

# Top Message

トップメッセージ



## 新しい電通グループの 創造に向けて

代表取締役  
社長執行役員

山本敏博

### 当社を取り巻く環境について

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

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

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

### 社会変化に対応した事業変革の推進

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



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

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

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

このPeople Driven Marketing™は、国内最大級のオーディエンス・データを活用し、ターゲットの可視化はもちろんのこと、認知から購買、さらに再購買までをモデル化したファネル(潜在顧客の絞り込み手法)において全段階を一貫してマネジメントすることを可能とする統合フレームワークです。当社グループは、マーケティング・インテリジェンス領域を含むデジタル・ソリューションのケーパビリティを高度化に一層取り組んでまいります。

## ステークホルダーの期待に応える企業グループに

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

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

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

## 日本における労務問題への対応について

### 「“8つの柱”からなる労働環境改善策」を実施

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

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

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

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

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

### 【“8つの柱”からなる労働環境改善策】

#### (1) コンプライアンス関連の意識・知見の拡充

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

#### (2) 全社を対象とした業務平準化・要員再配置

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

#### (3) 社員のモチベーションの維持・向上

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

#### (4) 社員の健康管理・各種ケアの拡充

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

**(5)働き方に関する選択肢の多様化**

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

**(6)労働管理の改善・徹底**

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

**(7)マネジメントの拡充に向けた評価制度の全面改定**

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

**(8)社員の自律的成長支援**

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

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

**労働環境改革を確実に遂行するための組織改革**

労働環境改革を全社的に推し進めるため、さまざまな組織改革も行いました。

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

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

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

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

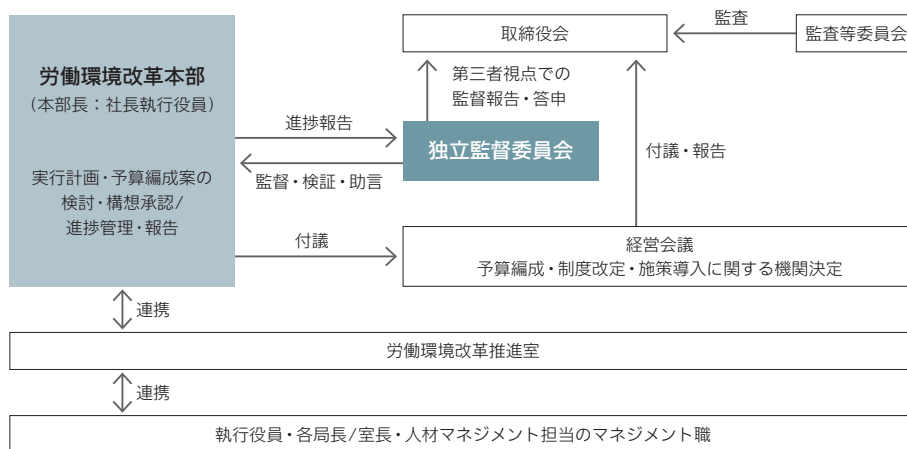
こうした社員の意見や外部有識者や独立監督委員会などへのヒアリングをもとに、2017年7月「労働環境改革基本計画」を策定・発表しました。

