

dentsu group

電通グループ
統合レポート
2021

Index

02	編集方針	28	事業紹介
03	一目でわかる電通グループ	29	電通ジャパンネットワーク
04	OUR NORTHSTAR	31	インテグレートッド・グロース・パートナー対談： 変革のアーキテクト
07	マネジメントメッセージ	32	電通インターナショナル
08	CEOメッセージ 代表取締役社長執行役員 山本 敏博	36	ESG
12	CFOメッセージ 取締役執行役員 曾我 有信	37	持続可能性：電通グループと社会
16	代表取締役副社長執行役員 桜井 俊	42	コーポレートガバナンス
17	代表取締役副社長執行役員 ティム・アンドレー	56	ESGデータサマリー
18	中期経営計画 「構造改革と事業変革による 持続的な成長の実現」	60	コーポレートデータ
19	中期経営計画	61	財務データサマリー
20	インテグレートッド・グロース・ソリューション	63	子会社および関連会社
23	電通グループの人財戦略	64	投資家情報・株式の状況
24	電通サステナブル・ビジネス・ソリューション		
27	電通グループの価値創造モデル		

編集方針

編集方針

- 「電通グループ統合レポート2021」では、2020年から持株会社としてスタートした電通グループの対象期間の業績や構造改革への取り組みを報告するとともに、2021年2月に発表した「中期経営計画―構造改革と事業変革による持続的な成長の実現―」を中心とした戦略や取り組みをご紹介します。また、電通グループの新たな方針「OUR NORTHSTAR」を基にグループ一丸となった経営体制を皆様を紹介し、持続可能性を高めるための取り組みを報告しています。
- 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」

対象期間

2020年度(2020年1月1日～2020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

株式会社電通グループおよび国内外のグループ会社

発行時期

2021年7月(次回予定:2022年8月)

お問い合わせ先

株式会社電通グループ
グループIRオフィス
<https://contact.group.dentsu.com/m/ir>

WEBサイトのご案内



電通グループコーポレートサイト

<https://www.group.dentsu.com/jp/>
企業情報のほか、国内外グループ会社の様々な活動を紹介しています。



電通グループIRサイト

<https://www.group.dentsu.com/jp/ir/>
IRニュースや決算資料をはじめとした最新のIR情報を掲載しています。



「電通グループ統合レポート2021」HTML版

<https://www.group.dentsu.com/jp/sustainability/reports/2021/>
ご興味のあるキーワードから、統合レポート2021を閲覧することができます。

将来見通しに関する注意事項

本統合レポートには、「将来見通しに関する記述」、すなわち、電通グループの業績や財務状態を考慮した上での、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、様々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うる重要な要因は、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。電通グループは、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。

一目でわかる電通グループ

電通グループの存在意義 → P.08

顧客、パートナー、従業員、
そしてすべての生活者の成長に寄与することによって
より良い社会を実現するために存在する

電通グループの提供価値 → P.20

インテグレートッド・グロース・ソリューション
マーケティングの領域を超え、
グループの多様なケイパビリティを統合することで
顧客企業のトップラインの成長を実現

2020年度ハイライト → P.61

売上高	売上総利益
4.5 兆円	8,350 億円
調整後営業利益	調整後ROE
1,239 億円	8.1%

市場 → P.11

日本で創業し、
今では全世界で事業展開 **145** 国・地域

高成長領域 → P.20

電通グループの事業は高成長領域に強み

デジタル領域が連結売上総利益の **54%**
「カスタマートランスフォーメーション&
テクノロジー」が連結売上総利益の **28%**

幅広いケイパビリティによる独自のマーケットポジション

- | | |
|--|-------------------------|
| ● トランスフォーメーション
戦略・成長戦略 | ● マーケティングテクノロジー |
| ● システムインテグレーション | ● クリエイティブ |
| ● カスタマーエクスペリエンス
マネジメント(データ&アナリティクス) | ● メディア |
| | ● コンテンツ&
スポーツマーケティング |

人財 → P.23

グループ従業員数 約 **64,000** 名

サステナビリティ

電通サステナブル・ビジネス・ソリューション → P.24

サステナブル・ビジネス・ボードを新設 → P.37



中期経営計画での約束2021-2024 → P.19

事業変革と成長

- オーガニック成長率
2021年から2024年にかけて **CAGR 3-4%**
- 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高める **今後 50%**

オペレーションとマージン

- オペレーティング・マージンを漸進的に改善
- | | | |
|------------------|-------------------|-------------------|
| 連結では
2024年までに | 国内事業は
2022年までに | 海外事業は
2022年までに |
| 17%+ | 20% | 15% |

資本配分と株主還元基本方針

- 中期的なNet Debt/EBITDA倍率 **×1.5**水準
(IFRS16控除ベース)
- 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る **今後 35%へ**
数年間で

ソーシャルインパクトとESG

- 2030年までにCO₂の
排出量 **46%減**
- 2030年までに再生可能エネルギー
使用率 **100%**
※再生可能エネルギーが利用可能な国・地域限定
- 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&インクルージョンの推進

OUR NORTHSTAR

ここは、多様な人々がオープンに集まる場所。
誰もが、どこからでも、イノベーションを起こすことができる場所。
創造力と実現力が重なり合い、無限の可能性が生まれる場所。
そして、まだ誰も見たことがない景色を、見ることができる場所。
さあ、起業家精神あふれる世界中の挑戦者とともに。
あらゆる困難や変化さえも味方につけて。
未知の世界へ、ようこそ。

an invitation to the never before.
dentsu



WHY:

For lasting good

社会・企業・生活者全体のより良いエコシステムのために、
中長期で価値を生み出し続けることが、私たちの使命です。

短期的な利益創出にとどまらず、クライアントや世の中を支える真のパートナーとして、未知の領域への挑戦をサポート。社会・企業・生活者が、ともに発展できる環境をめざします。そして、創造力と実現力を活かし、より良い未来をつくるために持続的に貢献していきます。

WHAT:

The power of the never before

かつてないアイデアとソリューションで、変化するビジネス環境に
新たな視点を持ちこみ、未来を創造していきます。

たとえ厳しい状況でも、変化を恐れることなくイノベーションを推進するため。私たちは創造力と実現力を駆使し、クライアントのビジネスの発展に貢献します。そしてクリアなビジョンと、大胆かつ実用的な知恵を生かして、可能性あふれる未来とともに実現していきます。

HOW:

Open Teaming

世界中の多様な人々がフラットに集まり、
オープンにつながる場所となっていきます。

変化し続ける世の中で、イノベーションをリードするためには、チームの多様性と、誰もがどこからでもアイデアを生み出せるオープンな環境が必要不可欠です。だからこそ私たちは、電通グループ内外をつなぐ“Teaming Platform”となり、真にオープンなチームづくりを実現します。



BENEFITS

TO OUR CLIENTS

Never-before possibilities

厳しい状況に直面しているときにこそ、私たちは力を発揮します。ビジネスにおける洞察力、生活者インサイト、アイデア、そしてテクノロジーを融合することで、新たな可能性を開拓。ともにブランドやユーザー体験を刷新し、ビジネスの持続的な発展に貢献します。

TO OUR PEOPLE

Never-before opportunities

クライアントの挑戦を全力で支えるために、多様な人々とフラットにつながり、最適なチームをつくることができます。そして誰もがチームをリードし、サポートし、世の中に影響を与える存在になることができるのです。

TO OUR PARTNERS

Never-before connectedness

企業という枠を超えた先には、無限の出会いが広がっています。世界中のさまざまな人や組織とつながることで、まだ見ぬ世界への扉を開くことが可能になるのです。だから私たちは、ダイバーシティを積極的に取りいれて、新たな価値とビジネスを創造していきます。

TO SOCIETY

Never-before commitment

クライアントだけでなく、世界中の人々に意味のある体験を提供するために。私たちは人々のインサイトや社会の変化をリアルタイムで捉え続けます。そしてビジネスやブランドの発展を通じて、世の中のニーズに応え、より良い未来をつくっていきます。

1 WE DREAM LOUD

夢は大きい方がいい。
その大きさが人を集める。

2 WE INSPIRE CHANGE

変わり続けるからうまくいく。
変わり続けるから最先端。

3 WE TEAM WITHOUT LIMITS

会議で反対されたら感謝する。それは、自分では
思いつかなかった視点。チームで仕事をする意義。

4 WE ALL LEAD

リーダーという職階はない。アイデアを出した人が、
やり遂げた人が、リーダーと呼ばれる。

THE 8 WAYS TO THE NEVER BEFORE

5 WE MAKE IT REAL

企画書やプレゼンはただのプロセス。
実施して成果を上げるのが私たち。

6 WE CLIMB HIGH

残念なことに、
困難は私たちが成長させる。

7 WE CHOOSE EXCITEMENT

迷ったら、面白い方へ。
迷ってなくても、その方がいい。

8 WE ARE A FORCE FOR GOOD

世の中の幸福。
それは、クライアント以上の、私たちのクライアント。

マネジメントメッセージ

-  CEOメッセージ P.08
代表取締役社長執行役員 山本 敏博
-  CFOメッセージ P.12
取締役執行役員 曾我 有信
-  代表取締役副社長執行役員 桜井 俊 P.16
-  代表取締役副社長執行役員 ティム・アンドレー P.17

CEOメッセージ



顧客、パートナー、従業員、
そしてすべての生活者の成長に寄与することによって
より良い社会を実現することが
電通グループの存在意義です。

代表取締役
社長執行役員

山本敏博



CEOメッセージ

コロナ禍であらためて問われた 電通グループの「存在意義」

2020年はコロナ禍の年であり、世界中の社会と生活者にとって、私たちの顧客やパートナーそして当社従業員にとって、大変厳しい1年となりましたが、電通グループは全力でこの危機に対処しました。

まず私たちのあらゆる事業の原動力である人財への対応です。よろしければこの動画「Women From Home」をご覧ください(<https://www.dentsuwomenapac.com/>)。電通インターナショナルアジアパシフィック チーフ・クリエイティブ・オフィサーであるマーリー・ハイミーが制作したもので、APAC地域の当社グループの女性従業員たちとその家族をサポートする私たちの取り組みが描かれています。コロナ禍にあって私たちは、従業員の心身の健康こそがグループ全体の最優先課題であると考えました。リモートワークの全社的導入には当初戸惑う声も聞かれましたが、すぐに各オペレーションを適応させました。組織のリーダーたちはITプラットフォームを通じて従業員に寄り添うことを重要視し、従業員同士の結びつきはむしろ強まりました。各チームはバーチャルな顧客提案手段を巧みに使いこなし、扱いの獲得・維持に成功しました。以前からの、グループ全体での労働環境改革および基盤整備の推進によって可能になったことでした。

次に顧客への対応です。当社グループは調査・分析・将来予測のケイパビリティに基づいた生活者インサイトを提供することで、コロナ禍による急速な環境変化への適応を迫られた顧客企業に大きく寄与しました。

そしてコミュニティへの対応です。当社グループは顧客企業とともにコロナ禍の地域社会に貢献するさまざまなソリューションを企画・実行しました。例えば中国が危機的状況にあった時、製菓産業の顧客と連携して無料のオンライン医療相談サービスを提供しました。またアジアの大きな打撃を受けた地域において、顧客とともに医療従事者への無料フードデリバリーを行いました。

この前例のない社会環境の下で、私たちはあらためて自らがどうあらねばならないのかを問い、確信しました。

「電通グループは、顧客、パートナー、従業員、そしてすべての生活者の成長に寄与することによってよりよい社会を実現するために存在する」

この存在意義が指し示す使命を果たすことこそが、株主の皆様をはじめとするすべてのステークホルダーにとって、電通グループの価値を持続的に高めると信じます。

2020年の実績を振り返って

コロナ禍による影響は大きく、電通グループの2020年度売上総利益は8,350億円(為替影響排除ベース前年比9.8%減)、調整後営業利益は1,239億円(同10.6%減)となりました。迅速に対応してグループ全体でコストコントロールを徹底した結果、オペレーティング・マージンは14.8%となり、前年同期比0.2ポイント減にとどまりました。従業員の努力と創意工夫にあらためて敬意を表します。

しかし、営業損益は1,406億円の損失、(親会社の所有者に帰属する)当期損益は1,595億円の損失です。代表取締役社長執行役員として、私はこの結果への責任を認識して

います。

一方2020年度は当社グループにとって、新規案件の獲得や、企業としての客観的評価において大きな成功を収めた年でもありました。

ジェネラーリやハイネケンといった既存顧客との取引関係が深まったことに加え、クラフト・ハインツの米国を除いた全世界の扱い、マクドナルドやネスレの中国での扱い、そして新たな顧客ガルデルマの全世界での扱いを任されることになりました。

顧客からの需要が高まっているブランドエクスペリエンスに関するコンサルティング業務においては、海外事業のCXMとクリエイティブサービスラインが多くの扱いを獲得しました。例えば、電通マクギャリーボウエンが、定型的な競合プロセスを経ずに既存顧客であったアメリカン・エキスプレスとの契約内容を大幅に拡大したことは、誇るべき結果です。

日本では、トヨタ自動車との合併会社を2021年1月付で設立しました。真のデジタルトランスフォーメーションをテーマとして顧客とのパートナーシップを進化させる、マーケティング領域にとどまらない試みです。トヨタの全サプライチェーンにおけるマーケティングとデータマネジメントの強化を目的に、順調なスタートを切りました。

こうした顧客との長期的なパートナーシップ、信頼関係を築けたのは、人財の能力、仕事のプロセスの重視、そしてテクノロジーの総合的な成果であり、個々の専門知識が電通グループ全体に活かされていること、統合されたソリューションがグローバルな規模で顧客に貢献していることの証でもあります。

CEOメッセージ

当社グループ各社の客観的評価はますます高まっています。

大手調査会社フォレスター社が発行する「ウェイブレポート」において、電通グループのマークルは「顧客データベースおよびエンゲージメント・エージェンシー部門」および「アドビ導入サービス提供社部門」で群を抜いた「リーディングカンパニー」として評価され、同じく電通グループのカラーは「グローバル・メディア・エージェンシー部門」で「リーダー」のポジションを獲得しました。

株式会社電通の古川裕也がD&ADからクリエイティビティを高く評価されて「プレジデント・アワード」を受賞しました。

電通マクギャリーボウエンと360iは、エフィから「ウィニング・リード・エージェンシー」に選ばれ、電通グループは「ザ・モースト・エフェクティブ・エージェンシー・ホールディング・グループ」の一社に選定されました。

そしてこの場で、私たちの海外事業が、サステナビリティへの集中的な取り組みの結果、2015年に掲げた「2020年末までに100%再生可能エネルギーから電力を調達する」という意欲的な目標を達成したことをご報告します。加えて、「2030年までにCO₂排出量 ネット・ゼロ・エミッション事業」になることを目指しています(CO₂の絶対的な排出量を46%削減した上で、事業の運営上避けられない排出量に関しては、科学的根拠に基づいて公に認証された温室効果ガス除去プロジェクトを通じて相殺)。さらに、FTSE4Goodインデックスに、ESG基準を満たしたことで再度リストアップされました。

また当社グループは、2020年に世界経済フォーラムの年次総会(ダボス会議)で立ち上げられた「バリュー500」に参加し、従業員の多様性を尊重して障がい者のためのソリューション開発に取り組むことを表明しました。

「包括的な事業オペレーションと資本効率に関する見直し」と中期経営計画「構造改革と事業変革による持続的な成長の実現」

私たちは2020年8月に、以下の4つの明確な目標を掲げた「包括的な事業オペレーションと資本効率に関する見直し」を先行して発表しました。

1. 合理的で機動的な組織構造
2. 恒久的なオペレーティングコストの低減
3. バランスシートの効率化の加速
4. 1~3による長期的視点での株主価値の最大化

発表後すぐに行動に移りました。電通ジャパンネットワークの4つの事業領域への集約、電通インターナショナル160ブランドの6つのグローバルリーダーシップブランドへの統合のプロセスは着実に進んでいます。国内事業と海外事業を合わせて、2022年以降恒久的に年間750億円程度の費用削減を見込んでいます。保有していたリクルートホールディングス株式会社の大半やその他の政策保有株をすでに売却し、2021年度第1四半期には2つの不動産物件の売却を発表しました。また2021年2月に300億円を上限とした自己株式取得を決定しました。構造改革および経費削減の詳細は、後述のCFOメッセージ(→P.12)でご紹介しています。

この「包括的な見直し」を内包した形で、私たちは2021年2月、中期経営計画「構造改革と事業変革による持続的な成長の実現」を発表しました。この中期経営計画で示したように、2021年は、構造改革をやり切りつつ事業変革に向けて大きく舵を切り、2022年以降に、成長の加速とマージンの改善を実現します。

その事業変革の中核をなすのが、「インテグレートッド・グロース・ソリューション」です。マーケティング領域を超え、コンシューマー・インテリジェンスを起点に、クリエイティビティを武器として、グループの多様なケイパビリティを統合することで、あらゆる顧客体験に向けた統合ソリューションを生み出すことと定義しています。

当社グループは、世界の広告主トップ100社のうち、95社を顧客としています。「インテグレートッド・グロース・ソリューション」を提供することで、マーケティング領域を超えて顧客の事業のトップラインの成長に貢献します。そこに電通グループが成長する大きなチャンスがあります。

また今日、企業のコア・コンピタンスは決定的に変化しました。生活者がかつてないほど企業の社会的役割や価値観への関心を持って厳しい目を向ける中、あらゆる企業の経営者にとって、自社の事業がより良い社会の実現に寄与することと自社の事業の成長を両立させることが、最大の経営課題となりました。

この課題解決のために電通グループが提供するものが、データとテクノロジーの活用による独自のカスタマーインテリジェンスを基にした「電通サステナブル・ビジネス・ソリューション」であり、これが電通グループの成長にとって

CEOメッセージ

もうひとつの大きなチャンスです。

一方で企業の社会的な役割・価値についての厳しい目は、言うまでもなく電通グループ自身にこそ向けられています。顧客に社会的な価値を創造するソリューションを提供するのであれば、私たちはまず自らを厳しく省み、襟を正し、企業としての社会的責任を果たしていかなければなりません。

