



02 Our journey

私たちの目指す姿

「人起点の変革」を推し進め「人」の喜びや生きる欲求を高める社会の実現を目指す

CEO MESSAGE



(株)電通グループ 取締役 代表執行役 社長 CEO
五十嵐 博

はじめに

本年2月28日、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会におけるテストイベントの入札に関し、当社グループの日本地域の従業員1名が独占禁止法違反の疑いで起訴され、また同法の両罰規定により当社も起訴されました。

本件につきましては、株主はじめその他のステークホルダーの皆様にご迷惑、ご心配をお掛けしておりますことを、深くお詫び申し上げます。

当社グループ全体を預かるものとして、私は重大な危機感を持って本事案への対応に取り組んでおります。外部有識者3名で構成された調査検証委員会の提言を真摯に受け止め、引き続き、再発防止とガバナンス強化に向けて、本事案が発生した日本地域を中心に仕事への取り組み方について見直しを進めてまいります。これらの改革を完遂し、コンプライアンスの一層の徹底を図ることにより、当社グループの信頼回復に努めてまいります。

コーポレートガバナンスを更に進化させ、 ステークホルダーの信頼回復と企業価値の向上を実現する

当社グループは近年、事業活動の在り様を見直すとともに、取締役会によるコーポレートガバナンスを理想的な形にしていく取り組みを継続的に行ってまいりました。2022年には、それまで同一人物が担っていた取締役会議長と社長 CEOに、ティム・アンドレーと私がそれぞれ就任することで、経営の監督機能と執行機能の分離を促進しました。加えて、国内外で多様な事業経験を積んだ独立社外取締役を増員、取締役体制の刷新も行いました。本年からは、更なる高度化を目指し、指名委員会等設置会社に移行。並行して、独立社外取締役が過半数を構成する取締役会を組成しました。これは、私が社長 CEOに就任する以前より構想していたグループ・ガバナンス強化の中期的な計画を大幅に前倒して実行したものです。

また、コーポレートガバナンスの基盤となる内部統制の強化は、当社グループにおける最重要課題です。当社グループに求められる国際基準のコンプライアンスを組織全体に反映することを目的に、チーフ・ガバナンス・オフィサーとチーフ・カルチャー・オフィサーのポジションを新設し、併せてゼネラル・カウンセル(法務責任者)に米国を拠点とする人財を任命しました。年二回開催されるグループコンプライアンス委員会を通じて、コンプライアンスの方針策定とモニタリングを行い、倫理とコンプライアンスに関連するリスクを経営陣の責任の下で管理します。

2016年以降、取締役会レベル、執行レベル、そしてグループ全体でガバナンスに関する大きな進化を続け、組織内のコンプライアンスに対する行動により厳しい姿勢を示しています。

B2B2S：顧客企業と共に社会課題を解決し、持続的成長を実現する

さて、2022年当社グループは、前年度に続き上場来最高の売上総利益を達成することができました。それは、顧客企業が生活者とのより深い絆を実現するために成長投資を継続的に行った結果とも言えます。

また、グループ全体で組織の合理化を通じてコスト構造改革を実現し、調整後営業利益についても上場来最高となりました。オペレーティング・マージンも、前年度を20bps、ガイダンスを40bps上回る18.4%*を記録し、基本的1株当たり調整後当期利益も前年比で約24%増加。1株当たり配当金額も155.25円とそれぞれ上場来最高となりました。加えて、約400億円の自己株式取得も実施したことで、2022年度は、当社グループとして最高額の株主還元を実現できました。

成長分野で収益を拡大するという当社グループの明確な戦略は順調に進んでいます。カスタマートランスフォーメーション&テクノロジーは、2022年に前年比17.5%の成長を遂げました（為替影響排除ベース）。同領域の売上総利益に占める割合も2016年の15%から2022年には32%に拡大し、市場全体の将来にわたる構造的な成長を取り込む体制を整えています。また、多様なデジタルソリューションの高度専門人材によるグローバルネットワーク「電通グローバルサービス」の発展も戦略の実現を後押ししました。

