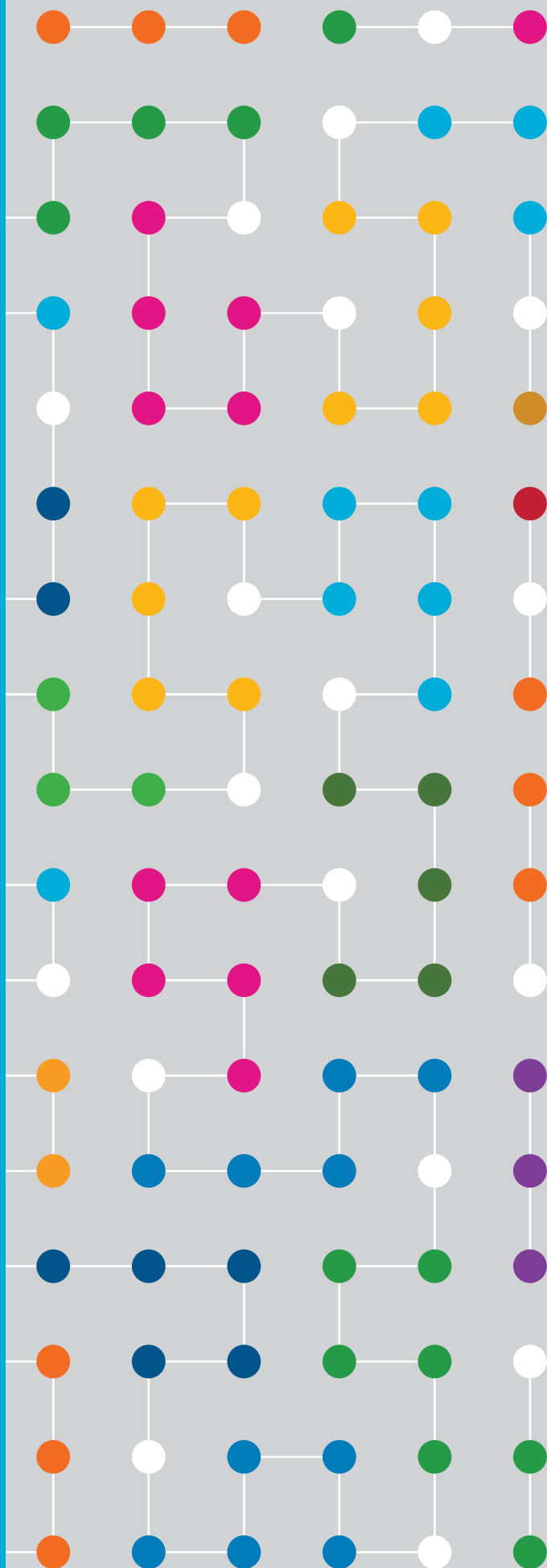


dentsu

電通統合レポート  
2019



# 目次・編集方針

- 001 目次・編集方針  
早見表（ナビゲーション）

## About us

- 003 At a glance グループの全体像
- 005 History 電通グループ 成長の軌跡
- 007 Top Message
- 009 How we create and share value  
電通グループの価値創造プロセス
- 011 Our business  
事業ラインナップと主なサービス
- 019 電通グループ中期方針
- 021 財務・非財務ハイライト
- 023 Message CFOメッセージ
- 027 対談 電通グループの進化は第2フェーズへ

## Governance

- 031 コーポレートガバナンス
- 034 コンプライアンス
- 035 Message 社外取締役からのメッセージ
- 036 役員一覧

## CSR Strategy

- 037 Message CSR担当役員からのメッセージ
- 038 電通グループのCSR
- 039 電通グループのSDGsアクション

## Environment

- 041 環境負荷低減

## Society

- 043 人権の尊重とヒューマンリティの追求
- 044 ダイバーシティ&インクルージョン
- 045 ディーセント&クリエイティブワーク
- 046 責任あるコミュニケーション・コンテンツ
- 048 コミュニティ

## ESG Data Summary

- 049 データサマリー

## Corporate Data

- 053 子会社および関連会社
- 054 投資家情報
- 054 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ています。
- 対象読者  
株主・投資家をはじめとするあらゆるステークホルダー

### 参考にしたガイドライン

国際統合報告評議会（IIRC）「国際統合報告フレームワーク」  
経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」  
GRI（Global Reporting Initiative）「GRIサステナビリティ・レポート・スタンダード 2016」

### 対象期間

2018年度（2018年1月1日～2018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

2019年8月（次回予定：2020年8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2019では、読者の皆様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		•さらなる新しい電通グループの創造に向けて	P.7
	● 電通グループの価値創造プロセス		•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、顧客と協働し、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。	P.9
	● 対談(国内事業統括×海外事業統括)		•電通グループの進化は第2フェーズへ	P.27
2018年度の業績は？	● 財務・非財務ハイライト		•2018年度を含む3年間の業績ハイライト •2018年度の業績とその要因の説明	P.21
	● CFOメッセージ		•2019年~20年を「グループ全体の事業変革推進」のためのフェーズ2と位置づけています	P.23
電通グループの中長期的な 成長実現に向けて どのような取り組みをしているのか？	● 電通グループの価値創造プロセス		•人へ、社会へ、 新しい価値をもたらす幅広い変革を	P.9
	● 対談(国内事業統括×海外事業統括)		•電通グループの進化は第2フェーズへ	P.27
	● Key Persons		•電通グループの「キーパーソンの声」	P.12-18
	● 電通グループ中期方針		•電通グループの自己革新 •電通グループを新しいフェーズへ	P.19
労働環境改革基本計画の進捗について 知りたい。	● ディーセント&クリエイティブワーク		•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.45
電通グループのSDGsへの取り組みを 知りたい。	● グループの全体像		•At a glance -電通グループ 早わかり-	P.3-4
	● 電通グループのCSR		•Message CSR担当役員 •電通グループのSDGsアクション	P.37、39
	○ Common Ground		•「Goal3：Health」をフィーチャー。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。	Web サイト
	○ 電通SDGsプロジェクト		•「SDGsに関する生活者調査」を実施 •「SDGsコミュニケーションガイド」を作成	Web サイト

## At a glance

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・アジア太平洋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ビス・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。

### 事業エリア



世界 **145** 以上の  
国と地域

### 財務

#### 売上総利益



**9,326** 億円

2018年度  
(2018年1月1日~12月31日)

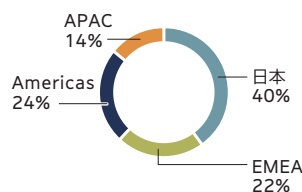
#### 売上総利益に占める 海外事業構成比



**60.4%**

2018年度  
(2018年1月1日~12月31日)

#### 地域別売上純利益の構成比



#### 売上総利益に占める デジタル領域構成比



国内 **23.9%** (1.7pt ↑)  
海外 **60.6%** (2.7pt ↑)

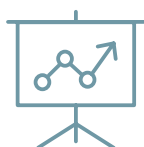
### 国内事業



### 海外事業



### マーケット



### Position

#### 国内広告市場におけるシェア



日本の広告費2018年をベースに、  
電通国内事業の業務区分別売上高  
を基に算出

#### 広告持株会社グループランキング



出典：アドバタイジング・エージェンシー2019年5月

### Award

#### 海外広告賞入賞数



過去1年間の広告賞での入賞数  
(2019年6月10日現在)

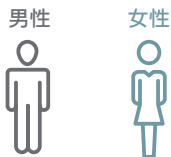


グローバル従業員数

2018年12月31日時点



62,608名



32,443名 30,165名  
51.8% 48.2%

EMEA

17,814名



男性 女性

8,096名 9,718名  
45.4% 54.6%

APAC

13,758名



男性 女性

6,195名 7,563名  
45.0% 55.0%

Americas

12,497名



男性 女性

5,733名 6,764名  
45.9% 54.1%

Japan

18,539名



男性 女性

12,419名 6,120名  
67.0% 33.0%

サステナビリティ



非財務

CO<sub>2</sub>排出削減率



18.6%減

(2017年度比、スコープ1+2)

CSR調達アンケート  
実施社数



750社

(2018年12月末時点)

SDGsアクション

電通Team SDGs



Common Ground



電通ダイバーシティ・ラボ  
(DDL)

DENTSU Diversity LAB

グローバル・コンパクト・  
ネットワーク・ジャパン



Network Japan  
WE SUPPORT

外部機関からの評価



2018 Constituent  
MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)



# History

電通グループ 成長の軌跡

創立より119年、社会の変化とともに電通は、通信業から広告業、総合的なコミュニケーションを担う企業へと変化を続け、いま目指すのは「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。2020年に新体制のもと「One Dentsu」となる当社グループの歩みを時代とともに振り返ります。

1901年

光永星郎、日本広告(株)、電報通信社を創立

1951年

民間ラジオ放送開始 本社にラジオ局新設

1953年

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年

社名を(株)電通と改める

1959年

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年

東京オリンピックの開催に協力

1970年

大阪万国博の開催に協力

1974年

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

1984年

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年

1989年3月期 売上高1兆円達成

1996年

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

1998年

長野冬季オリンピックの開催に協力

2000年

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

dentsu

○1901

1950年代以降の日本の高度経済成長に伴うマスメディアの驚異的な発展のなか、テレビ広告初期において圧倒的な取扱高シェアを占める



街頭TVに見入る人々



TVCM第1号  
「精工舎の正午の時報」(1953)

○1974

企業のコミュニケーション・ニーズにスポーツ・文化事業、メセナ活動などが加わった時代、広告会社からコミュニケーション企業へ



築地本社ビル玄関に掲出した  
新シンボルマーク(1986)



長野オリンピック開会式(1998)

dentsu  
AEGIS  
network

1966年

フランスでメディアエージェンシーCarat設立

1979年

広告エージェンシーWCRSグループ設立

1984年

WCRSがCaratを買収

1989年

WCRSのメディア・バイイング部門を基盤として  
分社化の形でAegis Media設立

1990年

WCRSの社名をAegis Mediaに変更

#### 2001年

創立100周年 東証一部へ株式上場

#### 2002年

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

#### 2007年

電通ネットワーク・ウエスト (DNW)構築を開始  
2007年3月期 売上高2兆円達成

#### 2008年

電通ホールディングスUSAが米・マクガリリー・ボウエン社を買収  
DNWを電通ネットワークに拡大

#### 2012年

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年

英国の広告会社イーゼス・グループを買収  
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年

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

#### 2016年

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  
日本国内における労働環境改革に着手

#### 2017年

山本敏博常務が第13代社長に就任

#### 2018年

「電通グループ中期方針」を発表

#### 2019年

純粋持株会社体制への移行を定時株主総会にて決定

### ○ 2001

世界の広告界がグローバル化し、激しく変化を続けるなか、海外事業の拡大に注力し、グローバル化を推進



東証一部上場(2001)

### ○ 2013

世界的にデジタル領域が拡大を続けるいま、強固な海外ネットワークを構築し、グループ全体の事業変革を推進して、新たな持続的成長フェーズへ



FIFAワールドカップ  
日韓大会(2002)



DANロンドンでの会議風景  
(2013)



東京オリンピック・パラリンピック  
(2020)

# One Dentsu

#### 2003年

世界初のグローバル規模のデジタル・エージェンシー・ネットワークIsobar設立

#### 2008年

Aegisが、コンパージェンスとグローバル化を標榜したSix Point Strategyを打ち出す

#### 2009年

Aegisが、ユニークなオペレーティングモデル One P&Lを立案し導入

#### 2013年

電通によるAegis買収に伴い、Dentsu Aegis Network(DAN)発足  
Aegisのメディア・バイイング部門を統合し、Amplify設立

#### 2016年

米国独立系最大手のデジタル・マーケティング会社Merkleのマジョリティ取得  
DANの売上総利益デジタル領域構成比が50%超に

#### 2019年

取締役会議長ティム・アンドレー (電通取締役)がDAN CEOを兼任

# さらなる新しい 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

電通グループは、国内の労働環境改革を中心とする、2017年度および2018年度の2か年にわたる改革期を終え、現在は、さらなる事業基盤整備を進めながらも、持続的成長の実現に向けたグループ全体の事業変革推進に取り組んでおります。過去2年間は、社員の心身の健康を最優先に捉えることを中心に据えて、業務プロセスの見直し、ITなど社内インフラへの大胆な投資、オフィス環境の改善整備、人事制度改革や従業員の成長支援など、総合的かつ抜本的な、多岐にわたる施策の導入を主に国内事業において推進いたしました。同時に海外事業で進めた事業基盤整備も併せて、これらの改革が、今後の成長と競争力の源泉となるたしかな手ごたえを感じています。

## 「多様性」が求められる世界

「アフターデジタル」と呼ばれる、かつてないビジネス環境のもと、すべては瞬時にグローバルスケールで直結しています。広告、そして広告会社の未来を考える際、そこには2種類の未来があると思います。

一つは広告そのものの進化の先にある「広告」の未来です。言葉や写真だけで構成されていた広告に音声が変わり、映像が変わり、さらにスポーツの試合、街を歩く人ですら、広告メディアとなりうる時代になり、そこにインターネットが登場して以降、広告に使える「メディア」は爆発的に増えました。種類が増えた分だけ、広告が難しくなっていると言われたりもしますが、実は広告の中に取りこみ、より効果を高めるために使うことのできる価値ある手段や媒体が増えているのだと思います。手段が増えることで実現しうる、より効果ある、そして今までとは全く違う広告を次々に形にしていく。そこに広

告会社の一つめの未来があると思います。

もう一つは広告会社が「広告」を超えていくという未来です。広告会社の仕事の本質は、顧客の課題を発見し、その課題を解決しうるアイデアを生み出し、実行していくところにあります。広告という言葉の定義を最大限に広げて考えても、さらにその「広告」を超えて、問題を発見しアイデアを用いて解決していくべき場、つまり課題が世の中にはたくさんあると考えています。それが「広告」を超えていくという言葉に込めた意味です。

こういった機会を迅速に、そして柔軟にとらえていくために私たちが獲得しなければならないのは「多様性」です。

## 「多様性」を創発していく企業グループへ

私たちは、2020年1月を期して、純粋持株会社体制への移行を決定し、目下その準備にあたっております。これはまさに、変化に果敢に挑戦していくために、グループ内の「多様性」を最大限に高めることを企図したものです。

120年近くに及ぶ歴史を持つ電通自体も、「多様性」を内包することで時代の変化に対処してまいりました。そして今後、電通グループが獲得すべき最大の強みは、特定の国の優位性に依拠するのではなく、世界中に点在する多様なチカラを臨機応変に組み合わせることができる「メタナショナルなグループ」としての「多様性」です。

2013年以降、グローバル経営の先進的オペレーションを有する電通イージス・ネットワークの成長によって、電通グループは145以上の国と地域に1,000社を超える企業集団を展開し、6万人強の社員を有する規模となりました。グローバル化の初