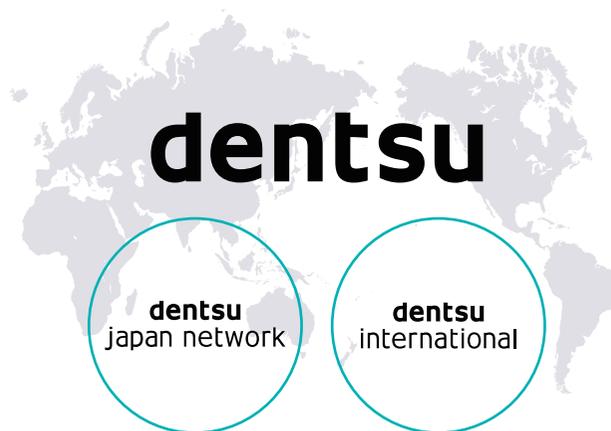
顧客の持続可能性を支援する「電通サステナブル・ビジネス・ソリューション」と、私たち自身の持続可能性の両方を同じ視線で統括するために、当社グループはウェンディ・クラークを議長とする「サステナブル・ビジネス・ボード」を設置しました。

このように中期経営計画に基づいた様々な取り組みは順調に進んでいます。進捗については継続的にご報告します。

持株会社体制

2020年に2つの事業部門を支える持株会社として成立した電通グループは、私たちのNORTHSTARとなるグループビジョン「an invitation to the never before.」を新たに策定しました。同時に世界中のグループ従業員から提案を募集し、行動規範であり、私たちの価値観を表明する、「THE 8 WAYS」を定めました。

145以上の国や地域で活動する独創的かつ多様な視点を持った6万4千人の従業員が、地理的・組織的な枠を超えて縦横にチームを編成すれば、誰からでも、どこからでもイノベーションが生まれます。この極端ともいえるコラボレーションが、一人ひとりの従業員の価値を進化させ、他に例を見ない多様で新しいソリューションを創造して、顧客のニー



ズに応えます。人財が多様であり、その一人ひとりが活躍できる職場を整えることは、私たち「one dentsu」の中核をなすものなのです。

海外事業が2020年9月に「電通インターナショナル」としてリブランディングされたのもこの一環です。国内事業と海外事業の一体化を象徴し、全世界の全従業員の結束を促します。顧客企業は、世界の電通グループ全体からベストの才能とケイパビリティにアクセスできることになります。

私たちは、2020年9月にウェンディ・クラークを電通インターナショナル社グローバルCEO兼(株)電通グループ執行役員として迎えました。広告事業をグローバルに運営することの複雑さをよく知るとともに、クライアント側の立場に立った経験も持つ非常に有能な経営者であり、顧客に「インテグレートッド・グロース・ソリューション」を提供することで成長を見込む当社グループの計画を進めるにあたって極めて重要な役割を担います。すでに、従業員、顧客、そして電通グループ全体に大きな、そしてとてもよい影響が表れ

始めており、ウェンディが海外事業を成長軌道に回復させるのについてつけの人財であることが証明されつつあります。2021年3月には(株)電通グループの取締役にも就任し、当社グループ取締役会のダイバーシティにもつながりました。

2020年はマークル社の完全子会社化が実現した年でもありました。2020年の電通グループのEPSを数%改善させ、人財も維持できました。マークルは、「カスタマートランスフォーメーション&テクノロジー領域で売上総利益の50%を占める」という当社の目標に引き続き大きく貢献していきます。

未来へ

2021年、電通グループは創業から121年目を迎えました。十干と十二支を組み合わせた干支六十年周期で言えば、今年の7月からは3巡目のスタートとなります。

次の60年、あるいはこれからの120年、「電通グループは、顧客、パートナー、従業員、そしてすべての生活者の成長に寄与することによって、よりよい社会を実現するための存在」であり続けながら、成長していきたいと考えています。

この厳しい時期をともに乗り越えてきた世界中の電通グループ従業員6万4千人に感謝の意を表し、クライアントの皆様、パートナーの皆様、そして私たちを支えていただいた株主の皆様から感謝致します。

引き続き、ご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

CFOメッセージ

構造改革と事業変革



取締役執行役員
曾我 有信

2020年度概況

2020年度を振り返ると社会、クライアント、そして当社にとって厳しい1年でした。コロナ禍の拡大によって世界各地で多くの行動が制限され、世界経済が減速する中、広告費やマーケティング費にも大きな影響が及びました。

コロナ禍の影響が出始めたのは2020年度第1四半期で、その後第2四半期に当社グループの業績は最も大きく落ち込みました。以降ゆるやかに改善したものの、売上総利益のオーガニック成長率は前期比-11.1%となりました。国内事業は同-8.4%、海外事業は同-13.0%でした。

日本では、コロナ禍の影響で短期間のうちに社会のデジタルシフトが進みました。クライアントの広告費は減少しましたが、デジタルトランスフォーメーション領域のニーズは非常に強く、この領域に強みを持つ電通国際情報サービス(ISID)と電通デジタルはどちらも二桁以上のオーガニック成長を遂げました。2021年度も引き続きこの領域は当社グループの成長を牽引するでしょう。

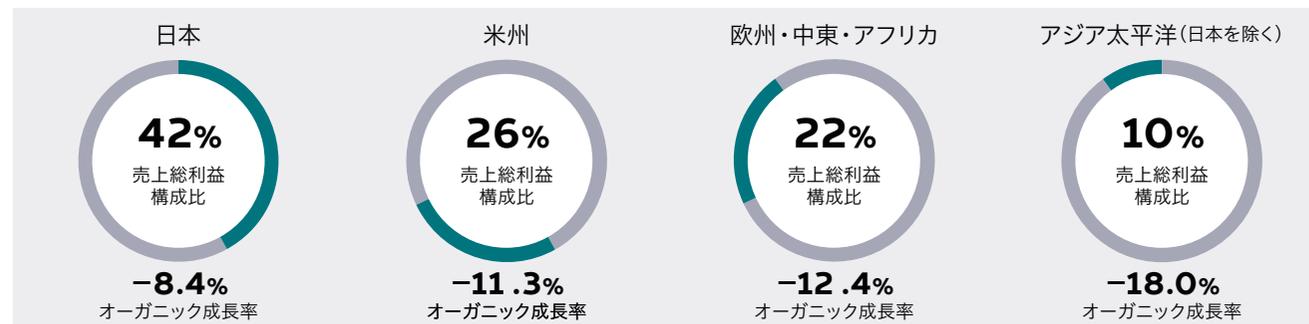
海外事業もまたコロナ禍の影響を受け、メディア事業、クリエイティブ事業は低調のまま推移しました。しかしCXMサービスラインはパンデミックのマイナス影響が少なく、前期比-3.2%に踏みとどまりました。主要ブランドであるマールにおいてはわずかに-1%と前年並みを維持しました。クライアントが1stパーティデータをeコマースやD2C戦略に組み込むようになっているため、CXMサービスラインに対するニーズはますます高まっており、2021年度には同サービスラインの収益が回復する見込みです。

また、パフォーマンスメディア事業も、2020年度終盤は好調でした。これは生活者個人に最適化したマーケティング活動にクライアントが大きくシフトしていることに起因しています。2021年度もこの傾向は継続するでしょう。

迅速なコストコントロール

第1四半期にはコロナ禍による収益減少を緩和するためコスト対応策を迅速に実行しました。例えば取引先との

2020年度 売上総利益構成比とオーガニック成長率(地域別)



CFOメッセージ

契約内容の見直し、オペレーションの効率改善、またM&A活動の一時停止による当該関連支出の抑制などがそれにあたります。

国内ではリモートワーク下のみなし労働時間制の適用、海外では一時帰休による労働時間の抑制などによって人件費を適切にコントロールしました。

こうした措置により2020年度のオペレーティング・マージンは14.8%となり前年度並みの水準を維持しました。

しかし中長期的に当社グループを成長軌道に戻しマージン(利益率)を改善するためには、構造的なコスト削減に取り組む必要があると認識しました。

包括的な見直し

2020年8月、当社グループは「包括的な事業オペレーションと資本効率に関する見直し」により構造改革と事業変革に取り組むことを発表しました。この見直しは株主・従業員・クライアントにとっての「価値」を高めるための取り組みであり、以下の4項目に焦点を当てています。

1. 合理的で機動的な組織構造
2. 恒久的なオペレーティングコストの低減
3. バランスシートの効率化の加速
4. 1~3による長期的視点での株主価値の最大化

2020年度決算でも発表した通り、具体的な施策を次々と実行に移しています。包括的見直しの発表以降6カ月間でも、当社グループは大きな進歩を遂げました。しかしやるべきことはまだまだ残っています。今後も進捗状況を継続的にお知らせします。

1. 合理的で機動的な組織構造

国内事業では、従来の事業領域を新たに4つの事業領域へと変革させます。グループ各社の機能を専門領域やシナジー創出の観点から分け直し、4つの事業領域が生み出す価値を高め、個社の力を最大化しながら国内事業全体としての競争力を強化することがその狙いです。

海外事業では昨年、160のブランドを6つのグローバルリーダーシップブランドへ統合する計画を発表しました。これによって組織内の機能重複や複雑さを解消し、合理的・効率的な組織を通じてサービスのクオリティを向上させることができます。

2. 恒久的なオペレーティングコストの低減

国内事業における構造改革では人財戦略の見直しと不動産費用の削減によって2022年度から年間210億円のコストを削減する予定です。

また海外事業でも人員削減やその他の施策を実行することで同じく年間547億円以上のコスト削減を予定しています。

これらによって私たちは今後数年間の利益率を改善できると確信しています。2022年度までに国内事業では20%、海外事業では15%のオペレーティング・マージンを実現します。そして、2024年度までにグループ全体で17%の達成を目標としています。

3. バランスシートの効率化の加速

2020年11月、当社グループは、所有するリクルートホールディングスの株式の過半を売却することを発表し、12月に5,000万株を売却しました。政策保有株式の取り扱いについては今後も検討を続けていきます。

2021年には、更なる株主価値拡大に向けて非事業資産を見直した結果、日本に所有する2つの不動産を売却しました。また、東京汐留の本社ビルも売却に向けた検討を進めています。

4. 1~3による長期的視点での株主価値の最大化

2020年度決算発表時に、長期的な株主価値の向上を企図して300億円を上限とした自己株式取得を発表しました。今後も大規模な資産売却が発生した場合は、様々な要因を総合的に勘案しながら追加的な株主還元を検討します。

CFOメッセージ

2020年度の営業損失

包括的な見直しと事業構造改革に関する費用に加えてのれん減損損失を計上した結果、2020年度の営業損失は1,406億円となりました。

構造改革に伴って発生する費用は、2020年度は783億円、2021年度は約560億円を想定していますが、これにより2021年度には約500億円、2022年度からは年間約750億円のコスト削減を見込んでいます。

2020年度にはコロナ禍の世界経済への影響を考慮し、海外事業におけるのれんについて四半期毎に減損テストを実施しました。

その結果、第3四半期までは減損損失は不要と判断しましたが、期末にはコロナ禍の長期化により高まった事業環境の不透明感と今後の事業予測を基に、海外事業において1,403億円ののれん減損損失を認識しました。

堅調なバランスシート

2020年度末の当社グループ自己資本は充実しており、現金及び現金同等物が5,300億円と、強固なバランスシートを有しています。格付投資情報センター(R&I)による当社グループの格付はAA-を維持しました。

さらなる成長に向けたデジタル化への投資

コロナ禍の影響によって生活者の消費行動が大きく進化した結果、全てのクライアントにとってデジタル化とD2Cチャンネルが最重要課題となりました。生活者にとって価値のあるブランド体験を生み出すために、クリエイティブな発想

とデータの活用はどちらも欠かせません。

当社グループは事業のデジタル化を早期から推進しており、今やグループの連結売上総利益の53.9%をデジタル関連事業が占めるまでに成長しています。(2019年度は47.5%)

その結果、カスタマートランスフォーメーション&テクノロジー領域は、2020年度の売上総利益の28%に達しました。マークル、ISID、電通デジタルといったリーディングブランドの売上総利益合計額の過去3年間のCAGRは20%を超えています。これは、データ・分析・テクノロジーを組み合わせるクライアントのニーズに応えるオーダーメイドのソリューションを提供できているからです。さらなる成長に向けたM&A投資を集中的に行うのは、まさにこの領域です。

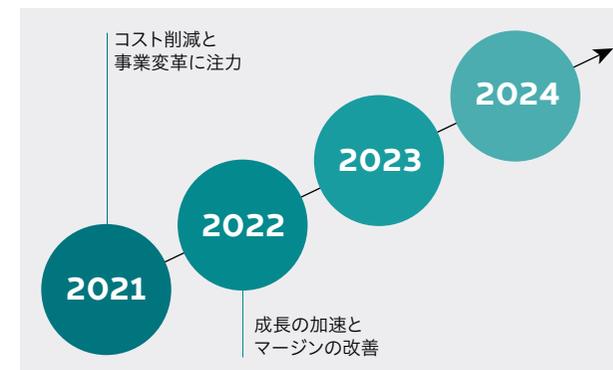
中期経営計画

2021年2月に、当社グループの中期経営計画「構造改革と事業変革による持続的な成長の実現」を発表し、ステークホルダーの皆様へ今後4年間の成長戦略のロードマップを示しました。

2022年度以降の成長回復とマージン改善を実現する上で、2021年度はそのための足場固めの年にあたります。

私たちは計画について4つの柱を掲げ、それに対してターゲットを設定しました。

2021年度は、中期的な成長とマージンの改善に向けた足場固めの年



CFOメッセージ

中期経営計画のターゲット

1. 事業変革と成長

- ・オーガニック成長率を2021年から2024年にかけてCAGR3-4%に。
- ・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。

2. オペレーションとマージン

- ・オペレーティング・マージンを2021年から2024年にかけて漸進的に改善。2024年までに17%以上を達成
(2022年までにDJN:20%、DI:15%を達成)。

3. 資本配分と株主還元基本方針

- ・中期的なNet Debt/EBITDA倍率は1.5倍水準 (IFRS 16を控除)に。
- ・基本的1株当たり調整後当期利益に対する配当性向を今後数年で35%まで漸進的に高める。

4. 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使用率100%を達成。
- ・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&インクルージョンの推進。

1. 事業変革と成長

インテグレートッド・グロース・ソリューションと電通サステナブル・ビジネス・ソリューションの継続的な展開を通じて成長を推進していきます。

2. オペレーションとマージン

当社グループの事業構造をシンプルにします。そうすることで、クライアントや従業員にとって利便性が高まるとともに、グループ内の重複が無くなりコスト削減も実現できます。

3. 資本配分と株主還元基本方針

当社グループでは株主価値の向上のために、規律ある資本配分を方針としています。

バランスシートの健全性を保つために、中期的なNet Debt / EBITDA倍率は1.5倍水準を目安としています。

また新技術や製品イノベーションへの投資を通じたオーガニック成長だけでなく、M&Aを通じた成長にも投資していきます。今後数年間は、国内外において成長性の高いデータやデジタル関連事業にフォーカスする予定です。

そして、配当性向(基本的1株当たり調整後当期利益ベース)は今後数年で35%へと漸進的に引き上げる方針です。

4. ソーシャルインパクトとESG

ESGを意識した経営はもはや欠かすことのできないものになっています。当社グループは企業としての社会的責任を果たすだけでなく、事業を通じて社会への貢献を実現していきます。これを推進するために「サステナブル・ビジネス・ボード」を新設しさまざまな取り組みを推進していく計画です。

当社グループの計画の概要は他のセクションでご紹介しています。(→P.37)

今後を見据えて

厳しい事業環境は続きますが、我々はインテグレートッド・グロース・ソリューションの提供に注力することでマーケティングの領域を超えてクライアントの事業成長に貢献していきます。ステークホルダーの皆様の価値を創出することで当社グループはさらに強くなれる、この難局を乗り越えていけると信じています。

コーポレートガバナンス： 体制整備から実効性を更に高めるフェーズへ

当社グループは、2020年8月から「包括的な事業オペレーションと資本効率に関する見直し」に着手し、今年2月、2021年から2024年までを対象期間とする中期経営計画を発表しました。コーポレートガバナンスは、その中期経営計画の達成を強力に推進するためのドライバーであると考えています。当社の取締役会は13名中5名を独立社外取締役が占め、外国籍の取締役は4名、女性取締役は3名となり、多様な専門的バックグラウンドとダイバーシティが反映された構成となっています。2019年度から2020年度にかけては、取締役会に加えて社外取締役会を適宜開催し、「包括的な事業オペレーションと資本効率に関する見直し」と中期経営計画についての議論に多くの時間をかけました。

コーポレートガバナンス強化に関しては、これまで、指名や報酬に関する諮問委員会の導入や社外取締役の選任等コーポレートガバナンス・コードに則ったガバナンス体制の整備に注力してきましたが、今後は、ガバナンス体制の整備に

加え、その実効性を更に高めることによるガバナンスの改善フェーズに移っていると考えています。例えば、取締役会の実効性評価については、2020年度から、これまでの第三者によるアンケートとそれに基づく報告書の作成に加え、第三者による個別インタビュー、報告書の作成、報告書に基づく取締役間での率直な意見交換を行うことにより、取締役会の果たすべき役割や位置づけ、取締役会の議事のあり方、取締役会において集中的に議論すべき議題の選別等について取締役間での意識を合わせること等に取り組みました。

今後も、持続可能な成長による中長期的な企業価値向上を図るためのドライバーとして、コーポレートガバナンスの確立と改善に継続的に取り組んでいきます。



(株)電通グループ 代表取締役副社長執行役員
桜井 俊

「Never Before」を達成するチーミング

2020年、私たちは社会、経済、ビジネス、生活などあらゆる面で未曾有の難題に直面しましたが、そのような中でも電通グループは一丸となり、顧客企業やステークホルダーをサポートしてきました。また、コロナ禍で事業変革を加速して多くの新しいことに着手し、未来への自信を深めました。

2020年1月、多様な人財を最大限活用し、多くの領域でイノベーションを起こすため、持株会社電通グループを設立しました。差別化と競争力を維持するためには、世界145の国や地域にビジネス拠点があるだけでは十分ではありません。それらの拠点が一体となり、顧客企業、ブランド、パートナー、そして社会に革新的な統合ソリューションを提供していくことが重要となります。(株)電通グループはフラットでオープンな組織としてグループ会社を「チーミング」し、人財、アイデア、ソリューションをつなげて新たな価値創造と人財開発、業務効率化を促進していきます。

私たちは、「持株会社」ではなく「チーミング・カンパニー」という存在になろうとしています。つまり、各グループ会社や従業員一人ひとりが持つ起業家精神やイノベーション力を高め、グループ全体として最善を尽くせるよう、協働を促進していく存在になるということです。

私たちはグループ内で連携すべき領域として、コンプライアンスとガバナンス、コミュニケーションとレピュテーションマネジメント、オペレーションとテクノロジープラットフォーム、

そして人財開発プログラムを特定しました。また、多様な人財と様々な文化をつなぐため、「an invitation to the never before.」というタグラインと8つの行動指針「THE 8 WAYS」から成る電通グループ全体のビジョン&バリューも策定しました。

