獲得しています。今後も電通グループは、日本に確固たる事業基盤を持つ独自のグローバルネットワークとして、全ての市場で新規アカウント獲得に積極的に取り組み、競争力を高めていきます(日本における主要な取り組みの詳細は、P.17～22をご参照ください)。

#### 海外事業における高成長を継続

2015年の海外事業売上総利益は、EMEA(ヨーロッパ・中東・アフリカ)が1,571億円(前年同期比15.4%増/うちオーガニック成長分は12.2%増)、APAC(日本を除くアジア太平洋)が1,175億円(同23.5%増/うちオーガニック成長分は11.4%増)が強いモメンタムを維持し、いずれも市場成長を大きくアウトパフォームしました。Americas(米州)では、大口の契約更改等の影響によりオーガニック成長率は同4.9%増と市場成長率にはわずかに及ばなかったものの、M&A効果が大きく寄与し、1,393億円(同24.6%増)となりました。

グループとしての好調なモメンタムは、旧イージスとの統合が順調に進展したこと、さらには、グループ全体のビジネス連携の進展に支えられています。旧イージスの経営陣や上級幹部の主要メンバーはすべて、現在もDANに留まり、その成長を牽引しています(P.23～26に記載しています海外事業責任者のコメントも、あわせてご参照ください)。

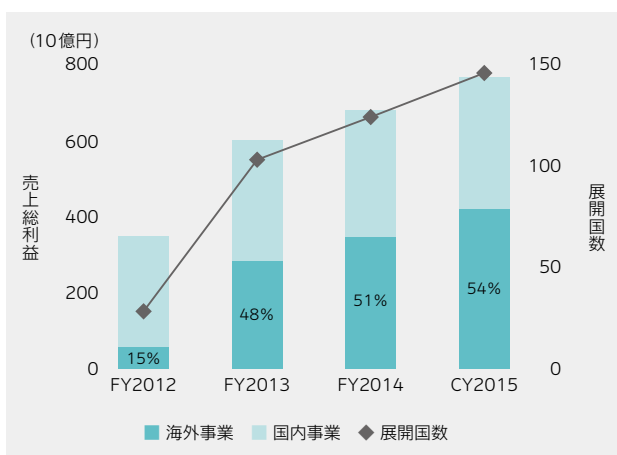
### グローバルネットワークとしての競争力をさらに高める

電通グループの連結売上総利益は、イージス買収後の2013年度には、前年度比で約2倍へと拡大しました。その後、国内、海外ともに好調なモメンタムを維持する中、2015年には海外事業の構成比が54%に達し、電通グループは、140カ国以上に約47,000名のプロフェッショナルを擁するグローバルネットワークへと進化しました。

すべての海外拠点で導入されている独自のオペレーティングモデル、One P&Lについても、その継続的な改善を進めており、既に、一部の地域では、発展型モデルの試験的な導入が進んでいます(One P&Lについては、P.31もあわせてご参照ください)。

今後は、成長領域であるデジタル分野等を中心に国内と海外の人材交流も一層積極的に行い、グローバルネットワークとしての競争力をさらに高めるべく、引き続き変革に取り組みます。

海外事業構成比\* / 展開国・地域数の推移



\* 海外事業構成比は、売上総利益ベース。P.75をご参照ください。



**進捗と成果、今後の展望② 競合を上回るオーガニック成長の継続**

前述のように、電通グループは多くの地域で着実なオーガニック成長を果たし、競合のメガ・グループを上回るパフォーマンスを継続しています。

新規契約を順調に獲得していることに加え、既存クライアントにおいてコンペティションなしでの契約更新や扱い拡大を実現しているケースも多くあり、オーガニック成長に貢献するこうしたビジネス拡大は電通グループのパフォーマンスが評価された証と考えています(日本および海外における地域別の業績と主要な取り組みの詳細は、P.17～22、23～28をご参照ください)。

また、高成長分野であるデジタル領域では、2015年の国内の売上総利益が前年同期比+22.2%、海外では+24.8%と、共に2ケタ成長を実現しています。

**進捗と成果、今後の展望③ 高水準のオペレーティング・マージンの維持**

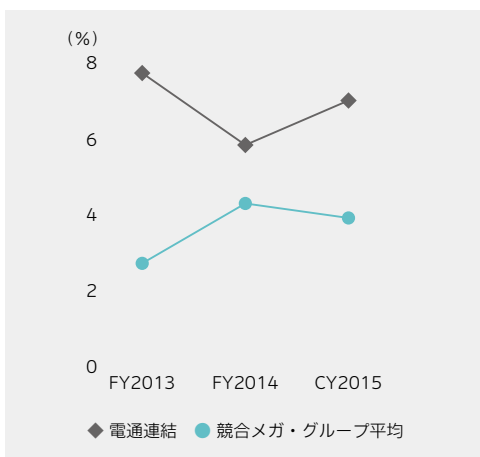
**電通グループが誇る高い収益性を維持向上**

オペレーティング・マージンについても、既に高水準の国内事業をさらに伸ばし、海外事業のマージンを改善した結果、グループ全体として、競合メガ・グループを上回る水準を維持しています。

特に2015年は、海外で進めている経営基盤整備の効果が始めていることに加え、国内ではグループ会社が貢献したことによって、連結ベースでのマージンが大きく改善しました。引き続き、グループ会社も含めたバリューチェーンの再構築を進めます。

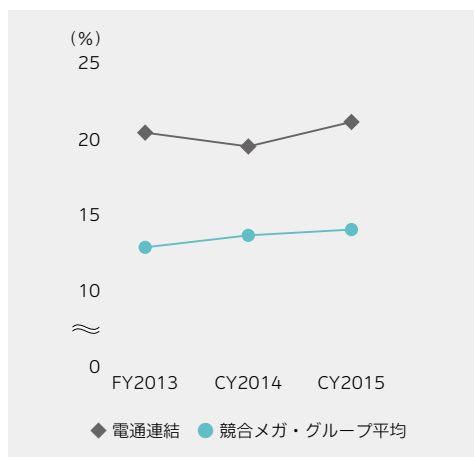
2016年は、グループ全体として、中期的な競争力向上に向けた経営基盤のさらなる強化のための投資を続けますが、一連の取り組みを通じ、中計のKPIである連結オペレーティング・マージン20%以上の恒常的実現を図ります。

オーガニック成長率\*の推移



\* オーガニック成長率は、売上総利益ベース。P.75をご参照ください。

オペレーティング・マージン\*の推移



\* オペレーティング・マージンは、調整後営業利益ベース。P.75をご参照ください。



## 進捗と成果、今後の展望④ 持続的な成長基盤確立に向けた多様な施策の継続

### 積極的なM&Aで海外の事業基盤を拡充

電通グループでは、M&Aを持続的な成長基盤確立のための重要な施策と位置づけており、近年では特に海外で積極的なM&Aを進めてきました。2013年3月のイーゼス買収完了以降、2015年末までのM&A実績は、金額ベースで約7億6千万ポンド、件数ベースで76件となりました。3年間に買収した企業からの利益貢献は、2015年度末では9千万ポンドを超える水準に達しています。また、高成長を続けるデジタル領域のM&Aが、案件ベースで全体の43%を占めています。

海外のM&A実績(2013年4月～2015年12月)

760<sub>m£</sub>

M&A投資額

76件

M&A投資件数

91<sub>m£</sub>

M&A投資の  
税引前利益への貢献  
(2015年度)

43%

M&A投資の  
デジタル比率

### 競争が激しい成長領域のM&Aも順調に進展

デジタル領域においては、従来のデジタル・メディアの分野のみならず、2015年からは、新たな領域の企業へと買収対象を拡げています。具体的には、急成長分野であるコンテンツマーケティングやエクスペリエンシャルマーケティング領域、Eコマース・ソリューション、モバイル、CRM、データ・アナリティクスなどの各分野でM&Aを実施しました(M&A戦略と事例3件をP.27～30に掲載していますので、あわせてご参照ください)。

これらの成長が著しい領域は、今後、日本においても極めて重要になるものと考えています。電通グループは、消費者行動の変化とマーケティング・コンバージェンスの進展に対応すべく、今後もM&Aをケーパビリティ拡充のための重要な成長戦略の1つと位置づけ、積極的に推進していきます。

### 国内においても、デジタルライゼーションがもたらす成長機会の確実な獲得を目指す

マーケティング・コンバージェンスによって生まれる成長機会の獲得については、国内でも積極的に取り組んでいます。

電通グループは、日本国内でメディア・コンテンツ、クリエイティブ、マーケティングといった領域での確固たる競争優位を確立していますが(日本市場における強みの詳細は、P.17～18をご参照ください)、クライアントはこうしたコア・コンピタンスに、CRM、Eコマース、システムソリューション、データ・アナリティクスなどの新たなケーパビリティを積極的にかね合せていくことを我々に求めています。

こうしたニーズに対応すべく、2016年1月に電通は、デジタル・マーケティング領域における専門サービスを統合・再編した新組織を発足、同年7月にはこれを分社して新会社「電通デジタル」を設立しました(詳細はP.19～20をご参照ください)。これにより、デジタル・マーケティングのあらゆる領域でワンストップのサービス提供を進め、日本市場におけるさらなる成長機会の獲得を目指します。

### 日本の活性化への貢献を通じて、国内の成長機会を積極的に獲得

2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会の開催に向け、国内では今後もワールドスポーツ イベント等が数多く開催されます。また、2020年を目指して国内では、社会全体のICT化やパラリンピック開催に伴うインフラ構築などの動きが活発化しています。

電通グループは、純粋な広告領域以外、こうした社会的なプロジェクトへの関わりを通じて、2020年、さらにはその先の日本の成長やイノベーションの実現、「日本ブランド」の活性化に向けてグループの総力をあげて貢献したいと考えています。

### 2017年に向けて

上述の取り組みの結果、電通グループの中期経営計画は順調に進展し、KPIも2017年の目標達成に向けて着実な歩みを重ねています。

電通グループは、今後も改革と挑戦の手を緩めることなく、日本でのビジネスを中核としながら、DANのグローバルなカバレッジの広さを最大限に活かしたビジネスを展開します。そして、クライアントの成功を多面的に支援するパートナーへと進化するべく、統合的な課題解決力と収益創出力を一層高めていきます。

### 中期経営計画(2013年～2017年)の進捗

	2012年度 (実績)	2015年(暦年ベース) (実績)	2017年度 (目標)
売上総利益 オーガニック成長率		7.0%	3-5% (年平均成長率)
売上総利益 海外事業構成比	43%	54.3%	55%以上
売上総利益 デジタル領域 <sup>※1</sup> 構成比	24%	34%	35%以上
調整後営業利益 オペレーティング・マージン <sup>※2</sup>	17%	21.1%	20%以上

(注) 2012年度の会計年度は、4月1日から3月31日までとなります。

なお、2015年度から当社および決算日が12月31日以外の子会社の決算日を12月31日に変更しています。

※1 デジタル領域：インターネット関連マーケティングサービスおよびITシステムへの受託開発・販売等

※2 調整後営業利益オペレーティング・マージン：調整後営業利益÷売上総利益×100

特  
集  
電  
通  
グ  
ル  
ー  
プ  
の  
価  
値  
創  
造  
力

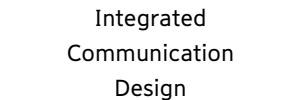
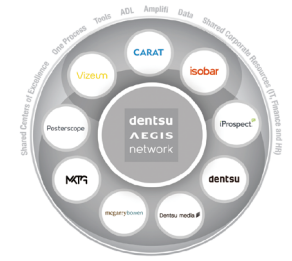
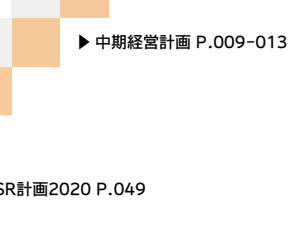
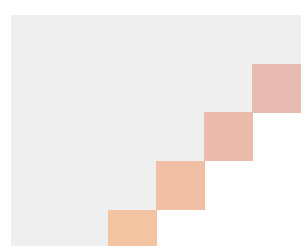
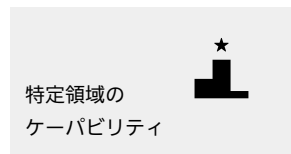
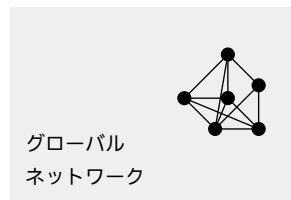
# 電通グループの価値創造力

## 電通グループの価値創造プロセス

OUTPUT



INPUT



- 9** **レジリエントなインフラ構築、イノベーションの推進**  
クライアントのマーケティング活動におけるデジタル・シフト
- 12** **持続可能な消費と生産のパターンの構築**  
消費者の行動様式の変化、生活者ニーズの多様化/マーケティング・コミュニケーション/活動における消費者への影響/サプライチェーンの社会的影響の管理
- 13** **気候変動とその影響の軽減など**  
事業活動における環境負荷の低減
- 10** **貧困、飢餓の撲滅、国内および国家間の格差の是正**  
事業活動を展開する地球規模でのコミュニティの発展

電通グループが担う社会的使命は、クライアントが展開する事業の成功に向けてありとあらゆる解決策を構築し、実行すること。そして、クライアントビジネスの成功はもちろん、社会課題の解決や社会全体のイノベーションに貢献していくことにあります。

電通グループは、中期経営計画「Dentsu 2017 and Beyond」のもと、デジタル領域での競争力強化などを通じてこれまでのビジネスの枠組みを超えた挑戦に取り組み、統合的な課題解決力と収益創出力を高めて新たな社会的価値の創造を図ります。

また、2015年12月に策定した「電通グループ中期CSR計画2020」のもと、責任あるマーケティング・コミュニケーションサービスの提供や、ビジネスパートナーであるサプライチェーンの皆様とも協働し広範なCSR活動の実践等を通じ、事業活動と合わせてESG価値の向上を図ることで、より良い社会の実現を目指していきます。

## [日本] 価値創造力の源泉：強固な事業基盤

### マーケットにおける競争優位性

電通グループの国内市場でのリーディングポジションは、クリエイティビティと実行力、そして革新的なソリューションの創出によって獲得してきたものです。さらに、グローバル・プラットフォームを通じて、電通グループの主要クライアントである大手日本企業の海外展開のみならず、DANの主要クライアントである大手グローバル企業の日本国内の展開におけるニーズに応えることで、日本における事業基盤はより強固になっています。

日本を中心としたムーブメント、アクション、スポーツを契機に、日本の活性化への貢献を通じて、電通グループは日本事業における成長機会を今後も獲得していきます。

### 日本を中心とした今後のムーブメント、アクション、スポーツ

		2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年以降
東京2020、社会のデジタル化を契機としたムーブメント、アクション		2020年に向けた社会全体のICT化による様々なサービスの高度化					
		東京オリンピック・パラリンピック開催に伴う社会インフラの構築					
		インターネット上でのコンテンツ配信(スポーツ、エンタテインメントなど)の拡大					
ワールドスポーツイベント	オリンピック・パラリンピック	リオ(夏季)	2024開催地決定	平昌(冬季)	2026開催地決定	東京(夏季)	北京(冬季・2022)
	アジア競技大会		札幌(冬季)	ジャカルタ(夏季)			杭州(夏季・2022)
	FIFA World Cup™			ロシア	フランス(女子)		カタール(2022)
	FIFA Club World Cup	日本	アラブ首長国連邦	アラブ首長国連邦			
	世界陸上		ロンドン		ドーハ		オレゴン(2021)
	世界水泳		ブダペスト		光州		福岡(2021)
	バレーボール世界選手権			日本(女子)			
	ラグビーワールドカップ				日本		
国内外でのその他の主要な出来事		伊勢志摩サミット	アスタナ万博(カザフスタン)	4K・8K実用テレビ放送開始		ドバイ万博	ワールドマスターズゲーム(関西・2021)



電通グループの日本事業は、  
クライアントの企業価値を高め、  
その価値を日本から世界へ発信することを  
ビジョンとしています。

取締役  
専務執行役員

高田 佳夫

電通グループの日本事業は世界でも類い稀なビジネスモデルであり、ブランド・エージェンシーでもメディア・エージェンシーでもありません。クライアントのあらゆる課題を解決する、「電通業」とでも呼ぶべき独自のものです。これにより6,000社を超える日本国内のクライアントとの信頼関係を創り出し、日本市場における強固な事業基盤と競争優位性を築いています。

近年、以下は一例ですが、アイデアとデジタル・テクノロジーを駆使することで、電通グループのソリューションはさらに大きな価値を提供することが可能となっています。

- コンテンツを楽しむ生活者とクライアントとのつながりをデジタル上で深め、新たな体験やコンテンツを提供する。
- 人工知能などのテクノロジーを活用して、生活者に最適なコンテンツや広告を即時に提供する。
- 日本への旅行を考える外国人とクライアントとのつながりを、訪日前からデジタル上で創り出す。

電通は、2014年に東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会よりマーケティング専任代理店に指名されました。東京2020については、スポーツだけでなく、文化、街づくり、テクノロジーなど、オールジャパンでの取り組みが2016年秋以降に本格的に始まります。マーケティング専任代理店としてだけでなく、日本をリードするソリューション企業としてこれらに関わるクライアントの事業活動にコミットすることで、これからも課題解決に貢献し、事業基盤をさらに強化して競争優位性を高めていきます。

2020年に向けた「電通業」を通じて日本で磨いたソリューションを世界の電通グループへ展開して、電通グループ全体の価値をさらに高めるとともに、電通グループは、日本の新たな価値を創造して、それを世界へ発信することを目指していきます。

## [日本] 価値創造力を高めるケーパビリティ：デジタル

### デジタルマーケティングの進化

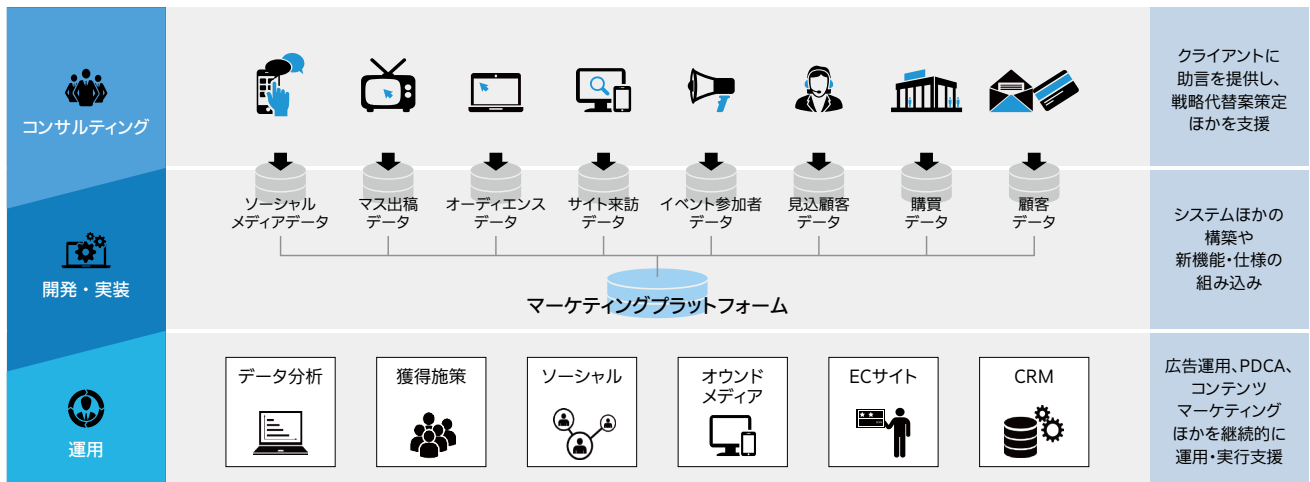
クライアントのマーケティング活動のデジタル・シフトが加速する中、広告業界においてもデジタル領域に対するニーズは、より一層多様化・高度化しています。こうした中、①メディア・バイイング領域におけるプログラマティック、②クリエイティブやコンテンツなどデジタル・ソリューション、③ビジネス上の意思決定や消費者とのエンゲージメント戦略に資するデータ・アナリティクスなど、エージェンシーの担う役割はますます拡大しつつあるといえ、電通グループもケーパビリティとサービス品質の向上に努めています。

一方、これらのケーパビリティを統合していくことの重要性も増しています。デジタル化の進展と各種テクノロジーの進化が消費者の行動様式を変化させる中、企業においては、これまで個別に機能することが多かったマーケティング活動の各プロセスや個々の施策を有機的に結びつけた統合的なデジタルマーケティングの実行が重要課題となり、電通グループにも統合的な専門支援サービスの提供が期待されています。

こうした環境変化に対応すべく、電通はデジタル関連機能の再編を進め、2016年1月には「デジタルマーケティングセンター」を設立しました。そして同年7月には、同センターに、デジタル領域のプランニングやビジネスモデル支援に強みを持つ株式会社電通イーマーケティングワンと、運用型広告などデジタルパフォーマンスマーケティング領域を中心に顧客企業の事業拡大を支援してきた株式会社ネクステッジ電通を合流する形で、デジタルマーケティング専門の新会社「株式会社電通デジタル」を設立しました。

電通デジタルは今後、グループ各社と連携しながら、既存の広告市場はもちろんのこと、拡大中のデジタルマーケティング市場における需要の取り込みを加速させます。具体的には、デジタルを活用したマーケティングのROI向上などのコンサルティングから、CRMやオウンドメディア運用、EC支援などの領域について開発から運用までをカバーする、電通グループの総合力を生かし、大手クライアントに戦略立案から実施までの一貫したサービスを提供していきます。

電通デジタルの業務領域 ～3つの機能～







## デジタルマーケティングにおける リーディングカンパニーを目指して。

執行役員  
電通デジタル 代表取締役CEO

大山 俊哉

デジタルテクノロジーやデバイスの進化が生活者の行動を著しく変化させ、IoTに代表されるようにあらゆるものや情報がインターネットに繋がってきています。そのようなかつてない環境変化のもと、クライアントはこれまで以上に、個別に対応していたマーケティングプロセスの各段階を有機的に結び付け、その効果と効率を最大化する取り組みに注力し始めています。

一方、インターネットメディアが運用型広告を中心にテレビに匹敵する広告メディアへと成長しており、さらに、事業・ITコンサルティングやビッグデータ分析、マーケティングオートメーション支援、Eコマース支援など、従来の広告市場には含まれないデジタルマーケティング関連市場が飛躍的に拡大してきています。

