

The background is a solid purple color. It features several large, overlapping circles in white and light purple. A network of thin, yellow lines crisscrosses the entire page, creating a web-like pattern. The text '電通統合レポート 2018' is positioned in the upper left quadrant, overlaid on a light purple circle.

電通統合レポート 2018

目次・編集方針

001 目次・編集方針

[早見表 \(ナビゲーション\)](#)

003 About us

[Overview of the Dentsu Group](#)

[財務・非財務ハイライト](#)

[How we create and share value](#)

009 Leadership

[Top Message](#)

[Message CFO](#)

[Message 国内事業統括](#)

[Message 海外事業統括](#)

[海外事業戦略](#)

[M&A戦略](#)

023 People

[電通グループを支えるキーパーソンの声](#)

027 Governance

[コーポレートガバナンス](#)

[Message 社外取締役、内部統制担当役員](#)

[コンプライアンス](#)

[労働環境改革基本計画](#)

[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](#)

036 Sustainability

[Message CSR担当役員](#)

[電通グループのCSR](#)

[電通グループ中期CSR計画2020](#)

[人権の尊重](#)

[労働環境の整備](#)

[コミュニティ](#)

[責任あるマーケティング・コミュニケーション](#)

[サプライチェーン](#)

[環境保全](#)

[気候変動への対策](#)

[データサマリー](#)

049 Corporate Data

[子会社および関連会社](#)

[投資家情報](#)

[株式の状況](#)

編集方針

- この統合レポートでは、電通グループの対象期間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) 「GRIスタンダード」

対象期間

2017年度 (2017年1月1日～2017年12月31日) の活動を中心に、一部それ以前からの取り組みや直近の活動報告も含んでいます。

対象組織

株式会社電通および国内外のグループ会社

発行時期

2018年7月 (次回予定: 2019年6月)

お問い合わせ先

株式会社電通
法務マネジメント局CSR推進部
E-mail: dentsucsr@dentsu.co.jp
経営企画局 IR部
E-mail: irmail@dentsu.co.jp

将来見通しに関する注意事項

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

早見表(ナビゲーション)

統合レポート2018では、読者の皆様が、ご自身が関心をお持ちの情報に容易にアクセスできるようにナビゲーションを設けました。下記をご参考に、この統合レポートからさまざまな情報を読み取っていただければ幸いです。



よくあるご質問



回答を探すなら



掲載内容



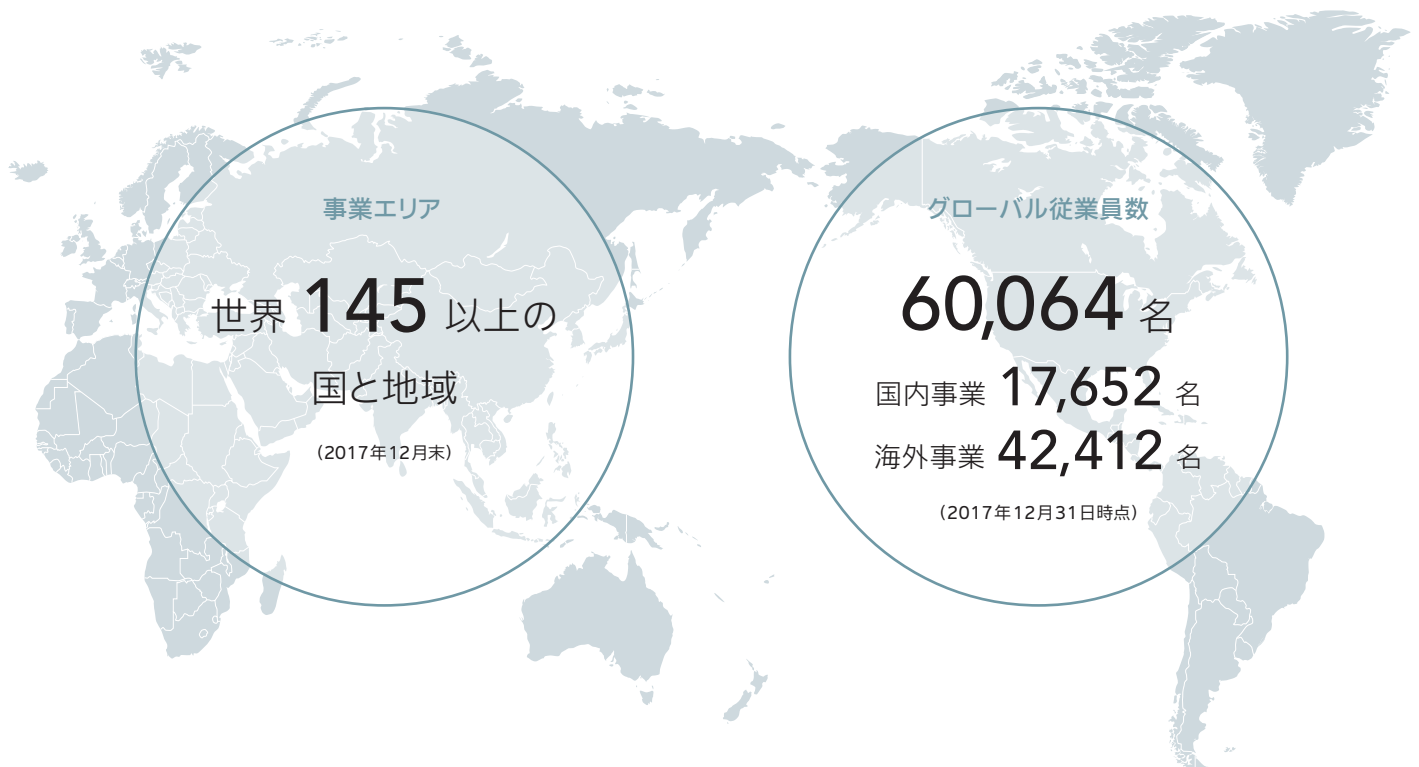
掲載位置

事業環境変化がもたらす、 対処すべき課題を どのように認識しているのか？	● Top Message			P.009
	● 海外事業統括からのメッセージ	ティム・アンドレー	●デジタル・テクノロジーの革新がもたらすクライアントニーズと生活者の変化	P.017
	● 海外事業戦略	ジェリー・ブルマン	●広告費支出の動向 ●データのプライバシーと保護 ●情報セキュリティ	P.019
	● コーポレートガバナンス			P.031
2017年度の業績は？	● 財務・非財務ハイライト			P.005
	● CFOメッセージ		●2017年度を含む3年間の業績ハイライト ●2017年度の業績とその要因の説明	P.011
	● M&A戦略			P.021
国内事業の中長期的な成長実現に向けて どのような取り組みをしているのか？	● 電通グループを支える キーパーソンの声	山口修治		P.024
		鈴木宏美	●People Driven Marketing™の意味 ●労働環境改革が今後の成長に果たす役割	P.024
		大内智重子		P.026
海外事業の中長期的な成長実現に向けて どのような取り組みをしているのか？	● 海外事業統括からのメッセージ	ティム・アンドレー		P.017
	● 海外事業戦略	ジェリー・ブルマン	●グローバルプラットフォーム「M1™」を含む データ戦略の展開	P.019
	● M&A戦略		●投資戦略 ●投資対象のひとつである共通プラットフォーム ●デジタルエコノミーにおけるDANの強み	P.021
	● 電通グループを支える キーパーソンの声	ナイジェル・モリス		P.023
労働環境改革基本計画の 進捗について知りたい。	● 電通グループを支える キーパーソンの声	大内智重子	●労働環境改革が持つ意義 ●労働環境改革 具体的な取り組みとその進捗	P.026
	● 労働環境改革基本計画			P.033
電通グループのSDGsへの 取り組みを知りたい。	● 電通グループのCSR			P.036 P.042
	○ Common Ground		●SDGsに対する電通グループの考え方と主要な取り組み ●Goal3: Healthへの電通グループの取り組み	Web サイト
	○ 電通SDGsプロジェクト			Web サイト

Overview of the Dentsu Group

グループの全体像

電通グループは、日本の広告業界を牽引する存在として、国内主要企業や主要外資系企業など、多様なクライアント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。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) がそれぞれのオペレーションを主導しています。



売上総利益

8,776 億円

2017年度
(2017年1月1日～12月31日)

調整後オペレーティング・
マージン

18.7 %

2017年度
(2017年1月1日～12月31日)

売上総利益に占める
海外事業構成比

58.8 %

2017年度
(2017年1月1日～12月31日)

売上総利益に占める
デジタル領域構成比

国内 **22.2** % (2.5pt ↑)

海外 **57.9** % (5.6pt ↑)

2017年度(2017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

出典：アドバタイジング・エージ2018年
5月(アドバタイジング・エージ集計)

国内広告市場における
シェア

24.4 %

日本基準売上高を暦年で集計
出典：『2017年日本の広告費』(電通発行)

CO₂排出削減率

9.3 % 減

(前年度比、スコープ1+2+3)

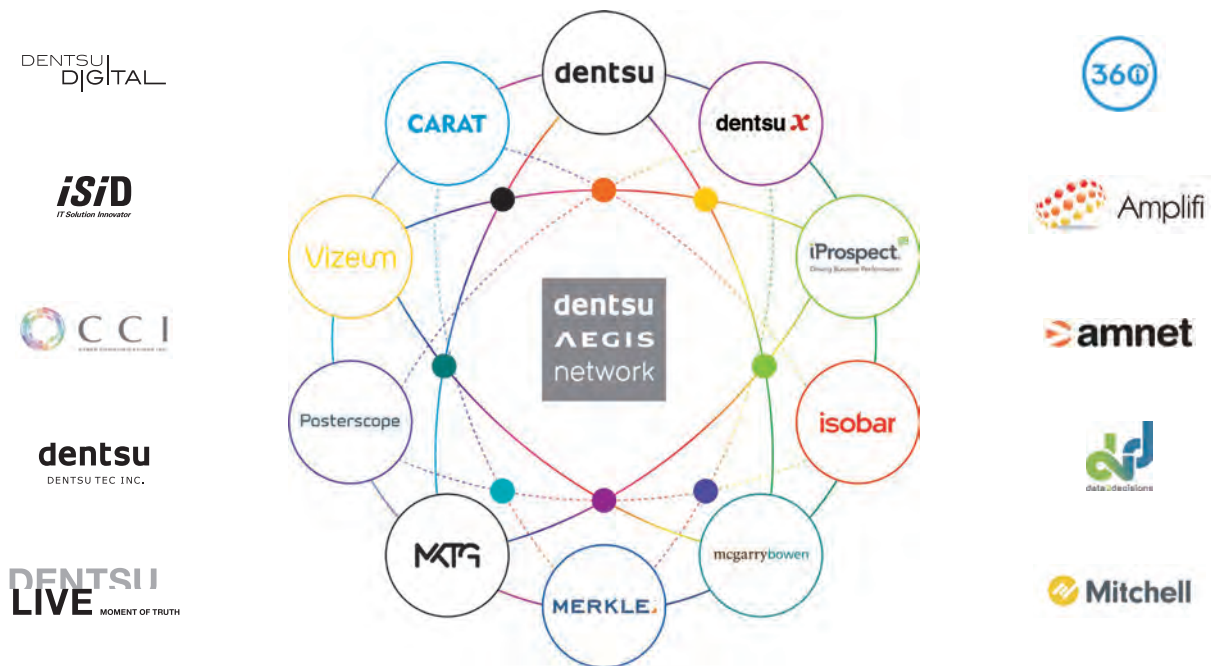
強固なグローバルネットワーク

国内グループ会社に加え、グローバルなリソース・インフラである10のグローバルネットワーク・ブランドおよび5つのスペシャリスト／マルチマーケット・ブランドの活用により、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。電通グループの統合的かつ専門的なアプローチを実現するため、各グループ会社は共通の事業目標を掲げつつ、シームレスな連携を実現しています。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。

国内グループ会社

グローバルネットワーク・ブランド

スペシャリスト／ マルチマーケット・ブランド



外部機関からの評価

電通グループの環境保全をはじめとしたサステナビリティに関する活動や情報開示は、ESG（環境・社会・ガバナンス）に関する取り組み実績において、格付けや表彰を行っている各外部評価機関から高く評価されています。



About us

財務・非財務ハイライト

(連結 IFRS)

(単位：百万円)

株式会社電通および連結子会社

	暦年ベース ⁽¹⁾		
	2015	2016	2017
売上高	4,990,854	4,924,933	5,187,300
収益	818,566	838,359	928,841
売上総利益	761,996	789,043	877,622
オーガニック成長率 ⁽²⁾ 連結	7.0%	5.1%	0.1%
オーガニック成長率 国内	3.9%	4.5%	▲0.3%
オーガニック成長率 海外	9.4%	5.7%	0.4%
営業利益	128,212	137,681	137,392
調整後営業利益 ⁽³⁾	160,438	166,565	163,946
オペレーティング・マージン ⁽⁴⁾ 連結	21.1%	21.1%	18.7%
オペレーティング・マージン 国内	26.0%	26.8%	24.5%
オペレーティング・マージン 海外	16.9%	16.2%	14.6%
親会社の所有者に帰属する当期利益	83,090	83,501	105,478
調整後当期利益 ⁽⁵⁾	113,388	112,972	107,874
基本的1株当たり当期利益	289.95円	292.85円	373.11円
基本的1株当たり調整後当期利益	395.67円	396.20円	381.58円
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE) ⁽⁶⁾	7.7%	8.3%	10.4%
調整後ROE	10.6%	11.3%	10.6%
資産合計税引前利益率(ROA) ⁽⁷⁾	-	4.3%	4.5%
親会社所有者帰属持分比率 ⁽⁸⁾	34.8%	29.6%	30.7%
1株当たり配当金	75円	85円	90円
配当性向 ⁽⁹⁾	25.9%	29.0%	24.1%
調整後配当性向	19.0%	21.5%	23.6%