今後も顧客企業の事業成長に貢献し、電通グループも持続的な成長を実現するためには、冒頭で申し上げた内部統制の強化を含むコーポレートガバナンスの高度化に加えて、2022年に経営方針として掲げた「B2B2S (Business to Business to Society)」、すなわち顧客企業との協業を通じて社会課題の解決に力を傾けることが重要になると考えています。そしてそれこそが、私たちのパーパス“an invitation to the never before.”を実現することにもつながるのです。

*ロシア除外ベース



「人起点の変革」で融合する市場をリードする

私は、電通グループは目の前の問題を解決するだけでなく、「人」の喜びや生きる欲求を高めるような社会の実現を目指すべきだと考えています。それは、人がより成熟した存在として、多様な価値観と調和する未来です。

顧客企業と共にその未来にたどり着くためには、気候変動、生物多様性や格差社会といった、複雑化する社会課題と向き合

う必要があり、そういった状況は、マーケティング、テクノロジー、コンサルティングの各サービスが融合するトランスフォーメーション(変革)という新市場に発展していくと予測しています。例えば、事業戦略や商品開発に関するコンサルティングは、新たなカスタマー・エクスペリエンスを生み出すテクノロジーの活用につながり、更にその価値を社会に届けるマーケティング活動として完結する、というように3つの領域が融合した市場です。

当社グループは、多様なケイパビリティを通して顧客企業の変革と事業成長に貢献することで、既に競争優位を得ています。しかし、この新しい市場が発展していく中で更に競争力を高めていくためには、AIをはじめとしたテクノロジーの進化に投資することでケイパビリティを拡大し、そこにdentsuの人財が発揮するクリエイティビティを拡張し、掛け合わせる「人起点の変革」に注力していく必要があると私は考えます。

私はこの考えに基づいて、当社グループのビジョンを〈「人起点の変革」の最前線に立ち、社会にポジティブな動力を生み出す〉と決めました。なぜ「人起点の変革」にこだわるのか—その理由は、大きく3つあります。1つ目は、社会は“人”の集合体であり、付加価値を生み出すためには、人の意識と行動の変革が重要になるからです。2つ目は、革新的なアイデアを生み出し実現していくのは、グループ内外の多様な“人”だからです。そして3つ目は、電通グループが120年にわたる歴史の中で、“人”(生活者)に対するインサイトを探求し続け、そのノウハウを蓄積しているからです。



電通グループは「人」の可能性を拡張する

「人起点の変革」を進めていく上では、当社グループ内外の人財の活躍が不可欠です。私たちは、人と人がつながることで生まれる無限の可能性を信じています。多様な人財に活躍の機会を提供し、公正な企業文化を確固たるものとするべく、ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン(DEI)の考えを更に深く組織に根付かせていきます。

サステナビリティ経営の強化を目的に編成された「グループサステナビリティ委員会」を経営の意思決定機関の一つと位置づけ、マテリアリティとサステナビリティ戦略を随時アップデートしています。その中でも特に重要視しているのがDEIです。女性リーダーの構成比を2030年までに45%にする、という目標を掲げ、役員報酬制度にも反映されるように設計しています。

一方、「人起点の変革」の推進には、DEIのみならず、人財の拡充・定着・意欲向上も重要になると考えています。そこで、当社グループでは、企業理念の体現者であり、成長の基盤となる人財に対する投資を今以上に積極的に行っていきます。2023年には、人財戦略の推進者として、グループ全体のチーフHRオフィサーを新たに任命いたしました。

One dentsu：ワンビジョンでのグローバル経営へ

当社グループの競争力強化と顧客セントリックなグローバル・オペレーションの進化を目的に、One dentsuという新たな枠組みを2023年からスタートさせました。2020年から取り組んできた組織最適化の次の一手です。One dentsuはグループ経営の透明性を高め、中長期的な戦略に基づく重点領域・市場の特定、そして迅速かつ大胆な経営資源の投下を可能にするものです。dentsu内のリソースを、顧客企業に対して迅速に提供することをミッションとしたグローバルな組織「クライアント&ソリューションズ」の新設もその一環です。

