



## Who we are

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。

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、  
企業や組織のイノベーションを支えようとする意志を込めています。

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。

事業を展開する国・地域も大きく広がっています。

電通グループは、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ました。

2016年12月末現在、140以上の国・地域に約56,000名のプロフェッショナルが、  
日本で、そしてグローバル市場でベストな統合ソリューションを提供しています。

### 編集方針

- この統合レポートでは、電通グループの当期の業績についてご説明するとともに、中長期的価値に向けた戦略や取り組みをご紹介します。また、持続可能性の向上に向けた取り組みについては、開示要請の高まりを踏まえ、ESGの枠組みで情報を整理しました。
- 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・レポートガイドライン第4版 (G4)

### 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

2017年12月 (次回予定：2018年7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  
E-mail: dentsucsr@dentsu.co.jp  
経営企画局 IR部  
E-mail: irmail@dentsu.co.jp

### 対象期間

2016年度 (2016年1月1日～2016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。

### 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。

# What's in this report

## 001 About Dentsu

[Who we are](#)

[What's in this report](#)

[Top Message](#)

[日本における労務問題への対応について](#)

[日本国内のデジタル広告サービスにおける不適切業務への対応について](#)

[Overview of the Dentsu Group](#)

[How we create and share value](#)

## 018 戦略

[Our strategy](#)

[Highlight 2016](#)

[Performance 2016](#)

[Japan business](#)

[International business](#)

[Network Brands](#)

## 044 ESG

[ガバナンス](#)

[CSR担当役員メッセージ](#)

[電通グループのCSRについて](#)

[社会性報告](#)

[環境報告](#)

[データサマリー](#)

## 082 財務

[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](#)

## 092 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](#)

## Top Message

トップメッセージ



### 新しい電通グループの 創造に向けて

代表取締役  
社長執行役員

山本敏博

#### 当社を取り巻く環境について

2016年に当社が日本国内で引き起こしたデジタル広告サービスにおける不適切業務、ならびに長時間労働および労務管理に関する問題につきましては、ステークホルダーの皆さまに多大なるご迷惑とご心配をお掛けいたしました。経営を担う者として、この事実を重く受け止めるとともに、改めて深くお詫び申し上げます。

2016年11月に「電通労働環境改革本部」を設置し、法令順守の徹底ならびに労働環境の改善および過重労働の撲滅に取り組んでおります。以降、緊急性の高い課題から順に対処してきており、同時に長年のビジネスの中で確立されてきた仕事の進め方や事業スタイルの根幹にまで踏み込んだ抜本的な改革計画を策定し、順次実行に移しております。

改革遂行に当たっては、2017年2月に設置した独立監督委員会による継続的なモニタリングを通じて、進捗と実効性の検証を重ねていくとともに、社外取締役を含む取締役会での議論も一層活発化させております。そして、抜本的な企業基盤の再構築を、2018年末までに完遂させるべく改革に邁進しております。

#### 社会変化に対応した事業変革の推進

社会の変化が急速に進む中で、当社グループにおける事業変革も喫緊の課題と捉えております。昨今、国際情勢の不確実性・流動性は飛躍的に高まっており、デジタルテクノロジーを中心とした技術革新はますます加速しております。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、新たなビジネスを模索し、事業変革に取り組まれています。それに合わせて、当社グループに期待される価値の変容も加速しています。

このような背景も踏まえ、海外事業におきましては、電通イーゼス・ネットワーク(DAN)が2016年に買収したMerkleGroup Inc.(マークル社)の自社開発プラットフォーム「M1™」を、DAN全体のグローバル・データ・プラットフォームとすることを決定いたしました。すでに20社以上のDANのクライアントがM1™の試験運用を始めており、2018年には米国内のすべてのメディアプランニングおよびアクティベーションにおいて、M1™とのデータ連携が可能となる予定です。

今後も、デジタル領域やコンテンツビジネスでの強みをグローバル展開すると同時に、全世界において競争力を高めるためのグローバルネットワークの整備、拡充に努めてまいります。

そして、日本国内においても、消費者行動の急速な変化に対応した事業変革を推進してまいります。オフライン・オンラインの消費者行動データの有用性が一段と高まる中、当社は「人」の意識と行動に着目し、充実したデータ基盤をベースに、クライアントのマーケティング目標を達成に導く統合マーケティング・フレームワーク「People Driven Marketing™」を2017年9月にローンチさせました。

このPeople Driven Marketing™は、国内最大級のオーディエンス・データを活用し、ターゲットの可視化はもちろんのこと、認知から購買、さらに再購買までをモデル化したファネル(潜在顧客の絞り込み手法)において全段階を一貫してマネジメントすることを可能とする統合フレームワークです。当社グループは、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に一層取り組んでまいります。

## ステークホルダーの期待に応える企業グループに

近年ではコーポレートガバナンス・コードをはじめとして、企業が社会的使命を果たす上で、ESG(環境、社会、ガバナンス)の観点からの企業価値の向上が強く求められています。特にガバナンス面では、当社は2016年に監査等委員会設置会社に移行して、業務執行者に対する監督機能を強化するとともに、迅速な意思決定と機動的な業務執行を図るべく努めております。また、2018年度の業務執行体制におきましては、大幅な世代交代を敢行するとともに、より一層の内部統制強化を図ってまいります。

また国連が定める、2030年をターゲットにした社会課題の解決および持続可能な開発目標であるSustainable Development Goals(SDGs)についても積極的に取り組んでいきます。

世界140カ国以上にグローバルネットワークを擁する当社グループが、今後も世界を舞台として新たな社会的価値を創造し続けられるよう、国内における労働環境改革、ならびに当社グループ全般の事業変革に尽力する所存です。

## 日本における労務問題への対応について

### 「8つの柱」からなる労働環境改善策を実施

当社の日本における労働環境については、過去に所轄労働基準監督署から受けた是正勧告を踏まえ、改善へ向け、かねてよりさまざまな対処施策を講じてまいりました。しかしその取り組み途中の2015年12月、前途ある社員（高橋まつりさん・当時24歳）が命を絶つ事態が発生。当社は労働基準法違反で起訴され、2017年10月6日、東京簡易裁判所から罰金50万円の有罪判決が言い渡されました。

こうした一連の事態を、当社は大変重くかつ厳粛に受け止めており、現在、全社を挙げて抜本的な労働環境改革に取り組んでいます。

先のような事態を二度と起こさないためにも、当社は「社員は何よりも大切な財産であり、一人ひとりを見守ることが重要である」と認識を改めました。現在、社員の「労働環境改革」を、経営における優先課題として位置づけています。

「すべての社員が心身ともに健康に働くことができる環境」、そして「多様な価値観、多様な働き方を通じ、社員が自己の成長を実現できる環境」は、当社が今後も持続的な成長を続けていくために欠かせないことです。また、そうした労働環境を実現することは、当社が社会に対して果たすべき役割であると認識しています。

こうした状況を踏まえ、当社は2016年11月、コンプライアンスの徹底と労働環境改革の推進を目的に「電通労働環境改革本部」を新たに設置しました。発足直後から緊急の課題であった「長時間労働の撲滅」と「労務問題の再発防止」への取り組みを開始。「業務量の適正化」、「組織運営の在り方と各種制度の見直し」、「企業文化の再定義」について具体的な改善策を検討しました。その結果、同年12月に「8つの柱」からなる労働環境改善策」を策定。以降、この改善策の実行に努めました。

### 【“8つの柱”からなる労働環境改善策】

#### (1)コンプライアンス関連の意識・知見の拡充

- ① 労働関連法規・ハラスメント予防に関する研修を、役員・全社員を対象に実施。
- ② 実労働時間削減に向けた三六協定\*上限の削減・遵守徹底。
- ③ 定着度の確認を目的とした定期試験の導入。

#### (2)全社を対象とした業務平準化・要員再配置

- ① 2017年1月に650名の配置換えを実施。
- ② 緊急に正社員60名の中途採用を実施。
- ③ 人材マネジメント担当のマネジメント職（局長補）を全局で任命。
- ④ 業務棚卸しの実行とアウトソースに適した業務の抽出。
- ⑤ 協力会社各位と業務フローの見直しについての協議会を設置。

#### (3)社員のモチベーションの維持・向上

2017年に前年比で減額となった時間外手当は、その全額を賞与として社員に還元。

#### (4)社員の健康管理・各種ケアの拡充

- ① メンタル相談に常時対応するため、常勤の精神科産業医を配置。
- ② 社員の心身の健康に関して、家族からの相談も受け付ける「ファミリーライン」の設置。
- ③ 業務に不慣れな新入社員を対象にした業務相談・キャリア相談・メンタルヘルス相談の体制を拡充。

#### (5)働き方に関する選択肢の多様化

- ① 出退勤時刻に柔軟性を持たせるフレックス勤務適用部署の拡大(午後10時から翌午前5時は除く)。
- ② 社員間コミュニケーション活性化のためのオープンな執務スペースへの改装を、計画より前倒して実施。
- ③ モバイルワーク推進に向けた対応インフラの早期導入。
- ④ 育児・介護に従事している社員を対象に、2017年から「在宅勤務制度」の部分・試験導入の開始。

#### (6)労働管理の改善・徹底

- ① 私事滞館は今後も原則禁止。
- ② 複数月連続で三六協定上限付近の勤務を行っている社員に対する個別実態調査の実施。
- ③ 原則午後10時から翌5時の全館消灯と同時間帯における持ち帰り残業禁止の継続。
- ④ 業務に不慣れな新入社員を対象にした特別条項の申請不可の継続。法令以上の配慮を行い、業務負荷を軽減。
- ⑤ 休暇の積極取得のため、全社員に上期5日、下期5日の有給休暇を推奨。

#### (7)マネジメントの拡充に向けた評価制度の全面改定

- ① ラインマネジメント職への「360度評価」を導入し、ラインマネジメント職の適性検査を実施。
- ② マネジメント職の評価機会を中期的な目標達成を重視し、年1回に改定。
- ③ 部下の育成や適正な業務量管理を評価視点としてより重視。

#### (8)社員の自律的成長支援

- ① 非マネジメント職の評価軸に、成長やキャリア開発に関する中期的な目標を設定。
- ② 業務と人材のミスマッチを解消する施策として「社内FA公募制度」を実施。
- ③ 社員が広く知見・経験を獲得する一助として、5年に1度取得できる「一定期間のサバティカル休暇」を新設。
- ④ 社員の自己研鑽支援として、1人当たり年間5万円を上限に教育訓練講座受講費用を社が負担。

\* 三六協定：労働基準法第36条に基づき、時間外労働等について労使間で結ぶ協定のこと。労働基準法第36条により、会社が法定労働時間(1日8時間、週40時間)を超える時間外労働および休日勤務などを命じる場合、労働組合などと書面による協定(三六協定)を結び、労働基準監督署に届ける義務を負う。

#### 労働環境改革を確実に遂行するための組織改革

労働環境改革を全社的に推し進めるため、さまざまな組織改革も行いました。

2016年12月からは、各局に人材マネジメントを担当するマネジメント職(HRM担当局長補)を配置。社員のタイムマネジメントや健康管理、ハラスメントの防止、業務アサインの適正化などを局ごとに進めることで、きめ細やかな対応ができる体制を整えました。

2017年2月には、外部有識者から構成される「独立監督委員会」を設置しました。委員会メンバーには、当社の労働環境改革について助言をもとめるだけでなく、改革の進行を継続してモニタリングしてもらうことで、進捗状況の監督や実効性の検証という役割も担ってもらいます。

また「取締役会」においても、2017年3月の定時総会で新たに選任された社外取締役などが加わり、今後も労働環境改革についての議論を重ねていきます。

一方「労働環境改革本部」では、「8つの柱」からなる労働改善策」の着実な実行にあたりと同時に、新たな施策作りを進めました。今回の改革は、従来の労働環境を抜本的に変えるものでなければなりません。そのためには、長年ビジネスの中で培われてきた事業スタイルや、仕事の進め方にまで踏み込む必要がありました。そこで、仕事の現実的な状況を把握し、社員一人ひとりの声に耳を傾けるために、“透明性”を重視した、さまざまな“対話”を実施しました。その結果、全社員を対象にしたアンケートや、社内意見交換会などを通じて、総計約2万5,000件の意見が寄せられました。

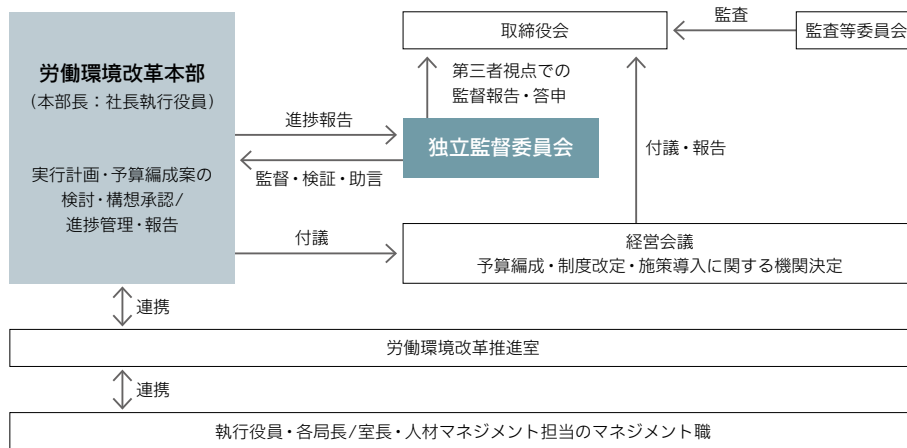
こうした社員の意見や外部有識者や独立監督委員会などへのヒアリングをもとに、2017年7月「労働環境改革基本計画」を策定・発表しました。

### 中長期的な実行プラン「労働環境改革基本計画」を策定

“新しい電通を創る改革”と位置づけられた「労働環境改革基本計画」は、これから当社が取り組んでいく施策を「約束」「目標」「挑戦」「ゴール」の4つのステージに分け、達成までの具体的な道筋も含めた中長期的なアクションプランとなっています。

労務問題を二度と繰り返さないため、法令遵守・コンプライアンスを徹底するという決意の意味を含めた「約束」では、三六協定違反「ゼロ」、ハラスメント「ゼロ」、過重労働「ゼロ」という“3つのゼロ”の達成を誓うもの。「8つの柱」からなる労働環境改善策で明示された「深夜業務原則禁止」の継続や、個人評価指標における「業務効率性」項目の導入、ハラスメントの通報・相談体制の強化など、具体的な取り組みも示しました。

「労働環境改革」の遂行・監督体制



### “透明性と対話”を大切にヒアリングを実施

- オープンな改革推進専用ルームで
- 議論の内容を徹底して公開
- 社員との意見交換による改革の推進



### 経営と社員の積極的な“対話”を実施

#### 総計約25,000件の意見が寄せられた

- 全社員アンケート(半年間で計3回実施)
- 社員による提言ディスカッション
- 各局の人材マネジメント担当者(HRM局長補)とのセッション
- 社内意見交換会 → 全105回 延べ2,125人出席
- 社員からの提言Box

社内での対話に加え、外部の意見も傾聴

- 外部有識者ヒアリング
- 独立監督委員会ヒアリング



一方、「目標」とは、“1人当たりの総労働時間を80%に削減”しつつ“100の成果を目指す”というもの。それを実現するための労働環境整備と業務改革についても、「正社員採用の拡充推進」「ワークダイエットの推進」などの施策がすでに進行しているほか、「サテライトオフィス、在宅勤務の導入」など今後実施が予定されている施策も数多く含まれています。

この「約束」「目標」までのステージは、改革に必要な環境・基盤の整備にあたるもので、2018年末までの達成を目指し、取り組んでいきます。

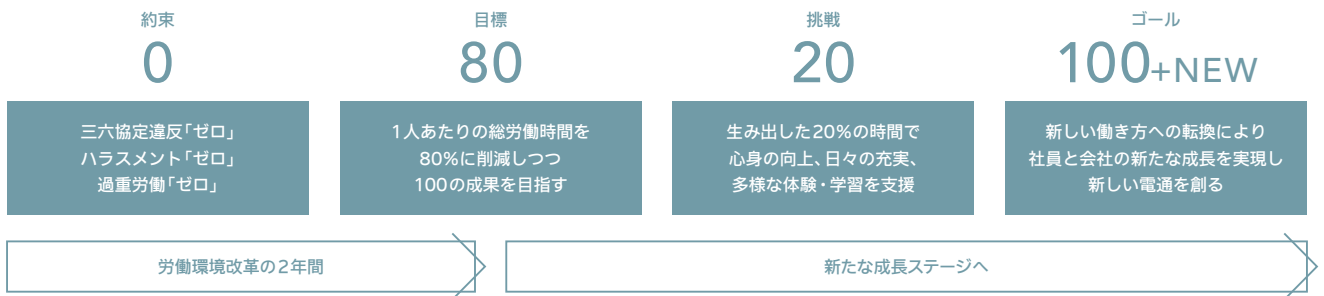
「挑戦」と「ゴール」は、さらなる改革の継続・拡大を見据えたもの。「挑戦」では、「目標」で掲げた“総労働時間の80%削減”を達成した後、生み出した20%の時間を心身の向上や日々の充実、多様な体験・学習などに

に充てられるよう、社員の成長を支援するための施策です。「連続休暇日数の大幅拡大」や「介護・育児・社会貢献活動の支援強化」など、新たな制度作りや支援体制の強化を予定しています。

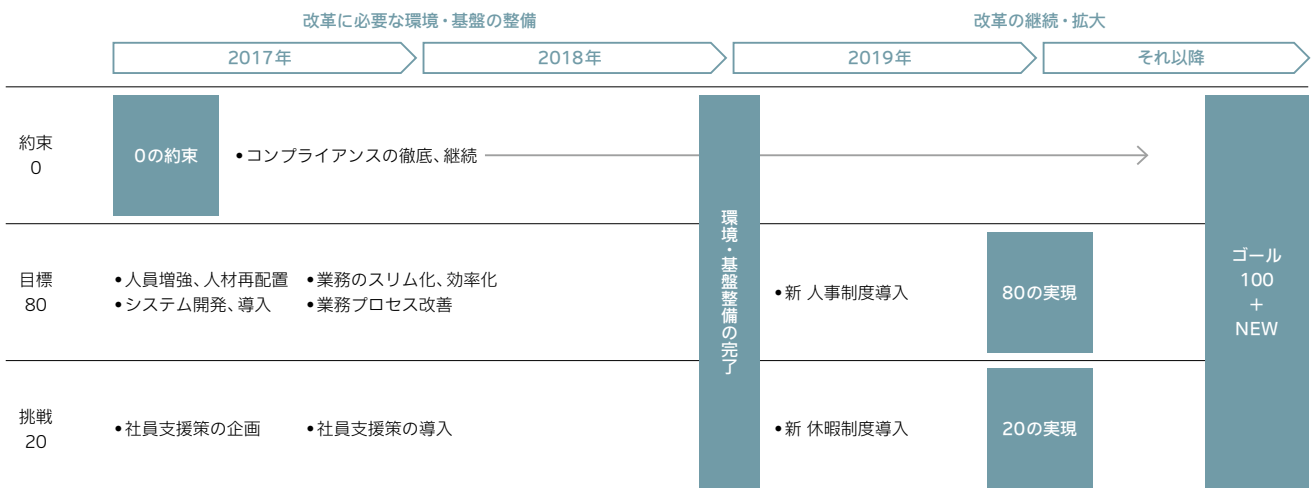
そして最後の「ゴール」とは「“新しい働き方”への転換により、社員と会社の新たな成長を実現し、新しい電通を創る」という、当社が目指す姿を明記しています。

当社は今後も全社一丸となって、この「労働環境改革」を推し進め、1日も早く「ゴール」を実現できるよう努力を重ねてまいります。

労働環境改革基本計画



今後の労働環境改革の展開プロセス



## 日本国内のデジタル広告サービスにおける不適切業務への対応について

当社および国内グループ会社の一部が国内で提供した広告主向けのデジタル広告サービスにおいて、その適切性に関し疑義のある作業案件が確認されたことにつき、当社は2016年9月に予備調査結果を公表しました。

他方で、当社は、取締役副社長執行役員(当時)中本祥一を委員長とし、外部の専門家(弁護士)を含む社内調査委員会(2016年8月15日付組成)を中心として、社外の他の専門家(公認不正検査士・公認会計士)の助言も得つつ、不適切業務の実態の把握・検証、発生原因の究明および再発防止策の策定を進め、2012年11月1日から2016年7月31日までに提供されたデジタル広告サービス約21.4万件を対象にした調査を2017年1月に終了したほか、不適切業務に該当する案件があった広告主様への該当案件に関する個別のご報告はすでに完了しております。

以下に調査概要、不適切業務の概要、調査結果、発生原因、再発防止策、業績への影響等についてお知らせいたします。

広告主様各社をはじめ、関係各位ならびに株主の皆様にご多大なるご心配とご迷惑をお掛けしておりますことを、深くお詫び申し上げます。

### 1. 調査概要

- 主体：社内調査委員会(委員長：中本祥一、外部の専門家を含む全4名の委員で構成)
- 対象取引：当社および国内グループ会社の一部が国内で広告主向けに提供したデジタル広告サービス全般
- 対象会社：デジタル広告サービスを提供していた当社および国内グループ各社の計18社
- 実施期間：2016年8月15日～2017年1月16日
- 対象期間：請求明細データが存在する2012年11月1日～2016年7月31日
- 対象広告主数：対象期間にデジタル広告サービスを提供した2,263社
- 調査手法：
  - (ア) 当社およびグループ各社の役職員への不適切業務であるとの疑義のある案件に関する一斉確認、および報告された内容・結果の精査・確認
  - (イ) 当社およびグループ各社内に保存されている請求明細データ(約21.4万件)等の分析・検証
  - (ウ) 関連する証憑類および電子データ等の分析・検証
  - (エ) 組織・体制・業務フロー等に関する当社およびグループ各社の役職員への個別ヒアリング

## 2. 不適切業務の概要

本調査の結果、次の4つの不適切業務の態様が明らかになりました。

### (態様1) 事実と異なる出稿総量の報告

- 広告主から依頼された出稿総量を満たしていなかったにも関わらず、あたかも満たしていたかのごとく広告主に報告したものを。

### (態様2) 出稿実績の内訳が事実と異なる報告

- 出稿総量は広告主からの依頼を満たしていたが、日次の実績が広告主の指示または期待と異なっていたため、総量には影響を与えずに、出稿実績の内訳の一部を変更して報告したものを。

### (態様3) 日次単位の出稿実績の未報告

- 出稿総量は広告主からの依頼を満たし、出稿実績の運用の報告も広告主から要請された週次・月次単位で行われていたが、日次単位の出稿実績の確認が行われなかったことにより、本来掲載すべきすべての日に広告が掲載されたものと誤信させたものを。

### (態様4) 精算漏れによる概算での誤請求

- 運用型デジタル広告の性質上、掲載翌月にならないと請求額が確定しないものを、掲載当月に概算金額を登録し、翌月に概算部分の精算を行わず請求していたもの。ここでは、出稿総量・内訳ともに広告主からの依頼を満たし、運用レポートも正確に作成・報告していました。

## 3. 調査結果

2016年9月に予備調査結果を公表した時点では、暫定結果として、不適切業務の疑義があると想定される取引の対象となる広告主数が111社、作業件数は633件、その取引総額は約2.3億円と公表していましたが、その後の全件調査の結果、不適切業務の対象となった広告主数は96社、作業件数は997件\*であったことが判明しました。

このうち過大な請求をしてしまった案件(態様1)は、10社・40件・338万円でした。なお、上記分類の詳細を確認した結果、96社との取引において、合計1億1,482万円\*の不適切業務が認められました。