期の目標を達することができました。

今後はさらに、世界に広がる「多様性」と内なる機能や才能という「多様性」が出会い、創発していく企業グループへと進化させていきます。

世界中、どのマーケットで生まれた、新しいナレッジやタレント、イノベーションも、たちまちに伝播することが可能な時代。だからこそいち早く、電通グループ内のあらゆる「多様性」を発見し、つないで、ただちに展開することが必要です。プロジェクトの起点は、世界中の、グループの、社員のすべてに与えられた「機会」であり、チームのメンバーはすべて「One Dentsu」に所属するdentsu-jinです。電通グループは、こうして世界に6万人、あるいはそれ以上に拡張していくのです。

ステークホルダーの皆様、そしてすべてのお客様  
お客様に常に高い価値を提供し続けること。それが私たちの存在理由です。そして、お客様のことを考え抜き、お客様の成長に貢献することは、お客様のそのお客様、最終消費者はもとより、共同体、社会、世界について考え、より豊かな社会、よりよい世界の実現に貢献することに他なりません。

社員もまた、私たちの大切なステークホルダーです。電通グループで働くことによって、さまざまな価値を実現して、お客様や社会に貢献できるという「よろこび」とともにある、そういう集団でありたい、と思っております。

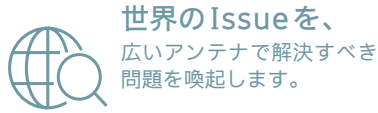
電通グループは、持続可能な社会実現に向けて、お客様とともに歩み続けます。そのためにも、より一層の改革に邁進してまいります。なにとぞ、ご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。



# How we create and share value

電通グループの価値創造プロセス

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、顧客と協働し、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。



## [Mega Trend]

- 環境・資源の限界
- 格差と分断
- 人口動態の変化
- 価値観の多様化
- デジタル化の進展
- 気候変動

**財務資本**

- 健全な財務体質
- 多彩な資金調達

---

**製造資本**

- 働きやすく協業が生まれやすいオフィス環境
- 場所に捕らわれずに協業を可能にするクラウドベースのIT基盤

---

**知的資本**

- 事業活動から得た、消費者・クライアント・社会に対してのインサイトの蓄積
- 独自のアイデアクリエーションメソッド
- PDM、M1などのデータ活用ノウハウ、経験

---

**人的資本**

- 145以上の国・地域に6万人強の多様な人材
- 社員の成長を後押しする育成プログラム
- 外部の優秀な人材を取り込む柔軟性

---

**社会関係資本**

- 幅広く強固な顧客基盤（クライアント、メディア、協会会社、スポーツ団体、コンテンツホルダー、官公庁、地域社会等）

---

**自然資本**

- 事業特性上、自然資本への依存は限定的
- 電力エネルギー等への安定的なアクセス

世界中の課題が集まる。  
そして解決したいと思う人と出会う。

企業理念

# Good Innovation.



**外部環境** 世界は多くの問題に満ちています。それは量的質的な意味で加速・増大しています。しかしそれは電通グループにとって機会であると考えています。

人へ、社会へ、  
新しい価値をもたらす幅広い変革を

One Dentsu



**Solution**を考え、  
多角的な視点で常識にと  
られず、解決策を提案  
します。



ともに**Action**する。  
提案にとどまらず、顧客ととも  
に行動し、問題解決に取り組み  
ます。

**財務資本**

P.026

- 次なる成長のための内部留保、M&Aへの充当
- 継続的かつ安定的な配当を通じた社会に対する還元

**製造資本**

P.024

- より良い働き方ができる環境の実現
- さらなるコラボレーションを可能にするIT基盤の導入

**知的資本**

P.027

- 課題解決を通じて得られたノウハウやナレッジ
- データ活用の経験蓄積による顧客、消費者双方へのメリットの供出

**人的資本**

P.044

- 課題解決を通じた人材成長
- 個性を尊重した社員育成により、ダイバーシティを推進

**社会関係資本**

P.027

- 顧客とともに取り組んだ課題解決を通じてより深い関係を構築
- ネットワークの拡がりにより、ソリューションの多様性を強化

**自然資本**

P.039

- SDGsの活動支援を通じて顧客の取組をレバレッジし、自然資本を保全する

Innovationを通じてよりよい社会を作る。  
そして、そこから学び電通グループも成長する。

コミュニケーション  
を通じた豊かな  
生活への寄与

顧客  
ビジネスの成功

サステナブルな  
社会の実現

その中で我々はCSRのマテリアルテーマ(P.040)を6つ設定しています。

• マテリアルテーマ

人権の尊重とヒューマンリティの追求  
環境負荷低減  
ダイバーシティ&インクルージョン

ディーセント&クリエイティブワーク  
責任あるコミュニケーション・コンテンツ  
事業を通じた社会変革

当社事業と関係の深い  
SDGsのゴール



## Our business

### 事業ラインナップと主なサービス

電通グループは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しています。

#### メディア

電通は、長年の経験や独自のメソッド、ツールに裏打ちされた効率的なメディア・プランニングやバイイング戦術の構築力を保持しています。また、テレビ番組のプロデュース、映画の製作委員会への出資や大型スポーツコンテンツの放映権獲得など豊富で優良なコンテンツ資産を活用できる環境を整えてきました。

こうしたメディア・プランニングのノウハウやバイイング力、さらには豊富なコンテンツへのアクセス力を生かし、総合的なメディアコンテンツのプランニングを実践するため統合ソリューション局という専門組織を社内に設置しています。統合ソリューション局では、ブランドの課題解決策として最適なメディアプラン、旬なメディア企画を提供しています。

従来のマスメディアに加えて、成長と変化が著しい、SNS、動画サイトなどに代表される各種デジタルメディアに対応した総合的なメディアプラン・メディア企画を専門力と実行力で開発・提供しています。

#### ビジネス・フィールド

- メディア・プランニング
- インタラクティブメディア
- オーディエンス・インサイト開発
- メディア・バイイング
- メディアとの新ビジネス開発
- プライベート・マーケット・プレイス

#### 提供価値

- メディア・プランニングのノウハウ、メソッド、ツール
- 優良なコンテンツ資産

#### コンテンツ

時代の移り変わりとともに、広告のフィールドも多種多様な変化を見せています。クライアントの広告ニーズ、人々のアクセスポイントは、もはや従来のマスメディアの枠にはおさまらなくなりました。そして、社会が成熟すればするほど、人々の文化的な生活には、「スポーツ」「エンタテインメント」といったコンテンツが欠かせないものとなります。

このような時代・社会を背景に、電通は、コンテンツに参画し、自ら作り上げ、コントロールする挑戦を続けてきました。誰もがワクワクし感動するスポーツ、映画、音楽などをより多くの人に届け、大きなコミュニケーションを作り出すことも、電通のイノベーションの一つです。

2020年には、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会が開催されます。電通では同大会のマーケティング専任代理店に指名されており、マーケティング権の販売を通じて、大会を成功に導くことに寄与していきます。

#### ビジネス・フィールド

- スポーツ・ビジネス
- エンタテインメント・コンテンツ

#### 提供価値

- 誰もがワクワクし感動するスポーツ、映画、音楽のコンテンツの提供



## デジタル マーケティング

デジタル化の進展と各種テクノロジーの進化が、消費者の行動様式を変化させています。そのため企業においては、従来型の個別のマーケティング活動から脱却し、統合的なデジタルマーケティングの実行が求められています。それは同時に、マーケティングサービス会社に対しても統合的な専門支援サービスが期待されていることにほかなりません。

電通は、デジタルマーケティングのすべての領域に対して、「コンサルティング」「開発・実装」「運用&実行支援」の3つの機能を提供していくことで、マーケティングのサイロを打破し、統合的なサービスを提供していきます。

### ビジネス・フィールド

- マーケティングインテリジェンスサービス
- システムソリューションサービス
- デジタル運用型広告サービス
- データソリューションサービス
- ダイレクトマーケティングサービス
- ソーシャルマーケティングサービス

### 提供価値

- 多様なデータソリューション
- 統合的なデジタルマーケティングサービス

## Key Persons

### ベンチャーのDNAとモノづくりの機能でアセットを新たな価値に変える

CARTA HOLDINGSは、国内最大手のメディアレップでありブランド型の広告を得意としてきたサイバー・コミュニケーションズ(CCI)と、パフォーマンス重視の運用型広告とデジタルテクノロジーに強みを持つVOYAGE GROUPの経営統合で発足した企業です。

デジタル環境の一般化に伴い、今、パフォーマンス重視の運用型広告とブランディング目的のブランド広告の境界線は曖昧になりつつあります。こうした中、運用広告とブランド広告の双方を取り扱うCARTA HOLDINGSの存在意義は、今後さらに増していくものと考えています。

私たちが電通グループにもたらす価値は、それ以外にも二つあると考えています。

一つは、モノづくりの機能です。電通グループの各社が提供するソリューションに、私たちのモノづくり、すなわちアドプラットフォームを自社開発し運用・改善し続ける力が加わることは、電通グループとそのクライアントに新たな価値をもたらすことができると考えます。

そして、もう一つはベンチャーのDNAです。電通グループが持つ強みやアセットに、私たちのアドテクノロジーと挑戦等を重視してきたベンチャーとしてのDNA、そして新たな事業を生み出し続けてきた経験を活かすことで、強みやアセットを新たな価値に変え、電通グループの価値向上に貢献していきたいと思えます。



株式会社CARTA HOLDINGS  
代表取締役会長

### 宇佐美 進典

愛知県出身。早稲田大学商学部卒業後、大手コンサルティング会社を経て1999年アクシブドットコム(現VOYAGE GROUP)を創業。2005年から2010年までサイバーエージェントの取締役を兼務し、主に技術部門を統括。2019年1月にCCIと経営統合し、(株)CARTA HOLDINGSを発足、代表取締役会長に就任。

## Our business

### マーケティング

デジタルメディアやソーシャルメディアの普及、消費者の価値観・行動の変化、ビッグデータ活用などのテクノロジーの進化は、企業と消費者の関係を着実に変貌させています。こうした中で、企業はマーケティング活動の各プロセス、個々の施策を有機的に結び付けなければ十分な成果を上げることが難しくなっています。

電通では、この大きな変化を「マーケティング・コンバージェンス」と名付け、クライアントが直面する今日的な課題に対して、統合的なソリューションを開発、提供しています。

これまで蓄積してきた多様なマーケティング手法を“人”を基点に結集・高度化した統合フレームワーク「People Driven Marketing」は、大きな視座から施策を打ち出すとともに、効果検証を可能にしました。

こうした“新たな時代をリードする統合的なマーケティング・ソリューション”と“売れ続ける仕組みの設計(デザイン)”を提供する「マーケティング・デザイン」を通じて、クライアントの課題に正面から向き合うパートナーとなることを目指していきます。

#### ビジネス・フィールド

- 統合マーケティング
- デジタル運用型広告サービス
- ダイレクトマーケティングサービス
- システムソリューションサービス
- データソリューションサービス
- ソーシャルマーケティングサービス

#### 提供価値

- 統合的なマーケティング・ソリューションの提供

### プロモーション

プロモーションは、デジタル環境によって進化し、「購買行動に関わるカスタマー・エクスペリエンス全体の設計」が大きな目的になってきました。いまや、商品力のみで購買を促すことは難しくなり、大量の情報がCtoCで交わされる中、生活者のニーズの個別化もさらに進んでいます。

電通は、そうした高度な進化に対応し、投資対効果が明確な具体的施策をPDCAとともに提供するプロモーション組織を構成しています。インテリジェント化された店頭コミュニケーションにとどまらず、SNSやWEB動画、スマホなどのデバイスの知見、O2O関連ツールなどデジタルソリューションも最適なかたちで提供します。

ターゲットの嗜好にマッチしたアクティベーション・アイデアと、顧客体験価値を深めるクリエイティブにも注力しており、毎年、内外のアワードも多数受賞しています。また、体験価値を、より劇的で印象深いものにして、「次の行動」に導くスペース・ブランディングの手法にも長けています。

マーケティングROIに寄与できる、顧客体験価値と購買行動の最大化を実現した電通グループのプロモーションは、これからも本質的進化を続けます。

#### ビジネス・フィールド

- 体験価値ブランディング
- モデル
- デジタル・アクティベーション
- 購買行動データ
- チャンネル・ソリューション

#### 提供価値

- ターゲットの嗜好にマッチしたアクティベーション・アイデア
- 顧客体験価値を深めるクリエイティブ

## クリエイティブ

電通は、「イノベティブなクリエイティブ」をテーマに、既成概念やデジタル、トラディショナルの枠にとらわれず、アイデア、メディア、人材を、自由に組み合わせて、最適なソリューションを提案しています。

電通の約900人のクリエイターは、一人ひとりがイノベーターです。それぞれの個性を生かした900通りのソリューションで、コミュニケーションのあらゆる課題に応えています。

日本国内で、年間で最も優れたクリエイティブワークを行った個人に贈られる賞「クリエイター・オブ・ザ・イヤー」はこれまでの30回開催のうち電通から28回受賞者を輩出し、2018年も電通が受賞しており、その実力が証明されています。

これ以外にも国内外問わず多くの広告賞を受賞し、電通のクリエイティブはグローバルで評価されています。

### ビジネス・フィールド

- 広告賞受賞歴
- クリエイター・オブ・ザ・イヤー

### 提供価値

- ターゲットの嗜好にマッチしたアクティベーション・アイデア
- 顧客体験価値を深めるクリエイティブ

## Key Persons

### クリエイティビティとはビジネスである

会社の未来を確固たるものにするため、我々の原動力となるクリエイティビティをクライアントとの関係構築、マネジメント力の強化、財務効率の向上、インサイトの発見、そして社員のインスピレーションと充足感の向上に向けて活用しています。2018年は、さまざまな活動に取り組みました。クライアントニーズの変化とデジタル関連需要の成長に対応すべく、最高デジタル責任者のポストを廃止し、CRM、消費者の体験価値(CX)、SNS、デジタル媒体に知見の深い4名のシニアデジタルリーダーを雇用しました。さらに、クリエイティブチームの再編も行い、アカウント、クリエイティブ、デジタル、プランニングの4つのチームに分け、各々にチームリーダーを置きました。人材を全社的な視点で適材適所に配置することにより、各チームを効率的に管理し、サービスの品質維持を実現しました。社員向けの取り組みとしては、より良いワーク・ライフ・バランスを確立するためWOODディ(Work Out Of Office Wednesdays:水曜日はオフィス外勤務とする)や全社員対象のメンタル・ウェルネス休暇などを導入したほか、女性のためのリーダーシッププログラムSISTERGOODを立ち上げました。また、国立ブラカン大学の学生に、クリエイティブの世界で生き残るために必要な自信と精神力を得られる方法を教示するIDEAS SCHOOLを行うなど、若者の教育もサポートしています。こうしたイニシアティブがクリエイティブ面での更なる充実に繋がり、多様性が溢れ、友好的なエージェンシーに成長させてくれました。昨年は多くの国際的な賞を受賞し、フィリピンでは「最も多くの賞を授与されたエージェンシー」と評価されました。