(1) 2015年はプロフォーマ、2016および2017年は財務報告

(2) 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

(3) 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

(4) 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

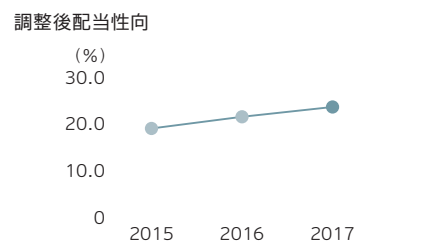
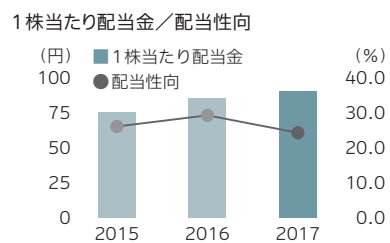
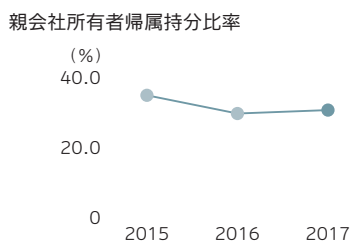
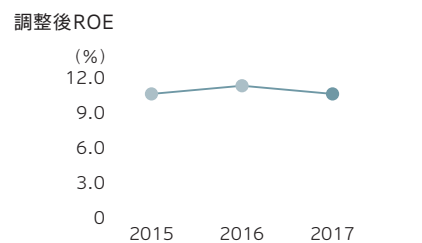
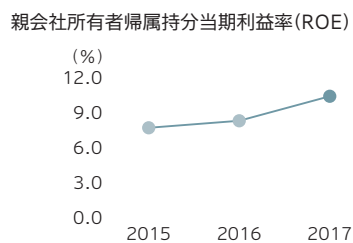
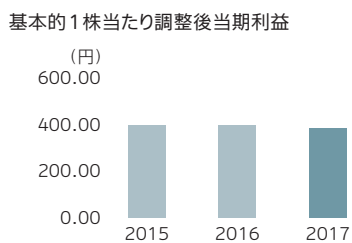
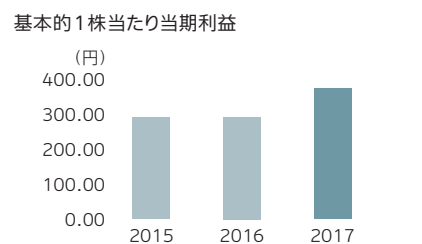
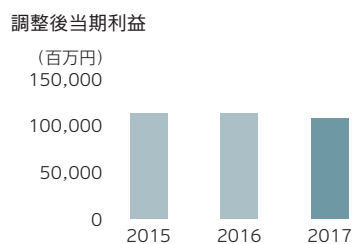
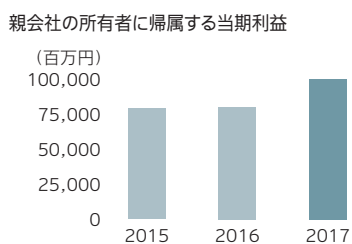
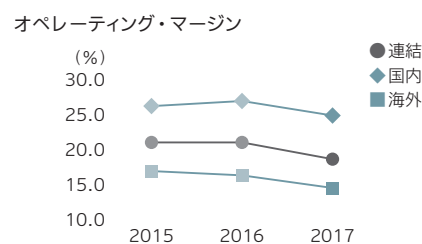
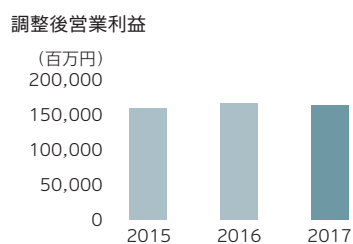
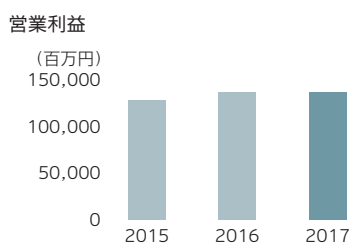
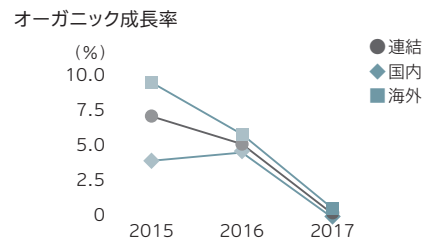
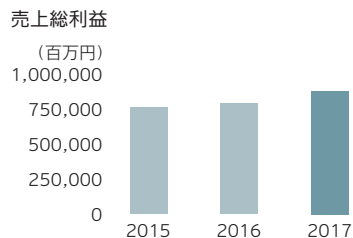
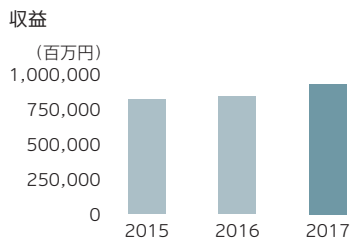
(5) 調整後当期利益：当期利益(親会社所有者帰属持分)から、営業利益に係る調整項目、アーンアウト債務・買収関連プットオプション再評価損益、これらに係る税金相当・非支配持分損益相当などを排除した、親会社所有者に帰属する恒常的な損益を測る指標

(6) 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

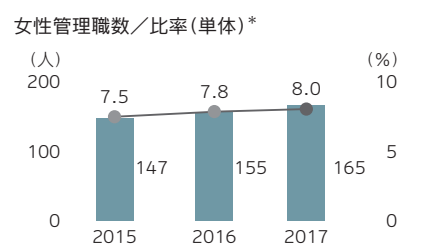
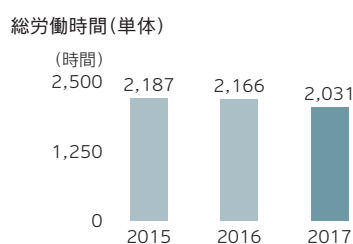
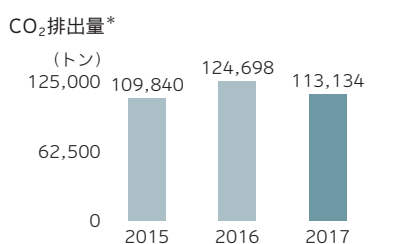
(7) 資産合計税引前利益率(ROA)＝税引前利益÷期首・期末平均資産合計×100

(8) 親会社所有者帰属持分比率＝親会社の所有者に帰属する持分÷資産合計

(9) 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



2015年はプロフォーマ、2016および2017年は財務報告



* 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

* 出向者含み出向受入含まず

About us

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、
クライアントと協働し、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。

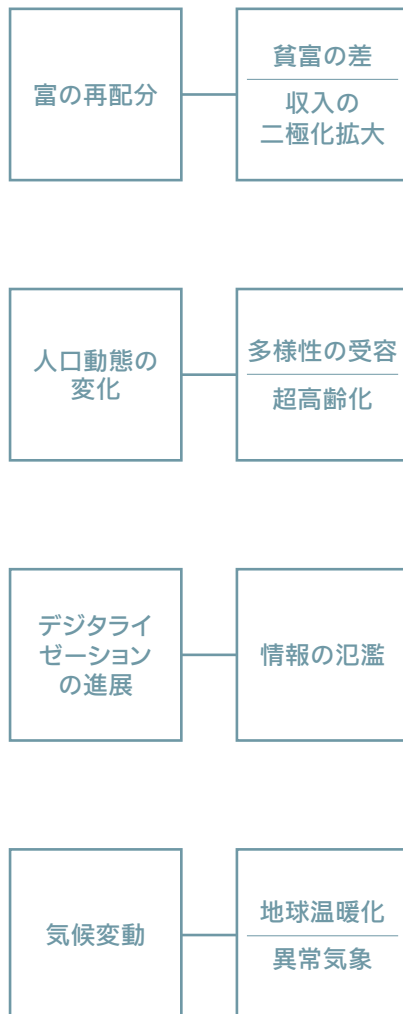
企業理念

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。

メガトレンド

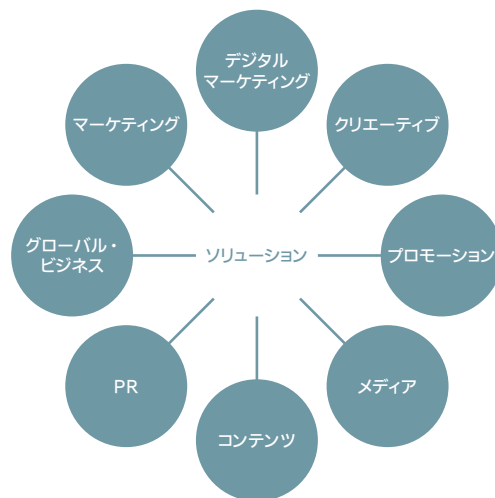
グローバル課題



[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] ビジネス・トランスフォーメーション

労働環境改革基本計画

▶ P.033

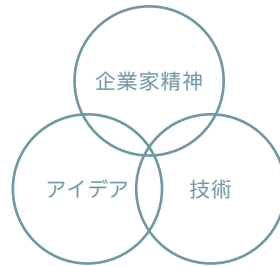
電通グループを支えるキーパーソンの声

▶ P.023

中期経営計画(Dentsu 2017 and Beyond)

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

海外事業戦略 ▶P.019

M&A戦略 ▶P.021

[電通グループの目指す変革]



マーケティング・コミュニケーション
事業の深化

中期CSR計画2020 ▶P.038

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



現在、電通グループは「国内事業での労働環境改革」と「国内外における企業基盤整備」そして「当社自身のビジネス・トランスフォーメーション」に全力をあげて取り組んでおります。これらは電通グループが社会、そしてクライアントのみならず、媒体社、コンテンツホルダー、プラットフォーマー、各種団体、公共機関など当社グループの多様な顧客から必要とされ、持続的な成長を遂げ、企業価値を向上していくための必須要件であると認識しております。

まず、当社グループの国内事業においては2017年度および2018年度の2カ年を「改革期」と位置付け、法令順守の徹底、過重労働の撲滅、社員の心身の健康を最優先に据えた労働環境改革を推進しております。同時に、労働環境改革が将来の持続的成長を実現するための企業基盤整備につながるものでなければならないとの考えに基づき、業務プロセス、社内インフラ、オフィス環境、人事制度、社員の成長支援など企業基盤における機能全体の構造改革にも取り組んでおります。必要な費用投下も積極的に行い、2018年度中に改革を完遂させる所存です。

国内事業のこうした取り組みと並行して、海外事業でも2017年度に引き続きさまざまな企業基盤整備に取り組んでおります。質の高いサービスを効率的に世界中で提供するための共通プラットフォームを整備し、業務プロセスの標準化とネットワーク間でのナレッジシェアを迅速かつ効果的に行うための業務ツール、及び社内イントラの導入を進めてお

ります。これらの企業基盤整備が事業全体の効率性を向上させることにより、2019年度および2020年度には成長軌道への回帰を見込んでおります。

また、技術革新の進展に伴う環境変化の中で、社会や顧客が真に必要としている価値を当社グループが提供し続けていくためには、自社のビジネス・トランスフォーメーション、すなわち事業そのものの変革も国内外で進めていかなければならないと考えており、以下の3つの方針を設定しております。

第一は、当社グループの「マーケティング・コミュニケーション事業の深化」です。変化するクライアントニーズに対応していくための統合プランニング手法の一層の精密化、洗練化を進めつつ、多様化する生活者接点を的確に捉えるための研究開発、外部連携を加速させてまいります。また、これから本格化するメディアのデジタルイゼーションにおいても、「トラディショナルメディアとデジタルメディア」という対比構造ではなく、「デジタル化されたメディア環境を、全てのプレイヤーがどのように活用するか」というフェーズにおいて、その革新を牽引し競争力と存在価値を一層高めるべく取り組んでまいります。

第二は、「事業領域の拡張」です。広告ビジネスを通じて獲得した当社グループのケーパビリティと当社グループが有していない社外の専門力とをつなぎ合わせることで、複雑化、高度化する顧客の事業課題に対応できるサービスラインを拡充してまいります。急速に進む環境変化に鑑み、当社グループが事業領域を急速に拡張していくためには、積極的な投資が不可欠であると考えております。M&Aをはじめとする投資については、これまでは海外事業を担う電通イージス・ネットワーク(DAN)で積極的に行ってまいりましたが、加えて国内事業・当社グループ全体で推進する事業での投資も積極的に探索、実行してまいります。

第三は、「顧客の事業パートナーへの進化」です。当社グループの事業領域を拡張させ、サービスラインを拡充させることで、マーケティング・コミュニケーション領域でのパートナーから、顧客の多様なバリューチェーンで貢献できる事業パートナーへの進化を目指してまいります。

当社グループは、これらの方針に基づき、社会や産業の変化に的確に対応し先取りしていくために自らの変革を果敢に進めてまいります。そして、その変革の先にある私たち電通グループの目指すところは「顧客のビジネス・トランスフォーメーションを実現する最良のパートナー」となることです。

900社を超える企業で構成される当社グループは、世界145以上の国と地域に展開し、6万人超の多才な人材を擁しています。それらが有機的につながり合い、それぞれのケーパビリティをさらに強化し、社員一人ひとりが最適なミッションに打ち込み、顧客により高い価値のサービスを提供する。そして、新たな社会的価値の創造に取り組み、社員と企業が相互に成長していく組織体、というのが私の考える新しい電通グループの将来像です。この実現に向け、引き続き不断の努力を重ねてまいります。

Message

CFOメッセージ

国内外で改革と変革を推進し、 持続的な企業価値の向上を図る

2017年度の業績

2017年度は、当社グループが国内外ともに、改革と変革(トランスフォーメーション)に取り組んだ1年となりました。

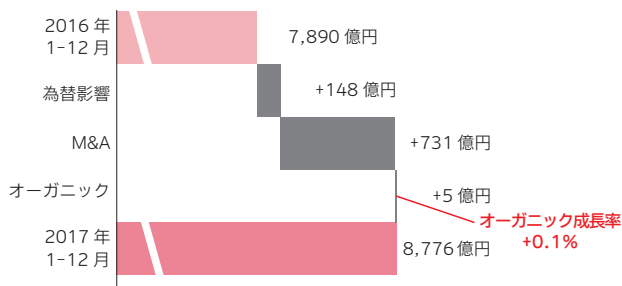
世界の広告市場では、多くのクライアントが従来のマーケティング活動を全面的に見直し、デジタル化に対応した組織・マーケティングへと移行を進める中、一時的に広告費を抑制するなどの動きも見られました。当社の海外本社である電通イージス・ネットワーク(DAN)が2018年6月に発表した「世界の広告費成長率予測」によると、2017年(暦年)の成長率は全世界で3.3%、地域別では日本が1.6%、Americas(米州)が3.1%、EMEA(ヨーロッパ・中東・アフリカ)が3.2%、APAC(日本を除くアジア太平洋)が4.0%でした。