\* 2016年9月23日に公表した予備調査結果では、件数を「キャンペーン単位」でカウントしておりましたが、今回の調査では請求における不適切性の検証を重視し、精査の上、件数を「請求明細単位」で統一的にカウントし直しております。

#### 4. 発生原因

デジタル広告サービスでは、日々発生する消費者ニーズをリアルタイムに捕捉しながら出稿計画をきめ細かく変更するPDCA作業を伴うため、専門的な知識に加え、複雑かつ膨大な作業を効率的に行っていく必要があります。

今回の調査では、こうした特徴をもつサービスに十分に対応しきれていなかった国内デジタルグループ体制の問題点が明らかになりました。不適切業務の発生原因には、主に次の4つのことが挙げられます。

##### (1) 業務プロセス上の問題

- 各サービスや業務の詳細・特性を組織として適切に把握しきれていなかった結果、業務の標準化、職務分離、チェック体制の構築・運用が不十分であったこと。
- 同時に、サービスの範囲や運用条件を明確に定義し、広告主にお伝えすることができていなかったこと。

##### (2) リスク管理上の問題

- 業務上のミス等に関するオペレーションリスクを組織として十分に認識できていなかったこと。
- ミスをフォローするフローの標準化など、然るべき対応ができていなかったこと。

##### (3) 人員体制上の問題

- 運用型広告の急速な成長に伴い、現場で必要とされるスキルや業務量が従前より大きく変化していたにも関わらず、質・量の両面で人的リソースの適正配置や研修が十分でなかったこと。

##### (4) 国内デジタルグループ各社との連携不足

- デジタル化の進展に伴い、急速に事業構造が変化していく中で、当社は国内デジタルグループ各社の協力も得ながら事業を拡大してきましたが、同時に人材の多様化が急速に進んだ結果、業務遂行におけるコミュニケーションギャップが生じ、連携が十分ではなかったこと。

#### 5. 再発防止策

当社は2016年9月初旬の時点で、当面の対処策として、デジタル広告における人為的なミスや不適切業務の防止を徹底するため、デジタル広告の発注・掲載・請求の内容確認業務を当該業務の担当部署から独立した部署において実施する仕組みを導入しました。

また、調査で明らかになった課題を踏まえ、不適切業務の発生原因の根絶を図るため、次の改善と再発防止策に着手しております。

##### (1) 業務プロセス上の問題への対応

- デジタル広告の掲載確認の中立的な立場での実施と業務上の牽制、特に過大請求の防止徹底のために、「オペレーション業務マネジメント室」を取引現場から独立させた上で、同室内に「デジタル確認課」を新設し、2016年8月以降の案件に関し掲載確認と証憑の発行を開始。
- 出稿実績に関するレポートプロセスのシステム化を推進し、人手を介さずに出稿実績レポートを作成する仕組みを構築。
- サービス範囲や運用条件を明確化した「インターネット広告サービス規約」および申込内容の明確化を徹底するための「インターネット広告掲載申込書」の導入。
- 「インターネット広告掲載申込書」からの転記ミスの防止を目的とする、オンライン申込システムの構築。
- 「運用型広告業務改革：業務連携の改善」というテーマで全営業局向けに社内説明会を実施するとともに、同内容の社内研修を対象者を広げて別途実施(1,000人規模)。同研修を通じて、業務プロセスとそれに伴う実務、社内関連部署間の連携を再確認(2016年12月までに実施済み)。

##### (2) リスク管理上の問題への対応

- 「運用型広告業務改革：業務連携の改善」の社内説明会や社内研修を通じた、業務上のミス、オペレーションリスクなどの共有(継続的に実施中)。
- 運用型広告の関連部署におけるマネジメント職の増員、およびマネジメント単位の細分化によるミスをきめ細かく汲み取りフォローする体制を順次構築。

### (3) 人員体制上の問題への対応

- 経験者を中心に運用型広告サービスの関連部署への緊急増員(電通本社約30名、グループ各社計90名)を実施(2016年12月までに実施済み)。
- 今後、電通の運用型広告サービス部門およびグループ各社において、最適な人員構成や必要な能力の検証を行った上で、社内異動や中途採用による更なる増員を順次実施(2017年度中に完了予定)。
- 「運用型広告業務改革：業務連携の改善」の社内研修の実施。
- 運用型広告の関連部署におけるマネジメント職の増員、ならびに業務管理と品質監督等の強化を順次実施。

### (4) 国内デジタルグループ各社との連携不足への対応

- 経営幹部における国内デジタル広告業務の実務・実態に関する理解の促進。
- デジタルグループ連絡会議の定期開催。
- サービス提供体制の総点検と見直し、および主要指標の再考。
- 現場社員がグループ各社の枠組みを超えて課題と解決策を共有できる仕組みの導入。
- デジタル人材の育成と情報共有の強化。

今後も当社は、上記のような国内デジタル広告業務におけるオペレーション精度の向上など、より高品質・高付加価値なデジタル広告サービスの実現に積極的に取り組んでまいります。

### 6. 業績への影響

当社は、本件が過年度の連結決算に重要な影響を及ぼすものではないと判断しております。

### 7. 社内処分について

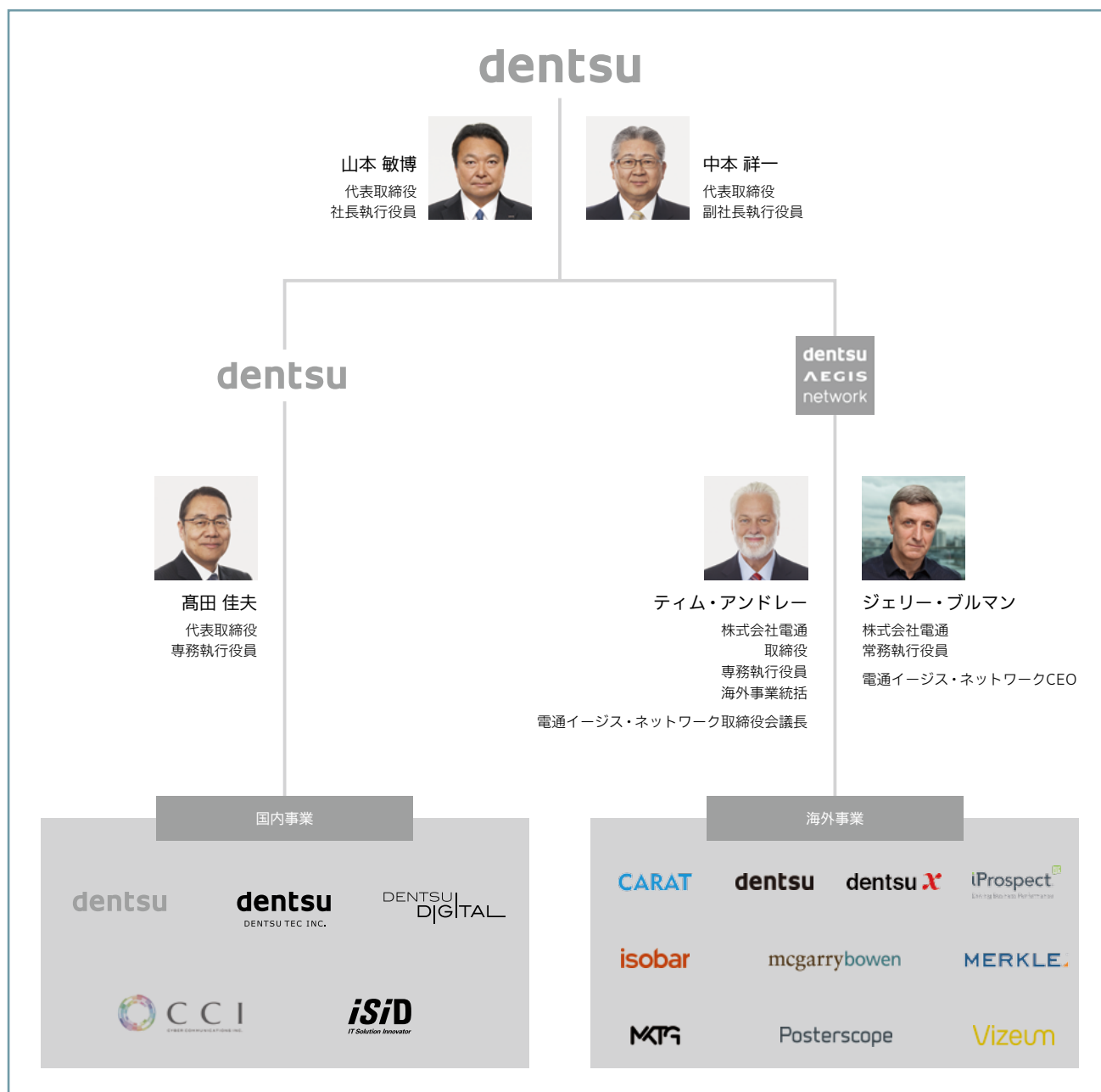
当社は、不適切業務関連の管理責任を明確にするため、関係執行役員の処分を行うとともに、その他関係社員についても、社内規則に則り厳正な処分を行いました。

# Overview of the Dentsu Group

## 現在の姿

電通グループは、国内主要企業や主要外資系企業など、多様な顧客企業と長期にわたる取引関係を維持するとともに、海外市場においても独自のサービス体制を整え、日本・米州・欧州・アジアにわたる強固なネットワークを構築しています。電通グループでは、国内事業は電通、海外事業は電通イージス・ネットワーク (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。

## マネジメント体制



## 電通グループ企業理念

### スローガン

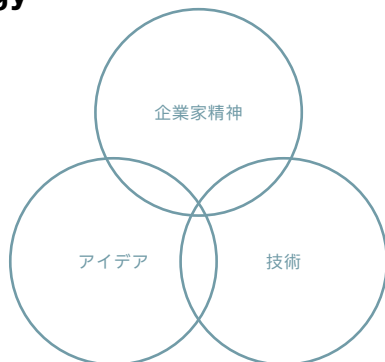
# Good Innovation.

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。

### 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。

## 売上総利益

# 7,890 億円

2016年度(2016年1月1日~12月31日)

## 調整後オペレーティング・マージン

# 21.1 %

2016年度(2016年1月1日~12月31日)

## 広告持株会社グループ・ランキング

# 世界 5 位

出所：アドバタイジング・エージェンシー 2017年5月1日  
(アドバタイジング・エージェンシー推計)

## 国内広告市場におけるシェア

# 25.4 %

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』  
『2016年日本の広告費』(電通発行)

## 事業エリア

# 世界 140 以上の国・地域

2016年度(2016年1月1日~12月31日)

## 総従業員数

# 55,843 名

2016年12月末

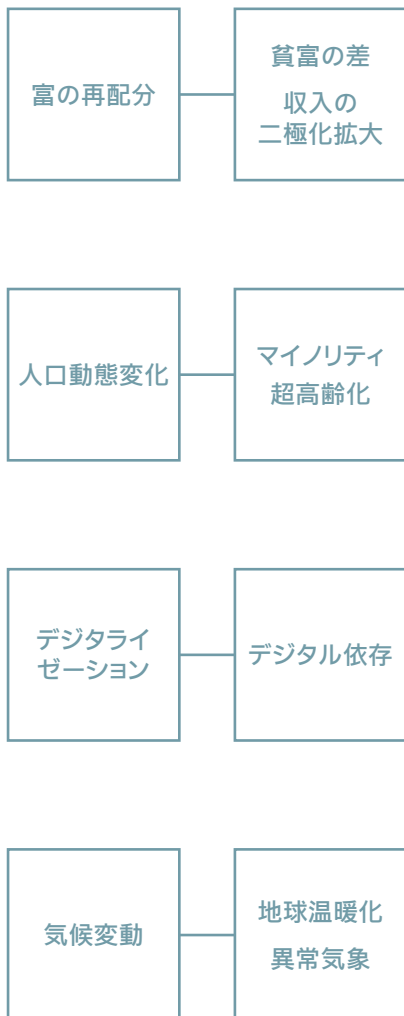
# How we create and share value

## 価値創造プロセス

電通グループは、Good Innovation. という企業理念のもと、グローバルな社会課題に対し、クライアント協働し、最適なソリューションを提供することで、サステナブルな社会の実現に貢献しています。

### メガトレンド

### グローバル課題



## 企業理念

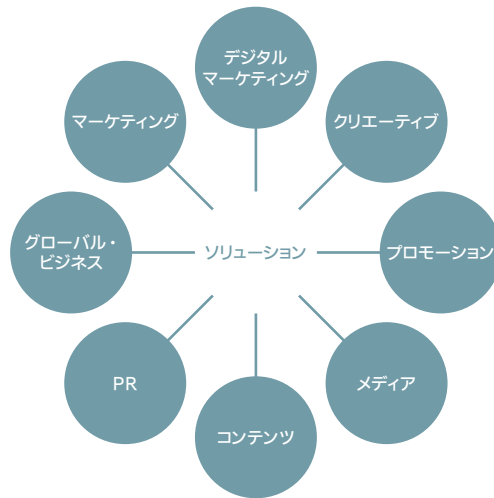
# Good Innovation.

電通グループ企業理念「Good Innovation.」には、新たな価値の創造と変革を導くことを希求し、企業や組織のイノベーションを支えようとする意志を込めています。

### [事業領域]

## Integrated Communication Design

多岐にわたる事業領域でのサービスを組み合わせることで統合力を発揮



### [戦略]

## Japan Business ▶P.025

- 強固な事業基盤
- デジタル
- クリエーティブ・プランニング
- スポーツマーケティング
- コミュニケーションデザイン

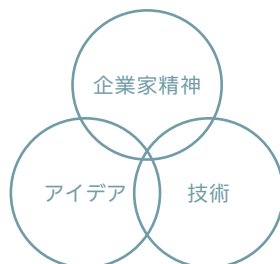
電通グループとSDGsの関わり ▶P.059

中期経営計画(Dentsu 2017 and Beyond) ▶P.019



Innovationをつくり出す3要素

**Entrepreneurship**  
**+ Ideas**  
**+ Technology**



[One P&L]

グローバルなオペレーティング・モデルを確立  
グループによるシナジーにより  
統合的なサービスを提供する



[価値創造]

クライアントビジネスの  
成功



コミュニケーションを通じた  
豊かな生活への寄与

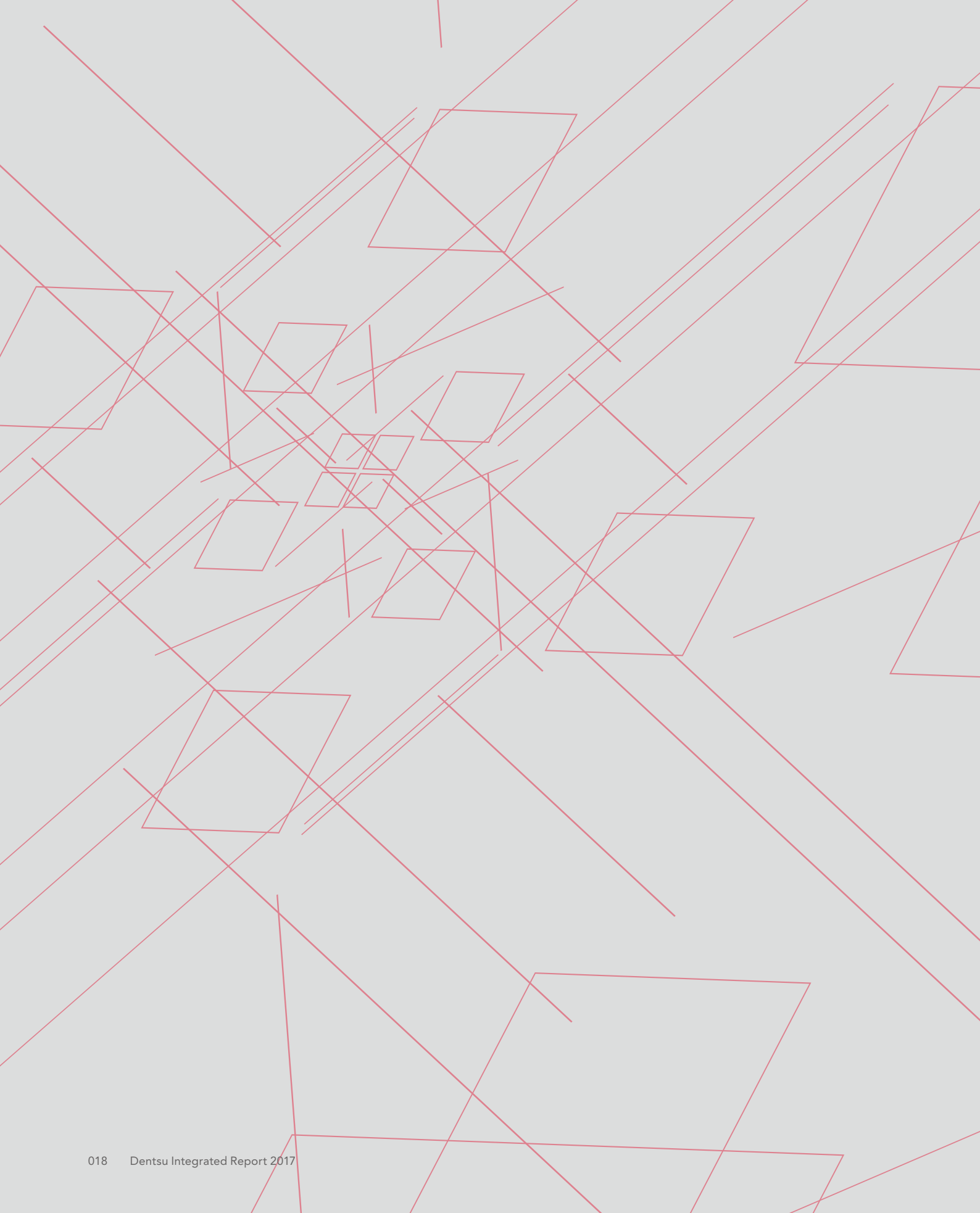
サステナブルな社会の  
実現

**International Business** ▶P.031

- グローバルネットワーク
- デジタルエコノミーの進展
- M&A戦略
- 事業拡大

**中期CSR計画2020** ▶P.060





# Our strategy

中期経営計画(Dentsu 2017 and Beyond)

## 概要

### グローバルでの ポートフォリオ多極化

電通とイージスがそれぞれ確立してきた顧客資産を活かし、エリアとサービス領域の両面から顧客基盤の拡充を図ります。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ます。

### デジタル領域の 進化と拡大

マーケティング活動のデジタル・シフトが進む中、電通グループはM&Aも積極的に活用し、デジタル領域におけるケーパビリティを獲得します。そしてデジタル・マーケティングのあらゆる領域で、ワンストップでサービスを提供していきます。

### ビジネス・プロセスの革新と 収益性の向上

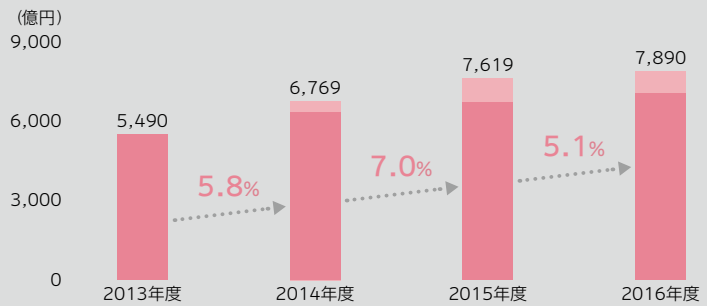
グローバルベースでの柔軟なリソースマネジメントとコスト・コントロールで、ビジネス・プロセス全体の効率化を図ります。また、日本を中心に、保有資産の見直しや圧縮も順次進め、グループ全体の事業効率と収益性を高めます。

### コア・コンピタンスである日本市場での 更なる事業基盤強化

当社グループの最大の強みである日本における強固な事業基盤を一層強化すべく、デジタル・ソリューションのケーパビリティ高度化や体制強化に取り組むとともに、マスメディア・ビジネスやスポーツマーケティング分野での競争力強化に努めます。

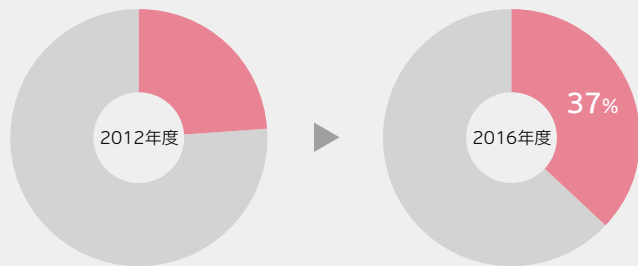
## 2016年度の進捗

既存クライアントからのビジネス拡大、新規アカウント獲得の進展、デジタル・ネットワークの順調な成長を受けて海外事業は力強く成長し、売上総利益に占める海外事業構成比は54%と、中期経営計画の目標を一年前倒しで達成しました。国内も含めたオーガニック成長は、中期経営計画の目標である3-5%を継続的に上回りました。また、リソースの獲得と競争力の強化に資する多数のM&Aを実施しました。



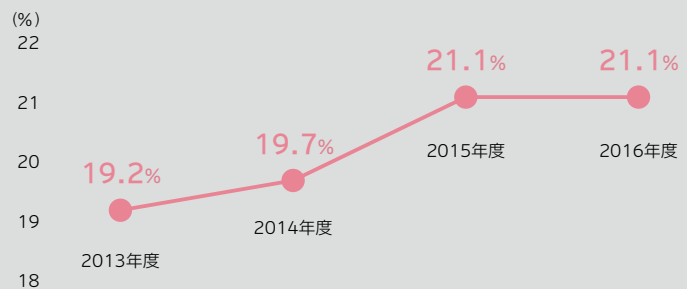
売上総利益 オーガニック成長率

デジタル領域の売上総利益は、日本、海外ともに成長し、中期経営計画の数値目標(売上総利益に占めるデジタル領域構成比 35%以上)を1年前倒しで達成しました。また、海外においては、特に大型M&Aを中心にさまざまなデジタル領域の成長に資するリソースを獲得しました。



売上総利益 デジタル領域構成比

海外事業におけるテクノロジー投資等に伴う費用増加はありましたが、国内事業の継続的なコスト・コントロールの効果により、2016年度の連結調整後オペレーティング・マージンは21.1%となり、2015年度につづき、目標を達成しました。



調整後オペレーティング・マージンの推移

競争力の強化に向け、デジタル、プロモーションといった重点領域を中心に、当社を含むグループ再編による専門性の強化に着手するとともに、収益性の向上に鋭意取り組みました。その結果、国内事業は、売上総利益および調整後営業利益ともにプラス成長を達成しました。

- 2016年7月、株式会社電通デジタルを設立
- 2017年1月、電通のイベント&スペース・デザイン局と電通テックのイベント&スペース関連部署を統合し「電通ライブ」を設立。販促プロモーション事業は、現社名を継承する新会社「電通テック」が継承。
- 新たな体制で、顧客の多様なデジタルマーケティング需要に応えるサービスを提供していく。

プロモーション領域の強化

# Highlight 2016

## 財務ハイライト(連結 IFRS)

(単位: 百万円)