電通ジェイミーサイファー  
会長兼最高クリエイティブ責任者

### マーリー・クルーズ ジェイミー

4人の子どもを持つ『ママ会長』兼最高クリエイティブ責任者(CCO)。アジアのクリエイティブディレクタートップ20(Campaign Asia誌)に女性として唯一選ばれたほか、2019年CCO世界ランキングベスト100(Drum)に選出された女性8人のうちの一人。CNNからはリーディングウーマンの一人に選ばれている。著書『Everyone Can Be Creative(誰もがクリエイティブになれる)』は、すべての人が自身のクリエイティブな一面を発見するハンドブックと評価されている。

## Our business

PR

PRの本質は、世の中と対話しながらコンセンサス(合意)を形成していくプロセスにあります。それに欠かせないのが世の中視点の戦略策定です。広告的アプローチとは異なり、第三者的視点を持つメディアや有識者を巻き込み、また生活者の声が顕在化する場として世論にますます影響を及ぼすようになったソーシャルメディアを活用することで、生活者を態度変容まで導くことを目指します。

電通ではグループ各社が連携し、PRを広告やクリエイティブ、デジタル、プロモーション、コンテンツなどと掛け合わせて統合的にプランニングします。クライアント視点の文脈を、世の中視点の文脈に戦略的に整合させ、世の中との合意形成を図ることで、クライアントのブランディングや評判形成(レピュテーションマネジメント)に寄与してまいります。

### ビジネス・フィールド

- 戦略PR
- デジタルPR
- インフルエンサー・マーケティング
- クライシス・コミュニケーション
- グローバルPR

### 提供価値

- 広告やクリエイティブ、デジタル、プロモーション、コンテンツなどと掛け合わせて統合コミュニケーションプランを策定



## Key Persons



株式会社 電通パブリックリレーションズ  
執行役員 兼 ビジネス開発局  
局長

### 国田 智子

1991年入社。民間企業から教育機関、官公庁まで幅広い業界のクライアントに対してマーケティングコミュニケーションとコーポレートコミュニケーションのサービスを提供するほか、社内のデジタル系新規ビジネスの開発にも注力。ビジネスクリエーション室長、情報流通デザイン局長を経て、2019年1月より現職。

### 情報流通デザイン力を磨きソーシャル・イノベーションの実現に貢献

ソーシャルメディアの普及により情報伝達手段が多様化した現代では、届けたい情報を届けたい相手への確に伝えるための卓越した「情報流通デザイン力」が欠かせません。

マスメディアの情報伝達力は強力ですが、ソーシャルメディアは喜びや驚き、感動が伝わりやすいという特長によって時に爆発的な情報拡散力を発揮します。昨今はマスメディアとソーシャルメディア間での情報の往来も頻繁に発生しており、マスメディアで報道された話題についてソーシャルメディアで深掘りされたり、ソーシャルメディア上の話題をマスメディアがトレンドとして報道するなど、相互に強い関係性があります。我々はそれぞれのメディアの情報伝達ルートを立て的に設計するとともに、どのようなコンテンツであれば伝達・流通されやすいのかも含めた統合的なPRプランニングを「情報流通デザイン」と呼び、その実行に力を入れています。当社の強みは、生活者が求める情報とは何かを常に考えている人材が揃っていること、川上のプランニングから川下のエグゼキューションまでをワンストップで提供できる力を持っていること、そして、電通グループの一員としてその優れた人材やリソースを活用できることです。2020年の純粋持株会社への移行によって、電通グループは世界のさまざまな国、さまざまな企業と今まで以上につながりを深めることとなりますが、当社は、このポジションを最大限に生かして自らのサービスを進化させ、有効なコミュニケーションサービスをクライアントに提供し続けていきます。また、新たな社会的価値や世の中を良くする仕組みを生み出すためクライアントが取り組む「ソーシャル・イノベーション」の実現に貢献することで、クライアントとともに持続可能なより良い社会の創出を目指します。

## グローバル・ビジネス

より広い市場を求め、日本企業のグローバル化はますます加速し、言葉や文化の異なる未知の消費者に対し、どのように商品サービスの魅力を伝えられるかが重要になっています。一方で2020年に向け、海外企業にとって日本は注目すべき市場となりつつあり、独自性のある日本の市場やメディア環境への対応に関心が寄せられています。

このようなビジネスの交差を加速させ、間接的に経済や社会の発展にも寄与すべく、電通は内外のクライアント企業にマーケティング・コミュニケーション・サービスを提供しています。

電通イージス・ネットワーク(DAN)のリソースも交えた、多彩なソリューションの提案が可能となった電通は、お客様のニーズに合わせ、日本と海外の「双方の強みを活かした」マーケティングサービスを届けます。

### ビジネス・フィールド

- ・アウトバウンド・アカウント業務
- ・インバウンド・アカウント業務
- ・グローバル・コンテンツ業務

### 提供価値

- ・DANのリソースを交えた、多様なソリューションの提案
- ・グローバルレベルでの品質

## 成長するインド市場でデジタル領域に注力

インドの広告市場は、2019年には100億ドル規模まで成長すると見込まれ、前年比32%増の成長が予測されているデジタル広告(DAN Ad Spend Report 2019年1月版)に牽引され、今後も二桁成長を続けると見られています。

DANインドはこのトレンドに着目し、早期からデジタル関連のエージェンシーや人材に投資をしてきました。結果として国内最大のデジタルエージェンシーグループとなり、デジタル領域の収益割合は46%を占め、これはインド市場全体の19%を大きく上回っており、特筆すべき状況です。また人材の半数近くをデジタル系専門職が占めています。

DANインドは、この10年間で社員50名から3,600名を擁する大企業に成長しました。現在、国内第2位の規模であり、最も高い成長性を備えるエージェンシーグループとなっています。当社は、オーガニック成長と買収により、収益を10年間で50倍に拡大しました。

市場におけるシェアは35%に上り、この成長は、DAN独自のビジネスモデルであるOne P&Lによって、インド全域のクライアントに包括的ソリューションを提供してきたことによるものです。

今後10年間のインド経済の成長率が8%程度と見込まれる中、急速に変化し続け活気あふれる市場でDANインドの事業は更に拡大し続けると確信しています。



電通イージス・ネットワーク インド  
会長兼CEO

### アシーシュ・バシン

電通イージス・ネットワーク インドの会長兼CEOのほか、Greater South APACのCEO、電通イージス・ネットワーク アジアパシフィックの役員も務める。32年以上のキャリアを誇り、アジアパシフィックの広告・メディア業界では広く知られた存在。



## Our business



### Key Persons



株式会社 電通  
スポーツ事業局長

#### 逸見 晃治

1991年入社  
スポーツ文化事業局配属  
2019年よりスポーツ事業局長

### 2020年の先を見据えてスポーツムーブメントの維持・拡大に貢献

過去10年間でグローバルスポーツビジネス市場規模は倍増したとも言われ、なおも成長を続けるスポーツビジネス。競合も新規参入も多いこのマーケットで、電通はさまざまな役割を果たしてきました。マーケティング権・放送権の獲得からクライアントのニーズ把握と販売まで、総合広告会社ならではの一気通貫で事業を展開し、スポーツビジネスはもとよりスポーツの普及と発展に貢献する電通は、グローバル市場でもユニークなポジションにあります。こうした従来型のビジネスを引き続き事業の中核としつつも電通は今、スポーツ事業のさらなる多角化——権利の川上(競技団体・選手・施設等)からエンドユーザーまでの各レイヤーで鍵となるプレイヤーに直接アプローチし、スポーツのさまざまなステークホルダーを結びつけるパートナーを目指す取り組みを開始しています。その一環として、キープレイヤーとの長期パートナーシップやテクノロジーとデータを用いたパートナーメリットの開発、そしてスポーツ界とエンドユーザーをつなぐコンサルテーションやチケットング、ライセンスなど、新たなビジネス手法で挑戦していきます。電通は、2019年のラグビーワールドカップ、2020年の東京オリンピック・パラリンピック競技大会の成功に貢献することはもちろん、その後の日本のスポーツ産業のさらなる発展も視野に入れています。その実現のため、ラグビーワールドカップや東京オリンピック・パラリンピックのレガシーを最大限に活用していきます。あらたな試みとして、社会の持続的成長に貢献すべくパラスポーツの振興を促進するなど、あらゆるビジネスパートナーとの関係性や事業を進化させていきます。また、社内ではスポーツビジネスプロデューサーを育成・輩出し、スポーツムーブメントの維持・拡大に貢献していきます。



電通マクガリー・ボウエン  
グローバル最高戦略責任者

#### ジェニファー・ ジーマーメン

Y&R and Wunderman 戦略担当執行副社長を経て2003年、mcgarrybowenに入社。多数の大手クライアントの戦略を手掛けた手腕は、業界はもとよりメディアからも注目されている。

### ストーリーを語ることがブランディングの根幹である

物事を身近に捉えるには、ストーリーを語るのがベストです。mcgarrybowenが大切にしている「ストーリーテリング(ストーリーを語る)」の古典的手法は、ストーリーに驚きや発見を取り入れて聞き手に興味や新たな視点を与え、次に核心となるメッセージを伝えることでクライアントのビジネスを大きく変える力があります。この手法を実行するために開発した戦略プロセス「masterbranding™」は、新たな結論に到達するには、新たな起点が必要というシンプルな理論に基づくことでクライアントが大切にしている信念を明確にし、そこから製品やサービス、企業文化が持つ価値を具体的に掘り起こします。そしてそのプロセスから生まれる「体系づくりのためのビッグアイデア」は差別化および当該ブランドとの関連性が高いアイデアであり、ブランドのゆるぎない指針の役割を果たすことで内外に対する活動を規定するルールブックとなります。現代のマーケティングは、差別化の訴求から、ものの見方を提案するアプローチへの転換の必要に迫られています。なぜなら、考え方を明らかにすれば、どの様に行動すべきかということがおのずと見えてくるからです。当社の「masterbranding™」はすでに、世界に名だたる企業が何社も採用しており、新規ビジネスの収益は2018年だけで二桁以上に達しました。さらに、「masterbranding™」を活用してサービスを提供しているクライアントの約1/3が、10年以上にわたり当社と取引関係にあります。これは我々の仕事クライアントはもちろん、実際の市場においても大きな成果を挙げている証に他なりません。

## 環境変化のスピードを超える最新のプロモーション

電通テックは、電通グループの中で最も生活者に近い購買の場を事業領域として企業のプロモーションを展開し、生活者と企業のエンゲージメントを実現してまいりました。

常に新たなプロモーションのサービス開発に向け、たゆまぬ挑戦を続けています。近年、キャッシュレス決済が急増しているように、日々刻々とリアルとデジタルの間に境目がなくなり、オーバーラップしてきています。電通テックは、オンラインとオフラインを一体として捉えるマーケティング思考に基づき、より効率的で効果的なOMO\*プロモーションをサービスとして提供しています。OMOプロモーションを実践する上で、基盤となるのが生活者データです。電通テックは2018年9月、生活者のパーソナルデータ(PD)をお預かりし、運用管理する新会社「株式会社マイデータ・インテリジェンス」(MDI)を設立しました。MDIのプラットフォームでは、生活者ご自身でPDを一元管理し、企業側の求めに応じて提供することでベネフィットを得られます。一方、企業は目的に応じたPDをマーケティング活用できるようになります。私たちはMDIとの連携によるPDのマーケティング活用のほか、先端テクノロジーによるOMOプロモーションを更に進化させるべく、新たな技術開発機関「+tech labo」を2018年に立ち上げました。新たなマーケティングサービスの技術開発に向け、社内だけでなく、さまざまな外部機関や企業とも連携を始めています。

電通テックは、生活者の購買行動や社会環境の変化を敏感に読みとり、常に最適な打ち手で、顧客事業の成長に貢献し続けてまいります。

\* Online Merges with Offline

## オペレーショナル・エクセレンスが創造する組織

オペレーショナル・エクセレンスとは、優良企業が事業を効率的かつ効果的に運営していくために採用している手法です。自動車産業で誕生し、Kaizen活動は数十年にわたり他の産業でも採用されてきました。メディア関連産業は大きな変革の時を迎えており、DANが継続的な改善の文化を持つことは非常に重要です。

DANではオペレーショナル・エクセレンスを、プロセスの効率性、効果測定、思考の適切さ、行動の適切さといった側面で捉え、クライアントバリューに焦点をあて実行しています。私たちは、クライアントがすべての業務の中心にあると考え、顧客の望みや必要とすることを深く理解し、最高の品質で成果物を提供するよう努めています。

また、事業プロセスにおいては主要事業のプロセスを全段階で評価・最適化して、一貫性のあるサービスが提供できるようにしています。

さらに、納期についても、継続的な測定による改善は重要であり、市場、地域、事業分野を越えて、ビジネス上の知見を共通のインフラ上に蓄積する仕組みを構築しています。

高度な企業文化を通して、個々の社員そして組織全体が必要なスキルやケイパビリティを身に付け、全社が一つのチームとなって最高の成果をもたらしていきます。経営陣も一丸となってクライアントとの間にサステナブルな関係を構築し、我々が彼らのデジタル・エコノミー時代を勝ち抜くためのパートナーとなることで、業界のリーダーを目指していきます。



株式会社 電通テック  
執行役員

### 小暮 恵理子

1990年入社(当時株式会社電通ブロックス)。主に外資系クライアントのプロモーションプロデュースやアジア市場の開拓に携わる。2011年事業統括、2017年執行役員に就任。グローバル領域を担当し現在に至る。



電通イージス・ネットワーク  
ビジネス・オペレーション・  
グローバル・プレジデント

### ヴォルカー・ ドゥービーランスキー

2019年、現職およびDANグループボードメンバーとして入社。世界145以上の国・地域にまたがるDANのオペレーショナル・エクセレンスと営業活動に関連する全ての活動を統括する。20余年にわたり組織変革、デジタル変革、ビジネスエクセレンスにおいて業績を残し、DAN入社前には、世界最大の資産運用会社UBSにおいて部門・地域を横断する全社的なプロセス・エクセレンスを実行。

## 電通グループ中期方針

社会をより豊かにする多様な価値の創造をリードし、新しい時代を切り拓いていく、電通グループへ。

当社グループが中長期にわたり成長を実現していくための基本的な方針を2018年8月に発表しました。「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」として、「社会をより豊かにする多様な価値の創造をリードし、新しい時代を切り拓いていく企業集団」となることを目指します。