こうした状況を踏まえ、電通はこれらのデジタルマーケティングのソリューションを一元的に提供するデジタル新会社「電通デジタル」を立ち上げました。

電通デジタルは、デジタルマーケティングに関する各種の「コンサルティング」「開発・実装」「運用・実行支援」といった機能を持ち、クライアントのデジタルトランスフォーメーション支援、見込み客の発見・獲得からCRMまでのカスタマージャーニーにおける統合ソリューションの提供、ならびにそれらを支えるプラットフォームの構築支援を行っていきます。

また、これらのソリューションを支える「テクノロジー開発」と「データ獲得」を加速させて、DANとグローバル規模でのソリューション提供を図ります。

最先端のケパビリティを確保するための投資活動や技術開発に加え、デジタルマーケティング専門人材の獲得と育成を加速させ、さらにコンサルティングファームやIT企業など競合他社が持ちえない電通のマーケティング、クリエイティブ、メディアなどのケパビリティと密接に連携しながら、名実ともにデジタルマーケティングにおけるリーディングカンパニーとなることを目指します。

DENTSU  
DIGITAL

## [日本] 価値創造力を高めるケーパビリティー：スポーツマーケティング

### 社会にムーブメントを

電通グループでは、スポーツマーケティングの分野で長年の経験と実績を有しており、価値創造の重要なファクターとなっています。これはスポーツがもたらす感動をコアにして、さらに大きなムーブメントを起こすという、広告会社ならではのユニークな取り組みが評価されたものと考えています。今後もこうした活動を強化して、スポーツを通じて広く社会に対する働きかけを高めていきます。

### 電通グループが手掛けるスポーツマーケティング



©東京マラソン財団

©JFA 対アフガニスタン代表戦先発メンバー 2016.3.24



スポーツを活用したソリューションの提供により、  
クライアントビジネスに貢献し、  
スポーツのさらなる発展に寄与していきます。

執行役員

中村 潔

電通グループはオリンピックやFIFAワールドカップ、世界陸上などの世界的規模のイベントから、東京マラソンのような国内の市民参加型大会に至るまで多種多様なスポーツビジネスに関わっています。

グローバルには、国際オリンピック委員会 (IOC)、国際パラリンピック委員会 (IPC)、国際サッカー連盟 (FIFA)、国際陸上競技連盟 (IAAF)、国際水泳連盟 (FINA) をはじめとする国際競技団体との長期の良好な信頼関係をベースに、放送権、マーケティング権などの販売権を多数保有しています。近年はIOCより一部アジアの放送権を取得、販売しているほか、FIFAクラブワールドカップの中東やアフリカでの開催の実現など、ビジネスを拡大させています。

国内でも、長年にわたり日本オリンピック委員会 (JOC) をはじめ、多数の競技団体の放送権・マーケティング権の開発・販売を手掛けてきました。サッカーにおいても日本代表協賛パッケージに続きJリーグの同権利の独占販売権も獲得し、日本サッカーの価値向上に貢献しています。

このように国内外の様々な競技団体との密なビジネス・リレーションを武器に、クライアントに対してユニークかつ強力なスポーツを活用したソリューションを提案しています。

2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会においては、大会組織委員会のマーケティング専任代理店として、マーケティングプラン策定やスポンサーセールス等の支援を通して大会の成功に貢献する重責を担っています。

2020年以降に残すべきレガシーについても創造的に取り組み、スポーツの意義向上に挑戦します。またパラリンピックをはじめ、障がい者スポーツの発展にも寄与する所存です。

さらに2019年ラグビーワールドカップが日本各地で、2021年世界水泳が福岡で開催されます。これまで培った多数の国際競技大会の運営実績とノウハウをもって、これら大会でも多くの領域で競技団体やスポンサー各社をサポートし、成功に貢献していくつもりです。

## [海外] 価値創造力の源泉：グローバルでのポートフォリオ多極化



### グローバルでのポートフォリオ多極化、 その進捗状況と今後の戦略

取締役  
専務執行役員  
電通イーゼス・ネットワーク取締役会議長

ティム・アンドレー

#### ポートフォリオの多極化は順調に進展

マーケティング・コンバージェンスをリードする真のグローバルネットワークへと進化する——電通グループが目指すこのゴールへの重要な戦略目標のひとつが、「グローバルでのポートフォリオ多極化」です。

この目標に対するこれまでの成果は、2005年に27カ国であった電通グループの事業展開国数が現在140カ国に達しており、2005年には14,500名であった従業員数もグローバルで47,000名に達しているという事実により測ることができます。地域別収益構成も多様化しており、電通グループは、2015年度の売上総利益のうち46%を日本、20%はEMEA、18%はAmericas、16%はAPACから得ています。

このようにグローバルでのポートフォリオ多極化は順調に進展していますが、広告業界の変化の速さを鑑みれば、今後もこの戦略目標を追い続けることが必要と認識しています。

#### デジタル分野のケーパビリティ拡充が不可欠

世界の広告市場では、引き続きデジタルメディアが成長を続けています。デジタル広告支出は、特にソーシャルメディアプラットフォームにおけるモバイルとオンラインストリーミング動画の広告需要拡大、プログラマティック・バイイングの台頭に牽引され、英国、アイルランド、カナダ、オーストラリアなど主要市場では、デジタルがすでに最も重要なメディアチャネルとなっています。

こうした中、DANは買収を通じて、また、デジタル分野の人材採用や最新のデジタルツールを備えたサービスラインナップの拡充などへの投資を継続することで、デジタル分野のケーパビリティを拡充しています。

日本国内では、新会社「電通デジタル」を立ち上げ、複数のデジタルチャネルとプラットフォームにまたがるトータルパッケージをクライアントに提供しています。クライアントが電通の誇るすべてのケーパビリティをワンストップで利用できるようにするため、電通デジタルは、他の主要なビジネスユニットと緊密に連携しています。

#### 新たに獲得したケーパビリティを従来の強みと統合

Carat(カラ)の最新予測(2016年9月発表)によれば、2016年(暦年)の世界の広告費は前年比4.4%の成長が見込まれます。この成長は主に、2016年には総広告費のうち27.7%のシェアを占めると予測されるデジタルメディアの堅調な持続的成長率(15.6%)に牽引されますが、一方でテレビも、オリンピックや米国大統領選挙の高視聴率獲得が見込まれる中で41.1%の安定した市場シェアを維持すると予想されます。



重要なのは、広告主はこれら複数のメディアプラットフォームにまたがるマーケティングプランの統合に重点を置いているということです。我々は引き続き、デジタル領域でのケーパビリティ強化に投資を続けるとともに、獲得したケーパビリティとスキルを電通グループのサービスとオペレーティング・モデルに統合し一体化していきます。また、モバイルや動画、データを豊富に保有するなどの点に強みを持つグローバルメディアオーナーとのパートナーシップを強化することにより、グローバルで事業基盤を強化しています。

これらの取り組みにより、電通グループは急速に進化し複雑性を増す事業環境下においてもクライアントに成功をもたらす最高のプラットフォームを提供し続けるイノベティブな存在であり続けることができるのです。

### グループ内の人材交流もさらに推進

国内事業と海外事業間での人材交流には、近年、非常に力を入れています。すでに、東京の電通本社と海外事業であるDANとの間で数名の主要人材の交流を進めています。この双方向の知識移転は、当初は最も直接的なシナジーが期待できるアジア太平洋地域を中心に行ってきましたが、現在は、東京勤務であった150名以上の電通の社員がDANの多くの事業部門に勤務しており、うち4名は、カンントリー・マネージャーとして、駐在国ですべてのエージェンシー・ポートフォリオを管理するまでになっています。DANのグローバル人材についても、その一部を東京に派遣するパイロットプログラムを2015年に開始しており、すでに少数の人材が電通本社での勤務を開始しています。コラボレーションを促進し、相互学習の機会を増やすこれらの人材交流プログラムを、電通グループは今後も推進していきます。

## [海外] 価値創造力の源泉：デジタルエコノミーに即したビジネスへの転換



### さらなる成長とデジタルエコノミーに即した ビジネスへの転換を目指して

常務執行役員  
電通イー・ジェス・ネットワークCEO  
ジェリー・ブルマン

#### デジタルエコノミーの進展は既存のビジネスを根底から変える

デジタルエコノミーは今後5年間の成長が確実視される分野です。伝統的なビジネスモデルが大幅に崩壊しつつある一方、小売りにおけるオムニチャネルやシェアリングエコノミー、サービスエコノミーなど、デジタル対応のビジネスモデルは有力な経済形態となっています。将来的には、データが新たな通貨となりハイパーコネクティビティがさらに顕著となるデジタルエコノミー、その俊敏性とスピードを活用できるビジネスこそが最も成長するでしょう。

進化を続けるこうした事業環境の中で真の成功を実現するため、企業はその文化をも大きく変え、社内のシステムやプラットフォーム、部門横断的な働き方を再創造し、統合していくことが必要であり、そこには戦略的コンサルティング、データ・アナリティクス、CRMおよびカスタマー・エクスペリエンスなどデジタルエコノミーのソリューションが求められることとなります。

#### 戦略目標にフォーカスし、強いモメンタムを維持し続ける

このようにデジタルエコノミーが進展し変化が加速する中においては、電通グループがクライアントの戦略的パートナーとして高成長する分野やケーパビリティ、地域へアクセスできる優位なポジションを維持し続けるためには、強いモメンタムの維持が不可欠です。

その実現のため、電通グループはオーガニック収益成長において競合グループを上回り続けるとともに、スピードと規模の両面でM&Aを加速します。電通グループの海外事業を担うDANは、①グローバルな規模とネットワーク全体で提供できるサービス群の活用、②M&Aを中心とする効率的で最適な資本の稼働、③競合グループと我々を真に差別化するグループ独自のオペレーティング・モデルなどを活用し、過去4年間競合グループの平均を一貫して2～3倍上回るオーガニック成長率を達成してきました。また、競合グループの好業績を牽引する以下の要因についても一貫して注視し、我々の戦略目標に組み込んでいます。

- 成長する市場と分野へのエクスポージャーを増やす
- デジタルエコノミーの中で求められるケーパビリティを獲得・育成する
- 提供サービスを大きく変化させる／幅を広げる
- 顧客基盤をグローバルに拡大する
- コンテンツやメディアにおけるバリューチェーンの変化を活用する
- 上位20の市場でリーディングポジションを獲得し、競合や市場成長を上回る業績を上げる
- イノベーションを通じて拡張性のある組織を構築する

我々は戦略目標にフォーカスし、強いモメンタムを維持し続けることで我々のビジネスをデ

デジタルエコノミーの中心に置き、クライアントに提供する価値とインパクトを最大化すると同時に、主要なバリューチェーン全体にわたってステークホルダーへの価値創造力を高めます。

#### One P&Lの活用でさらなる成長と進化へ

DANは、2020年までにメディア取引の半分をプログラマティックに、そしてビジネスの100%をデジタルエコノミーに即したものとし、収益を現在の2倍の水準へと成長させることを目指しています。

この意欲的な成長目標を実現するため、我々は急速な変化にも対応可能な拡張性の高い組織を構築していきます。その実現の鍵を握るのが、独自のオペレーティング・モデル「One P&L」です。One P&Lは、各地域の市場構造に柔軟に対応するとともに、統合的で専門的なアプローチを可能にします。

マーケットにおけるリーダーシップを確実に維持するため、我々はOne P&Lモデルをさらに進化させていきます。新たなモデルのもと、我々は、グローバルなネットワーク・ブランドと各地域に特化した専門ブランドが個々にクライアントと対峙しつつも、DAN全体として統合されたソリューションをクライアントに提供します。進化したOne P&Lモデルでは、重要なケーパビリティごとにソリューション力を徹底的に高め、それらをエージェンシーブランドごとの「層」にします。こうしたグローバルなプラットフォームと機能という強力な基盤に支えられ、我々は成長を続けます。

DANは、データと洞察力、そして統合性を兼ね備えたサービスの提供により、消費者エンゲージメントを推進するソリューションビジネスへと進化していくのです(P.31～33をご参照ください)。

## [海外] 価値創造力を高めるケーパビリティ：成長を加速するM&A戦略



### グローバルネットワークの 成長を加速するM&A戦略

電通イージス・ネットワークCFO

ニック・プライデイ

#### M&Aを通じたビジネスの拡大を重視

我々の財務戦略は、組織の成長への投資や企業価値を向上させるM&Aを通じてビジネスを拡大することを優先しています。

M&Aは、近年の電通グループの卓越したオーガニック成長を補完する役目を果たしており、我々がデジタルエコノミーの中心へと移行するにあたって必要なケーパビリティの獲得にも役立っています。

具体的には、M&Aを通じて我々は下記に注力し続けています。

- 急成長する市場と業種への進出の加速
- 北米・中国におけるプレゼンスの構築
- 特にデジタル分野全体にわたるサービスラインの拡充

#### 明確なM&Aの戦略とターゲット選定方法

我々には明確なM&A戦略があります。デジタル分野、新興市場および主要市場(特に米国と中国)を中心に、スケール拡大に寄与する、あるいは地理的にもケーパビリティの面でも補完関係にある革新的な企業をM&Aの対象としています。

デジタル領域では、M&Aのターゲットとして、戦略的コンサルティング、データ・アナリティクス、CRM、パフォーマンス・マーケティングおよびカスタマー・エクスペリエンスに焦点を当てています。我々は、今後も小規模から中規模な企業のM&Aを進めるとともに、少し大型のネットワークビジネスもM&A対象として視野にいられています。

#### M&Aターゲット選定は、下記の方法で実施

- 現地のマネジメント・チームは、小規模なローカル案件の候補選定
- グローバルブランドのマネジメントは、小規模および中規模のM&A案件に関して現地マネジメント・チームをサポート
- DAN経営幹部は中規模から大規模の戦略的な案件のターゲットを選定

これらのチームはいずれも、ロンドンと各地域のM&Aチームのサポートをうけています。M&Aチームは、常時50から60案件の候補を検討しており、DANのジェリー・ブルマンCEOを委員長とするM&A委員会による月次レビューも行っています。M&Aチームは、確固としたM&A方針、業務慣行および手順に基づいて業務を遂行しています。

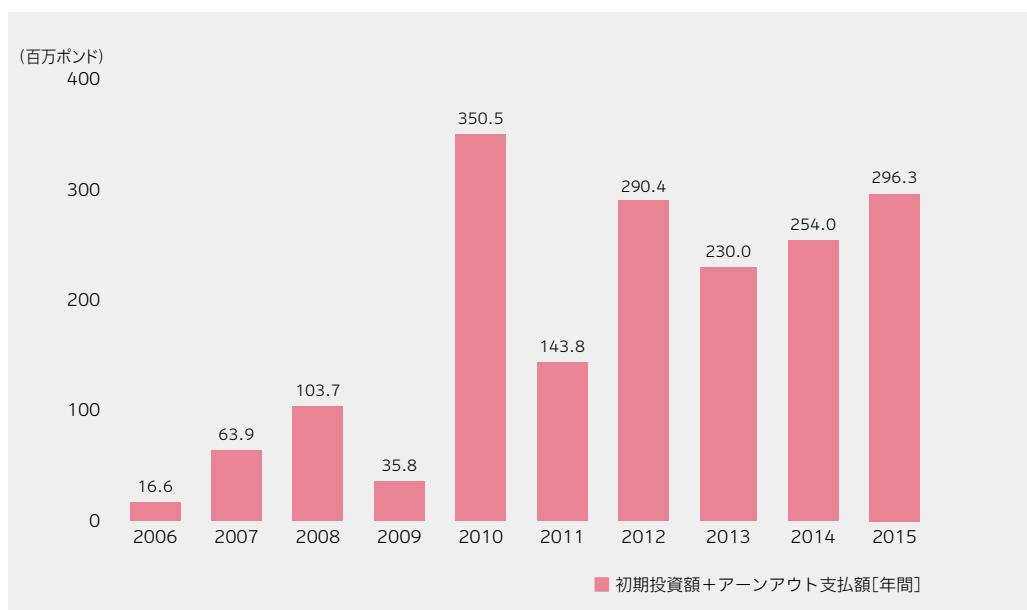


### 確固たるM&A実績と経営陣リテンション(残留)率

2006年以降、我々は200件以上のM&A案件に総額約20億ポンドを投資してきました。適切に管理された体制と確立されたプロセス、経験豊富で完成されたチームを基盤としたM&Aの実行と統合において、確固たる実績があります。加えて、我々はM&Aを通じて一貫して株主価値を実現してきました。2006年～2014年の投下資本利益率(ROI)は14.1%であり、これは電通の税引後WACC(加重平均資本コスト)の2倍以上の数値です。

電通グループは、M&Aを優秀な人材をグループ内に取り込む効果的な手段でも考えています。この点、M&Aにおける経営陣の残留率は大変高い実績を誇っており、2006年以降実施してきたM&Aや投資では、買収対象企業の経営幹部の71%が元の企業に留まり、うち88%は買収手続き完了後も残っています。また、DANの経営幹部の約50%はM&Aを通じて事業に加わった人材です。電通グループのオペレーティング・モデルによって、迅速な統合と事業機会の提供が可能ですので、M&A先にとっても魅力的であると考えています。

### DANの買収投資金額



## [海外] 価値創造力を高めるケーパビリティ：電通グループの事業拡充

### 電通グループの事業拡充

デジタル分野全体にわたるサービスラインの拡充とケーパビリティの獲得は、電通グループがM&Aで注力する領域のひとつです。

その中でも、多様なブランドとの接点において消費者のエンゲージメントを高めるためのブランド・コマース領域、グローバルで急成長を続けるモバイル領域、そして企業の商品・サービスに対して顧客を購買行動へと結び付けるコンテンツマーケティング領域は、特に重要な分野です。ここでは、電通グループが近年M&Aを実施してきた企業についてご紹介します。



ブランド・コマース領域に強みを持つeCommera Global Limited(以下、eコマラ社)は、世界有数の小売業や消費財メーカーに対し、Eコマース・ソリューションの開発・提供、メンテナンス、コンサルティングを行う企業です。本拠地ロンドンを中心に、専門スタッフは世界各地で活動しており、世界30市場において150を超える顧客のEコマースサイト運営を支援しています。また、同社はブルガリアとインドにEコマース関連の技術・サービス開発を行う「開発センター」を保有しています。

電通グループは今後、Isobarとeコマラ社の協業関係を深め、Eコマースのソリューション技術、クリエイティブやユーザー・エクスペリエンスをベースとしたブランド構築能力、消費者に対するデータ分析力を融合させながら、顧客ブランドの価値最大化に貢献していきます。



CEO マーク・フェイガン

電通グループの一員となり、デジタルコマースの分野で提供できる価値がより豊かになりました。eコマラ社は、Isobarのブランド構築ケーパビリティ、そして革新的なクロスチャネルソリューションの提供を可能にするグローバルな事業基盤を活用することで、相互に関連し合い、複雑化するブランド・コマースの領域でクライアントを成功に導きます。

## Fetch

モバイル領域でフルサービスを提供するグローバルエージェンシーFetch Media Limited (以下、フェッチ社)は、特にモバイルメディアを活用した広告の企画立案と広告枠の買い付けにおける専門性が高く評価されています。現在、英国に加え、米国、ドイツ、香港にサービス拠点を置いてビジネスを行っていますが、今後も拠点を拡充していく予定です。

フェッチ社は今後、マス媒体やデジタルメディア、OOHやクリエイティブなどの領域を専門とする電通グループのグローバルネットワーク・ブランド各社との協業を推進していきます。



CEO/共同創業者 ジェームス・コネリー

グローバルな事業展開とさらなる成長を目指す上で、DANによる買収は新たな一歩となります。デジタルビジネスに確かな実績を持ち、メディアにおけるモバイルの重要性を正しく理解している電通グループの一員としてフェッチ社は、増加し続けるモバイルセントリックなクライアントに世界クラスのケーパビリティを提供し続けていきます。



英国のコンテンツマーケティング会社であるJohn Brown Media Group Limited (以下、ジョン・ブラウン・メディア社)は、特にデジタル領域におけるコンテンツマーケティングに定評があり、世界的に知られている多国籍企業を含む多くの顧客から高い評価を得ています。同社は英国以外にも南アフリカ、香港、アラブ首長国連邦(UAE)に拠点を有し、グローバルレベルでのイノベティブなコンテンツマーケティングの展開を可能にしています。

これまで電通グループのデジタル・パフォーマンス領域のサービスは、グローバルネットワーク・ブランドのひとつであるiProspect(アイプロスペクト)を中心に提供してきましたが、今後は、アイプロスペクトを中心とするグループ各社とジョン・ブラウン社との協業関係を深め、より付加価値の高いソリューションを通じて顧客のROI(投資収益率)の最大化に貢献していきます。



CEO アンドリュー・ハーシュ

ジョン・ブラウン社は過去20年にわたり、世界の一流ブランドをクライアントとしてコンテンツを制作してきました。電通グループの一員となることは、我々にとってより素晴らしいコンテンツと成果をクライアントにもたらすストラテジストとともに働く機会となります。

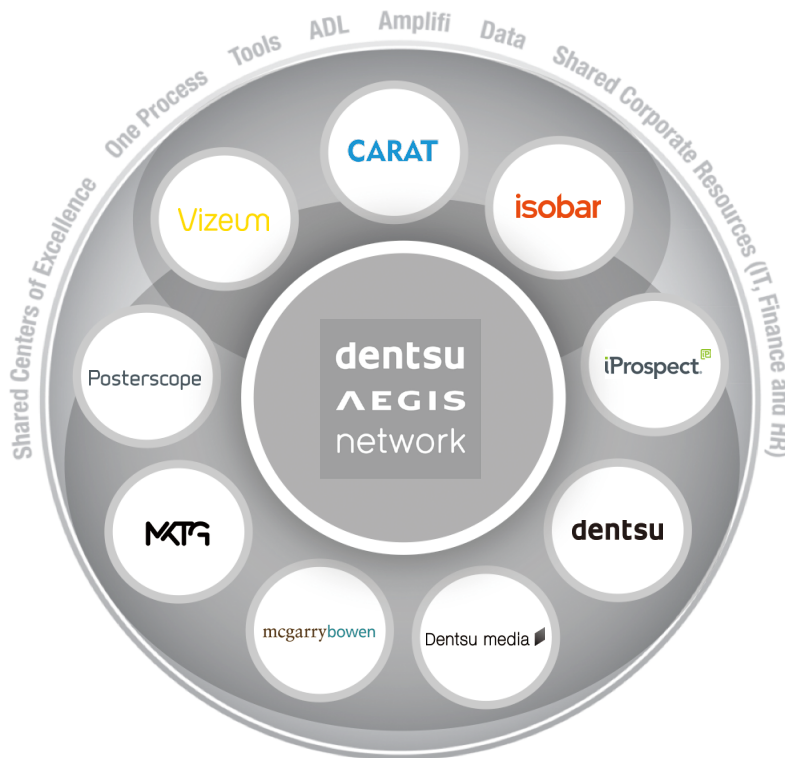
## [海外] 価値創造力を高めるケーパビリティ：ネットワークブランド

### ケーパビリティを高め続けるブランド群

電通グループは、広告業界の潮流であるマーケティング・コンバージェンスとグローバル化に対応するため、独自の協調的オペレーティング・モデル「One P&L」を確立しています。「One P&L」は電通グループが展開する国ごとに確立され、グローバルなリソース・インフラの活用によって、付加価値の高い統合的なサービスを各国のクライアントに提供しています。