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		
	2015/3	2015/12	2014	2015	2016
売上高	4,642,390	4,513,955	4,642,901	4,990,854	4,924,933
収益	728,626	706,469	725,886	818,566	838,359
売上総利益	676,925	669,489	676,882	761,996	789,043
オーガニック成長率*1 連結	5.8%	—	—	7.0%	5.1%
オーガニック成長率 国内	2.2%	—	—	3.9%	4.5%
オーガニック成長率 海外	10.3%	9.4%	10.3%	9.4%	5.7%
営業利益	132,305	107,265	137,558	128,212	137,681
調整後営業利益*2	131,937	133,328	133,402	160,438	166,565
オペレーティング・マージン*3 連結	19.5%	19.9%	19.7%	21.1%	21.1%
オペレーティング・マージン 国内	23.9%	24.7%	24.2%	26.0%	26.8%
オペレーティング・マージン 海外	15.3%	16.9%	15.3%	16.9%	16.2%
親会社の所有者に帰属する当期利益	79,846	72,653	81,409	83,090	83,501
調整後当期利益*4	92,875	94,368	89,179	113,388	112,972
基本的1株当たり当期利益	276.89円	254.05円	282.31円	289.95円	292.85円
基本的1株当たり調整後当期利益	322.08円	329.98円	309.26円	395.67円	396.20円
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)*5	8.1%	6.8%	8.2%	7.7%	8.3%
調整後ROE	9.4%	8.8%	9.0%	10.6%	11.3%
ROA*6	4.6%	3.4%	—	—	4.4%
親会社所有者帰属持分比率*7	34.2%	34.8%	—	34.8%	29.6%
1株当たり配当金	55円	75円	55円	75円	85円
配当性向*8	19.9%	29.5%	19.5%	25.9%	29.0%
調整後配当性向	17.1%	22.7%	17.8%	19.0%	21.5%

\*1 オーガニック成長率: 為替やM&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ヶ月間を連結しております。<財務報告ベース(2015/12)>

なお、電通グループの会計期間を2014年・2015年ともに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>

2016年12月期は、1月から12月までの12ヶ月間の損益を財務報告ベースとして掲出しております。

#### 財務報告ベース(2014・2015年度分)

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)

(注)2016年度の財務報告は暦年ベースをご参照ください。

#### 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)

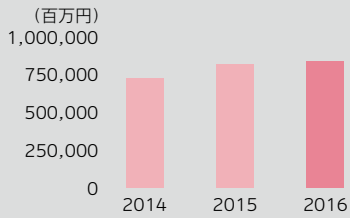
2016/12: 国内事業 1-12月(12ヶ月)+海外事業 1-12月(12ヶ月)

(注)2014および2015年はプロフォーマ、2016年は財務報告

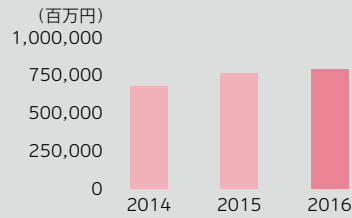
	2014				2015			
	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月
国内事業	—				—			
海外事業	2015/3(財務報告)				2015/12(財務報告)			

	2014&2015				2016			
	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(プロフォーマ)				2016/12(財務報告)			

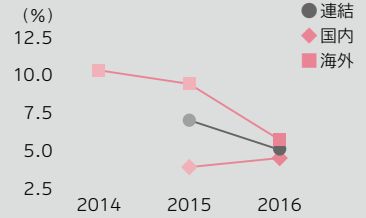
収益



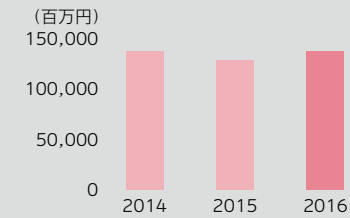
売上総利益



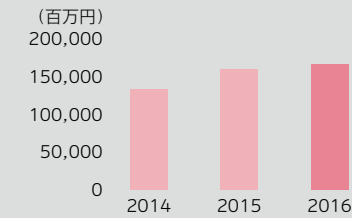
オーガニック成長率



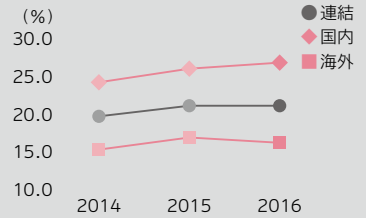
営業利益



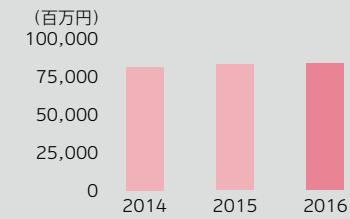
調整後営業利益



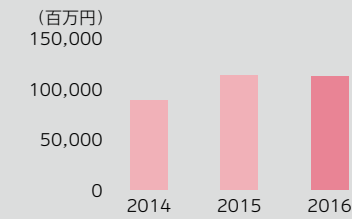
オペレーティング・マージン



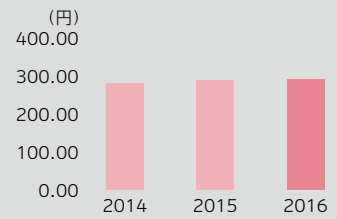
親会社の所有者に帰属する当期利益



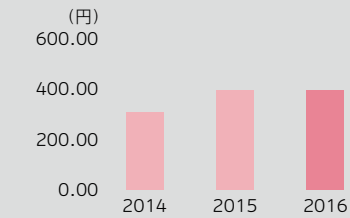
調整後当期利益



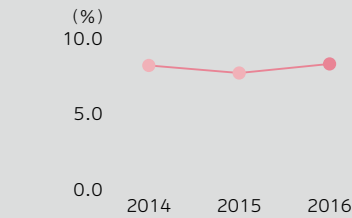
基本的1株当たり当期利益



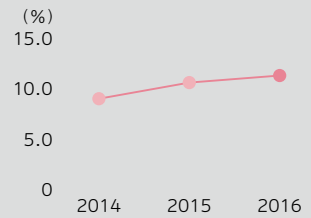
基本的1株当たり調整後当期利益



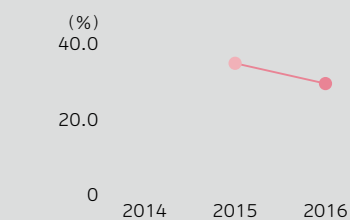
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)



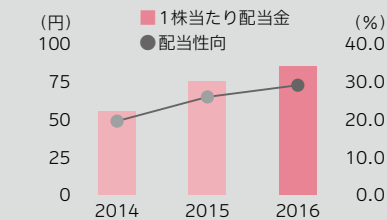
調整後ROE



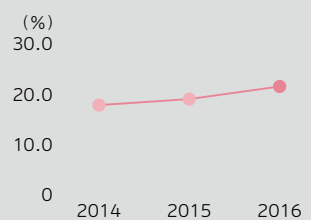
親会社所有者帰属持分比率



1株当たり配当金/配当性向



調整後配当性向



## Performance 2016

CFOメッセージ-2016年度の業績と2017年度の重点施策



海外事業は成長を加速。  
国内事業は改革推進で  
新たな成長を目指す

代表取締役  
副社長執行役員

中本 祥一

### ● 2016年度の業績

中核の国内事業が堅調に推移する中、  
海外事業は市場成長や競合メガグループを上回り  
力強く成長

2016年度の連結業績は、国内事業が堅調に推移する中、当社グループの海外事業は、競合メガグループを大きくアウトパフォームするスピードで力強く成長しました。

国内事業の売上総利益は、電通単体における売上総利益率の向上に加えて国内グループ会社が貢献し、3,632億円(前年同一期間比<sup>\*1</sup>4.3%増/うちオーガニック成長率は4.5%増)となりました。また、調整後営業利益<sup>\*2</sup>は、国内は973億円、7.7%増となりました。

海外事業では、既存クライアントからのビジネス拡大と新規アカウント獲得が堅調に進んでいることに加え、米国を本拠とするMerkle Group Inc.(マークル社)を筆頭に、今後の成長の基盤として必要なリソースの獲得および競争力の強化に資する多数のM&Aを実施しました。これらの結果、2016年度の海外事業売上総利益は、為替の影響はあったものの、オーガニック成長に加えてM&Aも貢献し、4,260億円(同2.9%増/うちオーガニック成長率は5.7%増)となりました。なお、為替影響排除ベースの成長率は同18.1%増となっています。地域別では、Americas(米州)が同28.9%増、EMEA(ヨーロッパ・中東・アフリカ)が同12.6%増、APAC(日本を除くアジア太平洋)が12.2%増と、すべての地域で引き続き強いモメンタムを維持し、市場成長を大きく上回る伸びを確保しました。海外事業の調整後営業利益は、690億円(同1.6%減)、為替の影響を除けば同11.2%増となっています。



## ● 2017年度の重点施策

国内事業は抜本的改革で  
持続的な成長に向け基盤を整備、  
海外事業は競争基盤の強化・拡大で成長を加速

当社グループは中期経営計画の達成に向けてさまざまな施策を着実に実行してきました。その結果、昨今の為替変動の影響等も含めて総合的に考えれば、2016年度の業績をもって、全体として当初2017年度の数値目標としていた水準に到達することができたと考えています。

一方、国内事業においては、過重労働問題等の構造的課題(P.005をご参照ください)の解決に向けた労働環境改革の途上にあります。一連の問題の根底にあった構造的な要因を解消し、国内事業改革を早期に実現すべく、2017年度は集中的に取り組みを進めていく計画です。2017年度には、電通単体だけで人的資源の補強に対して約25億円、省力化・合理化のためのデジタル化・IT化に対して約30億円、オフィスの設備投資で15億円、合計で約70億円の投資を行います。これらは中期的視点に立った生産性向上に必要なとされる投資と位置づけており、当社国内事業を、新たな働き方を確立する先進的な存在へと進化させるべく、真摯に取り組みます。

海外事業については、マクロ環境の変化を注視しながら、様々なリスクを適切に見定めた上で、成長のモメンタムを維持し、さらに高めていく考えです。2016年に当社グループは、CRMサービス企業として米国独立系最大級のマール社を買収しました。企業活動や消費者の変化を先取りした、確かなケーパビリティと成長機会を戦略的かつ積極的に取り込むこのようなM&Aを今後もダイナミックに推進します。さらには、新たに獲得したケーパビリティを、グローバルベースで確立している消費者インサイト、クリエイティビティ、テクノロジーと融合し、他企業にない独創的な提案を行うことで、既存クライアント内に存在する事業機会の深掘りと、新規クライアントの獲得も図っていきます。

## 資本政策と配当の考え方

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的最優先事項として、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、ROEの中期的な向上を目指します。

2016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85円(うち、中間配当40円、期末配当45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。

- \*1 前年同一期間は、当連結会計年度(2016年1月1日~2016年12月31日)に対応する前年の同一期間(2015年1月1日~2015年12月31日)です。前年同一期間において、3月決算であった当社および連結対象会社は2015年1月1日~2015年12月31日までを、12月決算であった連結対象会社は同期間をそれぞれ連結対象期間としています。
- \*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

# Japan business(1)

## 強固な事業基盤

### 日本市場における競争優位性

電通グループの日本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、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展開におけるニーズに応えることで、電通グループの国内事業の基盤はさらに強固になっています。

東京2020、デジタル化をはじめとした社会の変化をしっかりとらえて、スポーツやコンテンツ、デジタルなどの電通グループ固有のソリューションを活用することで日本の成長や活性化に貢献し、日本事業での成長機会を電通グループは今後も積極的に獲得していきます。

### 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

		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		平昌(冬季)		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	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		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。

労働環境問題とデジタル不適切問題によって明らかとなった様々な課題を解決するため、電通グループの国内事業は今、大きな変革が求められています。その一方で、電通グループは変革を重ねながら、社会、そしてクライアントの変化に対応して、「クライアントのあらゆる課題を解決する」というこれまでの強みを維持し続ける必要があります。

以下は一例ですが、電通グループは、その変革の最中にもアイデアとデジタル・テクノロジーを駆使することで大きな価値を提供するソリューションを創り出しています。

- データをもとに、デジタル、非デジタルを問わず人を基点に生活者の行動を可視化することで、全てのソリューションの効果を大きく高める。
- 天気、時間、位置情報などのリアルタイムのデータに連動して、生活者に最適な情報、コンテンツ、ソリューションを即時に提供する。
- 人工知能や超高精細映像(4K、8K)などのテクノロジーを活用して、スポーツをはじめとしたコンテンツの楽しみ方を広げる。

現在、東京2020に向けたスポーツ、文化、街づくり、テクノロジーなどの領域においてオールジャパンの取り組みが本格化しています。電通グループは、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し、さらに、日本の課題解決にも貢献していきます。そして、進化した「電通業」が日本で創り出すソリューションを世界へ展開して全世界で電通グループの価値を高めるとともに、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。

変革を推進しつつ、  
独自の強みをさらに磨き、  
「電通業」を進化させる



代表取締役  
専務執行役員

高田 佳夫

## Japan business(2)

### スポーツマーケティング

#### スポーツを支えて人と人をつなぐ

スポーツマーケティングの業務は多岐にわたりますが、その根幹はスポーツ選手を支え、彼らが十分な結果を残せるような環境を整えることにあります。大会招致活動のサポートなどがそれに当たりますが、マーケティングスキームを構築して協賛社を募るといった実施支援活動も私たちの仕事です。こうした地道な取り組みが、選手の育成強化や大会の開催にもつながっていると感じています。実際に2016年には「世界柔道選手権2019」を東京で開催することが決定しました。

ここ数年は、選手自身と応援してくれる皆さんをつなぐ取り組みにも力を入れています。選手が協賛社の方々に感謝の気持ちを直接伝える機会をつくったり、大会が開催されない地域や被災地などを選手が訪問して、子どもたちと触れ合う場を設けたりすることは、長期にわたってスポーツを支えてくれるファン層を育むことにつながり、選手自身にも大きな励みとなっているからです。

#### ステークホルダーとの連携が成功への鍵

スポーツマーケティングの実施にあたっては、放送やマーケティング、興業などに関連するさまざまな権利が必要となります。これまでの実績などを評価いただき、電通は多くの権利を取扱いさせていただいています。もちろん、私たちだけですべてを完結できる訳ではありません。世界選手権の招致活動であれば、開催の数年前から海外の競技連盟や国内の競技団体、放送局など、さまざまな関連団体、企業との密接なコミュニケーションとチームワークが求められます。そして晴れて招致が実現すれば、次は開催地や協賛社、そしてもちろん選手など、さらに多くの関係者や団体と連携しつつ、開催に向けた活動を進めていくこととなります。私たちの仕事は、常にステークホルダーの皆さんに寄り添っていくことが基本にあるのです。

2016-17シーズンには、英国パフォーム・グループのサービスを通じて、バレーボールプレミアリーグの全試合ライブ配信を開始しました。スポーツを好きな時に、好きな場所で楽しめる環境を整えることは、若い世代のファン層の獲得につながると期待しています。また、海外でのスポーツマーケティングでは、DANとの連携も視野に入れていきます。

#### 2020年に向けて

電通では現在、多くの部署で「2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会」の開催に向けた取り組みを進めています。私たちは、選手の皆さんに最高のステージを用意するとともに、選手を取り巻く環境を整えることで、2020年に素晴らしい結果が残せるよう、精一杯支援していきます。また2020年以降も、スポーツが社会にさらなる価値を生み出すことができるよう、多くのステークホルダーと協業しながらスポーツの振興と意義向上に尽力していくつもりです。



スポーツ局 スポーツ1部長

赤羽 由加子

## Japan business(3)

### デジタル



執行役員

電通デジタル 代表取締役CEO

樽谷 典洋

#### デジタルはすべての事業と 戦略の前提

電通グループにとって、「デジタル」は特定の事業領域／サービス品目である——このように見ておられる人は多いかもしれませんが。しかし、今や「デジタル」は我々が生きる場

所そのものであり、電通グループはすべての事業と戦略においてデジタル環境への対応を大前提としています。

ただし、それは課題解決の手段をデジタルに限るという意味ではありません。確かに今、生活者の日常とクライアントの活動のあらゆる側面にデジタルテクノロジーが深く浸透し、マーケティングのデジタルトランスフォーメーションが非常に速いスピードと広い範囲で進行しています。しかし、電通グループは、クライアントの問題に対して、最も適切な答えを出すために、手段に関してはニュートラルに、かつ、包括的で統合的なアプローチを取っています。そして、その強さのベースとなるのは、クリエイティビティであると私は考えています。

#### デジタルのエグゼキューション力を一層高める

電通グループが提供するクリエイティビティのユニークネスは、「できたら面白いよね」ではないことです。必ずエグゼキューション(実行)と対になっており、実現できる中で最大限のアイデアを出しているからこそ、意味があるソリューションとなるのです。

電通グループの中で、デジタルテクノロジーに立脚したソリューションの一翼を担うのが株式会社電通デジタルです。

その特長は、①デジタルマーケティング全体をカバーする幅広いサービスライン、②プランニングとエグゼキューションに留まらず、コンサルティング、開発・実装、運用・実行の全レイヤーをワンストップで提供する能力、③電通グループとの連携に基づく、デジタルに留まらないマーケティング全体の知識や経験を兼ね備えたハイブリッド人材などです。電通デジタルは、今、最先端のケーパビリティの確保・向上と、専門人材の獲得・育成を加速しています。そしてさらに、外部のパートナーとのアライアンスやコラボレーション、電通グループの持つマーケティング、クリエイティブ、メディア、コンテンツなどのケーパビリティとのシナジーを拡大・深化させています。

DANとの連携も、今後は一層重要になります。DANは2020年の100%デジタルを目標として掲げており、各拠点が保有する豊富なデジタル関連のノウハウをメソッドやツールにして、グローバルに展開・活用することに大変熱心です。今後は、これを日本にも導入するとともに、国内で独自に開発を進めてきた高度なソリューションやメソッドをDANに提供することで、さらなる成長を目指していきます。

## Japan business(4)

### コミュニケーションデザイン

#### 電通は「課題解決産業」に

企業やブランドが抱える諸問題は複雑化し、マーケティング側面からの捉え方だけでは解決できない状況です。むしろより大きな社会課題を発見し、そこに対応することで、結果として企業課題が解決され、ブランド課題が解決されるようになっていきます。この変化により、電通に求められる役割は従来の広告コミュニケーション領域から、より広範な課題解決へと広がっています。電通は今や「課題解決産業」と言うべき領域に踏み出しています。

課題解決産業は、これから最も大きく伸びていく産業の一つです。世界は課題にあふれており、しかもそれを解決できるプレーヤーの絶対数は少ない。私はこの領域において、電通が大きなアドバンテージを持っていると思います。その根拠は次の三つです。

一点目は経験値です。「課題先進国」と言われる日本では、世界が現在あるいは今後直面する多くの社会課題を先行して経験しています。電通は約6,000のクライアントを通じて、20年以上これらの課題に向き合っており、その経験の蓄積は世界中で応用が効くものです。

#### 「問題点の指摘業」ではなく、「チャンスの発見業」

二点目は、ものの捉え方です。企業においても、あるいは国・地域でも、本来のポテンシャルが生かされていない、すなわち本来は資産になるべきものが負債になっているケースが多くあります。批判をもとに縮小ばかりを担うプレーヤーが多い中、電通は真逆のアプローチをとっています。それは、そのものが持っている本当のポテンシャルを最大限リスペクトし、それが発揮できる状態にしていく、つまり再資産化を行うものです。これにより、問題へのネガティブな捉え方ではない、いわば「チャンスの発見」を行っています。

再資産化のように前向きな解決策には「参加したい」「関わりたい」という人が次々に集まり、場が生まれていきます。このように、課題解決に自ら参加したい企業群や企業内個人、そして生活者のモチベーションを持続させ、拡大させていく「気持ちのデザイン」は、活動の持続可能性を高める鍵であり、今後は一層重要になっていくと私は考えています。

#### 洞察の深さがよいアイデアにつながる

三点目は、アイデアです。よいアイデアとは、真に課題解決となるべく、人間の意識と行動の深層にいかにも迫れるかということ。電通は広告業で培った洞察力を武器に、課題を表層で扱うのではなく、人間の深層から捉え、本質的な解決に向かいます。例えば表層的には教育問題に見える、企業活動の停滞に見える、という場合でも、コミュニティ不在が本質的原因であると設計できれば、スポーツを導入することで効果的に解決する、ということがあります。表層的に諸問題をその範疇で、というだけでは限界が生じてしまいます。

対象の本質を理解し、本来のポテンシャルが発揮できるよう考え続ける。その結果、それが他の課題とマッチする、あるいは見えなかった課題の奥まで見えるようになる。そうした構造へとアイデアの対象が変化しており、それは電通にとって大きな機会だと思います。



コミュニケーション  
デザインセンター長

樋口 景一

## Japan business(5)

### クリエイティブ・プランニング

#### クリエイティブ性を発揮すべき領域が急速に拡大

昨今クライアントから電通への依頼は、単なる広告表現の制作に留まらなくなっています。「そもそも何が課題なのか」(課題発見・設定)や「何をすべきか」(事業・商品の構築)といったことや、事業の包括的な支援を必要とするものへと変化しているのです。こうした中、本質課題の発見から目指すべきゴールの提示、飛躍あるいは転換を加えた新たな価値を生み出すことまで、あらゆる場面で発揮される電通の総合力がクリエイティブティと言えます。私たちクリエイティブ・プランニング部門の重要な役割のひとつは、こうして対象領域が急速に拡大する中でも、電通のケーパビリティを最大限に発揮できるようにしていくことにあります。

#### 「人間」に対する洞察で本質的な課題を発見

課題発見の鍵は、本質的な問題の発見にあります。電通がこの点に長けている理由のひとつは、社員一人ひとりが人間、そして人間の集合である社会に対する洞察力を磨き続けていることにあります。もうひとつは、社員の専門性と多様性にあると私は考えています。

多くの課題は、俯瞰することでその本質が見えてきます。対象が商品であっても、それを事業あるいは企業経営、さらには社会の視点から見るとどのように見えるのか。こうして、レイヤー(層)をどんどん上げて観察することが大変重要です。

この点、電通には単体だけで約7,000人の社員がおり、それぞれの専門領域は非常に多岐にわたります。また、電通にはその能力や人間性においてロールモデルと目される人材が多数いると感じています。これは私たちの大きな強みだと思います。彼ら、彼女らがチームリーダーとなり、さまざまな得意分野と視点を持った人材でチームを組むことでイノベーティブな価値創造が可能になります。最近提案型から、クライアントもチームに入っの共創型も増えてきました。

なお、マーケティング分野では昨今、「H型」すなわち自分の専門領域にひとつ軸足があり、さらにもうひとつ得意領域を持つ人材が求められるようになってきました。電通においてもここ数年、社員には積極的に複数の部署を経験させる方針をとってきた結果、これまで以上に多様性と能力拡張を担保できるようになってきたと感じています。

#### 責任あるアウトプットを

常にアウトプットをして、世の中に働きかけ続けていく私たちの仕事は、社会に大きな影響を与えるものと自覚しています。ですから、アウトプットの質はもちろんのこと、それが社会課題を解決する、あるいは社会的な責任を全うしうるものとなっているかについても、きちんとレビューしていく必要があります。これもクリエイティブ・プランニング部門の役割だと思います。

世の中の流れや社会的な文脈をきちんと踏まえた上で、クライアントとともに社会に対してどのようなメッセージや商品を出していけるのか。そうしたことを周囲のスタッフに、そして自らに問いかけながら、日々の仕事に取り組んでいます。



第3クリエイティブ・プランニング局長

大内 智重子

## International business(1)



取締役  
専務執行役員

電通イー・ジェス・ネットワーク取締役会議長

### ティム・アンドレー

2016年にはグローバル経済や広告業界、そして電通のビジネスにおいてもさまざまな面で既存体制の動揺が見られ、2017年に向けて予想もしなかった著しい変化がいくつも起きました。私たちが事業を展開する市場では地政学的な安定が揺らぎ、不透明感が増す中、人々の感情、政治、経済など、あらゆる面で内向き志向が目につくようになりました。グローバリゼーションは影を潜め、ナショナリズムや保護主義が台頭し、二国間交渉による貿易協定の気運が高まっています。