2021年2月、(株)電通グループは構造改革と事業変革による持続的成長を目指し、中期経営計画を発表しました。また、グループ全体で顧客企業に提供するサービスレベルを高めるため、データとテクノロジー、スポーツとエンターテインメント、グローバル顧客企業、イノベーション、業種、サステナブル・ビジネス・ソリューションをグループ内の協働を促進する領域として設定しました。

私たちは、今後もチーミングを全力で推進していきます。私たちのイノベーションの原動力は、多様な人財、専門的知見、そして統合ソリューション力です。チーミングの力でグループ内の相乗効果を高め、世界中にいるメンバーをつなぎ、私たちのすべてのステークホルダーに持続可能な成長をもたらすソリューションを創造・開発していきます。



(株)電通グループ 代表取締役副社長執行役員
電通インターナショナル社 取締役会議長

ティム・アンドラー

中期経営計画

「構造改革と事業変革による持続的な成長の実現」

Sustainable Growth through Transformation

- ◇ 中期経営計画 P.19
- ◇ インテグレートッド・グロース・ソリューション P.20
- ◇ 電通グループの人財戦略 P.23
- ◇ 電通サステナブル・ビジネス・ソリューション P.24
- ◇ 電通グループの価値創造モデル P.27



中期経営計画

構造改革と事業変革による持続的な成長の実現

本年2月に当社グループは、2021年度から2024年度を対象期間とする中期経営計画「構造改革と事業変革による持続的な成長の実現」を発表しました。これはステークホルダーの皆様へ今後4年間の成長戦略のロードマップを示すものです。変革を実現し持続的に企業価値を高めるために、以下の4つのポイントに注力していきます。

中期経営計画目標 2021-2024



事業変革と成長

- ・オーガニック成長率を2021年から2024年にかけてCAGR3-4%に。
- ・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

- ・オペレーティング・マージンを2021年から2024年にかけて漸進的に改善。2024年までに17%以上を達成（2022年までにDJN:20%、DI:15%を達成）。



資本配分と株主還元基本方針

- ・中期的なNet Debt/EBITDA倍率は1.5倍水準（IFRS 16を控除）に。
- ・基本的1株当たり調整後当期利益に対する配当性向を今後数年で35%まで漸進的に高める。



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使用率100%を達成。
- ・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&インクルージョンの推進。

1. 事業変革と成長

当社グループはインテグレートド・グロース・ソリューションと電通サステナブル・ビジネス・ソリューションを推進することで飛躍的な成長を目指しています。

成長のキーは、クライアントの新しいニーズをしっかりと捉えることです。そのために、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）領域にフォーカスすることで事業として確立するとともに、既存事業を革新させ両者を統合したソリューションの提供を実現させます。

また成長性の高い領域へのM&A・投資によりケイパビリティとスケールを拡充します。

2. オペレーションとマージン

機能の重複と複雑さを解消することでオペレーション効率を改善しコストを削減すると同時に、クライアントや従業員にとってシンプルかつ無駄のないサービス提供体制を作り上げます。

例えば、当社グループのニアシヨアおよびオフシヨア活用は年々増加しており、これをクライアントへの価値提供へと転化していきます。加えて、テクノロジーの活用によって、オフィスの規模も最適化し、従業員間の協働を物理的な制約に縛られないボーダーレスなものに進化させます。

またグループ全体で財務、人事、IT、ガバナンスなどのバックオフィス機能を標準化することでコスト効率も高めていきます。

3. 資本配分と株主還元基本方針

当社グループは規律ある資本配分方針に基づき、株主価値

の最大化を目指します。

現在、バランスシート効率化のために非事業資産の見直しを進めています。非事業資産を売却することによって、経営資源を新しい成長領域に振り向けることができます。新技術や製品イノベーションへの投資を通じたオーガニックな成長だけでなく、M&Aを通じた成長にも投資していきます。M&Aのターゲットとしては、日本においても海外においても成長性の高いデータおよびデジタル領域に注力する予定です。

こうした取り組みによって資産ポートフォリオをスリム化し再構築することでROEの向上を目指します。

また、株主の皆様への利益還元も重視しています。配当性向（基本的1株当たり調整後当期利益ベース）を今後数年で35%にまで漸進的に高めます（2020年は28.5%）。

更に大規模な資産売却を実施した場合は、事業運営の状況や将来のキャッシュニーズなどを総合的に勘案して追加的な株主還元も検討していきます。

4. ソーシャルインパクトとESG

2021年度に当社グループは「サステナブル・ビジネス・ボード」を新設しました。これにより、社会貢献を通じた事業成長戦略とソーシャルインパクトへの取り組みを経営のトップレベルで統合します。顧客企業へのサービスと気候変動への影響緩和を両立させる、従業員が能力を最大限発揮できるようダイバーシティとインクルージョンを大切にされた企業文化を育む、そういった長期的な事業成長の視点から当社グループの経営を発展させていきます。

インテグレートッド・グロース・ソリューション

マーケティングの領域を超え、グループの多様なケイパビリティを統合することで顧客のトップライン成長を実現

当社グループはインテグレートッド・グロース・ソリューションを事業戦略の中核に据えています。マーケティングの領域を超えて、グループの多様なケイパビリティを統合することで顧客企業のトップライン成長に貢献します。

当社グループは、従来から持つケイパビリティと新しいケイパビリティを組み合わせることで競争力を高め、収益源を多様化させてきた歴史を持っています。その結果、現在では他に追随を許さないサービスポートフォリオを獲得しています。

マーケティング・コミュニケーション領域にはコンテンツ、メディアアクティベーション&クリエイティブが含まれています。

一方、CT&T領域には、マーケティングテクノロジー、カスタマーエクスペリエンス・マネジメント、システム・インテグレーション、変革・成長戦略の策定が含まれます。

私たちのケイパビリティは、実行型のものから、クライアントに大きな付加価値をもたらす戦略的なものへと徐々に進化してきました。今後社会のデジタル化が加速していくため、当社グループは多様なケイパビリティを持つ世界屈指のイノベーターとして、更に強固な競争優位を築くことができます。これにより2021年は電通グループにとって多くの成長の機会を得る年となるでしょう。

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)

早い段階からデジタル化を推進しデータ領域に投資してきたことにより、現在当社グループは成長性の高い領域の専門能力を有しており、有利なポジションにあります。

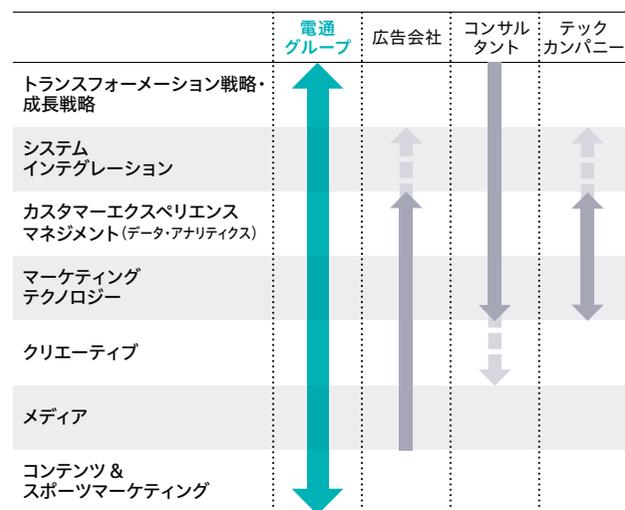
2020年度の連結売上総利益に占めるデジタル比率は53.9%に達しました。国内事業では34.8%、海外事業では67.5%といずれも過去最高の比率でした。

またCT&T事業は売上総利益の28%を占めています。

CT&T事業の成長は、マークル、ISiD、電通デジタルと

いう、業界をリードするケイパビリティを持つ3社によって支えられており、3社の合計売上総利益は過去3年間のCAGRが20%を超えています。データ・アナリティクス・テクノロジーを組み合わせるクライアントニーズに応えるオーダーメイドのソリューションが、このCT&T事業の急成長を後押ししてきました。

今後もこの領域は、非常に大きな可能性を有しています。オーガニック成長と戦略的なM&Aによって、連結売上総利益に占めるCT&T事業の割合を2020年度の28%から将来的には50%に引き上げる計画です。



MERKLE

25年の歴史をもつピープルベースのマーケティングとデータドリブンでテクノロジーを駆使したソリューションにより、事業成長に直結する効果の高い顧客体験を提供。

ISiD

先進的なITソリューションを提供。社会や企業のデジタルトランスフォーメーションを、確かな技術力と創造力で支援。金融業、サービス業、流通業など幅広い業種の業務支援に強みを持つ。

DENTSU DIGITAL

デジタルマーケティング全般にわたる統合ソリューションのリーディングカンパニー。コンサルティング、開発・実装、運用・実行支援の統合ソリューションを提供。

卓越したコンシューマーインテリジェンス

当社グループの幅広いケイパビリティを支えているのがコンシューマーインテリジェンスです。当社グループは、広範なデータや分析ツールを幅広く有しているだけでなく、それを駆使してクライアント課題に対応できる人財も揃っています。

メディアプランニングやカスタマージャーニー設計を行う「CCS」や「People Driven Marketing」、3rdパーティデータや1stパーティデータを総合的に分析・運用する「M1」や「Mercury」は、当社グループ独自のツールです。

幅広いパートナー・ネットワーク

また当社グループは、テクノロジー企業やプラットフォームとのパートナーシップやアライアンスを世界中で展開し、量的にも質的にも競合他社を凌駕する関係を築いてい

ます。グローバルな事業規模を活用し、グーグル、フェイスブック、Zホールディングス、楽天などのプラットフォームや、セールスフォース・ドットコム、アドビ、AWSなどのテクノロジー企業のパートナーとしての確かな地位を獲得しています。

こうしたパートナーシップやアライアンスにおいて、当社グループは既に国内事業と海外事業に高度なシナジーを実現しており競争優位性を保有しています。これらのパートナーと連携して開発した独自のソリューションは当社グループと競合他社のサービスを差別化するポイントとなっています。

事業変革に向けた人財開発

顧客ニーズに応えるケイパビリティを強化し続けるためには、従業員一人ひとりの成長が不可欠です。

そこで、従業員の多様性を尊重し継続的な成長を支援するために、グループ全体でキャリアデザインを支援するプログラムと併せて、幅広いトレーニングプログラムを提供しています。そのように、グループ全体で柔軟な人財配置を推進する仕組みを構築するとともに、従業員が能力を最大に発揮できるような環境づくりにも精力的に取り組んでいます。

多様なケイパビリティを持つ従業員同士が組織や地理的制約を超えてチームを作ることができる、そういった企業文化を育てることが、私たちの成長戦略を根底から支えると確信しています。



インテグレートッド・グロース・ソリューション

CASE 1

東京ゲームショウ2020 オンライン アマゾンジャパンとの連携

2020年より電通は、世界三大ゲームイベントの一つである東京ゲームショウ(以下 TGS)に共催会社として参画。2020年はコロナ禍でTGS初のフルオンライン開催となりましたが、Amazon.co.jp上でTGS出展各社の番組をライブ配信+関連商品を即時購入可能という、コンテンツ力の高いライブコマースをアマゾンジャパンと実現。新たなオンラインイベントの形を創出しました。



TOYOTA CONIQ

CASE 2

トヨタ:コニック

顧客企業のマーケティングDXを支援する新しいパートナーシップも始まっています。例えば、モビリティカンパニーとして変革するトヨタ自動車と共同出資したトヨタ:コニックです。組織として顧客企業と融合することで、電通が持つ“人”起点の統合ソリューションがより深くトランスフォーメーションに貢献することが期待されています。

電通グループの人財戦略

電通グループは、従業員一人ひとりがスキルを伸ばして十分にポテンシャルを発揮できるよう、全力でサポートします。具体的には、従業員個人の人材成長支援のための目標設定と評価の仕組み、きめ細やかで適切なフィードバック、キャリア開発と学びの機会、定期的な面談等を通し、従業員自身がグループ内でのキャリアアップを主体的に行える環境整備を目指しています。そうすることで、誰もが持てる力を最大限に活用できるようなポジティブな企業文化の醸成に努めています。

また、電通グループでは「THE 8 WAYS」に基づくリーダーシップモデルを開発し、従業員に期待される行動を明示するように取り組んでいます。これは、管理職層に限らず、キャリアのどの地点においても、一人ひとりがそれぞれの職務に応じた役割や期待値を理解することを目指すものです。特に、THE 8 WAYSの一つである「WE ALL LEAD」はグループ従業員誰しもに求められるものとして、重要な意味を持つと考えています。

更に、従業員の能力・資質に応じたキャリア開発と次世代リーダー育成プログラムを活用し、従業員の成長と持続可能なビジネス基盤・人財を担保することに注力しています。これらの人財戦略は、人財データとその分析、活用により支えられており、グループ全体の人財パイプライン、グループ内人財流動性、リソース配分等の最適化を目指した取り組みに活かされています。

グループ全体を視野に入れたキャリア開発

電通グループでは、職務・等級の枠組み(キャリアフレームワーク)整備を進めており、グループ全体を視野に入れたキャリア開発支援、リソースマネジメントを目指しています。

Our people

グループ内に、どのような職種が存在し、どのようなスキルや経験が必要となるかを明らかにすることで、グループ内の協働を促進する効果も期待されます。現時点では電通インターナショナルを中心に展開していますが、今後はグループ全体に広げていくことを構想しています。先行して導入されている各社では、従業員の職務を分析して「ジョブファミリー(職種群)」として整理することで、キャリア開発の選択肢を広げることができました。これらの取り組みを推進することで、グループ内の誰もがスキルと希望に基づいた新たな機会に向けて努力することができるようになります。電通グループは、キャリアフレームワークを活用し、優れた要員計画の策定や人財マネジメントの実現、そして従業員の能力と強みの最大化を目指します。

データとインサイトによる従業員理解

電通グループは、従業員の声を重視しています。そこで私たちが行っているのが、全世界の従業員を対象としたエンゲージメント調査「Check In」です。この調査を通じて、各従業員が声を伝える機会、そしてリーダーがチームメンバーの声を拾い上げ、組織の動向を把握できる機会を提供しています。これらはすべてグループ共通のプラットフォーム上で行われ、全社共通の質問票に基づいた網羅的なデータを得ることが可能です。このような統合アプローチをもって、グループ単位で質の高い人財インサイトを得ることを目指しています。

コロナ禍において優先すべきは従業員

新型コロナウイルスが感染拡大する中、電通グループは従業員の健康と安全を最優先に、多様なコミュニケーション

チャンネルを活用した従業員サポートに注力してきました。テレワークの実施、ITを活用したリモート環境下での業務支援、学びを促進するコミュニティの提供や、これから求められる支援に関する従業員ヒアリングの実施等、広範囲なサポートを展開しています。

世界を襲ったコロナ禍により、「仕事をしている状態」と「仕事から離れている状態」の境界は曖昧になり、そしてその両者の作用により社会が大きく変化してきたことは言うまでもありません。私たちの「仕事」や「働き方」への認識や理解についても根底から変わりました。

2021年には、多くの拠点のオフィスが再稼働するものと思われま。激変した環境下においても従業員が活躍できるよう、私たちは働き方改革を進め、従業員の心身の健康をサポートするべく尽力していきます。多くの拠点で都市封鎖等の影響を受け、出社がままならない状況が続く中、オフィスでの業務再開と変化した職場への適応は、多くの従業員にとって少なからず負担をかけることとなります。それらを念頭に置いた上で、私たちは一丸となって慎重に、新たな働き方、学び方、コミュニケーションのあり方をつくり上げていきたいと考えています。

私たちはまた、ありきたり企業文化の実現に向けて自らの変革に取り組んでいます。協働の促進、スピードと柔軟性、多様性とインクルージョン、「良き企業市民」としての心がけ、結果や成果物に対する明確な説明責任、これらすべてが一体となって、従業員一人ひとりのあり方、およびグループ全体としてのあり方を形づくりま。そして、それこそが継続的な企業変革における重要な要因であり、従業員、顧客企業、私たちの事業、そして社会全体にとって価値ある進化を実現する機会になると確信しています。

電通サステナブル・ビジネス・ソリューション

顧客企業に、社会的責任と成長戦略を統合した「電通サステナブル・ビジネス・ソリューション」を提供

顧客企業が担う社会的価値の増幅を目的に、電通グループの強みである顧客企業、生活者、そして社会に対する深い洞察とクリエイティビティなどを土台として提供されるのが、「電通サステナブル・ビジネス・ソリューション(以下dSBS)」です。

企業にとって「社会課題」の解決と「事業成長」はもはや切っても切り離せない関係にあり、この先、生活者や世の中から支持され続けるためには各企業が透明性の高い経営の下、様々な責務を果たさなければ、社会的地位を築くことができなくなっています。

電通は創業から120年もの間、事業と社会の双方にとってより良いあり方を追求してきました。そして、これからもビジネスの成長と社会への貢献の両方に寄与することで、顧客企業の事業変革を推進することが我々の使命であると考えています。それによって、これから先の100年も社会への貢献を通して我々のビジネスを成長させ続けることができると確信しています。

一方、組織がグローバルに拡張する中でdSBSを幅広い顧客企業に提供して社会の成長にも貢献するためには、グループ経営レベルで強いリーダーシップを発揮することが重要と考え、2021年に「サステナブル・ビジネス・ボード(以下SBB)」を新設しました。(→P.37)

SBBでは、経営陣が直接参画し、コミットすることで電通グループの企業市民としての活動を一元的に推進していきます。dSBSは、SBBを媒介としてグループ会社間で知見を交換しながら、各社がその強みを活かしたサービス内容にカスタマイズしていきます。例えば、製造業における環境負荷と生活者の消費行動に関する洞察を電通グループ内で共有し、メディアプランニングを担うA社とEコマースのサービス開発を担当するB社がそれぞれの得意領域におけるソリューションを統合された形で顧客企業に提供します。

電通サステナブル・ビジネス・ソリューションを電通グループ全体で提供していくための取り組みは緒に就いたばかりですが、今後、中期経営計画の実行を通じて大きく発展させていきます。

新聞の広告メディア化

創業当時、電通はニュース配信と広告の販売によって新聞社をサポート。豊かな社会の実現のために、生活者のニーズに合った顧客企業の商品・サービスの認知・理解の向上を通して、新聞の広告メディア化に貢献してきました。



国際博覧会

1970年に開催された大阪万博では、イベント運営のみならず、出展した国内外の企業や外国政府の代理店としての役割を果たし、日本と海外の関係発展に大きく寄与しました。