### 中長期的な実行プラン「労働環境改革基本計画」を策定

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

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

「労働環境改革」の遂行・監督体制



### “透明性と対話”を大切にヒアリングを実施

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



### 経営と社員の積極的な“対話”を実施

#### 総計約25,000件の意見が寄せられた

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

社内での対話に加え、外部の意見も傾聴

- 外部有識者ヒアリング
- 独立監督委員会ヒアリング

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

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

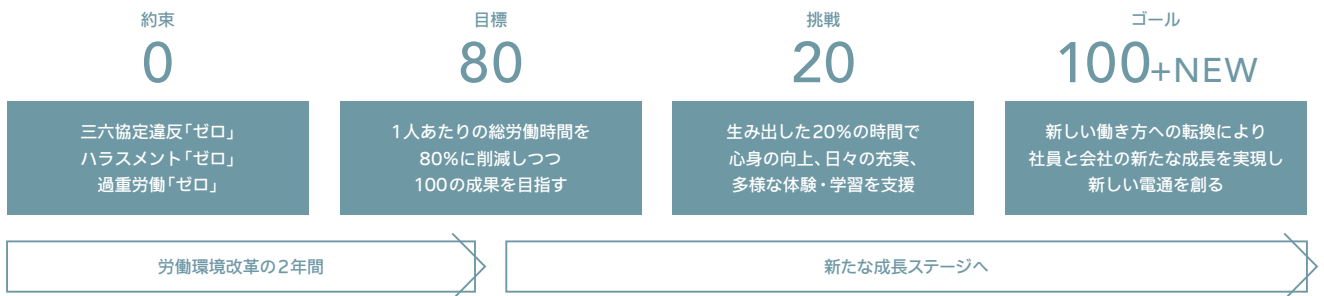
「挑戦」と「ゴール」は、さらなる改革の継続・拡大を見据えたもの。「挑戦」では、「目標」で掲げた“総労働時間の80%削減”を達成した後、生み出した20%の時間を心身の向上や日々の充実、多様な体験・学習など

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

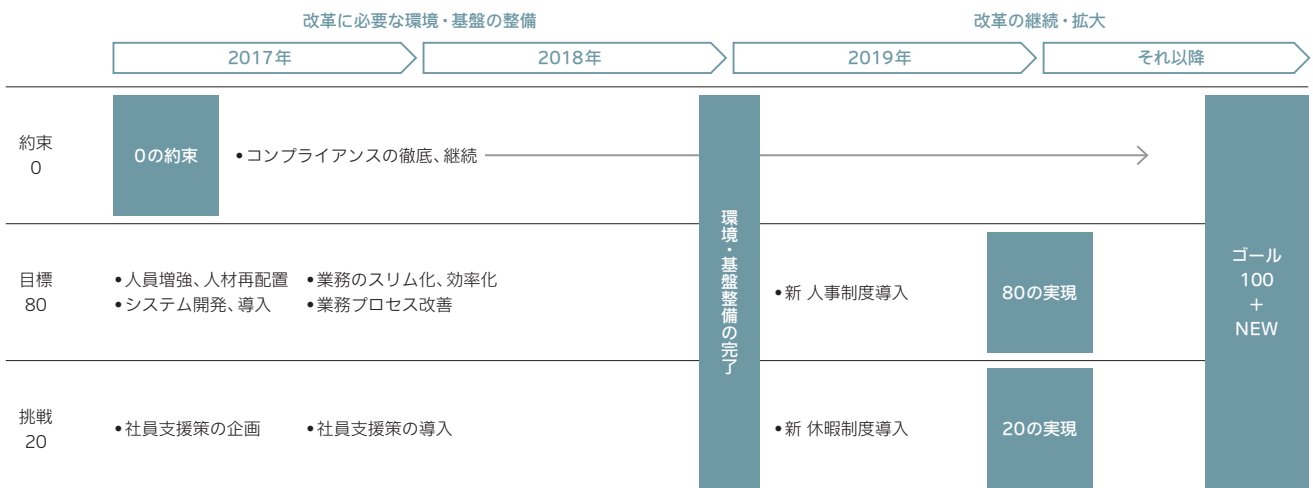
そして最後の「ゴール」とは「“新しい働き方”への転換により、社員と会社の新たな成長を実現し、新しい電通を創る」という、当社が目指す姿を明記しています。

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

労働環境改革基本計画



今後の労働環境改革の展開プロセス



## 日本国内のデジタル広告サービスにおける不適切業務への対応について

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

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

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

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

### 1. 調査概要

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

## 2. 不適切業務の概要

本調査の結果、次の4つの不適切業務の態様が明らかになりました。

### (態様1) 事実と異なる出稿総量の報告

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

### (態様2) 出稿実績の内訳が事実と異なる報告

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

### (態様3) 日次単位の出稿実績の未報告

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

### (態様4) 精算漏れによる概算での誤請求

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

## 3. 調査結果

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

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

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



#### 4. 発生原因

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

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

##### (1) 業務プロセス上の問題

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

##### (2) リスク管理上の問題

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

##### (3) 人員体制上の問題

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

##### (4) 国内デジタルグループ各社との連携不足

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

#### 5. 再発防止策

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

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

##### (1) 業務プロセス上の問題への対応

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

##### (2) リスク管理上の問題への対応

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

### (3) 人員体制上の問題への対応

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

### (4) 国内デジタルグループ各社との連携不足への対応

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

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

## 6. 業績への影響

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

## 7. 社内処分について

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