グローバルなリソース・インフラにおける重要な要素は、9つのグローバルネットワーク・エージェンシーおよび6つのスペシャリスト/マルチマーケット・エージェンシーの「ブランド」であり、電通グループの統合的かつ専門的なアプローチを実現しています。また、一部の国では各地域のエージェンシー・ブランドがこれを支えています。

各グループ会社は、共通の事業目標を掲げてシームレスな連携を実現しており、また、さまざまな分野におけるトップクラスのプロフェッショナルが各国・地域において連携を強化することで、統合的なクライアント・サービスの提供を可能としています。



グローバルネットワーク・ブランド



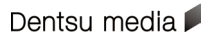
カラ

世界110カ国以上に展開する世界最大級のメディアコミュニケーションカンパニー。メディア価値の最大化を通じてクライアントのビジネス価値を最大化します。



電通

海外において電通名を冠した広告会社が電通ブランドのエージェンシーです。また、デジタルやクリエイティブ、PRやコンサルティングなどの領域に特化した会社を専門領域のエージェンシーと呼んでいます。



電通メディア

電通の海外におけるメディア・エージェンシー・ネットワークが電通メディアです。「メディア・パレット」「メディア・キュービック」「メディア・マトリックス」という3つのネットワークと、デジタルエージェンシーである「&c(. 電衆数碼)」といった各ブランドが、世界各国で高品質なサービスをクライアントに提供しています。



アイプロスペクト

世界52カ国に展開するデジタルパフォーマンス・マーケティングエージェンシー。クライアントのオンラインマーケティングのROI(投資収益率)の最大化をサポートします。



アイソバー

世界45カ国以上に展開するデジタルエージェンシー。世界中のデジタルテクノロジーを集結させて世界最大規模のグローバルデジタルネットワークを確立。卓越したデジタルマーケティングによってクライアントをフルサポートします。



電通マクギャリー・ボウエン

既存の方法論や先入観にとらわれることなく、ユニークな洞察と、スマートなソリューションの提供を常に考えるエージェンシーです。クリエイティブ力には定評があり、新たなコミュニケーション・プラットフォームの構築にも力を注いでいます。



MKTG

MKTGは、消費者のブランド体験や経験価値にフォーカスしたアクティベーション領域に強みを持つ総合ライフスタイル・マーケティング会社です。DANは、MKTGをグループのライフスタイル・マーケティング・サービスの柱として強化・拡充していきます。



ポスターズコープ

世界約30カ国に展開するOOH専門のメディアエージェンシー。屋外における生活者の消費行動への深いインサイトに基づくOOH展開に強みを持っています。



ビジウム

世界40カ国以上に展開するデジタルメディアに特化した、コミュニケーション・プランニングに優位性を持つメディアエージェンシー。DAN傘下の各社との協働により、クライアントの広告コミュニケーションに革新的変化をもたらします。

## スペシャリスト／マルチマーケット・ブランド



### アムネット

各種データを有機的に結び付け、オンライン広告をより正確なターゲットに、よりタイムリーに行うためのトレーディング・デスクで、世界33カ国に展開しています。



### アンプリファイ

マス媒体やデジタル媒体の「メディア・バイイング」、運用型広告におけるトレーディングデスク (Amnet) の開発・運用、グローバルなプラットフォームとの協業、データやコンテンツ等の開発・提供などを通して、メディアやプラットフォームの価値向上に貢献しています。



### データツーデシジョン

さまざまなマーケティング・データを包括的に活用し分析することで、クライアントのマーケティング活動のROI(投資収益率)の最大化を目指すコンサルティング会社です。



### ミッチェル・コミュニケーション・グループ

さまざまな賞を獲得している戦略コミュニケーションに長けたPR会社です。世界の優良企業および認知度の高いブランドをクライアントとして持つなど、幅広い顧客ポートフォリオを有しています。専門分野は消費者コミュニケーションから企業広報まで多岐にわたり、革新的なアイデアを生む会社として知られています。



### 360i

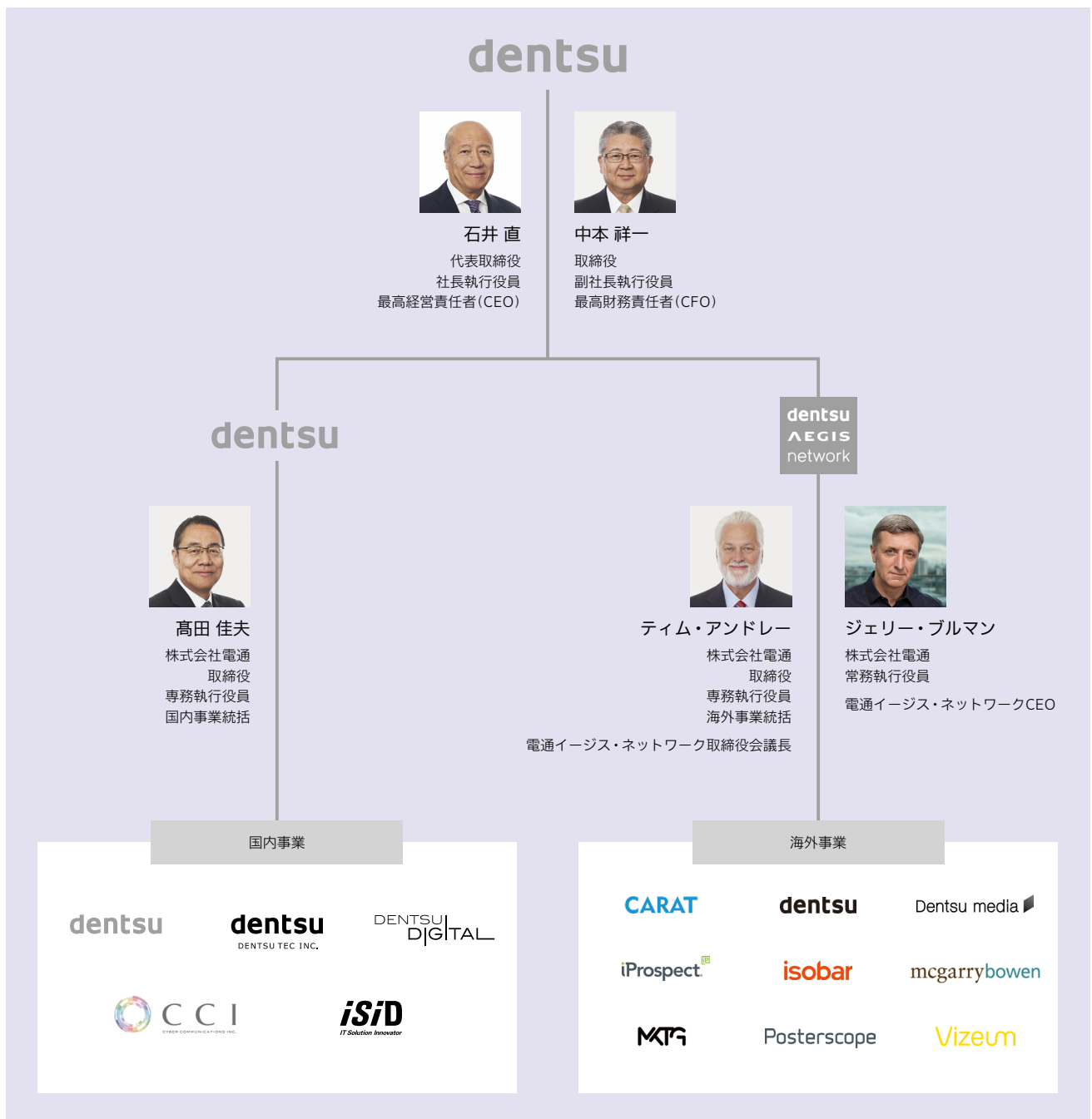
検索エンジンマーケティング(SEM)とソーシャルマーケティングの融合を標榜しており、「次世代型のデジタルエージェンシー」として業界内で高く評価されています。

コ  
ー  
ポ  
レ  
ー  
ト  
ガ  
バ  
ナ  
ン  
ス

## 電通グループのマネジメント体制

電通グループでは、国内事業は電通、海外事業はDANがそれぞれオペレーションを主導する形を採用しています。DANは、Aegis Group plcのマネジメント体制を引き継ぎ、電通と一体となったグループ全体の海外事業を推進しています。

### マネジメント体制





## 電通のコーポレートガバナンス推進体制

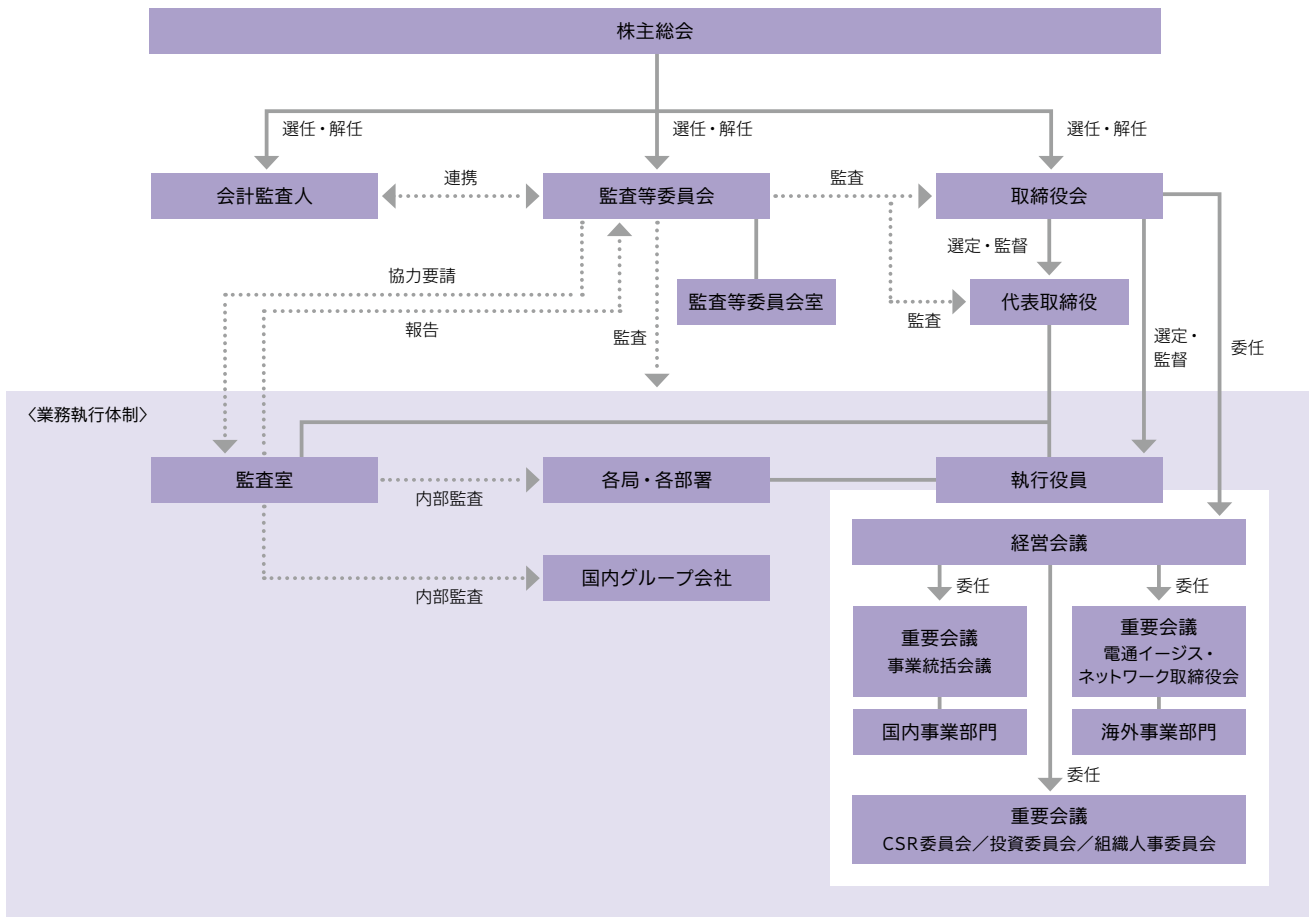
電通は、監査等委員会設置会社として、重要な業務執行の一部について取締役会から取締役への権限委譲を行い迅速で実効性の高い業務執行体制を構築するとともに、取締役会による取締役の監督機能の強化を図っています。

取締役会は、2016年3月30日現在9名(うち独立社外取締役3名)で構成されており、そのうちの4名(うち社外取締役は3名)は監査等委員である取締役を選任しています。取締役会を構成するメンバーについては、経験、知見、能力、ジェンダー等における多様性に配慮しています。

取締役と執行役員の役割と責任を明確にするため、「取締役兼執行役員制度」を導入し、より実効性の高い経営および業務執行体制の強化を図っています。

取締役会の下には、代表取締役ほか業務執行取締役を含む執行役員によって構成する経営会議を設置し、経営上の重要事項の決議や、取締役会決議事項についてはその事前審議を行っています。さらに、経営会議から委任を受けた会議体を重要会議と位置づけ、国内事業部門における重要会議として事業統括会議、海外事業部門における重要会議としてDANの取締役会を設置することにより、業務執行体制を国内事業部門と海外事業部門に分け、それぞれに収益責任と権限を委譲しています。

### コーポレートガバナンス推進体制



### 監査等委員会設置会社への移行

電通は、2016年3月の定時株主総会終了をもって、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。

今回の経営施策は、東京証券取引所においてコーポレートガバナンス・コードが2015年6月1日から適用開始されたことに対応したものです。現行の監査役会設置会社であっても、内部統制を含め電通のコーポレートガバナンス体制は整っていましたが、監査・監督機能とコーポレートガバナンス体制の一層の強化を図るために、監査等委員会設置会社への移行に合わせて、独立社外取締役を3分の1以上とする自主的な取り組みを行うことにしました。

監査等委員会設置会社に移行したことで、業務執行に対する監督が取締役会の役割の中心になるとともに、業務執行者による迅速な意思決定と機動的な業務執行が可能となります。電通はこれにより、経営の健全性と透明性の向上および迅速な意思決定を図り、さらなる企業価値の向上を目指します。



長谷川俊明法律事務所代表  
株式会社電通  
取締役  
監査等委員(社外)

長谷川 俊明 弁護士

### 電通グループのコーポレートガバナンスに寄せて

V o i c e

2016年は、前年に続きコーポレートガバナンス(CG)改革の嵐が企業社会に吹き荒れています。日本で2015年5月と6月にそれぞれ施行・適用開始となった改正会社法とCG・コードの“浸透度合い”がいま問われているとよいでしょう。

電通の場合、この間ガバナンス改革にとどまらないグローバルな大変革を実現しました。決算期を3月末から12月末へと変え、会計基準として国際財務報告基準(IFRS)を適用することにする一方で、改正会社法で可能になった監査等委員会設置会社へ移行したからです。いずれもグループ挙げての内部統制、ガバナンスの強化をめざすのが目的です。

私自身にも直接関わったのは、2016年3月30日に開催の定時株主総会で監査役を辞任し監査等委員である社外取締役に就任したことです。同じ監査を担当する役員として役職名が変わっただけではないかとの見方もありえますが、ガバナンス体制向上の面からは大きな前進を実感しています。

監査等委員は取締役ですから取締役会の決議に議決権を行使して参加します。経営判断の当・不当についても賛否を明らかにしつつ監査等委員会の一員として取締役の職務執行の適法性の監査も行います。このように取締役が委員会をつくり監査にあたる体制はグローバルスタンダードに近いものです。裏返せば、日本の監査役(会)設置会社型の経営監督体制はユニークで海外ではわかりにくいものだったのです。

電通グループは、これらの大改革によって真のグローバル企業にふさわしいガバナンス体制をつくり出したと考えています。

## コーポレートガバナンス・コードへの対応

### コーポレートガバナンス・ポリシーの策定

コーポレートガバナンス・コードへの対応にあたり、電通は、株主、顧客、従業員および地域社会等のステークホルダーに対する責任を果たすとともに、電通の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を目的とした、実効性あるコーポレートガバナンスを実現するために、新たに「コーポレートガバナンス・ポリシー」を策定しました。

コーポレートガバナンス・ポリシー → <http://www.dentsu.co.jp/vision/cgp.html>

### 経営陣幹部の選任、取締役、監査役候補の指名

電通では、監査等委員でない取締役の指名の手続きについては、代表取締役が候補者案を策定した後、透明性を確保する観点から、独立社外取締役である監査等委員に対して選任の理由、適正性等に関する説明を行い、その意見を踏まえた上で、取締役会にて候補者を決定します。また、監査等委員である取締役の指名の手続きについては、代表取締役が候補者案を策定した後、監査等委員会の同意を得た上で、取締役会にて候補者を決定します。

候補者の指名方針と手続きについては、コーポレートガバナンス報告書をご覧ください。

コーポレートガバナンス報告書 → [http://www.dentsu.co.jp/csr/pdf/governance\\_201603.pdf](http://www.dentsu.co.jp/csr/pdf/governance_201603.pdf)

### 社外取締役の独立性基準の制定

電通では、当社グループのコーポレートガバナンス体制における、より一層の透明性の確保を図るため、2015年11月に、以下の項目に沿って規定した「社外取締役の独立性基準」を制定しました。以下のいずれかに定めた基準に該当する場合、社外取締役としての独立性を有しないものとみなします。

1. 当社および当社子会社の出身者関係
2. 当社業務執行者が役員に就任している会社
3. 主要な取引先関係
4. 当社の監査人
5. 社外専門家関係
6. 寄付先関係
7. 大株主関係
8. 過去該当事関係
9. 近親者関係

社外取締役の独立性基準 → <http://www.dentsu.co.jp/vision/isod.html>

### 取締役会の実効性に関する自己評価

電通では、監査等委員会設置会社への移行に伴い、2016年度より、毎年、各取締役が自己の職務の遂行状況ならび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自己評価を行い、これに基づき、取締役会が取締役会全体の実効性について分析・評価を行うとともに、その結果の概要を開示します。

## 取締役・監査役に対するトレーニング

取締役における役割・責務を適切に果たすため、執行役員および取締役に対する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います。

現在は、社外取締役を除く取締役または執行役員への就任時に、電通の経営・事業・財務等の戦略、関連する重要事項や法令等について、社内外の専門家を講師とする研修を実施し、職務遂行上必要な知識の取得・更新を行ったうえで、電通グループの課題の特定と解決策に関するディスカッションを実施しています。また就任後は、定期的に役員勉強会を実施し、メガトレンドにおける様々な課題に対するベストプラクティスや、コーポレートガバナンス・コードにおけるESGの位置づけを重視して、最新の情報を得る機会を設けています。

また、社外取締役へ新たに就任する際には、電通の事業内容、組織体制等の説明を行うとともに、その就任後も、定期的に事業課題等について必要な情報提供を行います。

## 役員報酬

### 報酬決定に関する方針と手続

監査等委員でない取締役の報酬については、株主の中長期的利益に連動し、電通の企業価値最大化に向けたモチベーションを高めることを目的に、中期経営計画達成に向けた動機づけを考慮した業績連動の仕組みを取り入れています。モデル業績における業績連動賞与の比率を報酬全体の4割、業績連動の指標を連結営業利益とし、賞与総額は予算達成の度合いにより変動させる方式としています。固定報酬である月例報酬と業績連動賞与の総額は、定時株主総会で承認された報酬枠の範囲内としています。

各監査等委員でない取締役の報酬額(執行役員兼務分も含む)については、透明性を確保する観点から、独立社外取締役である監査等委員に対して、報酬額の妥当性に関する説明を行い、その意見を踏まえた上で、株主総会で決議された報酬枠の範囲内で、取締役会にて決定します。また、監査等委員である取締役の報酬については、その職務に鑑み、固定報酬である月例報酬のみとし、定時株主総会で承認された報酬枠の範囲内としています。各監査等委員である取締役の報酬額については、株主総会で決議された報酬枠の範囲内で、監査等委員である取締役の協議によって定めます。

### 取締役および監査役の報酬等の総額

	取締役 (うち社外取締役)		監査役 (うち社外監査役)		全役員 (うち社外役員)	
月例報酬	274百万円 (10百万円)	12名 (2名)	75百万円 (21百万円)	5名 (3名)	349百万円 (31百万円)	17名 (5名)
賞与	195百万円 (一円)	9名 (一)	一円 (一円)	一名 (一)	195百万円 (一円)	9名 (一)
合計	469百万円 (10百万円)	12名 (2名)	75百万円 (21百万円)	5名 (3名)	544百万円 (31百万円)	17名 (5名)

- (注) 1. 取締役の報酬限度額は、2013年6月27日開催の定時株主総会において、年額12億円以内(うち社外取締役年額1,800万円以内)と決議いただいております。
2. 監査役の定額報酬限度額は、2013年6月27日開催の定時株主総会において、年額1億3,200万円以内と決議いただいております。
3. 月例報酬の額には、2015年6月26日開催の定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名の分を含んでおります。
4. 上記の表に記載している「賞与」は、上記注1記載の取締役の報酬限度額内で2016年2月開催の取締役会において決議された賞与支給額となります。また、社外取締役および監査役には賞与を支給しておりません。
5. なお、当社は、2016年3月30日開催の第167回定時株主総会による承認を得て、監査等委員会設置会社へ移行いたしました。同総会において、監査等委員でない取締役の報酬の支給限度額を年額12億円以内とし、監査等委員である取締役の報酬の支給限度額を年額1億5,000万円以内と決議いただいております。社外取締役には賞与の支給はありません。

## 株主・投資家とのコミュニケーション

電通では、IR活動を通じ、株主・投資家等に対して経営戦略、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・投資家等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に努めています。年2回の決算説明会実施のほか、国内外の機関投資家・アナリスト向けの個別説明などで株主・投資家と幅広く双方向のコミュニケーションを図っています。