1901 1910 1920 1930 1940 1950 1960 1970 1980 1990



民放テレビ

米国の技術進展を深く研究し、日本においても電波放送時代が到来することを確信。新聞社と共に民間放送局を創設し、報道や教養、娯楽など生活者が求める幅広いコンテンツ提供を通して、社会にとって欠かせないメディアへの発展に寄与しました。



スポンサードスポーツ

1964年に開催された東京オリンピック大会は、カラーテレビの生中継と大規模な新聞記事で報道され、全国民が熱狂しました。電通は全社を挙げて大会成功に貢献し、スポーツイベントが持つビジネスの可能性を広げました。

電通サステナブル・ビジネス・ソリューション



地方創生

人口減少に悩む福井県大野市で「大野へかえろう」というUターン施策を実施。地元の高校生や町おこしのリーダーたちと共に地元の魅力をポスターや写真集にして可視化するなど、地方創生に貢献しました。

テクノロジーを活用したスポーツ観戦

肉眼では決定的瞬間を捉えるのが難しいフェンシングの試合を分かりやすくするため、機械学習などのテクノロジーを用いて剣先の動きの軌跡※、選手の生体データ、会場の盛り上がりなどを可視化。これまでとは異なる、新しいスポーツ観戦体験を創り出しました。

※ Fencing tracking and visualization system : Rhizomatiks



国際会議

2019年に開催されたG20大阪サミットでは、会議施設設営、国際メディアセンター運営、日本の技術や大阪の魅力発信、また晩餐会などで各国政府や海外メディア関係者へのおもてなしをサポートするなど、日本のプレゼンス向上に貢献しました。



2000

2010

2020



伝統芸能とテクノロジーの融合

日本が誇る伝統芸能の「能」と最新テクノロジーを駆使した空間デザインを組み合わせ、それぞれが持つ固有の迫力を高めた全く新しい世界を創り出し、大きなインパクトをもたらしました。

Isobar Good

Isobar社が独自のスキル、知見、ツールを活用し、顧客企業のブランドや企業、NPOの持続可能性を支援するための取り組み“Isobar Good”を始動。国連の持続可能な開発目標(SDGs)をパートナーと共に達成することを目指しています。



AIによるマグロの品質判定

熟練したマグロの仲買職人は、マグロの尾の断面で品質を判断するというに着目。後継者不足や技術習得に時間を要するという課題に対し、尾の断面画像データのディープラーニングにより、熟練の技をAIが継承することを成功させました。

SDGsビジネスソリューション

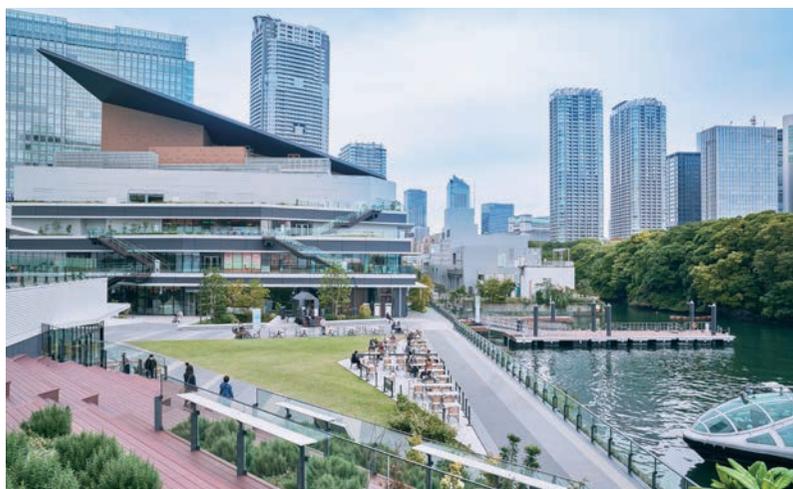
電通ジャパンネットワーク6社（電通、電通テック、電通パブリックリレーションズ、電通ライブ、電通デジタル、ISiD）が「Material ConneXion Tokyo（マテリアルコネクション東京）」と協業で、顧客企業の収益につながるサーキュラーエコノミーの構築支援等のソリューション提供を開始しました。

<https://www.dentsu.co.jp/news/release/pdf-cms/2020104-1116.pdf>



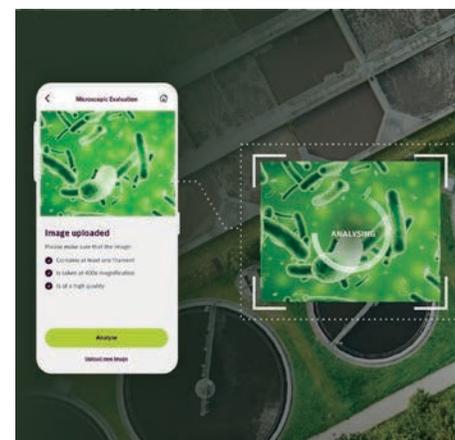
電通サステナブル・ビジネス・ソリューション

CASE 1



WATERS takeshiba(ウォーターズ竹芝)

JR東日本の都市開発事業。電通は東京であり知られていなかった竹芝エリアの価値を紡ぎ出し、ユーザー視点でコンセプト、ネーミングのブランド開発から広場デザイン監修までを統合的に行い、水の都・東京のアイコンとして情報を発信。都市生活者が日常的に東京湾の海、浜離宮の緑に親しみ楽しめる場所であることを、海外のアーティストと協働して表現しました。都心にありながら、自然環境や生物多様性、持続可能なまちづくりを体感し、オープンエアで豊かな時間を過ごせる場所として、竹芝を人気エリアにつくり変えることに成功しました。



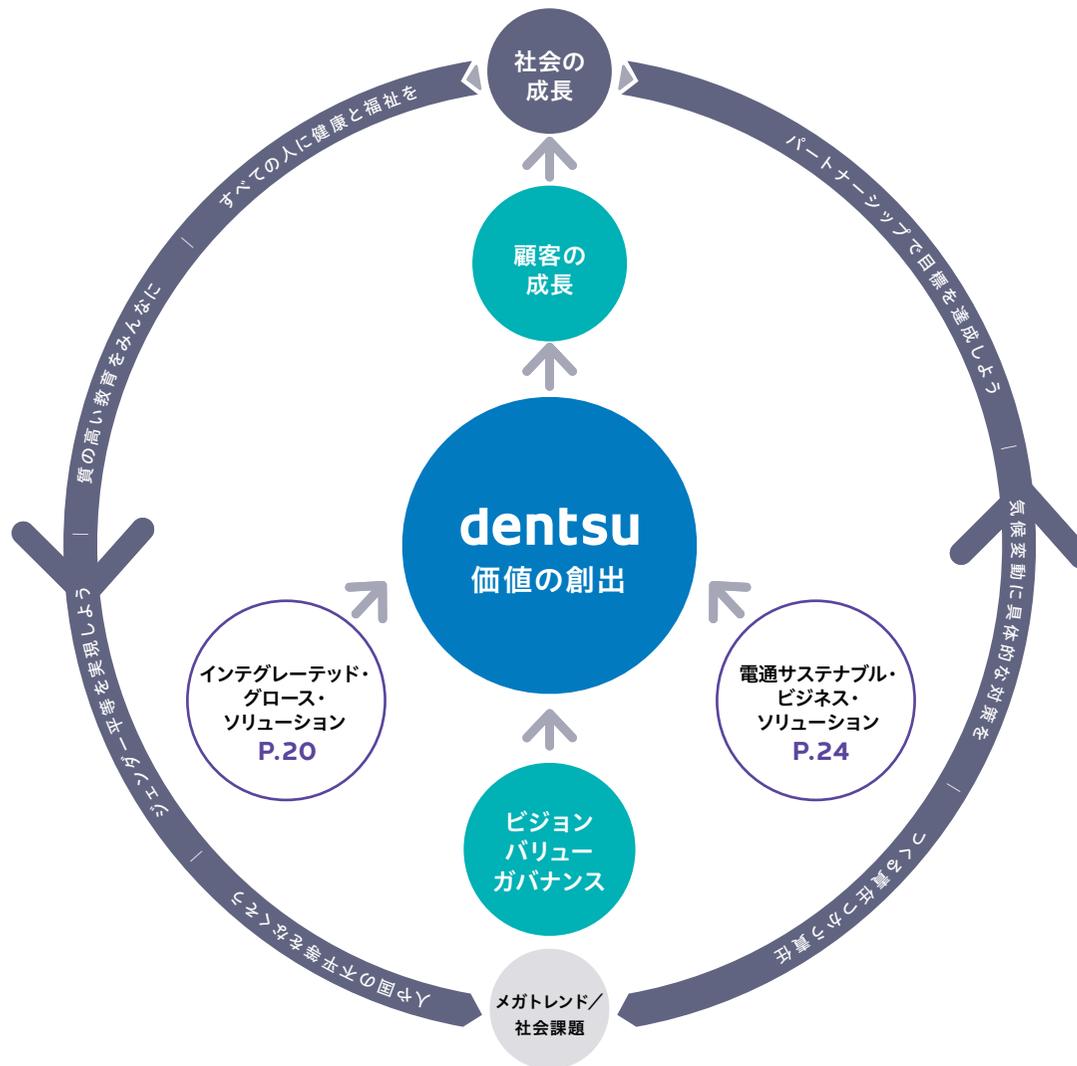
CASE 2

排水を分析するPlant Assistantアプリ(ノボザイム社)

Isobar社は、生物学的ソリューションの世界的リーダーであるノボザイム社と、画像認識ソフトウェアとAIを使用して排水を分析するPlant Assistantアプリを共同開発しました。このアプリは、顕微鏡の画像を数秒で調べて水中のバクテリアの種類を判別し、最も害のない生物学的処理法を提案するものです。Plant Assistantによって、水のサンプル分析にかかる時間が数週間から数秒に短縮され、水の浄化が迅速に行えるようになりました。

電通グループの価値創造モデル

当社グループはクライアント、パートナー、そしてすべての生活者の成長を支援し、より良い社会の実現に貢献していきたいと考えています。企業にとって、社会問題の解決と事業の成長は今や切っても切り離せない関係にあります。当社グループは事業を通じて、気候変動インパクト、社会的格差、健康問題などの社会課題解決に貢献することを期待されています。インテグレートド・グロース・ソリューションと電通サステナブル・ビジネス・ソリューションをクライアントサービスの両軸とすることで、社会を循環する価値創造のプロセスを構築し持続可能な成長と企業価値の向上を目指します。



事業紹介

- ◇ 電通ジャパンネットワーク P.29
- ◇ インテグレートッド・グロース・パートナー対談： P.31
変革のアーキテクト
- ◇ 電通インターナショナル P.32

電通ジャパンネットワーク



トランスフォーメーションを実現し、
顧客企業と社会の持続的成長に貢献

(株)電通グループ 取締役執行役員
電通ジャパンネットワーク 社長執行役員CEO
(株)電通 代表取締役社長執行役員
五十嵐 博

電通ジャパンネットワーク(以下DJN)は、電通グループの2020年度売上総利益の40%超、調整後営業利益の半分を構成する事業で、130社を超えるグループ会社に約2万人の従業員が在籍しています。

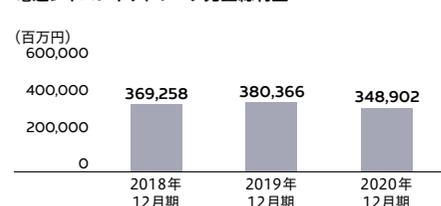
顧客企業のビジネスを成長させる真のパートナーへ

非連続な変化の中で次々と手を打たなければならない時代に、顧客企業は、複雑な課題を共に解き明かし、事業変革と事業成長のために一緒に走り続けられるパートナーを求めています。私たちDJNは、「インテグレートド・グロース・パートナー」、つまり「顧客企業と社会の持続的成長にコミットする」真のパートナーとなることを目指しています。顧客企業の事業成長を通して社会に新しい価値をもたらし、DJN、顧客企業、そして社会が一体となった持続的成長が可能だと考えています。

統合的な課題解決による持続的成長

私たちが得意としてきた広告・マーケティング、カスタマーエクスペリエンスデザイン、事業開発、ビジネスデザインなどの領域は、データやテクノロジーの活用で、益々高度化・複雑化しています。それらを顧客企業の事業成長に結びつけるためには、各領域における専門性の強化と同時に、それらを領域や組織の枠組みを超えて統合的に企画・実行することが必要です。DJNでは、ネットワーク各社に存在する多種多様なケイパビリティを掛け合わせ、顧客企業と社会の持続的成長に貢献する「インテグレートド・グロース・ソリューション(以下IGS)」を提供していきます。また、顧客企業の持続的成長を測定可能にする指標を導入し、領域をまたいだ施策の連携や評価・改善を強化していきます。

電通ジャパンネットワーク売上総利益



電通ジャパンネットワーク調整後営業利益 / OPM*



※ OPM:オペレーティング・マージン

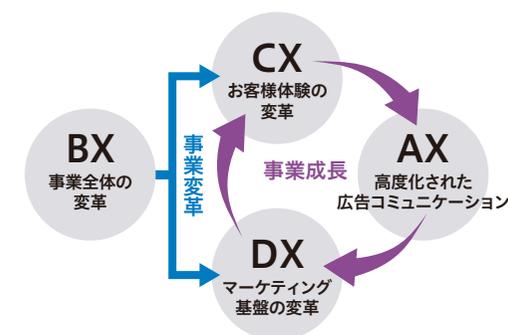
電通ジャパンネットワークの変革

最高品質かつ最も効率的なバリューチェーンでIGSを顧客企業に提供するため、現在の国内事業の事業領域を「AX」「BX」「CX」「DX」の4つの変革領域に再定義し、各領域における提供価値の進化を加速していきます。

また、ネットワーク各社の力を最大化しながらDJNとしての競争力を強化していくために、国内事業を構成する各社の機能を、専門領域やシナジー創出の観点からこれらの4つの事業領域にグルーピングし、最適化していきます。更に、これらの領域を横断し、電通グループが持つ独自価値を付加するプラットフォーム事業(データやスポーツ・コンテンツ等)の強化や、コーポレート機能の高度化と効率化も同時に進めていきます。

加えて、人財の流動性・専門性を高め、提供価値を進化させ続けられる人財が集まり・高め合う環境を継続して整備するとともに、リモートワーク時代にも従業員が生き生きと働けるオフィス環境を再整備し、働き方改革をアップデートします。

そして「IGS」を提供するためのスキルセット、マインドセットを再装備し、私たちの強みである生活者インサイトやアイデア、クリエイティビティの力を進化させていきます。そうすることで、DJNオリジナルの価値を生み出すトランスフォーメーションを実現し、インテグレートド・グロース・パートナーへの進化を果たしたいと考えています。



AX

広告の高度化・効率化のため、デジタルテクノロジーと多種多様なデータを活用し、広告のROI向上にコミットします。

Advertising Transformation



(株)電通
データ・テクノロジーセンター
プラットフォームデータ部
ジェネラル・マネージャー

前川 駿

デジタル広告、テレビCM、メディア、クリエイティブ等あらゆる広告活動において、ROI向上には、事業の持続的成長に直結する指標、指標に基づく継続的なPDCA、PDCAを可能にするデータ基盤が必要となります。このデータ基盤には、事業者にとっての価値だけでなく、生活者にとってセキュアな環境が確保され、更に、このデータ基盤とつながり続けたいと思える価値を備えていることが求められています。DJNでは、このマーケットニーズとプライバシー保護を両立させるデータ基盤「Data Clean Room※」と新指標の開発を通じ、広告活動の高度化・効率化から事業会社の組織まで、データドリブンな変革を支援していきます。

※Data Clean Room：生活者の許諾が明確に取れている範囲のプラットフォームのデータをID単位で分析するセキュアな環境

BX

経営者や事業責任者のパートナーとして、顧客企業の持続的な事業成長のために、事業全体の変革を実現します。

Business Transformation



(株)電通
トランスフォーメーション
・プロデュース局
戦略プロジェクト部
ビジネス・デザイナー

波部 篤男

私たちのチームでは、事業の再定義・再設計につながる革新的な商品・サービスの開発を支援するコンサルティングサービスを提供しており、顧客企業の経営者や事業責任者の皆さまとの複数のプロジェクトを進行中です。プロジェクトでは、対話を通して事業の強みを深く理解し、商品・サービス開発をきっかけに事業全体を持続的な収益を生み出すビジネスモデルに転換していくための戦略を設計しています。戦略を起点に実行までトータルに支援することで、その先にある顧客体験設計やコミュニケーションの精度・スピードも高めながら、マーケティング推進のための基盤づくりとも連携します。

CX

認知から興味関心、購買、継続購入、ロイヤル化までのすべての顧客体験をシームレスにデザインし、事業そのものを変革していきます。

Customer Experience Transformation



(株)電通デジタル
CXトランス
フォーメーション部門
部門長補佐
データドリブンプランニング
事業部長
プランニングディレクター

田川 絵理

競争優位性の獲得が難しく、顧客との関係性を育むことが益々重要視されてきている近年、多くの顧客企業が、コミュニケーションの回り方や商品の作り方、売り方まで、顧客体験のすべてを変革する必要に迫られています。そうした中、DJNは徹底した顧客理解を起点とした戦略の策定からジャーニーの設計、サービスデザイン、UX/UIデザイン、データ基盤の構想・開発、更には自ら変革を推進する人財の育成や組織の構築まで、専門チームがトータルに支援しています。今後も顧客企業の変革リーダーの構想・実現のパートナーとして、事業の持続的成長に寄与していきます。

DX

顧客企業のマーケティング業務全体を変革するために、データ、システム、業務・体制におけるマーケティング基盤の企画・開発・運用を行います。

Digital Transformation



(株)電通国際情報
サービス(ISID)
執行役員
エンタープライズ
IT事業部長

中村 優一

マーケティング領域におけるデジタルトランスフォーメーションには、生活者との接点やコミュニケーションの変革を行う「攻め」と、基幹システムや顧客管理システムなどの基盤を構築する「守り」があると考えます。ERPはじめ大企業の基幹システムの構築・実装に豊富な実績を持つISIDと、コミュニケーション領域で圧倒的な先駆者であるDJNが見聞・ノウハウを掛け合わせることで、マーケティングを起点とした顧客企業のビジネス変革を、独自のアプローチで支援していきます。既に、電通デジタル、電通アイソバー(2021年7月1日 電通デジタルと合併)、ISIDの3社で横断組織Dentsu DX Groundを組成し、顧客企業の課題に協働で提案するなど、新しい取り組みを進めています。