また、One dentsuの推進にあたっては、(株)電通グループの執行役員制を廃止し、各エグゼクティブが明確な役割を担うグループ・マネジメント・チームを立ち上げました。私をトップとする多様なメンバーで組成したチームが組織の壁を越えて意見を交えることで真のグローバルカンパニーへと進化します。

グループ・マネジメント・チームは、電通グループの多様な能力を更に統合し、顧客企業の事業成長に貢献するとともに、当社グループの持続的な企業価値の向上を実現します。今回のグローバルな経営体制の構築は、2023年1月1日から、電通インターナショナルと電通ジャパンネットワークが統合され、一つの組織となったことを受けたもので、当社グループ全体で一つのビジョンを共有し、戦略のあらゆる面において顧客企業の声を反映させることを目的としています。

終わりに

私が思い描く未来のdentsuは、「人起点の変革」の最前線に立ち、マーケティング、テクノロジー、コンサルティングが完全に融合した市場で揺るぎない地位を確立している姿です。そうなるためには、足元の課題解決にいっそう力を入れ、内部統制と事業変革を含めた成長戦略を強力に推進しなければなりません。顧客企業を支える真のパートナーとして、「人」の喜びや生きる欲求を高めるような社会の実現を通して、社会・企業・生活者がともに発展できる未来を目指します。

02

dentsuのステークホルダー

「人起点の変革」の最前線に立ち、社会・企業・生活者がともに発展できる未来を目指す電通グループは、さまざまなステークホルダーの皆さまと協働しています。

社会・生活者のために価値を生み出し続けることは私たちの使命です。
行政機関や自治体、地域コミュニティ、NPO/NGOと連携し、事業を通じた社会課題の解決に取り組みます。
また将来世代の育成をはじめとした社会貢献活動を通じて社会にポジティブなインパクトを創出します。

電通グループのパーパス実現のために
不可欠なクリエイティビティの源は、
多様な才能やスキルを持った世界中の従業員です。
一人ひとりが持つ可能性を十二分に発揮し、
従業員も会社も共に成長していける
環境と機会を提供します。

「電通グループ行動憲章」で掲げる
公正・公平かつ倫理的な事業慣行を徹底します。
また、事業パートナーとの連携を通じて
業界全体の課題にも取り組み、
顧客企業や社会にも資する持続可能な
サプライチェーンを構築します。



拡張されたクリエイティビティと実現力、
生活者インサイトとカスタマートランスフォーメーション&
テクノロジーに基づく専門性を
最適に組み合わせ、真のパートナーとして、
顧客企業の事業成長に貢献します。
また、顧客企業との協業を通じて社会課題をともに解決し、
社会全体に中長期的に価値を生み出していきます。

財務基盤の改善に取り組むとともに、
積極的な情報開示やコミュニケーションを図り、
dentsuの持続的成長と
中長期的な株主価値の向上を実現します。

マテリアリティ

マテリアリティの策定

電通グループは、パーパスとして定めた「an invitation to the never before.」を実現するとともに、ステークホルダーに対する企業価値を最大化するため、マテリアリティを新たに策定しました。これらのマテリアリティを、電通グループが持続的に成長・価値提供していくための重要課題と捉え、経営の新体制の下でB2B2S企業への進化を目指していきます。

電通グループのマテリアリティ

企業倫理とコンプライアンス/データセキュリティ

- 企業倫理・コンプライアンス
- データプライバシーとサイバーセキュリティの強化
- リスクマネジメントの強化
- コーポレートガバナンスの強化

人的資本の開発

- 人材育成と人的資本の拡充
- ウェルビーイングと労働環境の向上
- 将来世代の育成

イノベーションに導くリーダーシップ

- 協創に向けたステークホルダーエンゲージメント
- 顧客企業エンゲージメントの強化とロイヤリティの醸成
- 社会課題解決のためのクリエイティビティとテクノロジーの活用
- 地域コミュニティ、社会発展への貢献
- 新たなアイデアの実現によるイノベーションの牽引
- 新たな価値提供による市場創出