株主との建設的な対話に関する方針 ⇒ <http://www.dentsu.co.jp/ir/shares/constructivedialogue.html>



株主総会の様子



株主総会レセプション用展示パネル

### 資本政策および株主還元について

電通は、本源的な企業価値向上を目指した資本政策を実施していきます。そのため国内・海外での成長領域への積極的な投資(M&A)を資本配分の最重要事項とし、それを軸とした持続的な利益成長を追求します。さらに安定的な配当の継続と機動的な自己株式取得の組み合わせで株主還元の着実な改善を図り、資本効率を高め、ROEの中期的な向上を目指します。

### 株主総会の実施

電通の定時株主総会では、株主総会招集通知の早期発送、インターネットによる議決権行使の採用等、株主の議決権行使を円滑にするための取り組みを推進しています。2016年3月30日開催の「第167回定時株主総会」には307名の株主にご参加いただき、審議を行いました。なお議決権行使の結果は株主総会参加の株主分を含め、電通ウェブサイトにて開示しました。

### 決算説明会の実施

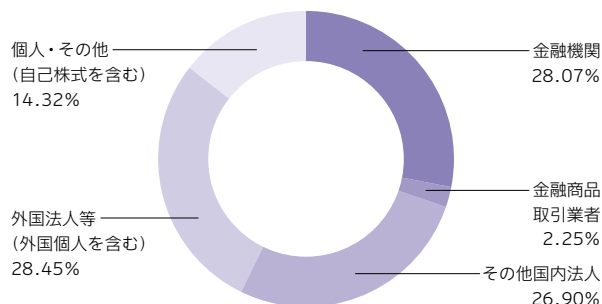
電通は、アナリストおよび投資家とのリレーションを大切にしており、決算概況や総括、経営方針などを説明する「決算説明会」を年2回実施しています。また決算説明会で使用した資料は電通ウェブサイトに掲出して、広く一般の投資家にも開示しています。

決算説明会資料 ⇒ <http://www.dentsu.co.jp/ir/data/setsumeikai/index.html>

### 株主構成

電通の株主総数は2015年12月末時点で31,928人となっており、所有者別の株主構成はグラフの通りです。

所有者別の保有株式数構成比



## 電通グループの内部統制システム

電通の内部統制システムは「取締役、執行役員および従業員が自らを律し、社会的な責任を全うし、成長していくための体制」であると考えています。電通では電通および子会社の取締役、執行役員および従業員の職務の執行が法令などに適合し、適正な業務執行が確保されるよう「電通グループ行動憲章」を業務上の行動規範かつ内部統制システム実行の基盤としています。本憲章のもと、規則制定やマニュアル整備を行い、研修などを通じて全社員に適正な業務執行を周知徹底しています。業務執行の際は「リスク管理」「コンプライアンス」関連のチェック項目を設け、ルールの適正性、ルールに沿った業務執行、問題発生時の速やかな報告・対応など、さまざまな観点から点検を行い、課題の発見・改善を実行しています。

また、電通グループ全体として企業価値の保持・向上を図るため、内部統制の仕組みをグループ会社にも展開しています。

電通グループ行動憲章 → <http://www.dentsu.co.jp/csr/overview/codeofconduct.html>

### 電通グループのリスク管理について

電通グループでは、グループ全体のリスクを網羅的に管理する体制として、取締役執行役員を委員長とするCSR委員会のもと、グループのリスク管理状況を把握し、方針やリスク管理プロセスの策定、実行、モニタリング、改善活動のPDCAサイクルによる継続的改善を図っています。リスクの発生を未然に防止するとともに、リスクが発生した場合の損害を最小限にとどめる体制の維持・向上を図るため、リスク管理規則を定め、重要なリスクから優先して具体的な対応計画を策定、実行しています。重要リスクについては管理すべき各担当部署を定め、リスク低減に向けて対応計画の策定とその実施、年度途中での経過報告および年度末における自己評価と次年度に向けての指針を取りまとめ、CSR委員会に報告しています。新たに抽出された重要なリスク、中長期的に発生可能性のある潜在的リスクについては、CSR委員会から経営会議に報告し、リスクに対する回避・軽減・移転・保有などの対策状況を確認したうえで、対策の策定、見直しなどを実施しています。

電通グループでは、重要リスクの選定にあたり、リスクマップを活用した定量、定性的分析を実施しています。発生頻度と影響度を考慮し、各種リスクの相関分析を行ったうえで、重大リスクの特定を行っています。

#### 中長期的に発生可能性のある潜在的リスク及び対応状況

潜在的リスク	概要	軽減策および実施状況
大規模災害への対応	災害、事故、大規模システム障害、健康被害などの危機発生時に、業務継続計画(BCP)や緊急時対応計画が適切に機能せずに事業の再開に時間を要する可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 初動マニュアルの策定</li> <li>• 対策本部の運営計画の策定</li> <li>• 安否情報のシステム一元化による、安否確認業務の効率化</li> </ul>
グローバル化への対応不備	海外における事業管理体制の不備、事業展開を行う国・地域での施策、および現地の法制度等への対応不備により、グローバル戦略に遅れが生じる可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 有効なガバナンスの確立</li> <li>• グローバル人材の育成</li> <li>• コンプライアンス体制の強化</li> </ul>
従業員の労働負荷低減	長時間勤務による社員の健康被害、生産性低下などが生じる可能性がある	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ノー残業デーの設定</li> <li>• 年次有給休暇の計画的取得推進</li> <li>• 「ワークスタイル・イノベーション」の実行</li> </ul>



## 情報セキュリティ

### 情報管理体制の整備

電通では、電通グループ内で保有もしくは取引先からお預かりした個人情報などを含む重要情報を守るため、「電通グループ情報セキュリティ基本方針」を制定し、厳格な情報セキュリティ管理体制を整備しています。この基本方針に基づき、電通においては、「情報管理規則」とその他関連細則を制定し、役職員に周知するとともに、遵守すべき規則として明確化しています。また、新入社員向けの研修や従業員に対する説明会、啓蒙普及用のビデオやパンフレットの配布等きめ細かい周知活動を行っています。特に情報管理における管理職の重要性に鑑み、新任管理職研修に講座を設け、管理職の役割と責任についての教育を行っています。

また、グループでの管理強化のため、「ISO/IEC27001:2005」の前身となる「BS7799-PART2:2002」の認証を2003年3月に東京本社で取得しました。その後、2005年4月に関西支社、中部支社に対象を拡大し、電通全体として認証を取得。2015年には情報セキュリティマネジメントシステム(ISMS)の国際規格「ISO/IEC27001:2013」および「JIS Q27001:2014」に移行しました。同年12月31日現在で、電通ならびに電通国内グループ会社計51社が認証を取得しています。

これらの施策により、日々変化し高度化するICT(情報通信技術)環境に電通グループ全体で機動的に対応し、より一層の情報セキュリティ管理の徹底を図っています。

### 情報管理体制の基本方針

#### 電通グループ情報セキュリティ基本方針

電通グループは、グループ一体となって情報セキュリティ管理に取り組めます。私たち電通グループは、すべての事業領域において、グループ内に存在する重要情報を守るため、情報セキュリティ管理に取り組めます。

#### 1. 法令等の順守

私たちは、関連法令を順守して、また取引先をはじめとするステークホルダーからの要請等に基づいて、情報セキュリティ管理に適切に取り組めます。特に個人情報に関する管理を確実に実施します。

#### 2. 情報の厳格な管理

私たちは、取引先の機密情報、個人情報等の重要情報の漏洩、紛失、毀損、不正利用が発生しないよう、情報を厳格に管理し、業務に関する情報については、グループ内や社員間であっても定められた範囲を超えて開示しません。発注先の選定に際しては、情報セキュリティへの取り組みを十分に考慮します。

#### 3. 達成水準の維持と改善

私たちは、PDCAサイクルに基づく情報セキュリティ活動を通じて、達成した水準を維持し、その改善に取り組めます。グループとして、役員から社員まで全員が必要な知識と判断力を身につけるよう、情報セキュリティの教育と啓発にも注力します。

#### 4. 環境変化への対応

私たちは、グループの事業領域や取扱う情報資産、またICT(情報通信技術)環境の変化に柔軟に対応し、情報セキュリティ管理のルールや仕組みを見直していきます。

## コンプライアンスの推進

### コンプライアンス推進体制

電通では、グローバルに企業活動を行うにあたり、公正な事業を推進していくため、「電通グループ行動憲章」を、経済協力開発機構(OECD)の多国籍企業行動指針などの要素を踏まえ策定しました。電通コンプライアンス体制では、取締役および執行役員において、法令違反その他のコンプライアンスに関する重要な事実を発見した場合には、遅滞なく取締役会や経営会議において報告するとともに、速やかに監査等委員会に報告します。監査等委員会からコンプライアンス体制についての意見および改善策の要求がなされた場合は、取締役および執行役員が遅滞なく対応し改善を図ります。

また、従業員のコンプライアンス体制の維持・向上を図るために、CSR委員会のもとコンプライアンス担当部署が規則・マニュアル類の整備や各種研修の実施などにより、社員のコンプライアンス意識の浸透と徹底を図っています。

社内における法令違反があった場合の通報先として「コンプライアンスライン」を設置、専門窓口として対応を行っています。通報先は社内窓口に加えて、弁護士事務所に社外窓口も設けて相談・通報者が一切の不利益を被ることがないように運用・情報管理体制を整備しています。2015年度は、電通および電通グループ会社の社員などから合計15件(2014年度：10件、2013年度：13件、2012年度：21件)の通報や提案があり、対応を行いました。

また不正行為などを未然に防ぐため、電通本支社では「コンプライアンスキャラバン」を実施、新たに教育用ビデオを制作・上映して社員の意識啓発に努めました。また社内イントラネットに「コンプライアンスホームページ」を設置する一方、グループ会社に対しては小冊子「コンプライアンス・ダイジェスト」を配布することで理解促進を図るほか、電通および電通グループ会社の新入社員や中間採用社員対象に「コンプライアンス研修」を毎年実施し、コンプライアンス意識の醸成に努めています。

### 反社会的勢力に対する方針

電通および電通グループ各社は「暴力団等反社会的勢力排除に対するの基本方針」を定め、反社会的勢力に対して断固たる姿勢で臨むとともに、ビジネスパートナーに対しても同様の対応を求めています。

暴力団等反社会的勢力排除に対するの基本方針 → <http://www.dentsu.co.jp/csr/compliance/compliance.html>

### 海外グループの贈収賄への取り組み

DANにおいて、海外グループ会社のコンプライアンス研修をイントラネット上で行っています。参加者の受講率は90%以上と高く、研修後のフォローアップとして各社独自に研修会を開くなど、社員の意識向上に努めています。

### 「Speak Up!」運用方針

詐欺などの不正行為のリスクは、電通グループの収益性およびレピュテーションに対するリスクです。DANでは、社内通報プログラム「Speak Up!」制度を設け、懸念される出来事や不正行為の疑いを報告することが可能です。従業員は、ラインマネージャー、人事部門の相談窓口、シニアマネージャーに報告するか、社内苦情処理手順を踏むことができます。詐欺などの不正行為を行った従業員に対しては、適切な法的措置、懲戒処分を行います。また独立専門業者のSafecall Limitedとも契約しており、1年365日、24時間、多言語での電話、Eメール、ウェブサイトを通して、匿名で連絡を取ることができるシステムを整えています。



小冊子「コンプライアンス・ダイジェスト」

懸念される出来事及び不正行為

- ・イジメまたはハラスメント
- ・窃盗または詐欺
- ・贈収賄および汚職
- ・情報セキュリティの侵害  
(個人情報/秘密情報の紛失または窃盗など)
- ・経費の乱用または水増し
- ・契約上の義務の不履行
- ・会計および税務における不正



サ  
ス  
テ  
ナ  
ビ  
リ  
テ  
ィ

## CSR委員長メッセージ



ESG価値の向上を図り、  
より良い社会の実現を目指します。

CSR委員会委員長  
取締役  
執行役員

松島 訓弘

2015年度の電通グループの連結業績(暦年ベース)は、収益で前年比12.8%アップ、調整後営業利益で20.3%増と、大変好調な数字を残すことができました。しかしながらその将来を見通すと、地政学的、ビジネスモデルの変革など様々なリスクが存在します。またマクロ経済の先行きも相変わらず不透明感があります。

そのような環境下、企業が継続的に成長して企業価値を高めていくには、財務的なパフォーマンスの追求だけでは実現は容易ではありません。日本で2015年6月に適用されたコーポレートガバナンス・コードでは、ステークホルダーとの建設的な対話を通して企業に中長期の成長を図るよう変革を促しています。中でもESG(環境、社会、ガバナンス)の視点を重要視し、非財務分野での企業価値創造を求めています。また国内外の機関投資家も自らの投資プロセスにESGへの配慮を求めた責任投資原則(PRI)を重視しており、その署名も既に世界で1,500を超えています。

そうした流れに的確に対応すべく、電通は2015年12月に2020年をターゲットとした「電通グループ中期CSR計画2020」を策定しました。そこでは環境保全、コミュニティ、サプライチェーン、責任あるマーケティング・コミュニケーションの4つを重点領域として定めて、ESG視点での企業価値の向上を目指しています。

企業は社会の「公器」であり、さまざまなステークホルダーと実のある協業がなくては持続的な成長は不可能です。事業活動を通して私たちのクライアントがステークホルダーとより良い関係を築けるよう、責任あるマーケティング・コミュニケーションサービスを提供すること。ビジネスパートナーであるサプライチェーンの皆さんとも協働して、広範なCSR活動を実践していくこと。電通グループの社員には、ワーク・ライフ・バランスの充実を図り、高い志と実行力を持つプロフェッショナルとして行動してもらうこと。

こうした各種の取り組みこそが、財務的な持続可能性の追求とは別に、社会の一員としての企業の持続可能性につながると考えています。今後も電通グループの企業価値拡大のため、事業活動と合わせてESG価値の向上を図り、より良い社会の実現を目指していきます。

## 電通グループのCSRについて

### 電通グループ行動憲章

電通グループのCSR理念である「電通グループ行動憲章」は、『コーポレートガバナンス』『人権の尊重』『労働環境の整備』『環境保全』『公正な事業慣行』『消費者課題の解決』『コミュニティ発展への寄与』という電通CSRの「7つの重点領域」を中心に構成され、電通グループに属するすべての経営者と従業員に対して社会的責任を果たすために順守すべき概要を明示しています。

また「電通グループ行動憲章ガイダンス」では「7つの重点領域」の各項目について、電通グループ経営者および従業員が理解を深め、自主的に実践できるように具体的で詳細な行動内容を記載しています。

また前提条件として、電通グループが拠点を置く各国市場での法令および規定の順守や地域ごとの多様性に基づく社会規範の尊重などを宣言しており、全世界の電通グループ共通の業務上の行動規範としての役割を果たします。

### 「電通グループ行動憲章」 Dentsu Group Code of Conduct

- 我々、電通グループに属するすべての経営者および従業員は、ステークホルダーの利益を守るとともに高い倫理基準をもって業務に従事するため、電通グループの社会的責任を果たすための基本理念として「電通グループ行動憲章」を制定しました。
- 我々はこの定める「電通グループ行動憲章」を確実に順守します。また協働関係にある電通グループ以外の協力会社や提携先の順守も推奨します。
- 我々は業務を行うすべての市場における法令および規定を尊重し、順守します。
- 我々は多様性を尊重し、差別を行いません。また地域ごとの多様性に基づく社会規範を尊重します。

#### 1. コーポレートガバナンス

我々はステークホルダーの利益を重視するとともに、それを毀損するような活動およびそのリスクを排除します。また経営者は責任をもって適切なコーポレートガバナンスの構築・維持を実現します。

#### 2. 人権の尊重

我々は人権に関する国際社会の基本原則を守り、企業活動に関わるあらゆる人々の人権を尊重し、差別的な取り扱いを行いません。

#### 3. 労働環境の整備

我々は安全で配慮の行きとどいた職場環境を実現します。

#### 4. 環境保全

我々は業務過程で発生する環境負荷の低減を目指し、持続可能な社会の実現に寄与します。

#### 5. 公正な事業慣行

我々はいかなる市場においても公正な競争の下で業務を遂行します。いかなる利益相反も回避するとともに、しかるべき対処を行います。また贈収賄、マネーロンダリング等の汚職行為に加担しません。

#### 6. 消費者課題の解決

我々が業務を行うすべての市場において、業務を通じて消費者への適切な情報提供と安全に対する配慮を行うとともに、消費者課題の解決に努めます。

#### 7. コミュニティの発展への寄与

我々が業務を行う地域社会から地球規模に至るすべてのコミュニティにおいて、社会的課題の解決に取り組み、その発展に寄与します。

電通グループ行動憲章ガイダンス ⇒ <http://www.dentsutec.co.jp/profile/pdf/code-of-conduct.pdf>

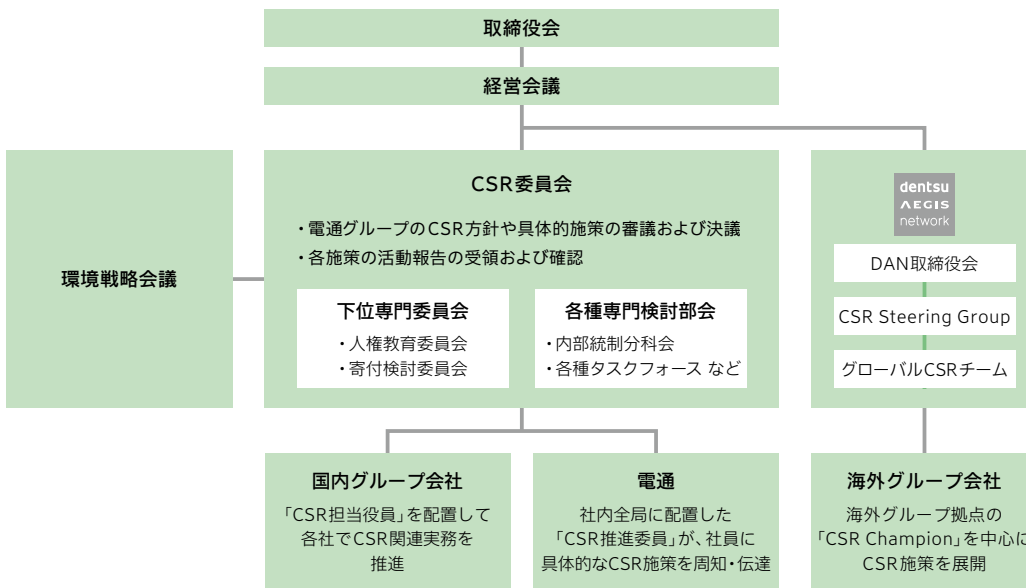
### 電通グループのCSR推進体制

電通グループでは経営上の重要意思決定機関である「経営会議」の諮問機関として、執行役員が委員長となり5人の役員で構成される「CSR委員会」を設置しています。2015年度にはCSR委員会を8回(4月～12月)開催し、「電通グループ行動憲章」に則り、CSR活動の方針や重要施策について決定を行っています。またCSR委員会の下に下位専門委員会等を設置、専門分野での検討を行っています。さらに環境分野では、社内推進機関「環境戦略会議」とも連携しています。

海外グループにおいては、DANの取締役会においてCSR活動計画を策定し、その状況は経営会議及びCSR委員会に報告・共有されます。

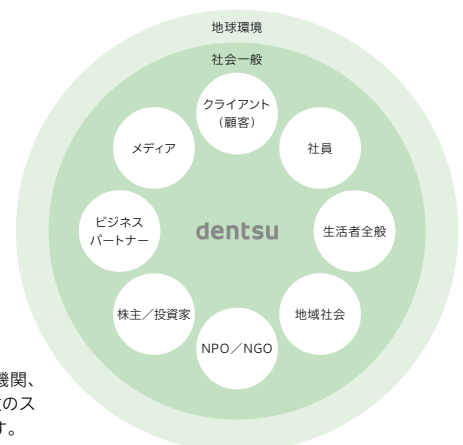
電通社内全局には「CSR推進委員」を配置、全社員に向けて具体的なCSR施策の周知を徹底する一方で、国内グループ会社では「CSR担当役員」を、海外グループ会社では「CSR Champion」を任命し、電通グループ全体で統一性のあるCSR活動の推進を図っています。

電通グループのCSR推進体制図



### 電通を取り巻くステークホルダー

電通グループでは、ステークホルダーと双方向のコミュニケーションを図りながらCSR活動を推進し、社会的課題へ取り組んでいます。電通グループはステークホルダーとの日々の対話を重視し、適切な情報開示に努めるとともに、ステークホルダーからの期待や要請を企業活動に活かしています。



(注) このほかにも、政府、行政機関、各種団体など、電通には多数のステークホルダーが存在します。

### 国際的なイニシアティブへの参画

電通グループでは、グローバルな社会課題の解決に寄与するため、国際的なイニシアティブへ積極的に参画し、ESG分野を中心とした課題への取り組みや情報共有などに努めています。2009年12月には国連グローバル・コンパクトに参加し、人権、労働、環境、腐敗防止からなる10原則の支持・実現に向けての年次活動報告(COP: Communication on Progress)を行っています。また、アジア・太平洋地域最大のCSRに特化したシンクタンクであるCSRアジアの会員となり、アジアにおけるESG分野の課題検討、アジア各国の企業とのアライアンスの強化にも注力しています。



Network Japan  
**WE SUPPORT**

CSR ASIA

### Common Ground

電通グループは、2015年9月25日に第70回国連総会で採択された「我々の世界を変革する：持続可能な開発のため2030アジェンダ」に基づき設定された「持続可能な開発目標」(SDGs: Sustainable Development Goals)について、潘基文国連事務総長からの呼びかけに応じて、世界の大手広告5グループ(Havas、IPG、Omnicom、Publicis、WPP)と連携し、特定テーマの達成に向けて協力していくことで合意しました。これは、ビジネスにおける競合関係を超えて、グローバルに取り組む画期的なイニシアチブです。その第一歩として、第63回「カンヌライオンズ国際クリエイティビティ・フェスティバル」内のセッションにて各グループの経営トップが集い、課題意識を共有し、世界で最も切迫している課題の解決に向けて、広告会社とその強みであるクリエイティビティーを生かしていくことで合意しました。今後共同でSDGsをサポートする広告キャンペーン「Common Ground」(共通の立場)などを展開していきます。

国連グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンの分科会幹事を務める電通では、SDGs達成に向けて日本においてイニシアチブをとり、世界の課題解決に取り組んでいきます。