電通ビジネスデザイン
スクエア

山原 新悟

+

味の素株式会社
代表取締役 取締役社長
最高経営責任者

西井 孝明氏

変革のアーキテクト

「事業モデル変革タスクフォース」 パートナー対談

「2030年に『食と健康の課題解決企業』へ生まれ変わる」と宣言し、「事業モデル変革タスクフォース」を立ち上げてグループ全体の変革を推進されている味の素株式会社の西井孝明社長と、同タスクフォースのパートナーとして電通グループチームを率いる電通ビジネスデザインスクエアの山原新悟が対談。同社の変革のテーマや外部企業との協業、そして目指している未来像を聞きました。

重要な変革のテーマ

山原：味の素が進めている「事業モデル変革タスクフォース」では様々な施策を打ち出し、社長自らが「変革」の意志を発信されているのが印象的です。中でも、西井社長が重要視している変革のテーマをお聞かせいただけますでしょうか。

西井：我々が食と健康の課題解決企業に生まれ変わる、そして10億人のウェルネスに貢献できるようになるために、全社を挙げて取り組むべき重要なテーマが2つあります。

まず1つは、「パーソナル栄養への取り組み」。これからの時代、個々の健康課題を解決するためには、生活者一人ひとりのライフスタイルに合ったソリューションを提供していく必要があります。

もう1つは、「食資源」にまつわること。既存のたんぱく質がとれなくなるかもしれない、水の枯渇により食事そのものができなくなるかもしれないなど、「食資源」について考えることは非常に重要です。一方で食資源が無駄遣いされている現状も存在しています。フードロスを半減していくことも、持続可能な社会を実現するためには忘れてはいけない課題の1つです。

しかし、これらの変革を行うにしても、我々の知識だけではソリューションは生まれないと考えていました。

「Picture of the Future」を止めてはいけない

山原：社内ベンチャー制度を立ち上げたり、スタートアップやベンチャーキャピタルとの協業を推進したり、と西井社長から「ベンチャー」という言葉をよく耳にします。変革を実現するためには、ベンチャーの精神をインストールする必要があるということでしょうか。

西井：はい。今回の変革で「ベンチャー」は、大切なキーワードの1つです。既存事業にとらわれず、新しい事業や新しい価値を創造していくためには欠かせない精神であると感じています。更に、社会や生活者に新しい価値を届けるためには、今やデジタルコミュニケーション抜きでは語れません。アーキテクトを変えようという大きな目標を達成するには、ベンチャー的な考え方や、ベンチャー企業との協業が重要だと考えています。

例えば、前述のパーソナル栄養の取り組み。我々は、食とアミノ酸という分野で優れたソリューションを持っていますが、それだけでは新しい価値は生まれません。人々の健康課題を

「見える化」しようとしている人や、それが見えた瞬間に「こういうソリューションができそう!」とアイデアを持っている外部の企業と組んで、イノベーションを起こしていく必要があるのです。

山原：味の素とは全く別の領域だけど、面白いことを考えている人や企業が組み合わさって新しい価値が生まれる。それが動き始めると、事業構想実現の一步になるかもしれませんね。

西井：例えば調理方法にイノベーションが起きて、調理もメニューもAIが考案するようになったら我々人間は何をすべきか考えなくてはいけないだろうし、お客さまにものをお届けする仕組みにイノベーションが起きれば、それに合わせて運びやすい、お届けしやすい商品を開発しなきゃいけない。別の領域だけど、そうした新しい取り組みに関心を持っている企業や人たちと連携できれば、大きな事業が生まれると考えています。

新事業や新しいビジネスモデルを作ろうという時に大切なのは、常に10年先を考えて、バックキャストしていくこと。例えば、私が現在関心のある代替たんぱく質や培養肉といった食物が、10年後には既に新しい食物によって扱いが変わっているかもしれません。つまり、イノベーションを考える時には、「Picture of the Future(未来構想図を描くこと)」を止めてはいけないのです。

山原：未来の構想はどんどん広がりますね。しかし、領域が広がると、人とアセットをどこかで集約していかなければいけない、そんな選択をする日が来るのではないかと思います。

西井：もちろん、構想が広がってくると事業の取捨選択は迫られてくると思います。新たな事業で売上の約10%が常に入れ替わる準備ができている状態ではありますが、経営者としては経済的な価値だけでなく、より多くの人が幸せになるような事業を選択していきたいですね。

電通インターナショナル



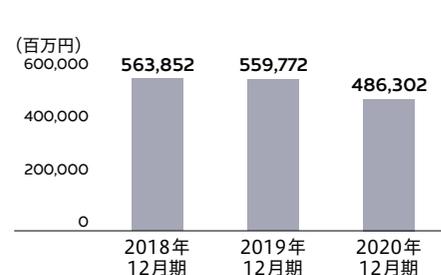
電通インターナショナル(以下DI)は、世界で最も統合されたメディアとデジタルマーケティングコミュニケーションサービスを提供するネットワークへ変革を遂げようとしています。その実現のため、私たちは事業構造の簡素化を徹底的に推進し、また顧客企業に最適なチームを編成して専門的知見、商品・サービス、業界トップレベルの生活者インサイトを提供していきます。

変革には時間を要しますが、これまでに着実な成果を上げることができました。私は電通グループの海外事業を統括するDI(旧電通イージス・ネットワーク)に2020年9月に入社しましたが、先行きの見えない中、顧客企業に貢献し、互いをサポートしながら数々の実績を生み出してきた優秀な約44,000名の従業員と共に仕事ができることをとても誇りに思っています。

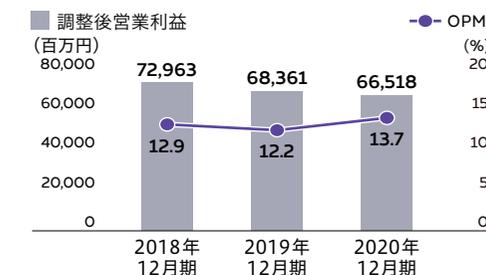
人財

リモートワークは長期に及んでいますが、チームの結束は変わっていません。2020年11月に実施した従業員エンゲージメント調査では、過去3年間で最高のスコアを記録しました。これはDIの従業員の回復力の強さ、そして開かれたリーダーシップの証左だと考えています。

電通インターナショナル 売上総利益



電通インターナショナル 調整後営業利益/OPM*



※ OPM:オペレーティング・マージン

2020年は社会における不平等に大きな注目が集まった年となりました。私たちはポジティブな変革を推進してきましたが、自らの組織も改めて見直す必要があると考え、数々の取り組みを行いました。具体的には、各地域でチーフ・エクイティ・オフィサーを任命、またトップ900名の管理職を対象にした包括的なリーダーシップ研修と全従業員を対象にした具体的な行動指針に関する研修を実施しました。私たちは、2025年までに組織内のあらゆる階層において適切なジェンダーバランスを実現していきます。

人財は私たちのビジネスにおける強さの源泉です。私たちは従業員の能力開発と成長をサポートするため、グループ横断のキャリアフレームワークを構築してキャリアの機会を広げ、流動性を高めました。そして、きめ細かい人財開発プログラムを導入して32,000名が参加するグローバルな学習コミュニティも展開しています。また従業員の心身の健康は私たちの最重要事項であり、ロックダウン等による影響を引き続き注視しながら、従業員のメンタルヘルスやウェルネスのサポートに投資していきます。

私たちは、世界中の優秀な人々が働きたいと考える企業であり続け、また優秀で多様性に富んだ人財を確保・保持できるよう、全力で取り組んでいきます。

顧客企業と私たちが提供するサービス

私たちは、世界の広告主トップ100社のうち95社を顧客企業に抱えており、自社で実施している最新の顧客企業満足度調査では、過去最高のスコアを記録しました。今後、この顧客企業との間に構築した強固な関係を更に広げ、深めていきます。

加えて、私たちはMediaPost Holding Company of the Year 2020(電通グループ)やスパイクスアジアの2020 Network of the Yearの受賞、ガートナーによるCXMのトップ企業認定(マークル社)、Forresterによるデジタル・エクスペリエンスのトップ企業認定(Isobar社)など、数々の栄誉に輝きました。これらはDIが提供するサービスの質の高さを示すものであり、新規顧客企業や人財の獲得にもつながっていくと考えています。

事業変革と組織の簡素化

顧客企業が広告業界に求めることは不変です。それは、一緒に仕事がしやすく、機動力の高い存在であることです。そのため、私たちは2022年末までに傘下160のブランドを6つのグローバルリーダーシップブランドに統合することを決定しました。変革を加速させて持続可能な成長につなげるため、重複を排除したコスト削減と競合他社を超える業績を実現し、2022年までの目標として掲げたオペレーティング・マージン15%(海外事業)を達成していきます。

持続可能性

DIは2020年9月に海外事業全体で使用電力を100%再生可能エネルギー(但し、RE100基準において)とするRE100を達成しました^{*}。総合広告代理店ネットワークとしては初の快挙です。また、SBTイニシアチブ認定の2030年目標の達成に向け、CO₂排出総量を2030年までに46%削減し、ネットゼロエミッションを達成することを総合広告代理店ネットワークとして初めて約束しました。

更に、国際的NGOであるカーボン・ディスクロージャー・プロジェクト(CDP)の審査で、広告業界最高の「A-」評価を受けました。

私たちは業界リーダーとして、常に社会への貢献という観点から考え、行動していきます。

^{*}RE100に準拠するためには、エネルギーを使用する国内でエネルギーを購入することが求められます。しかしながら、電通インターナショナル社の電力需要の9.7%を占める9つの市場(ロシア、台湾、シンガポール、ニュージーランド、香港、ケニア、スリランカ、ガーナ、アルゼンチン)においては、電通インターナショナル社が管理できない要因により、国内で再生可能エネルギーを調達することができませんでした。そのため、可能な限り隣接する国で再生可能エネルギー証書(REC)を購入し、RE100が暫定的な手段として認める方策を採用しています(RE100のガイダンスに沿って、欧州経済地域を単一市場とみなして報告しています)。

今後の展望

今後は明るい展望が開けると考えており、戦略の実行と変革推進を通して持続的成長を実現していきます。具体的には、引き続き傘下ブランドポートフォリオの統合・最適化を行いながら、データとインサイト、商品・サービスとプラットフォーム、そしてプロセスと人財を一つの環境下に統合し、カスタマージャーニー全体をつなぐテクノロジープラットフォームを開発していきます。そうすることで、より高次の機動力、協働力、イノベーションを顧客企業に提供していきます。

まだまだ多くのチャンスがあり、私たちの更なる活躍の場が広がっています。私たちは正しい方向に向かっており、満足できる結果も出ています。これからも前進あるのみです。



電通インターナショナル社
メディア&グローバルクライアント
グローバルCEO
ピーター・ハイブーン

メディア サービスライン

データとテクノロジーを活用したブランド構築とコンテンツ・ストーリー開発

メディアサービスラインでは、メディア統合プランニングやメディアバイイングサービスを提供し、グローバルエージェンシーとして数々の賞を受賞しているカラやiProspect、dentsuXを擁しています。私たちは、多くの顧客企業のマーケティング投資額に占める構成比が最も高いメディアの効果を高め、顧客企業の業績に貢献するための体制を整えています。生活者に幅広いブランド体験を提供するためのメディアの選択肢は、これまでになく広がっています。同時にそれは、コミュニケーション環境がより複雑になっていることを意味します。

メディアサービスラインでは、独自手法によってターゲットオーディエンスを理解し、データやテクノロジーが大きな役割を果たし、また規制が強化されるメディア環境下でも、顧客企業に投資効果をもたらすことを強みとしています。創業時よりメディアとの関わりが最も深い私たちは、精度の高いデータとテクノロジーを活用し、ブランド構築、そしてコンテンツとストーリー開発サービスを提供しています。

2020年、メディアサービスライン傘下のエージェンシーが、最も信頼されるグローバルメディアエージェンシーランキングの多くで上位に輝きました。Forresterはカラをリーダーに選定、そしてRECMAはdentsuXを最も急成長を遂げたグローバルエージェンシーネットワークに選出しました。また、同3月より、iProspectはパフォーマンスマーケティングとブランド構築を提供する統合メディアエージェンシーとして、新たに出発しました。世界の広告主トップ100社のうち95社を顧客企業に持つ電通グループは、COMvergenceの2020年度グローバル新規ビジネス獲得ランキングにおいて2位となりました。

コロナ禍で生活者のデジタル化が急速に進んだ現状を、私たちはチャンスと捉えています。顧客企業の成長や社会の変革に対し、メディアがこれほど力を発揮できる時代はありません。

経済の回復とともに顧客企業のメディア投資額の増加が期待されています。私たちは、強い提案力で積極的に新規ビジネスを獲得し、シェア拡大を図っていきます。また収益モデルを進化させ、顧客企業がグローバルでスケールメリットを享受できるようにメディアエージェンシーを3つに集約し、業務プロセスやサービス提供方法を共通化して、効率化を高めていきます。

私たちは変革の中、メディアサービスを通して、顧客企業、パートナー、株主、従業員、そして社会全体に意義ある発展を提供していきたいと考えています。



電通インターナショナル社
クリエイティブ
グローバルCEO
ジーン・リン

クリエイティブ サービスライン

クリエイティビティも、オンデマンドへ

2020年は大変革が起きた一年となりました。コロナ禍でリモートワークへのシフトや消費行動のデジタル化が進む中、私たちは顧客企業に対して持続可能なブランド構築をサポートし、またオンデマンド型の新しいチーム構築モデルを始動させました。

クリエイティブサービスラインでは、AIを活用したクラウドベースの画期的なコンテンツソリューション「Content Symphony」をグローバルで導入し、顧客企業ブランドに対して統合的な制作サービスを提供しています。具体的には、AIを活用したプラットフォームで世界中の制作拠点をつなぎ、顧客企業ブランドがターゲットとする生活者が、そのブランドとのあらゆるタッチポイントにおいて、高度にパーソナライズされ、また居住エリアに合わせて最適化されたコンテンツを通して、一貫性のあるブランド体験ができるようにしています。

この「Content Symphony」導入により、私たちのチーム構築モデルは、オンデマンド型へと変革を遂げました。オンデマンド型では、顧客企業の長期的戦略パートナーとして培ってきた顧客企業に対する深い知見を活かしながら、電通インターナショナル社のクリエイターが地球上のどこにしようと、創造力と才能を存分に発揮できるチームを組成します。私たちは、2020年度末にアメリカン・エクスプレス社とグローバルにおけるクリエイティブ契約を締結することができましたが、このオンデマンド型のチーム構築が成果へと着実に繋がっています。

信念と行動を一致させ、成長と社会貢献を両立させる、アイディア主導のブランド体験

2020年は、徹底した透明性が求められた年でもありました。ブランドのふるまいにこれまでにない厳しい目が向けられてブランド体験の重要性が増し、ブランドの成長には、社会貢献との両立が不可欠となりました。信念と行動の一致、すなわちブランドが生活者や従業員、コミュニティに対して掲げる約束と、その実現において、一致した行動を取ることも求められています。

ブランドは、データとテクノロジーを活用してパーソナライズされ、アイディアでつながったクリエイティブ体験によって構築されます。私たちの2つのグローバルリーダーシップブランドである電通マクガリーボウエンとIsobar社は、顧客企業にそのようなアイディア主導でブランド体験をつなぐサービスを提供しています。

顧客企業は、大きなビジネス課題に対し、想像力を持って共創しながらクリエイティブに解決することができる統合力の高いチームを求めています。そのチームメンバーが地球上のどこにしようと、もはや関係ないのです。



電通インターナショナル社
dentsu CXM グローバルCEO
マークル社 グローバルCEO
クレイグ・デンプスター

顧客体験 マネジメント (CXM) サービスライン

コネクティッド・カスタマー・エクスペリエンス

ブランドが成功するには、マーケティング、セールス、コマース、サービスのすべてをつなぐ卓越した顧客体験の提供が欠かせません。この「コネクティッド・カスタマー・エクスペリエンス」は、今後データやテクノロジーの活用により、益々高度にパーソナライズされていきます。顧客体験マネジメント(CXM)のサービスラインでは、私たちの知見やデータから導き出したインサイトを基に、ターゲティングされた生活者に対して個別にブランドと接する瞬間(ブランドモーメント)が提供できることが強みです。複数のタッチポイントにおけるブランドモーメントの蓄積が顧客体験となり、やがてブランドと生活者の関係を長期的に構築するロイヤリティの醸成やファン育成へとつながっていきます。

CXMはマークル社を中心として電通インターナショナルの中でひととき著しい成長を遂げており、この4年間で収益は倍増しました。CXMでは、スキルの高いマーケティングチームが顧客企業個別のニーズや課題を把握した上で、競争優位を生み出すソリューションを提供しています。マークル社は、米州、EMEA、APACに拠点を置き、グローバルな顧客企業に対して各市場のニーズや法規制に対する深い知見を提供し、高い評価を得ています。

私たちは、ファーストパーティデータとID統合、データ管理、マーケティングテクノロジー、データサイエンス、ロイヤリティ、CRM、パーソナライゼーション、コマース、顧客体験、コンサルティング、パフォーマンスメディア、またクリエイティブサービスを組み合わせたサービスを提供しており、コロナ禍やサードパーティクッキーの衰退、プライバシー保護への関心の高まりなどの市場の環境変化にも関わらず、過去30年間継続してオーガニック成長を遂げてきました。

デジタルトランスフォーメーション領域において新たな競争力を獲得するための勝利の方程式は、**データトランスフォーメーション+デジタルトランスフォーメーション=顧客体験トランスフォーメーション**です。更に、私たちが提供する価値を強化するのが、グーグル、アドビ、セールスフォース・コム、AWSなどとの提携です。これらパートナー各社との提携により、統合的な顧客体験を実現するテクノロジーやクラウドサービスの成長を享受しながら、高度に

パーソナライズされたブランドの顧客体験を提供しています。

CXMサービスラインでは、下記3領域を中心にサービスを提供しています。

• データトランスフォーメーション

プライバシー保護を担保した上でデータを取得・管理・分析し、リアルタイムで顧客体験を把握するための価値あるデータとして有効化。ひとりの生活者に関する様々なデータを、そのひとりのIDに紐づけることが、すべての出発点になります。マーケティング、セールス、コマース、サービスのすべてにまたがってファーストパーティデータを取得することで、特定の生活者の全体像を把握することができます。

• デジタルトランスフォーメーション

企業が顧客・生活者中心にビジネスを組織し、市場機会や顧客ニーズの変化への対応を可能にするシステムに刷新。個別、また状況に応じた顧客体験の提供が可能となり、長期的な関係構築を促進します。

• 顧客体験コンサルティング

顧客企業が顧客体験トランスフォーメーションを進めるにあたり、ビジョンを策定する戦略的コンサルティング。顧客企業ブランドのパートナーとして、顧客体験の枠組みと顧客体験の提供に欠かせない組織的・技術的要素のコンサルティングを行い、競争優位をもたらします。