世界のGDP成長率予測はプラスを保っているものの、私たちが営む活動にも不透明感や不安、異文化間の緊張の影響は目に見える形で現れています。こうした中でDANはあらゆる機会を捉えて、国境を越え、世界各地のクライアントや消費者に実際に接することができる我々のビジネスの重要性と機会、恩恵を従業員に伝えています。

さまざまな市場や専門知識を背景に持つDAN社員間の結びつきは、素晴らしい力の原動力となります。それは化学反応のように大きなエネルギーと熱意を生み出

し、私たちの仕事は「橋」を架けることである、ということも確信させてくれます。

2017年、広告業界は消費者主導型経済という新しい現実に適応しようとしています。それは透明性が高く相互依存的なもので、こうした環境下では閉鎖的で自己中心的な方法、障壁を設けるような方法は機能しません。競争で優位に立つための決め手は、データに基づくコンバージェンス、アドレッサビリティ、そしてリアルタイムです。デジタルエコノミーは人工知能(AI)、IoT、ロボット工学、ニューロセンサー技術、拡張現実(AR)や仮想現実(VR)といった新たなプラットフォームの進展とともに拡大しており、私たちは「破壊」と「架け橋作り」が明確な周期を刻みながら、際限なく繰り返される状況を目の当たりにしています。

破壊が頻繁に起これば、分化・専門化したものを橋渡す必要性が増します。同様に、世界中の多くの市場で、私たちがそのケーパビリティをオーガニック成長や買収を通じて拡大・深化させるにしたがい、市場間に架け橋を作り、シナジーを高めることが必要となっているのです。

私は電通で11年間仕事をしてきましたが、その間、常に追求してきたのはグローバリゼーションとデジタルライゼーションでした。その大きな成果は、グループの事業やデジタル収益の拡大、海外事業構成比の上昇から見てとることができます。2013年にイー・ジェス・グループを買収しDANを発足させてからは、オーガニック成長、売上成長、そしてオペレーティング・マージンのいずれにおいても市場や競合グループの平均を上回ってきました。

DANの成長は、戦略的買収によって加速を続けています。2016年のM&Aは45社、予想総額は26億ポンドで業界トップとなりました。電通にとって、こうした買収はビジネスを触発し、加速させるものであり、実際そのように機能していると私は考えています。主要な市



場や急成長するセグメントで事業を拡大することができたのは買収の貢献です。さらに、戦略的意図においても、データやCRMの優れたケーパビリティの構築は、買収なしではかなわなかったでしょう。

今後、事業を進めていく中で、あらゆる事業の間にさらに多くの架け橋を作り、相互利益を高めていくこと、特に日本における電通の強みを、グローバルネットワークの最高クラスのケーパビリティと結び付けることは、私たちの責務であるだけでなく、すぐに実行できる機会でもあります。

こうした機会は、シナジーの可能性に満ちた2つの主要分野に存在していると私は考えます。

#### クライアント・シナジー：クライアントへの架け橋

私たちはソリューション・ネットワークとして、広範な地域のクライアントに、より多くの方法で、彼らのビジネスに深く繋がる価値を提供することを究極の目標としています。なぜなら、クライアントへ多面的な価値を提供できるかどうか、電通グループが世界になくなくてはならない進化した企業であることを示す最も重要な指標だからです。電通にはグローバルメーカーと言える数多くのクライアントがあり、今後彼らは、DAN拠点を有する世界の市場や製品に拡大していく可能性があります。そのため、電通とDANとの間で、新たなクライアントの大きなシナジーを見極め、その実現に精力を傾けなければなりません。

#### 人材シナジー：人材の架け橋

クライアントにとって常に変わらぬエージェンシーに求める最大の価値とは、シェアをめぐるしのぎをけずる市場でクライアントを理解し、協力し、消費者が行動を起こすよう促すことです。従って、私たちの事業の中核は、やはり社員の質、多様性、強み、知識といった人的要素になります。

ここ数年、買収した企業の優れた業績は、多くの点で

電通グループの最大の強みとなっています。適切な買収対象を見出し、優秀な人材を惹きつけ、彼らのモチベーションを高く保つことで、買収後のシナジーと成長を促進するという点において、私たちは非常に大きな成功を収めてきました。また重要な人材の買収後の定着率も、業界平均と比べ高い水準を維持しています。これは私たちにとって計り知れないほど大きなメリットであり、働く人々の満足度を示す生きた証拠でもあります。

また、電通が日本で培ってきた業界随一の専門性と、DANのグローバルな経験・プラットフォームを組み合わせることは、今後ますます重要となります。ネットワーク内の人材をさらに定期的に、また流動的に移動させ、活性化させることを目的とした「タレントアジェンダ」は、開始からすでに5年目を迎えました。このアジェンダでは、特に、日本本社と海外のネットワーク間で積極的に交流を促進しています。

#### 株主の皆様提供できる可能性：価値への架け橋

クライアントと人材におけるシナジーは、グローバルネットワークの深化につながるだけでなく、株主の皆様提供できる可能性も大きく開花させます。これは人材とクライアントのシナジーがオーガニック成長の基盤であるからです。電通グループがM&Aにあたり、単なる経費削減ではなく戦略や収益のシナジーを重視してきたのは、私達が株主の皆様様に約束した目標を達成し、常に競合グループを上回るための最も重要なドライバーだからです。事実、DANは買収後4年連続で、競合グループ平均の約2倍のオーガニック成長を達成してきました。

イノベーションや新しいデータ、新しい洞察、新しい方法で消費者を動かし、現状を打破すること。そして、クライアント、世界に広がる人材、大切な株主のために、価値への「架け橋」を作ること。これらは、クライアントのためのグローバル・ソリューション・ネットワークであるDANの責務なのです。

## International business(2)



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

デジタルエコノミーは、今後5年間で成長が確実なただひとつの分野であり、これからの5年は過去15年間よりも変化のスピードが増していくでしょう。この新しい経済を支えているのは技術開発です。人工知能(AI)、IoT、ブロックチェーン、ロボット工学、センサー技術、拡張現実(AR)、仮想現実(VR)などの技術は、産業や私たちの働き方を根こそぎ変えようとしています。2020年までにはARとVRを合わせた売上は約1,500億ドルに達し、その大部分をARが占めていることでしょう。

こうした中、これまでのグローバルブランドはデジタル化に適応した／データドリブな新規参入ブランドから挑戦を受けており、市場に即した新たな方法での迅速な対応が求められています。従来型ビジネスモデルの破壊は今後も続き、データは競争優位の決め手としてますます重要になるでしょう。データは、ターゲットである個人に向けたマーケティングや広告サービスを提供する上で中心的役割を果たすものです。そして、今後も需要のけん引役は消費者であり、データ量はさらに増え続けていきます。すなわち、消費者データの中から施策として実施可能なインサイトを導き出せる者が競争優位を手に行けるのです。

進化を続けるこうした事業環境の中で企業は、業績を重視する文化を基盤に、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求められます。企業がこの新たな経済に対応していく上では、消費者インサイト、データ、クリエイティビティ、パフォーマンス、アカウントビリティなど、あらゆる面にデジタルエコノミーのソリューションが求められます。

### 買収と企業文化が戦略を加速

このようにデジタルエコノミーが目覚ましい速度で変化し成長する中、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、事業運営と業績の両面で強いモメンタムを維持することが不可欠です。

その実現のため、DANは、2020年までにビジネスの100%をデジタルエコノミーに適合させる戦略に今後も全力で取り組みます。過去4年間にDANは、競合グループの平均を2~3倍上回るオーガニック成長率を一貫して達成してきました。これを可能にしたのが、①グループ全体のサービス群活用、②「One P&L」モデルと重要なケーパビリティ層の活用による競合との真の差別化、③価値観とビジョンが生み出すハイパフォーマンス文化、④M&Aを中心とする効率的で最適な資本の活用です。2016年には45社を買収し、グループのM&Aは業界最多となりました。2016年第3四半期に発表したマークル社の買収は業界でも世界最大規模であり、DAN発足以来最大のM&Aとなりました。電通グループにとってこの買収は改革への大きな一歩となり、規模や人材のみならず、質の高いデータ、アナリティクス、CRMにおける新たなケーパビリティの速やかな活用が可能になりました。

#### 戦略的プライオリティ

今後は、

1. 高成長市場で収益を高め規模を拡大する
2. イノベーションにより我々の提案やサービスを変えていく
3. データプラットフォームやアナリティクスソフトを新たに生み出す
4. 新規ビジネスやグローバルクライアントを増やす
5. コンテンツとメディアのバリューチェーン内で新たなモデルを推進する
6. 拡張性のあるシステムやプラットフォームを構築する

などの戦略目標に注力することで強いモメンタムを維持し、クライアントの価値を高め、成果を出し続けます。

#### データは競争優位の源泉、そしてビジネスの通貨

マーケティングの主役は今や、抽象的な大衆ではなく具体的な個人にターゲットを絞った「ピープルベースドマーケティング」であり、マークル社が開発したピープルベースのインサイトプランニング・アクティベーションプラットフォーム「M1」はそこに大いに貢献するでしょう。私たちは、イノベーションやデータプラットフォーム、重要なデータケーパビリティに投資してきました。今後はデータを最大限に活用し、クライアントに競争優位を提供していきます。また、海外事業全体でデータガバナンスを優先し、プライバシーやデータを厳重に保護していきます。

こうしたデータドリブン・ソリューションへの注力は、アドレスラブル(追跡可能)・ソリューションをリアルタイムで提供し、消費者エンゲージメントを推進し取引増加を実現します。それが、デジタルエコノミーに即したよりよい多様なソリューションを実現し、クライアントのブランド成長をさらに高めることを可能にするのです。

## International business(3)



CFO

電通イーجز・ネットワーク

ニック・プライデー

### 業績は好調を維持

2013年3月の発足以来、DANの業績はきわめて好調であり、これは当該期間の売上総利益と利益の成長の高さ——為替の影響を除けば売上総利益は55%増、調整後営業利益は60%増(年平均では20%増)を見れば明らかです。

この期間の売上総利益の最大要因は着実なオーガニック成長の伸びであり、伸び率は業界トップレベルを維持しました。さらに、ターゲットを絞った企業買収を通じて人材やリーダーシップ、業界随一のケーパビリティ、そして規模が加わり、クライアントのニーズへの最適な対応が可能になっています。

この3年間の売上成長に占めるオーガニック成長とM&Aによる成長の割合は、ほぼ半々でした。2014年と2015年の成長率ではオーガニック成長が上回り、2016年にはM&Aによる成長が上回りましたが、2016年においてもオーガニック成長率は5.7%と業界最高水準にあったのです。

### M&Aの戦略的ビジョンを示し、効果的に資本を活用

クライアントの、そして私たちの市場が急速に変化する中においても引き続き強力な戦略的リーダーシップを示していくため、DANは2016年初めにM&Aの戦略的ビジョンを策定しました。

戦略的ビジョンの実現には資本の有効活用が不可欠です。私たちは、電通とDANが有する強固な財務基盤を活用し、グループとして戦略的優先事項の実現を追求しており、DANは2016年に45件の買収を実施しました。重要な戦略的優先事項に注力した結果、マークル社の買収案件を除いても平均取引額は倍増し、買収・投資総額(過去の買収案件のアーンアウト支払額を含む)は11億ポンドを超えています。買収は戦略目標達成の加速はもちろん、株主還元にも大きく貢献しています。過去10年における買収の税引後投下資本利益率(ROI)は13.7%と、税引後加重平均資本コスト(WACC)を大幅

に上回るなど、長期で見たM&Aの実績は良好です。

マークル社の買収は、DANの発足以降に電通グループが手掛けた中で最大の案件で、多くの重要な戦略的メリットがもたらされました。本件は非常に魅力的なM&Aであり、デジタルエコノミーの成長とともに今後いっそう魅力を増すことでしょう。マークル社の統合は計画通り順調に進んでいます。

#### 健全なキャッシュおよび運転資本管理の重要性

グループ全体で健全なキャッシュと運転資本の管理を行い、自信をもって投資活動——対象はM&A、オフィスの統合、あるいは技術、プラットフォーム、システムなど様々ありますが——を続けることは、変化の激しい市場で戦略的リーダーシップを維持するとともに、2020年、そしてさらに先を見据えた戦略目標に沿った成果を挙げる上で不可欠です。

2016年のキャッシュおよび運転資本は、営業利益を上回る営業キャッシュフローにより好調でした。これは年間の運転資本流入が少なかったことによるものです。2017年からは、グループ全体のキャッシュマネジメント改善の観点から、経営層のボーナス査定における業績関連要素にキャッシュ基準を導入します。

#### 共通のプラットフォームやシステムへの投資を継続

市場は変化を続け、ますます複雑になっています。その複雑さはビジネスを成長させる機会を生むものではありませんが、一方でコストがかかるのも事実です。私達は端末間のプロセスを標準化によって改善し、事業管理に用いる共通のプラットフォームやシステムを開発することで、今後も複雑さによってもたらされるコストを低減することに取り組んでいかなければなりません。

質の高いデータはクライアントの競争優位の源泉であり、それは私たちのビジネスにおいても同様です。DANは、今後も財務や人事のシステムや技術プラットフォーム全般に投資を行い、そこから一貫性のある確実

なビジネス情報やデータセットをタイムリーに引き出し、効果的な事業管理を行っていきます。

## International business(4)



グローバルHRディレクター  
電通イージス・ネットワーク  
ヴァレリー・スクーラー

1万5千名から3万8千名へ——2013年の発足からわずか3年で社員数が2倍超になり、より大きく優れた企業となっても、DANは野心的かつ挑戦的なマインドセットを持ち続けています。DANの高成長と持続的な成功を支える企業文化、その根幹をなしているのは「機敏」、「先駆」、「熱意」、「責任」、「協働」という私たちの価値観です。この価値観は、「革新的な方法でブランドを構築する」というDANのビジョン実現に必要な態度や行動、精神の指針となり、ビジョンとともにブランドや市場、機能の違いを超えてグループに一体感を生み出し、ハイパフォーマンスな企業文化を形成しています。

DANでは広範な社員意識調査を毎年実施しています。この調査は、経営の現状に関する社員からのフィードバックであるとDANの経営陣は考えており、人材戦略やビジネス戦略策定の参考や指針として活用しています。この調査では毎回非常に良い結果が出ています。回答率は90%、全回答のうち、73%が経営に対してプラスの評価をしており、これは同業他社の平均を上回るスコアになっています。

DANは今、2020年に向けてリーダーを育成すること、そして彼らがクライアントや社員、ビジネスや社会のために成果をあげられるよう支援し、機会を与えることに注力しています。デジタルエコノミーの中で変化の速度が増し、新しく画期的な働き方を取り入れながら複雑な状況の中を進んでいく必要性が高まる中、優れたリーダーシップはかつてないほど重要になっています。また、前述の意識調査によると、リーダーシップの質を変えるべきではないが、デジタル時代に合うよう改善する必要があるとの回答が85%を占めています。

### Leadership@DAN :

#### デジタル時代のリーダーシップを改めて定義

私たちは、DANの拡大と成長、そしてデジタルエコ

ノミーがもたらす事業環境変化の中でリーダーシップはいかにあるべきかを改めて検討し、グループの5つの価値観に基づく新たなフレームワーク“Leadership@DAN”を作成しました。

Leadership@DANでは、グループの5つの価値観に基づいてDANにおけるリーダーシップの意味をシンプルで効果的、かつ他との違いがはっきりわかるように定義しています。DANでは現在、雇用決定から評価、指導に至るまで、社員との接点にLeadership@DANを取り入れています。

才能ある社員を支援、育成し、定着を図ることも重要な人材戦略です。具体的には、社員が最大限能力を発揮できるよう、長期的なキャリア形成支援や、知識やスキルを習得する機会の提供を行っています。加えて、自社のネットワークを活用し、グループ企業間の転職や能力開発を推進することで、グローバルリーダーの育成を図っています。

社員意識調査のデータと社員転職率の分析によれば、キャリア開発こそが社員の意識を高める重要な要因であることが明らかになっています。

### Route 500——デジタルエコノミーの最前線におけるキャリア推進プログラム

才能ある社員の支援・育成と定着もDANの人材戦略における柱のひとつであり、その推進を支えているのが独自のキャリア推進プログラム「Route 500」です。本プログラムは、高い潜在能力を持った社員に対し、事業をまたいだ人的ネットワークやさまざまな資源を提供し、新たな能力開発の機会を与えることでキャリアを高め、最適なスキルや経験を積み、リーダーとしての能力に磨きをかけます。これにより、DANには適切なスキルや経験を有するグローバルな人材プールが生まれています。

社員意識調査では、働き方に関する新たな傾向も明

らかになっています。社員が期待する働き方として「自由」、「管理」、「責任」の促進を挙げたのはLGBTや女性社員が最も多く、ミレニアル世代の社員も同じ意見でした。

### 機敏な働き方——エンパワーメントで社員の最高の能力を引き出す

DANの成功の陰には、社員の機動的、迅速で柔軟な能力があります。クライアントに統合的なソリューションを提供する私たち独自のオペレーティングモデルの成功は、エンパワーメントと協働、そして機敏な働き方に支えられているのです。

前述の社員意識調査結果ではエンパワーメントの点数が高く、86%が自分の役職を遂行するのに必要な決定ができると回答しています。社員が働く時間帯や方法についてさらに多くの選択肢を求めている現在、このレベルのエンパワーメントは非常に重要です。それは世界に通用する新しく多様な人材を組織に惹きつけるという、私たちのコミットメントの証左でもあります。

私たちは、①社員が最高の能力を発揮できるように権限を与えること、②成果を出すためにいつでもどこで働くかを自分自身で決定する自由と責任を与えることを「機敏な働き方」の定義とし、エンパワーメントを一層推進しています。

機敏な働き方は、クライアントに対するコミットメントとの調和を図り、社内における協働メリットを最大化するだけでなく、私たち独自のオペレーティングモデルをフル稼働させ、最大限の柔軟性と最小限の制約という権限付与により、成果を挙げられるようにするものです。

世界に通用する人材を惹きつけ、育成し、定着させることで、私たちは業績をさらに向上させ、今後もクライアントのためにさまざまな優れたソリューションを生み出していくことができます。

## International business(5)

### グループの事業拡充

#### M&Aによる事業の拡充

M&Aは戦略を加速します。DANは、新たなケーパビリティとスケール、そしてDANに起業家文化をもたらす優秀な人材を獲得し、デジタル能力を軸としたイノベーションを実現するため、積極的にM&Aを活用しています。

2013年の設立以来、DANは、CRMとデータ、ブランド・コマース、カスタマー・エクスペリエンス、パフォーマンス・マーケティング、ソーシャル&モバイル分野を中心に100件以上の買収を実施し、デジタル分野のケーパビリティを高めてきました。2016年にはAmericas、APAC、EMEAの3地域にまたがる20の市場で買収を実施し、地理的にもケーパビリティの面でも強力な拡充を進めました。

M&Aによって電通グループ入りした企業は、One P&Lを軸とするグローバル・オペレーティングモデルを通じて、新たなクライアントや人材、サービスへのアクセスが可能となります。これは、サイロ化した事業構造を持つ競合グループとは対照的な私達ならではの長であり、クライアントに対して最適な人材による最適なソリューションの提供を可能にするものです。

#### マークル社の買収：電通イージスによる 業界最大の買収でこれまでの流れに変化が

2016年に実施したマークル社の買収は、DAN設立以来最大の案件となりました。データ・アナリティクス、CRM、パフォーマンス・マーケティングの分野で米国最大の独立系エージェンシーであるマークル社と急成長するグローバル広告メディアグループであるDANが一体となり、戦略・サービス・企業文化・活動地域を強力に補完し合うことで、急速に成長するデジタルエコノミーの第一線に躍り出るまたとない機会が生まれたのです。

デジタルエコノミーの拡大にともなってデータドリブンでアドレスサブル、かつリアルタイムというさまざまなケーパビリティが求められる今、このM&Aは両社のクライアントにも大きなメリットをもたらします。マークル社の買収により、「2020年までにビジネスの100%をデジタルエコノミーに適合させる」というDANの戦略はさらに加速することとなりました。

以下、電通グループが2016年にM&Aを実施した企業の一部をご紹介します。



マークル社は、データ・アナリティクス、CRM、マーケティング・パフォーマンスの分野で業界をけん引する米国大手エージェンシーです。マークル社の買収によって、事業規模や人材はもちろん、質の高いデータ、アナリティクス、CRMの分野で新たなケーパビリティも即座に活用できる形で獲得したことは、電通グループにとって変革への大きな一歩となりました。マークル社の獲得により、業界トップのデータドリブン・ソリューションをクライアントに提供する電通グループのケーパビリティは大幅に拡大しています。



#### CEO デービッド・ウィリアムズ

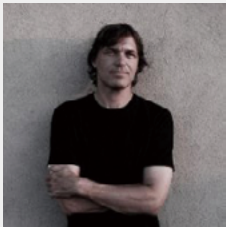
DANのビジョンやピープルベースドマーケティングの事業機会に関する考え方は、私達と一致しています。電通グループの一員となることで、クライアントの真の戦略パートナーとしてのマークル社の能力とポジションは一層強化され、世界で勝負できるグローバルなパフォーマンス・マーケティングエージェンシーになるという目標にも大きく一歩近づくことができました。



gyro:

Gyro, LLC(以下、ジャイロ社)は、グローバルなBtoBマーケティングを専門に扱う独立系では世界最大級のクリエイティブ・エージェンシーです。両社がその卓越したクリエイティブ力やメディアに関する専門性、最高のソートリーダーシップ、データやアナリティックス、新たなプラットフォームについての豊富な経験を補完し合い、強みに結びつけていくことによって、電通グループは成長著しいBtoBマーケティング市場で世界最大の規模を誇るグローバルリーダーとなりました。

CEO and Chief Creative Officer **クリストフ・ベッカー**



今回の買収は、私達のクライアントだけでなく世界各地で活躍する有能な社員にとっても非常に大きな出来事でした。DANとジャイロ社のクリエイティブ、メディア、テクノロジーのケーパビリティを完全統合することで、私達はかねてから必要とされていたBtoB領域の再構築を主導し加速していく上で最適なポジションを確保することができたのです。

電通グループの一員として、当社は今後もDANと協力し、ビジネスから人への情報発信における広告のあり方を再構築するとともに、重要なグローバル戦略のビジョンを共同で推進していきます。

scorch | iProspect  
MARKETING CREATIVE DIGITAL

Scorch Pty Ltd. (以下、スコーチ社)は、オーストラリアの大手パフォーマンス・マーケティングエージェンシーです。同社の買収により、検索分野、そしてコンテンツ、UX、データ、ウェブ開発、ソーシャルといった多様なパフォーマンス・マーケティング分野における電通グループのデジタル・ケーパビリティが拡大しました。



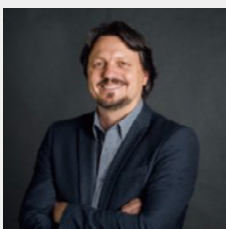
CEO **テレンス・フーイ**

このたびの買収は、同じ戦略的ビジョンを持ち、私達が大切にしている誠実さやイノベーションといった価値観を共有できる組織と仲間になるまたとない機会でした。デジタル優先という戦略的方向性を持つDANとパートナーシップを組むことは、スコーチ社にとってはごく自然な選択でした。この新たな機会に乗り出すこと、そして、10余年前にゼロから作り上げたスコーチ社の事業を引き続き進展させていけることは、私達にとって大きな喜びです。

COSIN  
cos is all things. Unleash yours.