Common Ground → <http://www.dentsu.co.jp/csr/commonground.html>



## 電通グループ中期CSR計画2020

電通は、2020年をターゲットとした5カ年からの「電通グループ中期CSR計画2020」を策定しました。電通グループは、CSR理念である「電通グループ行動憲章」のもと、4つの重点領域と国内・海外の共通目標を定めた中期CSR計画に基づき、全世界で着実に活動を推進することで、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。





### 計画策定の背景 ～サステナブルな社会の実現にむけて～

地球温暖化など地球規模の環境問題や、国や地域での人権侵害など、私たちは数多くの社会課題に直面しています。こうした課題の多くは企業活動によってもたらされています。社会からの期待や要請が増すのに伴い、企業は自らその責任を果たすため各種の活動に注力しています。もちろん広告業界も例外ではなく、これまでも環境や社会に及ぼす影響の管理に努力を重ねてきました。

しかしながら、広告業界が果たすべき役割は想像以上に大きいと考えています。日常の消費財から、生涯に一度の購入となるような機会に至るまで、私たちは消費者の行動に大きな影響を与えていることを認識しなければなりません。広告が消費に及ぼす影響の大きさを自覚するとともに、そのコンテンツの公正さや、消費者の財、サービス購入への責任を認識すべきであると捉えています。環境、社会へのインパクトについては、広告会社は直接的なものだけでなく、間接的な影響に関しても十分に配慮すべきであると考えています。

以上を踏まえ、電通グループとして共通の目標を定めた計画を策定し、電通国内外のグループのリソース、ナレッジを集結させ、サステナブルな社会の実現にむけて計画を着実に実行し、事業活動とサステナビリティ一体の経営を推進していきます。





### 4つの重点領域

 <p><b>環境保全</b> 事業活動における環境負荷の低減</p>	 <p><b>コミュニティ</b> コミュニティ活動の促進による市民社会への貢献</p>
 <p><b>サプライチェーン</b> サステナブルなサプライチェーンの構築</p>	 <p><b>責任あるマーケティング・コミュニケーション</b> 責任あるマーケティング・コミュニケーションの実践 およびサステナブルな行動喚起による持続可能な社会の実現</p>

### 国内、海外グループの定量目標

**dentsu**  
電通国内グループ

**dentsu**  
**LEGIS**  
network

 <p><b>環境保全</b></p>	<p>従業員一人あたりの二酸化炭素排出量を 2014年度比30%削減します</p>	<p>従業員一人あたりの二酸化炭素排出量を 2014年度比40%削減します</p>
 <p><b>コミュニティ</b></p>	<p>90%の従業員をCSRプログラムに関与させて コミュニティの発展に貢献します</p>	<p>500団体のコミュニケーション能力を養成します</p>
 <p><b>サプライチェーン</b></p>	<p>重要サプライヤーの90%と協力して、 サステナブルな事業活動を推進します</p>	<p>調達基本方針の100%遵守を推進します</p>
 <p><b>責任あるマーケティング・コミュニケーション</b></p>	<p>90%の従業員に責任ある事業遂行のトレーニングを施し、 そのスキルや専門性を社会に還元します</p>	<p>持続可能な消費キャンペーンへの 100万人の参加を促します</p>

## 社会性報告

人権の尊重

労働環境の整備

コミュニティ発展への寄与

公正な事業慣行(Web開示)

消費者課題の解決(Web開示)

## 人権の尊重

### 〈社会的課題〉

- コミュニケーション活動における人権侵害

### 〈電通グループのアプローチ〉

電通グループは、広告をはじめ事業活動に関わるすべてのコミュニケーション活動を、人権の観点からも豊かなものにしたいと考えています。そのため、社員一人ひとりが人権について正しい知識を身につけて理解を深め、その知見を業務活動に生かしていくことを目指しており、グループ全体で各種の社員研修を定期的実施しています。また社員の能力発揮のためにも、ハラスメントの防止を徹底し、社員の人権を守ることも、重要なテーマであると考えています。

### 人権方針・体制

電通グループでは、コミュニケーション活動が社会に与える影響の大きさを認識し、「電通の人権啓発の基本方針」のもと人権啓発推進活動をおこなっています。電通グループはグローバル企業の一員として、「世界人権宣言」、「労働における基本的原則及び権利に関するILO(国際労働機関)宣言」などの人権に関する国際規範を支持しています。また、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に沿って、人権デューデリジェンスのプロセスも意識した人権尊重の取り組みも進めています。



### 電通の人権啓発の基本方針

1. 広告コミュニケーション活動において、差別表現はあってはならない
2. 基本的人権の尊重は、社の存立基盤であり、コミュニケーションの原点

### 人権推進体制

電通の人権教育責任者とグループ会社の人権教育統括者を対象に半期に一度の「電通グループ人権教育会議」を行っています。主に部落問題をはじめとした基本的な人権課題に加え、時事的に関心の高い人権課題を適宜取り入れた内容を実施しています。

### 人権啓発

電通グループでは、様々な人権啓発研修を体系的に実施しています。新入社員、中堅社員、中間採用社員、契約社員、新任マネジメント職を対象とする「階層別研修」、営業局やクリエイティブ局などを対象とする「職域別研修」、および電通グループ各社での研修などを通じて、社員の人権意識の向上に努めています。

電通グループでは研修に加えて、社員の意識啓発を積極的に展開しています。人権の基本知識と広告表現の関わりについての解説をまとめたオリジナルのテキストブックを入社時に配布し、これまで継続してきた電通グループの人権啓発活動への理解促進を図っています。

また、広告の仕事で人権に適切に配慮するために、人権に関わる広告表現の過去事例を集めたサイト「人権college」を、社内イントラネットにアップしています。

さらに、日常的に社員の意識啓発を図るために、人権関連の時事的なトピックスを紹介する「人権ニュースメール」を、毎月2回グループ内に配信しています。

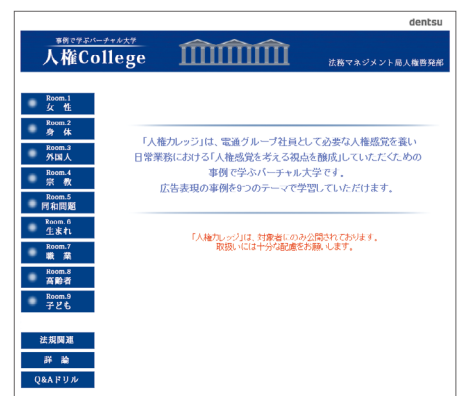
このほか、日本広告業協会で実施される人権関連セミナーなどに協力し、広告業界全体の啓発にも尽力しています。

### 人権における相談専門部署の設置

広告表現に関する人権リスクを把握に対応する部署として、法務マネジメント局人権啓発部がグループ内からの相談に対応しています。2015年度(2015年4月～12月)は63件の相談があり、個別に対応し再発防止に努めています。個別の対応を通じて人権意識の一層の向上を図っています。また、ハラスメント関連の相談については「ハラスメント相談課」が一元管理し、電通各支社および社外に窓口を設け相談を受けています。電通グループ各社のハラスメント相談窓口とも連携することで、グループ全体でハラスメント防止に努めています。

また、電通本支社内でパワハラ／セクハラを未然に防ぐ社員啓発活動として、教育用ガイドブック「STOP! HARASSMENT」の発行、新入社員や新任マネジメント職などの各対象者に合わせた研修や社内掲示板、各局CSR推進委員を通じての注意喚起を行っています。

なお2015年度(2015年4月～12月)はハラスメント相談課へ49件(2014年度：53件、2013年度：50件、2012年度：47件)の相談があり、個別対応を行い職場環境の改善に努めました。



人権collegeのサイト画面



## 労働環境の整備

### 〈社会的課題〉

- 社員の能力開発
- ダイバーシティ推進
- ワーク・ライフ・バランスの推進

### 〈電通グループのアプローチ〉

サステナブルな社会を実現するには、多様な社員の能力を最大限に引き出して活用することが欠かせません。「人が財産」の電通では、社員が高いモラルとモチベーションを持ち、能動的に仕事に取り組める環境を整えることが、極めて重要な課題であると考えています。そのため、能力開発、ワーク・ライフ・バランス、そして健康・安全管理体制の整備の観点などから、きめ細かい対応を施しています。

### 人材育成

電通グループでは、人材を重要な経営資源として捉えています。「人が財産」の電通では、多様な社員の能力を最大限に引き出して、組織の発展に繋げていくために、キャリアの段階や組織の目標などに応じて能力開発の機会を提供し、社員の成長を支援しています。

#### 能力開発方針

1. 入社当初は、電通で働く上で必須となる「思考・行動」「知識・スキル」を早期に取得
2. 中堅社員となつてからは、各部署で中心的な役割を担う人材としての専門能力、ソリューション力を養成
3. さらに上の年次になると、マネジメント力やリーダーシップ、経営に関する知識を習得

各種研修プログラムに加え、広告・コミュニケーション領域の環境の変化を受けて、「デジタル」「グローバル(語学、異文化コミュニケーション)」などの分野でも、多様な育成プログラムを用意しています。2011年にスタートした「New School」は、ハイレベルなディレクター人材の育成を目的としたプログラムで、社内トップレベルの講師陣による「課題とフィードバックの反復」を通じて、ディレクションの「型」を継承していきます。また広告以外の新領域においても、的確かつ高度なディレクション能力が必要となるため、事業戦略、テクノロジー、アート、キュレーションなど様々な分野で活躍している社外講師のセッションも組み込んでいます。

また、電通グループの経営力を強化するとともに、クライアントやメディアなど各種ステークホルダーの経営課題や事業課題に対応した高度なソリューションを提供できる人材を育成すべく、「電通マネジメント・インスティテュート(DMI)」なども設置しています。

## ダイバーシティ推進

### 女性活躍推進

電通は女性社員のキャリア形成のための育成・成長支援を積極的に行い、社の戦力を最大化するために、次のように行動計画(計画期間：2015年1月1日～2019年12月31日)を策定しています。電通では行動計画の着実な遂行とともに、女性が働きやすい環境整備を進め、活躍の場をさらに広げていくよう、一層努めていきます。

#### 行動計画の概要

##### 目標

1. 新卒採用者(正社員)に占める女性割合を、35%以上とする。
2. 管理職に占める女性割合を2020年までに、10%以上とする。

##### 具体的な取組

1. 女性の積極採用に向けた採用広報施策および選考の実施
2. 管理職のマネジメント力強化
3. 女性社員のキャリア意識醸成を目的とした施策の実施
4. 制度・支援施策の見直しと社員への周知により、仕事と育児・介護の両立に対する不安を払拭
5. 長時間労働を是正するため、生産性の高い働き方を促す「働き方リデザイン」活動を推進

行動計画の概要 ⇒ <http://www.dentsu.co.jp/csr/workingenvironment/workplaceenvironment.html>

2013年には「女性活躍推進プロジェクト」を立ち上げ、女性がキャリアを中断せずに活躍し続けられる環境を整えています。諸制度の拡充だけでなく、先輩女性社員を囲んで様々な話を聞く「ランチ座談会」の開催や、社外講師を招いての「キャリアセミナー」など、自らのキャリアを早い段階から考えられる場を提供しています。加えて、電通は2016年3月、内閣府男女共同参画局が支援する「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」行動宣言に賛同しました。業界の垣根を超えて輝く女性の活躍を推進していきます。

内閣府男女共同参画局「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」行動宣言への賛同について ⇒ <http://www.dentsu.co.jp/news/release/2016/0302-008688.html>



### 障がい者雇用の推進

2013年4月に障がい者雇用推進の一環として、100%出資のグループ会社「電通そらり」を設立し、11月には特例子会社として認定されました。障がい者雇用率は、グループ認定された3社(電通、電通ワークス、電通そらり)で2.04%(2016年6月)となっています。営業やクリエイティブ部門などで活躍する社員も多く、障がい者の雇用機会拡大に向けて取り組んでいきます。

### 働きやすい職場づくり

#### ワーク・ライフ・バランスの推進

「充実した生活」が「質の高い仕事」を生み、「やりがいのある仕事」が「人生の満足度」を高める。電通のワーク・ライフ・バランス(WLB)の目指すところは、まさにその相乗効果です。

「働きやすい環境」の実現には、第一に健康管理。特に生産性を上げ、効率よく成果をあげる働き方への改革を実現することが出発点です。社内の専門委員会である「労政委員会」では、時間外労働の削減や休暇取得促進のための各種施策を立案・決定しています。

さらに、社員の悩みなどに対応する専門部署として「キャリア・両立相談課」を設置し、社員の声を制度に反映させています。

#### 労使関係

電通グループでは、良好な労使関係づくりを重視し、定期的に経営者と組合で対話の機会を設け、労使間の信頼関係の維持・向上に努めています。電通の組合員数は2016年1月1日時点で3,435人です。

## コミュニティ発展への寄与

### 〈社会的課題〉

- 事業活動を通じた地域社会の課題解決
- コミュニケーション力向上を通じた人材育成
- 世界的社会課題に向き合う活動

### 〈電通グループのアプローチ〉

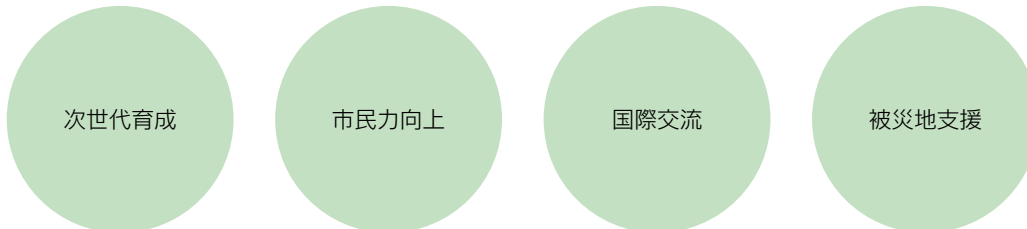
電通は、地域社会を重要なステークホルダーと捉えており、事業活動を通じた地域社会の課題解決や発展に寄与するとともに、各種の社会貢献活動を継続的に展開しています。こうした活動により地域との信頼関係を構築することが、コミュニケーションのリーディングカンパニーの役割であると考えています。

### 電通グループのコミュニティ活動

電通の社会貢献活動は、「コミュニケーションの力を社会のために」という方針のもと、本業で培われた社員の経験や専門的なスキルを生かし、社会課題に向き合う「人」や「活動」の一助となる取り組みを推進しています。

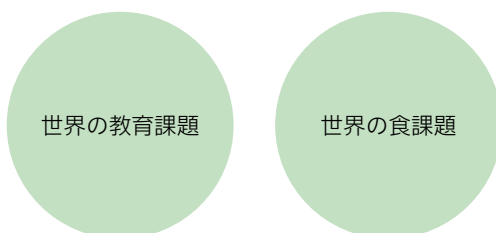
重点的テーマは「コミュニケーション力向上を通じ人材育成を支援する」「世界的社会課題に向き合う活動を支援する」の2つ。NPOやパートナー団体との協働を通じて、社会課題の解決に取り組み、地域社会や地球規模のコミュニティの発展に寄与する活動を目指しています。

### コミュニケーション力向上を通じ人材育成を支援する



- 広告小学校
- NPO支援プログラム「伝えるコツ」
- 電通・中国広告人材育成プロジェクト
- 「みちのく復興事業パートナーズ」への参画

### 世界的社会課題に向き合う活動を支援する



- 「ユネスコ世界寺子屋運動」支援
- 「世界食料デー」に関わる多数のNGO支援

### 広告小学校

「広告小学校」は、子どもたちのコミュニケーション力育成を目指すプロジェクトとして2006年にスタート。東京学芸大学と協働で3年かけて開発した教材は、子どもたちが“伝えたいこと”を15秒のCM劇にするプロセスを通して、「発想力」「判断力」「表現力」「グループによる課題解決力」が楽しく育まれるよう工夫しています。教育の場でもコミュニケーション力の重要性への認識が広がったことを背景に、学校の先生が行う授業での活用が進み、2016年3月末時点で243校3万人を超える児童・生徒が体験しました。2015年9月には、いわき市教育委員会からの依頼で「未来に残したいいわきのよさ」をCM劇にする特別授業の支援を行うなど、地域活性化に寄与する活動を行っています。

広告小学校サイト ⇒ <http://www.dentsu.co.jp/komainu/>



いわき市の中学生向け授業の様子

### NPO支援プログラム「伝えるコツ」

NPOにとって「コミュニケーション力」は、組織をまとめ、理解者・協力を者を助け、活動を進めていく上で不可欠なもの。電通は2004年より日本NPOセンターと協働し、NPOのコミュニケーション力強化を支援するプログラム「伝えるコツ」を推進しています。電通社員およびNPOのメンバーが講師となって、全国各地でセミナーを開催。2015年12月末までのセミナー実施回数は118回となり、参加者は延べ約4,700人となりました。2015年11月にはテキストをリニューアル。ニーズに合わせて実践的なコツを強化するなど、より充実した内容となっています。

伝えるコツサイト ⇒ <http://www.jnpoc.ne.jp/tsutaeru>



リニューアルされたテキスト

### 中国広告人材育成への支援と日中民間交流への貢献

電通は1996年から中国の広告教育への支援活動を行っており、電通本社で研修を行う「研究員招聘」、広告を学ぶ学生向けの「電通・学生広告講座」、「電通・イノベーションラボ」、出版など、多様なプログラムを展開しています。

2016年1月、電通は中国の広告人材育成と日中民間交流に特別な貢献をしたグローバル企業として、中国教育部から「最優秀パートナー賞 (Most Valued Partner)」を贈呈されました。昨年につき、2度目の受賞となっています。



研究員の先生方と電通講師

### 「みちのく復興事業パートナーズ」への参画

電通は2012年6月から、東日本大震災からの復興に取り組む次世代リーダーを支えるプラットフォーム「みちのく復興事業パートナーズ」に参画し、NPO法人ETIC.\*、企業6社(いすゞ自動車、花王、JCB、損害保険ジャパン日本興亜、東芝、ベネッセホールディングス)と共に活動。東北の団体がより地域活性化に寄与できることを目指す「事業ブラッシュアッププログラム」を6カ月継続して行うなど、東北復興支援に取り組んでいます。

みちのく復興事業パートナーズ ⇒ <http://www.michinokupartners.jp/>

\* NPO法人ETIC. : 若い世代の起業家を育成し、次世代を担う事業型NPO法人を数多く輩出。  
<http://www.etic.or.jp>



事業ブラッシュアッププログラムでの打ち合わせ

### 世界の教育課題に向き合う活動を支援

電通は、12年間に亘り、ユネスコ世界寺子屋運動「書きそんじハガキプロジェクト」のコミュニケーション支援を行っています。これは日本ユネスコ協会連盟が、読み書きを学ぶ場(寺子屋)を世界に広げていく活動です。書きそんじたハガキに加え、未使用の切手やプリペイドカードを募金にかえて、寺子屋運動支援を行っています。ユネスコの「世界遺産」にかけた「タンス遺産」3兄弟を核に、コミュニケーションを強化し、特設サイトへの誘引を積極的に行った結果、ハガキ回収枚数\*は前年比229%と飛躍的な伸長となり、期間中で80,000名の学びの機会となりました。

書きそんじハガキプロジェクト ⇒ <http://www.unesco.or.jp/terakoya/kakisonji2016/>

\* 回収期間：2015年11月1日～2016年5月30日



「タンス遺産3兄弟」

左から  
未使用の切手「貼りそんじロー」  
書きそんじたハガキ「書きそんじロー」  
未使用のプリペイドカード「使いそんじロー」

### 世界の食課題に向き合うNPO/NGO支援

「世界食料デー」月間は、10月の1カ月間、11のNGO/NPOや国連機関が中心となって行っている「食」問題解決のための活動で、電通は、そのコミュニケーション支援を行っています。

11の団体に加え、関東学院大学栄養学部、アーティストの参加で、産学連携のプログラム「食べる、を考える歌『ごはんハンハン』」を協働制作、特設サイトで公開。さらにプログラムを活用した子ども向け実証実験を実施、「歌うことで、好き嫌いが減った」(-13Pt)等の変化が見られ、未来を担う子どもたちに「食べるってなんだろう、食べ残すってどうしていけないんだろう」と「食べる、を考える」きっかけ作りを行い、「食べる、を考える」人の増加に貢献しています。

食べる、を考える歌「ごはんハンハン」

⇒ <http://www.worldfoodday-japan.net/nokomono.php>



歌唱は女子栄養大学出身の「DJみそしるとMCごはん」、子供たちに大ヒットした「エビカニクス」の「ケロボンズ」。

(注)「世界食料デー」月間 呼び掛け団体：アフリカ日本協議会、WE21ジャパン、オックスファム・ジャパン、国際農業協働協会(JAICA)、セカンドハーベスト・ジャパン、日本国際飢餓対策機構、ハンガー・フリー・ワールド、緑のサヘル、国際連合食糧農業機関(FAO)



## 環境報告

### 環境保全

#### 〈社会的課題〉

- 環境コミュニケーションの推進
- 従業員一人ひとりの環境負荷軽減の取り組み

#### 〈電通グループのアプローチ〉

電通は環境問題をCSRの重要課題のひとつと捉え、代表取締役社長を議長とする「環境戦略会議」を設置しています。環境マネジメントシステム「電通エコ・プログラム」では、環境方針・環境目的を掲げ、全社で環境保全の取り組みを進めています。その取り組みが評価され環境省から「エコ・ファースト企業」に認定されています。今後も、自社の取り組みにとどまらず、各ステークホルダーとの協働による取り組みや環境コミュニケーションの実施などを通じて環境保全活動を推進し、サステナブルな社会の実現に寄与します。

## 環境方針

電通グループは、企業理念である「Good Innovation.」を社員一人ひとりが強く認識し、電通グループ行動憲章に基づき、業務過程で発生する環境負荷の低減を目指し、持続可能な社会の実現に寄与します。

- 持続可能な社会の実現のため、事業活動による環境への影響を正しく評価し、環境負荷の低減に努めます。
- 環境に配慮した事業活動の開発・提案に努め、環境問題の改善に寄与します。
- 環境コンプライアンスの徹底とともに、環境目標および成果をより明確に図る環境パフォーマンスの向上に向けて、継続的な改善に努めます。