こうした環境のもとで当社グループは、国内事業においては「労働環境改革と企業基盤整備」を、グループ全体では「ビジネス・トランスフォーメーション」を再優先課題に掲げました。そして、技術革新に伴う環境変化の中で、社会や顧客が真に必要なとす価値を当社グルー

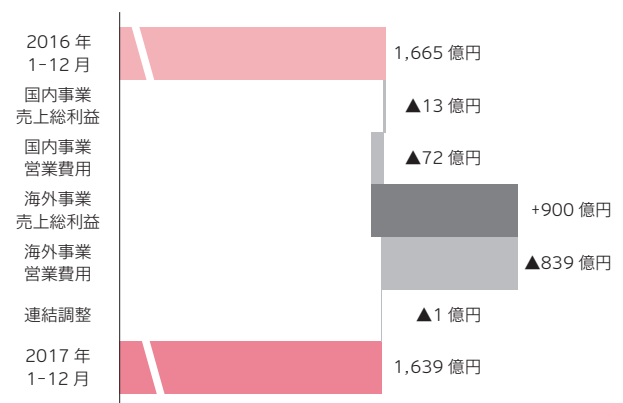
プが提供し続けられるよう、自らの事業の変革に取り組みました。具体的には、国内事業では法令順守の徹底と過重労働の撲滅に最優先で取り組むとともに、本改革を将来の持続的な成長につながる企業基盤整備として注力しました。また、DANが担う海外事業においては、「デジタルに関わるビジネスの割合を2020年までに100%にする」との目標に向けた取り組みを加速するとともに、戦略的M&Aの継続によって、デジタル比率のさらなる向上とスケールやケーパビリティの補完、そして企業家精神を持った人材の獲得を進めてきました。

これらの結果、2017年度の連結業績は、売上総利益については主に買収効果(前期比731億円増)および為替影響(同148億円増)により8,776億円(同11.2%増/為替影響排除ベースでは同9.2%増)となりました。一方、調整後営業利益は国内における労働環境改革費用(70億円)もあり、1,639億円(同1.6%減/為替影響排除ベースでは同3.8%減)となりました(図表1、2)。

図表1: 売上総利益成長



図表2: 調整後営業利益 貢献分析



国内事業の売上総利益は、デジタル領域での成長があったものの、第31回オリンピック競技大会(2016/リオデジャネイロ)など、前年の大型イベントの反動減もあり、ほぼ前期並みの3,619億円(前期比0.4%減/うちオーガニック成長率は0.3%減)となりました。なお、国内事業の調整後営業利益*1は、売上総利益のオーガニック成長の伸び悩みと労働環境改革のための費用計上により、国内は888億円、8.8%減となりました。

海外事業の売上総利益は、積極的なM&A活動や2016年9月に買収を完了したMerkle Group Inc.(マークル社)の貢献もあり、全体では5,160億円(同21.1%増)と引き続き成長しました。なお、為替影響排除ベースの成長率は同17.1%増となっています。一方、2017年における広告市場の減速が影響し、オーガニック成長率は同0.4%増にとどまりました。

地域別の売上総利益成長率は、Americas(米州)が同28.7%増(うちオーガニック成長率は1.5%減)、EMEA(ヨーロッパ・中東・アフリカ)が同22.3%増(うちオーガニック成長率は3.1%増)、APAC(日本を除くアジア太平洋)は同9.0%増(うちオーガニック成長率は0.6%減)となりました。また、海外事業の調整後営業利益は、751億円(同8.8%増)、為替影響排除ベースでは同3.5%増となりました。

なおデジタル領域構成比は、連結ベースでは43.2%(2016年度は37.3%)、国内事業22.2%(同19.7%)、海外事業57.9%(同52.3%)と、着実に上昇しています。

*1 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



取締役執行役員

曾我有信

CFOメッセージ

2018年度の重点施策

2018年度は、国内事業においては引き続き労働環境改革を最優先課題と位置付け、将来の成長に向けた基盤整備を推進します。2017年7月27日に発表した「労働環境改革基本計画」に則り、2017年に着手した「約束の改革に必要な環境・基盤の整備」を2018年末までに完了させるべく、多岐にわたる改善・改革施策に取り組みます。

労働環境改革は、2019年からの「新しい成長フェーズ」、すなわち、本当の意味で効率化された環境の中で、グループの社員一人ひとりがその貴重な時間やエネルギーを最適なミッションに打ち込み、顧客により高い価値のサービスを提供し、社会の革新を実現し、社員も企業も成長する組織体として当社グループが発展していく未来のために必要な準備です。国内事業においては、2018年度に必要な費用投下を行い、改革を完遂することで、持続的な企業価値の向上を図ります。

2017年における労働環境改革関連の投資額は、電通単体において70億円でした(内訳は、①300名規模の緊急増員：13億円、②社内業務の棚卸しに伴うIT化・RPA化・ICTの導入など業務効率化やアウトソーシングなどの諸施策と労務管理の徹底：40億円、③オフィス環境の改善：17億円)。2018年には130億円を投入し、労働環境改革を加速する計画です。特に、2017年に効果が実感できたIT化・RPA化・ICTの領域はさらに強化していく予定であり、社内の業務システムや人材マネジメントシステムの大幅な変更も計画しています。投資額の内訳は、業務効率化のための諸施策と労務管理の徹底で80億円、オフィス環境の改善に25億円、増員に25億円を見込んでいます。

海外事業については、過去最高となった2017年の新規ビジネス獲得^{*2}のモメンタムを維持しながらも、データに関わるケーパビリティへの投資を継続します。また、長期的な事業成長のために、オペレーションの標準化、迅速な意思決定と事業効率の向上に資する共通のプラットフォームやシェアドサービス確立を企図した投資を行うとともに、スケールやケーパビリティの補完や企業家精神を持った人材獲得のためのM&Aを継続します。

なお、DANが2018年6月に発表した「世界の広告費成長率予測」によると、2018年(暦年)の成長率は全世界で3.9%を見込んでおり、地域別では日本が1.6%、Americas(米州)が3.8%、EMEA(ヨーロッパ・中東・アフリカ)が3.1%、APAC(日本を除くアジア太平洋)が5.7%です。こうした環境下、海外事業では引き続き、競合を上回るオーガニック成長の実現を目指していきます。

*2 2017年の獲得から喪失を差し引いたネットの新規ビジネス扱いは、メディアで52億ドルという過去最高の金額となりました。

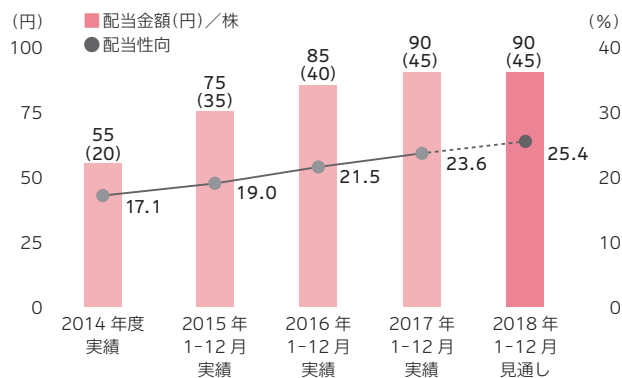
資本政策と配当の考え方

当社グループは引き続き国内・海外での成長領域への積極的な投資を資本配分の最優先事項として、持続的な利益成長を追求します。経営の安定性、財務の健全性に留意しつつ、企業活動のグローバル化やデジタル化の進展などに対し、事業機会のさらなる創出に向けた投資等を行うことで、当社グループの競争力、収益力の一層の向上と事業成長を実現し、本源的な企業価値の向上を図っていく方針です。

株主の皆様への利益還元は、当社の重要な経営課題です。当社を取り巻く経営環境の変化に応じて、長期的な事業成長による企業価値の最大化、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ることにより、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。(図表3)配当については、安定性を重視しつつ、事業成長のための持続的な投資に必要な内部留保、連結業績動向、財務状況等を総合的に勘案して決定してまいります。2017年度の配当は、これらを総合的に勘案し、1株につき90円(うち、中間配当45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。

図表3: 配当について



(注) 1. 配当性向: 調整後当期利益(親会社所有者帰属分)ベース
2. (): 中間配当金額(円)／株

Message

国内事業統括からのメッセージ

国内事業の 持続的成長実現に向けて

日本は、2017年度の売上総利益ではグループ全体の41.2%、調整後営業利益では54.1%を構成する、電通グループにとって最大の市場です。電通グループが日本で展開している事業は、広告ビジネスを中心に多岐にわたっており、国内事業を構成するグループ会社は、直接出資子会社だけでも50社を超え、国内事業に従事する従業員数は、電通も含めて約1万7,000名にのぼっております。

国際通貨基金(IMF)が2018年4月に発表した世界経済見通しでは、2018年と2019年における世界経済の成長率を共に+3.9%と予測する一方で、日本については2018年が+1.2%、2019年が+0.9%と見込まれています。GDPならびに広告市場の双方で日本を上回る規模を有する米国と中国の経済成長率が、それぞれ2%台後半と6%台と見込まれていることと比べれば、日本は両国を下回る水準にあります。私どもは、日本経済の成長可能性、そして電通グループの事業における日本での成長可能性は、十分に存在していると捉えております。

もとより、日本は、電通グループの中核をなし、その原点とも申し上げるべき市場です。グループの国内事業について、東京オリンピック・パラリンピック競技大会が開催される2年後の2020年はもとより、さらにその先の将来における持続的な成長を実現するべく、現在、2016年から本格的な取り組みを進めている労働環境改革と共に、国内事業における変革を進めております。

国内事業の成長実現に向けて、労働環境改革と共に進めている一連の変革は、当社グループ全体が取り組むビジネス・トランスフォーメーションと連動し、大きく3つの柱から構成されます。

マーケティング領域における競争力強化

2017年より運用するPeople Driven Marketing™は、広告分野に止まらない幅広い分野での活用を企図した電通グループのプランニング・プラットフォームです。同年来、グループ内での広範な標準装備化を進めると同時に、高度な専門性や先端的な技術を有するパートナーとの積極的な協働を通じて、プランニング・プラットフォームとしての機能進化にも取り組んでおり、すでに、具体的な成果も上がっております。

また、2018年2月にAI領域で日本のトップランナーの一社である、データアーティスト社の買収を発表いたしました。

さまざまな技術の進化と実用化が急速に進む中、そうした先端技術の積極的な活用を図ることも、持続的成長の実現に向けた国内事業の変革を成功させる観点から、大変重要であると捉えています。

データアーティスト社が持つ優れたAI技術については、既に広告をはじめとした幅広い分野のサービスの向上、競争力強化に活用しておりますが、今後は、グループ全体の業務効率向上、さらには人材マネジメントの最適化をはじめとする企業基盤の高度化にも活用してまいります。

日本における事業領域の拡張

広告ビジネスを中心とした電通グループの事業領域自体を拡張することも、持続的成長実現に向けて必要とされる国内事業の変革の1つとなります。

自社の事業変革と拡張を志向する顧客企業の経営や事業開発などを支援するビジネス、一般的には「ビジネスデザイン」とも呼ばれている分野ですが、こと日本においては、当社グループにとっての事業機会が確実に存在しておりますので、この分野における事業機会の着実な獲得を図ってまいります。加えて、企業におけるデータマネジメント、CRM/SFAの支援、マーケティングクラ

ウド導入といった分野におけるビジネスの確立を進めております。今後も、電通グループが有するケーパビリティと社外の専門力や先端技術を積極的に結合させることによって、日本における事業領域の拡張を図ってまいります。

顧客の事業パートナーとしての地位獲得への挑戦

「マーケティング領域における競争力強化」、「日本における事業領域の拡張」は、電通グループの顧客が直面する事業課題の解決を企図したサービスですが、こうした形に止まらず、私たちが顧客と共同での事業推進主体となるケースも数多く存在しております。こうした機会を着実に捉えるべく、引き続き、国内での事業投資機会も積極的に模索してまいります。

現在、日本市場では、電通単独でも数千社規模の顧客基盤を有しており、顧客企業の数とその多様性は、国内グループ全体ではさらに拡大します。メディア企業やプラットフォーム、ライツホルダーやコンテンツメーカー、各種団体、公共機関等の多様な顧客との間で、恒常的な接点を有していること自体が、電通グループが持つ可能性の大きさを示しています。

国内事業の持続的成長の実現に向けて、従来の事業領域の進化や拡張と共に、「顧客の事業パートナー」としての地位獲得に向けた挑戦を重ねてまいります。

2018年は、昨年につき「改革と基盤整備の時期」と位置づけていますが、国内事業に従事する電通グループの社員一人ひとりが、健全なコンディションを維持し、個人の成長を重ねられる企業基盤を整えることが、グループの国内事業の持続的成長実現において最も重要な課題に他なりません。個々の社員が持つ可能性拡大を支援することが、国内事業の可能性を広げることを意味します。

引き続き、国内事業の持続的な成長実現に向けた変革に全力で取り組んでまいります。



取締役執行役員

五十嵐 博

Message

海外事業統括からのメッセージ



取締役
執行役員
電通イーゼス・ネットワーク取締役会議長

ティム・アンドレー

10年前、私が電通創業以来初の外国人執行役員に任命された時、当時の経営陣は理解していたのです。日本経済の低成長と日本市場の成熟、そして高齢化の進展により、世界的にデジタル領域が急成長していく中、従来日本のメディア業界の中で指導的役割を發揮し、輝かしい歴史を創ってきた当社のビジネスが近い将来、間違いなく脅かされるであろうことを。