Cosin & Associados Consultoria e Serviços de Informática S.A. (以下、コジン社)はブラジルの大手コンサルティングファームです。アイソバーにとって、コジン社の買収はコンサルティング能力のさらなる強化に加え、ブランド・コマースやデジタルテクノロジーのクリエイティブな活用を通じてビジネスに変化をもたらしたいというアイソバーの志を実現するものとなります。

CEO **アレッサンドロ・コジン**



ブランド・コマースは、商取引を終着点として考えるのではなく、経路として考えるものです。アイソバーのビジョンはコジン社のビジョン、そしてこれまでに私達がクライアントに提供してきたアドバイスやサービスと合致しています。コジン社はこれまでにブラジルの最大手企業数社と仕事をしてきましたが、電通グループのように素晴らしいコンピテンシーとスケールを持ったグループに参加し、世界中の多国籍企業のクライアントに対し、直ちにサービスを提供できるのは素晴らしいことだと考えています。

# Network Brands

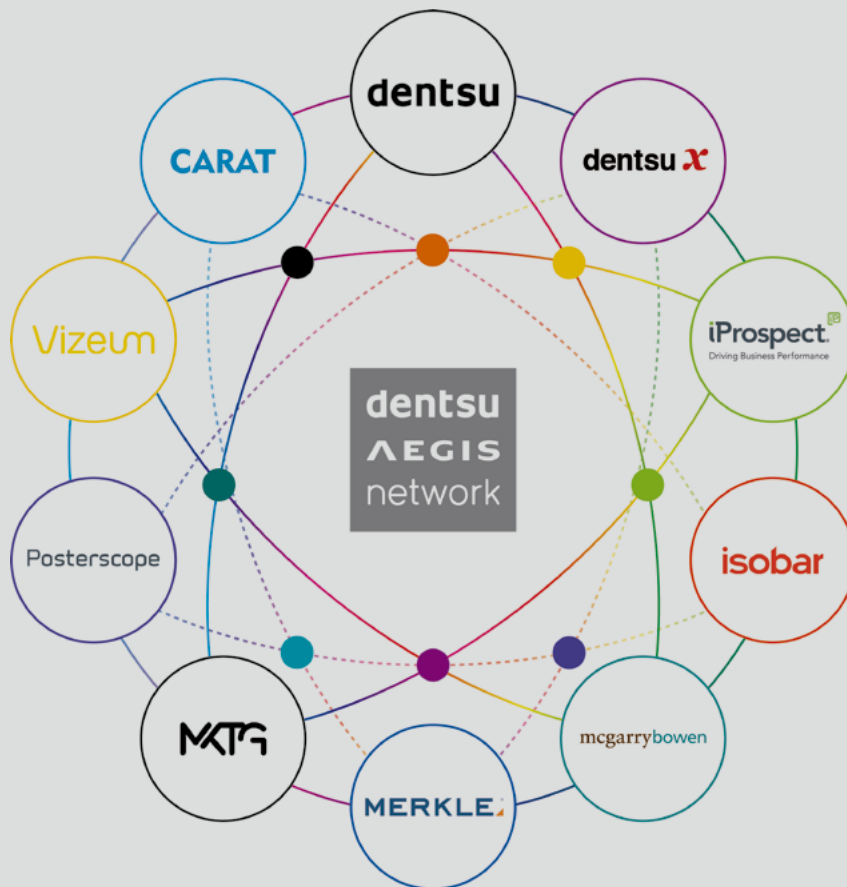
ネットワーク・ブランド

## 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、独自の協動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・インフラとして重要なのは、10のグローバルネットワーク・エージェンシーおよび5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。



## DANのクライアントサービス

DANはマーケティングバリューチェーンの全体をカバーする業界随一の製品・サービスを提供し、デジタルエコノミーにおけるクライアントブランドの成功をお手伝いします。

### メディア&パフォーマンス

#### メディア・エコシステム開発

- オーディエンスの優先事項とインサイト
- 戦略的コミュニケーション・プランニング
- メディアプランニングとバイイング
- プログラムの実行
- エコシステム評価&予測

#### パフォーマンス・マーケティング

- テクノロジーアシストによるデジタル最適化
- コンバージョンの最適化
- 先進的なアナリティクスとアトリビューション
- データフュージョン&アクティベーション
- エコノメトリクス&モデリング

#### データ、CRM、ダイレクトコミュニケーション

- 顧客データコンサルティング
- 顧客価値戦略
- データの管理&統合
- CRMと顧客コミュニケーション
- インテリジェントコンテンツとエディトリアル

#### 大規模メディアイノベーション

- グローバルメディアパートナーシップ
- モバイル&ソーシャル戦略
- ツール、システム、オートメーション(M1)
- 機械学習とAI

### コンテンツ、クリエイティブ、テクノロジー

#### カスタマー・エクスペリエンスデザイン

- ユーザージャーニー・インサイト
- オムニチャネル・エクスペリエンスのデザイン
- ソーシャル&モバイルカスタマーサービス
- フィジカル&デジタル・エクスペリエンス構築
- デジタル製品開発

#### eコマース&サービスデザイン

- サービス&プラットフォーム開発
- Eコマースのコンサルティング&構築
- コンテンツ管理、ポータル、モバイル、ウェアラブル、アプリケーション
- ウェブサービス、セキュリティ、サポート

#### デジタル・トランスフォーメーション

- ブランドコマース
- デジタルマーケティング/ブランドストーリー&没入型体験
- 総合的なデジタルエコシステム
- デジタル製品のデザイン
- 機械学習とAI

#### 広告制作

- アイデア創造
- オムニチャネル広告のクリエイティブ
- イベント管理
- ソーシャル&コンテンツの創造
- データ主導型のクリエイティブ
- エンターテインメント

#### ブランド&デジタルデザイン

- ブランドコミュニケーション戦略
- ウェブ&アプリのデザイン
- アニメーション、グラフィックデザイン、特殊効果
- ブランドイノベーション-VR&ARのデザインや制作など

## グローバルネットワーク・ブランド

優れたマーケティング・ソリューションをクライアントに提供する10のスペシャリスト・エージェンシーブランド。

**CARAT**

カラ

世界最大のグローバルメディアネットワークです。デジタルおよび多様なメディアソリューション市場におけるトップ企業\*であり、2016年には10カ国で年間最優秀エージェンシーに選出されました。

**dentsu**

電通

世界最大のエージェンシー・ブランドです。2016年には世界最高峰の広告コンクール「クリオ賞」で日本年間最優秀エージェンシーに選出されました。

**dentsu X**

電通 X  
(旧：電通メディア)

業界最高水準のコミュニケーションおよびメディア・プランニングサービス、コンテンツ制作、テクノロジー、データ、および行動洞察を併せた統合エージェンシー・ネットワークです。

**iProspect**  
Driving Business Performance

アイプロスペクト






世界最大手のクライアントブランドでデジタル戦略を推進するグローバル・デジタルパフォーマンスエージェンシーです。2016年には世界で200超の賞を受賞し、グローバル・デジタルパフォーマンスエージェンシー第1位に選出されました\*。

**isobar**






アイソバー

デジタルのクリエイティブな活用で、製品・サービスのデザインやブランド・コマースのソリューションをお届けし、ビジネスやブランドに変化をもたらすデジタルエージェンシーです。2016年には、キャンペーンアジアの年間最優秀エージェンシー賞を含め250超の賞を受賞しました。

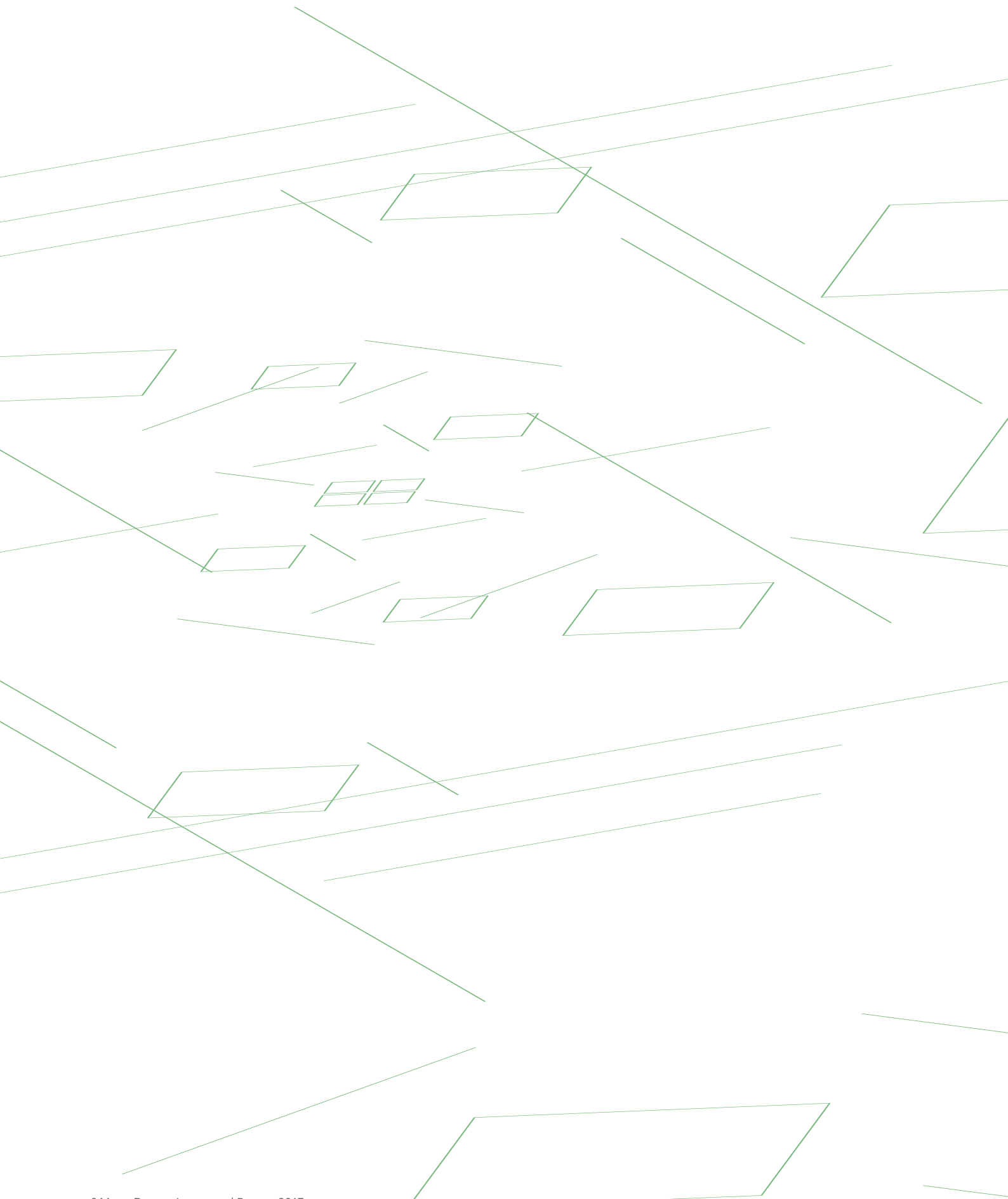
\* 出典：RECMA, 2016年

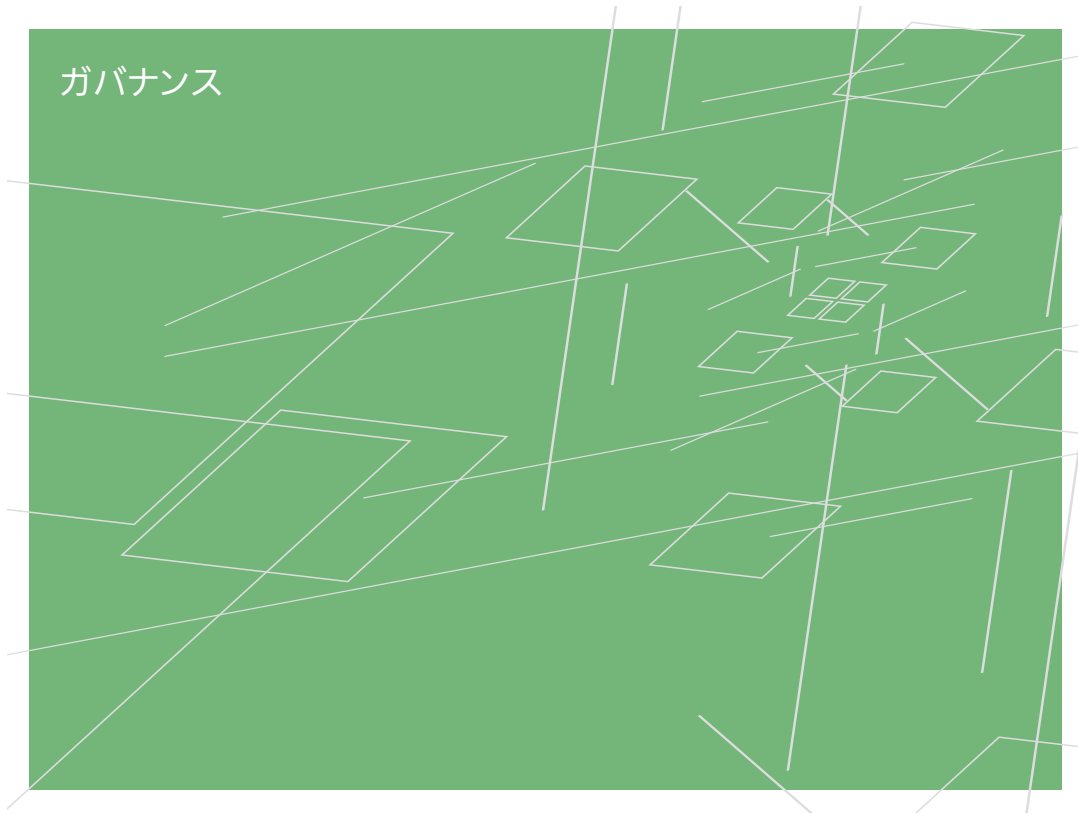
	マークル	独自のテクノロジープラットフォームを有するデータドリブンCRMおよびパフォーマンス・マーケティングのエージェンシーです。カスタマージャーニーに関する4つのWAVE™調査で、Forresterがリーダーもしくはストロングパフォーマーとして認めた唯一のエージェンシーです。
	電通マクギャリー・ボウエン	既存の方法論や先入観にとらわれることなく、ユニークな洞察と、スマートなソリューションの提供を常に考えるエージェンシーです。クリエイティブ力には定評があり、新たなコミュニケーション・プラットフォームの構築にも力を注いでいます。
	MKTG	ライフスタイル・マーケティングエージェンシーとして、エクスペリエンス、デジタル、ソーシャルメディアによる、ビジネス向けのマーケティング・ソリューションの推進を専門としてグローバルに事業を展開しています。2016年にはフィールドマーケティングの年間最優秀エージェンシーに選出されました。
	ポスターズコープ	ロケーションマーケティングおよびOOHメディアを専門とするエージェンシーとしては世界最大の規模です。2016年には、大手出版社メディアテルにより、年間最優秀コネクテッドエージェンシーに選出されるなど、世界で120以上の賞を受賞しています。
	ビジウム	データ、メディア、テクノロジーを活用した消費者行動とその変化への理解に優位性を持つ戦略メディアエージェンシーです。2016年には世界の10大メディアエージェンシーの中で、取扱高の増加率が最大でした。

### 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。
	データツードシジョン	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。

ESG





## コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

電通グループの企業理念である「Good Innovation.」のもと、マーケティング・コミュニケーション領域におけるコアコンピタンスをもって、ステークホルダーが抱える課題を解決することを通じて、新たな社会的価値の創造や、持続可能な社会の実現を目指します。

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

## 電通のコーポレートガバナンス推進体制

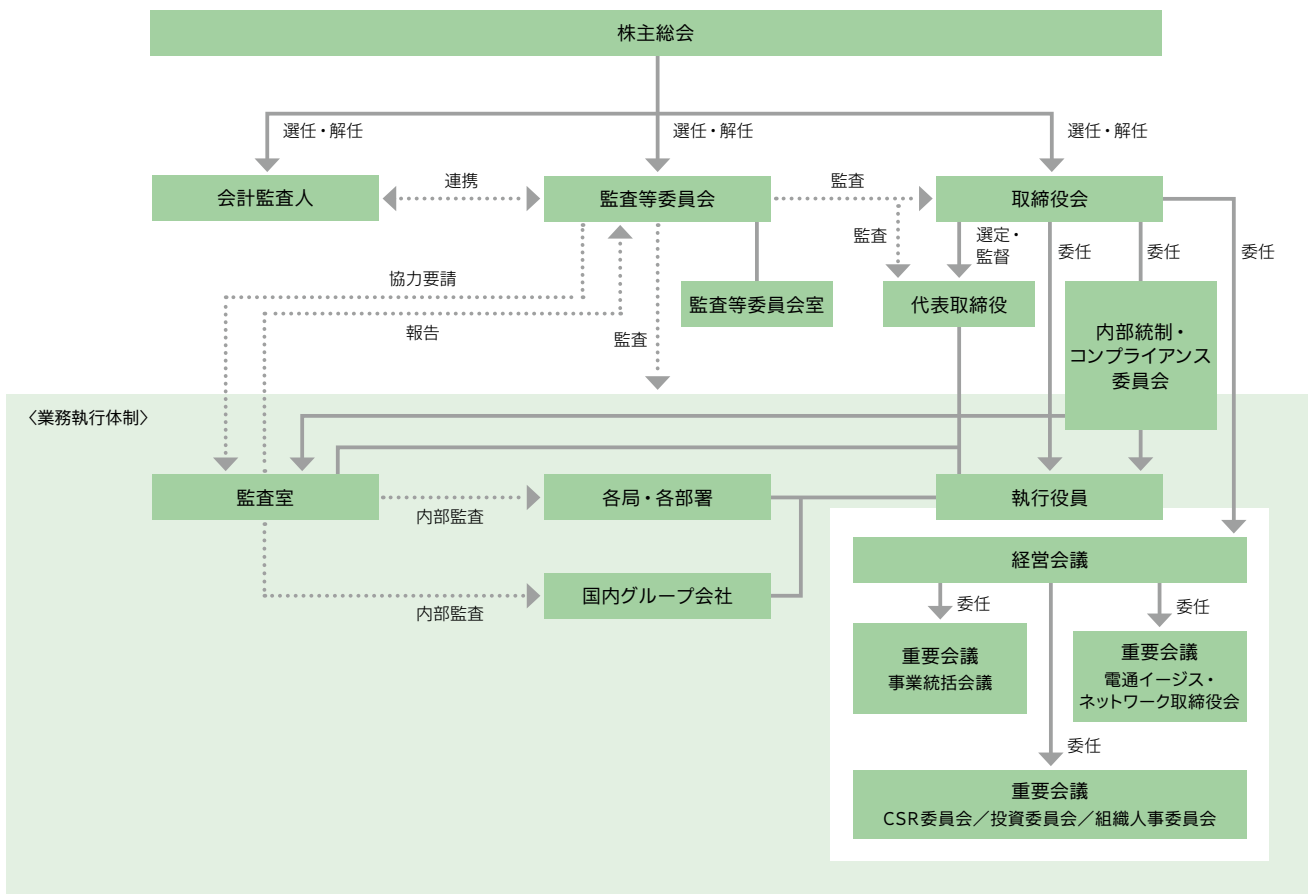
電通は2016年から監査等委員会設置会社に移りました。重要な業務執行の一部について取締役会から取締役への権限委譲を行い、迅速で実効性の高い業務執行体制を構築するとともに、取締役会による取締役の監督機能の強化を図っています。

2017年4月1日現在、12名(うち独立社外取締役4名)の取締役で取締役会を構成しており、監査等委員である取締役4名(うち社外取締役3名)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、ジェンダー等における多様性に配慮しています。

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、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「電通イー・ジェス・ネットワーク取締役会」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



## コーポレートガバナンス・コードへの対応

### 取締役の選任

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\\_201703.pdf](http://www.dentsu.co.jp/csr/pdf/governance_201703.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
  - a. 当社または当社子会社の業務執行者（業務執行取締役、執行役、執行役員、支配人、従業員（顧問を含む。以下同じ））その他会社法施行規則2条3項6号に規定する者をいう。以下同じ）
  - b. 過去10年間において、当社または当社子会社の取締役、執行役、執行役員、支配人、従業員であったことがある者
2. 当社業務執行者が役員に就任している会社  
当社の業務執行者が役員に就任している会社の業務執行者
3. 主要な取引先関係  
当社を主要な取引先<sup>\*1</sup>とする者もしくはその業務執行者または当社の主要な取引先<sup>\*2</sup>もしくはその業務執行者
4. 当社の監査法人  
当社に係る会社法に基づく監査または金融商品取引法等に基づく監査を行う監査法人に所属する者
5. 社外専門家関係  
当社から役員報酬以外に多額<sup>\*3</sup>の金銭その他の財産を得ている専門家（弁護士、会計士、税理士、弁理士、司法書士、コンサルタント等をいい、当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は当該団体に所属する者をいう）
6. 寄付先関係  
当社から多額<sup>\*4</sup>の寄付を得ている者（当該寄付を得ている者が法人、組合等の団体である場合は当該団体の業務執行者をいう）
7. 大株主関係  
当社の議決権の5%以上を実質的に有する者または当該者の業務執行者
8. 過去該当事関係  
過去5年間に2から6に該当していたことがある者
9. 近親者関係  
上記1から8のいずれか（重要でない者を除く）に該当する者の近親者

\*1 「当社を主要な取引先とする者」とは、直近事業年度においてその年間売上高の2%を超える支払いを当社から受けていた者をいう。

\*2 「当社の主要な取引先」とは、直近事業年度において、当社の年間売上高の2%を超える支払いを当社に行っていた者、または当社に対する融資残高が当社の総資産額の2%を超える額を占めていた者をいう。

\*3 ここでいう「多額」とは、直近事業年度において得た財産の金額につき、当該財産を得ている者が個人の場合は年間1,000万円、また、その者が法人、組合等の団体の場合は、当該団体の連結売上高または総収入の2%を超える金額をいう。

\*4 ここでいう「多額」とは、直近事業年度において得た寄付の金額につき、年間1,000万円またはその総収入金額の2%のいずれか高い方を超える金額をいう。

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および適正性ならびに自らの取締役としての職務の遂行状況について、取締役全員に対して以下のアンケート項目によりアンケートを実施するとともに、社外取締役に対するインタビューを行いました。取締役会は、その結果について取締役会事務局から報告を受けた上で、取締役会全体の実効性について分析・評価を行いました。2016年度の分析・評価によると、取締役会の構成、運営、審議内容等は、概ね適切であり、活発な意見交換等を通じ、十分な審議が行われており、取締役会による経営の監督の実効性および適正性は確保されていることが確認されました。一方で、議案の理解を促進させるための方策の整備、重要な戦略の進捗状況に関する定期的な報告、企業倫理の順守徹底に向けた取組みとモニタリングの強化、投資家からの質疑・意見等のフィードバックなどの点で、課題も抽出されており、今後、それらの改善を図ることで、取締役会による経営の監督の実効性および適正性の一層の向上に努めていきます。

#### アンケート項目

1. 取締役会の構成と運営
2. 経営戦略と事業戦略
3. 企業倫理とリスク管理
4. 業績モニタリングと経営陣の評価・報酬
5. 組織・事業再編関連
6. 株主等との対話
7. 個々の取締役の自己評価

### 取締役に対するトレーニング

役割・責務を適切に果たすため、取締役および執行役員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、社外取締役が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

監査等委員でない社内取締役の報酬については、株主の中長期的利益に連動し、当社の企業価値の最大化に向けたモチベーションを高めることを狙いとするために、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おります。