気候変動へのアクション

- 持続可能なサプライチェーンの構築
- ネットゼロエミッションの実現
- 持続可能な消費を促す広告・事業活動の推進

DEI

- ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン
- 人権の尊重
- 責任あるメディア・広告活動

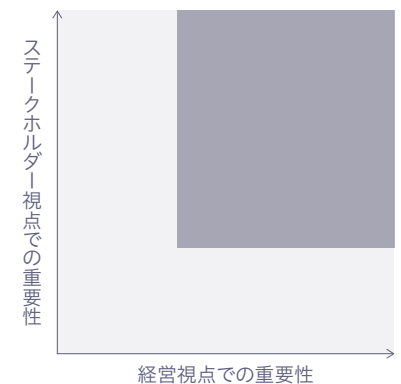
マテリアリティ策定のプロセス

Step1 課題の抽出

電通グループの現状及び将来を見据えた経営戦略やビジネスモデル、取締役会やサステナビリティ関連会議資料、パーパスの分析等より、重要課題を洗い出しました。更に、電通グループの事業領域における①評価機関、専門機関、NGO/NPO等が発行しているレポートやフレームワーク分析、②サステナビリティに関するメディア報道分析、③AIによる親和性の高い社会課題分析、を経て合計36の課題を抽出しました。

Step2 課題の優先順位付けとグルーピング

Step1で抽出した課題について、パーパス実現のため不可欠なもの、電通グループの価値提供の源泉となるもの/阻害要因となるもの、の観点から、電通グループの経営陣、ステークホルダーへのインタビューやアンケート調査を行い、定量的に評価を実施。それらの評価結果を「経営視点での重要性」「ステークホルダー視点での重要性」の2つの軸でマッピングし、特に優先度の高い19の課題を特定しました。