それからわずか10年。デジタル化とグローバル化への戦略的な拡張と投資は、電通グループの国際競争力と企業価値を効果的に高め、真のグローバル企業へと成長させました。2017年度には、電通グループの売上総利益は10年前のほぼ3倍にまで増加。2008年度の時点では連結売上総利益のわずか10%にとどまっていた海外事業の売上総利益は2017年度には全体の58.8%を占め、うち57.9%はデジタル領域で獲得するに至っています。電通は、国内では強力だが国外には限定的な影響力しか持たない「日本企業」から、日本に本部を置く競争力の高い「グローバル企業」へと変貌を遂げたのです。

グローバル化とデジタル化の推進において重要な役割を果たしたのが、戦略的M&Aです。当社史上最大規模となったイーゼス・メディアのM&Aから5周年目にあたる2018年は、この間に起きた変化を振り返るには良いタイミングと言えるでしょう。

2013年に電通がイーゼス・メディアを買収した時、同社の従業員数は15,000名でした。2014年、同社は電通の海外事業との統合によって、22,000人の従業員を抱える電通イーゼス・ネットワーク(DAN)となりました。その後、DANは150以上のM&Aと投資を実施し、年平均6%のオーガニック成長を成し遂げ、4年後の現在では42,412人の従業員を抱えるまでに成長しました。DANは現在、世界145以上の国と地域で事業を展開しており、電通グループの売上総利益に占める割合は増え続けています。2017年の海外事業の売上総利益内訳は、米国が40%、EMEA(ヨーロッパ・中東・アフリカ)は35%、APAC(日本を除くアジア太平洋)は25%です。

DANの戦略的M&Aはグローバル市場における競争力の向上と事業成長の促進はもちろん、資本コストを大幅に上回るリターンを上げることで過去10年間のROIC(投下資本収益率)を高め、バランスシートにも貢献しています。

コラボレーションを促進する、ユニークなオペレーティング・モデル。クリエイティビティと機敏性、そして企業家精神を併せ持ち、データとテクノロジーが主導するマーケティングに求められるプロセスとシステムに対応する従業員を擁する電通グループは、そのケーパビリティをクライアントのために活用する準備ができています。

2017年度 ビジネス・レビュー

当社の海外事業の成長率は、2014年のDAN設立以降、市場と競合の成長率を大きく上回り続けてきました。

た。2017年には初めて競合の平均程度となりましたが、これは同年の一時的な市場環境のプレッシャーに起因するものです。しかしながら、厳しい市場環境の中で多くの新規ビジネスを獲得することができたことは、2018年の業績にとって追い風となることでしょう。

データとインサイト、そしてアドレッサビリティによって消費者エンゲージメントを図り、ブランドを構築する私たちの手法は、クライアントのニーズに的確に応えるものです。電通グループは2018年末までに、米国で実績を持つグローバルプラットフォーム「M1™」を、最大の市場で本格展開していく予定です。

電通グループは引き続き、M&A投資を活用して戦略を推進します。2017年にも戦略的M&Aを通じて新たな人材や重要なケーパビリティを獲得しており、これらは将来にわたってオーガニック成長と競争優位性の維持に貢献するでしょう。

2018年の戦略はオーガニック成長とM&Aによる成長、いずれも優先するというものです。2018年はDANにとって「投資の年」となります。競争力強化と持続的成長を加速する事業投資、そして共通のプラットフォームとシステムへの投資により、DANは今後長期にわたる持続的成長を実現するでしょう。

クライアントを中心に置く

私たちの役割は、クライアントのビジネスを——とりわけその対象である消費者を理解し、クライアントの抱える問題を解決することにあります。急速に変化し続ける市場の中でクライアントが最も重要なマーケティング資産である「ブランド」を構築できるよう、私たちは、データの価値を最大化し、クライアントの競争優位性を高めます。ダイナミックなコンテンツの力を得て、消費者データを消費者データを活用し、消費者エンゲージメントの実現を可能にしたグローバルプラットフォーム「M1™」や、シンガポールにある当社のグローバル・

データ・イノベーション・センターが、その原動力です。同センターでは、データ・サイエンティストと最良の技術的才能を持った人材が、データ分析、そしてメディアおよびマーケティングの分野における専門知識の蓄積のため、機械学習、人工知能および認識アルゴリズムに関するイノベーションを加速しています。

電通グループにおけるデータとテクノロジー、そしてアナリティクスへの投資は比類なきものです。

私たちはすべてのビジネスがデジタルエコノミーのソリューションを必要とするということ、そしてその確実な成長性に焦点を当て、データ戦略が提供するインサイトとアドレッサビリティによって競争優位性を生み出しています。

「人」を中心に置く

あらゆる局面で「人」を対象とするビジネスを営む私たちにとって、才能ある人材は最も大きなコスト対象であり、同時に財産でもあります。私たちは彼らに対し、称賛と承認、統合と協調の企業文化をもって導くことの重要性を十分に理解しています。

私は、日本で「現地現物」(現場へ赴き、自らの目で見て確認する)というかけがえのない原則を学びました。業務の遂行と価値の創造、そして問題の発見と解決のすべてが起きているのは現場、あるいは最前線です。そこへ実際に足を運び、状況を理解する必要性を説くこの原則は、現実的かつ効果的な方法であり、私は電通グループのリーダーたちにもこの原則に従って行動することを勧めています。

電通グループの未来は、次世代を担うリーダーたちの手の中にあります。彼らの優れた資質とビジネスへの情熱は、私に未来への確信を与えてくれるのです。

海外事業戦略



執行役員
電通イーグリス・ネットワークCEO

ジェリー・ブルマン

2018年に創立5周年を迎える 電通イーグリス・ネットワーク

広告業界における史上最大規模の案件となった2013年3月のイーグリス・メディアの買収、そして電通イーグリス・ネットワーク(DAN)創設以来、実に多くのことが達成されました。DANの収益は買収前との比較で3倍に増加し、その57.9%はデジタル領域が稼ぎ出しています。これは業界トップクラスの実績と言えます。従業員数は15,000人から42,000人超と増加し、150以上の買収と投資を通じてケーパビリティと優れた人材の確保にも成功しました。これらは誇るべき実績と言えますが、私たちは過去ではなく、常に未来とそこで得られる機会を見据えています。

2017年はDANのみならず広告業界全体にとっても試練の1年となりました。クライアントの多くがマーケティング費用の一部を節減する厳しい環境の中、私たちは新たな現実に順応し、適切かつ迅速な対応でレジリエントな業績を上げました。

裁量の費用をコントロールしつつ新規の扱いの獲得に注力した結果、DANがネットベースでの新規ビジネス扱いで年間52億ドルという過去最高の獲得から損失を差引いた額を達成したことは満足できる成果です。さらに、我々の5大市場のうちの3つの市場(米国、英国、中国)ではマネジメントを一新し、より強力な布陣としました。モメンタムは年末に向かって勢いを増し、私たちは順風を受けつつ2018年を迎えることができました。

急激に変化する環境の中で複雑性をマネージ

私たちは今、市場構造の変化を目の当たりにしています。2017年を試練の年とした要因の多くは2018年も続き、むしろ勢いを増していくでしょう。広告費支出に関しては初めてGDP成長との相関が薄れ、2018年にはデジタル広告費がテレビ広告費を上回ることが見込まれます。

こうした状況を予見し、私たちはデータケーパビリティへの投資を続けてきました。現在、DANの競争優位性はデータを通じて得られるインサイトとアドレッシビリティにあり、これらは変化し続ける業界で息の長い成功を収める上で不可欠な要素です。

2018年には主要市場の多くにおいて、私たちのデータ戦略の重要な柱であるグローバルプラットフォーム「M1™」を展開します。これは、メディアプランニングとアクティベーションのすべてをピープルベースにするという私たちのビジョン実現への第一歩です。

データのプライバシーと保護は、クライアントはもちろん社会全体も重要視している課題であり、DANはデータガバナンスを重要かつ優先的に対応していくべき課題と認識しています。このたび新たに、データ、法務およびコンプライアンスの専門家をデータガバナンス・カウンシル内に配置し、データ保護担当役員およびコンプライアンス・スタッフがデータに関する意思決定に積極的に関わる体制を構築しました。これにより、責任をもって、公正かつ倫理的にこの課題に対処し続けていきます。

2018年の戦略的優先事項

DANは以下の戦略的優先事項に集中することで、事業全体のモメンタムと成長を促進します。

1. 利益率と成長性の高い市場で収益を伸長
2. データおよびピープルベースド・マーケティングでの差別化を促進
3. メディアとコンテンツを活用し、より大規模な投資機会を創出
4. 顧客のニーズに応える統合ソリューションを強化
5. 業務全体の効率を最大化
6. ケーパビリティ向上のため、引き続き市場変革の機会を探索

変化の激しい環境の中で成長と投資にフォーカス

DANの成長を支えているのは、「協働」「機敏」「先駆」「責任」そして「熱意」という価値観から成る企業文化です。この文化を継承し続けることは、より迅速な行動を、そして地域／グローバルブランド間での協力関係の強化を可能にします。私達は今後、ネットワーク・ブランドをより連携させた統合ソリューションの提案を具体化していく予定です。

2018年、DANはよりプロアクティブに変革へと取り組みます。共通のグローバルシステムとプラットフォームの導入を進めつつ、ビジネスへの投資と変革を継続することで、事業全体の効率性が向上します。長期にわたる持続的成長を実現するため、事業への投資も継続します。キャッシュ創出力の高い私たちのバランスシートは、DANの競争力の源なのです。

2017年には多くの課題に直面しましたが、DANは2020年までに50億ポンドの収益を達成することを目標に、混乱の嵐をも飲み込んで、より強くより成功した、そしてクライアントにとって一層価値の高い存在へと成長していきます。

強固なネットワークとユニークな事業運営方法はDANの強みです。「革新的な方法でブランドを構築する」というビジョン、デジタルに関わるビジネスの割合を2020年までに100%にする。という私たちの戦略はいずれもユニークなものです。DANはデジタルエコノミーが生み出す混乱を受け入れつつ、そこに生まれる機会を的確に捉え、機敏に対応していきます。

M & A戦略



執行役員
電通イー・ジェス・ネットワークCFO

ニック・プライデイ

試練の年となった2017年

2017年におけるDANの業績は、売上総利益が36億ポンド、売上総利益成長率が17.1%*¹となりました。オーガニック成長が厳しい中、2017年の成長は主にM&Aからの貢献によって実現されました。

2017年はDANにとって、そして当社のクライアントと広告業界全体にとって試練の年となりました。全体でも3つの地域それぞれにおいても予算を達成できなかったという結果は、業界比で卓越した実績を持つ当社にとって決して満足とは言えない業績です。ただし、同業他社の業績はさらに厳しいものでした。

モメンタムは年末に向けて改善していきました。比較的好調だった第1四半期の後、第2四半期は急激に減速し2017年最低の四半期となりました。第3四半期は業績が安定し、第4四半期に伸びが回復して1.2%のオーガニック成長を記録しました。

2018年は、2017年に新規獲得したビジネスとそのモメンタム、市場環境の改善等にもなうオーガニック成長により、市場成長率を上回る成長軌道へと回帰する見込みです。2018年およびそれ以降はオーガニック成長とM&Aによる成長のバランスが良くなるものと想定しています。

新規ビジネス獲得額で過去最高を記録

2017年は、新規ビジネスの獲得額においては記録的な年となりました。獲得から喪失を差し引いたネットベースでの新規メディア売上高では52億ドルとなりましたが、これは過去3年間の数値を優に上回っているだけでなく、2016年実績の2倍以上に相当する獲得額でもあります。

これらは、当社の有能な人材とケーパビリティ、そしてサービスの競争力が生み出した成果です。2017年に新規獲得したビジネスは、2018年のオーガニック成長率を1~2%押し上げ、2018年のオーガニック成長率改善と、市場を上回る成長軌道への回帰の原動力になるものと期待されます。

スケール、ケーパビリティ、インフィル*²の補完、 そして企業家精神を持った人材獲得のためのM&A

DANは、2016年に策定したM&Aの戦略的ビジョンを引き続き推進しています。2017年には合計で31件のM&Aと出資を実行しており、うち25件は新規のM&Aでした。これにより、DANのトランスフォーメーションを今後担っていく約3,000名の素晴らしい人材を獲得するという大きな成果を挙げることができました。

M&Aはデータ、CRM、パフォーマンスマーケティングビジネスの領域に重点を置き、3つの地域すべてにわたって実施しました。また、デジタルタレントマネジメント企業であるグリーン・フューチャーズ社のように、革新的なケーパビリティを当社グループに新たにもたらすM&Aも行いました。

キャッシュの状況

綿密な運営資本管理の結果、DANは強固なキャッシュ・ポジションを持った状態で2017年を終えることができました。上級管理職に対するボーナスの枠組みにキャッシュパフォーマンスメトリックを導入したことがこの結果につながったのです。

我々は、EBITDA有利子負債倍率(有利子負債 / EBITDA)をレバレッジの指標としています。

2017年、DANは2年連続でセクター内のM&Aリーグテーブルで頂点に立ったにも関わらず、電通グループの期末のEBITDA有利子負債倍率は、2016年よりも低い1.1倍でした。この成果は、DANが今後とも対象とする買収案件に対して投資を続行できることを意味しています。

2018年はビジネス・トランスフォーメーションの 加速に向けた投資の年

2017年は、収益の減少に伴って調整後営業利益オペレーティング・マージンが低下しました。このマージンの縮小は、計画されていた投資と厳しい市場環境下での売上総利益成長の鈍化によるものです。2018年も、事業管理に用いるネットワーク共通のプラットフォームやグローバルシステムへの投資を継続します。これにより、事業スケールの拡大と効率性の向上を両立し、持続的成長を実現します。