その内容は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。

監査等委員でない社外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ています。

監査等委員でない取締役に対する固定報酬である月例報酬と業績連動賞与の総額は、第167回定時株主総会で承認された報酬枠(年額12億円以内)の範囲内としております。

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、報酬額の妥当性等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上記報酬枠の範囲内で、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、第167回定時株主総会で承認された報酬枠(年額1.5億円以内)の範囲内としております。

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上記報酬枠の範囲内で、監査等委員である取締役の協議によって定めます。

### 会社役員報酬等の総額

	取締役(監査等委員を除く) (うち社外取締役)	取締役(監査等委員) (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	246百万円 11名 (3百万円) (2名)	60百万円 4名 (33百万円) (3名)	25百万円 5名 (7百万円) (3名)	332百万円 16名 (44百万円) (5名)
賞与	111百万円 8名 (-円) (-名)	-円 -1名 (-円) (-名)	-円 -1名 (-円) (-名)	111百万円 8名 (-円) (-名)
合計	357百万円 11名 (3百万円) (2名)	60百万円 4名 (33百万円) (3名)	25百万円 5名 (7百万円) (3名)	443百万円 16名 (44百万円) (5名)

- (注)1. 当社は、2016年3月30日に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しております。
2. 監査等委員会設置会社に移行する前における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)と決議されており、監査役の定額報酬限度額は、同株主総会において、年額1億3,200万円以内と決議されております。
3. 監査等委員会設置会社に移行した後における取締役の報酬限度額は、2016年3月30日開催の定時株主総会において、監査等委員でない取締役については年額12億円以内、監査等委員である取締役については年額1億5,000万円以内と決議されております。
4. 上記の表の「監査等委員でない取締役」には、監査等委員会設置会社に移行する前における取締役を含んでおります。月例報酬の額には、2016年3月30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6名および監査役5名の分をそれぞれ含んでおります。
5. 上記の表に記載している「賞与」は、上記注3記載の取締役の報酬限度額内で2017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、監査役および監査等委員である取締役には賞与を支給しておりません。
6. 上記について、監査等委員会において検討がなされましたが特段指摘すべき点はございませんでした。

## 社外取締役からのメッセージ



### 電通グループの コーポレートガバナンス

社外取締役(監査等委員)

遠山 敦子

電通のコーポレートガバナンス体制が監査等委員会設置会社に移行するのに伴い、私の立場は社外監査役から社外取締役に変わり1年余りが経ちました。監査役会の頃も同様でしたが、毎回の取締役会議案については、その課題を明確にして公正な視点で資料をまとめてくれていると思います。総じて社長をはじめとした執行役員は、私たち社外取締役の意見によく耳を傾けて質問にも真摯に答えてくれており、その説明内容や運営方法にも誠実さが感じられます。その意味で、社外取締役としての職責を果たしやすい環境を整えてくれていると評価しています。

電通グループの事業基盤であるマーケティング・コミュニケーション業は、製品やサービスの情報を消費者に届けるという意味で、企業と消費者を橋渡しするという大切な役割を担っていると考えています。急伸するデジタル分野でもDANのネットワークを活用して、グローバルでサービスを展開できるようになっています。その点では、日本ひいては世界の経済活性化に貢献する重要な事業を手掛けており、またそれ相応の責任を負っていると言えます。ここ数年電通は、時代の趨勢を読み取り、デジタル化、グローバル化の課題に対応する基盤を構築するため努力をしてきました。これからが正念場です。

今後電通グループがさらなる成長を図るには、やはり人材マネジメント力の向上が欠かせません。特に女性の活躍という視点では、まだかなりの余地があると感じています。これは電通に限らず日本企業全般に言えることですが、企業経営陣や中間管理層の抜本的な意識改革、視野の拡大といったものが必要なのではないのでしょうか。女性社員にも経験を積ませて成果を出させる。そしてチャンスを与えられた側は、全力で仕事に取り組んで自信を深め、もてる力を発揮する、という好循環を生み出す工夫が求められていると思います。

いま電通グループはこれまでに経験したことのないような苦難に直面しています。しかし電通グループが現在まで歩んできた道のりは、アイデアを磨き、努力を惜しむことなく学び続けるといった「研鑽の歴史」であったと思います。社長以下、ひとりひとりの社員が自らの働き方を見つめ直し、一日でも早く改革を実現して新たな企業価値を生み出すことを期待しています。

## 株主・投資家とのコミュニケーション

電通では、IR・SR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>

### 資本政策および株主還元

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。



株主総会の様子

### 株主総会

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。2017年3月30日開催の「第168回定時株主総会」には531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

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

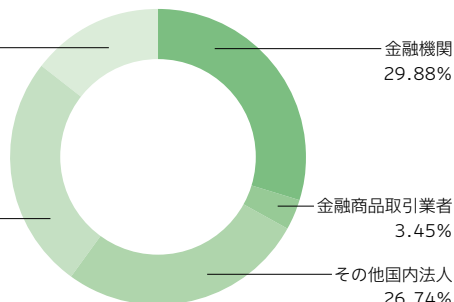
電通の株主総数は2016年12月末時点で33,228人\*となっており、所有者別の株主構成はグラフの通りです。

\* 単元未満株主、自己名義、証券保管振替機構名義を含む

#### 所有者別構成比

個人・その他  
(自己株式を含む)  
14.34%

外国法人等  
(外国個人を含む)  
25.59%



## 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維持・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

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、代表取締役副社長執行役員を委員長とする「内部統制・コンプライアンス委員会」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、内部統制・コンプライアンス委員会において審議しています。同委員会は、取締役会および監査等委員会との間でリスク認識と対応状況を共有し、適切なモニタリングを実施しています。

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、重要リスクの特定を行っています。

## 情報セキュリティ

### 情報管理体制の整備および強化

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、啓発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、新任マネジメント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、情報セキュリティの向上のため、電通ならびに電通国内グループ会社計49社が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/IEC27001:2005」および「JISQ27001:2006」の認証を取得しています。

これらの施策により、日々変化する高度化する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。電通の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。2016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7件(2015年度：15件、2014年度：10件、2013年度：13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、複数言語での電話、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

## CSR担当役員メッセージ



社会的責任を  
強く意識した経営を目指して

CSR委員会委員長  
取締役執行役員

千石 義治

2016年、当社の日本国内事業において明らかとなった労務管理に関する問題は、社会から厳しいご批判を受け、2017年10月に労働基準法違反による有罪判決を下される事態となりました。ステークホルダーの皆さまには、大変なご迷惑とご心配をお掛けしましたことを、改めて深くお詫び申し上げます。

当社はこの事態を重く受け止め、すでに国内事業部門の抜本的な労働環境改革に全力で取り組んでおりますが、同時に、この問題を当社のCSR、コンプライアンスにおける重大な課題と認識し、従来のCSR委員会に加え、2017年4月に取締役会の下に「内部統制・コンプライアンス委員会」を設置いたしました。これにより、当社の社会的責任に関するガバナンスを多面的、継続的に強化してまいります。

また、現在策定中の次期中期経営計画と並行して、現行の中期CSR計画の見直し、アップデートを急いでおります。その策定にあたっては、CSRにおける重要課題の選定などについて、広く社員の意見を求め、当社グループが事業活動を通じてこれまで以上に社会的責任を果たすために、経営陣はもとより、社員一人ひとりが自らの仕事と社会の関係性を問い直す契機といたします。

当社グループの事業活動、あるいは社員一人ひとりの仕事、すなわちマーケティング、コミュニケーションの領域を核とした我々の多様なコンピタンスには、持続可能な社会の実現に向けたさまざまな活動に貢献できる可能性が広がっています。当社グループは、社会課題の解決と新たな社会的価値の創造を、経営の中核的な課題と位置付け、当社グループ自身の活動はもとより、クライアント企業へのソリューション提案、実行を通じて、積極的に取り組んでまいります。

ご承知のとおり、すでに中長期視点の機関投資家の企業評価においては、ESG (Environment, Social, Governance) が重視されております。当社も、この視点を企業価値向上の重要なドライバーとして認識し、ESG指標の改善向上に努めるとともに、非財務情報の積極的な発信にもさらに注力してまいります。

企業の社会的責任を強く意識した経営こそが、ステークホルダーの皆さまの信頼を取り戻すための第一歩であると考えます。引き続きのご支援を賜りますようお願いいたします。



## 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。
- 我々はこちらに定める「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.dentsu.co.jp/csr/pdf/dentsu\\_group\\_code\\_of\\_conduct\\_1603.pdf](http://www.dentsu.co.jp/csr/pdf/dentsu_group_code_of_conduct_1603.pdf)

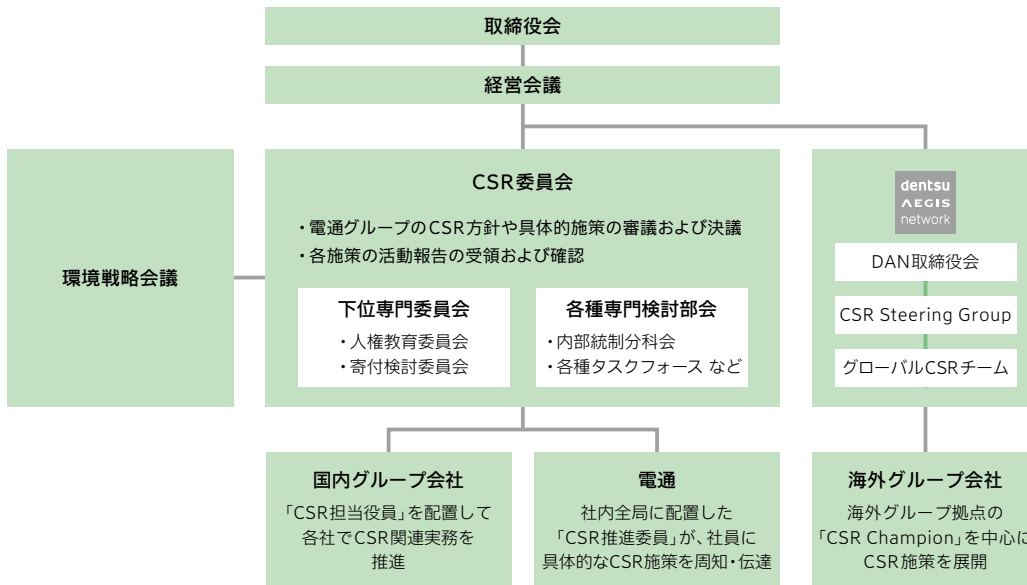
## 電通グループのCSR推進体制

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、取締役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。2016年度にはCSR委員会を11回開催し、「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。

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および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



## DANのCSR推進体制

DAN取締役会は、DANのCSR戦略策定および実施を監督する下部組織としてCSR Steering Groupを設置しています。CSR Steering Groupのメンバーは経営幹部から任命され、CSR戦略の進捗状況や成果についてDAN取締役会に定期報告をします。また会議の中で、DANの経営方針に沿ったCSR目標を設定するとともに、グローバルCSRチームが推進するCSR活動の実施とその監督も行います。2016年度は、CSR Steering Groupを5回開催しました。

## 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。



## SDGsへの貢献

2015年9月の「国連持続可能な開発サミット」において、人間、地球および繁栄のための行動計画として17の目標と169のターゲットからなる「持続可能な開発目標(SDGs: Sustainable Development Goals)」が掲げられました。SDGsでは全世界が達成に向けて取り組んでおり、企業の主体的な関与が期待されています。コミュニケーション領域で多様な価値を提供してきた電通グループでは先見性を持ち、常にその先の未来を見据え、グローバルな社会課題の解決に貢献していきます。



## Common Ground

電通グループは、世界の大手広告5グループ(Havas、IPG、Omnicom、Publicis、WPP)とともに、グローバルに取り組む画期的なイニシアチブ「Common Ground」(共通の立場)に参加しています。

これは2015年9月に国連総会で採択された「持続可能な開発目標」(SDGs)について、国連事務総長からの呼びかけに応じて、特定テーマの達成に向けて協力していく取り組みです。

電通グループは「Goal3: Health」にフィーチャーして、マラリアや結核などのグローバルな感染症対策にNGOとともに取り組んでいます。

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



## 電通グループとSDGsの関わり

当社グループは中長期的にメガトレンドを見据え、直面するグローバル課題の解決に向けて様々な活動に取り組んでいます。本業であるマーケティング・コミュニケーション領域を軸に、SDGsの達成に貢献していきます。

メガトレンド	富の再配分	SDGsへの 貢献	1 貧困をなくそう 2 飢餓をゼロに	事業活動を展開する 地球規模でのコミュニティの発展
グローバル課題	貧富の差／収入の二極化拡大			

電通グループは140以上の国・地域で事業展開しています。事業を行っていくうえで、地球規模でのコミュニティの発展への貢献は当社グループの責任と捉えています。貧困問題、収入格差、さまざまな地域レベルでの課題に対し、アスピレーションと強い行動力を持って、様々なプロジェクトに取り組んでいます。クリエイティビティを発揮した広告により、貧困や飢餓などの問題撲滅に関して全世界に対してメッセージを発信し、また世界5万人を超える従業員によるコミュニティ活動により、コミュニティ発展に寄与しています。

メガトレンド	人口動態変化	SDGsへの 貢献	5 ジェンダー平等を 実現しよう 10 気候変動対策 をなくそう 12 つくばる責任 をこころを	消費者の行動様式の変化、 生活者ニーズの多様化
グローバル課題	マイノリティ／超高齢化			

グローバルに人口増加が継続しており、人口構造の変化が起きています。多くの国々で多様性が生まれ、各国内でのマイノリティの比率が高まっています。移民やLGBT、多様な文化を受け入れる社会づくりが重要となってきます。電通グループとして、消費者の行動様式の変化、生活者ニーズの多様化にあわせて、広告を中心とするマーケティング・コミュニケーションの力を発揮し、消費者の意識啓発、行動喚起を通じて、誰もが安心して暮らせる社会形成に大きく貢献していきます。

メガトレンド	デジタルライゼーション	SDGsへの 貢献	9 産業と雇用創出の 基盤をつくらう	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
グローバル課題	デジタル依存			

デジタルテクノロジーの進化が消費者の行動を大きく変化させています。クライアントのマーケティング活動に、当社グループは、大きな力を発揮、AI、ビッグデータ分析、Eコマース支援など、さまざまなアイデアや技術を組み合わせた最適なソリューションを提供します。一方、若者を中心としたソーシャルメディアなどのデジタル依存などの社会課題が顕著になってきました。デジタルライゼーションを促進する一端を担う当社グループは、この問題に対しても、中期CSR計画の「責任あるマーケティング・コミュニケーション」の枠組みの中で、課題解決に取り組んでいきます。

## 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向けて～

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。日常的な消費から、生涯に一度となるような購入機会に至るまで、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向けて計画を着実に実行し、持続可能な事業活動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

国内グループ

dentsu  
AEGIS  
network

海外グループ

 <p><b>環境保全</b></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	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><b>コミュニティ</b></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	500団体のコミュニケーション能力養成をサポートします
 <p><b>サプライチェーン</b></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	調達基本方針の100%順守を推進します
 <p><b>責任あるマーケティング・コミュニケーション</b></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	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

## 社会性報告

### 人権の尊重

#### 人権方針・体制

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。

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」および「電通グループ行動憲章」のもと人権啓発推進活動を行っています。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、人権デューディ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。また、Dentsu Aegis Networkは、英国で施行された英国現代奴隷法(Modern Slavery Act 2015)54条に基づき、「奴隷労働および人身取引」に対するグループの声明を開示しています。今後は、事業活動およびサプライチェーンにおける人権に対する潜在的な影響やリスクの特定・評価を通じて、人身取引や奴隷・強制労働を防止する取り組みを行ってまいります。

英国現代奴隷法ステートメント → <http://www.dentsuaegisnetwork.co.uk/modern-slavery-statement>

## 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」、営業部門やクリエイティブ部門などを対象とする「職域別研修」、および電通グループ各社での研修、さらに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。

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使用し、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。常時オンライン上で学び、知見を増やすことが可能になる、より良い広告コミュニケーションを追求し実現していくための取り組みです。

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。

ほかにも、世の中に発信する表現を常に適切なものにするために、広告表現と人権に関する相談窓口を開設し、グループ内からの相談に対応しています。

このほか、日本広告業協会で開催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の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。2016年度(2016年1月～12月)は144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HRM担当局長補、CSR推進委員を通じての注意喚起を行っています。

なお2016年度はハラスメント相談課へ68件[2015年度(4月～12月)：49件、2014年度：53件、2013年度：50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

### 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。

### 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、次のようにダイバーシティ推進のための行動計画(計画期間：2015年1月1日～2019年12月31日)を策定しています。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。

#### 障がい者雇用の促進

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2.07%(2017年6月)となっています。営業やクリエイティブ部門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。

### 労働環境改革基本計画を通じた環境整備

当社は2017年7月、約束・目標・挑戦・ゴールから構成する、新しい電通を創る改革としての「労働環境改革基本計画」を公表しました。二度と労務問題を繰り返さないために法令順守・コンプライアンスを徹底し、三六協定違反、ハラスメント、過重労働の3つの「ゼロ」の約束を果たすために現在実施中の施策、また、今後実施予定の施策は次の通りです。

約束

0

三六協定違反「ゼロ」  
ハラスメント「ゼロ」  
過重労働「ゼロ」

深夜業務の原則禁止の継続

- 「22時～5時 業務原則禁止」の実施

人材マネジメント担当  
マネジメント職の全社設置

- 各局に「HRM担当局長補」配置を実施  
(局員のタイムマネジメント・健康管理・ハラスメント防止等を担当)

法令遵守の浸透・徹底

- 労務研修の強化
- 労務理解度テストの実施

個人評価指標の改訂

- 評価指標に「法令・社会規範の遵守」を導入
- 評価指標に「業務効率性」を導入

一人ひとりへの  
見守りの強化

- 新入社員ケアプログラムの導入
- 行き過ぎた指導の防止を目的とした研修強化
- 「リーダーシップサーベイ」の導入
- 「タイムマネジメントダッシュボード」の導入

ハラスメント対応  
メンタルケアの充実

- 各種通報・相談体制の拡充・浸透施策の実施
- 不調者・退職者の見守り体制の強化

風化させない仕組み

- 過労死等防止啓発月間(毎年11月)に全社員参加の「ワークスタイルレビューウィーク」の設定
- 新任マネジメント職に対する、昇格時の特別必修研修の導入

- ：実施中の施策
- ：実施予定の施策

目標  
**80**

1人あたりの総労働時間を  
80%に削減しつつ  
100の成果を目指す  
労働環境整備と業務改革

2019年度の1人あたり総労働時間を2014年度比で80%に削減、100の成果を目指す労働環境整備と業務改革を今後2年間で完遂させます。

	実績				目標	
	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
1人あたり総労働時間(年間)	2,252時間	2,187時間	2,166時間	2,100時間	1,950時間	1,800時間

人員の増強	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「緊急の増員」を実施(業務負荷軽減のため) 正社員中間採用 → 50名採用決定済 契約・派遣社員 → 224名採用決定済</li> <li>● 「正社員採用の拡充」を推進 年間250名の採用を予定 (2017年度、前年度の約1.5倍)</li> </ul>
業務のスリム化・効率化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「ワークダイエツト」の推進 関西・中部を含む全65部署の業務リスト作成を完了 8月中に全社で業務棚卸を完了予定</li> <li>● 「RPA」による自動化を推進 2017年末までに、300工程導入予定 ※月間58,000時間分の業務スリム化見込み</li> </ul>
最適な人材再配置	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 部門ごとの最適人数配分に基づいた「人材再配置」の推進</li> <li>● 一人ひとりのキャリアパスを考慮した「新・人材マネジメントシステム」の導入</li> </ul>
労働環境整備とIT設備への積極投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「スマートワークスタイル」の強化</li> <li>● 「サテライトオフィス」の導入 9月までに全国計20カ所で導入済み</li> <li>● 「在宅勤務」の導入</li> </ul>
取引先や業界団体と一体となった業務プロセス改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取引先に対する協力要請を推進</li> <li>● 業界団体を通じたルールづくりを推進</li> </ul>
採用・育成・評価を含む人事制度全般の再構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 年齢や雇用形態に関わらず、全社員が活躍し続けることができる職務・等級制度の検討</li> <li>● 一人ひとりが中長期的に成長できる評価・育成制度の検討</li> <li>● 第二新卒の強化を含む、多様な採用方式の検討</li> <li>● 女性社員の活躍をサポートする環境整備促進</li> <li>● マネジメント層のスキル、ノウハウ、負担軽減などの支援策の検討</li> </ul>

● : 実施中の施策  
● : 実施予定の施策

さらにその後に新たな成長ステージとして、生み出した20%の時間で心身の向上、日々の充実、多様な体験・学習を支援するとともに、新しい働き方への転換により社員と会社の新たな成長を実現し新しい電通を創ることをゴールに設定します。

**挑戦**  
**20**

新たに生み出された20%の時間で  
「心身のコンディション向上」  
「日々の生活充実」  
「多様な体験・学習」を支援して  
社員一人ひとりの成長を促す

- ：実施中の施策
- ：実施予定の施策

休み方改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「連続休暇」日数の大幅拡大を推進</li> <li>●「サバティカル休暇」の検討</li> <li>●「週休3日制」移行の検討</li> <li>●「有給休暇取得のためのインセンティブ」を検討</li> </ul>
社員の健康管理・ケアの拡充	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「インターバル制度」の検証</li> <li>●「バイタリティスコア」による管理を検討</li> </ul>
成長へのサポート	<ul style="list-style-type: none"> <li>●スキルアップ・資格取得のための支援強化</li> <li>●介護・育児・社会貢献活動の支援強化</li> </ul>

**ゴール**  
**100**  
**+NEW**

「新しい働き方」への転換により  
社員と会社の新たな成長を実現し  
新しい電通を創る

基本計画の進捗・実効性の継続的な検証

本基本計画の進捗と実効性の検証は、多面的な視点でなされる必要がありますが、当面は“0”と“80”を中心とした実態把握ならびに検証を中心におこないます。

<b>0</b>	<b>80</b>	<b>20</b>	<b>100</b> <b>+NEW</b>
三六協定違反「ゼロ」 ハラスメント「ゼロ」 過重労働「ゼロ」	1人あたりの総労働時間を 80%に削減しつつ 100の成果を目指す	生み出した20%の時間で 心身の向上、日々の充実、 多様な体験・学習を支援	新しい働き方への 転換により社員と会社の 新たな成長を実現し 新しい電通を創る
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 三六協定超過者数(日次・月次)</li> <li>● ハラスメント撲滅研修受講率</li> <li>● 一人あたり月間法定外労働時間数</li> <li>● 一人あたり月間休日勤務回数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 一人あたり総労働時間</li> <li>● 一人あたり売上総利益額</li> <li>● 一人あたり営業利益額</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 一人あたりの有給休暇取得日数</li> <li>● 特別休暇取得者数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員の幸せ/ひとり/ 創造性の向上実感率</li> </ul>

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。電通の組合組織率は2017年1月1日現在で46.9%です。

## コミュニティ

社会的課題	電通グループのアプローチ
<ul style="list-style-type: none"> <li>地域社会の課題解決</li> <li>コミュニケーション力向上を通じた人材育成</li> <li>世界的社会課題に向き合う活動</li> </ul>	<p>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、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。</p>

### 電通グループのコミュニティ活動

サステナブルな企業活動のためには「ソーシャル・ライセンス(Social License to Operate)」、すなわちコミュニティから受け入れられることが求められています。社会からの「信認」を得るためには、高品質のソリューションを提供し続ける必要があります。また同時に無責任な行動により、コミュニティに悪影響を及ぼして「信認」を失う可能性があることを忘れてはなりません。私たちは各種のコミュニティ活動を通じて社会的に認められる存在を目指します。これまでに蓄積したマーケティング・コミュニケーションに関するスキルを広く社会に還元し、消費者と共にサステナブルな社会を形成するための取り組みを推進しています。