更にそれらを5つの大きなテーマに分類し、マテリアリティの素案を作成しました。

Step3 経営による承認

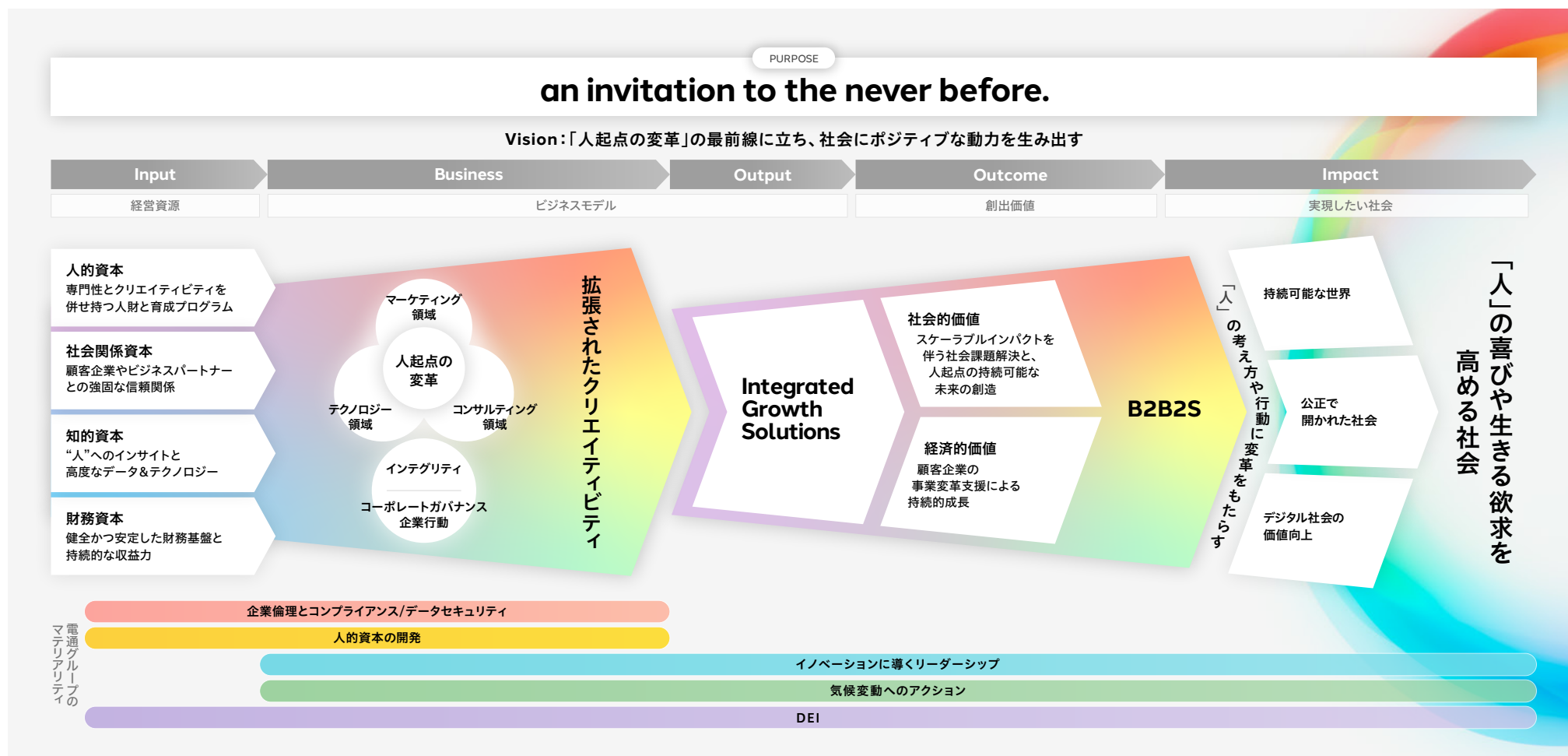
マテリアリティの素案について、グループサステナビリティ委員会、グループ経営会議、グループ取締役会の各会議体において議論を重ね、電通グループの重要事項としての妥当性が確認、承認されました。今年度以降は、このマテリアリティに対する取り組みを本格化させていくとともに、社会情勢の変化や経営方針、ステークホルダーからの期待に応じて、定期的にマテリアリティの見直しを行っていく予定です。

価値創造モデル

今回、マテリアリティと併せて電通グループの価値創造モデルを新たに策定。社会のサステナビリティに貢献する価値を当社がどのように創造しているかを表しました。

パーパスとビジョンを活動の基盤に据え、価値創造の源泉として電通グループならではの経営資源をインプットとし、拡張されたクリエイティビティを強みとした事業戦略、インテグレートド・グロース・ソリューションにつなげるビジネスモデルを示しています。経済的価値と同時に社会的価値も生み出すB2B2S企業とし

て「人」の喜びや生きる欲求を高める社会の実現に貢献し、その結果もたらされる人財の成長、社会とのつながりなどの拡充された経営資本を更なる価値創造に活用することで、当社グループの持続的な成長を実現していきます。



ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン (DEI)

DEIを競争力の源泉とし、「人起点の変革」を推進する

電通グループのパーパス「an invitation to the never before.」は、DEIなくして実現はできません。私たちにとってダイバーシティは、人の多様性を認めるだけでなく、変革を起こす人財が育つ環境をつくることです。エクイティは、個々の状況の差を考慮した上で、公正な機会が与えられることを意味しています。そしてインクルージョンは、一人ひとりが持つ異なる力を結集し、全員活躍を実現することです。

多様な視点を持つ人が集まり、公正な機会が与えられることで、全員が活躍できるようになる——それが電通グループの競争力の源泉となります。このことを電通グループは、行動憲章で明確にしています。DEIは、私たちの価値創造の基盤となるのです。

電通グループ行動憲章 相互の尊重(抜粋)