また、社内システムや技術プラットフォームなど一層の投資を行うことで事業活動を標準化し、迅速な意思決定と効率性の向上を支援します。これらの投資の結果、2018年にはさらなるマージンの低下が見込まれますが、2019年および2020年は成長軌道への回帰を見込んでいます。

事業全体の成長を加速する

業界最高のシステムとプラットフォームの運用開始は、DANの戦略にとって重要な成功の鍵となるでしょう。効率性の向上に関しては、2018年を通して数多くの重要な取り組みを実行していきます。

DANの発足から5年の間に、私たちは大いなる変革を成し遂げてきました。今後とも、クライアントの期待を上回るため、また、将来の成長を確実にするため、DANはより速く、より一層の進化を続けていきます。

*1 為替レートを一定とする

*2 スケール=地域カバレッジの拡大

インフィル=国・地域内でのサービス領域の拡大

電通グループを支えるキーパーソンの声

ディスラプションがもたらす好機をクライアントの価値に変える

デジタルエコノミーへの移行がもたらすイノベーションの規模と速度が、避けようのないディスラプション（破壊）をもたらしています。市場構造が変化し、人と組織が今までにない、時として予想外の方法で影響を受ける中、ディスラプションはリスクと機会の両方を生み出しています。

デジタルエコノミーに適したビジネスの構築は、楽観的かつ回復力をもってディスラプションを受け入れる最良の方法です。DANは不確実性の中にいち早く好機を見出し、①パーソナライズされたブランドエクスペリエンスの構築力、②メディアとパフォーマンス、コンテンツ、クリエイティブとテクノロジーのすべての機能を活用できる体制、③先駆的で機敏な企業文化を活用して、マーケティングとビジネスミックスを革新し、クライアントに短期の業績と長期的な成長および価値創造をもたらします。

データの価値を最大限に引き出し、ブランドやビジネスの競争優位性を生み出す我々の力は、あらゆる面でDANのソリューションを支えています。ダイナミックなコンテンツの力を得ることで、DANは消費者データをユーザー指定が可能な洞察力に変換し、消費者のエンゲージメントを獲得してビジネスの成長を促します。

クライアントは、他では得られない知見が、新たなコラボレーションの形を通じて提供されることを求めています。DANはコンサルティング・アプローチにより、クライアントのビジネスとブランドに新たな収入と価値を見出し、育成します。新たな役割の下で私は、クライアントと密接に協働し、需要が導くデジタルエコノミーへの移行を手助けしていくことができるのです。

PIIデータを活用したピープルベースド・マーケティングの最前線へ

電通イージス・ネットワーク（DAN）のビジネスは、製品だけでなく「人」を中心にマーケティングが企画される新たなマーケティングの世界へと向かっています。マール社を含む戦略的M&A、そしてデジタルエコノミーへのトランスフォーメーションに支えられ、DANは今、PIIデータ（個人識別情報）によるピープルベースド・マーケティングへの移行の最前線にあります。洗練されたデータアナリティクスとリアルタイムのインサイトによって、クライアントに最適な結果を提供するクリエイティブや体験、エンゲージメント、アドレッサビリティを提供するこの野心的な構想を全米に展開できるのはとても楽しみです。消費者がコントロールを握りイノベーションが規制枠を超えるこの世界で、ブランドエンゲージメントのルールは変わりました。ブランドは、この環境に合った形で作られるか、もしくはあった形にすばやくならなければなりません。だからこそ私たちは、デジタルエコノミーをリードする存在になり、すべてのクライアントのサポートをより確実なものとするを目標してきました。私たちは、高品質のデータと最先端の技術、世界に通用する人材を活用し、予測される破壊さえも飲み込んで革新的な方法でブランドを構築していくのです。

DANは、クライアントのビジネス価値最大化に不可欠な展望、革新的なビジョン、そしてハイパフォーマンスな企業文化を持つ多様な事業体として進化し続けます。そして電通イージス・ネットワーク アメリカは、イノベーションとクリエイティビティを推進する鍵であるダイバーシティを引き続き推進していきます。グループの人材、北米と中南米のリソースとケーパビリティを結びつけることで、この地域の成長を促進できることを楽しみにしています。



Chief Strategy and
Innovation Officer
電通イージス・ネットワーク

ナイジェル・モリス

DANの最高戦略イノベーション責任者として、デジタル経済においてクライアントがマーケティングを持続的な成功の鍵となるドライバーにするため、DANグループのトランスフォーメーションに注力している。1992年、イージス・メディア社に入社。2009年にイージスメディア米州地域のCEOに就任し、12年よりEMEAのCEOを兼任。



CEO
電通イージス・ネットワーク
Americas and U.S.

ニック・ブライエン

2017年6月、CEOとしてDANに入社。革新的なマーケティングソリューションの開発を推進。

データの先にある人を見つめ、マーケティングの変革をリードする

2017年、電通と電通デジタルは、電通グループ全体のプランニング・プラットフォームとして、People Driven Marketing™(以下PDM)を発表しました。クライアントのビジネスやマーケティングの課題を、人(People)の意識と行動の変化に立脚して捉え直し、マーケティング施策を統合・運用していくPDMは、単なるメソドロジーというだけではなく、電通グループが今後どのようなデータ基盤を整備し、人材を育成し、どのようにして質の高いサービスを提供できるようになるのかというビジョン、戦略でもあります。

デジタルがあたりまえの時代だからこそ、データの先にある「人」を見つめることを核に置きたい。そのために、Cookieベースではなく、IDベースのプランニングを見据えたチャレンジをするという我々のビジョンは、おかげさまで多くのクライアントや国内外のプラットフォームに賛同いただき、さまざまな領域でのデータ・アライアンスが加速しました。マーケル社をはじめ電通イージス・ネットワーク(DAN)との連携によるPDMの進化も計画しています。

日本は2020年に東京オリンピック・パラリンピック競技大会というビッグイベントを控えています。人の気持ちや行動の変化をデータで捉える好機到来と考えています。電通グループの成長をリードする役割を担っている電通デジタルは、「ワクワクするデジタル」を標榜しています。2020年とその先を見据え、ワクワクするアイデアをどんどん生み出すことで、マーケティングの変革をリードし、グループの成長に貢献したいと思っています。

多様な課題を多様な形で解決するビジネスプロデューサーへ

2018年、電通の営業局はビジネスプロデューサー局へと名称を変更しました。これは、企業の要望にお応えすることや広告コミュニケーション領域で生み出せる解決策にとどまることなく、真の成果、すなわち商品・サービスや広告の受け手である消費者や社会のニーズを満たした結果として得られる顧客企業のビジネスの成功にコミットしていくという私達の意思表示でもあります。

消費者の選択眼がなくなって厳しくなり、買わない、使わないという選択肢が当たり前にある現代において、商品やサービスを購入していただく鍵は、「手にする意味」を十分、かつ能動的に感じていただけるかにあります。その実現に向けて、今、電通は二つの大きな改革に取り組んでいます。

一つは、商品やサービスの受け手である人々を漠然とした「集団」として捉えるのではなく、一人ひとりの行動や表現を丁寧に紡ぎ、個々の「人」として理解し、行動の脈としてとらえるPeople Driven Marketing™の発想です。これを可能にしたのがデジタルテクノロジーでした。もう一つは、労働環境改革です。電通の一人ひとりが積み上げてきた知や技術を社の貴重な財産として共有し、活用していく。時間効率を高めて個々人のインプットの機会を増やしていく。この改革を通じて、取引先企業の商品・サービスの課題を、企業全体や社会全体の課題へと引き上げて見つめ直せる視座の高さを獲得し、多様な解決能力を持つ人材を育成していきます。

顧客や取引先企業の多様な課題を多様な形で解決するビジネスプロデューサーとして成長するため、私達は挑戦を続けていきます。



代表取締役
株式会社電通デジタルCEO

山口 修治

1989年入社。デジタルプラットフォームセンターセンター長を経て、2018年1月、(株)電通デジタルの代表取締役に就任。



執行役員
株式会社電通

鈴木 宏美

1984年入社。本社マーケティング局、第3営業局勤務を経て、2006年同局部長に就任。13年より同局長。

多様かつ才能ある人材を惹き付け、最先端の学びと仕事を通じた成長と飛躍を支援

急速に進化し続けるデジタルエコノミーにおいて成功する企業の条件は、データや技術、クリエイティビティを組み合わせるイノベーションを加速するスキルと能力を備えた人材を確保することです。私たちは、人材こそが「革新的な方法でブランドを構築する」というDANのビジョンを提供する核心であると考えています。

私たちのアプローチは至ってシンプルです。エンパワーメントと企業家精神に立脚したユニークかつ価値観を重視する私たちの企業文化への投資を続けることで、多様かつ才能ある人材の成長を後押しします。世界に通用する人材を惹き付け、最先端の学びと仕事を通じた成長と飛躍を支援します。これが、私たちがこれまでに確立してきたリーダーシップの経験と判断を、次世代のリーダー人材の才能とデジタル的思考、そして好奇心に融合させていく方法なのです。

私たちの「機敏さ」、「協働」、「先駆」という価値観は、クライアントが消費者に、より魅力的で強力な体験を創造する原動力であり、M&AによってDANに加わった企業の主要人材の多くがここにとどまり、私たちと共に働くことを選択した理由でもあります。

DANは、ビジネスの100%をデジタルエコノミーに適合させることを目指し、ピープルベースド・マーケティングへの移行の最前線にあります。適切なケーパビリティと価値観、企業文化、そして人材を有することが、今までになく必要とされているのです。

あらゆる業務を変革し、よりよい結果をクライアントにもたらす技術を推進

電通イージス・ネットワーク (DAN) にとってテクノロジーとは、あらゆる分野で業務プロセスを変革し、より効率的な業務推進を可能にし、よりよい結果をクライアントにもたらすものです。最新のアジャイルツールは時間や場所に関わらず業務を行い、私たちの全ブランドとマーケットを結び、効果的な協力体制を作り出すことを可能にします。テクノロジーは戦略の中心的役割を担い、優先課題と目標達成の鍵になるものです。DANは、2018年もデータプラットフォームとITプロダクトに投資し、テクノロジーパートナーとのグローバルアライアンスを強化して、幅広い分野で強力なソリューションを提供していきます。パワフルでフレキシブルなグローバルプラットフォームと自動化は、クライアントとの連携、クリエイティブな業務の管理、メディアバイイングの手法、そしてファイナンス、法務、人事チームが最大限にビジネスをサポートする方法など、私たちの活動をあらゆる側面から合理化します。これらをサポートするのが最新で最高のパブリッククラウド・テクノロジープラットフォームを使用したフレキシブルで安全なインフラであり、2018年にはこれらのインフラへの投資を重点的に進めていきます。

私の目標は、DANがビジネスの優先課題を最大限にサポートする強力なテクノロジーを確保し、クライアントに喜んでもらい、高い効果性と効率性をもって業務を遂行することです。この大きなトランスフォーメーションの推進にあたり、クライアントが急速に進化する技術を活用して、より大きな価値を創出できるように、アイデア、ソリューションを取り巻くコラボレーションを推進していきます。



グローバルHRディレクター
電通イージス・ネットワーク

アナ・モルトン

2014年、DANに入社。EMEAのリージョナルHRディレクターとして、EMEAの人事や企業文化の戦略を牽引。17年10月よりグループHRディレクターに就任。人材、企業文化、オペレーティングモデル、ケーパビリティを通じて事業を支援。18年にグローバルHRディレクターを退任したバレリー・スカラーの後任として引き継いだ。



CTO
電通イージス・ネットワーク

ドミニク・シャイン

2017年9月、CTO(最高技術責任者)としてDANに入社。電通グループ全体の技術戦略と技術関連業務、DAN全体のグローバル・テクノロジー・アライアンスおよび社内テクノロジープラットフォームを統括。

労働環境改革を通じて社員一人ひとりの成長を後押しする

「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」、それが、電通が取り組む労働環境改革のゴールです。その実現のために私達は、社員の心身の健康を何よりも大切にすることを改革の根幹に据えました。そして、労働時間の短縮と業務品質の向上を両立するために、社内の設備・環境から仕事のプロセスまで多岐にわたる改善・改革を進めています。

2017年における成果のひとつが「業務棚卸しによるワークダイエット」です。業務内容の可視化と再検討を全社で行い、廃止・簡易化・機械化・外部化による業務のスリム化を推進。2017年末までに機械化によって約400の業務工程をRPA*化し、2017年12月は1カ月間で約12,000時間を創出することができました。

こうして創出した時間を、社員が、自らのアウトプットの質を高めるためのインプットや経験値を高める仕事に使っていただけるよう、会社としてサポートすること。そして、一人ひとりの成長を後押しし、彼らが生み出す価値の総量を上げていくこと。それが私の役割です。

私は今、「電通を変革していくチーム」の一員として、労働環境改革に取り組んでいます。非常に大きなチャレンジではありますが、この改革を成し遂げた時、電通は間違いなくより強く、そして今後10年、あるいは100年も輝き続ける会社になることができると信じていますし、是非そのようにしていきたいと思えます。

*Robotic Process Automation

2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会のその先へ

2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会を、日本のスポーツ界にとって、そして日本や世界の国々に対して一層価値あるものとする上で、電通はさまざまな役割を果たすことができると考えています。

たとえば、東京オリンピック・パラリンピックをきっかけに生まれるスポーツへの関心の高まりや国内外の競技団体等との絆を、日本のプロスポーツや人々が日常的に楽しむスポーツへも広げ、スポーツ界そのものを成熟化させるきっかけとしていくこと。あるいは、オリンピック・パラリンピックの開催と運営にまつわる一連のノウハウや知見などのソフトなレガシーを未来へと繋げ、国内外で展開していくこと。これらを実現し、社会の発展に役立てていくことは、電通ならではの社会への貢献、そして価値創造になります。

東京オリンピック・パラリンピックの開催を通じてさまざまな方に対して国を開くことは、私達に大きな価値観の転換をもたらす経験となるでしょう。より多様な考え方、従来の狭い「常識」からは異質とも見える存在をも受容し、内包していくインクルーシブな価値観を持つことは、日本社会にとって、そして電通にとって、今後経験するであろう閉塞感を打破し、2020年以降も発展し続けていく原動力となるはずです。