WEB 電通グループ中期方針 <http://www.dentsu.co.jp/ir/group/>

### ● 電通グループの自己革新

社会全体が激しく変化していく中で、電通グループが2021年以降も持続的な成長を実現していくために、グループ全体の事業変革は必須のテーマであると認識しています。これまで、これからも、「さまざまな顧客とともに、社会にとってより良い未来の創造に貢献する存在」として、社会の急速な変化に対応して、私たちの事業そのものを進化させる必要があります。

新しい価値を創造し、社会の良い未来に貢献する



Creativity & Technology



コラボレーション

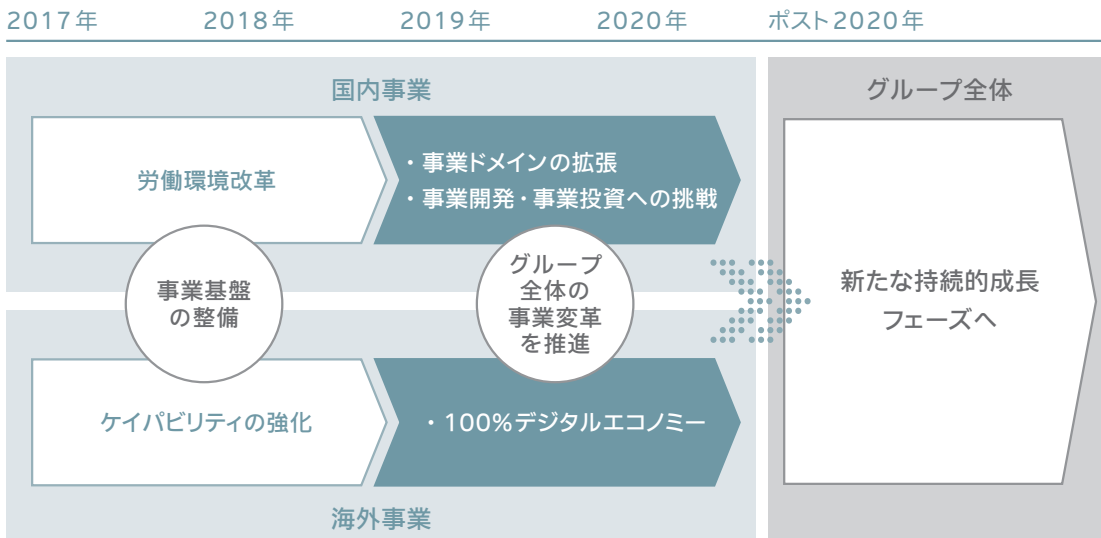


多彩で豊かな顧客リレーションシップ

### ● 電通グループを新しいフェーズへ

2019年および2020年は、ポスト2020に向けた当社グループ全体の事業変革を進めていく重要なフェーズと位置づけ、当社グループ自身の自己革新、すなわち事業そのものの変革を、国内外で果敢に進めていきます。

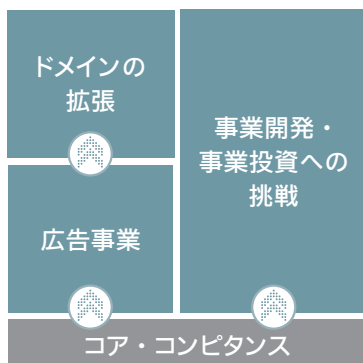
また、2021年以降の新たな持続的成長を実現するために、グループ内の多様な資産を有機的に結びつける「新たな経営ストラクチャー」についても検討を重ねていきます。





## 国内事業の中期方針

国内事業では、中期的な構造転換を図っていきます。



### 広告事業

- シェア拡大
- 収益性向上

### 事業ドメインの拡張

#### Marketing Technology

- データ戦略コンサルティング
- マーケティングクラウドシステムインテグレーション
- カスタマーエクスペリエンスデザイン

#### Business Design

- 経営変革支援/新規事業開発
- 新メディア開発
- コンテンツマネジメント

### 事業開発・事業投資への挑戦

- 多種多様な顧客との恒常的な接点を生かし自己資本も投じながら協働で推進する事業
- 顧客と当社のケイパビリティを繋ぎあわせることで新たな価値を創造する
- 事業主体の一部となり、収益分配を得る

### ケイパビリティの拡充による事業成長の加速化

- 人材の獲得
- M&Aも含めた投資活発化

## 海外事業の中期方針

基本戦略を継続し、2020年までに、DANの事業を競合他社に先駆けて、100%デジタルエコノミーに対応させることを目指しており、6つの戦略的優先事項を設定しています。これらの中期的な取り組みを通じて、今後もDANの強みである統合ソリューションを一層強化し、持続的な成長を実現させていきます。

### 「100%デジタルエコノミー」に対応した継続的な事業成長

成長を促進するための戦略的優先事項：

- 1 | 顧客のニーズにこたえる統合ソリューションを強化
- 2 | メディア・パートナーシップおよびコンテンツがもつ力を最大限に活用
- 3 | データ及びピープルベースド・マーケティングでの差別化を促進
- 4 | 高い成長ポテンシャルを持つ地域やビジネス領域での収益伸長
- 5 | 業務全体の効率を最大化
- 6 | ケイパビリティ向上のため、引き続き市場変革の機会を探索

## ● 2020年までのガイドライン

売上総利益の  
オーガニック成長率

2020年までの3年間の  
CAGR\*

**3%以上**

\*年平均成長率

オペレーティング・  
マージン

**2018年をボトムに  
毎年継続的な改善**

株主様への利益還元

**安定的な配当維持**

業績やCF状況に  
応じた利益還元

## 財務・非財務ハイライト

(連結 IFRS)

株式会社電通および連結子会社

(単位：百万円)

	2016	2017	2018
売上高	4,924,933	5,187,300	5,357,278
収益	838,359	928,841	1,018,512
売上総利益	789,043	877,622	932,680
オーガニック成長率 <sup>(1)</sup> 連結	5.1%	0.1%	3.4%
オーガニック成長率 国内	4.5%	△0.3%	2.1%
オーガニック成長率 海外	5.7%	0.4%	4.3%
営業利益	137,681	137,392	111,638
調整後営業利益 <sup>(2)</sup>	166,565	163,946	153,229
オペレーティング・マージン <sup>(3)</sup> 連結	21.1%	18.7%	16.4%
オペレーティング・マージン 国内	26.8%	24.5%	21.7%
オペレーティング・マージン 海外	16.2%	14.6%	12.9%
親会社の所有者に帰属する当期利益	83,501	105,478	90,316
調整後当期利益 <sup>(4)</sup>	112,972	107,874	97,419
基本的1株当たり当期利益	292.85円	373.11円	320.39円
基本的1株当たり調整後当期利益	396.20円	381.58円	345.59円
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE) <sup>(5)</sup>	8.3%	10.4%	8.4%
調整後ROE <sup>(6)</sup>	11.3%	10.6%	9.1%
資産合計税引前利益率(ROA) <sup>(7)</sup>	4.3%	4.5%	4.1%
親会社所有者帰属持分比率 <sup>(8)</sup>	29.6%	30.7%	28.8%
1株当たり配当金	85円	90円	90円
配当性向 <sup>(9)</sup>	29.0%	24.1%	28.1%
調整後配当性向 <sup>(10)</sup>	21.5%	23.6%	26.0%

(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、M&Aに伴う費用、被買収会社に帰属する株式報酬費用ならびに減損、固定資産の売却損益など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・買収関連プットオプション再評価損益、関連会社株式売却損益、これらに係る税金相当・非支配持分損益相当などを排除した、親会社所有者に帰属する恒常的な損益を測る指標

(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

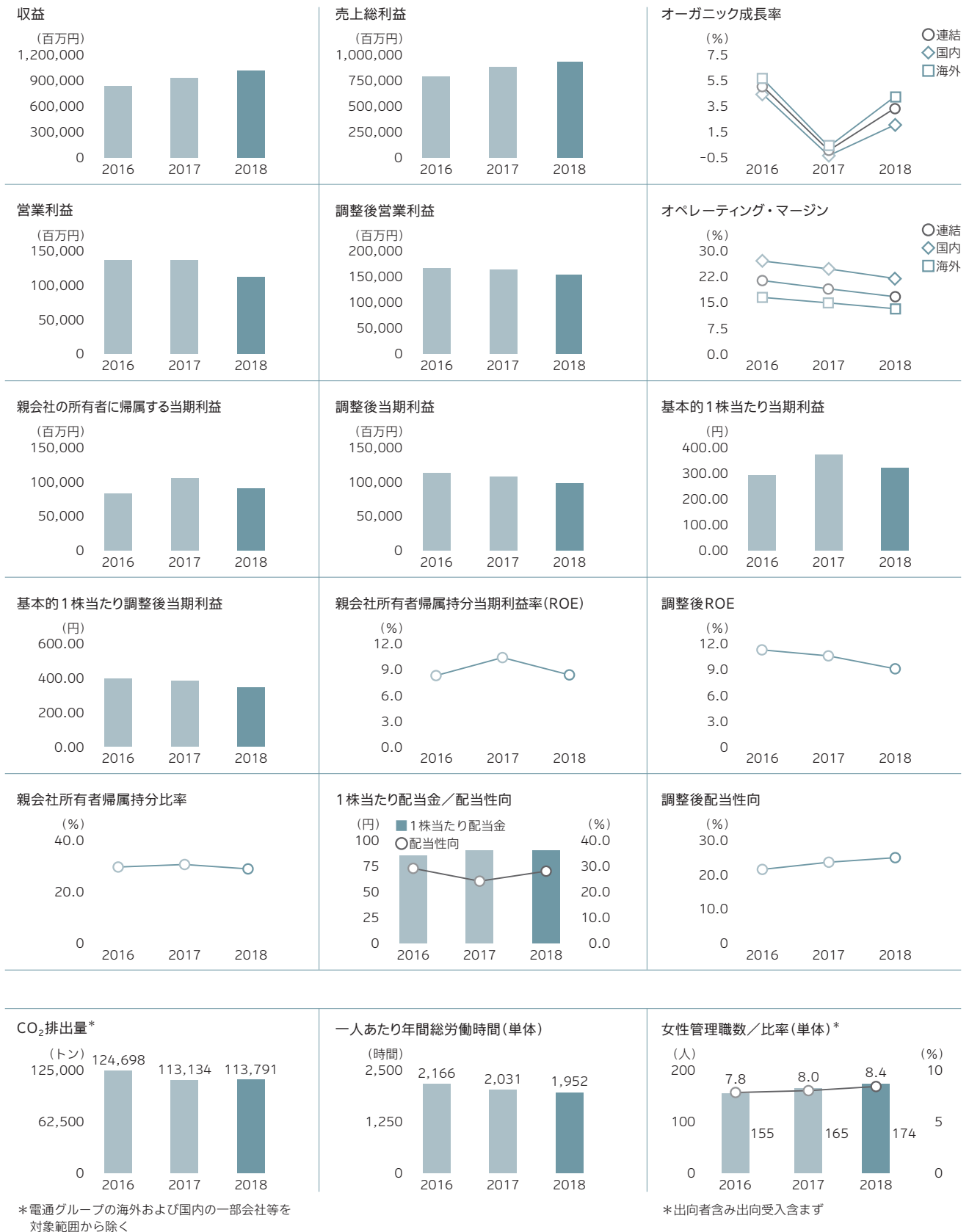
(6) 調整後ROE＝調整後当期利益÷期首・期末平均親会社の所有者に帰属する持分×100

(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

(10) 調整後配当性向＝1株当たり配当金÷基本的1株当たり調整後当期利益×100



\*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

## Message

CFOメッセージ

### 中長期的に価値と利益を生み続ける 企業体の創造のために



取締役執行役員

曾我 有信

電通グループは、2018年8月に「電通グループ中期方針」を発表し、その中で2020年までの3つのガイドラインを規定しました。

一つ目は売上総利益のオーガニック成長率です。これは、我々のビジネスがいかに成長しているか、言い換えれば、いかに顧客から必要とされているかを示す指標として考えています。M&Aを除く既存ビジネスの成長を2020年までの3年間のCAGRで3%以上を目指します。

二つ目はオペレーティング・マージンです。これは我々の顧客に対する付加価値の深度とビジネスの効率性を示す指標であると考えています。提供するソリューションが顧客に高く認められればオペレーティング・マージンは上昇すると考えていますし、また、効率的な事業経営はオペレーティング・マージンの向上に寄与すると考えています。我々は2018年の水準をボトムに改善を目指します。

そして三つ目に、株主の皆様への利益還元として、継続的かつ安定的な配当維持と、業績やキャッシュ・フローの状況に応じた利益還元を約束しています。安定的な配当維持とは、前年対比の一株当たりの配当金額をベースに維持または増配していくことを意味します。また、資産圧縮や資金需要について定期的にレビューを行いつつ、総合的な判断で自社株買いを実施します。

以上をふまえ、2017年～18年を「事業基盤整備」のためのフェーズ1、2019年～20年を「グループ全体の事業変革推進」のためのフェーズ2と位置付けて事業改革を進めています。

## 2017～2018年度に注力した 事業基盤の整備について

2017年時点で電通グループの事業基盤は国内外ともに大きなアップデートが求められていました。

デジタル化により加速する社会構造の変革の中において、過去にとらわれない新たな事業基盤を作り直す必要がありました。ソフトウェアで例えるなら、我々の仕事を行う上でOSのアップデートが必要でした。

国内においては、自らの働き方を見直し、改革することから始めました。2017年に開始したこの「労働環境改革」を2018年度までに完遂すべく、約183億円(2017年度・2018年度の累計値)の費用を投じました。KPIを一人当たりの総労働時間と設定し、具体的に以下3つのことを行いました。

一つ目は緊急増員です。これは、従業員一人ひとりに高い負荷がかかっていたものを緩和する一時的かつ即効的な措置として行いました。しかし、これだけでは業務効率が向上したとは言えません。そのため、二つ目として、業務効率化を行いました。業務の棚卸を徹底的に行い、ムダな業務を見直し、やめるべきものはやめ、可能な限り機械化やアウトソーシングを進めました。三つ目はオフィス環境の改善です。デジタル化が進む時代におけるオフィスとは何かを改めて考

え、職場環境を作り直しました。

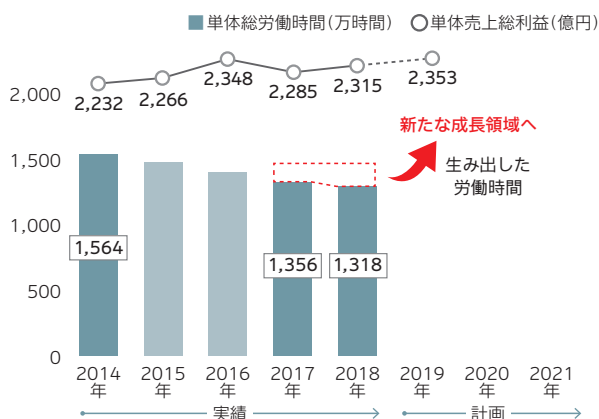
これらの結果、電通単体の社員の総労働時間(年間)は、平均時間と合計時間がともに縮減しました。その一方で、売上総利益については過去最高水準に達し、目標としていた「労働時間の短縮」と「業務品質の向上」の両立に道筋をつけることができました。