### 「ユネスコ世界寺子屋運動」支援

電通

電通は、13年間に亘りユネスコ世界寺子屋運動「書きそんじハガキ・キャンペーン」のコミュニケーション支援を行っています。日本ユネスコ協会連盟が行う世界寺子屋運動は、読み書きを学ぶ場(寺子屋)を広げる活動です。書きそんじたハガキ、未使用の切手やプリペイドカードをUNESCO(国際連合教育科学文化機関)の「世界遺産」にかけた「タンス遺産」3兄弟にみたくて、募金の輪を広げています。2016年は、同連盟に5,076万円のタンス遺産(ハガキ約110万枚分)が集まり、途上国で約10万人が学ぶための寄付につながりました。

(注)回収期間：2016年11月1日～2017年5月31日

書きそんじハガキサイト ⇒ <http://www.unesco.or.jp/terakoya/kakisonji2017/>



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」

### 「世界食料デー」に関わるNGO支援

電通

「世界食料デー(国連が毎年10月16日を制定)」のある10月の1カ月間を「世界食料デー」月間として、NGO/NPOや国連機関が中心となって、飢餓や食糧問題の解決に向けて活動を行っています。電通は、2014年よりこの活動の支援を行っています。2016年はクリエイターズスタンプ「のこりものがたり～食べる、を考える～」を制作。残された食べものに扮したキャラクターの“愛おしいつばやき”を、メッセージアプリで使用することにより、多くの人の共感をはぐくむ活動を応援しました。

「世界食料デー」月間特設サイトでは、食にまつわるニュースをアーカイブしていく「食べる、を考える通信」を公開中。



クリエイターズスタンプ  
「のこりものがたり～食べる、を考える～」

「世界食料デー」月間特設サイト ⇒  
<http://www.worldfoodday-japan.net/tabetsuu.php>

## 広告小学校 電通

「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。学校の先生が行う授業で活用が進み、2017年3月末時点で281校3万6千人を超える児童・生徒が体験しています。16年8月から、障がいを持つ人が働く特例子会社・電通そらりがCM劇をつくる取り組みを継続して行っています。

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



「電通そらりのよさ」をCM劇にする授業の様子

## NPO支援プログラム「伝えるコツ」 電通

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・協力者を広げ、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。2016年12月末までのセミナー実施回数は125回となり、参加者は延べ約5,000人となりました。2016年には、協働による取り組みや専門性を活かした社会貢献活動といった点が評価され「グッドデザイン賞 ベスト100」を受賞しています。

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



「グッドデザイン賞 ベスト100」受賞

## 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

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、2016年に活動の20周年を迎えました。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。中国教育部から2006年8月に「教育支援特別貢献賞」を、また2014年、2015年、2016年には3年連続で「最優秀パートナーズ賞」を授与されています。



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

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5社（いすゞ自動車、花王、JCB、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研修プログラムを行い、シンポジウムで発信するなど、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>



第5回「みちのく復興事業シンポジウム」の様子

## One Day For Change(いつもと違う1日を) DAN

2016年には、第三回「One Day for Change」が、アジア太平洋地域に属する14カ国にまたがって開催されました。健康、教育、水、虐待、家族、住居などの問題から恵まれない子供たちを支援するために、参加国の全てがDAN全体の活動を企画しました。12,000人以上の社員が60以上の活動に参加した結果、100,000時間以上を地域社会に提供し、50以上の慈善団体を直接支援しました。

## UCHがん基金 DAN

Amplifi UKとUCHがん基金のパートナーシップは2014年から始まっており、募金やボランティア活動、プロボノ活動などによって、ロンドン(UK)のがんセンターを支援しています。募金活動、ボランティア活動、プロボノ活動を通して、10万ポンド以上の資金の調達を支援し、数十人のボランティアが定期的ながんセンターを訪問しています。Amplifi UKはまた、ラグビークラブ・サラセズズのスポーツ・スポンサーシップを拡大し、慈善団体を支援するクライアントとパートナーに対してこの慈善活動への参加を呼びかけました。この提携により、300人以上のAmplifi UKの社員が、がん患者およびその家族に与える影響の重さに触れています。



## VOICE



Ruth Stubbs

Global President  
iProspect

### 1. グローバルな広告会社がCSRやサステナビリティに取り組むことはなぜ必要なのでしょう

デジタルソリューションを提供するDANは、広く社会に影響を与え、クライアントや消費者に寄り添いながら、共通のデジタル価値を提供しています。CSRやサステナビリティへの取り組みは、社会的に、ビジネス上においても機会を提供するだけでなく、有能な人材に社会意識を持たせることができます。

### 2. CSR活動では何を最も重視していますか

DANは広告業界の真のリーダーとして、デジタルエコノミーに対して高い社会意識をもってアプローチしています。「社会」を重要なステークホルダーのひとつと見なしていることが、なによりの証拠です。当社の社員は、素晴らしいスキルを持ち、社会的に責任あるプロジェクトに取り組みたいという強い意欲を持っています。今後はこの意識をさらに高めながら、強力なチーム力を発揮することが何より重要と認識しています。

### 3. 2016年に強く印象に残った出来事は何ですか

DANは2016年に、南アジアと東南アジアの女性起業家に、助言を与え、育成し、資金調達をするプログラム、Female Foundryを立ち上げました。電通ベンチャーズほか、4つのベンチャーキャピタルは素晴らしいパートナーです。このプログラムはアジア太平洋域で行った業界初の試みで、その後中国、ラテンアメリカ、サハラ以南のアフリカでも現地の状況に合わせて取り入れられています。つい先ごろラテンアメリカが、2017年度の第3四半期にこのプログラムを取り入れると発表したのを聞き、大変嬉しく思いました。

女性の格差をなくし、女性が成功を収めるのに必要なものを与え、必要な関係を結べるように手助けしたいというのが、Female Foundryの趣旨です。私は、このグローバルにイニシアティブを発揮できるチームや組織の一員であることを非常に誇りに思っています。

## 責任あるマーケティング・コミュニケーション

社会的課題	電通グループのアプローチ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 広告表現が消費者に与える影響</li> <li>• 社会的弱者の権利を尊重した広告・マーケティング</li> <li>• クリエーティブ・ビジネスの倫理向上とクリエイティブティ向上の両立</li> <li>• 編集の独立性の確保</li> </ul>	<p>広告が社会に与える影響の大きさを認識し、クリエイティブ・ビジネスに関する行動指針や、ガイドラインを定めるとともに、広告表現に最善の注意を払うだけでなく、制作物に関する独立性を維持するよう努めています。またこれまでに蓄積したマーケティング・コミュニケーションに関するスキルを広く社会に還元し、消費者と共にサステナブルな社会を形成していきます。</p>

### 電通クリエイティブ業務綱領

広告を中心としたクリエイティブ・アウトプットとそのプロセスが社会に与える影響の大きさ、社会的責任の重さを自覚して、その役割を果たし、顧客の発展とよりよい社会づくりに貢献することを使命と位置付け、電通グループのあらゆる会社、ユニット、部署においてクリエイティブ・ビジネスに関わる社員すべての行動指針となる「電通グループ社員のクリエイティブ業務綱領」を定め、不断の学習と改善によってクリエイティブ・ビジネスの倫理向上とクリエイティブティの向上に努めています。

### 子どもに影響のある広告およびマーケティングに関するガイドライン

2016年に公益社団法人セーブ・ザ・チルドレン・ジャパンが事務局を務める「子どもの権利とマーケティング・広告検討委員会」が策定した「子どもに影響のある広告およびマーケティングに関するガイドライン」が発行されました。電通はグローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンを通じて本ガイドラインの策定に協力しました。

## 心臓発作の広告 DAN

The New Zealand Heart Foundation(ニュージーランド心臓財団)は、国民の心臓発作による早死をなくす活動を行っています。心臓疾患はニュージーランド最大の死亡原因で、毎年6,500人の方が命を落としています。その約半数は予防が可能なケースでした。当社は、広告において、人が想像する心臓発作の症状と実際の症状がまったく違うことを示しました。「ベンチ上の男性」を描くことで、彼と同じような症状があれば、重大に受け止め助けを呼ぶように促しています。その結果、救急隊の報告によると、心臓の異常に関する電話が28%、症状に気付いた人からの電話は54%増えたということです。ある入院患者は、この広告が行動を起こすきっかけとなり、命が助かったと述べています。



## Fami Navi DAN

中国では、自動車と危険運転の増加に伴い、交通事故が毎年10%ずつ増えています。そこで、DAN中国は、中国市場における地位を確立し、存在感を高めたいシトロエンのために、「Fami Naviアプリ」を開発しました。アプリには、子供用の交通安全教育絵本とドライバー向けのナビ機能が備わっています。子供は、親と一緒に絵本を読みながら交通安全を学び、同時に自分の声を録音することができます。また、録音した子供の声が発音時のナビの声にもなります。このアプリはドライバーの安全運転にも役立っており、ユーザーの90%以上が、「Fami Naviアプリ」のおかげで、以前より安全運転をするようになったと述べています。



## VOICE



### Sarah Hofstetter

Chief Executive Officer,  
360i

#### 1. グローバルな広告会社がCSRやサステナビリティに取り組むことはなぜ必要なのでしょうか

今「意義のある仕事がしたい」「情熱とかけ離れた、仕事だけの人生は送りたくない」と考える若者は非常に増えています。ミレニアル世代の64%は「世界をより良くする仕事に就きたい」とも述べています。一方で、立派な目的を持つ非営利団体が、有能な人材の確保に苦心しています。非営利団体のマーケティングチームはとて小規模なことが多く、特殊なスキルに投資できないところが多いのです。そんな若い世代と非営利団体との架け橋になれるのが、私たち広告会社だと思っています。

#### 2. CSR活動では何を最も重視していますか

「行動は言葉より雄弁だ」ということ。CSRやサステナビリティの重要性を説く企業は多いのですが、すべての企業が実際にアクションを起こしているかというと、そうでないことも多いので。

#### 3. 2016年に強く印象に残った出来事は何ですか

「非営利団体向けデジタル教育(DEN)」というカリキュラムを作成したこと。資金不足で、専門性の高い人材を確保できないという悩みを抱えた非営利団体は少なくありません。そこで、そうした団体に、ソーシャルメディアなどを活用した、安価で効果的なデジタルマーケティングの方法を教える仕組みを開発したのです。教育界には「魚を与えるのではなく、釣り方を教えよ」という言葉がありますが、このカリキュラムはまさに、非営利団体に「魚の採り方」を教えるようなものです。



## VOICE



Aline Pimenta

Diretora de Negocios,  
NBS Rio+Rio

### 1. グローバルな広告会社がCSRやサステナビリティに取り組むことはなぜ必要なのでしょう

戦略的にサステナビリティに取り組むことで企業は力を増し、それが自社事業の発展と、将来の課題解決につながるのだと思います。私は、企業・社員・クライアントの三者すべてがwin-winの関係となるようなサステナビリティこそ、現代のビジネスのやり方だと確信しています。

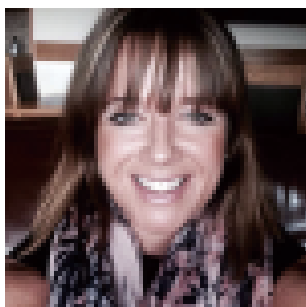
### 2. CSR活動では何を最も重視していますか

我々のプロジェクトのインパクトを大きくするためには、常に最新のサステナビリティのベストプラクティスと必要な知識を得ることが肝要です。それには、社外のパートナーによる幅広いネットワークが不可欠となります。また、実行段階においてもよく注意し、予算内でベストを尽くすことが非常に重要だと考えています。

### 3. 2016年に強く印象に残った出来事は何ですか

「ファヴェーラグラフィア」というプロジェクト。リオデジャネイロのファヴェーラ(スラム街)のイメージ刷新を目的に、若手アマチュア写真家にファヴェーラを撮影してもらい、リオデジャネイロ近代美術館で写真展が開かれたのです。彼らの写真はアートといえるほどクオリティが高く、このプロジェクトがきっかけで、ファヴェーラのイメージや住民に対する偏見について、市民の間で大きな議論が生まれ、国内外のメディアにも大きく取り上げられました。

## VOICE



Sarah Wherritt

Head of CSR, Communications  
Strategy & Planning”, Dentsu Aegis  
Network United Kingdom

### 1. グローバルな広告会社がCSRやサステナビリティに取り組むことはなぜ必要なのでしょう

広告業界のリーディングカンパニーとして、私たちはマーケティングのあり方や消費者とのコミュニケーションに責任を持たねばなりません。そして「責任ある企業」であることを、社会に対しても、クライアントに対しても、きちんと証明すべきだと思っています。

DANでは社員にボランティア活動の時間が与えられており、社員自身が社会のために活動するいい機会になっています。社員一人ひとりのこうした経験が、クライアントと一緒にビジネス戦略を立てるとき、「当事者意識を持って取り組む」ことにもつながってくるのではないかと思います。

### 2. CSR活動では何を最も重視していますか

明確な目標と、目的ある戦略を持つことです。私にとって最も大切なのは、目的を達成するためのプラン作成を手伝い、取り組んでくれる熱心なメンバーからなるチームです。最終的に成功に導いてくれるのは自分のチームですから、「人の力」を重要視しています。

### 3. 2016年に強く印象に残った出来事は何ですか

「The Code」というスクールプログラムを実施したこと。私たちがボランティアで学校に赴き、若い世代に広告業界について教えるというプログラムで、人事部門と協力して、3~4カ月間かけて企画したものです。才能ある若い人々に業界への扉を開くことができると願っています。

## サプライチェーン

社会的課題	電通グループのアプローチ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• サプライチェーンにおけるCSR調達の浸透</li> <li>• コミュニケーション活動における各種法令順守</li> </ul>	<p>電通グループでは、調達基本方針に則り、ビジネスパートナーに対して調達ガイドラインを配布し、CSR調達活動を徹底しています。取引先に対してCSRアンケートを実施、サプライチェーン上のESGリスクのモニタリングを通じて、実効性の高い体制整備に努めています。</p>

### 電通グループCSR調達活動

電通グループでは、調達活動におけるCSRへの取り組みを推進しています。ビジネスパートナーに対して「電通調達ガイドライン」を配布し、各種サービスの制作・提供プロセスにおける、人権への配慮、法令順守、環境保全、知的財産権の尊重などのCSR調達活動への協力をお願いしています。また、2014年3月に「電通調達ガイドライン」を改訂し、国際的な腐敗防止に関する規制(米国海外腐敗行為防止法および英国贈収賄防止法)ならびに紛争鉱物に関する規制(米国金融規制改革法第1502条)を順守する内容を新たに加えることで業務上の倫理、人権に配慮したCSR調達活動の実現を目指しています。新規取引先には、「外注取引基本契約」の条項にCSR調達に関する内容を盛り込み、契約締結を通じてCSR調達活動への対応を依頼しています。

2015年度より、サプライチェーンにおけるCSR調達の取り組み状況を確認するため、電通グループの主要サプライヤーに対して、CSRに関するアンケート調査を開始しました。サプライヤーのCSR活動の浸透度や、取引先企業におけるESGリスクをモニタリングし、その状況をCSR委員会にて報告することで、実効性の高い体制の整備を進めています。

### 調達基本方針

電通は、「電通グループ行動憲章」の下、協力会社や提携先の皆様との公正な取引を目指し、ここに「電通調達基本方針」を定めます。

#### 1. 公正な取引の実施

私たちは、公正な取引を行います。

- (1) 取引を行う上での法令等を順守します。
- (2) 協力会社や提携先の選定に際しては、経済的条件のみならず、コンプライアンスや環境問題への取り組みを充分考慮します。

#### 2. 当社のマネジメント体系へのご協力

協力会社や提携先の皆様が当社と協働するに際しては、「電通グループ行動憲章」「電通調達ガイドライン」や各種規程をはじめとした、当社のマネジメント体系へのご理解とご協力をお願いいたします。

電通調達基本方針、電通調達ガイドライン ⇒ <http://www.dentsu.co.jp/csr/compliance/procurementactivities.html>

## 事業活動における法令および各種権利の尊重

コミュニケーション活動において、公正な事業慣行を維持するために各種法令を遵守することは当然のことであり、率先して法規範の要たる企業姿勢を電通は目指しています。そのため一般法令をはじめ、「適正な景品提供や広告表示」のための景品表示法、キャンペーンやアンケートに参加する消費者の「個人情報を適正に守る」ための個人情報保護法、協力会社との「公正かつ適正な取引」を行うための下請法、「適正な株取引を行う」ための金融商品取引法など、様々な法の順守を徹底するための取り組みを行っています。

その一環として、例えば広告作品などのクリエイティブ表現に大きく関与する「知的財産権」すなわち商標権、意匠権、著作権、パブリシティ権などについては、①継続的な教育・研修による社員の知識と意識の向上 ②法務関連小冊子やハンドブック類やイントラによる情報発信 ③法令関連や広告表現についての専門部署による相談対応に取り組んでいます。今後も知的財産権を守り、法令を順守する環境を整備して「法規範の要」の実践を進めていきます。



「商標ってなに?」

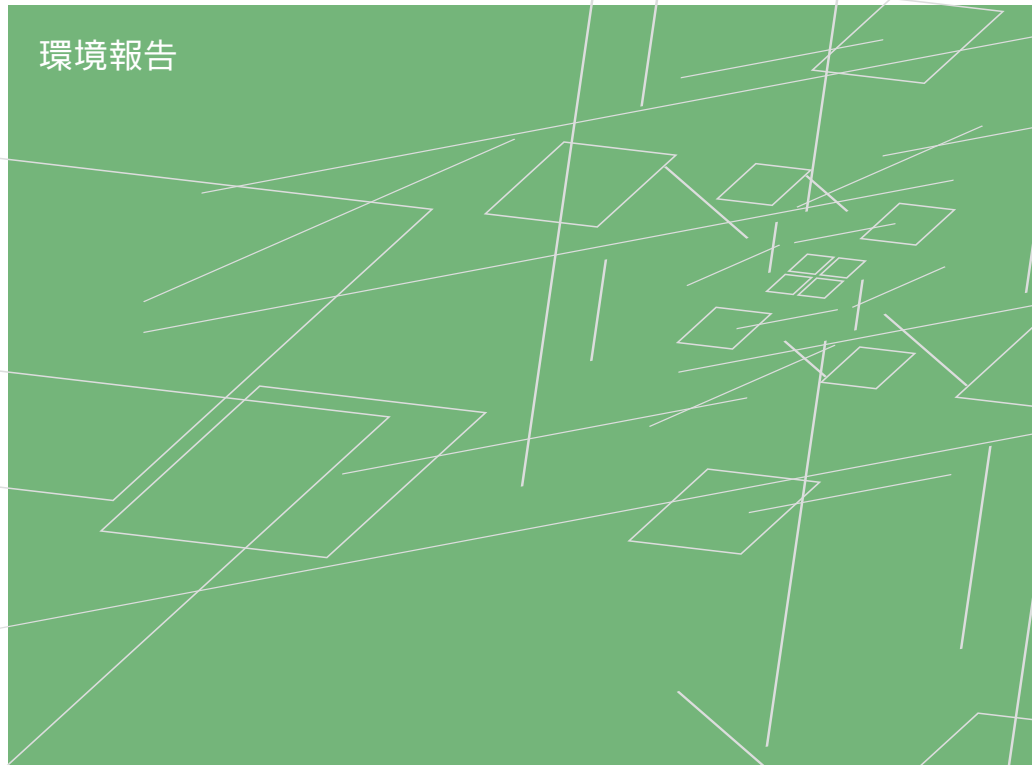


「著作権ってなに?」



「パブリシティ権、肖像権ってなに?」

## 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。

## 環境マネジメントシステム

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」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、2016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。

## 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、環境教育およ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。2016年度には、107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、ガイドブックを作成するとともに、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、当社事業に深く関係します。そこで「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。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。

## 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。そのためこれを新たな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。

### SBTを通じたCO<sub>2</sub>削減への取り組み

電通グループでは脱炭素社会の実現に向けて、「パリ協定」で合意された「2℃目標\*」を達成するために、科学的根拠に基づいた温室効果ガスの排出削減目標「Science Based Targets (SBT)」を設定、当社目標が科学的に根拠ある水準であると認められ、国際的イニシアチブの「Science Based Target Initiative」の認証を取得しました。当社グループはスコープ1、2のCO<sub>2</sub>排出量を2030年までに2014年比24%削減、スコープ3(出張)の従業員一人あたりのCO<sub>2</sub>排出量を2050年までに2015年比25%削減することを目指します。今後CO<sub>2</sub>削減へのさらなる取り組みを通じて、気候変動問題に取り組んでいきます。

\* COP21で採択された地球温暖化対策の枠組として、世界の平均気温上昇を産業革命前と比較して2℃未満に抑え、今世紀中に全世界で温室効果ガスの排出量を実質的にゼロにする必要があることが合意された。



## 気候変動問題への取り組み事例

### 紙の永久リサイクル **DAN**

2016年に電通イーゼス・ネットワーク・インドでは、HR DirectorのSunil Sethが先頭に立ち、Green O Tech(グルグラム)とRaddi Connect.com(ムンバイ)の両パートナーの協力も得て、使った紙をリサイクルし再利用するという、2つの面白いオフィスプログラムを開始、環境保護の素晴らしい成果を挙げています。デリー地域のDANインドのオフィスから回収した2,782キロの紙を、リサイクルによって再利用。これで25本の木の節約になりました。Green O Techはさらに現地の子どもたちと一緒に15本の木を植え、5,461キログラム相当のCO<sub>2</sub>排出量が削減され、新しい紙を作るのに必要な44,640リットルの水を節約できました。また電通イーゼス・ネットワークでは、使った紙をリサイクルして910冊のノートを作り、学校の子どもたちに配りました。



### 小さな積み重ねが大きな成果に **DAN**

小さな積み重ねが大きな成果を生みます。2016年の持続可能な開発週間に、パリのオフィスが生み出した3つの改革を紹介しましょう。パリのオフィスは、地元地域での出張用にハイブリッドカーの貸し出しを開始し、環境に配慮した通勤の足としてカープールサービスの推奨を始めました。また、自転車の無料点検を行い、毎日昼食時にはオフィスから食事の場所まで安全に往復できるよう自転車コンシェルジュサービスを提供しています。最後に、パリのオフィスではペーパーレス面接を開始しました。HRチームでは、紙の履歴書は使わず、パソコンやタブレットなど、電子媒体によりペーパーレスで履歴書にアクセスできるようにしています。



## データサマリー

### 人事データ(記載がない場合は電通単体データ)

#### 従業員数

	2013年3月	2014年3月	2015年3月	2015年12月	2016年12月
連結	37,450	39,427	43,583	47,324	55,843
単体	7,515	7,425	7,348	7,261	6,799

#### 従業員構成(2016年12月末)

	男性	女性	合計
執行役員ほか	38	0	38
マネジメント職	1,532	140	1,672
非マネジメント職	2,673	1,020	3,693
契約社員	250	214	464
事務スタッフ	1	506	507
パートナー・シニア社員	105	41	146
嘱託ほか	25	14	39
出向受入	184	56	240
合計	4,808	1,991	6,799