電通グループは、人種差別その他のあらゆる偏見を容認しません。

私たちは、「多様性(Diversity)」、「公平(Equity)」および「包摂(Inclusion)」に対して責任を負い、多様な視点を追求し、違いを称え、誰もが真の自分を発揮できる文化を構築します。

私たちは、すべての人々に対して公正、公平で平等な文化を確実にするために、社会と私たちの事業における長期的かつ持続可能な変革に責任を負います。



想像力
相手と自分の違いを知り、相手の生きている世界を想像する力。違いを理解すれば、多様な視点を受容できるようになります。

ネガティブ・ケイパビリティ
問題が起きても結論を急がず、課題に向き合うことができること。正解のない問題に対し、拙速に答えを出さず、粘り強く学び続けます。

目の前のGood
目の前の課題に向き合い、解決するために必要な行動を起こす力。目の前の課題を一步步解決していくことが、Social Goodにつながります。

透明性と説明責任
透明性を高め、自分たちの行動に対し説明責任を負います。進捗を測定し、推進するためのKPIを理解し、包括的な企業文化を構築します。

リプレゼンテーション*とスポンサーシップ
現在と未来の人財への投資。多様な人財を惹きつけ、インクルーシブな就労環境を整えることによって、誰にとっても公正な職場をつくれます。
* リプレゼンテーションとは、集団においてマイノリティグループが正当に代表性を持って扱われているさまを示します。

教育と継続的学習
リーダーだけでなく全従業員が教育と学習を通じてスキルアップをはかり、誰かのために行動を起こす企業文化を生み出します。

顧客企業とコミュニティへのインパクト
クリエイティビティによって、善なる力、成長を促進する力となり、顧客企業や業界、コミュニティや社会とインクルーシブなコラボレーションを推進します。

事業とガバナンスの両輪で、B2B2Sの実現と企業価値の向上を目指す

CGO MESSAGE



(株)電通グループ 取締役 代表執行役 副社長
チーフ・ガバナンス・オフィサー (CGO)
曾我 有信

One dentsuのスタート

当社グループは、120年以上の歴史の中で、産業や社会の構造的な変化を深く洞察する能力を身につけてきました。当社グループが身を置くこの産業ではこの先、マーケティング、テクノロジー、コンサルティング領域の融合がさらに進むと予想しています。

そのような環境の変化に先駆けて、当社グループは2020年以降、事業の包括的な見直しや組織の最適化を推進してきました。そして2023年から、「One dentsu」の理念に基づいたさらなる変革を開始しました。One dentsuとは、グループ一体で事業変革の加速と経営効率の促進を進める枠組みです。事業と、それを支えるガバナンスもOne dentsuで推進し、組織や国境を越えてグループ全体がコラボレーションすることで、当社グループの有形無形の企業価値の向上を目指します。

チーフ・ガバナンス・オフィサーの意義と意思

企業の社会的責任がより重視される時代になっています。当社グループは長年、コーポレートガバナンスの改善に努めてきましたが、これまで以上にその改善に取り組む意思とその責任者を社内外に示す必要があると考えました。

そこで、One dentsuの発表に合わせて「チーフ・ガバナンス・オフィサー (CGO)」のポジションを新設しました。CGOの管掌は、内部統制、コンプライアンス、リスクマネジメント、サステナビリティです。これらはステークホルダーにとっても重要なテーマであり、私自身、このポジションを担うことに大きな責任を感じています。

CGOとしての目標は、当社グループのコーポレートガバナンスを改善し、ステークホルダーから信頼いただくことです。そのためには改善に取り組むだけでなく、その成果を発信し、評価いただくことが重要だと考えています。情報開

示改善策の1つとして、本年から、統合レポートに加えて、ESG情報を網羅した「ESGデータブック」を発行します。

「事業」と「ガバナンス」ともに高いレベルを目指す

当社グループの事業は、顧客企業の発展に資する統合的なソリューションを提供することです。更に、事業を通じて顧客企業とともに社会課題の解決を目指します。これが、当社グループの経営方針「B2B2S」であり、一連の事業プロセスを今回、「価値創造モデル(Value Creation Model)」に整理しました。