電通は、2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会のスポンサー、パートナーの皆様に対して誠実に責務を果たしていくことはもちろん、2020年以降も皆様とともに、そして社会とともに発展していくことを目指し、常に先を見据え、自らを変革しつつ歩み続けます。



執行役員
株式会社電通

大内 智重子

1983年入社。本社マーケティング局勤務を経て、2003年APソリューション局部長に就任。16年より第3CRプランニング局長。



執行役員
株式会社電通

高橋 惣一

1989年入社。本社海外業務局勤務後、電通ニューヨーク出向。2007年、テレビ局部長に就任。スポ事局部長、スポーツ局次長を経て、14年よりスポーツ局長。

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

当社の目指す新たな社会的価値の創造や、持続可能な社会の実現のためには、最良のコーポレートガバナンスを追求することが重要であり、意思決定の透明性・公正性の確保、経営資源の有効な活用ならびに迅速・果断な意思決定を通じて、持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図ります。

そのために、以下の基本方針に則って、コーポレートガバナンスの充実に取り組みます。

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

コーポレートガバナンス体制

当社は監査等委員会設置会社であり、重要な業務執行の一部を取締役会から執行役員に権限委譲し、迅速で実効性の高い業務執行体制を構築するとともに、業務執行に対する取締役会による監督機能の強化を図っています。

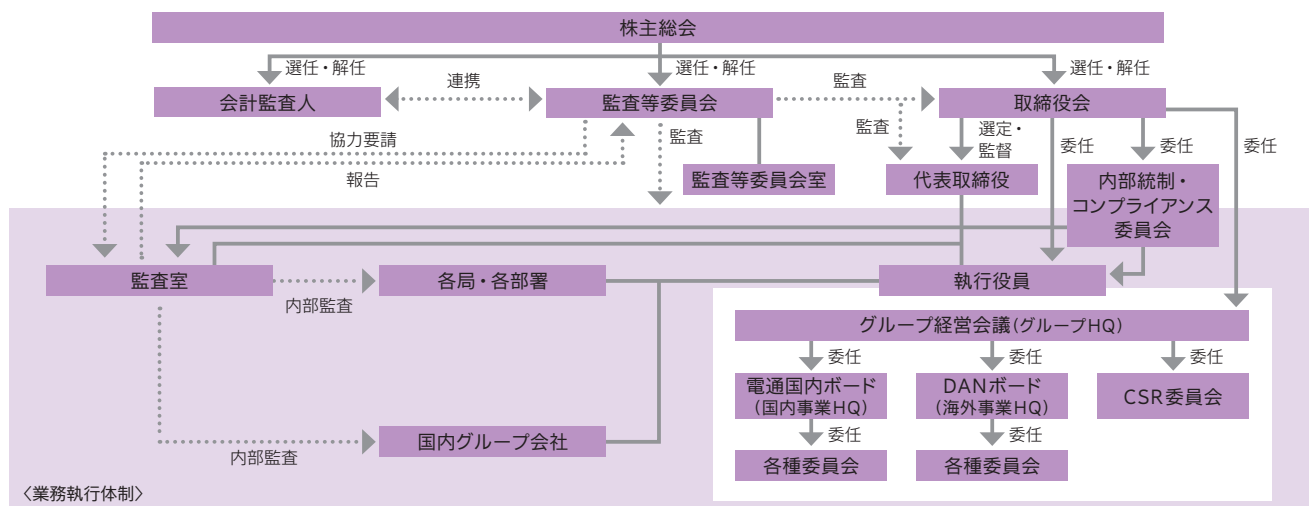
2018年1月1日現在、12名（うち独立社外取締役4名）の取締役で取締役会を構成しており、監査等委員である取締役4名（うち社外取締役は3名）を選任しています。取締役会の下には、代表取締役ほか業務執行取締役を含む執行役員によって構成する「グループ経営会議」を設置し、電通グループ全体における経営上の重要事項の決議や取締役会決議事項の事前審議等を行っています。さらに、国内グループ事業に関する権限を「電通国内ボード」へ委譲するとともに、海外事業に関しては「DANボード」を設置することにより、業務執行体制を国内事業部門と海外事業部門に分け、それぞれに収益責任と権限を委譲しています。

また、内部統制およびリスク管理について取締役会から委任を受けた「内部統制・コンプライアンス委員会」を設置し、内部統制とリスク管理の実効性を向上させています。

これらの体制を通じて、経営の健全性、透明性、効率性を確保し、中長期的な企業価値の向上を図っています。

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

コーポレートガバナンス体制



コーポレートガバナンス・コードへの対応

取締役の選任

当社では、監査等委員でない取締役の指名の手続きにあたり、代表取締役の候補者案を策定後、透明性確保の観点から、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、その意見を踏まえて、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、代表取締役の候補者案策定後、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_201803.pdf

取締役会の実効性に関する自己評価

当社は、取締役会の実効性を継続的に高めるために、取締役会による経営の監督の実効性および適正性について、取締役全員に対してアンケートを行い、第三者機関による分析および評価を踏まえ取締役会において取締役会全体の実効性について分析・評価を行いました。これによると、2017年度の取締役会の構成、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、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。今後は抽出された課題*の改善を図ることにより、取締役会の一層の向上に努めてまいります。

*抽出された課題

- ・議案の重要度に応じた審議時間の適切な配分
- ・重要な戦略の進捗状況に関する定期的な報告
- ・コンプライアンスと通報制度のモニタリング強化
- ・投資家からの意見等のフィードバック

取締役に対するトレーニング

役割・責務を適切に果たせるよう、執行役員および取締役に対する職務執行上不可欠な知識の習得と継続的な研鑽機会の提供を行います。

トレーニングの具体例

対象とする役員	就任時	就任後
取締役・執行役員	<ul style="list-style-type: none"> ・当社の経営・事業・財務等の戦略や関連する重要事項や法令等についての研修 ・当社グループの課題の特定と解決策に関するディスカッション 	<ul style="list-style-type: none"> ・毎月、役員勉強会を実施し、メガトレンドにおける課題に対するベストプラクティス等の最新の情報を得る機会を設定
社外取締役	<ul style="list-style-type: none"> ・当社の事業内容、組織体制等の説明 	<ul style="list-style-type: none"> ・定期的に事業課題等について情報提供

会社役員の報酬等の総額

	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)		全役員 (うち社外取締役)	
月例報酬	261百万円(11百万円)	10名(1名)	81百万円(45百万円)	4名(3名)	342百万円(56百万円)	14名(4名)
賞与	106百万円	(-円) 8名(1名)	-円	(-円) 1名(1名)	106百万円	(-円) 8名(1名)
合計	367百万円(11百万円)	10名(1名)	81百万円(45百万円)	4名(3名)	448百万円(56百万円)	14名(4名)

- (注) 1. 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いただいております。
2. 上記の表に記載している「賞与」は、上記注1記載の取締役の報酬限度額内で2018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、監査等委員である取締役には賞与を支給していません。
3. 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。

Message

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

取締役(監査等委員)

古賀 健太郎



近年、コーポレートガバナンスに関する報道がメディアを賑わせています。コーポレートガバナンスという言葉が社会に浸透するにつれて、その意味は多様になってきました。私自身は「株主が求める経営に、経営者による経営を近づける」と理解しています。しかしながら、現代の多くの企業では、所有(=株主)と経営(=経営者)とが分離しているため、「株主が求める経営」に「経営者による経営」を完全に一致させることは容易ではありません。

成長性と安定性、長期的な投資と短期的なリターン、規模と効率性、それぞれのバランスにおいて、株主が納得するように「経営者による経営」を導くことがコーポレートガバナンスの第一の目的です。そしてその取り組みや達成度合いを株主に説明して、納得してもらうことが第二の目的だと思います。

電通グループが取り組む事業のグローバル化、デジタル化、高付加価値化について、株主が納得する経営に舵を切るために、私たちはコーポレートガバナンス体制および実行を改善してきました。また株主以外のお客様、取引先、従業員、社会一般といったステークホルダーとも共存できるように経営を工夫することも重要なテーマです。電通グループで労働環境改革が確実に進むように経営を監督することは、その一例と言えます。

コーポレートガバナンス体制を整備するため、電通は2016年に監査等委員会設置会社に移行し、独立社外取締役を増員しました。その実行において、取締役会や監査等委員会で活発な議論が交わされています。会議の場でも、実際の経営が株主をはじめとするステークホルダーの求める経営に近づいているかどうか、常に意識されています。事前の議案説明等を通じて必要な情報が独立社外取締役にも十分に提供されており、また用意された案件だけでなく、独立社外取締役の指摘を受けて新たな議案が取り上げられることもあります。

電通グループの経営の業績を集約する情報として、財務諸表を適切に作成することも必要です。そして、そうした経営への納得性を高めるという意味で、この「電通統合レポート」が作成されています。業績の良悪に拘わらず、財務諸表が経営の実体を正確かつ適時に表わすよう、取締役会や監査等委員会は、独立した会計監査人と共に尽力しています。

ステークホルダーの期待に 応えられる内部統制を

執行役員

桜井 俊



2018年1月に社外から執行役員に就任し、内部統制を担当しています。一連の労働問題を受け、労働環境改革などをしっかりと進めていくためには、外部の視点、これまでの経緯に関わっていない立場の人間も執行体制に入れ、当社の運営を見直していくことが必要、との判断からだと思えます。

そのような外部経験を踏まえて当社を見ますと、社員一人ひとりが、高いモチベーションを持って仕事に取り組んでいる様子がうかがえます。また、多様な分野でビジネスを展開していることから、多彩な人材を有しているとも感じています。

他方、そうした人材面の質の高さの一方で、労働環境などの面での配慮に欠けた点があったのかも知れません。

担当する内部統制は、財務の健全性、業務プロセスの適正性、IT環境の整備、法令順守などの面で、しっかりと会社運営がなされるような仕組みを整備するとともに、それを点検して、会社を取り巻くリスクを最小限に抑えることだと理解しています。当社は、労働問題を踏まえ、2017年4月から、取締役会の下に「内部統制・コンプライアンス委員会」を設けて、内部統制機能の一層の充実を図ることとしました。私は本年1月から本委員会の委員長として、会社を取り巻く重要なリスクを抽出、分析し、それぞれのリスクに対応する担当役員を選任し、リスクの防止および抑制するための取り組みを進めています。

またそうしたシステムの整備とともに、PDCAサイクルをしっかりと回していくことが重要なことから、内部監査部門、監査等委員である取締役とも連携しています。

さらに当社グループの内部統制システムを構築し、グループ全体としてのリスクを抽出、内部統制の観点からのグループ管理の徹底を図っています。

私は内部統制およびコンプライアンスを、スポーツに例えて理解しています。スポーツの世界では「ルール」をしっかりと守った上で、競技に勝利することが求められています。ルールを守らずに勝っても尊敬はされません。ビジネスもまた同様で、共通ルールのもとで競争することが必要です。こうした、ビジネスを展開する上でのいわば前提条件であるルールをしっかりと整えて守っていくことが、内部統制であると考えています。

急速に進むデジタルエコノミーなど、事業を取り巻く環境も大きく変わりつつあります。当社グループがSDGs(持続可能な開発目標)などの社会的な問題、地球規模の課題解決に積極的に貢献しつつ、持続的発展を遂げていくため、企業経営上の課題にしっかりと取り組み、ステークホルダーの皆様の期待に応えてまいります。

電通グループの内部統制システム

内部統制システム

当社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、当社が社会的責任を全うし、成長していくための体制です。当社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、法令および定款に適合し、業務が適正に行われることを確保するために順守すべき共通行動規範として「電通グループ行動憲章」を位置づけ、内部統制・コンプライアンス委員会が内部統制システムの維持・向上を図っています。内部統制・コンプライアンス委員会の方針を受け、CSR委員会等が規則制定やマニュアル整備を行い、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>

リスク管理

電通グループでは、グループ全体のリスクを管理する体制として、内部統制担当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サイクルによる改善を図っています。リスクの未然防止とともに、リスク発生時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、重要リスクから優先して対応計画を策定、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、リスク対応計画の策定とその実施、経過報告および年度末の自己評価と次年度へ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、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、「情報管理規則」とその他関連細則を制定し、遵守すべき規則として明確化するとともに、研修や説明会、パンフレット等を通じて役職員へのきめ細かい周知活動を行っています。また、2018年5月1日時点で、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、日々変化し高度化するICT (情報通信技術) 環境に電通グループ全体で機動的に対応し、より一層の情報セキュリティ管理の徹底を図っています。

コンプライアンス

コンプライアンス推進体制

電通では、公正な事業を推進するため、「電通グループ行動憲章」を策定しています。コンプライアンス体制としては、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内部統制・コンプライアンス委員会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。

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、規則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。

さらに、社内の通報窓口として「コンプライアンスライン」を設置し、社外には弁護士事務所にも窓口も設けて相談・通報者が一切の不利益を被ることがないように体制を整備しています。

2017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9件(2016年度：7件、2015年度：15件、2014年度：10件)の通報や提案があり、対応を行いました。

なお、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っています。



小冊子「コンプライアンス・ダイジェスト」

腐敗防止対応

当社はCSR理念である「電通グループ行動憲章」に従って、誠実かつ公正で透明性の高い事業活動を遂行するため、腐敗防止方針の策定に向けて取り組んでいます。事業拠点を置く世界各国・各地域の贈収賄規制を遵守することで、不公正な利益を得るための汚職行為に関わることを未然に防止します。また社内研修を通じたコンプライアンス意識の醸成に努めることで、社会的責任を果たしつつ、健全な事業活動を行います。

反社会的勢力に対する方針

当社は反社会的勢力および団体からの要求を断固拒否し、関係を遮断するため、担当部署を設置して社内外の協力窓口と連携して対応しています。また、当社および当社グループ各社は、「暴力団等反社会的勢力排除に対する基本方針」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

電通イージス・ネットワーク(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きます。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^{*1}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。