一方、海外事業にも課題がありました。一つ目は、事業を拡大しながら、いかに生産性を向上させるかということです。海外事業は2013年のイーグリス社買収当時から、およそ3倍の規模に拡大しています。その過程で150件以上の買収を実施した結果、ミドルオフィスを中心とした機能重複や、複数のシステムを使用する非効率が発生していました。そこで2017年から2年間をかけて共通プラットフォーム、システム、シェアードサービスを導入しました。これらの投資は、長期的な事業変革につながるとともに、規模拡大の局面において、コストの伸びを抑え、中期的にオペレーティング・マージンを向上させる効果があると考えています。

二つ目は、新領域でケイパビリティを強化し、トップラインを上げていくことです。2016年8月のMerkle Group Inc.(マークル社)の買収を契機として、データ・マーケティング分野のケイパビリティ強化を大胆に進めています。同社のもつ先端のサービス・技術を、当社のグローバルネットワークで展開するために投資を行いました。これにより、中長期的な競争優位性を築くことができると考えています。また、グループ内でのビジネスを通じて得られた知識や事例について、国やブランドの垣根を超えて共有することができるネットワークを構築します。世界中で起きているビジネスの中からヒントを探し、ナレッジを有機的につなげ、提供するソリューションの価値を向上させていきます。これらの投資が結実した時、中長期的に売上総利益を押し上げる効果があると見込んでいます。

三つ目の課題は、優秀な人財の維持、獲得、育成です。デジタルやデータに関して高度なスキルをもつ人

図表1：総労働時間と売上総利益の推移(電通単体)



Message

財は、業界の枠を超えて獲得競争が激しくなっています。2018年度には業績に連動するインセンティブ制度を改訂し、電通グループの最大の資産である人財への投資を行いました。また、ネットワーク内の人財のレベルアップのためにスキル・アカデミー・プラットフォームを導入しました。

2018年度の業績振り返り

2018年の業績を振り返ってみますと、前述のような改革を進行させながらも、トップラインを着実に伸ばせた年であると考えています。この改革に必要な支出は、現状への対処だけではなく、未来への投資も含まれていますが、業績にその効果が現れてくるまでには時間がかかると考えています。そのため調整後営業利益\*では減収になりました。詳細を以下で説明します。

2018年度の連結売上総利益は、国内外のオーガニック成長(前期比306億円増)に海外の買収効果(同286億円増)が加わり、前期比6.3%増の9,326億円となりました。なお、為替影響(同42億円減)を排除した実質ベース(以下、実質)では同6.8%増でした。(図表2)

一方、連結調整後営業利益は、国内事業における労働環境改革のための費用増や海外事業における新しい成長フェーズのための企業基盤整備を目的としたIT費用の増加などにより、1,532億円(同6.5%減/実質6.0%減)となりました。

次に地域別に解説します。

国内事業の売上総利益は、主に子会社の貢献により、3,692億円(同2.0%増)となりました。オーガニック成長率は2.1%となり、特にデジタル領域の伸長が大きく、デジタル領域構成比は23.9%(同1.7ポイント増)となりました。調整後営業利益は、労働環境改革と企業基盤整備への費用投下の結果、802億円(同9.6%減)となりました。

海外事業においては、2013年の電通イージス・ネットワーク組成以降維持してきた成長モメンタムが、2017年に一度足踏みをしましたが、2018年度には前年の新規獲得アカウントからの収益を着実に実現し、事業を拡大することができました。

その結果、海外事業の売上総利益は、全体では5,638億円(同9.3%増/実質10.2%増)、オーガニック成長率は4.3%、デジタル領域構成比は60.6%(同2.7ポイント増/実質2.7ポイント増)そして調整後営業利益は729億円(同2.9%減/実質1.6%減)となりました。地域別の売上総利益は、APAC同0.4%減(実質0.8%増、うちオーガニック成長率はマイナス1.7%)と足踏みがあったものの、EMEAは同15.2%増(実質13.9%増、うちオーガニック成長率は7.4%)、Americasは同9.8%増(実質12.4%増、うちオーガニック成長率は4.9%)といずれも堅調に推移しました。

\* 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、M&Aに伴う費用、被買収会社に帰属する株式報酬費用ならびに減損、固定資産の売却損益など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

図表2：2018年度連結実績

		(百万円)				
		2018 1-12月	2017 1-12月	前年 同期比 (%)	為替影響 排除ベース (%)	オーガニック 成長率 (%)
連結	売上総利益	932,680	877,622	+6.3	+6.8	+3.4
	調整後 営業利益	153,229	163,946	△6.5	△6.0	
国内	売上総利益	369,258	361,902	+2.0	+2.0	+2.1
	調整後 営業利益	80,268	88,801	△9.6	△9.6	
海外	EMEA (欧州・中東・ アフリカ)	213,029	184,946	+15.2	+13.9	+7.4
	Americas (米州)	226,257	206,001	+9.8	+12.4	+4.9
	APAC (アジア 太平洋)	124,573	125,089	△0.4	+0.8	△1.7
	売上総利益 合計	563,852	516,052	+9.3	+10.2	+4.3
	調整後 営業利益	72,963	75,146	△2.9	△1.6	



## 2019年～2020年に電通グループが企図する事業変革について

2019年度および2020年度は、海外・国内の事業をそれぞれ伸長させながら、ポスト2020の電通グループ全体の事業変革を進めていく重要なフェーズでもあると考えています。2017年～18年に行った事業基盤の整備が、OSのアップデートに例えるのであれば、2019年から2020年に行うべき成長基盤への投資は、その新しいOSの上で動くアプリケーションの再インストールであると言えます。国内および海外事業に共通する成長基盤の整備を図り、グループ全体視点でケイパビリティと人財を拡充し、より深度の深いビジネスを獲得していきます。そのために、これまでも積極的に投資を実行してきた海外に加え、国内においても投資や外部経営資源との連携を加速します。

国内事業での実例としては、デジタル領域の事業基盤強化を目的として、2018年10月に株式会社セブテーニ・ホールディングスと資本業務提携し、また株式会社VOYAGE GROUPを株式会社サイバー・コミュニケーションズと経営統合することによって電通グループの一員といたしました。両社との連携を更に進め、デジタル広告分野における最高水準のサービス提供の実現を図ります。ソリューション、広告、データテクノロジーの3つの領域で連携を進め、国内における電通グループの地位をより盤石なものとしていくことを狙います。

海外事業では、2019年度以降は、イノベーションの継続とグループがもつ先進的かつ多様なサービスの統合を通じ、ユニークネスの強化を図り、トップラインの継続的な成長を目指します。そして、本格的なデータ・ドリブン・マーケティング時代に適した、シンプルかつ有機的なビジネスラインを再検討・再構築しており、産業変革および社会変革の波を最大のチャンスとしてとらえて、成長モメンタムを形成していきたいと考えています。

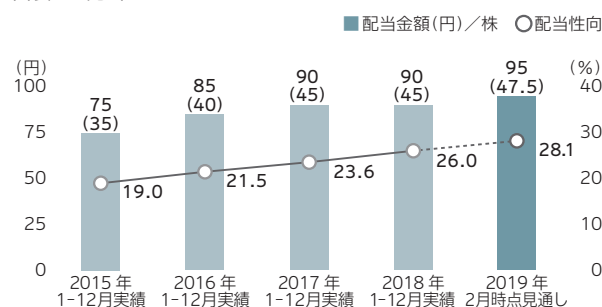
## 資本政策と配当の考え方について

電通グループは引き続き国内・海外での成長領域への積極的な投資を資本配分の最優先事項に据え、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をチャンスととらえ、事業機会のさらなる創出に向けた投資を行うことで、当社グループの事業成長を実現し、本源的な企業価値の向上を目指します。

同時に、株主の皆様への利益還元を常に意識して経営しています。継続的かつ安定的な配当と、機動的な自己株式の取得を組み合わせることにより、総合的な利益還元を図るとともに、ROEの中期的な向上を目指します。配当については、継続性と安定性を重視しつつ、事業成長のための投資に必要な内部留保や連結業績動向、財務状況等を総合的に勘案して決定していきます。その結果、2018年度の配当は、1株につき90円、配当性向は26.0%としました。なお、2019年の調整後当期利益は減益の予想ながら、5円増配を計画しており、配当性向は、28.1%に上昇する見込みであり、2015年以降、配当額・配当性向ともに、継続的に向上させています。(図表3)

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



国内事業  
統括  
取締役執行役員  
五十嵐 博



取締役執行役員  
電通イー・ネットワーク(DAN)取締役会議長/CEO  
海外事業  
統括  
ティム・アンドレー

対談

電通グループの進化は第2フェーズへ

国内事業を統括する五十嵐博と、海外事業を統括しDANのCEOを務めるティム・アンドレーが、電通グループの事業環境変化と課題、グループの目指す姿と将来展望について語りました。

さらなる進化が求められる背景

**五十嵐**：2013年の創設から6年、電通イー・ネットワーク(DAN)の活動からは多くのことを学んでいます。多くの的確なM&Aを継続し、オペレーションを拡大、145以上の国と地域で広く事業を展開していること。100%デジタルエコノミー(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)との目標をいち早く掲げた先進的な取り組みの結果、デジタル領域からの収益が全体の6割を超えていること。Merkle Group Inc.(マークル社)の買収によりデータ・マーケティングのケイパビリティを高め、デジタル領域のサービスを充

実させてきたこと。いずれも素晴らしい実績であり、国内事業もDANとともにビジネスを拓げていく可能性を改めて感じています。

**アンドレー**：確かにDANはこの6年間で大きく成長

しました。電通グループ全体の収益の60%を占め、150件以上のM&Aを実施し、社員数も44,000名強まで増えました。しかし、DANはまだ多くの点で進化できると考えています。クリエイティブのケイパビリティ強化、収益源の多様化、またスポーツビジネス、コンテンツビジネスの確立などで、これらの領域について日本の電通の事業ノウハウを学ぶことは私たちにとって大きなチャンスと言えるでしょう。さらに、クライアントとの長期的で深い関係構築や統合されたホリスティックなアプローチなど、DANも多くのことを日本の電通から学び、ともにビジネスを成長させていくことができると感じています。

**五十嵐**：さらなる進化が求められているのは国内事業も同じです。今、私たちの事業環境は大きく変化しており、これにどう対応するか、対応するだけでなく、その変化を機会に変えていけるかが電通グループの今後を決めるという非常に重要な時期が到来していると思います。

**アンドレー**：私たちのクライアントは、市場への新た





な参入、ディスラプター(創造的破壊者)やテクノロジーの進化、消費者の求めるものの変化に晒されています。クライアント側に変化が求められるにつれ、私たち広告会社も、マーケティングの役割をビジネス・トランスフォーメーションと捉え、長期的な持続可能性に、これまで以上に着目することが求められます。こうした状況は私たちにマーケティングアプローチの再考を迫るものですが、一方で、私たちが十分に備え、迅速に進化して対応できるならばこの変化を機会とすることができるかと確信しています。

**五十嵐:** 私たちがビジネス・トランスフォーメーションを進めている理由もまさにそこにあります。日本国内で培ってきたユニークネスや強み、DNAを大事にしつつも、そこに固執するが故に変革のスピードを停滞させることがあってはならない。電通が十分な競争力をもっていない、あるいは、まだ克服していかなければならないと考える部分は、最大限にスピードをあげて対応していく。すべての与件なく、大胆かつ迅速にあらゆる面で変革を進めるとの決意で私たちは今、ビジネス・トランスフォーメーションに取り組んでいます。

## 電通グループの進化は第2フェーズへ

**アンドレー:** クライアントは、自社にイノベーションをもたらしてくれる新たなケイパビリティを求めています。しかもそれらが統合され、全体最適となるソリューションであることを重視しています。DANは主に買収によって高度なデジタルのケイパビリティを獲得してきました。しかし、クライアントが、その顧客を獲得、維持し、その基盤を成長させることをサポートし、クライアントの最も信頼されるパートナーとなるためには、アイデアを起点にし、データとテクノロジーを活用できる強力な事業基盤を築き上げる必要があります。また、私たちは世界中どのマーケットでも一貫して最高水準のサービスを提供していくために、オペレーションの効率化に向けた投資も必要です。これまでお話したようにDANでは、いくつかのプロ

ジェクトに取り組んでいますが、国内ではクライアントに提供するソリューションに関して最近新たなコンセプトを掲げましたね。

**五十嵐:** 「Advertising Agency」から「Business Producing Company」になるという目標を掲げています。顧客の全てのマーケティング活動に我々がコミットできるよう事業領域を拡張し、多様なイノベーションや価値を生み出す組織を目指すとの方針を掲げ、さまざまな取り組みを開始しています。

**アンドレー:** 継続的なイノベーションを試みることにより、私たちの専門性が高まり、クライアントへの価値を提供し続けることのできるハイ・パフォーマンスの組織となることができると、DANの幹部も考えています。

**五十嵐:** 私たちのビジネスは、他社と違うクオリティのサービスを提供していくことが肝要です。ですから、一つひとつの専門性をあげていくだけでなく、それらを統合して一つのソリューションとしてサービスできる、そういった企業になることを目指しています。

**アンドレー:** 私もまったく同意見です。これまでは十分なレベルのコラボレーションを行っていただければクライアントのニーズを満たすことができましたが、今後はより組織化、統合化されるようにデザインされたサービスこそが、複雑化したビジネス環境の中でクライアントが成功を収めていくことに対する提案の基盤となります。

私たち電通グループは、アジア発で唯一のグローバル規模のマーケティング・コミュニケーション企業であり、長期的なクライアント・セントリックなアプローチを継続していきます。過去6年の間、電通グループは、グローバルな市場でクライアントに高レベルのサービスを提供するために、日本及び海外で強固な事業基盤を整備することに注力してきました。この過程において、国内事業と海外事業の間で、協働作



業やシナジーの創出が行われてきました。今こそお互いのさらなる統合をどのように進めていくことが最良であるか決めるべき段階に来ているのではないのでしょうか。さらなる統合の結果、海外で買収した会社のベストプラクティスを日本のクライアント作業に展開したり、日本で生まれた素晴らしいイノベーションやノウハウを海外で活用したりといった可能性がさらに広がり、クライアントにも世界中でよりシームレスに質の高いサービスを提供できるようになっていく——それが私たちの目の前にある大きな機会だと思います。