今後もCXMでは、顧客体験トランスフォーメーションに寄与する新たな手法の開発を続けていきます。私たちは高度にパーソナライズされた顧客体験領域においてマーケットリーダーになることを目標に、収益、コスト削減、競争優位、そして株主利益に直結した成果を求めるCEOを始めとした経営陣の皆さまに必要とされるサービスを提供していきます。

ESG

- ◇ 持続可能性：電通グループと社会 P.37
- ◇ コーポレートガバナンス P.42
- ◇ ESGデータサマリー P.56

持続可能性：電通グループと社会

「顧客、パートナー、従業員、そしてすべての生活者の成長に寄与することによってより良い社会を実現することが電通グループの存在意義です。」 代表取締役社長執行役員 山本敏博

持続可能性：電通グループと社会

現在、世界は持続可能な社会に向け、気候変動対策、生物多様性保全、平等の推進等の大きな課題に直面しています。また、コロナ禍で世界経済システムの脆弱性が明らかになり、世界のボーダーレス化が再確認されました。そして、社会における企業の役割、貢献、影響に対し、投資家や政府、人々が益々厳しい目を向けるようになり、企業自らの行動や企業が提供する商品・サービスを通じた社会的価値の提供を求めようになりました。

今後、企業は従業員の士気を高め、持続可能な事業を構築するために、長期的な社会的価値創造とパーパス、戦略、行動との整合性を取ることが不可欠となります。

電通グループも例外ではありません。私たちは、120年の

歴史の中で企業、社会、そして生活者を結ぶ懸け橋となって顧客企業のビジネスモデル変革を推進し、また生活者に関する知見を培ってきました。今後も、社会的価値創造を核としたサービス提供を通して顧客企業の事業成長をサポートすると同時に、私たち自身も次の100年につながる持続可能な事業成長を目指していきます。

電通グループは中期経営計画で4つの柱を掲げており、その1つが「ソーシャルインパクトとESG(環境、社会、ガバナンス)」です。

この度、電通グループは経営トップが推進する新たな会議体「サステナブル・ビジネス・ボード(以下SBB)」を電通インターナショナル社のグローバルCEOウェンディ・クラークを議長として発足しました。

SBBは、電通グループと社会のいずれにとっても高い価値を提供することをミッションに掲げ、電通グループの成長戦略、企業文化、そして事業運営の中心に持続可能性を構築することに注力していきます。具体的には、電通グループの企業文化、知見、また顧客企業とパートナーをつなぐグローバルなエコシステムを活用して付加価値が提供できる「持続可能な世界」「公平で開かれた社会」「デジタル社会の価値向上」の3つの優先事項にフォーカスした「2030サステナビリティ戦略」を遂行していきます。

私たちは変革を生き抜くための持続可能なビジネスソリューションを顧客企業に提供し、顧客企業の事業変革をサポートしていきます。

「2030サステナビリティ戦略」遂行にあたっては、電通グループにおいても持続可能性を核とした企業文化の醸成が不可欠です。SBBは電通グループの全従業員約64,000名に対し、私たちが担う重要な社会的役割の理解を促していきます。また「持続可能性」は業務遂行のためだけではなく、グループの社会的目的「未来のすべての人々のために、真に持続可能な価値を創造する」を達成するためにも重要であるということへの理解も促していきます。

私たちの優先事項

今年1月、電通グループは社会と環境に大きく貢献するための3つの優先事項に基づいた「2030サステナビリティ戦略」を策定しました。

持続可能な世界

従来通りの企業経営はもはや通用せず、企業は最高水準の環境目標を達成することが求められる時代になりました。電通グループは低炭素化を加速し、2030年までにネットゼロエミッションを実現して気候変動への影響を低減していきます。

私たちのビジネスとバリューチェーンにおける抜本的な脱炭素化は、最初のステップにすぎません。生活者に関する知見を培った私たちができる最大の貢献は、人々の環境に対する意識や行動の変革を促す力にあると考えています。私たちはその力を発揮し、人々がより環境に配慮して、持続



可能なライフスタイルを送れるようになることを目指します。そして、今後10年で10億人の人々が、より持続可能な消費ができるようサポートしていきます。

公平で開かれた社会

機会と平等は、誰もが有する基本的な権利であるにも関わらず、いまだに世界中で不平等が存在しています。

電通グループは多様性を尊重しており、私たちの強みは多様性にあると考えています。私たちは、誰もが自分らしさを存分に発揮して働けるインクルーシブな企業文化を醸成し、特別な支援が必要な人々にも等しく機会を提供します。また、パートナー企業にも同様の行動を求めています。

2021年より、私たちはジェンダーバランスの理解、野心的な目標設定、女性活躍推進のための明確なキャリアパスの設定、の3つを中心とした教育プログラム「Inspiring Inclusion」をグループで展開しています。

公正で平等に教育や医療、雇用、法的支援を受ける機会について、社会における意識・行動変革を推進することも私たちが担う役割だと考えています。人々に現代社会が直面している現実に向け、当事者意識を持った意識・行動変革を促し、不平等の壁をなくしていきます。

私たちが南アフリカで行った「16 Days of Light」キャンペーンは、多くの女性殺害現場となっていた、同国で最も暗い街角に明かりを灯し、性別を理由とした暴力を当然視する風潮に一石を投じた取り組みです。私たちが多くの人々にこのキャンペーンへのサポートを呼びかけ、また多くの女性

に助けを求めるよう促した結果、実に4,000万人以上に広がるキャンペーンとなりました。私たちは、同様の固定観念や既成概念を打ち砕くキャンペーンを2030年までに延べ10億人に向けて展開したいと考えています。

デジタル社会の価値向上

デジタルインクルージョンは誰もが有する基本的な権利です。私たちは、人々に自分の個人情報管理スキルとツールを提供することによって信頼を醸成し、健全なデジタルの使用につなげようと考えています。

電通グループが行った「Consumer Vision」調査では、調査対象者である生活者の70%が、2030年までに今より自分の個人情報管理ができなくなると考えており、また世界の約25%の人々が、いかなる状況下でも個人情報の開示に否定的であることが分かっています。

私たちはデジタル格差を解消し、社会をより良くするためにデジタルが使われるよう注力していきます。今後10年で、変化し続けるデジタル環境への人々の深い理解を促し、より良い未来への変化を牽引し、インクルージョンのみならず健全なデジタルの使用が定着することを目指します。

具体的には個人情報に関する啓発活動を行い、私たちのバリューチェーン全体のデータに関する倫理的な方針や取り組みを紹介して、10万人の若い世代に健全にデジタルを使いこなすスキルやツールを提供していきます。更に様々なステークホルダーとの協働を通して業界の透明性やバランス、誠実さを高め、デジタルが担うポジティブな役割を最大化

していきます。

TOPIC

「持続可能な開発のための世界経済人会議 (以下、WBCSD)」へ参画

非常に複雑かつ密接につながっている世界で持続可能な変化を起こすのは容易ではありません。そして複数の課題が絡み合っているため、喫緊の課題に対応するには一歩ずつ前進するのでは遅すぎます。

WBCSDは、約200社のメンバー企業のCEOが主導し、持続可能な世界への移行を加速化するために協働する組織です。参画企業は幅広い業界・地域にまたがり、その売上は合計8.5兆米ドルに達します。

2021年、電通グループはWBCSDに参画しました。WBCSDのビジョンは、「2050年までに、地球の90億人以上のすべての人々が幸福に暮らせる世界を実現する」です。(WBCSDのサイト：<https://www.wbcsd.org/>)



2020年のハイライト

気候変動対策

私たちは、2020年に2015年対比でスコープ1と2のCO₂排出量を合計56.9%削減(2019年対比では合計20.6%削減)、海外事業においては再生可能エネルギーに100%切り替えるなど(但し、RE100基準において)*、最高水準の環境目標を当初計画より前倒しで達成しました。また、スコープ3の排出量は23,066トンとなりました。

7月には電通インターナショナル社が「Business Ambition for 1.5°C」に署名し、SBTイニシアチブによる新基準「1.5°C目標」に基づいた2030年までのネットゼロエミッション達成への賛同を表明しました。

私たちは「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言に賛同しており、現在グループ全体で同フレームワークに則した情報開示の準備を進めています。

環境関連のデータについては、ESGデータサマリー(P.57)をご参照ください。

*RE100に準拠するためには、エネルギーを使用する国内でエネルギーを購入することが求められます。しかしながら、電通インターナショナル社の電力需要の9.7%を占める9つの市場(ロシア、台湾、シンガポール、ニュージーランド、香港、ケニア、スリランカ、ガーナ、アルゼンチン)においては、電通インターナショナル社が管理できない要因により、国内で再生可能エネルギーを調達することができませんでした。そのため、可能な限り隣接する国で再生可能エネルギー証書(REC)を購入し、RE100が暫定的な手段として認める方策を採用しています(RE100のガイドランスに沿って、欧州経済地域を単一市場とみなして報告しています)。

多様性のあるインクルーシブな組織構築

2020年、電通インターナショナル社のグローバルCEOにウェンディ・クラークが着任するなど、海外事業でOfficer

クラスに就く女性の割合は35%まで上昇しました。管理職に占める女性の割合は、電通ジャパンネットワークで12%、電通グループ全体では14%となります。

電通グループでは、障がい者の活躍推進活動「The Valuable 500」への加盟や国連の「女性のエンパワーメント原則」への署名を行い、また2021年1月に世界経済フォーラムが発足した「Partnering for Racial Justice in Business (ビジネスにおける人種的正義を推進するためのパートナー施策)」に創設メンバーとして参画しました。

平等の推進

2020年4月、私たちはグローバルにおいてソーシャルインパクトプログラムのデジタル化を加速しました。

その1つが、女性起業家100人のサポートを目指して米国からスタートした「Female Foundry」です。同プログラムは、現在8ヶ国(米国、カナダ、チリ、インド、メキシコ、ロシア、シンガポール、南アフリカ)で展開されています。

また、無意識の偏見に気付かせるジェンダー不平等指数の開発などを通して#SeeHerとの協働を継続しています。この指数はオープンソースとして開示され、グローバルな業界基準として広告やプログラミングに活用されています。

私たちはこれからも、国連のSDGs達成に向けてメディアや広告の力を活用していきます。特にSDGs目標3「すべての人に健康と福祉を」に注力しており、世界マラリアデーに、マラリアに苦しむ世界中の人々をつなぐ「Zero Malaria」を発足させました。コロナ禍で2021年のマラリア発生件数が50%増加するとWHOが予測する中、私たちの世代でマラ

リアに終止符を打つ取り組みは非常に重要です。また、私たちは全米広告主協会に協力し、新型コロナウイルスワクチン接種の重要性啓発にも努めています。

デジタルに対する権利

私たちはGlobal Alliance for Responsible MediaやConscious Advertising Network、Responsible Media Forum等と連携してデジタルメディアにはびこるフェイク情報を削減し、悪意ある有害なコンテンツを根絶する活動を積極的に展開しています。

また、コロナ禍によるロックダウンの中でも若い世代を支援するため、私たちが展開する教育プログラム「The Code」をオンラインで実施し、デジタル社会で成功するために必要なクリエイティブなどのスキルを教えました。このプログラムは、英国と米国を含む9ヶ国で展開しており、2021年にはインドでも展開予定です。受講者は延べ14,000人に達しました。

電通サステナブル・ビジネス・ソリューション(dSBS)

電通グループのデータやクリエイティブ、人間中心設計(HCD)、そしてデジタルに関する知見は、変革の時代を生き抜く企業や組織のサポートに不可欠だと考えます。

dSBSは、これらの知見と生活者の行動変容に関する深いインサイトを組み合わせ、事業成長と社会貢献両方の成果を達成するという考え方です。私たちは、顧客企業やパートナーとの積極的な協働を通じ、dSBSによって新しい持続可能なビジネスモデルへの変革をサポートします。

マテリアリティとビジョン

2020年、私たちは電通グループが直面する主要なリスクと機会について調査を実施しました。

投資家、顧客企業、アクティビスト、世界中にいる300名以上の従業員へのインタビューと、世界経済フォーラムが発行する「グローバルリスク報告書」やWBCSD、Responsible Media Forumの調査結果、そして電通グループの「Digital Society Index」や「Consumer Vision」などのリソースを活用し、5つのメインテーマ「気候変動対策」「持続可能な消費」「多様性とインクルージョン」「平等の推進」「信頼」を抽出しました。「信頼」のテーマでは、特に私たちの業界において、健全なデジタルの使用、コンテンツに対する責任、個人情報のプライバシー保護、そして倫理性が重要となります。

どのステークホルダーからも共通して出された意見は、電通グループは人々の意識・行動変革を起こす力があるというものです。

このインサイトと5つの重要テーマが私たちの新たな戦略とビジョン「新たな生き方に向けて、世界中の人々をインスパイアする」の核となります。私たちは、「持続可能な世界」「公平で開かれた社会」「デジタル社会の価値向上」を通して、この目的を果たしていきます。

2030 サステナビリティ戦略

NORTHSTAR

an invitation to the never before.

社会的目的

未来のすべての人々のために、真に持続可能な価値を創造する

ビジョン

新たな生き方に向けて、世界中の人々をインスパイアする



「サステナブル・ビジネス・ボード」メンバー



(株)電通グループ 取締役執行役員
電通インターナショナル社
グローバルCEO
ウェンディ・クラーク



(株)電通グループ 取締役執行役員
電通ジャパンネットワーク
社長執行役員CEO
(株)電通 代表取締役社長執行役員
五十嵐 博



電通インターナショナル社
チーフ・サステナビリティ・
オフィサー
アナ・ラングレイ



(株)電通グループ
代表取締役社長執行役員
山本 敏博



(株)電通グループ
代表取締役副社長執行役員
電通インターナショナル社
取締役会議長
ティム・アンドレー



(株)電通パブリックリレーションズ
ダイバーシティ&インクルージョン
センター長
大日方 邦子



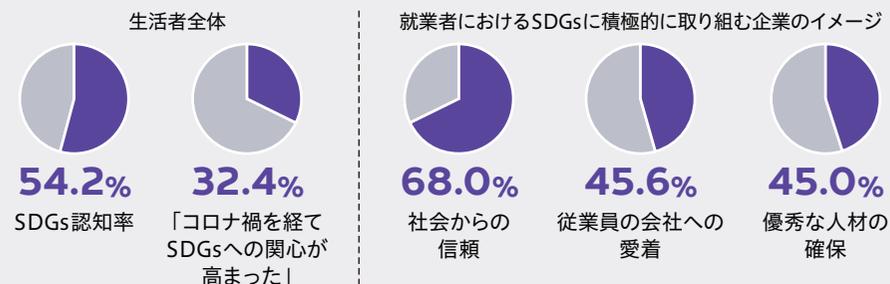
(株)電通グループ
代表取締役副社長執行役員
桜井 俊

電通 Team SDGs

電通ジャパンネットワークではグループ横断で「電通Team SDGs」を組織しており、国内における、「SDGsに関する生活者調査」をはじめ、各種の啓発活動や顧客企業のサポートなどを通じ、持続可能な社会実現に向けた取り組みを推進しています。



第4回「SDGsに関する生活者調査」結果概要



(2021年1月、全国10~70代の男女計1,400人に調査実施) <https://www.dentsu.co.jp/news/release/2021/0426-010367.html>

外部機関からの評価

電通グループは、2016年から5年連続で「Dow Jones Sustainability Indices」(DJSI)のアジア・パシフィック版「ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・アジア・パシフィック・インデックス(DJSI Asia Pacific)」を構成する銘柄に選定されています。またCDP、EcoVadisなどでも高い評価を得ており、FTSE 4 Goodなどのインデックスにも組み入れられています。



コーポレートガバナンス

当社グループは、2021年2月に公表した「中期経営計画」を達成するとともに、顧客、パートナー、従業員、そしてすべての生活者の成長に寄与することによって、より良い社会を実現することを目指します。そのために、最良のコーポレートガバナンスを追求し、意思決定の透明性・公正性の確保、経営資源の有効な活用および迅速・果敢な意思決定を通じて、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を図っていきます。

ガバナンス強化の変遷

機関設計	2016 ●監査等委員会設置会社へ移行			
取締役	2013 ●外国人取締役の設置	2016 ●女性取締役の設置 ●独立社外取締役3名設置	2017 ●独立社外取締役を4名に増員	2021 ●独立社外取締役を5名に増員
取締役会の実効性評価	2016 ●実効性評価の開始(アンケート形式)			2020 ●第三者によるインタビューおよび意見交換会の導入
指名・報酬	2015 ●社外取締役の独立性基準の制定	2019 ●指名・報酬諮問委員会の設置 ●業績連動型株式報酬制度の導入	2020 ●指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置	2021 ●社外取締役の独立性基準の改訂 ●後継者計画の策定
内部統制・コンプライアンス	2017 ●内部統制・コンプライアンス委員会の設置			
その他	2020 ●社外取締役へのタブレット端末配付 & 取締役会資料の電子配付開始			2021 ●サステナブル・ビジネス・ボードの設置

取締役メッセージ



取締役
(独立社外取締役)
松井 巖

厳正なガバナンスの実践を確保し、 電通グループの企業価値向上に寄与します

「(株)電通グループ」が誕生してから1年以上が経ちました。日本の電通ジャパンネットワーク各社と海外の電通インターナショナル(旧・電通イージスネットワーク)とを統合し、その相乗効果によって業績向上を目指したものの、新型コロナウイルスの蔓延など厳しい経営環境が続き、なかなか思うような成果を上げることができない状況がありました。

そうした中、電通グループは電通史上かつてないほどの規模で事業改革に取り組んでいます。もちろん、この改革を成功させるためには経営陣・従業員の相互が「改革に向けた目的意識」を共有すること、そして改革がグループ全体としての適正なガバナンスの下で遂行されることが重要になります。

私たち社外取締役は各人の多様な知見を基に、株主をはじめ様々なステークホルダーの方々の視点を踏まえながら厳正なガバナンスの実践を確保し、電通グループの成長および企業価値向上に寄与していきます。

取締役・監査等委員
大越 いづみ



業績の回復基調とガバナンス強化のために グループを監査監督しています

2020年度に発足した(株)電通グループの取締役・監査等委員に就任いたしました。世界同時の急激な環境変化を契機に、取締役会では「包括的な見直し」の取り組みにおいて、厳しい経営判断が続きました。特に、グループ中期経営計画とその中核となる構造改革・事業変革プラン策定では、社会的存在意義が問われているという強い課題認識の下で多角的に検討し、ステークホルダーの皆様いち早く情報を開示することを目指しました。