### 〈環境保護〉

- 汚染の予防、気候変動の緩和、生物多様性および生態系の保全に積極的に努めます。

### 〈環境コミュニケーション〉

- 次世代の環境教育や、取引先および社員の環境意識の啓発へ向けた環境コミュニケーションに積極的に取り組みます。

## 環境目的

1. 取引先、消費者、社員へ向けた環境意識の啓発推進
2. 地球温暖化防止・生態系保全の推進
3. 廃棄物削減およびリサイクル率の高レベル維持

## 環境活動推進体制

電通は、2008年7月に代表取締役社長を議長とする「環境戦略会議」を設置して以降グループ全体としての推進体制強化を図っています。

また、電通の重要委員会であるCSR委員会において環境管理責任者が指名され、グループ全体の環境への取り組みを進めています。電通の各局(室)では、CSR推進委員とエコ委員が環境への取り組み活動の推進役となっています。また、グループ各社では、エコ・プログラムの担当役員、管理責任者、統括担当者、推進委員を任命して、活動を推進しています。

### 「電通グループ エコ・プログラム」の導入

2005年1月に、環境マネジメントシステム「電通グループエコ・プログラム」(現行)を導入し、2005年5月にはISO14001の認証を取得しています。2006年6月にグループで統合認証を取得し、2015年12月31日時点では、電通と電通グループ会社16社が維持しています。

### エコ・ファーストの約束(更新書)

電通は、2012年3月に「エコ・ファーストの約束(更新書)」を環境大臣に宣言して、次の3点を重点領域として定めています。

1. 環境コミュニケーションを積極的に推進し、社会に広めていきます。
2. 次世代の環境コミュニケーションや、社員の環境への取り組みを支援します。
3. グリーンなオフィスを、より進化させていきます。





「エコ・ファーストの約束(更新書)」では、本社ビルのCO<sub>2</sub>排出量を2003-04年度平均に対して、2015年度までに21%削減、廃棄物リサイクル率を90%に向上させることを約束しました。2015年度はCO<sub>2</sub>排出量を28.5%削減し目標を達成しました。リサイクル率は89.4%でした。今後も率先して環境への取り組みを実践していきます。

### 環境意識啓発活動

#### 環境教育

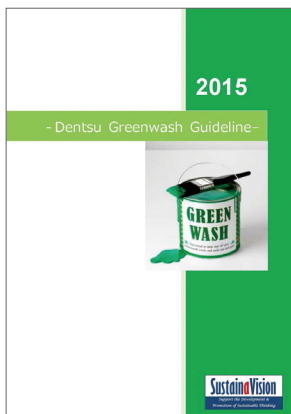
電通では、環境に対する幅広い知識を持ち、社会で率先して環境問題に取り組む人材を育てることを目的に、環境教育及び研修を行っています。その一つとして、東京商工会議所が主催する「eco検定(環境社会検定試験)」の受験・資格取得を積極的に支援しています。合格者は、電通の環境活動の推進役であるエコ委員、内部環境監査の監査員、環境スローガンの審査員に就任するなど、電通のエコ・プログラムの推進に寄与しています。2015年度には、89人が合格しました。

#### ガイドブックを活用した意識啓発

電通では、社員の環境意識を高める活動の一環として、ガイドブックを製作するとともに、新入社員研修などへの活用を図っています。

不確かな情報や部分的なデータを用いて、その商品や企業活動を環境に配慮したものと誤認させる表示や広告は「グリーンウォッシュ」と呼ばれ、企業やNPOが注視しています。広告コミュニケーションにおけるグリーンウォッシュのリスク排除のため、「グリーンウォッシュガイド」を活用して、社員の知見を高めています。2015年は、欧州のグリーンウォッシュに関するガイドラインや海外先進企業の取り組みを踏まえ、内容を改訂し、グローバルな視点で国内及び海外グループ各社への意識啓発を図っています。

また、環境に配慮したイベントを「グリーンイベント」と定義し、その実現に向けた手引き書「グリーンイベントガイド」も活用しています。イベント業務のフローに即して、企画段階から実施、事後の評価に至るまで、PDCAの観点から構成し、実務に役立つ事例を盛り込んでいます。



グリーンウォッシュガイド



グリーンイベントガイド

### 環境スローガン制作、ポスター募集

電通では、「コミュニケーションの力」を活用するべく、2005年から電通と電通国内グループ会社社員およびその家族を対象に「環境スローガン」の募集を始めました。2015年は社員・家族の部を合わせて8,133点の応募がありました。最優秀作品は電通グループ社員のアートディレクターによりポスター化され、社員の意識向上に寄与しています。



2016年度に制作した 環境ポスター

### 気候変動への対策

#### ガバナンス

グローバルな気候変動課題については、CSR委員会を中心に方針や重点項目に関して決定しています。重要課題については、環境戦略会議およびCSR委員会で検討の上、経営会議にも報告する体制を整えています。

#### 戦略と対応

電通グループ環境方針に基づき、CSR委員会ではサステナビリティに対するパフォーマンス評価をして、CSR推進委員を通じて事業部門にもフィードバックしています。その過程においては、リスクと機会について中長期的視点で議論しています。「電通グループ中期CSR計画2020」では、環境保全を重要カテゴリーに掲げて2020年をターゲットとした環境負荷の低減に取り組んでいます。

#### リスクと機会

近年M&Aなどを通じて海外事業が拡大する中、環境負荷がグローバルに高まる可能性があります。そのため長期新興リスクとして認識し、DANとともに環境負荷低減に向けた施策を展開しています。

## Dentsu Aegis NetworkのCSR活動

### DANのCSR

DANは、自らの事業がビジネスにとどまらずESGに影響を及ぼしていることを認識しています。その影響やリスクと機会を考慮に入れて、あらゆるステークホルダーの関与を引き出すため、2010年に5か年の中期CSR戦略「Future Proof」を立案しました。

CSRを全社的な課題として捉えて、明確な戦略的方向性と活動の枠組み、そして信頼性の高いレポート機能を整え、すべての従業員が参加することができる体制を整えています。

### CSR Steering Group

DAN取締役会の下部組織として、経営幹部から任命されたグローバル機能部門のリーダーとブランド代表者からなるCSR Steering Groupを設置、年間6回実施される会議の中でDANのCSR目標や戦略を設定、経営方針に沿ったものとするに責任を負っています。一方でその代表であるDAN Americas & EMEAのCEO Nigel Morrisが、グローバルCSRチームが推進する「Future Proof」の進捗状況や成果についてDAN取締役会に報告し、DANの行動規範や主要な事業手順書を定める際にCSRについても考慮されるようにフィードバックを行っています。

### グローバルCSRチーム

2015年現在で4人の専任担当者から構成されるグローバルCSRチームは、「Future Proof」の実施に加え、CSRキャンペーンおよびプログラムの効果測定、報告、管理を実施し、グローバルCSRおよびコミュニティ・環境方針への遵守に向けた活動も行っています。またグローバルCSRチームは、CSR Championおよびステークホルダーとの社内外におけるコミュニケーションや連携を管理し、CSRに関連するリスクと機会を定期的に評価ならびに改善を行います。こうした情報は定期的にDANリスク委員会に報告されています。

### CSR Champions(CSR推進委員)

グローバルCSRチームは、300人を超える各地のCSR Championのネットワークと定期的に連携を取り、世界中のすべてのオフィスで「Future Proof」キャンペーンおよびプログラムを実施しています。CSR Championには、事業部門・管理部門などの所属を問わず、さまざまな経歴を持つ社員が任命されています。キャンペーンおよびプログラムの内容はそれぞれのCSR Championの裁量に任せられますが、オフィス、ブランド、現地の文化などに関連性のある特定の課題解決やパートナーシップの追求も期待されています。

## V o i c e



Louisa Wong

Chief Digital Officer Amplifi

グローバルな広告会社がCSRに取り組むことはなぜ重要なのでしょうか。

毎年規模が倍増するほどの急成長を遂げるAmnetとAmplifiでの経験を通じて私は、イノベティブかつクリエイティブな人材を集めると同時に、エンゲージメントを重視する企業風土の醸成が事業を軌道に乗せるために重要だと考えています。CSRは新たなチーム作りや協働の促進に寄与し、デジタルやプログラマティックが社会にどのような貢献ができるかを示すことで、イノベーションの起爆剤ともなります。

“Future Proof”の取り組みについての思いを教えてください。

私は2015年にグローバルCSR Steering Groupに参加し、グローバル機能部門のリーダーとブランド代表者とともに、CSRチームとCSR戦略の全体を見てきました。この活動を通じてDANにおけるCSRの全体像を把握し、有志の努力を目の当たりにしてきたこと、新たな5カ年CSR戦略の策定に参加することができたのは素晴らしい経験でした。Future Proofの成功を基盤に、私達は広告業界のCSRを牽引していくことができると思います。

2015年に強く印象に残った出来事は何ですか？

2015年は、難民問題が私達の多くにとって身近なものとなった1年でした。私自身も微力ながら貢献をしたいと考え、難民に届ける衣類を集める取り組みを先導しました。ハンガリーでのリーダーシップ機関会議開催に際し、参加者全員に冬物衣類の提供を依頼したのです。私達のパートナーであるメディアにも取り上げていただいた結果、慈善団体を通じて1,000人以上の難民に衣類を届けることができたことを嬉しく思っています。

## V o i c e



Dawn Rowlands

Chief Executive Officer,  
Dentsu Aegis Network Sub  
Saharan Africa

グローバルな広告会社がCSRに取り組むことはなぜ重要なのでしょうか。

私達のビジネスの成功は、いかに業界一流の才能を惹きつけ、彼らを人として成長させることができるかにかかっています。この点、CSRは社会へのエンゲージメントと責任・熱意・協働を尊ぶ企業風土を醸成し、私達のバリューを誌面や人々の心に生き生きと映し出します。CSRは、DANが社会へのエンゲージメントを大切にしつつ成功を遂げる上で、不可欠な役割を果たすものなのです。

“Future Proof”の取り組みについての思いを教えてください。

私達は今、「Less bad (悪影響を減らす)」から「More good (良い影響を増やす)」のフェーズへ移行しつつあります。後者の一環として、2015年のネルソン・マンデラ国際デーには「地方コーディング・デー」を実施しました。これはisobar nowlabとの協働で、南アフリカの地方に住む若者たちによりよい未来を目指してもらうためにコーディングを教えたもので、今後はこうしたプロジェクト——スキルをシェアし、多くの人をインスパイアするという私達ならではの強みを活かした取り組みが増えていくものと私は確信しています。

2015年に強く印象に残った出来事は何ですか？

南アフリカの新たなCSR戦略はすべてのステークホルダーのニーズと合致したものであり、私はその開始を誇らしく思っています。Bongiwe Mkhizeが率いる新たなプログラム——ケープタウンとヨハネスブルクの地元の学校とともに、彼らが直面している重要な問題の発見と解決に取り組む2年間のパートナーシップは、より長期的な視点で、より現地でのニーズに即したものとなりました。見栄えの良さではなく、地域社会が最も必要としていることを目指す。これこそがCSRのあるべき姿だと私は考えます。

## CSR戦略

DANは、広告業界全体が直面する事業課題に対応するため、また我々のこの先の事業展開に明確なビジョンを与えるために2015年に向けての包括的なCSR戦略である「Future Proof」を2010年に策定しました。

### Become a more responsible business(より責任ある企業として行動する)

DANにとって責任ある企業の行動とは、環境負荷を減らし、コンプライアンスを順守し、我々が正しいと考える企業運営を進めることだと考えています。その目標に向けてDANは適切なガバナンスと効果的なモニタリング、信頼性の高いレポートシステムを整備運用を通じて企業運営を行っています。

### Inspire positive action(前向きな行動を引き出す)

DANには、広く社会にポジティブな影響を与えることができるだけの力があると考えています。DANは事業投資を通じて積極的にコミュニティへ“Give Back”(還元)する役割を担っています。

### Innovate the way brands are built(革新的な方法でブランドを構築する)

「Future Proof」ではビジョン実現のため、社内での協働や連帯とともに物事をこれまでとは異なる方法、より優れた革新的な方法で進めることを目指してきました。これにより「Future Proof」は2010年以降着実に進展したと考えます。企業市民として社会的責任を果たし、コミュニティに貢献するとともに、あらゆる事業に革新をもたらすという成果を挙げ、DANというブランドの構築に寄与してきました。

### Future Proof 4つの目標

「Future Proof」では2015年に向けてグローバルで達成すべき4つの目標を設定し、その策定以降に目標達成に向けての進捗と成果を毎年報告してきました。

- 業務において排出される二酸化炭素を20%削減します。
- 従業員の総労働時間の1%をコミュニティ活動に充当します。
- 90%の従業員に、日々の業務で「Future Proof」が意味することを理解できるようにします。
- 業界で最も働きやすいオフィスを作るために、従業員の90%を関与させます。

### デリバリー・モデル

「Future Proof」での目標達成の一助として、DANは4つのパートから構成されるデリバリー・モデル(全社の活動からCSRの成果を上げるための方法)を開発しています。

1. ソーシャルメディアを使ったグローバルな意識向上キャンペーンにより、若年層デジタルオーディエンスのCSR課題への意識を高める(2015年における活動例: Energize、Ignite、Care)
2. デジタル技術を活用したグローバルアクションプログラムにより、DAN全体で前向きな行動を引き出す(2015年における活動例: Route to Good、GlobalGivingTIME)
3. 「Future Proof」を人事、テクノロジー、財務、法務、調達、総務などの機能部門に組み込み、日常業務に浸透させる
4. 「Future Proof」の目標達成への計画に沿ったコミュニティや環境に対して意義のある活動を実践するため、CSR Championを任命する



## Energize

2015年、我々は「Energize」を合言葉に各コミュニティで多くの環境キャンペーンを展開、オフィスおよびコミュニティでの環境意識の向上と、環境負荷の低減に向けた活動に注力しました。

### 活動紹介 Million Trees Moscow [Vizeumロシア]

会社設立10周年記念の一貫として、Vizeumロシアはモスクワの緑化を促進するため、グローバルプロジェクトである「Million Trees」に参加しました。社員全員が協力して3年にわたりプロジェクトを推進、同じ地域にある学校「Lyceum No.1550」のグラウンドに杉とセイヨウネズを20本ずつ植樹しました。Vizeumロゴにあしらわれている「樹」にちなんだこのプロジェクトはコミュニティの成長と発展の願いも表しています。この活動を通じて社員が一致団結できたこと、木の成長という永続的な環境への貢献ができたことに大きな意味がありました。



### 活動紹介 100% Green Germany [DANドイツ]

気候変動は個人だけでなく企業にも大きな影響を与えます。DANドイツは2010年以降で約20%の電力消費を削減しましたが、さらに年間130万kWhにのぼる電力消費によるCO<sub>2</sub>排出量を削減すべく、2016年からドイツ国内の全事業所で消費されるすべての電力を再生可能エネルギーに変更することになりました。電力調達を一本化することで、安価な原子力発電よりもさらに10万ユーロほど割安に調達することに成功しました。今後、DANドイツは100%グリーンエネルギー企業として、DANを牽引していきます。



## V o i c e



Daniel Ahrens

Commercial Director  
Dentsu Aegis Network  
Germany

グローバルな広告会社がCSRに取り組むことはなぜ重要なのでしょうか。

CSRは、我々が「限られた資源の中でいかに戦略を実行するか」「従業員とクライアントの要求のバランスをいかにとるか」といった課題を解決していく上で重要な役割を果たしています。環境パフォーマンスの向上に取り組むことは、DANの財務的負担を軽減し、将来的な資源不足や価格変動などの影響に対するレジリエンスを高めますし、DANが社会や環境の利益に貢献する企業であるということを知っていただくことにもなります。

“Future Proof”の取り組みについての思いを教えてください。

CSRはコミュニケーションや人事、ブランド部門の人材だけが携わるものではありません。例えばOA機器の購入や電力管理の改善、オフィス緑化への投資などは、管理部門の人材がCSRに参画し、貢献できる分野です。私は、彼らのこうした貢献にも光をあてることが大切だと考え、先頭に立ってその取り組みを進めています。彼らの存在と情熱がなければ、DANのCSRは現在の半分も進んでいなかったと私は思っているのです。

2015年に強く印象に残った出来事は何ですか？

我々は、DANの中で最も環境パフォーマンスが高い存在となるためには何をすべきかを考え抜きました。そして、ゼロ・エネルギーで事業を運営することができれば、DANドイツが最も環境に優しい企業になることができるとの結論に至り、資源監査やエネルギー消費を抑える取り組みを開始したのです。我々は最終的にすべての電力供給元を一社に絞り、認定グリーン電力への100%切り替えと10万ユーロの支出削減に成功しました。私達はDAN初の、100%グリーン電力を用いる国となったのです。

## Ignite

DANは「Ignite」(奮起)という表題の下、誰もが参加できる「チーム」をベースとしたボランティア活動を推進、社会課題に対して実効性のある支援を展開しました。

### 活動紹介 Refugees Welcome [DANドイツ]

2015年、数千人もの難民が中東、特にシリアからヨーロッパに流入し、ドイツ国内だけでおよそ1,100万人が今も留まっています。その課題解決に寄与するためDANドイツではハンブルグオフィス主導のもと、ドイツ国内の全ブランドが団結し「Refugees Welcome」プロジェクトを立ち上げました。40人のボランティアチームが寄付された段ボール約50箱分に相当する衣類を届けるとともに、DAN社員が難民の子どもたちとともにより強い絆と体験を得られるイベントとしてサッカーや遠足などを計画。これにより「Deutschland schafft das(ドイツはできる)」ということを示しました。



### 活動紹介 Dryden小学校 校舎修繕プロジェクト [DAN南アフリカ]

DAN南アフリカは、ケープタウン事務所のそばにあるDryden小学校の約2年間にわたる校舎修繕プロジェクトを2015年にスタートしました。DANの各ブランドが教室を一つずつ担当して、資材費用の調達から工事内容の指示まで行います。さらにCaratのクライアントであるWoolworths Financial Services社と提携、本プロジェクトへの参画と50%の修繕費用援助を取り付けました。



## V o i c e



Bongiwé Mkhize

CSR Coordinator

グローバルな広告会社がCSRに取り組むことはなぜ重要なのでしょうか。

グローバル企業として、私たちは関心をもつ社会課題について関与する責任があります。社会への影響力も考慮して、CSRをリードしていかなければなりません。私たちが社会にGive Back(還元)をして、世界を変えていくことが求められているのです。南アフリカにおいて環境や社会の問題に関わり、取り組んでいくプログラムを始めた理由はここにあります。私たちは、広告業界でCSR活動をリードすることを目指しているのです。

“Future Proof”の取り組みについての思いを教えてください。

金融のキャリアを持つものとして、私は、南アフリカでのCSRを主導して、大きな影響を及ぼす長期プログラムを作り上げました。最も重点をおいたのは、オフィスがあったケープタウンやヨハネスブルグの近隣住民たちが直面している重要な問題です。2つの地元の学校を選び、彼らをできる限りサポートするため、彼らと共に2年間のプログラムを実施しました。また南アフリカでは、Sani Sistersのサポートも行い、女性に対する衛生教育や恵まれない子供たちに物資の提供もしています。2015年に強く印象に残った出来事は何ですか？

私たちが関わっているプロジェクトで、参加者の数が増えたことです。地元の学校を支援するため、より良いパートナーシップ基準を適用して、クライアントであるWoolworths Financial Services社とパートナーシップを締結したことも誇りに思っています。



## Care

2015年の「Care」プロジェクトは2015年10月1日から12月31日に実施されました。特に12月4日の電通・DAN世界共通プログラム「1000Cranes」を中心に、専門性と情熱をもつボランティアたちがDAN社員のプロジェクトへの関心をひきつけ、活動への参加促進に焦点を当てました。

### 活動紹介 Dentsu Makers Lab [DANポーランド]

広告業界を担う子供たちの育成促進を目指すため、想像力に富む革新的な研修イベントを実施しました。コミュニティの子供たちを全18回の研修イベントに招待。ロボット工学や3Dプリンティング、ゲームプログラミング、音楽制作やWEB制作など学びます。本研修イベントはポーランドの次世代育成を目的に、財団法人“ロスジラ マスジラ”と専門性を持つDAN社員ボランティアによって支えられています。



### 活動紹介 #ライクフォーライフ [Isobarハンガリー]

ハンガリーでは1日平均約70人が急性心臓麻痺で亡くなっています。しかしCPR(心肺蘇生法)を知る人が増えれば、この多くの命を救うことができます。Isobarハンガリーは赤十字と協力、またInstagramとパートナーシップを組むことでCPRの認知拡大キャンペーンを展開しました。この結果、赤十字のInstagramフォロワーは66%増加、キャンペーン参加者も2千人増加し、これにより3万7千人のハンガリー人がCPRの訓練を受けました。



## データサマリー

## CDPスコア

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
電通	83B	86B	93B	94C
DAN	79C	81C	90C	97B

## 人事データ(記載ない場合は電通単体データ)

## 従業員数(各年度末)

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
連結	21,649	37,450	39,427	43,583	47,324
単体	7,494	7,515	7,425	7,348	7,261

## 従業員構成(2015年12月末)

	男性	女性	合計
執行役員ほか	34	0	34
マネジメント職	1,574	139	1,713
非マネジメント職	2,889	1,057	3,946
契約社員	280	221	501
事務スタッフ	2	532	534
パートナー・シニア社員	96	35	131
嘱託ほか	20	13	33
出向受入	289	80	369
合計	5,184	2,077	7,261

(注)「執行役員ほか」は、相談役、顧問、執行役員  
「嘱託ほか」は、常勤嘱託、非常勤嘱託、海外就業者を指す。

## 世代別従業員数(各年度末)

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
30歳未満	1,592	1,593	1,535	1,403	1,389
30～39歳	2,764	2,727	2,682	2,618	2,576
40～49歳	1,845	1,803	1,773	1,798	1,805
50～59歳	1,144	1,252	1,290	1,380	1,326
60歳以上	149	140	145	149	165
合計	7,494	7,515	7,425	7,348	7,261
平均年齢	38.6	38.9	39.6	39.5	39.5
男性	39.8	40.1	40.9	40.8	40.9
女性	35.7	36.0	36.1	36.4	36.1
平均勤続年数	12.8	13.1	13.9	13.9	13.3
男性	14.4	14.7	15.5	15.4	14.8
女性	8.9	9.3	9.8	10.2	9.5

## 新卒社員採用人数

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
合計	192	136	135	132	144
男性	132	93	91	92	88
女性	60	43	44	40	56
女性比率	31.3%	31.6%	32.6%	30.3%	38.9%

## 年次有給休暇の平均取得日数および取得率

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度*
合計	10.5	10.6	10.3	10.8	8.4
男性	9.6	9.7	9.2	9.6	7.5
女性	13.1	12.9	13.1	13.8	10.6
取得率	52.5%	53.0%	51.5%	54.0%	42.0%