「事業」と「ガバナンス」は、価値創造モデルを支える両輪です。企業として「事業」の質にこだわることは当然ですが、同時に「ガバナンス」の質も高い水準にあることが重要です。

しかしながら、「東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会における事案」によって、当社グループは「社会で重要な役割を担っているにも関わらず、ガバナンスが不十分な企業」と見られています。本事案につきまして、皆様にご迷惑及びご心配をおかけしていることをお詫び申し上げます。

当社グループは、本事案について、本年2月に独立社外取締役からなる「特別委員会」を設置しました。その上で、特別委員会が組織した外部有識者による「調査検証委員会」が、事実関係と原因の究明、及び再発防止に向けた提言を策定しました。これに基づいて、執行側はあらゆる対策を講じ、ガバナンスの継続的な改善に努めてまいります。

実効性のあるコーポレートガバナンスの構築と実践

当社グループは、上場企業として、またグローバルに事業を展開する企業として、そしてB2B2S企業として、適切なコーポレートガバナンスを構築し、実践していきます。

取締役会が執行を適切に監督できるよう、本年3月の定時株主総会を経て取締役の過半数を独立社外取締役としました。スキル、バックグラウンド、性別、国籍において多様な人財を揃え、監督機能の実効性を高めています。加えて「指名委員会等設置会社」へ移行し、監督と執行を明確に分離しました。監督機能を強化する一方で、執行への権限委譲を進め、透明性を高めながら事業推進を加速していきます。

次に、執行側の体制や取り組みについてお伝えします。

内部統制については、執行側の最上位意思決定機関である「グループ・マネジメント・ボード」が、内部統制基本方針に沿った計画の策定と運用のモニタリングに責任を負い、企業行動の改善を推進します。

コンプライアンスについては、グループ及び各地域のCEOが集う「グループコンプライアンス委員会」が、計画策定とモニタリングに責任を負い、従業員への企業倫理、遵法意識の浸透を主導します。

リスクマネジメントについては、トップマネジメントが委員を務める「グループリスク委員会」が、中長期の戦略リスクの特定と対策の立案を担います。一方、各地域のリスク委員会は、主にオペレーショナルリスクを管理する主体となり、グループリスク委員会との役割分担を進めます。

サステナビリティについては、専門スキルを持つ多様な人財を委員に揃える「グループサステナビリティ委員会」が、サステナビリティとESGに関する当社グループのKPI達成に向けて協議します。

DEIこそが企業価値の根源、 「インテグリティ」にこだわる組織へ

本年、当社グループの「マテリアリティ」を再設定しました。マテリアリティと

は、パーパスを実現して持続的成長を果たすために重要となる課題です。ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン(DEI)の実現はマテリアリティの1つで、極めて重要なテーマです。

私は、「そもそも社会はインクルーシブ(受容性)であり、さまざまな背景を持つ人を排除しないことが前提」と考えています。社会の縮図である企業も当然、インクルーシブであることが前提となります。インクルーシブであれば、多様な人が集まり、結果としてダイバーシティ(多様性)が実現します。ダイバーシティは、新しいアイデアを生み、質の高いソリューションを創り出す原動力となります。受容性→多様性→ソリューションの関係が適切に機能するためには、エクイティ(平等性)の存在が欠かせません。つまり、DEIは当社グループにとって、企業価値の根源と言えるのです。そのために、要となる人財の採用・育成・配置を積極的に推進します。そして、当社グループにとって最重要の資産である従業員が、その高い能力を発揮し、意欲を持って働く環境の構築を目指します。

事業が大きく変化する状況で、経験だけでは判断が難しい場面が増えていきます。この変革期において、従業員が何を指針とするべきか。私は「電通グループ行動憲章」に謳う「インテグリティ」が鍵だと考えています。インテグリティとは「正しいことにこだわる強い意志」です。すべての活動に「それは正しいことなのか?」の目線を持ち、「正しくない」と思ったときには自らを正し、周りにも主張できる環境を整えます。