監査等委員会では、経営陣の意思決定プロセスにおける透明性を確保し、その適切性を検証・評価するとともに、企業価値の持続的向上と健全な財務体質の確保、経営資源の適切配分を経営陣に働きかけてきました。

今後も、経営陣が中期経営計画を着実に遂行してグループ全体で業績を回復基調に乗せられるよう、同時に、コーポレートガバナンスの原則に基づいて内部統制や内部監査、コンプライアンスやリスクマネジメントの強化を促進するよう監査監督していきます。更に、機動的な経営と迅速な意思決定を支える優れたガバナンス体制の追求と進化にも責任を果たしたいと考えています。

取締役・監査等委員
(独立社外取締役)
サイモン・ラフィン



企業文化と人事管理について精査し、 加速的な構造改革を支えています

2020年は、新型コロナウイルスが世界的に流行し、多くの国でロックダウンするなど厳しい年でした。取締役会および各委員会は、ほとんどの会議にビデオ会議システムを使用しなければならず、海外在住の取締役は日本に出張することができませんでした。このため、優れたガバナンスを実現するには困難が伴いましたが、私たちはこのような課題にもうまく対処してきたと思います。

当社グループには、国内事業と私が委員長を務める海外事業に関する2つの監査委員会が設置されており、重大な

問題が発生した場合には監査等委員会で議論を重ねることにより、十分に機能しています。また、監査等委員会のみでは精査が不可能な監査・統制事項については、監査委員会で詳細なレベルで精査します。

現在、企業文化と人事管理に着目しています。従業員を採用・雇用し、育成や成長を促すことを保証するためには、適切なリスクテイクを奨励し、起業家精神とリスク管理を可能にする統制とのバランスを取る必要があります。これを実践することは、長引くロックダウンや在宅勤務、また多くのブランド、ビジネス、チームを再編する加速的な構造改革への対策にもつながります。

コーポレートガバナンス推進体制

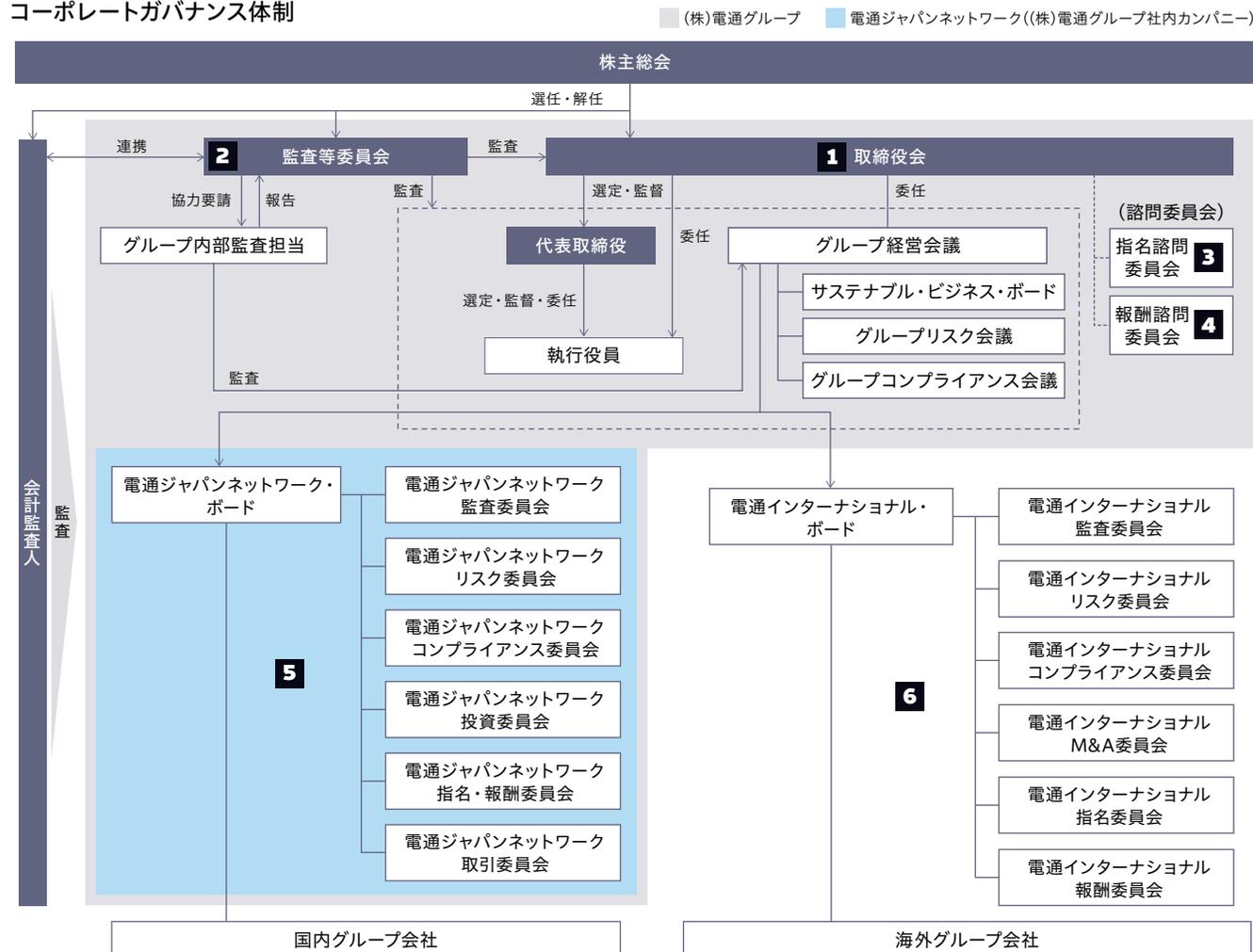
ガバナンス体制

当社は、監査等委員会設置会社を採用しており、取締役会から業務執行者への権限委譲によって、迅速で果敢な経営判断を促すとともに、少なくとも4名の独立社外取締役を含む取締役会による業務執行に対する監督機能の強化および監査と内部統制の実効性の向上によって、一層の企業価値の向上を図っています。

そして、当該体制の下、株主、顧客、従業員および地域社会等のステークホルダーに対する責任を果たすとともに、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を図ることを目的として、以下の基本方針に則って、実効性あるコーポレートガバナンスを実現しています。

- (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



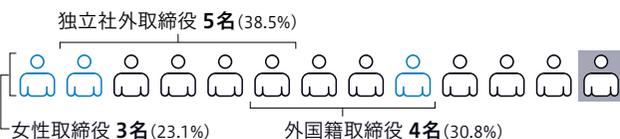
2021年7月1日現在

1 取締役会

当社は、監査等委員会設置会社というガバナンス形態を採用しており、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を実現しようとしています。取締役会は、業務執行に対する監督機能を果たすとともに、当社グループの経営戦略の策定、重要な経営上の意思決定、執行役員の選任等、当社グループの経営の根幹となる事項を決定しています。取締役会は、現在13名の取締役から構成されていますが、社内出身の取締役のみならず、現在5名就任している独立社外取締役をはじめ、高い見識や専門性を備えた人材が取締役に就任しています。

取締役会における主な議題(2020年度 18回開催)

- ・ 中期経営計画
- ・ 包括的な事業オペレーションと資本効率に関する見直し
- ・ グループ資本政策
- ・ 内部統制・リスク委員会報告
- ・ 政策保有株式の保有適否



2 監査等委員会

監査等委員である取締役の全員により構成されている機関で、監査等委員でない取締役や執行役員の業務執行に対し、適法性や妥当性の観点から、内部統制部門や会計監査人との連携を図りつつ、監査、監督を行っています。当社では、現在5名の監査等委員である取締役が就任しており、1名は社内出身の取締役、4名は独立社外取締役(うち2名は財務

・会計に関する相当程度の知見を有しています)です。

監査等委員会における主な議題(2020年度 16回開催)

- ・ 監査等計画の策定
- ・ 内部統制システムの構築・運用状況
- ・ グループ会社の監査の状況
- ・ 会計監査人の報酬同意、評価および再任
- ・ 会計監査人の監査の相当性の判断
- ・ 取締役の選任・報酬に関する意見



独立社外取締役 4名(80.0%)

3 指名諮問委員会

指名・報酬諮問委員会を改組し、取締役会の諮問機関として2020年4月に設置した機関です。社外取締役を委員の過半数とし、委員長を独立社外取締役として構成しています。取締役・執行役員の指名・後継者計画については、取締役会からの諮問に基づいて本委員会にて審議・答申を行った上で、取締役会にて付議・決定します。

指名諮問委員会における主な議題(2020年度 5回開催)

- ・ 指名方針・後継者計画方針に関する審議答申
- ・ 後継者計画に関する審議答申
- ・ 取締役・執行役員候補者に関する審議答申



独立社外取締役 5名(62.5%)

4 報酬諮問委員会

指名・報酬諮問委員会を改組し、取締役会の諮問機関として2020年4月に設置した機関です。社外取締役を委員の過半数とし、委員長を独立社外取締役として構成しています。

取締役・執行役員の報酬については、取締役会からの諮問に基づいて本委員会にて審議・答申を行った上で、取締役会にて付議・決定します。

指名諮問委員会における主な議題(2020年度 6回開催)

- ・ 業績連動型株式報酬制度改正に関する審議答申
- ・ 報酬に関する第三者機関による経営者報酬サーベイの実施
- ・ 取締役・執行役員個別報酬案に関する審議答申



独立社外取締役 5名(62.5%)

参考：指名・報酬諮問委員会

取締役会の諮問機関として2019年7月に設置した機関で、社外取締役を過半数とし、委員長を独立社外取締役としていました。同委員会の指名・選解任に関する機能と報酬の決定に関する機能とを分離することにより、同委員会をより専門性の高い諮問機関へと改編することとし、2020年4月1日、同委員会を指名諮問委員会および報酬諮問委員会へと改編しました。

指名・報酬諮問委員会における主な議題(2020年度 3回開催)

- ・ 後継者計画方針に関する審議
- ・ 取締役のスキルマトリックスに関する審議答申

5 電通ジャパンネットワーク・ボード

6 電通インターナショナル・ボード

当社グループ会社の国内事業に関する重要事項の審議を行う「電通ジャパンネットワーク・ボード」(社内カンパニーである電通ジャパンネットワーク内に設置)と、当社グループ会社の海外事業に関する重要事項の審議を行う「電通インターナショナル・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。

凡例： 女性 男性 委員長(議長)

コーポレートガバナンス推進体制

取締役のスキルマトリックス

● 担当/属性 ◎ 主スキル ○ 副スキル

	役職	取締役の専門性・特徴								
		業務執行	監督機能	企業戦略	事業戦略	経営資源	ファイナンス	会計	法務	組織・人財
 山本 敏博	指名 報酬 代表取締役	●		◎	○					
 桜井 俊	指名 報酬 代表取締役	●				◎			○	○
 ティム・アンドレー	指名 報酬 代表取締役	●		○	◎					
 五十嵐 博	取締役	●		○	◎					
 曾我 有信	取締役	●					◎	○		
 ニック・プライデイ	取締役	●					◎	○		
 ウェンディ・クラーク	取締役	●		○	◎					

● 担当/属性 ◎ 主スキル ○ 副スキル

	役職	取締役の専門性・特徴								
		業務執行	監督機能	企業戦略	事業戦略	経営資源	ファイナンス	会計	法務	組織・人財
 松井 巖	社外 独立 指名 報酬 取締役		●						◎	○
 大越 いづみ	取締役・ 監査等委員		●		○	◎				
 長谷川 俊明	社外 独立 指名 報酬 取締役・ 監査等委員		●						◎	○
 古賀 健太郎	社外 独立 指名 報酬 取締役・ 監査等委員		●				○	◎		
 勝 悦子	社外 独立 指名 報酬 取締役・ 監査等委員		●				◎			○
 サイモン・ラフィン	社外 独立 指名 報酬 取締役・ 監査等委員		●				○	◎		

役員一覧

代表取締役 山本 敏博

略歴

1981年 4月 当社入社
 2008年 7月 当社コミュニケーション・デザイン・センター EPM
 2009年 4月 当社コミュニケーション・デザイン・センター センター長
 2010年 4月 当社コミュニケーション・デザイン・センター センター長兼当社MCプランニング局長
 2011年 4月 当社執行役員
 2014年 6月 当社取締役執行役員
 2016年 1月 当社取締役常務執行役員
 2016年 3月 当社常務執行役員
 2017年 1月 当社社長執行役員
 2017年 3月 当社代表取締役社長執行役員(現任)

代表取締役 桜井 俊

略歴

1977年 4月 郵政省入省
 2008年 7月 総務省総合通信基盤局長
 2012年 9月 同 情報通信国際戦略局長
 2013年 6月 総務審議官(郵政・通信)
 2015年 7月 総務事務次官
 2016年 9月 三井住友信託銀行株式会社 顧問
 2018年 1月 当社執行役員
 2018年 6月 東急不動産ホールディングス株式会社 社外取締役
 2019年 3月 当社取締役執行役員
 2020年 1月 当社取締役副社長執行役員
 2020年 3月 当社代表取締役副社長執行役員(現任)

代表取締役 ティム・アンドレー

略歴

2002年 3月 National Basketball Association Senior Vice President Communications & Marketing
 2005年12月 BASF Corporation CCO(Chief Communication Officer)
 2006年 5月 Dentsu America, LLC CEO
 2008年 6月 当社執行役員
 2008年11月 Dentsu Holdings USA, LLC President & CEO
 2012年 4月 当社常務執行役員
 2013年 3月 Dentsu Aegis Network Ltd. (現 Dentsu International Limited) Executive Chairman
 2013年 4月 当社専務執行役員
 2013年 6月 当社取締役専務執行役員
 2018年 1月 当社取締役執行役員
 2019年 1月 Dentsu Aegis Network Ltd. (現 Dentsu International Limited) Executive Chairman & CEO
 2020年 1月 当社取締役副社長執行役員
 2020年 9月 Dentsu International Limited Executive Chairman(現任)
 2021年 3月 当社代表取締役副社長執行役員(現任)

取締役 五十嵐 博

略歴

1984年 4月 当社入社
 2013年 4月 当社営業局長
 2017年 1月 当社執行役員
 2018年 3月 当社取締役執行役員(現任)
 2020年 1月 電通ジャパンネットワーク 社長執行役員CEO(現任)
 株式会社電通 代表取締役社長執行役員(現任)

取締役 曾我 有信

略歴

1988年 4月 当社入社
 2015年 6月 当社経理局長
 2017年 1月 当社執行役員兼経営企画局長
 2017年 3月 当社取締役執行役員(現任)
 2020年 3月 株式会社CARTA HOLDINGS 監査役(現任)

取締役 ニック・プライディ

略歴

1996年 8月 Ernst & Young Audit Manager
 2003年 8月 Aegis Group plc Director
 2009年 9月 Aegis Group plc CFO
 2013年 4月 Dentsu Aegis Network Ltd.
 (現 Dentsu International Limited) CFO
 2018年 1月 当社執行役員
 2020年 3月 当社取締役執行役員(現任)
 2020年10月 Dentsu International Limited CFO(現任)

取締役 ウェンディ・クラーク

略歴

2001年 2月 GSD&M, SVP/Director
 2004年 1月 AT&T SVP
 2008年 1月 The Coca-Cola Company SVP
 2014年 1月 The Coca-Cola Company
 President/Sparkling Brands & Strategic
 Marketing
 2016年 1月 DDB Worldwide North America CEO
 2018年 2月 DDB Worldwide CEO
 2020年 9月 Dentsu Aegis Network Ltd.
 (現 Dentsu International Limited) CEO
 2020年 9月 当社執行役員
 2020年10月 Dentsu International Limited Global CEO
 (現任)
 2021年 3月 当社取締役執行役員(現任)

取締役 松井 巖

略歴

1980年 4月 最高裁判所司法研修所 修了
 2007年10月 大津地方検察庁検事正
 2009年 7月 名古屋高等検察庁次席検事
 2010年10月 大阪高等検察庁次席検事
 2012年 6月 最高検察庁刑事部長
 2014年 1月 横浜地方検察庁検事正
 2015年 1月 福岡高等検察庁検事長
 2016年 9月 検察官を退官
 2016年11月 日本弁護士連合会弁護士登録
 (東京弁護士会所属)
 八重洲総合法律事務所(現任)
 2017年 2月 株式会社電通 労働環境改革に関する
 独立監督委員会委員長
 2017年 6月 株式会社オリエントコーポレーション
 社外監査役(現任)
 2018年 6月 グロープライド株式会社社外取締役
 (監査等委員)(現任)
 2018年 6月 東鉄工業株式会社 社外監査役(現任)
 2018年 6月 長瀬産業株式会社 社外監査役(現任)
 2020年 3月 当社社外取締役(現任)

取締役・監査等委員 大越 いづみ

略歴

1989年10月 株式会社社会工学研究所入社
 1995年 5月 ワーナーランバート株式会社入社
 1998年 1月 当社入社
 2014年 4月 当社ビジネス・クリエーション局上級特別職
 2016年 7月 当社ビジネス・クリエーションセンター ECD
 2017年10月 当社ビジネスD&A局 EBD
 2018年 1月 当社電通イノベーションイニシアティブ EBD
 2019年 5月 当社データ・テクノロジーセンター EPD
 2020年 3月 当社取締役(監査等委員)(現任)

取締役・監査等委員 長谷川 俊明

略歴

1977年 4月 弁護士登録(第一東京弁護士会)
 1982年 1月 大橋・松枝・長谷川法律事務所パートナー
 1990年 1月 長谷川俊明法律事務所代表(現任)
 2011年 6月 当社社外監査役
 2016年 3月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

取締役・監査等委員 **古賀 健太郎**

略歴

- 1985年 4月 株式会社三菱総合研究所入社
- 1993年 5月 コロンビア大学経営研究科修士課程修了
- 1999年 6月 ハーバード大学経営管理研究科博士課程修了、経営管理学位取得
- 2001年 4月 早稲田大学商学部助教授
- 2002年 1月 イリノイ大会計学科助教授
- 2009年 7月 国立大学法人一橋大学大学院国際企業戦略研究科准教授
- 2012年 6月 当社社外監査役
- 2013年 6月 株式会社りそな銀行社外監査役
- 2016年 3月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)
- 2018年 4月 国立大学法人一橋大学大学院経営管理研究科准教授(現任)

取締役・監査等委員 **サイモン・ラフィン**

略歴

- 1990年11月 Safeway plc CFO & Property Director
- 2009年 1月 Mitchells & Butlers Non Executive Director
- 2009年 3月 Hozelock Group Chairman
- 2009年 8月 Aegis Group plc Non Executive Director
- 2011年 8月 Assura plc Chairman
- 2013年11月 Flyve Group plc Chairman
- 2014年 4月 Dentsu Aegis Network Ltd.
(現 Dentsu International Limited)
監査委員会議長(現任)
- 2016年 3月 Watkin Jones Group Non Executive Director(現任)
- 2020年 3月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