## 時間単位年休の取得状況 ※年次有給休暇の一部として取得可能

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度*
延べ取得時間数	36,094	42,994	45,005	49,712	38,275
延べ取得者数(人)	13,632	16,161	17,111	14,568	14,308
取得者1回当たり時間数	2.6	2.7	2.6	3.4	2.7

## 健康診断受診率

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度*
男女計	99.0%	99.1%	99.2%	99.0%	76.1%

## 育児休業取得者数および復職率

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度*
合計	44	44	51	60	81
男性	7	8	11	10	15
女性	37	36	40	50	66
復職率	95.2%	95.5%	96.1%	100%	100%

(注) 2014年度に過去の取得者数を把握し直し、復職率と合わせて数値の見直しを実施しました。

## 定年後の再雇用者数

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度*
合計	41	28	32	55	53
男性	34	21	22	45	44
女性	7	7	22	10	9

## 障がい者雇用率

	2013年6月	2014年6月	2015年6月	2016年6月
男女計	1.62%	1.79%	2.01%	2.04%

\*集計範囲：2015年4月～2015年12月の9カ月分

## 環境データ

### 環境パフォーマンスデータの推移

#### ● 電通グループ連結(廃棄物除く) 環境パフォーマンス算出範囲

##### 原単位と個別条件

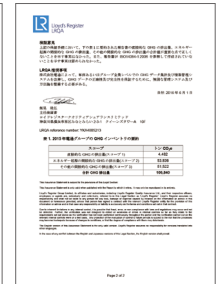
- 2014年から算出を開始/期間は2015年1月1日から12月31日まで
  - 電通グループの海外および国内の一部会社等を対象範囲から除く。
  - 原単位のFTE(フルタイム当量)はCO<sub>2</sub>排出量44,059人、水資源使用量44,059人にて算出
  - CO<sub>2</sub>排出量のうちスコープ3はカテゴリー 1、5、6、7について算出
- (注) WRI(World Resources Institute)「GHGプロトコル」の算出基準に基づく

##### CO<sub>2</sub>排出量

	スコープ1	スコープ2	スコープ3	合計
CO <sub>2</sub> 排出量(トン)	4,482	53,836	51,522	109,840
原単位(トン/FTE)	0.102	1.222	1.169	2.493

##### 水資源使用量

水量(m <sup>3</sup> )	502,813
原単位(m <sup>3</sup> /FTE)	11.41



電通グループのCO<sub>2</sub>排出量(温室効果ガス排出量)はロイドレジスターオリティアシュアランスリミテッド(LRQA)による第三者保証を受けています。

#### ● 電通単体 環境パフォーマンス算出範囲

##### 原単位(2015年)

CO<sub>2</sub>排出量の面積原単位: 253,193.97m<sup>2</sup> 廃棄物・水の面積原単位: 252,512.90m<sup>2</sup>

- 廃棄物発生量および水使用量については、京都営業局の面積を除外して算出
- 原単位中のFTE(フルタイム当量)は7,261人で算出

##### 個別条件

算出対象期間について: 各年ともに1月1日から12月31日までの1年間  
 CO<sub>2</sub>排出量について: 「エネルギー使用の合理化等に関する法律(省エネ法)」の係数を採用  
 廃棄物について: 廃棄物発生量(kg)は一般廃棄物および産業廃棄物(廃油・廃プラスチック類等)の合算  
 水資源使用量について: 水資源使用量は東京本社では上水+中水、関西支社および中部支社では上水の建物総量

#### CO<sub>2</sub>排出量

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度(見込み)
CO <sub>2</sub> 排出量(トン)	20,684	22,656	23,916	23,520	21,515	21,299
原単位(トン/m <sup>2</sup> )	0.081	0.089	0.094	0.093	0.085	0.084
原単位(トン/FTE)	2.760	3.015	3.221	3.201	2.963	2.933

#### 廃棄物発生量

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度(見込み)
廃棄物発生量(kg)	1,818,629	1,878,365	1,862,891	2,195,858	2,456,855	2,432,286
原単位(kg/m <sup>2</sup> )	7.135	7.370	7.377	8.696	9.730	9.632
原単位(kg/FTE)	242.678	249.949	250.894	298.837	338.363	334.980

#### 水資源使用量

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度(見込み)
水量(m <sup>3</sup> )	156,210	168,236	160,046	153,852	152,452	150,927
原単位(m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup> )	0.613	0.660	0.634	0.609	0.604	0.598
原単位(m <sup>3</sup> /FTE)	20.845	22.387	21.555	20.938	20.996	20.786

eco検定合格者数

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
合格者数	90	90	100	50	89

環境スローガンの応募作品数(電通および電通国内グループ会社)

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
合計	7,917	6,909	8,230	8,082	8,133
社員の部	6,561	5,740	7,134	7,296	7,169
家族の部	1,356	1,169	1,096	786	964

人権データ

人権スローガンの応募作品数(電通および電通国内グループ会社)

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度*
合計	9,398	8,430	9,866	8,584	9,913
社員の部	8,219	7,310	8,723	7,765	9,001
家族の部	1,179	1,120	1,143	819	912

人権アートプロジェクトの参加学生数

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度*
	121	103	74	79	59

社会貢献データ

広告小学校

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度*
実施校数	61	86	90	92	27
体験者数	4,449	6,051	7,382	6,203	1,785

伝えるコツ

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度*
開催回数	16	20	14	11	4
参加者数	678	676	557	414	108

みちのく復興事業パートナーズ

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
参加団体数	—	20	18	15	6

ユネスコ世界寺子屋運動

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
参加法人数	500	500	500	500	500
参加者数	925	593	1,277	1,690	1,718

世界食料デー

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
参加法人数	1	1	1	12	12
参加者数	9,365	19,510	17,422	13,995	10,176

中国研究員招聘の推移

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度*
招聘大学数	6	6	6	6	6
参加研究員数	6	6	6	6	6

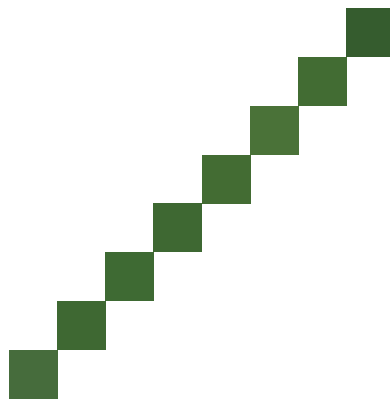
中国広告人材育成フォーラムの推移

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
参加大学数	30	31	34	36	—
参加者数	58	64	66	63	—

電通学生広告講座の推移

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度*
参加大学数	22	—	19	25	9
参加者数	1,100	—	1,200	500	480

\*集計範囲：2015年4月～2015年12月の9カ月分



財  
務



## 業績ハイライト(連結 IFRS)

株式会社電通および連結子会社

	連結(財務報告ベース)IFRS			連結(暦年ベース(プロフォーマ)) IFRS	
	2014/3	2015/3	2015/12	2014	2015
売上高	4,177,278	4,642,390	4,513,955	4,642,901	4,990,854
収益	659,772	728,626	706,469	725,886	818,566
売上総利益	614,654	676,925	669,489	676,882	761,996
オーガニック成長率*1 連結	-	5.8%	-	-	7.0%
オーガニック成長率 国内	-	2.2%	-	-	3.9%
オーガニック成長率 海外	-	10.3%	9.4%	10.3%	9.4%
営業利益	107,283	132,305	107,265	137,558	128,212
調整後営業利益*2	125,593	131,937	133,328	133,402	160,438
オペレーティング・マージン*3 連結	20.4%	19.5%	19.9%	19.7%	21.1%
オペレーティング・マージン 国内	23.6%	23.9%	24.7%	24.2%	26.0%
オペレーティング・マージン 海外	16.7%	15.3%	16.9%	15.3%	16.9%
親会社の所有者に帰属する当期利益	66,507	79,846	72,653	81,409	83,090
調整後当期利益*4	84,395	92,875	94,368	89,179	113,388
基本的1株当たり当期利益	241.49円	276.89円	254.05円	282.31円	289.95円
基本的1株当たり調整後当期利益	306.38円	322.08円	329.98円	309.26円	395.67円
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)*5	9.1%	8.1%	6.8%	8.2%	7.7%
調整後ROE	11.5%	9.4%	8.8%	9.0%	10.6%
ROA*6	4.5%	4.6%	3.4%	-	-
親会社所有者帰属持分比率*7	33.5%	34.2%	34.8%	-	34.8%
1株当たり配当金	33円	55円	75円	55円	75円
配当性向*8	13.7%	19.9%	29.5%	19.5%	25.9%
調整後配当性向	10.8%	17.1%	22.7%	17.8%	19.0%

\*1 オーガニック成長率：為替やM&amp;Aの影響を除いた内部成長率

\*2 調整後営業利益：営業利益から、買収に伴う無形資産の償却費、減損損失、固定資産の売却損益、買収に伴う費用等の一時的要因を排除した恒常的な事業の業績を測る利益指標

\*3 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

\*4 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・買収プットオプション再評価損益、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

\*5 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

\*6 ROA＝税引前利益÷期首・期末平均資産合計×100

\*7 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÷合計資産

\*8 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

## 決算期の変更について

2015年12月期から、電通および決算日が12月31日以外の子会社は、決算日を12月31日に変更しております。この変更に伴い、連結決算日を3月31日から12月31日に変更しており、2015年12月期は2015年4月1日から2015年12月31日までの9ヶ月間となっております。また、電通グループの海外広告事業の運営主体であるDentsu Aegis Network Ltd. およびその管轄会社の決算日は、従前より12月31日であり、2015年1月1日から2015年12月31日までの12ヶ月間を当期に連結しております。〈財務報告ベース〉

なお、電通グループの会計期間を前期・当期ともに1月から12月までの12ヶ月間と仮定した場合の損益の状況を参考数値として掲出しております。〈暦年ベース(プロフォーマ)〉

## 財務報告ベース

■ 2015/ 3：国内事業 4-3月(12ヶ月)+海外事業 1-12月(12ヶ月)

■ 2015/12：国内事業 4-12月(9ヶ月)+海外事業 1-12月(12ヶ月)

	2014年			2015年				
	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月
国内事業								
海外事業								
	2015/3			2015/12				

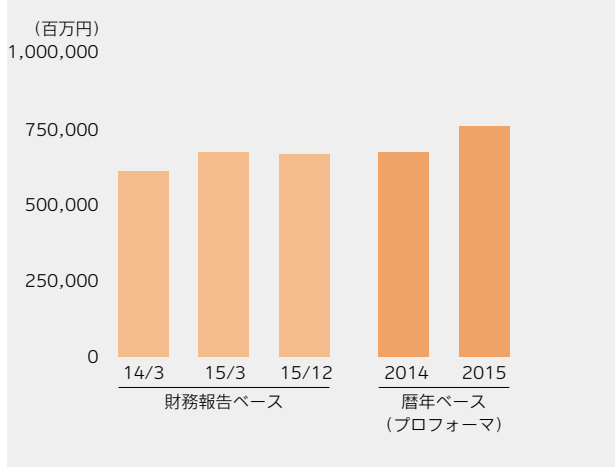
## 暦年ベース(プロフォーマ)

■ 2014：国内事業 1-12月(12ヶ月)+海外事業 1-12月(12ヶ月)

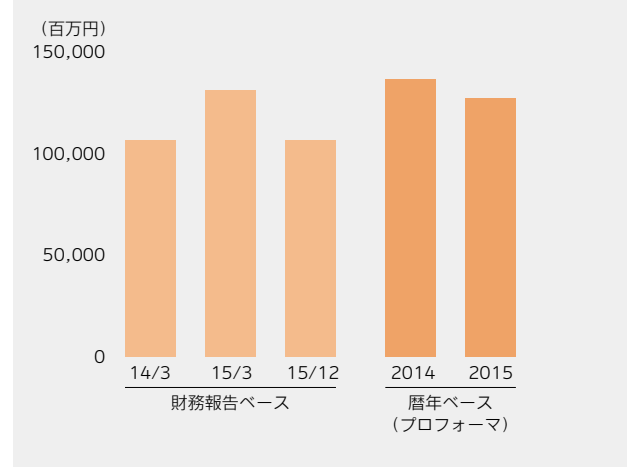
■ 2015：国内事業 1-12月(12ヶ月)+海外事業 1-12月(12ヶ月)

	2014年			2015年				
	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月
国内事業								
海外事業								
	2014			2015				

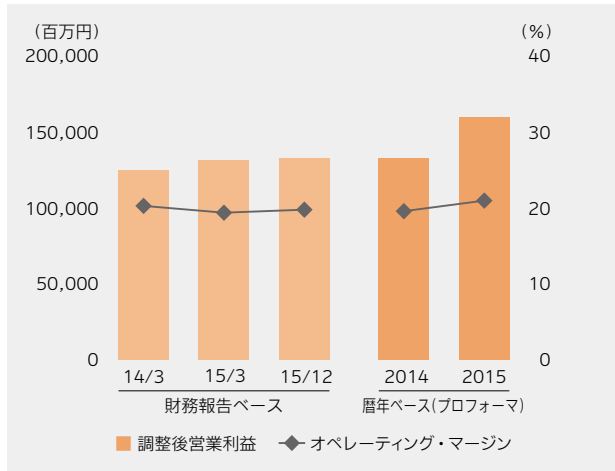
売上総利益



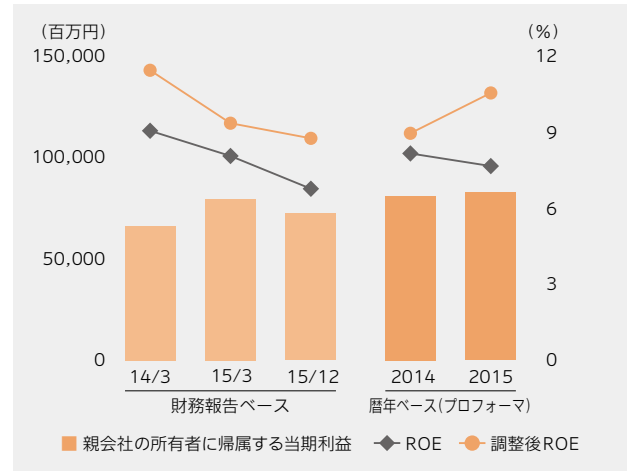
営業利益



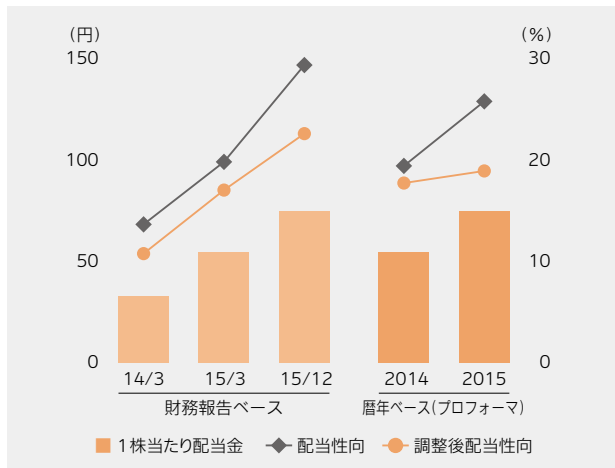
調整後営業利益／オペレーティング・マージン



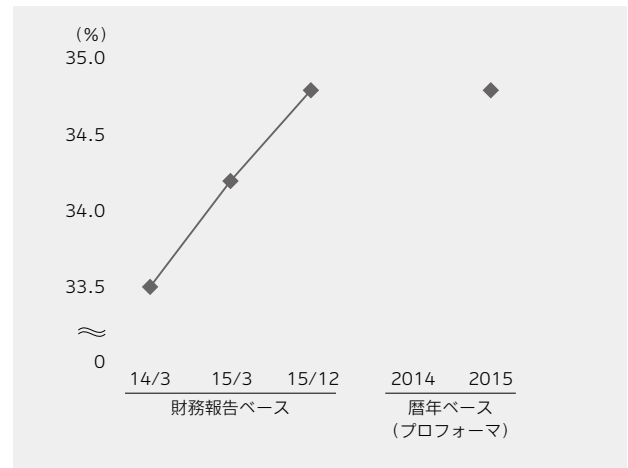
親会社の所有者に帰属する当期利益／親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)



1株当たり配当金／配当性向



親会社所有者帰属持分比率



## MD&A(経営者による財政状態および経営成績の分析)

株式会社電通および連結子会社  
2016年3月30日現在

2015年に電通および決算日が12月31日以外の子会社は、決算日を12月31日に変更し、2015年度は9カ月間の変則決算となりました。ここでは、財務報告ベース(2015年4月~12月)における経営成績の分析、資本の財源及び資金の流動性についての分析ならびに連結財務諸表についてご報告します。

対前年実績比較の観点から暦年ベース(2015年1月~12月)の連結損益計算書に基づく業績の概要は、P.8の「CFOメッセージ」をご覧ください。

また、財務報告ベース(2015年4月~12月)の2015年度業績の詳細(重要な会計方針および見積り、事業等のリスク、連結財務諸表注記などを含む)については、第167期(自2015年4月1日 至2015年12月31日)有価証券報告書をご覧ください。

文中における将来に関する事項は、有価証券報告書提出日現在において、電通グループが判断したものであります。

### 当連結会計年度の経営成績の分析

#### 収益および売上総利益

当連結会計年度(国内事業は2015年4月1日~2015年12月31日、海外事業は2015年1月1日~2015年12月31日)における電通グループの収益は7,064億円、売上総利益は6,694億円となりました。

売上総利益のうち、国内事業は、2,557億円(前年同期比6.7%増)となりました。第15回IAAF世界陸上競技選手権北京大会、第44回東京モーターショー2015や東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会のスポンサーシップ・セールスなどの貢献もあり、前年同期を上回ることができました。

海外事業の売上総利益は4,140億円(前連結会計年度比20.6%増)となりました。また、海外事業の売上総利益のオーガニック成長率は、新規クライアントの貢献もあり、前連結会計年度比9.4%増と引き続き高い伸びとなりました。地域別に見ても、EMEA(同12.2%増)、Americas(同4.9%増)、APAC(同11.4%増)と、いずれも前連結会計年度を上回りました。

#### 販売費及び一般管理費、その他の収益、その他の費用および営業利益

当連結会計年度における電通グループの販売費及び一般管理費は、5,664億円となりました。また、その他の収益は130億円、その他の費用は87億円となりました。その他の収益、その他の費用の前連結会計年度からの主な減少要因は、前連結会計年度に行った固定資産の売却にかかわるものです。これらの結果、当連結会計年度における営業利益は1,072億円となりました。

#### 持分法投資利益、金融損益および当期利益

当連結会計年度の持分法投資利益は39億円、金融収益から金融費用を減じた金融損失は51億円となり、この結果、税引前利益は1,060億円となりました。

税引前利益から法人所得税費用を控除した当期利益のうち、親会社の所有者に帰属する当期利益は726億円となりました。

### 資本の財源及び資金の流動性についての分析

#### 資産、負債および資本

当連結会計年度末は、前連結会計年度末と比べ、社債および借入金の返済や自己株式の取得等の影響により、資産合計で934億59百万円、負債で851億39百万円、資本合計で83億20百万円、それぞれ減少しました。

#### キャッシュ・フロー

当連結会計年度末の現金及び現金同等物(以下「資金」という)は、2,633億22百万円(前連結会計年度末3,653億79百万円)となりました。投資活動および財務活動による支出が、営業活動による収入を上回ったため、前連結会計年度末に比べ1,020億57百万円の減少となりました。

#### 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動の結果により得た資金は、695億54百万円(前連結会計年度1,123億88百万円の収入)となりました。主に税引前利益の計上によるものです。

#### 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動の結果支出した資金は、612億3百万円(前連結会計年度256億10百万円の支出)となりました。主に子会社の取得による支出によるものです。

#### 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動の結果支出した資金は、956億66百万円(前連結会計年度83億91百万円の収入)となりました。主に長期借入金の返済による支出、自己株式の取得による支出および配当金の支払によるものです。

## 連結財務諸表 連結財政状態計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2015年3月31日)	当連結会計年度 (2015年12月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	365,379	263,322
営業債権及びその他の債権	1,224,190	1,263,317
棚卸資産	25,982	18,724
その他の金融資産	22,732	20,945
その他の流動資産	43,575	46,201
小計	1,681,861	1,612,510
売却目的で保有する非流動資産	—	5,513
流動資産 合計	1,681,861	1,618,024
非流動資産		
有形固定資産	199,037	196,782
のれん	656,565	656,862
無形資産	274,745	256,991
投資不動産	42,160	41,642
持分法で会計処理されている投資	53,042	50,281
その他の金融資産	214,393	218,083
その他の非流動資産	22,134	11,515
繰延税金資産	15,594	15,893
非流動資産 合計	1,477,673	1,448,051
資産 合計	3,159,534	3,066,075

## 連結財務諸表 連結財政状態計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2015年3月31日)	当連結会計年度 (2015年12月31日)
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	1,231,220	1,207,347
社債及び借入金	73,653	66,805
その他の金融負債	54,082	44,988
未払法人所得税等	21,520	11,177
引当金	208	1,819
その他の流動負債	130,571	156,156
小計	1,511,256	1,488,294
売却目的で保有する非流動資産に直接関連する負債	—	307
流動負債 合計	1,511,256	1,488,602
非流動負債		
社債及び借入金	335,965	286,977
その他の金融負債	69,765	72,735
退職給付に係る負債	43,674	30,557
引当金	4,627	3,096
その他の非流動負債	8,849	11,350
繰延税金負債	74,331	70,011
非流動負債 合計	537,214	474,729
負債 合計	2,048,470	1,963,331
資本		
資本金	74,609	74,609
資本剰余金	99,906	99,751
自己株式	△131	△20,155
その他の資本の構成要素	292,652	261,039
利益剰余金	613,327	652,972
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,080,364	1,068,216
非支配持分	30,699	34,526
資本 合計	1,111,063	1,102,743
負債及び資本 合計	3,159,534	3,066,075

## 連結財務諸表 連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度		当連結会計年度	
	(自 2014年4月1日 至 2015年3月31日)		(自 2015年4月1日 至 2015年12月31日)	
(売上高*)	4,642,390		4,513,955	
収益	728,626		706,469	
原価	51,701		36,979	
売上総利益	676,925		669,489	
販売費及び一般管理費	572,084		566,487	
その他の収益	39,102		13,030	
その他の費用	11,638		8,766	
営業利益	132,305		107,265	
持分法による投資利益	7,178		3,911	
金融損益及び税金控除前利益	139,483		111,177	
金融収益	7,067		4,926	
金融費用	12,255		10,059	
税引前利益	134,295		106,043	
法人所得税費用	49,649		28,339	
当期利益	84,645		77,704	
当期利益の帰属				
親会社の所有者	79,846		72,653	
非支配持分	4,799		5,051	
1株当たり当期利益				
基本的1株当たり当期利益(円)	276.89		254.05	
希薄化後1株当たり当期利益(円)	276.84		254.03	