ガバナンスは「人」が実現します。そのために必要ならば、これまで培ってきた企業風土や慣習も見直します。当社グループに、インテグリティを大切にすると、多様な人財が集い、最大限に活躍する将来に向けて、CGOの責任を果たしていきます。

未来へつながる中期経営計画

構造改革の成果と目標の更新

電通グループは、2021年度から2024年度を対象期間とする中期経営計画を策定し、以下に示した4つの柱にKPIとターゲットを設け、構造改革と事業変革に取り組んでいます。

- 事業変革と成長
- オペレーションとマージン
- 資本配分と株主還元
- ソーシャルインパクトとESG

過去2年間の構造改革が一定の成果を上げ、持続的成長を加速させるフェーズに移行したのに伴い、既存事業の成長を示すオーガニック成長率について、3~4%だった2024年度までの年平均成長率を4~5%に上方修正しました。その目標に沿って2022年度のオーガニック成長率は4.1%となりました。当社グループの成長ドライバーであるカスタマートランスフォーメーション&テクノロジー(CT&T)は、力強いオーガニック成長と2022年度中に実現した4件のM&Aの結果17.5%成長し(為替影響排除ベース)、売上総利益における構成比も32.3%に到達しました。今後、CT&Tの売上総利益構成比を50%に高める、という目標に向けて前進しています。2022年2月に発表した資本配分計画では、CT&T領域におけるケイパビリティ拡張を目的として、2024年度を年限とした2,500億

円から3,000億円のM&A資金を設定しています。

収益性の指標となるオペレーティング・マージンについても、2022年度は、17.0~18.0%という上方修正後の中期目標を上回る18.2%となりました。組織の合理化、事業オペレーションの効率化、保有資産の見直しが収益性の向上に貢献しました。また、約400億円の自社株式の取得と1,800万株を超える自己株式の消却を実施し、株主還元と1株当たり純利益(EPS)の向上を同時に実現。2022年度は、配当性向32%の計画に基づき、1株当たり配当額は上場来最高の155.25円となりました。中期経営計画では、2024年度の配当性向を35%とする方針です。

さらに、ソーシャルインパクトとESGに関連して、CO₂の排出量(スコープ1+2)を2019年から52.8%削減し、従業員エンゲージメントスコアも68ptと前年のスコアを維持しました。ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョンの実現についても、2030年までに女性リーダーの比率目標を電通グループ全体で45%としました。

引き続き、マーケティング、テクノロジー、コンサルティングが融合する市場において、インテグレートド・グロース・ソリューションを提供し、すべてのステークホルダーにとっての企業価値の最大化に焦点を当てていきます。

中期経営計画4つの柱：KPIと更新後のターゲット

事業変革と成長



オーガニック成長率：2021年度に対して2024年度まで年平均成長率4~5%。

カスタマートランスフォーメーション&テクノロジーの売上総利益構成比を今後50%に高めることを目指す。

オペレーションとマージン



2023年度までオペレーティング・マージンを17.0~18.0%レンジで運営。2024年度には18.0%を確保。

資本配分と株主還元



基本的1株当たり調整後当期利益に対する配当性向を漸進的に高め、2024年度に35%とする方針。

Net debt/調整後EBITDA(期末・IFRS 16控除ベース)の上限を1.5倍とし、中期的な目線を1.0~1.5倍とする。

ソーシャルインパクトとESG



2030年度までにCO₂の排出量を46%削減、再生可能エネルギー利用率100%達成(利用可能なマーケットに限定)。

従業員エンゲージメントスコアの向上。
従業員のダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン強化。2030年度までに女性リーダーの比率45%に到達*。

※「リーダー」とは、当社グループ各社の取締役及び経営執行に携わる人財と定義し、45%の目標は性自認をめぐる認識の変化をサポートするためと、各地域の特性を考慮して、5%の柔軟性をもたせた設定です。