### 「One Dentsu」への期待

**アンドレー：**2020年1月に予定されている持株会社体制への移行によってもたらされる変化には大いに期待しています。「One Dentsu」となるということは、国内事業とDANがクライアントやイノベーション、クリエイティビティに対する情熱を共有したうえで統合とシナジー創出を進めるということです。その結果、組織はよりアジャイル(迅速)に、効率的になるでしょう。そして、持株会社はグループ全体の将来を見据えてその進むべき方向性を示すようになり、国内の電通とDANが同じ方向性の一層向かっていくことができる——私はここも大変重要なポイントと考えています。

**五十嵐：**私も大きな期待感を抱いています。一つ強調しておきたいのは、私たちは「普通の」持株会社体制にしたい訳ではないということです。電通グループの持株会社体制は、通常のトップダウンのヒエラルキーではなく、持株会社は各事業会社が活動しやすくなるような基盤をつくり、下支えをしていく役割を担います。「One Dentsu」を構成するすべての事業会社はフラットに配置され、有機的につながります。6万人強のグループ社員のどこからでもコラボレーションとイノベーションが起きる環境、すなわち「Teaming Platform」を作るのです。

**アンドレー：**チームの体制でフレキシビリティが大きい

な組織ということですね。おそらく他にはあまりない形だと思いますが、これこそが今後私たちが直面する不確実性と複雑さの中でデジタルエコノミーを推進することができる組織の形だと思います。

**五十嵐：**それを「一人の人が何かを決定して何かを変えていく」といったやり方だけで達成することはできないことはすでに明白になっています。だからこそ、それぞれ専門性をもった人たちがTeaming Platformに集まり、外部の方々との協業にも躊躇せず、新しい価値を生み出すとの強い思いを持って事業を拡張していく——今回の持株会社体制への移行はそうした意味を持つものであり、「新しいグループ」を創っていくのだという私たちの決意表明として皆さんに理解していただけるように努めていきたいと思っています。

### 「One Dentsu」の先にあるもの

**五十嵐：**今、社会はその全体が、一種のカオスと呼べるほどの複雑さを示しています。こうした中で、社会的な課題を解決していくため、さまざまな領域の企業が、そのリソースを活用してそれぞれの貢献をしていくのは当然のことだと思います。

**アンドレー：**その通りです。DANでは、全ての人にとって良きデジタル社会が今後築かれなければならないという考えから、社会全体を長期的視点でのステークホルダーと見ております。私たちは世界に対して責任を負っていますし、持続可能な社会のために貢献していかなければなりません。ビジネスに求められることと社会のために求められることが合致しつつある、それは取りも直さず、優れた企業の目指すものは、国連のSDGsに沿っていかねばならないということを示しているのでしょう。

**五十嵐：**そうですね。ただ、私たちが単純にそういった社会課題を解決するだけの存在でいいのかと言われるれば、電通のユニークネスはそこではないと私は考えます。マイナスのものをゼロにすることが私たちのゴー

ルではなく、マイナスのものをプラスにしてい——世の中を面白くする、世の中を変革することこそが電通という企業の存在意義であり、電通人が活躍できるポジションだと考えます。

**アンドレー：**私たちの目指しているものは、組織としての行動に裏打ちされていなければなりません。電通グループが社会の中で、そのような存在であれば、従業員も毎日わくわくした気持ちで仕事をし、自分たちに誇りを持つことができる。さらにそうした活動の中から株主の皆様にも価値を提供できると思います。

**五十嵐：**私たちが有するユニークな解決策で社会が良くなることはもちろん、社会を構成する企業市民そして生活者すべてが面白い、楽しいと思えることの実現に私たちの企業活動が貢献していく。そうでなければ電通グループが存在している意味はないと思いますし、そういったことを目指していきたいと思います。

**アンドレー：**すべての人にとって良い社会にしてい、その想いは私も同じです。特にデジタル社会については変化が激しく、格差も拡大しつつあります。テクノロジーへのアクセスがある人もいればそうでない人もいますし、貧富の差もますます大きくなっています。そうした格差を小さくしていくこと、持続可能な成長とパフォーマンスの両者について短期的にも長期的にも適切なバランスをとっていくことには難しい決断も伴いますが、DANは、デジタル革命のパイオニアとしてすべての人のためのデジタルソサエティ(社会)が構築できることを信じています。

**五十嵐：**デジタル化の進展はすべての顧客に影響します。電通はそのビジネスを通じて社会の変革に携わる機会があり、持続可能な社会の実現に貢献できると確信しています。



## 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・果敢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。

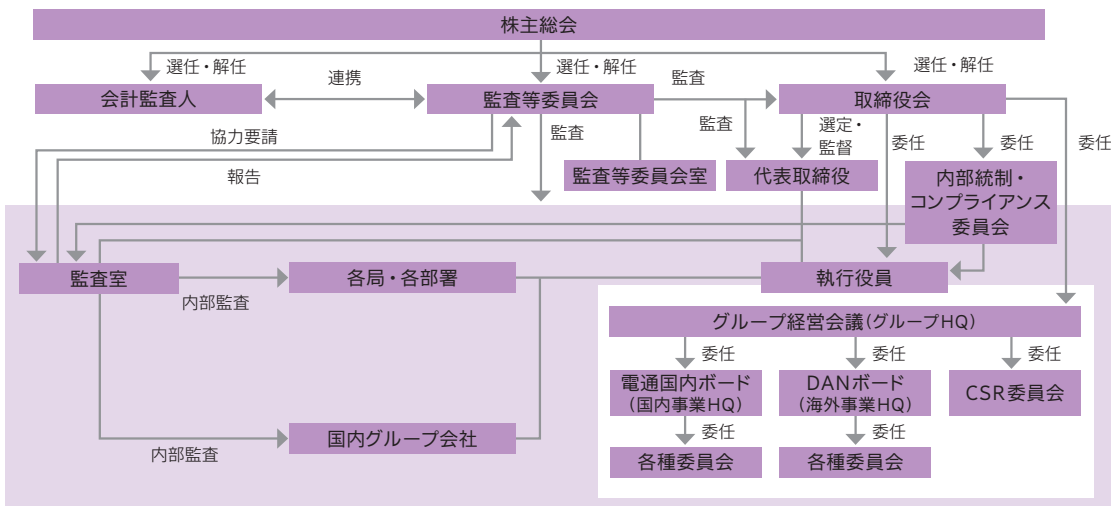
2019年1月1日現在、12名（うち独立社外取締役4名）の取締役で取締役会を構成しており、監査等委員である取締役4名（うち社外取締役3名）を選任しています。取締役会の下には、代表取締役ほか業務執行取締役を含む執行役員によって構成する「グループ経営会議」を設置し、電通グループ全体における経営上の重要事項の決議や取締役会決議事項の事前審議等を行っています。さらに、国内グループ事業に関する権限を「電通国内ボード」へ委譲するとともに、海外事業に関しては「DANボード」を設置することにより、業務執行体制を国内事業部門と海外事業部門に分け、それぞれに収益責任と権限を委譲しています。

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。

WEB 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





## 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續きにあたり、代表取締役が候補者案を策定後、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續きについては、代表取締役が候補者案策定後、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續きについては、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\\_201903.pdf](http://www.dentsu.co.jp/csr/pdf/governance_201903.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、2018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、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。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

- 指名、報酬に対する独立社外取締役の関与
- グループ会社の管理監督
- 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"><li>• 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</li><li>• 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</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 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</li></ul>
社外取締役	<ul style="list-style-type: none"><li>• 当社の事業内容、組織体制等の説明</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 定期的に事業課題等について情報提供</li></ul>

## 会社役員の報酬等の決定に係わる方針の概要

当社は、各事業年度に外部専門機関による報酬市場調査データを参考に、企業価値・規模および報酬水準等を総合的に勘案し、適切な役員報酬額を決定しています。新たな方針として、2019年3月、第170回定時株主総会での承認に基づき、中長期賞与として業績連動型株式報酬制度を導入しました。本制度は、役員の報酬と業績および企業価値との連動性をより明確にし、ステークホルダーの皆様との利害共有を促進することで、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に貢献する役員の意識を高めることを目的としています。

詳しくは、ニュースリリースをご参照ください。

 [業績連動型株式報酬制度の導入に関するお知らせ http://www.dentsu.co.jp/news/release/2019/0214-009745.html](http://www.dentsu.co.jp/news/release/2019/0214-009745.html)

## 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	291百万円(15百万円)	10名(1名)	81百万円(45百万円)	5名(3名)	372百万円(60百万円)	14名(4名)
賞与	155百万円	(-円) 7名(1名)	-円	(-円) 1名(1名)	155百万円	(-円) 7名(1名)
合計	446百万円(15百万円)	10名(1名)	81百万円(45百万円)	5名(3名)	527百万円(60百万円)	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「月例報酬」には、2018年3月29日開催の定時株主総会で、監査等委員でない取締役を退任した取締役2名および監査等委員である取締役を退任した取締役1名の分を含んでおります。  
また、上記支給対象者のうち、監査等委員でない取締役1名は退任と同時に監査等委員である取締役に就任しており、1名に係る報酬等の額は監査等委員でない取締役としても監査等委員である取締役としても上記の表中の額に含めております。このため、取締役の人数の合計に、1名の相違があります。
3. 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2019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、監査等委員でない社外取締役および監査等委員である取締役に賞与を支給しておりません。
4. 上記について、監査等委員会においてその決定方針・考え方やプロセスを確認し、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。

## 指名・報酬諮問委員会の設置に関するお知らせ

当社は2019年7月に、役員の指名・報酬等の決定に関する取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任、コーポレート・ガバナンス体制を一層充実させるため、取締役会の任意の諮問機関として、指名・報酬諮問委員会を設置しました。

詳しくは、ニュースリリースをご参照ください。

**WEB** 指名・報酬諮問委員会の設置について <http://www.dentsu.co.jp/news/release/2019/0628-009841.html>

## ● 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 of 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。

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

## ● リスクマネジメント

### 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担当役員および担当部署を定め、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。

## 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、遅滞なく役員会や内部統制・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。

2018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24件（2017年度：9件、2016年度：7件、2015年度：15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。

## 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



社外取締役(監査等委員)  
長谷川 俊明

電通グループのコーポレートガバナンスは、2020年から、大きく姿を変えることとなります。グループが持株会社の傘下に入るようになるからです。この持株会社化が、電通グループのガバナンス向上にどうつながるのか、あるいはつなげられるのかを考えてみます。ここでいう持株会社は「純粋持株会社」のことで、株式保有を通じて子会社の支配・管理を主に行い、広告代理業などの事業は行いません。それらの事業は、子会社となる株式会社電通に移されます。

従来、株式会社電通は、「事業持株会社」として、広告代理業などを行う傍ら子会社の管理を行ってきました。ただ、世界中の海外子会社も対象にしなくてはなりませんから、グループ会社のガバナンスや企業集団内部統制の実(じつ)をあげるのはかなりの負担になります。

グループの持株会社化によって新たに持株会社の子会社となる株式会社電通は、グループ全体のなかで、一部の国内事業を担う子会社の管理を全く行わなくなるわけではありませんが、国内の業務執行にほぼ専念できるようになります。

いま電通グループのガバナンスを論ずるうえで最大のテーマは、海外子会社も対象にしたグローバルガバナンスの向上であるといつてもよいでしょう。

今後、グローバルガバナンス体制をより実効性ある

ものとしていくのは、持株会社の役割になります。グループ全体のガバナンスと事業執行を持株会社と子会社の間で役割分担すると考えればよいでしょう。持株会社によるグループ経営のメリットはさまざまありますが、何といたっても「経営の大改革」ができる点にあるでしょう。経営戦略の決定と事業執行マネジメントを分離することで、責任はより明確化し、経営の効率化・意思決定のスピードアップを期待できます。

グローバル化とともにデジタル化が進み、スピード経営が求められます。顧客・クライアントのニーズにいかにつなぐのか迅速に答えられるかにビジネスの浮沈がかかっています。

持株会社化は、企業統合、M&A、グループ内での事業の再編・多角化などの、より機動的な推進に役立ちます。事業部門を子会社に移すことで、持株会社のスリム化によるコスト削減を実現する一方、子会社が担う事業部門の活性化、経営責任の明確化が図れるでしょう。また、そのため円滑な人事・労務管理も可能になりますので、社員の“やる気”を向上させることも期待できます。

電通グループが持株会社化を通じてグループガバナンスを向上させ、ひと回り大きな企業グループに成長することを確信しています。



## 役員一覧 2019年3月28日現在

### ● 取締役

#### 代表取締役



山本 敏博



高田 佳夫



遠谷 信幸

#### 取締役



桜井 俊



ティム・アンドレー



曾我 有信



五十嵐 博



松原 亘子(社外)

#### 取締役(監査等委員)



千石 義治



長谷川 俊明(社外)



古賀 健太郎(社外)



勝 悦子(社外)

### ● 執行役員

#### 社長執行役員

山本 敏博

#### 執行役員

高田 佳夫

遠谷 信幸

ティム・アンドレー

曾我 有信

五十嵐 博

桜井 俊

柴田 淳

八木 隆史

石川 豊

大久保 裕一

前田 圭一

日比野 貴樹

松尾 秀実

樽谷 典洋

石田 茂

中村 潔

上條 典夫

山岸 紀寛

安藤 亮

広瀬 哲治

坂田 憲彦

伊谷 以知郎

中村 将也

足達 則史

高橋 惣一

辰馬 政夫

大内 智重子

鈴木 宏美

孫 生京

吉崎 圭一

ニック・プライデー

前田 真一

林 信貴

山口 修治

佐藤 光紀

## Message

CSR担当役員からのメッセージ

### 社会との関わりにより、 新たな付加価値の創造を

CSR委員会委員長  
代表取締役執行役員  
遠谷 信幸



デジタルエコノミーの急速な進展や地球環境問題をはじめとした社会課題の深刻化によって、私たちを取り巻く社会環境はめまぐるしい変化を続けており、生活者への影響も大きなものとなっています。

2019年6月にはG20(持続可能な成長のためのエネルギー転換と地球環境に関する関係閣僚会合)が開催され、気候変動、生物多様性の損失、資源効率性、持続可能な消費と生産などについてのアクションプランが示されました。いまやこうしたグローバルレベルの社会課題の克服なしには、企業の持続的な成長は実現できない状況に至っており、それに伴い企業も社会との新たな関係性を模索する必要に迫られています。

こうした中、当社グループも中長期視点での迅速な意思決定を可能にするべく体制整備を進めています。2020年に純粋持株会社体制への移行を決定したことも、そのための施策の一つで、グループ全体として事業環境の変化に柔軟に対応することを目指しています。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、企業と生活者をつなぐ懸け橋の役割を担うものとして、大きな社会的使命を帯びているものと思います。そうした社会的な影響力(Social Impact)の大きさを自覚