*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

労働環境改革基本計画

労働環境改革基本計画の進捗

2017年7月、当社は「労働環境改革基本計画」を公表しました。

この改革では、2017年においては労務管理の徹底と見守りの強化、業務棚卸によるワークダイエット、ワークスタイルのスマート化を3本柱とし、労務管理、業務プロセス、社内インフラ、オフィス環境、人事・評価制度、健康管理体制など多岐にわたる改善・改革を実施しています。この改善、改革により、社員の心身の健康を経営の根幹に据えて社員の自己成長を実現し、労働時間の短縮と業務品質の向上が両立することを目指しています。これらの改革を通じて、当社の社員の働き方を抜本的に変え、「新しい電通を創る改革」を実行します。

改革の進捗状況については、外部有識者から構成される独立監督委員会に、継続的にモニタリングしていただいています。

2017年に企画・実施した主な施策（一部抜粋）

1. コンプライアンス関連の意識・知見の拡充

- 全社員対象の労務関連法規／ハラスメント予防に関する研修
- 実労働時間削減に向けた三六協定上限の削減・遵守徹底
- 外部有識者による助言・監督・改善実態の検証のため「労働環境改革に関する独立監督委員会」を設置（2017年2月）

2. 労務管理の改善・徹底

- タイムマネジメントダッシュボード導入による勤務実態の可視化
- 現場社員の適正な労務管理や人材マネジメント全般の推進役としてHRM担当を全局に配置。
- 午後10時から翌午前5時の全館消灯と同時時間帯における持ち帰り残業禁止
- 過労死等防止啓発月間に社員参加型の「新しい働き方について考える一日」を実施

3. 全社を対象とした業務平準化・要員再配置

- 業務棚卸し・ワークダイエット・アウトソーシングの推進
- 約400工程のRPA(Robotic Process Automation)化を実現(今後も拡大予定)
- 評価指標に「法令・社会規範の遵守」と「業務効率性」を導入

4. オフィス環境と業務効率の改善

- ITによる申請関連の電子化・ペーパーレス化による業務効率改善
- モバイルワークの推進(モバイルPC・スマホ貸与、アプリ充実化)
- 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の改装
- 全国20カ所にサテライトオフィスを設置

5. 社員の健康維持・ケア体制の拡充

- 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
- 勤務間インターバルの試験導入
- 有給休暇の取得促進と新しい休暇制度の導入検討、介護・育児施策の拡充

6. 働き方に関する選択肢の多様化

- 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
- 在宅勤務制度の試験導入
- 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

7. マネジメント力強化のための評価制度の改定

- ラインマネジメント職への「360度評価」の導入と適性審査を実施
- 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残業手当は、その全額を賞与として社員に還元



コンプライアンス研修

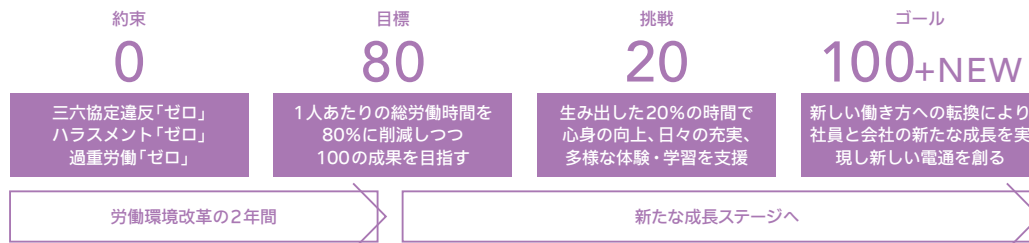


22時以降の全館消灯

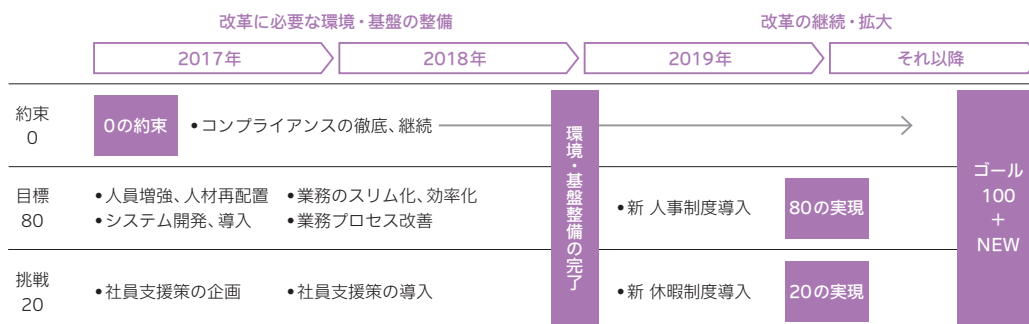


オープンな執務スペースの改装

労働環境改革基本計画



労働環境改革の展開プロセス



2017年の成果

2017年の社員（管理職を含む）1人当たり総労働時間は、2,031時間（前年比135時間削減）となり、基本計画で示した目標の2,100時間を下回りました。また、三六協定超過者は残業時間を法定時間外管理へ移行した2017年1月に計上があった他、3月は1名のみで、4月から12月までは毎月ゼロを継続しています。さらに、1人当たり有給休暇取得率は64.0%となり、前年の56.0%から8ポイント改善しています。加えて、2017年末までに約400の業務工程をRPA(Robotic Process Automation)化し、12月には、月間で約12,000時間を創出しました。

労働環境改革関連コストとして、2017年は緊急増員に13億円、社内業務の棚卸しに伴うIT化・RPA化・ICTの導入など業務効率化やアウトソーシングなどの諸施策と労務管理の徹底に40億円、オフィス環境の改善に17億円、計70億円を電通単体で投入しました。

2018年は業務効率化のための諸施策と労働環境改革の加速による「将来の成長に向けた基盤整備」の推進に80億円、オフィス環境の改善に25億円、増員に25億円を見込んでおり、計130億円を投入する予定です。

2018年の主な施策

- 毎月1回、全社一斉に休暇を取得する法定外休暇「インプットホリデー」(6月より試験導入)
- 出社時にその日のコンディションを知ることのできる「バイタリティノート」(7月より全社導入)
- 社員一人ひとりの成長を支援するプログラムの開発と年間100時間以上の学びの機会(10月より提供)

今後も当社は、基本計画の着実な実行により、法令遵守の徹底および長時間労働の是正を図り、同時に社員の心身の健康を守ることに注力していきます。そして労務問題が二度と再発することがないように、全社を挙げて労働環境改革を推進していきます。

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、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、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に取り組みました。

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、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もすでに完了しております。

なお、再発防止策として、以下のような対策を取り入れました。

1. 2016年以降、現場部署から独立したビジネスプロセスマネジメント局デジタル確認課が、媒体出稿データと取引データの不整合チェックを行っております。現在まで1件も不正は検知されておられません。
2. デジタル運用型広告を対象としたBPR(ビジネス プロセス リエンジニアリング)を実施し、業務の広範な棚卸を行い2017年11月に標準業務フローを策定しました。2018年からは、監査法人による業務プロセス監査を実施しております。
3. システム対応も推進しており、2018年2月にオンライン受注システムの大規模リニューアルを実施しました。広告主からの受注データと電通社内の発注データのシステム連携を実現し、転記作業や確認作業を削減することで、業務効率と正確性を向上させています。2018年中に、レポートシステムやアラートシステムとも接続し、更なる自動化を推進しております。

Message

CSR担当役員からのメッセージ

グループ一丸となって 新たな挑戦を

CSR委員会委員長
代表取締役執行役員

遠谷 信幸



デジタル化をはじめとして、働き方改革やダイバーシティ社会の実現など、日本社会はこれまでになく変革を求められる時代を迎えています。事業環境が大きく変化する中、私たち企業も新たな社会との向き合いを求められているものと思います。

こうした環境変化を意識して、CSR委員会においては機関投資家も注目するESG (Environment、Social、Governance) やSDGs (持続可能な開発目標) などをテーマに、社内はもちろん、社外のステークホルダーとも幅広く社会課題について議論を深める場としています。

企業評価の尺度において、ESGは今後ますます重視される傾向にあると感じています。当社グループにおいてもCSR委員会を中心にESG推進体制の整備を進めるとともに、積極的な社外への情報発信を心掛けています。従来重視してきたDJSI (Dow Jones Sustainability Indices)、CDPといったESG評価への対応にも、より一層注力していく方針です。

またSDGsに関しては、従業員が率先してグループ横断でプロジェクトチームを発足させ、各人の意識啓発のためのセミナーを開催し、生活者のSDGs浸透度調査を実施するなどの活動が進んでいます。SDGsは、ひとりひとりの従業員が自分たちの社会的な価値とは何か、社会にどのような働きかけができるかを再考するチャンスであると捉えています。そして従業員自身の成長を図れる良い機会になるものと期待しています。

社会から求められているCSR活動は単なる社会貢献に留まるものではなく、事業活動を通じて実現するもので、それは何より従業員と社会との関係性構築の場であると思います。今後もグループ内の各部署でCSR活動を推進しているCSR推進委員会を中心にして、ステークホルダーへの働きかけを強化する所存です。

当社グループが事業として手掛けるマーケティング・コミュニケーション領域は、従業員によるアイデア、発想そのものがコアコンピタンスであり、それはいつの時代においても変わるものではありません。変革を求められるいまだからこそ、これまで以上に自由でかつ柔軟な発想のできる環境を整えて、グループ一丸となって新たな挑戦をしていきたいと考えています。

電通グループのCSR

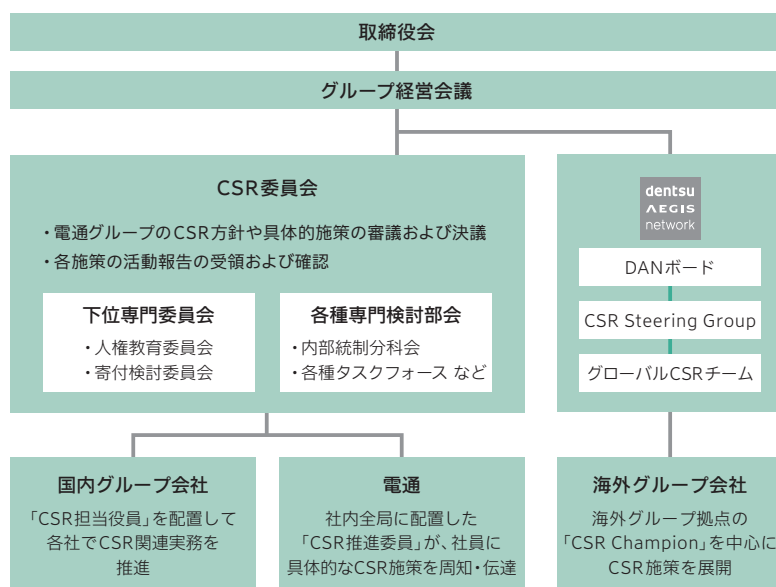
電通グループ行動憲章

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、電通グループの企業理念に掲げる「7つの重点領域」を中心に構成されています。各国の法規制や社会規範を遵守しつつ、電通グループに属する全ての経営者と従業員が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。

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「グループ経営会議」の諮問機関として、執行役員を委員長とし、5人の役員で構成される「CSR委員会」を設置しています。2017年度にはCSR委員会は11回開催されました。またCSR委員会の下には、下位専門委員会等が設置され、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、電通イーゼス・ネットワーク(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。また電通社内全局には「CSR推進委員」が配置され、全社員に向けた具体的なCSR施策の周知の徹底に努める一方で、国内グループ会社においては「CSR担当役員」を、海外グループ会社においては「CSR Champion」を任命し、電通グループ全体で、統一性のあるCSRの推進を図っています。

電通グループのCSR推進体制図



国際的なイニシアチブへの参画

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、国際的なイニシアチブへ積極的に参画しています。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・実現に向けた年次活動報告(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、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。



電通グループ中期CSR計画2020

電通グループは、CSR理念である「電通グループ行動憲章」のもと、4つの重点領域と国内・海外の共通目標を定めた中期CSR計画に基づき、全世界で着実に活動を推進することで、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。



計画策定の背景 ~サステナブルな社会の実現にむけて~

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

しかしながら、広告業界が果たすべき役割は想像以上に大きいと考えています。日常的な消費から、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む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>環境保全 事業活動における環境負荷の低減</p>	 <p>コミュニティ コミュニティ活動の促進による市民社会への貢献</p>
 <p>サプライチェーン サステナブルなサプライチェーンの構築</p>	 <p>責任あるマーケティング・コミュニケーション 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

	 国内グループ	 海外グループ
 <p>環境保全</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>コミュニティ</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>サプライチェーン</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>責任あるマーケティング・コミュニケーション</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

人権の尊重

人権尊重の基本的な考え方

電通グループは、持続可能な豊かなコミュニケーション社会の実現を目指して、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にグローバルな人権尊重の考え方を取り入れ、高い倫理観と人権意識を持って、事業活動に取り組んでいきます。

また、社員の人権を守ることも重要な責務ととらえ、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、社員一人ひとりの人権と個性を大切にしていきます。

電通イーグリス・ネットワーク(DAN)では、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いきます。

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

人権推進体制

電通の人権教育責任者と国内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。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、職位の階層別、職域別にさまざまな人権啓発研修を体系的に実施しています。研修では人権の基本知識と広告表現の関わりについてまとめた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、人権に関わる広告表現の過去事例を集めた「人権college」を社内イントラネットにアップし、広告における人権配慮について学び、より良い広告コミュニケーションを追求・実現していくために取り組んでいます。

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

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

人権における相談専門部署の設置

広告表現に関する人権リスクの把握に対応するため、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。2017年度(2017年1月～12月)は296件の相談があり、個別に対応することで再発防止に努め、人権意識の一層の向上を図っています。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、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推進委員を通じて注意喚起を行っています。



人権collegeのサイト画面

労働環境の整備

労働環境改革基本計画

詳しくは、P33～34をご覧ください。

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さまざまな話を聞く「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。2018年6月1日時点で障がい者雇用率は、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2.14%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。

コミュニティ

電通グループの取組み

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さまざまな社会貢献やコミュニティ活動を展開しています。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。