(注)「執行役員ほか」は相談役、顧問、執行役員(取締役・監査役を除く)、

「嘱託ほか」は常勤嘱託、非常勤嘱託、海外支社従業員を指す。

(注) 出向者を除く。

#### 世代別従業員数

	2013年3月	2014年3月	2015年3月	2015年12月	2016年12月
30歳未満	1,593	1,535	1,403	1,389	1,146
30～39歳	2,727	2,682	2,618	2,576	2,346
40～49歳	1,803	1,773	1,798	1,805	1,784
50～59歳	1,252	1,290	1,380	1,326	1,328
60歳以上	140	145	149	165	195
合計	7,515	7,425	7,348	7,261	6,799
平均年齢	38.9	39.6	39.5	39.5	40.3
男性	40.1	40.9	40.8	40.9	41.8
女性	36.0	36.1	36.4	36.1	36.6
平均勤続年数	13.1	13.9	13.9	13.3	14.1
男性	14.7	15.5	15.4	14.8	15.8
女性	9.3	9.8	10.2	9.5	9.9

(注) 出向者を除く。

#### 新卒社員採用人数

	2013年4月	2014年4月	2015年4月	2016年4月	2017年4月
合計	136	135	132	144	145
男性	93	91	92	88	82
女性	43	44	40	56	63
女性比率	31.6%	32.6%	30.3%	38.9%	43.4%

#### 新卒社員+中間採用人数

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
合計	224	169	167	152	176
男性	151	114	120	108	115
女性	73	55	47	44	61
女性比率	32.6%	32.5%	28.1%	28.9%	34.7%

#### 管理職に占める女性割合(2016年12月時点)

合計	7.82%(出向者含み出向受入含まず)
----	---------------------



## ワークライフバランス

### 年次有給休暇の平均取得日数および取得率

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度*	2016年度
合計	10.6	10.3	10.8	8.4	11.2
男性	9.7	9.2	9.6	7.5	10.2
女性	12.9	13.1	13.8	10.6	13.9
取得率	53.0%	51.5%	54.0%	42.0%	56.0%

### 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

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度*	2016年度
延べ取得時間数	42,994	45,005	49,712	38,275	47,138
延べ取得者数(人)	16,161	17,111	14,568	14,308	18,217
取得者1回当たり時間数	2.7	2.6	3.4	2.7	2.6

### 育児休業取得者数および復職率

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度*	2016年度
合計	44	51	60	81	81
男性	8	11	10	15	31
女性	36	40	50	66	50
復職率	95.5%	96.1%	100%	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。

### 総労働時間経年推移(非マネジメント職1人あたり)

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度*	2016年度
男女計	2,251	2,265	2,252	2,187	2,166

(注) 出向者を除く。

## 安全衛生

### 健康診断受診率

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度*	2016年度
男女計	99.1%	99.2%	99.0%	76.1%	95.5%

## 多様な人材の活用

### 定年後の再雇用者数

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度*	2016年度
合計	28	32	55	53	46
男性	21	22	45	44	35
女性	7	10	10	9	11

### 障がい者雇用率

	2013年6月	2014年6月	2015年6月	2016年6月	2017年6月
男女計	1.62%	1.79%	2.01%	2.04%	2.07%

(注) 2013年6月は電通単体、2014年6月、2015年6月、2016年6月、2017年6月は電通、電通ワークス、電通そらりの3社合算。

\*集計範囲：2015年4月～2015年12月の9カ月分

## 環境パフォーマンスデータ

	2014年度	2015年度	2016年度
CO <sub>2</sub> 排出量(トン)	110,202	109,840	124,698
電通(単体)	32,338	29,188	30,886
国内グループ	24,150	19,360	18,584
DAN(海外グループ)	53,713	61,292	75,229
原単位(トン/FTE)	2.74	2.49	2.42
スコープ1(トン)	4,799	4,482	5,170
電通(単体)	570	577	594
国内グループ	648	310	409
DAN(海外グループ)	3,581	3,595	4,166
スコープ2(マーケットベース)(トン)	—	53,836	55,126
電通(単体)	—	20,938	21,867
国内グループ	—	11,432	10,496
DAN(海外グループ)	—	21,466	22,762
スコープ2(ロケーションベース)(トン)	58,444	56,349	56,920
電通(単体)	22,949	20,938	21,867
国内グループ	15,753	11,432	10,496
DAN(海外グループ)	19,742	23,979	24,556
スコープ3(トン)	46,958	51,523	64,403
1.紙・事務用品の購入	4,533	4,844	3,066
5.廃棄物	588	884	933
6.従業員の出張	38,438	42,460	57,372
7.従業員の通勤	3,399	3,334	3,030
廃棄物発生量(kg)	5,623,750	6,790,003	6,768,018
電通(単体)	2,195,858	2,456,855	3,224,884
国内グループ	1,828,000	1,105,180	1,292,447
DAN(海外グループ)	1,599,892	3,227,968	2,250,687
水使用量(m <sup>3</sup> )	618,694	785,193	853,583
電通(単体)	153,852	152,452	155,741
国内グループ	222,856	215,825	230,391
DAN(海外グループ)	241,986	416,916	467,451

## 算出範囲・方法

- 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
- CO<sub>2</sub>排出量はWRI(World Resources Institute)「GHGプロトコル」の算出基準に基づく
- CO<sub>2</sub>排出量のうちスコープ3はカテゴリ 1、5、6、7について算出
- 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(単体)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

## ● 第三者保証



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クオリティアシュアランスリミテッド(LRQA)による第三者保証を受けています。



電通の管理職に占める女性割合、新卒採用者に占める女性割合、障がい者雇用率については、株式会社サステナビリティ会計事務所(SusA)による第三者保証を受けています。



## 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  
2017年3月30日現在

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

当連結会計年度における当社グループの収益は8,383億円、売上総利益は7,890億円となりました。売上総利益のうち、国内事業は、電通単体における売上総利益率の向上や国内グループ会社の貢献により3,632億円(前年同一期間比4.3%増)となりました。

海外事業の売上総利益は4,260億円(同2.9%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、同5.7%増となりました。地域別では、EMEAが同6.9%増、Americasが同3.1%増、APACが同7.9%増と、すべての地域でプラス成長を達成しました。

#### 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当社グループの販売費及び一般管理費は、6,598億円となりました。また、その他の収益は165億円、その他の費用は80億円となりました。

これらの結果、当連結会計年度における営業利益は1,376億円となりました。

#### 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33億円、金融収益から金融費用を減じた金融損失は81億円となり、この結果、税引前利益は1,329億円となりました。

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835億円となりました。

### 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、企業結合等の影響により、資産合計で891億55百万円、負債合計で2,099億37百万円増加し、資本合計で1,207億82百万円減少しました。

#### 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、2,424億10百万円(前連結会計年度末2,633億22百万円)となりました。投資活動による支出が、営業活動および財務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209億11百万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、1,435億85百万円(前連結会計年度695億54百万円の収入)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、1,561億61百万円(前連結会計年度612億3百万円の支出)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

財務活動の結果により得た資金は、25億39百万円(前連結会計年度956億66百万円の支出)となりました。主に短期借入金の純増加によるものです。

## 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12月31日)	当連結会計年度 (2016年12月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	263,322	242,410
営業債権及びその他の債権	1,263,317	1,275,044
棚卸資産	18,724	18,862
その他の金融資産	20,945	17,814
その他の流動資産	46,201	60,621
小計	1,612,510	1,614,753
売却目的で保有する非流動資産	5,513	3,357
流動資産 合計	1,618,024	1,618,111
非流動資産		
有形固定資産	196,782	193,757
のれん	656,862	718,717
無形資産	256,991	274,074
投資不動産	41,642	37,837
持分法で会計処理されている投資	50,281	55,691
その他の金融資産	218,083	224,723
その他の非流動資産	11,515	13,183
繰延税金資産	15,893	19,133
非流動資産 合計	1,448,051	1,537,118
資産 合計	3,066,075	3,155,230

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2015年12月31日)	当連結会計年度 (2016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	1,207,347	1,230,496
借入金	66,805	130,490
その他の金融負債	44,988	26,781
未払法人所得税等	11,177	34,248
引当金	1,819	1,179
その他の流動負債	156,156	176,030
小計	1,488,294	1,599,226
売却目的で保有する非流動資産に直接関連する負債	307	8
流動負債 合計	1,488,602	1,599,235
非流動負債		
借入金	286,977	273,108
その他の金融負債	72,735	166,216
退職給付に係る負債	30,557	31,377
引当金	3,096	4,295
その他の非流動負債	11,350	20,141
繰延税金負債	70,011	78,893
非流動負債 合計	474,729	574,033
負債 合計	1,963,331	2,173,269
資本		
資本金	74,609	74,609
資本剰余金	99,751	99,751
自己株式	△20,155	△20,168
その他の資本の構成要素	261,039	121,346
利益剰余金	652,972	657,203
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,068,216	932,742
非支配持分	34,526	49,218
資本 合計	1,102,743	981,961
負債及び資本 合計	3,066,075	3,155,230

## 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 (自 2015年4月1日 至 2015年12月31日)	当連結会計年度 (自 2016年1月1日 至 2016年12月31日)
(売上高*)	4,513,955	4,924,933
収益	706,469	838,359
原価	36,979	49,316
売上総利益	669,489	789,043
販売費及び一般管理費	566,487	659,885
その他の収益	13,030	16,588
その他の費用	8,766	8,063
営業利益	107,265	137,681
持分法による投資利益	3,911	3,362
金融損益及び税金控除前利益	111,177	141,044
金融収益	4,926	5,104
金融費用	10,059	13,230
税引前利益	106,043	132,918
法人所得税費用	28,339	43,572
当期利益	77,704	89,345
当期利益の帰属		
親会社の所有者	72,653	83,501
非支配持分	5,051	5,844
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	254.05	292.85
希薄化後1株当たり当期利益(円)	254.03	292.84

## 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 (自 2015年4月1日 至 2015年12月31日)	当連結会計年度 (自 2016年1月1日 至 2016年12月31日)
営業利益	107,265	137,681
買収により生じた無形資産の償却	22,798	24,506
その他の調整項目(販売費及び一般管理費)	2,454	8,762
その他の調整項目(その他の収益)	△4,565	△7,522
その他の調整項目(その他の費用)	5,376	3,137
調整後営業利益	133,328	166,565

\* 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 2015年4月1日 至 2015年12月31日)	当連結会計年度 (自 2016年1月1日 至 2016年12月31日)
当期利益	77,704	89,345
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	3,354	17,571
確定給付型退職給付制度の再測定額	2,849	△3,655
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	411	△454
純損益に振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	△35,439	△133,674
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	△1,950	△3,101
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	△589	△268
税引後その他の包括利益	△31,363	△123,582
当期包括利益	46,340	△34,237
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	42,077	△39,851
非支配持分	4,263	5,614

## 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
2015年4月1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
当期利益						
その他の包括利益					△133,729	△3,101
当期包括利益	—	—	—	—	△133,729	△3,101
自己株式の取得			△13			
自己株式の処分		△0	0			
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				△0		
所有者との取引額等合計	—	△0	△12	△0	—	—
2016年12月31日 残高	74,609	99,751	△20,168	48	37,403	7,120

(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				
2015年4月1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
当期利益			—	83,501	83,501	5,844	89,345
その他の包括利益	17,109	△3,630	△123,352		△123,352	△229	△123,582
当期包括利益	17,109	△3,630	△123,352	83,501	△39,851	5,614	△34,237
自己株式の取得			—		△13		△13
自己株式の処分			—		0		0
配当金			—	△22,811	△22,811	△4,581	△27,392
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			—	△72,798	△72,798	13,658	△59,139
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	△16,339		△16,339	16,339	—		—
その他の増減			△0		△0		△0
所有者との取引額等合計	△16,339	—	△16,339	△79,270	△95,622	9,077	△86,545
2016年12月31日 残高	84,409	△7,634	121,346	657,203	932,742	49,218	981,961

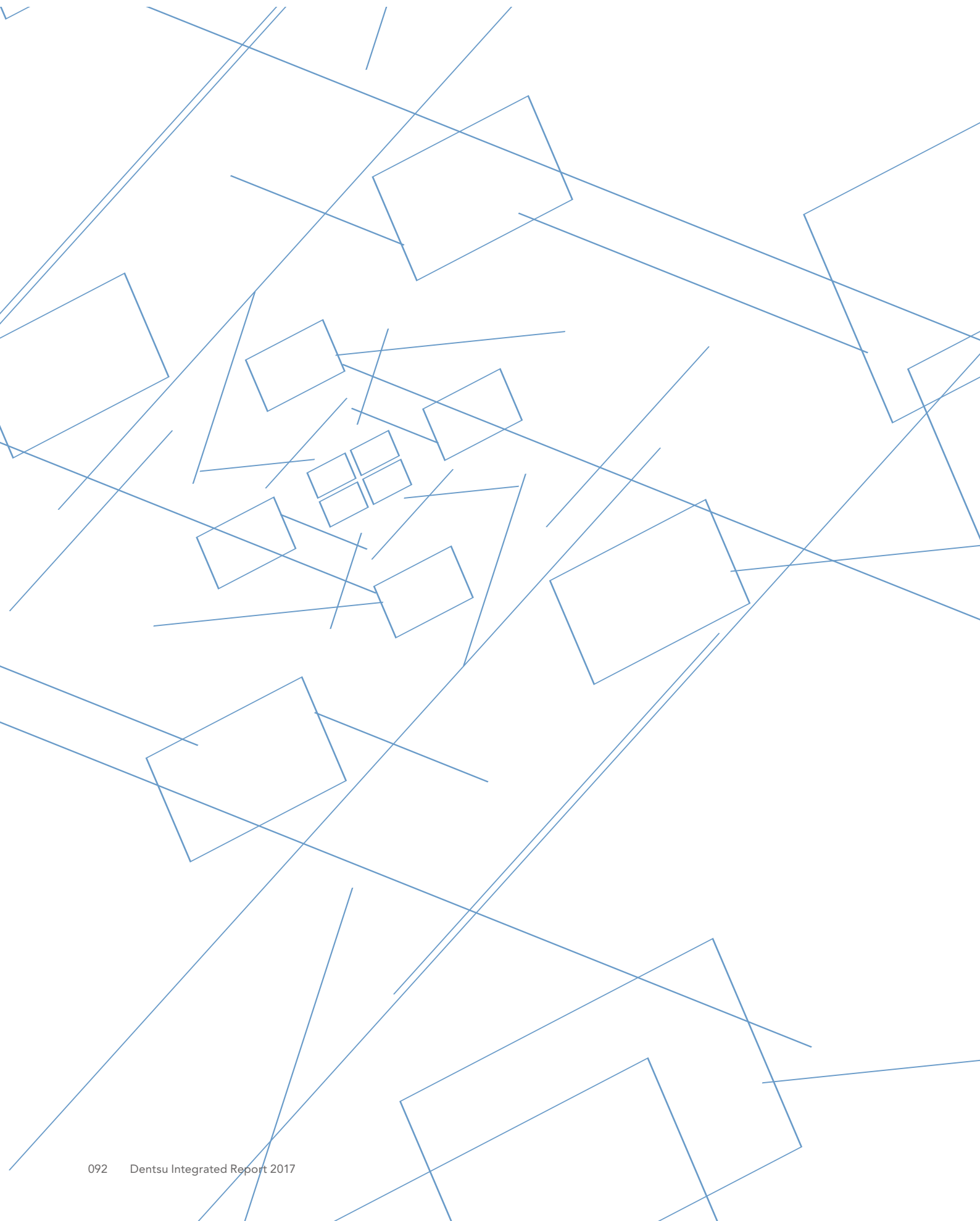
## 連結財務諸表 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2015年4月1日 至 2015年12月31日)	当連結会計年度 (自 2016年1月1日 至 2016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	106,043	132,918
調整項目：		
減価償却費及び償却費	41,453	45,860
減損損失	2,489	522
受取利息及び受取配当金	△4,136	△4,326
支払利息	6,840	7,491
持分法による投資損益(△は益)	△3,911	△3,362
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	1,670	△3,055
その他	1,838	2,481
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	152,288	178,528
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)	△73,141	△49,992
棚卸資産の増減額(△は増加)	7,367	649
その他の流動資産の増減額(△は増加)	△4,179	△19
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	28,483	41,035
その他の流動負債の増減額(△は減少)	4,578	13,175
運転資本の増減額	△36,891	4,847
小計	115,396	183,376
利息の受取額	2,044	1,776
配当金の受取額	5,722	5,137
利息の支払額	△6,781	△7,623
法人所得税の支払額	△46,828	△39,080
営業活動によるキャッシュ・フロー	69,554	143,585
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*	△19,652	△22,234
固定資産の売却による収入*	869	12,006
子会社の取得による収支(△は支出)	△41,996	△170,419
子会社の売却による収支(△は支出)	25	121
有価証券の取得による支出	△6,755	△13,610
有価証券の売却による収入	9,469	40,430
その他	△3,163	△2,456
投資活動によるキャッシュ・フロー	△61,203	△156,161
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)	△12,949	99,683
長期借入れによる収入	91	28,511
長期借入金の返済による支出	△29,246	△89,257
社債の償還による支出	△11,936	—
非支配持分株主からの子会社持分取得による支出	△2,735	△6,093
非支配持分株主への子会社持分売却による収入	2,952	—
自己株式の取得による支出	△20,024	△13
配当金の支払額	△20,072	△22,811
非支配持分株主への配当金の支払額	△2,917	△4,121
その他	1,171	△3,359
財務活動によるキャッシュ・フロー	△95,666	2,539
現金及び現金同等物に係る換算差額	△14,741	△10,874
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△102,057	△20,911
現金及び現金同等物の期首残高	365,379	263,322
現金及び現金同等物の期末残高	263,322	242,410

\* 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。

2016年12月31日現在、電通の連結子会社は844社、持分法適用関連会社は64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\*1

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。

#### カラ・ジャパン(株)

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：メディアコミュニケーションカンパニー。

#### (株)電通デジタル

所在地：日本  
議決権の所有割合：100.0%  
主要な事業の内容：デジタルマーケティングの全ての領域に対する、コンサルティング、開発・実装、運用・実行の提供。

#### (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\*2\*3

所在地：日本  
議決権の所有割合：61.8%  
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.\*3

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%

#### Aegis International Ltd.\*3

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.\*3

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 Group Participations Ltd.\*3

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%

#### Aegis GPS Holdings Ltd.\*3

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 Finance Ltd.\*<sup>3</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%

### 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 France SAS\*<sup>3</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>3</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%

### 360i LLC\*<sup>3</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%

### Dentsu Aegis Network US Holdings, Inc.\*<sup>3</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%

### Merkle Group Inc.

所在地：米国  
議決権の所有割合：73.4%  
議決権の所有割合(間接所有割合)：73.4%

### 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%

### 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813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>1</sup>\*<sup>2</sup>

所在地：日本  
議決権の所有割合：16.1%  
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61社

\*1 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。

\*2 有価証券報告書提出会社です。

\*1 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せん。

\*2 有価証券報告書提出会社です。

\*3 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「DYR」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製作のアニメ映画「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・ジェス・グループを買収 「電通イー・ジェス・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 監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行  
「電通デジタル」を設立  
米国独立系「マークル社」のマジョリティー株式取得
- 2017 山本敏博常務が第13代社長に就任  
約200億円の自己株式を取得



## 役員一覧

2017年4月1日現在

### 取締役

代表取締役	山本 敏博 中本 祥一 高田 佳夫
取締役	ティム・アンドレー 望月 渡 千石 義治 曾我 有信 松原 亘子(社外)
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	山本 敏博
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 元井 康夫 望月 渡 ジェリー・ブルマン 佐野 弘明 八木 隆史 石川 豊
執行役員	遠谷 信幸 岩下 幹 大久保 裕一 前田 圭一 中村 潔 千石 義治 日比野 貴樹 大山 俊哉 上條 典夫 日比 優彦 山岸 紀寛 豊田 操 安藤 亮 広瀬 哲治 五十嵐 博 松尾 秀実 曾我 有信 樽谷 典洋 柴田 淳 坂田 憲彦 石田 茂

## 投資家情報

2016年12月31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：

経営企画局 IR部

〒105-7001 東京都港区東新橋1-8-1

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

東京都千代田区丸の内一丁目4番5号

ホームページアドレス：

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

## 株式の状況

2016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	78	86,186,650	29.88
金融商品取引業者	35	9,953,185	3.45
その他国内法人	557	77,113,839	26.74
個人・その他 (自己株式含む)	31,961	41,365,183	14.34
外国法人等 (外国個人含む)	597	73,791,143	25.59
合計	33,228	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)(信託口)	28,110,500	9.75
(社)共同通信社	18,988,800	6.58
(株)時事通信社	16,878,680	5.85
日本トラスティ・サービス 信託銀行(株)(信託口)	16,764,100	5.81
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	9,559,128	3.31
電通グループ従業員持株会	6,135,216	2.13
(株)みずほ銀行	5,000,000	1.73
(財)吉田秀雄記念事業財団	4,984,808	1.73
(株)リクルートホールディングス	4,929,900	1.71
(株)TBSテレビ	4,000,000	1.39

(注)比率は発行済株式総数に対する所有株式数の割合を掲載しています。

## 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、2016年のCDPで当社は「A-」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(SRI=Socially Responsible Investment)\*<sup>1</sup>」が注目されています。

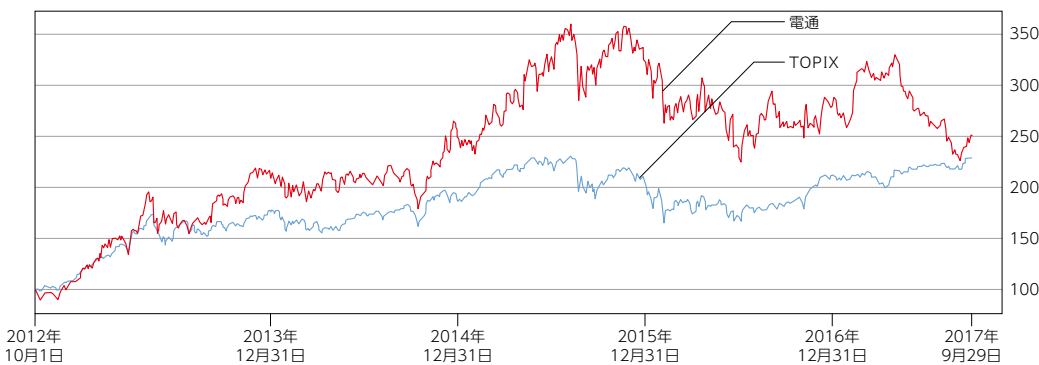
当社のCSRへの取り組み状況がSRI評価機関からも高い評価を受けて、2015年6月から「MSCI Global Sustainability Indexes\*<sup>2</sup>」に組み入れられています。2016年9月には「Dow Jones Sustainability Indices」(DJSI)\*<sup>3</sup>のアジア・パシフィック版「ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・アジア・パシフィック・インデックス」(DJSI Asia Pacific)を構成する銘柄に選定されました。

また2016年度の統合レポートについては、ASURA(Asia Sustainability Reporting Awards)でファイナリストに選出されています。

- \*1 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。
- \*2 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。
- \*3 DJSIは、世界の金融市場指数を提供する米国のS&P Dow Jones Indices社と、社会的責任投資に関する調査・格付け企業であるスイスのRobecoSAM社が共同で開発した株式指数で、従来の財務分析に加え、社会・環境などへの取り組みにも視野を広げて企業の持続可能性(サステナビリティ)を測定するもので、総合的に優れた企業を選定されています。DJSI Asia Pacificは、アジア・太平洋地域の主要企業約600社を対象に、2016年度は146社(うち日本企業68社)が選定されました。



TOPIXと電通(5年の相対比較)



### デザイン・コンセプト

一見ランダムだけれども、すべてが関連づいた線のデザイン。  
人と人、人と社会との繋がりをテーマにしました。

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する。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、Lars Müller Publishersより出版。来年度、同テーマにて展覧会開催予定。