して、人権の尊重や環境保全などのテーマからなる重点CSR領域を設定するとともに、SDGs(持続可能な開発目標)にもグループ全体として積極的に取り組んでいます。

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、各人の知見を高めるためのセミナーを開催し、日本国内でのSDGs浸透度調査を実施するなど、自発的な活動を展開しています。国内のSDGs認知度はまだ16%ほどですが、さまざまなステークホルダーと連携した取り組みを推進することにより、次第にその数値も上昇してくるものと思います。こうした地道な活動を進めることで、従業員一人ひとり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考え、新たな付加価値を創造するチャンスが生まれるものと確信しています。

当社グループは、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。社会との関わりにより新たな付加価値を生み、社会をより豊かに、より充実したものにできるよう、私たち自身が、変化に柔軟に対応して新たなチャレンジを続けていきたいと考えています。

## 電通グループのCSR

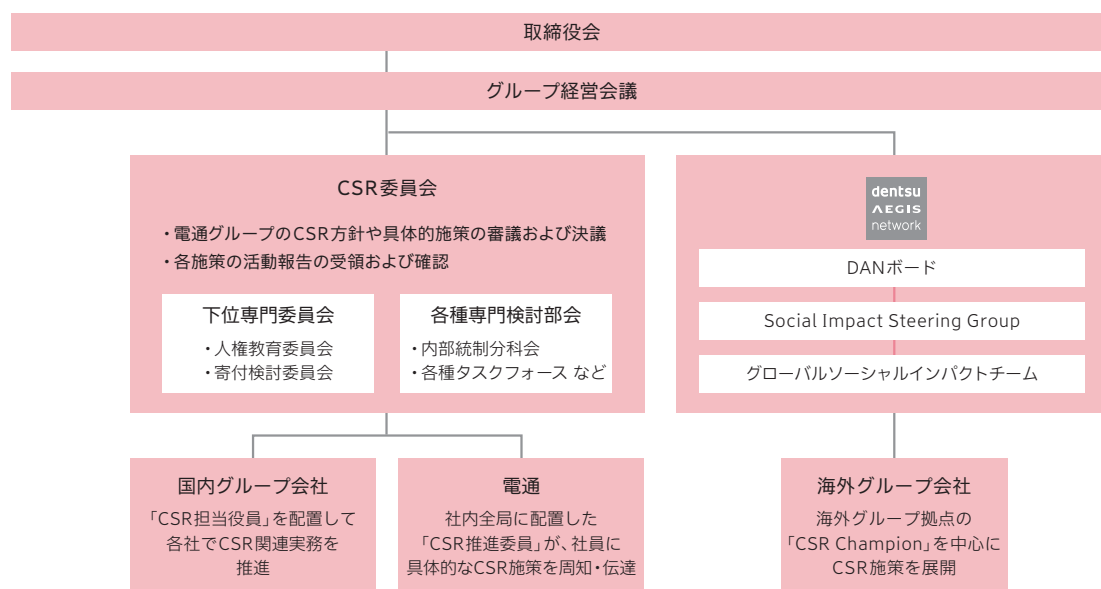
### ● 電通グループ行動憲章

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。2018年度にはCSR委員会は9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、電通イージス・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。



## 電通グループのSDGsアクション

電通グループはSDGsをグループ全体としての課題と捉えており、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SDGsの実現を図るべく世界の広告コミュニケーション業界が進めている活動で、電通グループは「Goal3: Health」について、マラリアや結核などのグローバルな感染症を予防するためNGOとともに啓発活動に取り組んでいます。

一方、ビジネス視点でSDGsを推進するプロジェクトチーム「電通Team SDGs」では、電通グループだからこそできる「共創」「つなぐ」をコンセプトに、SDGsをテーマとした「伝え方」のコンサルティングや、事業共創のプロデュースを始めています。



### CASE

#### 電通Team SDGs

「電通Team SDGs」は、ステークホルダーのSDGsへの取り組みをサポートするべく、電通グループが連携して活動を推進しているプロジェクトです。日本におけるSDGsの現状を把握するための生活者調査の公表や、SDGsの理解や社内での取り組みを推進するための各種セミナーの実施やワークショップの開発、広告コミュニケーションのコンサルティング、事業共創のプロデュース等を行っています。



#### 【主な活動事例】

1. 「SDGsコミュニケーションガイド」の作成  
企業の経営層や広告宣伝に関わる方々向けに、SDGsを念頭に置いて行う広告宣伝やプロモーション活動についてのガイドブック
2. 「SDGs Movie presented by Dentsu」の制作  
電通グループが目指すSDGsとの関わり、SDGsに対しての電通の役割を広く世の中に知ってもらうためのムービー
3. 「SDGsに関する生活者調査」の実施(2回)  
日本におけるSDGsの現状把握を目的として、全国10~70代の男女計6,576名を対象に調査を実施。調査では「認知・理解」以外に「具体的な行動」に注目し、「自治体・企業に対する期待」「SDGs実践状況の実態と障壁」「情報接触経路」についての現状とその変化についても調査している

#### マラリア撲滅キャンペーンを世界に広げる

2018年は「Common Ground」の一環として、Malaria no Moreと連携して世界のリーダーにマラリア撲滅を呼びかけるキャンペーンを展開しました。電通イーゼス・ネットワークでは、ネットワークのリソースを最大限に生かして41億ドルもの支援金を集めることができました。さらに英国などを中心にしたCommonwealthに関わる国々から2023年までにマラリア被害を半減させるコミットメントを取り付けることもできました。ルワンダで2020年に予定されている「Commonwealthサミット」では、行政に対して力強いアピールが求められます。私たちの力で市民の関心を高めて成功裏に終わらせるべく、今後もムーブメントを活性化させていきます。



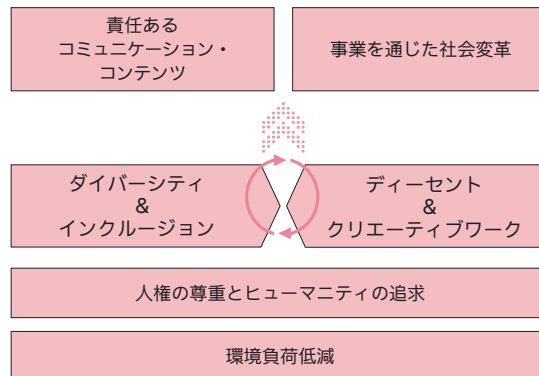
電通イーゼス・ネットワーク  
Global Social Impact Manager

アレクサンドラ・リマ

VOICE

## ● CSR中期戦略マテリアルテーマ

電通グループではサステナブルな社会の実現に向けて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2020に基づき活動を推進していましたが、グローバルな社会課題が複雑化するなか、電通グループが、今後もサステナブルな社会の実現に貢献していくために、社会に対する責任とステークホルダーからの要請を踏まえ、CSR中期戦略として中長期的に取り組むマテリアルテーマ6つを策定しました。



### 人権の尊重とヒューマニティの追求

人権の尊重および、人の持つ可能性や本来あるべき姿、より良い未来に向けたあり方をどこまでも追求する取り組み

#### ●主なアクション

- ・「グループ人権方針」の策定と社内浸透
- ・人権デューデリジェンス補完・強化のための体制構築
- ・e-learningによる国内人権研修

### ディーセント&クリエイティブワーク

多様な人材の一人ひとりが、最大限のパフォーマンスを発揮できるような働き方を実現するための仕組みや取り組み

#### ●主なアクション

- ・労働安全衛生：労務管理の改善・徹底、業務の平準化・効率化、社員の健康維持&ケア
- ・クリエイティブワーク：働き方選択肢の多様化、パイタリティデザイン&自己啓発
- ・組織と人の成長支援：成長支援プログラム、組織活性化施策

### 環境負荷低減

持続可能な環境を目指し、電通グループが事業を通じ地球に与える環境負荷をできる限り低減する取り組み

#### ●主なアクション

- ・GHG排出量削減と再生可能エネルギーへの転換  
2030年までに、Scope1+2計でGHG排出量を24%削減(2014年比、グループ)  
2050年までに、Scope3中の従業員一人当たりの出張関連排出量を25%削減(2014年比、グループ)
- ・海洋プラスチック問題に対応し、国内単体事業所内からプラストロー・食器類の脱プラ化をスタート  
2022年までに国内単体事業所内のプラストロー/食器類の脱プラ化100%

### 責任あるコミュニケーション・コンテンツ

電通グループがステークホルダーに提供するサービスにおいて、誠実かつ高い倫理性を実現できるようにする取り組み

#### ●主なアクション

- ・責任あるコミュニケーション：クリエイティブ綱領、チェックリストに基づく啓発
- ・信頼できるメディア・コンテンツ：健全な業界づくりのための体制、仕組みづくりへの寄与
- ・サイバーセキュリティとプライバシー：リスク事象防止体制構築、施策展開
- ・持続可能なサプライチェーン：サプライチェーンマネジメント体制構築と運用

### ダイバーシティ&インクルージョン

多様な人材が多様に活躍し、最大限の価値を創造できるようにするための組織づくり、意思決定を含む仕組みづくりに関する取り組み

#### ●主なアクション

- ・女性管理職比率向上への取り組み  
2020年までに女性管理職比率10%を目指す
- ・LGBTへの取り組み  
Work with Pride「Pride指標」GOLD受賞維持
- ・障がい者への取り組み

### 事業を通じた社会変革

持続可能な社会の実現を目的として行う社会変革を推進する取り組み

#### ●主なアクション

- ・社内体制づくり、および推進のための仕組みづくり



## 環境負荷低減

### 電通グループの取り組み

電通は環境問題をCSRの重要課題の一つと捉え、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、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り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、2019年2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ともに、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<sup>\*1</sup>において認定<sup>\*2</sup>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。全社での環境保全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、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。



**WEB** 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り組みについて、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

## ● エコ・ファースト推進協議会での取り組み

エコ・ファースト推進協議会は、エコ・ファースト企業間の連携や、環境保全活動のさらなる充実強化等を目的に設立された組織です。電通はエコ・ファースト推進協議会に加盟し、加盟企業とともに「エコ・ファーストの約束」の実践と活動の一層の推進に取り組んでいます。2018年はエコ・ファースト制度創設10周年、当協議会の創設から10年目を迎える節目の年として、タラノア対話<sup>\*</sup>に協議会として参加、気候変動対策に関する協議会の取り組みや考えを公開しました。当社は、推進協議会内に設置されたタラノアWGの座長として構成企業の意見を取りまとめ、2018年9月に環境省が公開するプラットフォーム「タラノアJAPAN」において、「民間が動かなかっちゃ、脱炭素社会はやってこない。」をタイトルに、推進協議会の1.5℃/2℃目標達成に向けた取り組み事例、将来に向けたビジョンなどについて公開しました

\* 気候変動枠組条約第23回締約国会議(COP23)の議長国であるフィジーが提案した、気候変動対策に関する取組意欲の向上を目指すもので、「パリ協定」の実現に向けた政府、企業等各団体の取り組みをストーリーとして共有し、同協定の実現を目指す取り組み。

## ● 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、取締役会・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。「CSR中期戦略マテリアルテーマ」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<sup>\*</sup>」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、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℃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。



## 人権の尊重とヒューマニティの追求

### ● 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ます。人権尊重を社の存立基盤と認識し、倫理的かつ持続可能なビジネスの根幹をなすものとして推進するべく、「電通グループ人権方針」を定めています。

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。

電通イージス・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まいります。

**WEB** 電通グループ人権方針 [http://www.dentsu.co.jp/csr/humanrights/pdf/human\\_rights\\_policy.pdf](http://www.dentsu.co.jp/csr/humanrights/pdf/human_rights_policy.pdf)

**WEB** 英国現代奴隷法ステートメント <https://www.dentsuaegisnetwork.com/policies/modern-slavery-act>

#### 人権推進体制

CSR 委員会の下位の専門委員会として人権教育を推進する「人権教育委員会」を半期に 1 回開催しています。加えて、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。2018 年度は、人権デューデリジェンスの一環として人権意識調査を実施しました。結果を踏まえグループ全体の人権施策の充実を図ってまいります。

#### 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しています。

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。2018 年度 (2018 年 1 月～12 月) は 275 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、人事局 労政部 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。

## ダイバーシティ&インクルージョン

### 電通グループの取り組み

電通グループは多様な人財が多様に活躍し、最大限の価値を創造できるようにするための組織づくり、意思決定を含む仕組みづくりに関する取り組みを進めています。

#### 女性活躍推進

2020年までに電通単体の女性管理職比率10%達成に向けて、女性リーダー育成研修や、ダイバーシティカフェなどの意識啓発を目的としたコミュニケーション施策を行っています。2018年度からは、アンコンシャス・バイアストレーニングを開始、自分自身が気づいていないものの見方や捉え方のゆがみ・偏りを正し、より多様性を受け入れる組織を目指しています。

#### 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、特例子会社「電通そらり」を設立。2019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2.35%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。

また2018年度は、心のバリアフリーセミナーを全3回開催し、のべ220名が参加しました。障がいのある方々が感じている「心のバリア」への理解を深め、自然にお互いを尊重しあえるユニバーサルマインドを向上し、全従業員の理解浸透を促進しています。

#### ●ダイバーシティ推進

##### LGBTへの取り組み

社会に対する責任とステークホルダーからの要請も踏まえ、2018年に社員の福利厚生施策の1つである「電通ファミリーデー」の対象を、事実婚・同性のパートナーに拡大しました。加えて2019年4月からは、休暇施策、育児・介護休業、勤務時間等の制度の改定とともに、福利厚生サービスの利用対象や社員互助会主催行事の参加対象者の拡大などを実施しています。

また、ダイバーシティ&インクルージョン課題のソリューション開発専門タスクフォースである「電通ダイバーシティ・ラボ」を2011年に立ち上げ、「アライ(LGBT理解者)ネットワーク」の設立など、さまざまな課題に取り組んでいます。

「電通ダイバーシティ・ラボ」は、2018年10月にLGBTをはじめとするセクシュアル・マイノリティ(性的少数者)に関する広範な調査「LGBT調査2018」を行いました。

今後も、差別なく個性が尊重される職場環境の整備、LGBTに関する社員の意識改革への取り組み、社会への働きかけなどを継続的に進めていきます。

WEB 電通ダイバーシティ・ラボ <https://dentsu-diversity.jp>



電通が発表した、多様性を表した6色のレインボーロゴ。

#### 教育プログラム開設支援

電通グループは、筑波大学と連携し、ダイバーシティ&インクルージョン社会に向けた人材の育成とソリューション開発を目指す連携協定を締結しました。

社会の多様化に伴い注目の高まるダイバーシティ&インクルージョンの学問としての確立と一層の浸透を目的に、これまで先進的な研究・取り組みを行ってきた筑波大学を中心とするアカデミックと、当社が培ってきた知見とノウハウを掛け合わせた双方の視点から、主に人材育成や多様な個人に向けた商品・サービス開発を通じてダイバーシティ&インクルージョン社会の実現を促進していきます。