## 営業利益から調整後営業利益への調整表

(単位：百万円)

	前連結会計年度		当連結会計年度	
	(自 2014年4月1日 至 2015年3月31日)		(自 2015年4月1日 至 2015年12月31日)	
営業利益	132,305		107,265	
買収により生じた無形資産の償却	19,784		22,798	
その他の調整項目(販売費及び一般管理費)	4,972		2,454	
その他の調整項目(その他の収益)	△33,275		△4,565	
その他の調整項目(その他の費用)	8,151		5,376	
調整後営業利益	131,937		133,328	

\* 売上高は電通グループが顧客に対して行った請求額および顧客に対する請求可能額の総額(割引および消費税等の関連する税金を除く)であります。  
 経営者は売上高の情報は財務諸表利用者にとって有用であると考えていることから、IFRSに準拠した開示ではないものの、連結損益計算書に自主的に開示しております。



## 連結財務諸表 連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2014年4月1日 至 2015年3月31日)	当連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2015年12月31日)
当期利益	84,645	77,704
その他の包括利益		
純損益に振替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動	66,704	3,354
確定給付型退職給付制度の再測定額	7,542	2,849
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	152	411
純損益に振り替えられる可能性がある項目		
在外営業活動体の換算差額	46,061	△35,439
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の変動額の有効部分	1,036	△1,950
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	221	△589
税引後その他の包括利益	121,717	△31,363
当期包括利益	206,363	46,340
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	200,471	42,077
非支配持分	5,891	4,263

## 連結財務諸表 連結持分変動計算書

(単位：百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分					
	資本金	資本剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素		
				新株予約権	在外営業活動 体の換算差額	キャッシュ・フロー・ ヘッジの 公正価値の 変動額の有効部分
2014年4月1日 残高	74,609	99,906	△104	—	160,772	11,127
当期利益						
その他の包括利益					45,129	1,004
当期包括利益	—	—	—	—	45,129	1,004
自己株式の取得			△27			
自己株式の処分		0	0			
新株予約権の発行による増加				48		
配当金						
支配の喪失とならない子会社に対する 非支配持分株主との取引						
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替						
所有者との取引額等合計	—	0	△27	48	—	—
2015年3月31日 残高	74,609	99,906	△131	48	205,902	12,131
当期利益						
その他の包括利益					△34,769	△1,909
当期包括利益	—	—	—	—	△34,769	△1,909
自己株式の取得		△154	△20,024			
配当金						
支配の喪失とならない子会社に対する 非支配持分株主との取引						
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替						
その他の増減						
所有者との取引額等合計	—	△154	△20,024	—	—	—
2015年12月31日 残高	74,609	99,751	△20,155	48	171,132	10,222

## 連結財務諸表 連結持分変動計算書

(単位：百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分						
	その他の資本の構成要素			利益剰余金	合計	非支配持分	資本合計
	その他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動	確定給付型退職給付制度の再測定額	合計				
2014年4月1日 残高	15,267	△14,456	172,711	553,889	901,012	24,709	925,722
当期利益			—	79,846	79,846	4,799	84,645
その他の包括利益	66,847	7,643	120,625		120,625	1,092	121,717
当期包括利益	66,847	7,643	120,625	79,846	200,471	5,891	206,363
自己株式の取得			—		△27		△27
自己株式の処分			—		0		0
新株予約権の発行による増加			48		48		48
配当金			—	△10,669	△10,669	△2,498	△13,167
支配の喪失とならない子会社に対する非支配持分株主との取引			—	△10,471	△10,471	2,596	△7,875
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	△732		△732	732	—		—
所有者との取引額等合計	△732	—	△684	△20,408	△21,119	97	△21,021
2015年3月31日 残高	81,382	△6,813	292,652	613,327	1,080,364	30,699	1,111,063
当期利益			—	72,653	72,653	5,051	77,704
その他の包括利益	3,293	2,809	△30,576		△30,576	△787	△31,363
当期包括利益	3,293	2,809	△30,576	72,653	42,077	4,263	46,340
自己株式の取得			—		△20,179		△20,179
配当金			—	△20,072	△20,072	△3,164	△23,236
支配の喪失とならない子会社に対する非支配持分株主との取引			—	△13,972	△13,972	2,743	△11,229
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	△1,037		△1,037	1,037	—		—
その他の増減			—		—	△15	△15
所有者との取引額等合計	△1,037	—	△1,037	△33,008	△54,224	△436	△54,660
2015年12月31日 残高	83,639	△4,003	261,039	652,972	1,068,216	34,526	1,102,743

## 連結財務諸表 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2014年4月1日 至 2015年3月31日)	当連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2015年12月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	134,295	106,043
調整項目：		
減価償却費及び償却費	40,390	41,453
減損損失	1,824	2,489
受取利息及び受取配当金	△4,275	△4,136
支払利息	7,112	6,840
持分法による投資損益(△は益)	△7,178	△3,911
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△215	1,670
その他	△38,339	1,838
運転資本等の増減考慮前の営業活動によるキャッシュ・フロー	133,614	152,288
運転資本の増減：		
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	△114,985	△73,141
棚卸資産の増減額(△は増加)	△12,201	7,367
その他の流動資産の増減額(△は増加)	10,114	△4,179
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	101,835	28,483
その他の流動負債の増減額(△は減少)	41,163	4,578
運転資本の増減額	25,927	△36,891
小計	159,542	115,396
利息の受取額	2,046	2,044
配当金の受取額	6,895	5,722
利息の支払額	△6,564	△6,781
法人所得税の支払額	△49,531	△46,828
営業活動によるキャッシュ・フロー	112,388	69,554
投資活動によるキャッシュ・フロー		
固定資産の取得による支出*	△21,669	△19,652
固定資産の売却による収入*	36,074	869
子会社の取得による収支(△は支出)	△35,528	△41,996
子会社の売却による収支(△は支出)	—	25
有価証券の取得による支出	△4,536	△6,755
有価証券の売却による収入	2,235	9,469
その他	△2,184	△3,163
投資活動によるキャッシュ・フロー	△25,610	△61,203
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△4,055	△12,949
長期借入れによる収入	52,134	91
長期借入金の返済による支出	△16,375	△29,246
社債の償還による支出	△8,008	△11,936
非支配持分株主からの子会社持分取得による支出	△580	△2,735
非支配持分株主への子会社持分売却による収入	59	2,952
自己株式の取得による支出	△27	△20,024
自己株式の処分による収入	0	—
配当金の支払額	△10,669	△20,072
非支配持分株主への配当金の支払額	△2,527	△2,917
その他	△1,558	1,171
財務活動によるキャッシュ・フロー	8,391	△95,666
現金及び現金同等物に係る換算差額	16,856	△14,741
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	112,025	△102,057
現金及び現金同等物の期首残高	253,354	365,379
現金及び現金同等物の期末残高	365,379	263,322

\* 投資活動によるキャッシュ・フローの、固定資産の取得による支出および固定資産の売却による収入は、有形固定資産、無形資産および投資不動産に係るものであります。

コ  
ー  
ポ  
レ  
ー  
ト  
デ  
ー  
タ

## 子会社および関連会社

電通は子会社および関連会社とともに事業を展開しています。

2015年12月31日現在、電通の連結子会社は760社、持分法適用関連会社は58社となっています。

### 連結子会社

#### (株)電通東日本

所在地：日本  
議決権の所有割合：100.0%  
主要な事業の内容：関東地区、東北地区および静岡県、新潟県における広告業。

#### (株)電通西日本

所在地：日本  
議決権の所有割合：100.0%  
主要な事業の内容：中国地区、四国地区および兵庫県、石川県、福井県、富山県における広告業。

#### (株)電通九州

所在地：日本  
議決権の所有割合：100.0%  
主要な事業の内容：九州地区における広告業。

#### (株)電通北海道

所在地：日本  
議決権の所有割合：100.0%  
主要な事業の内容：北海道地区における広告業。

#### (株)電通名鉄コミュニケーションズ\*<sup>1</sup>

所在地：日本  
議決権の所有割合：50.0%  
主要な事業の内容：プロモーションとOOH領域に特色をもつ総合広告業。

#### (株)ザ・ゴール

所在地：日本  
議決権の所有割合：100.0%  
主要な事業の内容：ファッション・アクセサリ関連業界専門の広告業。

#### (株)電通アドギア

所在地：日本  
議決権の所有割合：66.7%  
主要な事業の内容：アウト・オブ・ホームメディア、店頭プロモーションに特色をもつ広告業。

#### 電通ヤング・アンド・ルビカム(株)

所在地：日本  
議決権の所有割合：51.0%  
主要な事業の内容：電通とヤング・アンド・ルビカム社出資の広告会社。

#### (株)サイバー・コミュニケーションズ

所在地：日本  
議決権の所有割合：100.0%  
議決権の所有割合(間接所有割合)：100.0%  
主要な事業の内容：インターネット広告事業。

#### (株)DAサーチ&リンク

所在地：日本  
議決権の所有割合：55.0%  
議決権の所有割合(間接所有割合)：55.0%  
主要な事業の内容：SEM領域を中心とするインターネット広告事業。

#### カラ・ジャパン(株)

所在地：日本  
議決権の所有割合：100.0%  
主要な事業の内容：メディアコミュニケーションカンパニー。

#### (株)電通テック

所在地：日本  
議決権の所有割合：100.0%  
主要な事業の内容：販促・イベント・CM・印刷などの企画・制作。

#### (株)電通国際情報サービス\*<sup>2</sup>\*<sup>3</sup>

所在地：日本  
議決権の所有割合：61.9%  
議決権の所有割合(間接所有割合)：0.0%  
主要な事業の内容：情報システム構築、各種業務ソフトウェア販売・サポート。

#### (株)電通ワークス

所在地：日本  
議決権の所有割合：100.0%  
主要な事業の内容：環境対策関連コンサル、ビル管理、不動産、人材関連サービス。

#### Dentsu Aegis Network Ltd.\*<sup>1</sup>

所在地：英国  
議決権の所有割合：100.0%  
主要な事業の内容：電通グループの海外本社として海外事業を統括しています。

#### Dentsu Aegis London Ltd.

所在地：英国  
議決権の所有割合：100.0%  
議決権の所有割合(間接所有割合)：100.0%

#### Dentsu Aegis Network France SAS\*<sup>1</sup>

所在地：フランス  
議決権の所有割合：100.0%  
議決権の所有割合(間接所有割合)：100.0%

#### Dentsu McGarry Bowen, LLC\*<sup>1</sup>

所在地：米国  
議決権の所有割合：100.0%  
議決権の所有割合(間接所有割合)：100.0%

#### Aegis International Ltd.\*<sup>1</sup>

所在地：英国  
議決権の所有割合：100.0%  
議決権の所有割合(間接所有割合)：100.0%

#### Portman Square US Holdings Ltd.\*<sup>1</sup>

所在地：英国  
議決権の所有割合：100.0%  
議決権の所有割合(間接所有割合)：100.0%

## 持分法適用関連会社

### Aegis Group Participations Ltd.\*<sup>1</sup>

所在地：英国  
議決権の所有割合：100.0%  
議決権の所有割合(間接所有割合)：100.0%

### Aegis Toriton Ltd.

所在地：英国  
議決権の所有割合：100.0%  
議決権の所有割合(間接所有割合)：100.0%

### Dentsu Aegis Network Central Europe Holding GmbH

所在地：ドイツ  
議決権の所有割合：100.0%  
議決権の所有割合(間接所有割合)：100.0%

### Dentsu Aegis Network Central Europe GmbH

所在地：ドイツ  
議決権の所有割合：100.0%  
議決権の所有割合(間接所有割合)：100.0%

### Dentsu Aegis Network Australia Holdings Pty Ltd.\*<sup>1</sup>

所在地：オーストラリア  
議決権の所有割合：100.0%  
議決権の所有割合(間接所有割合)：100.0%

### Dentsu Aegis (Shanghai) Investment Co., Ltd.

所在地：中国  
議決権の所有割合：100.0%  
議決権の所有割合(間接所有割合)：100.0%

### Aegis Media Pacific Ltd.

所在地：英国  
議決権の所有割合：100.0%  
議決権の所有割合(間接所有割合)：100.0%

### 360i LLC\*<sup>1</sup>

所在地：米国  
議決権の所有割合：100.0%  
議決権の所有割合(間接所有割合)：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：70.0%

その他731社

### (株)ビデオリサーチ

所在地：日本  
議決権の所有割合：34.2%  
主要な事業の内容：テレビ視聴率調査、ラジオ聴取率調査ほか調査全般。

### (株)D2C

所在地：日本  
議決権の所有割合：46.0%  
議決権の所有割合(間接所有割合)：10.0%  
主要な事業の内容：iモードをはじめとしたモバイル専門の広告業。

### (株)カカクコム\*<sup>2</sup>\*<sup>3</sup>

所在地：日本  
議決権の所有割合：16.0%  
主要な事業の内容：「価格.com」「食べログ」などのインターネット・メディア運営。

その他55社

\*<sup>1</sup> 特定子会社です。

\*<sup>2</sup> 持分は、100分の20未満ですが、事業の方針の決定に対して重要な影響を与えることができるため関連会社としています。

\*<sup>3</sup> 有価証券報告書提出会社です。

\*<sup>1</sup> 持分は、100分の50以下ですが、実質的に支配しているため子会社としています。

\*<sup>2</sup> 有価証券報告書提出会社です。

\*<sup>3</sup> 特定子会社です。



## 沿革

1901	光永星郎、日本広告(株)、電報通信社を創立
1913	「新聞協会」の設立に尽力
1951	民間ラジオ放送開始 本社にラジオ局新設
1953	民間テレビ放送開始 本社、大阪支社にラジオテレビ局新設
1955	社名を(株)電通と改める
1959	マーケティング部を新設し、マーケティングの導入を推進 ニューヨーク事務所を開設
1964	東京オリンピックの開催に協力
1970	大阪万国博の開催に協力
1974	米『アドバタイジング・エージ』誌、1973年の取扱高で電通が初の世界第1位と発表
1980	世界の広告会社に先駆けて中国に北京事務所を開設
1984	ロサンゼルスオリンピックの開催に協力 米・ヤング・アンド・ルビカム社と国際営業ネットワーク「DYS」を設立
1989	1989年3月期 売上高1兆円達成
1996	日本初のインターネット広告会社(株)サイバー・コミュニケーションズ(cci)の設立に参画
1997	徳間書店などと共同制作のアニメ映画「もののけ姫」が大ヒット
1998	長野冬季オリンピックの開催に協力
2000	米・レオ、マクマナス両グループと「ビーコムスリー(Bcom3)グループ」を設立
2001	創立100周年 東証一部へ株式上場
2002	2002FIFAワールドカップ日韓大会™の開催に協力 Bcom3グループが仏・ピュブリスグループと合併 ピュブリスグループに資本参加
2004	普通株式を分割(1:2)
2007	2007年3月期 売上高2兆円達成
2008	電通ホールディングスUSAが米・マクガリー・ボウエン社を買収 約600億円の自己株式を取得
2009	普通株式を分割(1:100)
2010	「電通デジタル・ホールディングス」を設立
2012	ピュブリスグループと戦略的提携契約他の解除および同社株式の売却について合意に至り、株式を売却
2013	英国の広告会社イービス・グループを買収 「電通イービス・ネットワーク」を設立 電通グループ中期経営計画「Dentsu 2017 and Beyond」を発表 公募増資などにより資金調達を実施
2014	東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会がマーケティング専任代理店として電通を指名
2015	約200億円の自己株式を取得 電通グループ中期CSR計画を発表
2016	「電通デジタル」を設立

## 役員一覧

2016年3月30日現在

### 取締役

代表取締役	石井 直
取締役	中本 祥一 高田 佳夫 ティム・アンドレー 松島 訓弘
取締役(監査等委員)	加藤 健一 遠山 敦子(社外) 長谷川 俊明(社外) 古賀 健太郎(社外)

### 執行役員

社長執行役員	石井 直
副社長執行役員	中本 祥一
専務執行役員	高田 佳夫 ティム・アンドレー
常務執行役員	谷 尚樹 登内 昭 山本 敏博 服部 一史 元井 康夫 望月 渡 ジェリー・ブルマン 佐野 弘明
執行役員	松島 訓弘 小笠原 恒夫 遠谷 信幸 岩下 幹 伊藤 誠司 大久保 裕一 鈴木 美昭 前田 圭一 中村 潔 千石 義治 日比野 貴樹 大山 俊哉 上條 典夫 八木 隆史 日比 優彦 山岸 紀寛 石川 豊 豊田 操

## 投資家情報 (2016年7月1日現在)

本社所在地：

〒105-7001 東京都港区東新橋 1-8-1

電話：03-6216-5111 (代表)

インベスター・リレーションズ担当：

エグゼクティブ・オフィス IR 部

〒105-7001 東京都港区東新橋 1-8-1

電話：03-6216-8015

E-mail: irmail@dentsu.co.jp

上場証券取引所：

東京証券取引所市場第一部

(証券コード：4324)

資本金：

746億981万円

発行済株式総数：

288,410,000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 証券代行部

〒137-8081 東京都江東区東砂七丁目10番11号

ホームページアドレス：

<http://www.dentsu.co.jp>

## 株式の状況 (2015年12月31日現在)

### 所有者別株式分布状況

	株主数(人)	株式数(株)	構成比(%)
金融機関	81	80,961,778	28.07
金融商品取引業者	32	6,497,854	2.25
その他国内法人	569	77,571,265	26.90
個人・その他 (自己株式含む)	30,675	41,313,061	14.32
外国法人等 (外国個人含む)	571	82,066,043	28.45
合計	31,928	288,410,000	100.00

### 大株主(上位10名)

株主名	所有株式数(株)	比率(%)
日本マスタートラスト 信託銀行株式会社(信託口)	26,082,800	9.15
一般社団法人共同通信社	18,988,800	6.66
株式会社時事通信社	17,228,680	6.04
日本トラスティ・サービス 信託銀行株式会社(信託口)	16,135,900	5.66
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	10,407,314	3.65
電通グループ従業員持株会	6,186,552	2.17
株式会社みずほ銀行	5,000,000	1.75
公益財団法人吉田秀雄記念事業財団	4,984,808	1.75
株式会社リクルートホールディングス	4,929,900	1.73
THE BANK OF NEW YORK MELLON SA/NV 10	4,167,103	1.46

\* 信託銀行各社の持株数には、信託業務に係る株式数が含まれています。

\* 持株比率は自己株式(3,270,939株)を控除して計算しています。

## 外部評価・株価情報

電通グループは、環境保全をはじめとして企業のサステナビリティに関する活動に積極的に取り組んでいます。こうした活動が高い評価を受けて、2015年のCDP<sup>\*1</sup>で電通は「94C」というスコアを得ています。

また近年では、投資信託の運用にあたり、企業の収益や成長の見通しといった財務面の評価だけでなく、倫理性や遵法性、環境問題への取り組みなどの評価を取り入れる「社会的責任投資 (Socially Responsible Investment) <sup>\*2</sup>」が注目されています。

電通のCSRへの取り組み状況がSRI評価機関からも高い評価を受けて、2015年1月から「モーニングスター社会的責任投資株価指数 (MS-SRI) <sup>\*3</sup>」に、6月には「MSCI Global Sustainability Indexes <sup>\*4</sup>」に組み入れられています。

\*1 機関投資家が連携し、企業に対して気候変動への戦略や具体的な温室効果ガスの排出量に関する公表を求めるプロジェクトを実施する非営利団体。

\*2 社会的責任投資 (Socially Responsible Investment) 従来型の財務分析による投資基準に加え、法令遵守や雇用問題、人権問題、消費者対応、社会や地域への貢献などの社会・倫理面および環境面から、企業を評価・選別し、安定的な収益を目指す投資手法。

\*3 「モーニングスター社会的責任投資株価指数」は、モーニングスター株式会社が国内上場企業の中から社会性に優れた企業と評価する150社を選定し、その株価を指数化した国内初の社会的責任投資株価指数です。

<https://www.morningstar.co.jp/sri/index.html>

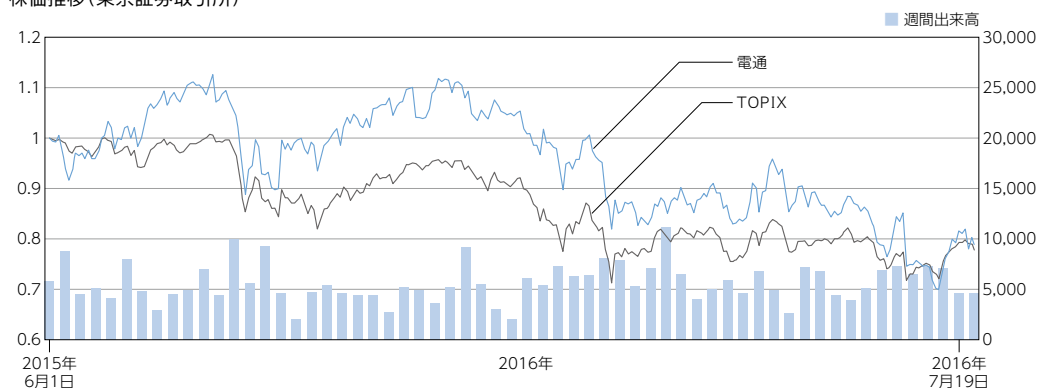
\*4 米国のMSCI社 (Morgan Stanley Capital International) が開発したインデックスで、特にESG (環境・社会・ガバナンス) に優れた企業を選定したものです。

THE INCLUSION OF Dentsu Inc. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HERIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Dentsu Inc. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.



2016 Constituent  
MSCI Global  
Sustainability Indexes

### 株価推移 (東京証券取引所)



(注) 電通とTOPIXの値は、2015年6月1日の終値データを1としています。

### デザイン・コンセプト

自然、環境の色彩をモチーフに、デジタルとの共生をイメージ。  
デザイン全体のテーマとしました。



倉嶋 隆広 Takahiro Kurashima

1970年生まれ。

アートディレクターとして様々なクライアントと多様なクリエイティブを手掛ける一方、個人での作家活動を継続的に展開。グラフィックアートの新しい視点の開拓を目指したプロジェクト「Poemotion」を作品集としてスイスで出版。Most Beautiful Swiss Books 2011に選出される。今年度シリーズ3作目を出版。