社員参加型コミュニティ活動

電通では、社員とコミュニティとのダイレクトな連携を実現する機会を提供し、社員が直接参加するボランティア活動をバックアップしています。

2017年は、認定NPO法人日本ハビタット協会が行う外貨コイン仕分けボランティア活動を電通社内で2回実施し、計57名の社員が参加しました。

仕分けされた外貨コインはドルに換金され、東南アジアの植林事業や現地の子どもたちの生活環境改善事業に役立てられます。



社員参加型コミュニティ活動風景



コミュニケーションの力で 社会との共存・共生を目指す

社会貢献部長

池田 京子

持続可能な事業活動のために、社会との共存・共生は欠かせない要素です。電通では「コミュニケーションの力を社会に」をスローガンに、社会課題に向き合う人材の育成と活動のサポートをテーマとして、本業で培ってきたノウハウやスキルを活かした社会貢献活動を継続しています。

日本国内の中心的な活動として、広告小学校というプロジェクトに取り組んでいます。小学校の総合学習の一環としてCM制作を行い、子どもたちの自己発見を促してコミュニケーションスキルの向上を図るものです。教材開発や授業のサポートを行う中で、教育現場の課題の発見や、より良いカリキュラム作りに貢献しています。

また、当社の社会貢献活動を通じて、SDGsへの貢献にも取り組んでいます。NPO支援プログラムや公益社団法人日本ユネスコ協会連盟とのプロジェクトなど幅広い活動を展開しており、SDGsの17の目標のうち、教育、飢餓、使う責任、環境など多岐にわたる活動を長年続けています。

こうした活動を長期にわたって実施してきた結果、それぞれのコミュニティに対してよい影響を与えられているという手ごたえがあり、プロジェクトに関わった社員も学びを得ていて、互いに学び合える社会貢献の面白さを感じています。今後、私たちのパートナーやステークホルダーが持っている知見や社員のノウハウを融合し合えるプラットフォームの構築を目指しながら、電通グループならではの活動をさらに広げていきたいと思えます。

責任あるマーケティング・コミュニケーション

電通グループの取組み

電通は広告が社会に与える影響の大きさを認識しており、クリエイティブ業務に関する行動指針やガイドラインを定めるとともに、広告制作に常に最善の注意を払っています。

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性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。

パブリシティ業務ガイドライン

電通では「パブリシティ業務ガイドライン」を策定し、当社におけるパブリシティ業務は同ガイドラインに則り運用しています。

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「SDGs(持続可能な開発目標)」が掲げられました。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は、先見性を持って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ます。各種セミナーやワークショップの実施を通じて、ステークホルダーのSDGsへの取り組みをサポートすべく、取り組んでいます。活動の一環として、2017年11月に写真家のレスリー・キー氏を招いて、社内でのSDGsの浸透を図るために、電通の社員一人ひとりが仕事を通じて達成したい目標「My SDGs」を掲げてポートレート撮影を実施しました。また、企業の経営層や広告宣伝に携わる方々向けに、SDGsを念頭に置いて行う広告宣伝やプロモーション活動の手引きとなる「SDGsコミュニケーションガイド」を作成しました。

さらに、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、SDGsの特定テーマ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。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>

SDGsコミュニケーションガイド ⇒ http://www.dentsu.co.jp/csr/team_sdgs/pdf/sdgs_communication_guide.pdf



Photographed by LESLIE KEE



SDGsコミュニケーションガイド



サプライチェーン

電通グループの取組み

電通グループでは、サプライチェーンにおけるCSR調達の浸透を目的として、調達基本方針に則り、ビジネスパートナーへの調達ガイドラインの配布やCSRアンケートの実施、サプライチェーン上のESGリスクのモニタリングなどを通じて、CSR調達活動を徹底しています。

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>

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」を配布することで、各種サービスの制作・提供プロセスにおける人権の配慮、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。「電通調達ガイドライン」は2014年3月に改定しました。これは、業務上の倫理、人権に配慮したCSR調達活動の実現を目指すことを目的とし、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たものです。

また、サプライチェーン上のESGリスクをモニタリングすることを目的として「サプライチェーンアセスメント」を実施しています。これは、ESGに関する30ほどの設問に回答いただくオンラインのアンケートであり、2020年までに900社からの回答を得ることを目標としています。すでに246社様からのご回答を頂き、特に「電通グループ行動憲章」の存在を182社様(73.9%)にご認識いただいていること等が明らかになっています。

加えて、新規取引先に対しては、業務開始に際して締結する「外注取引基本契約」において、その条項にCSR調達に関する内容を盛り込むことでCSR調達活動への対応を依頼しています。

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「個人情報に適正に守る」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、さまざま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。

税務行動原則

電通グループでは「グループ税務行動原則と行動規範」を定めており、電通グループの事業戦略、事業活動、企業価値および社会的責任との整合性を保ち、かつ、適切な税務ポジションをとることにより当社グループの価値を維持・向上しつつ、適切な時期に、適切な場所で、適切な金額で納税を行っています。

グループ税務行動原則と行動規範 ⇒ <http://www.dentsu.co.jp/csr/compliance/respectforlaws.html>

環境保全

電通グループの取組み

電通は環境問題をCSRの重要課題のひとつと捉え、環境マネジメントシステム「電通エコ・プログラム」を立ち上げ、全社で環境保全の取組みを進めています。その取組みが評価され、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、環境省をはじめ、各ステークホルダーとの協働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。

環境活動推進体制およびマネジメントシステム

電通は、環境管理責任者を設置して、グループ全体の環境への取組みを進めています。また、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、同年5月にISO14001の認証を取得しました。2006年6月には電通グループで統合認証を取得し、2018年1月時点では、電通と電通グループ会社17社が継続しています。

環境意識啓発活動

電通では、社員の環境意識を高める施策として、環境スローガンやエコ大賞などの啓発活動を実施すると共に、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・資格取得も積極的に支援しています。

エコ・ファーストの約束を宣言

当社は2017年11月、環境省が創設したエコ・ファースト制度^{*1}において認定^{*2}されたエコ・ファースト企業として、ステークホルダーと協働してサステナブルな社会の実現を目指すことを「エコ・ファーストの約束(更新書)」に反映し、環境大臣に宣言しました。今後も、社会課題の認知拡大や理解促進、環境負荷低減に貢献していきます。

エコ・ファースト制度について(環境省ホームページ) ⇒ <http://www.env.go.jp/guide/info/eco-first/index.html>

*1 地球温暖化対策などの環境保全に関する取組みについて、その企業が業界における環境先進企業であることを環境大臣が認定する制度。

*2 当社は2008年に認定



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、CSR委員会で検討の上、グループ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、電通イージス・ネットワーク(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CO₂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°C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)」を設定しました。電通グループはこの目標の中で、スコープ1、2のCO₂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CO₂排出量を2050年までに2015年比25%削減することを掲げました。2017年8月、この数値目標が科学的な根拠のもとに設定された意義のある水準であると認められ、地球温暖化防止への国際的イニシアチブ「Science Based Target Initiative」の認証を取得しました。

今後、CO₂削減へのさらなる取り組みを通じて、気候変動問題の解決に寄与していきます。

* 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°C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。



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

	2014年3月	2015年3月	2015年12月	2016年12月	2017年12月
連結	39,427	43,583	47,324	55,843	60,064
単体	7,425	7,348	7,261	6,799	6,927

管理職に占める女性割合

(単位：%)

	2015	2016	2017
合計	7.5	7.8	8.0

(注) 出向者含み出向受入含まず

新卒社員採用人数

	2014年4月	2015年4月	2016年4月	2017年4月	2018年4月
合計	135	132	144	145	145
男性	91	92	88	82	84
女性	44	40	56	63	61
女性比率	32.6%	30.3%	38.9%	43.4%	42.0%

新卒社員+中間採用人数

	2013年度	2014年度	2015年度*	2016年度	2017年度
合計	169	167	152	176	244
男性	114	120	108	115	158
女性	55	47	44	61	86
女性比率	32.5%	28.1%	28.9%	34.7%	35.2%

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

	2013年度	2014年度	2015年度*	2016年度	2017年度
合計	10.3	10.8	8.4	11.2	12.8
男性	9.2	9.6	7.5	10.2	12.1
女性	13.1	13.8	10.6	13.9	14.5
取得率	51.5%	54.0%	42.0%	56.0%	64.0%

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

	2013年度	2014年度	2015年度*	2016年度	2017年度
延べ取得時間数	45,005	49,712	38,275	47,138	49,459
延べ取得者数(人)	17,111	14,568	14,308	18,217	19,401
取得者1回 当たり時間数	2.6	3.4	2.7	2.6	2.5

従業員構成(2017年12月末)

	男性	女性	合計
執行役員ほか	43	2	45
マネジメント職	1,531	136	1,667
非マネジメント職	2,575	1,028	3,603
契約社員	269	288	557
事務スタッフ	1	532	533
パートナー・シニア社員	117	43	160
嘱託ほか	32	24	56
出向受入	211	95	306
合計	4,779	2,148	6,927

平均年齢

平均勤続年数

全体	40.1	全体	13.6
男	41.8	男	15.6
女	36.4	女	9.0

(注) 1. 「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。
2. 出向者を除く。

育児休業取得者数および復職率

	2013年度	2014年度	2015年度*	2016年度	2017年度
合計	51	60	81	81	106
男性	11	10	15	31	47
女性	40	50	66	50	59
復職率	96.1%	100%	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)

	2013年度	2014年度	2015年度*	2016年度	2017年度
男女計	2,265	2,252	2,187	2,166	2,031

(注) 1. 出向者を除く。
2. 労働時間管理の変更に伴い、2017年度より実労働時間の数値に見直しを実施
3. 2017年度よりマネジメント職含む。

*集計範囲：2015年4月～2015年12月の9カ月分

多様な人材の活用

障がい者雇用率

(単位：%)

	2014年6月	2015年6月	2016年6月	2017年6月	2018年6月
男女計	1.79	2.01	2.04	2.07	2.14

社会貢献活動

コミュニティ投資額

(単位：ポンド)

	現金寄付	従業員労働	現物供与	マネジメントコスト	合計
DAN (海外グループ)	689,463	2,188,574	8,632,475	432,090	11,942,602

社員意識調査

会社や仕事に関する調査

(単位：%)

	2014年1月	2015年1月	2016年1月	2017年1月	2018年1月
Q. 電通でしか得られない経験や知識がある	94.0	95.1	94.4	93.2	92.3
Q. 電通で働いていることを誇りに思う	87.3	88.1	86.8	80.2	78.4
Q. 今後も電通で働き続けたいと思う	78.9	78.5	75.6	73.5	72.1

環境パフォーマンスデータ

	2015年度	2016年度	2017年度
CO ₂ 排出量(トン)	109,840	124,698	113,134
電通(単体)	29,188	30,886	28,991
国内グループ	19,360	18,584	16,443
DAN(海外グループ)	61,292	75,229	67,700
原単位(トン/FTE)	2.49	2.42	2.11
スコープ1(トン)	4,482	5,170	5,611
電通(単体)	577	594	452
国内グループ	310	409	417
DAN(海外グループ)	3,595	4,166	4,742
スコープ2(マーケットベース)(トン)	53,836	55,126	48,573
電通(単体)	20,938	21,867	20,287
国内グループ	11,432	10,496	8,258
DAN(海外グループ)	21,466	22,762	20,028
スコープ3(トン)	51,523	64,403	58,949
1. 紙・事務用品の購入	4,844	3,066	2,396
5. 廃棄物	884	933	1,110
6. 従業員の出張	42,460	57,372	52,603
7. 従業員の通勤	3,334	3,030	2,841

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
- CO₂排出量はWRI(World Resources Institute)「GHGプロトコル」の算出基準に基づく
- CO₂排出量のうちスコープ3はカテゴリー 1、5、6、7について算出

Corporate Data

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。

2017年12月31日現在、電通の連結子会社は911社、持分法適用関連会社は68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：プロモーションとアウト・オブ・ホームメディア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)電通アドリア

所在地：日本

議決権の所有割合：66.7%

主要な事業の内容：アウト・オブ・ホームメディア、店頭プロモーションに特色をもつ広告業

電通ヤング・アンド・ルビカム(株)

所在地：日本

議決権の所有割合：51.0%

主要な事業の内容：電通とヤング・アンド・ルビカム社出資の広告会社

(株)サイバー・コミュニケーションズ

所在地：日本

議決権の所有割合：100.0%

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

(株)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%

Aegis Finance 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%

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*3

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*3

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*3

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.*3

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：73.8%

議決権の所有割合(間接所有割合)：73.8%

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%

北京電通广告有限公司

所在地：中国

議決権の所有割合：70.0%

その他880社

*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す。

*2 有価証券報告書提出会社です。

*3 特定子会社です。

持分法適用関連会社

(株)ビデオリサーチ

所在地：日本
議決権の所有割合：34.2%
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)カカコム*1*2

所在地：日本
議決権の所有割合：16.7%
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65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。

投資家情報

2017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
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

2017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	82	88,696,260	30.75
金融商品取引業者	63	9,012,676	3.12
その他国内法人	671	77,549,771	26.89
個人・その他 (自己株式含む)	40,808	48,278,775	16.74
外国法人等 (外国個人含む)	627	64,827,518	22.49
合計	42,251	288,410,000	100.00

大株主(上位10名)

株主名	所有株式数(株)	比率(%)
日本マスタートラスト 信託銀行株式会社(信託口)	31,329,200	10.86
日本トラスティ・サービス 信託銀行株式会社(信託口)	19,375,500	6.72
一般社団法人共同通信社	18,988,800	6.58
株式会社時事通信社	16,678,680	5.78
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	7,955,155	2.76
株式会社電通	6,511,082	2.26
電通グループ従業員持株会	5,963,698	2.07
株式会社みずほ銀行	5,000,000	1.73
公益財団法人吉田秀雄記念事業財団	4,984,808	1.73
株式会社リクルートホールディングス	4,929,900	1.71

(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。

dentsu

〒105-7001 東京都港区東新橋 1-8-1