## ディーセント&クリエイティブワーク

### 電通グループの取り組み

電通グループは多様な人材の一人ひとりが、最大限のパフォーマンスを発揮できるような働き方を実現するための仕組みや取り組みを推進しています。

#### 新しい電通を創る労働環境改革

電通は、社員の心身の健康を経営の根幹に置き、「労働時間の短縮」と「業務品質の向上」を目指して2016年11月「電通労働環境改革本部」を設置しました。2017年7月には経営と社員で取りまとめた「労働環境改革基本計画」を発表、「労務管理の徹底と見守りの強化」「業務棚卸しによるワークダイエットと業務プロセスの改善」「健康管理体制の強化」などを柱に、2年間で3桁に及ぶ施策を実施するとともに、その実効性を検証するために外部識者で構成される「労働環境改革に関する独立監督委員会」によるモニタリングを継続的に行ってきました。

労務管理においては、担当管理職(HRM)を配置し、タイムマネジメントダッシュボードによる勤務実態の可視化を行い、業務の平準化・効率化においては、ワークダイエットやアウトソーシングの推進、RPA(Robotic Process Automation)化などを実施しました。その結果、電通単体社員一人当たりの総労働時間(年間)は、2016年度に「2,166時間」であったものが、2018年度は「1,952時間」となりました。加えて、一人あたりの有給休暇取得率(年次)が、2016年度に「56.0%」であったものが、2018年度は「66.0%」に、一人当たり休暇取得日数は、2016年度に「12.4日」であったものが、2018年度には「21.4日\*」になっています。2018年度も新たな施策として、社員の毎日のコンディションをPCで可視化する「バイタリティノート」や、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」などを導入しています。

今後も当社は働き方改革関連法など社会の動きも見据えながら、多面的かつ総合的な見地から改革を推進し「労働時間の短縮」と「業務品質の向上」の両立を実現させてまいります。

\* インプットホリデーを含める。

#### クリエイティブワーク(働き方の多様化、バイタリティデザイン)

電通グループは働き方の多様化を推進しており、2018年度も「フレックス勤務適用」「在宅勤務制度の適用」「サテライトオフィスの活用」等の施策を継続して実施しました。

電通単体社員のフレックス勤務の適用件数は、2017年10月に22%であったものが、2018年度は92%になりました。在宅勤務制度は2017年10月の適用開始後、月平均で720名の社員が活用し、サテライトオフィスは2017年7月の適用開始後、月平均405名/740時間の社員が活用しています。

このようなテレワークの推進における当社の取り組みが評価され、日本テレワーク協会「第19回テレワーク推進賞」において、テレワーク実践部門で奨励賞を受賞しました。



テレワーク推進賞表彰式の様子



## 責任あるコミュニケーション・コンテンツ

### 電通グループの取り組み

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ビ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。

### ● 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コミュニケーションガイド

電通は2018年6月、企業の経営層や広告宣伝に携わる方々、広告会社の方々向けに、SDGsに係るコミュニケーションを考える際の手引きとなる「SDGsコミュニケーションガイド」を作成しました。広告コミュニケーションにおいて「企業の取り組みの実情とかけ離れた過度な表現」や「消費者に誤解を与えかねない不適切な表現」を使用することは、SDGsの理念から逸脱した行為として批判の対象となり、企業価値を毀損させてしまう可能性があるとの専門家からの指摘を踏まえ、有識者や専門家8名による電通「SDGsコミュニケーションガイド」作成委員会を立ち上げて、SDGsを念頭に置いて行う広告宣伝やプロモーション活動に役立つ「理解しておくべきこと」「気をつけねばならないこと」などを取りまとめた同ガイドを作成しました。



SDGsコミュニケーションガイド

● 持続可能なサプライチェーン

電通グループの取り組み

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。

WEB 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437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323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。

## コミュニティ

### 電通グループの取り組み

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。社員が直接参加するボランティア活動をバックアップするなど、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

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に参加しています。日本国内の国際空港に設置されている募金箱には、世界各国の紙幣やコインが寄せられます。寄付は、外貨を国別に仕分けたくえてドルに換金され、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の資金に充てられます。電通では、2017年から外貨コインの仕分け活動に参画しており、2018年は東京本社で2回実施し、計39名の社員が参加しました。

また、社団法人シャンティ国際ボランティア会が行う国際教育支援活動の「絵本を届ける運動」にも2018年から協力しています。絵本は、日本で出版され各言語の翻訳シールが貼付されたものが、紛争や貧困地域で暮らすアジアの子どもたちに届けられています。電通では、東京本社内で翻訳シールの貼付を2回にわたり実施し、計74名の社員が参加しました。(2019年は関西支社、中部支社も開催)

2017年11月に大阪・中之島に移転した関西支社は、地域交流を深めるため、グループ会社とともに2018年4月、中之島エリアのエコ・美化活動「中之島ウエストクリーンアップ大作戦」に参加しました。グループ全体で31名が集まり、参加した他企業の方々とともに地域のごみ拾いを実施しました。



外貨コイン分けボランティア活動



絵本を届ける運動



中之島ウエスト クリーンアップ大作戦

#### CASE

#### デジタルテクノロジーで子どもたちに自信と希望を .....

DAN 台湾他では、最北端の観光地「老梅緑石槽(ラオメイ・グリーン・リーフ)」で有名な村である老梅で、3年間にわたるCSR活動「Fly! Showmei\*」を展開しています。教育環境が豊かとはいえない村で、デジタルテクノロジーを活用し子どもたちの個々の能力や創造力を発揮する機会を提供しています。村内の建物の壁に子どもたちが描いた絵をペイントしたほか、子どもたちのナレーションと絵で村を紹介した映像コンテンツを作成し、村内8カ所にスマートフォン経由で視聴できるスポットを設置しました。また、子どもたちには、自身が描いた絵本からつくられたVRコンテンツの視聴も体験してもらいました。この取り組みへの注目度は高く、SNSでの再生回数では520万回に達しました。「Fly! Showmei」は、子どもたちに自信と希望を与えるきっかけになると考えており、将来、地域に大きな変革をもたらすことを期待しています。



\* Showmei: 老梅に住んでいる子どもたちを表すニックネーム

## データサマリー

### 対象範囲

- 電通・全体、もしくは記載がない場合：電通単体
- 国内グループ：電通の国内グループ会社
- DAN：電通イージス・ネットワークおよびその子会社
- 連結：電通、国内グループ、DAN

### ● ガバナンス

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
取締役数	12	9	12	12	12
うち社外取締役数(独立役員数)	2	3	3	4	4
独立社外取締役比率	16.7%	33.3%	25.0%	33.3%	33.3%
女性取締役数	0	1	1	2	2
取締役の女性比率	0.0%	11.1%	8.3%	16.7%	16.7%
取締役会出席率	95.8%	91.9%	95.4%	96.9%	98.0%
独立社外取締役の取締役会出席率	89.5%	83.3%	96.1%	96.3%	98.5%

### ● 人事データ

#### 従業員数

	2015年3月	2015年12月	2016年12月	2017年12月	2018年12月
連結	43,583	47,324	55,843	60,064	62,608
電通	7,348	7,261	6,799	6,927	6,921

#### 管理職に占める女性割合

	2018年12月末時点
管理職	2,127
女性管理職	178
女性管理職比率	8.369%

(注) いずれのデータも出向中の者を含む

#### 新卒社員採用人数

	2015年4月	2016年4月	2017年4月	2018年4月	2019年4月
合計	132	144	145	145	141
男性	92	88	82	84	73
女性	40	56	63	61	68
女性比率	30.3%	38.9%	43.4%	42.0%	48.2%

#### 新卒社員+中間採用人数

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
合計	167	152	176	244	240
男性	120	108	115	158	158
女性	47	44	61	86	82
女性比率	28.1%	28.9%	34.7%	35.2%	34.2%

#### 平均年齢

全体	40.7
男	42.5
女	36.9

#### 平均勤続年数

全体	13.8
男	16.0
女	9.1

#### 世代別従業員数

30歳未満	1,125
30～39歳	2,327
40～49歳	1,825
50～59歳	1,392
60歳以上	252
合計	6,921

(注) 出向者含み出向受入含まず

従業員構成(2018年12月末)

	男性	女性	合計
執行役員ほか	49	4	53
マネジメント職	1,560	158	1,718
非マネジメント職	2,468	1,035	3,503
契約社員	291	332	623
事務スタッフ	0	469	469
パートナー・シニア社員	156	40	196
嘱託ほか	40	25	65
出向受入	188	106	294
合計	4,752	2,169	6,921

(注) 1.「執行役員ほか」は相談役、顧問等を含む、「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。

●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

	2014年度	2015年度*	2016年度	2017年度	2018年度
合計	10.8	8.4	11.2	12.8	13.2
男性	9.6	7.5	10.2	12.1	12.9
女性	13.8	10.6	13.9	14.5	14.0
取得率	54.0%	42.0%	56.0%	64.0%	66.0%

時間単位年休の取得状況

	2014年度	2015年度*	2016年度	2017年度	2018年度
延べ取得時間数	49,712	38,275	47,138	49,459	39,085
延べ取得者数(人)	14,568	14,308	18,217	19,401	14,605
取得者1回当たり時間数	3.4	2.7	2.6	2.5	2.7

(注) 年次有給休暇の一部として取得可能

育児休業取得者数および復職率

	2014年度	2015年度*	2016年度	2017年度	2018年度
合計	60	81	81	106	155
男性	10	15	31	47	102
女性	50	66	50	59	53
復職率	100%	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)

	2014年度	2015年度*	2016年度	2017年度	2018年度
全体	2,252	2,187	2,166	2,031	1,952

(注) 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

(注) 2017年度よりマネ職含む

\*集計範囲：2015年4月～2015年12月の9カ月分



## ● 安全衛生

### 健康診断受診率

	2014年度	2015年度*	2016年度	2017年度	2018年度
全体	99.0	76.1	95.5	96.6	95.4

\*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

	2015年6月	2016年6月	2017年6月	2018年6月	2019年6月
全体	2.01	2.04	2.07	2.14	2.35

### 定年後の再雇用者数

	2014年度	2015年度*	2016年度	2017年度	2018年度
合計	55	53	46	51	58
男性	45	44	35	41	53
女性	10	9	11	10	5

### 組合組織率(2019年1月1日付)

全従業員比率 (東京・アネックス・浜離宮・大阪・京都・名古屋を含む)	44.7
---------------------------------------	------

\*集計範囲：2015年4月～2015年12月の9カ月分

## ● 社会貢献活動

	合計	電通	DAN
寄付(円)	808,054,171	664,412,477	143,641,694
ボランティア参加者数(人)	14,941	513	14,428
ボランティア参加時間(時間)	78,247	5,994	72,253

## ● 社員意識調査

### 会社や仕事に関する調査

(単位：%)

	2015年1月	2016年1月	2017年1月	2018年1月	2019年1月
Q. 電通でしか得られない経験や知識がある	95.1	94.4	93.2	92.3	92.9
Q. 電通で働いていることを誇りに思う	88.1	86.8	80.2	78.4	80.0
Q. 今後も電通で働き続けたいと思う	78.5	75.6	73.5	72.1	72.6

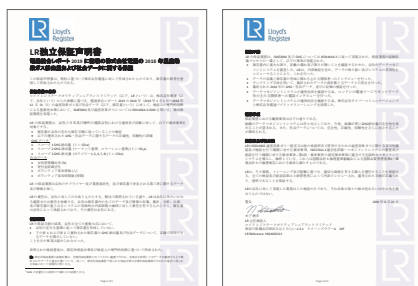
## ● 環境パフォーマンスデータ

	2016年度	2017年度	2018年度
CO <sub>2</sub> 排出量(トン)	124,698	113,134	113,791
電通	30,886	28,991	27,624
国内グループ	18,584	16,443	16,223
DAN	75,229	67,700	70,045
原単位(トン/FTE)	2.42	2.11	1.88
スコープ1(トン)	5,170	5,611	4,981
電通	594	452	104
国内グループ	409	417	322
DAN	4,166	4,742	4,555
スコープ2(マーケットベース)(トン)	55,126	48,573	39,130
電通	21,867	20,287	18,868
国内グループ	10,496	8,258	7,645
DAN	22,762	20,028	12,617
スコープ3(トン)	64,403	58,949	69,679
1.紙・事務用品の購入	3,066	2,396	2,087
5.廃棄物	933	1,110	1,627
6.従業員の出張	57,372	52,603	62,253
7.従業員の通勤	3,030	2,841	3,713
廃棄物発生量(kg)	6,768,018	6,665,499	7,884,635
電通	3,224,884	2,884,696	2,196,440
国内グループ	1,292,447	1,444,553	1,550,789
DAN	2,250,687	2,336,250	4,137,406
水使用量(m <sup>3</sup> )	853,583	458,786	806,030
電通	155,741	133,048	125,331
国内グループ	230,391	143,299	148,063
DAN	467,451	182,439	532,636

### 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はカテゴリー 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
- 精度の向上のため過年度の数値を遡求修正しています。

## ● 第三者保証



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

## 子会社および関連会社

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。

2018年12月31日現在、電通の連結子会社は976社、持分法適用関連会社は74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

#### (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%  
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)電通ライブ

所在地：日本  
議決権の所有割合：100.0%  
主要な事業の内容：イベント、スペース関連業務などの企画・制作

#### (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)電通ダイレクトマーケティング

所在地：日本  
議決権の所有割合：100.0%  
主要な事業の内容：ダイレクトマーケティングとデジタルマーケティングに関するソリューションの提供

#### (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.

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%

#### DAN Regents Place Finance Limited\*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%

#### Aegis International Holding Company BV\*3

所在地：オランダ  
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：74.0%  
議決権の所有割合(間接所有割合)：74.0%

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

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

#### 北京電通廣告有限公司

所在地：中国  
議決権の所有割合：98.0%

#### Dentsu Aegis Network Australia Holdings Pty Ltd.\*3

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

#### Dentsu Aegis Network Australia Pty Ltd.\*3

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

その他940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%  
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)セブテーニ・ホールディングス\*1

所在地：日本  
議決権の所有割合：21.0%  
主要な事業の内容：インターネット広告事業

その他71社

\*1 有価証券報告書提出会社です。

## 投資家情報 2018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 2018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	103,455,246	35.87
金融商品取引業者	38	6,709,939	2.33
その他国内法人	607	77,016,949	26.70
個人・その他 (自己株式含む)	34,721	44,902,744	15.57
外国法人等 (外国個人含む)	668	56,325,122	19.53
合計	36,116	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)	39,365,600	13.65
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	22,461,100	7.79
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	16,328,680	5.66
株式会社電通	6,513,459	2.26
電通グループ従業員持株会	5,916,491	2.05
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
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	4,568,300	1.58

(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。