取締役・監査等委員 **勝悦子**

略歴

- 1978年 4月 株式会社東京銀行(現 株式会社三菱UFJ銀行)入行
- 1992年 1月 株式会社日本総合研究所調査部
- 1995年 4月 茨城大学人文学部社会科学科助教授
- 1998年 4月 学校法人明治大学政治経済学部助教授
- 2001年 1月 財務省関税・外国為替等審議会委員
- 2003年 4月 学校法人明治大学政治経済学部教授(現任)
- 2007年 1月 厚生労働省労働政策審議会委員
- 2008年 4月 学校法人明治大学副学長(国際連携担当)
- 2015年 3月 文部科学省科学技術・学術審議会委員(現任)
- 2016年 6月 株式会社商船三井社外取締役(現任)
- 2019年 3月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

ガバナンスの実効性向上に向けた取り組み

取締役会の実効性に関する分析・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、取締役全員による取締役会の実効性評価を行い、第三者機関に

よる分析および評価を実施しています。取締役会は、その結果について取締役会事務局から報告を受けた上で、取締役会全体の実効性について分析・評価ならびに課題の改善を行うことにより、取締役会の実効性の維持、向上を図っています。

2020年度実効性評価方法の変更

2019年度まではアンケート方式による実効性評価を実施していましたが、2020年度は純粋持株会社への移行や取締役会におけるダイバーシティ推進等、取締役会に変化があった年であったことに加え、中期経営計画の発表等を踏まえ、より中長期的視点での課題の抽出を目的として、取締役全員に対する第三者機関によるインタビュー方式を採用しました。

実効性評価の内容 2020年度のアンケートおよびインタビューにおける主な質問テーマ

アンケートの項目(6項目32問)

1. 戦略的アライメントとエンゲージメント(9問)
(経営戦略、資本政策、事業ポートフォリオの見直し、ESG対応、事業リスク、株主との対話等)
2. 取締役会の構成・体制(サクセッションプラン、スキルセット等)(3問)
3. 取締役会のプロセスと実務(取締役会運営、審議テーマ、トレーニング等)(8問)
4. 経営監督機能(リスク管理、グローバルガバナンス体制、上場子会社のガバナンス体制)(8問)
5. 取締役会の文化とダイナミクス(2問) 6. 監督機能(監査等委員のみ対象)(2問)

2020年度の評価ステップ

アンケート(全取締役対象)

インタビューに先駆け、アンケートを実施

第三者機関によるインタビュー(全取締役対象)*

匿名性を担保しつつ、忌憚のない意見をヒアリング

意見交換会(全取締役対象)*

アンケートおよびインタビュー結果から抽出された検討課題につき、第三者機関を交え、意見交換会を実施

※新規追加プロセス

2019年度の課題と進捗

2019年度の分析・評価において課題として抽出された「グループ会社の管理監督」については、純粋持株会社へと移行したことにより評価が改善しました。「戦略の審議に必要な情報提供」については、オンラインポータル等の活用等、情報提供を充実させたことにより評価が改善しました。しかしながら、「CEOの後継者育成計画」や「戦略の審議に必要な情報提供」においては、更なる改善の余地があるとして、引き続き課題として抽出されました。

今後の課題および改善に向けた取り組み

当社は、2020年1月より、純粋持株会社への移行および取締役会のダイバーシティの推進を行うなど、これまでのガバナンス体制の大幅変更に着手した結果、

下記(1)～(3)の新たな課題も浮かび上がりました。当社は、これらの課題への施策を通じて、取締役会の実効性を更に向上させ、コーポレートガバナンスの一層の強化に努めます。

(1)長期ビジョン・経営戦略およびそれを支えるガバナンス体制のたゆまぬ改善の推進：長期ビジョン・経営戦略は、当社の置かれている環境の変化や各種企業価値向上策の実行に伴い、適時適切な見直しが行われるべきであり、またそれらの達成を支えるためにふさわしい組織形態やガバナンス体制を柔軟に見直すことも躊躇すべきではないと考えます。重要なことは、最新の長期ビジョン・経営戦略を取締役会メンバー全員が共有し、適切なガバナンス体制の下、スピード感をもって施策が実行されることであり、

たゆまぬ改善を推進していきます。

(2)ESGに関する議論の充実化と取締役会としての共通認識の構築：ESGは企業価値向上に向けた重要なテーマであるとの認識の下、取締役会において、グループ全体のサステナビリティ戦略についての議論を深化させるとともに、その後の取り組みについても監督機能を果たす体制を確立します。

(3)取締役会における重要議論の活発化／取締役会のコミュニケーションの深化：年間スケジュール等についての検討を行い、取締役会における審議テーマを設定してスケジュールを確定させることにより、重要なテーマについて取締役会での議論の深化を図ります。併せて、社外取締役を含む取締役間のコミュニケーションを円滑にするための施策も実施していきます。

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っています。

トレーニングの具体例

取締役・執行役員

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

社外取締役

就任時	<ul style="list-style-type: none"> ● 当社グループの事業内容、組織体制等の説明
就任後	<ul style="list-style-type: none"> ● 定期的に事業課題等について情報提供

取締役会の透明性向上に向けた取り組み

役員報酬制度

(1) 役員報酬の決定に関する方針の概要

当社は、役員報酬と当社グループの業績および企業価値との連動性を明確にし、株主をはじめとする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当社の役員の意識を高めることを目的として、役員の報酬を以下の方針に基づいて決定しています。

- ・グローバルに競争力のある報酬体系と報酬水準とする。
- ・報酬体系は、経営の成果・結果に基づく報酬体系とする。固定報酬と変動報酬(年次賞与(金銭報酬)および業績連動型株式報酬(中長期賞与))のバランスを適切に図る。
- ・報酬水準は、地域(リージョン)の報酬水準に基づき決定する。

(2) 変動報酬の指標

株主をはじめとするステークホルダーと当社取締役および執行役員との利害を更に共有することを目的として、2021年度以降の変動報酬を決定する指標については、2020年度以前のものから次の通り変更しました。変動報酬を決定する指標の基準値については、マクロ・ミクロの経済環境および当社の経営環境を踏まえ、各事業年度に適切に設定します。

報酬の割合(2021年度変更)

固定報酬: 執行役員報酬としての基本年俸(■)

変動報酬*: 年次賞与(■)、業績連動型株式報酬(中長期賞与)(■)

各変動報酬に係る指標が基準値を達成した場合



固定報酬: 60% 変動報酬: 40%

各変動報酬に係る指標が下限値を下回った場合



固定報酬: 100% 変動報酬: 0%

各変動報酬に係る指標が上限値を上回った場合



固定報酬: 40% 変動報酬: 60%

※1 変動報酬の割合は、基本年俸を100%とした場合の割合を示します。

※2 外国人取締役については、原則としてその者が役員を兼務している海外子会社から主たる報酬を支給しているため、上記の対象外としています。

変動報酬の指標

●年次賞与の指標

2020年度以前: 当社グループ連結営業利益(国際財務報告基準に基づく)

2021年度以降: 支給対象となる役員の担当職務に応じ、当社グループの連結調整後営業利益または当社国内事業の連結調整後営業利益(国際財務報告基準に基づく)

理由: 恒常的な事業の業績を測る利益指標であり、1年間の経営成績を評価する指標として、より適切であると判断したため。

●業績連動型株式報酬(中長期賞与)

2020年度以前: 3事業年度における当社グループ連結売上総利益オーガニック成長率単純平均値

2021年度以降: 株主総利回り(TSR)および当社グループの連結調整後営業利益の組み合わせ

指標	基準値	構成割合※1
株主総利回り(TSR)	東証株価指数(TOPIX)	30%
	ピアグループ※2における株主総利回り(TSR)の平均値	20%
当社グループ連結調整後営業利益	年平均成長率(CAGR)	50%

※1 各指標の数値がいずれも基準値であった場合に業績連動型株式報酬(中長期賞与)を構成する金額の構成割合です。

※2 当社グループの競合会社として、WPP plc、Omnicom Group Inc.、Publicis Groupe S.A.、INTERPUBLIC GROUP OF COMPANIES, INC.、Accenture PLCおよび株式会社博報堂DYホールディングスの6社をピアグループとして選出しています。

理由: 株主をはじめとするステークホルダーと目線を合わせる指標としては、株主総利回り(TSR)を採用することが適切であり、また、経営成績を評価する指標としては、恒常的な事業の業績を測る利益指標である当社グループの連結調整後営業利益を採用することが適切であると判断したため。

各報酬項目の対象役員

	固定報酬	変動報酬	
	基本年俸	年次賞与	業績連動型株式報酬(中長期賞与)
監査等委員でない社内取締役	○※1	○※2	○※2
監査等委員でない社外取締役	○	×	×
監査等委員である社内取締役	○	×	×
監査等委員である社外取締役	○	×	×

※1 執行役員報酬としての基本年俸は執行役員を兼務する者に限ります。

※2 監査等委員でない社内取締役のうち執行役員を兼務する者に限ります。

政策保有株式の保有方針

当社は、純投資以外に、取引先等との事業上の関係を維持・強化することにより、中長期的な企業価値の向上を図ることを目的として、当社取引先である上場会社の株式を保有することがあります。

これらの政策保有株式については、取得価額に対する当社の目標資本コストに比べて配当金・関連利益などの関連収益が上回っているか、株式の保有が投資先との取引関係の維持・強化や共同事業の推進に寄与するか等の観点から、保有する意義が乏しいと判断される株式については、売却を進める等縮減を図ることを基本方針とします。かかる基本方針に基づき、毎年取締役会において、保有する政策保有株式の全銘柄を対象として、個別銘柄毎に、中長期的な視点に立って、保有目的、経済合理性等を精査し、保有の適否を検証するとともに、その内容についてコーポレートガバナンス報告書等において開示します。

リスク管理

リスク管理体制

電通グループの戦略・事業その他を遂行する上でのリスクについて、投資家の判断に影響を及ぼす可能性があると考えられる主な事項を右に記載しています。電通グループでは、P44の図のようなコーポレートガバナンス体制(2021年7月1日現在)の下、経営目標の達成を阻害する将来の不確実な要因としてのリスクを最小化するとともに、これらを機会として活かすための様々な対応を行っています。

重要なリスクの管理プロセス

2020年は内部統制・リスク委員会を3回開催し、ERM (Enterprise Risk Management: 全社的リスクマネジメント)のアプローチを基軸に、グループ経営上重要なリスクを識別・評価し、そのリスクの顕在化の予防および顕在化した場合の影響の最小化のため、リスク・スポンサーを選定しました。リスク対応計画の策定と実施を委任し、その対応状況のモニタリングを定期的に行いました。

また、電通ジャパンネットワーク(以下、DJN)に内部統制・リスク委員会、電通インターナショナル(以下、DI)にリスク委員会を設置し、同様のリスク管理活動を行っています。2020年は、DJNでは6回、DIでは4回の委員会を開催しました。

なお、2021年より、グループレベルのリスク管理については、グループ経営会議で全社的な立場からリスクの評価や対応の議論を行うこととし、その下部組織としてグループリスク会議を新設しました。

投資家の判断に影響を及ぼす可能性があると考えられる主なリスク項目とその対応策

主なリスク項目	対応策
(1) 景気変動ならびにコロナ禍が加速する社会的変革に伴うリスク	事業環境の変化に速やかに対応し、新たな事業機会を的確に捉えるための事業変革を企図した「中期経営計画—構造改革と事業変革による持続的な成長の実現—」を策定
(2) 中長期の視点での新たなビジネス開発に伴うリスク	「カスタマートランスフォーメーション&テクノロジー」事業と位置付けた、顧客企業の事業変革を支援する領域の強化による成長戦略の実践を上記中期経営計画の骨子の一つとし、同領域の売上総利益構成比を今後50%に高めることを目標として、その進捗を定期的にモニタリング
(3) 人材に係るリスク	長期的に目指す方向性として「an invitation to the never before.」というタグラインと8つの行動指針「THE 8 WAYS」からなる新しいビジョン&バリューを掲げ、世界中の電通グループ内の企業・従業員、更には外部パートナーとの価値創造に向けたチームングを推進・加速
(4) 事業の構造改革に係るリスク	事業・競争環境の急速な変化に対応するための新たな構造改革を、DJNとDIにおいて実施
(5) 既存の広告業界の競争環境と構造変化に起因するリスク	
① 広告業界競合社との価格競争のリスク	顧客企業に生活者インサイトと統合されたソリューションによる高付加価値を提供することで競合社との差別化を図り、また強固な顧客との関係性を維持することで過度の価格競争を回避
② グローバル企業の扱い喪失リスク	同上
③ メディア環境の構造変化に伴うリスク	メディア環境の構造変化を商機と捉え、次世代のメディアにグループのリソースを柔軟に配分・投下し、常に最新の生活者の行動原理に合わせたマーケティングソリューションを顧客企業に提供
④ 他業種との競争の拡大	業界構造の変化を商機と捉え、広告マーケティングで培ったノウハウと、データとテクノロジーを融合して進化させ、コンシューマー・インテリジェンスを活用した統合ソリューションを提供するモデル確立を企図
⑤ 海外におけるインハウス化の潮流	この潮流に対応したコンサルティング機能を強化
(6) コンテンツ事業に係るリスク	多くのコンテンツ事業案件をポートフォリオとして管理し、コンテンツ事業のリスクを分散
(7) DI社に係るのれんおよび無形資産の減損リスク	2020年は、資金生成単位グループ毎の減損テストを四半期ごとに実施
(8) 情報セキュリティ・サイバーセキュリティに係るリスク	DJNとDIにおいて、サイバーセキュリティ専任部署を設け、安全性の確保と新しい脅威に対する対応を実施
(9) 法規制・訴訟等に係るリスク	
① 労働法規に違反するリスク	従業員一人ひとりが恒常的に良好なコンディションを維持できる労働環境を整えることを経営の最優先課題の一つとして取り組む
② 個人情報等に係るリスク	国内・海外を問わず、個人情報保護法およびEU一般データ保護規則等の法令または諸規制を遵守し、また、これら法令・諸規制の改定に迅速に対応
(10) 災害、事故等に係るリスク	地域・市場毎に想定される災害や事故等に関わる問題に対し、DJNならびにDIのリスク委員会において、クライシス・マネジメントや事業継続計画(BCP)を定期的に検討

※詳細については、第172期有価証券報告書の13ページからの「事業等のリスク」をご参照ください。

<https://www.group.dentsu.com/jp/ir/common/pdf/yuho172.pdf>

※「内部統制基本方針」については、下記をご覧ください。

https://www.group.dentsu.com/jp/about-us/governance/internal_control.html

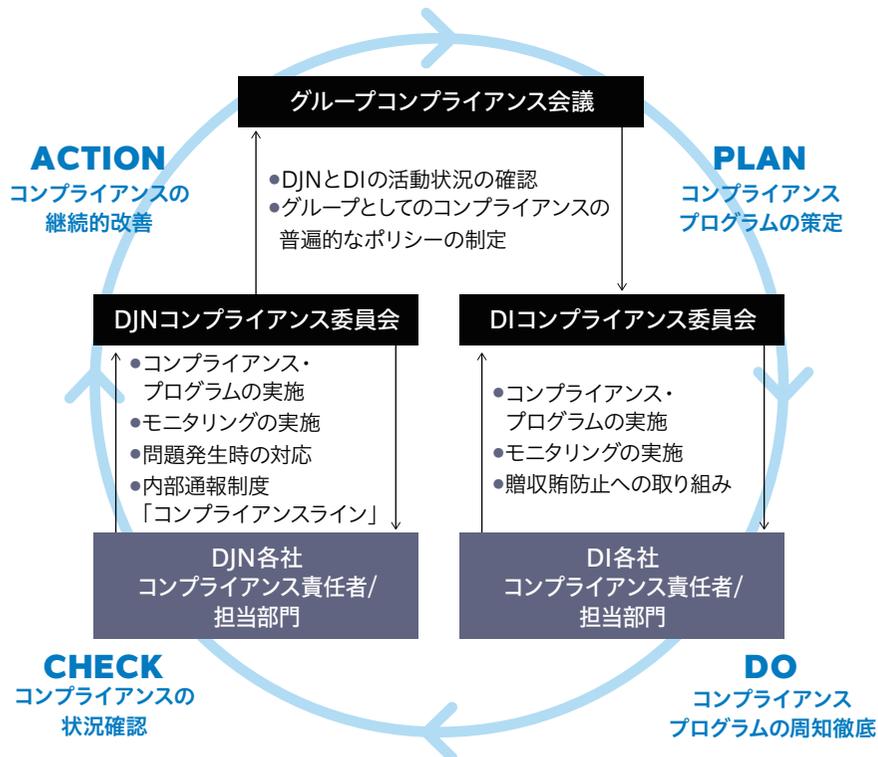
コンプライアンス推進体制

コンプライアンス推進体制

(株)電通グループでは、企業グループ活動の指針として「電通グループ行動憲章」を定めています。憲章の重要な柱として「コンプライアンス」体制を位置付けており、取締役、執行役員および従業員が適切に業務を遂行できるよう、規則、マニュアル、研修等の整備を行っています。

事業を適切に推進するため、国内事業(電通ジャパンネットワーク、以下DJN)では「DJNコンプライアンス委員会」を設置し、海外事業(電通インターナショナル、以下DI)では「DIコンプライアンス委員会」を設置しています。そして(株)電通グループには、両委員会を統括するため「グループコンプライアンス会議」を設置し、両委員会からコンプライアンスに関する報告を受けるとともに、グローバルな視点で取り組むべきコンプライアンス事項についての意思決定を行います。

こうした環境を整備の上、PDCAサイクルにてコンプライアンスの維持・向上を図っています。



DJNのコンプライアンス推進体制

コンプライアンス・プログラムの実施

業務遂行に関するコンプライアンスでは、広告業務に関わる重要な法令順守のための各種施策の実施(広告活動に関する法規制全体を網羅した冊子の配布、WEBによる自主学習の実施等)、情報セキュリティ・人権・ハラスメント・経理手続き等業務全般において法令および社の規程を順守するための施策の実施、問題発生時の通報制度や相談制度の設置等、様々な施策を実施しています。

モニタリングの実施

DJN各社のコンプライアンスにおける対応状況については、定期的にDJNコンプライアンス委員会にて報告を受ける体制を整備しています。

内部監査という観点では、DJN内部監査オフィスが内部監査計画に従い、法令遵守状況のモニタリングを実施しています。

問題発生時の対応

DJN各社の全役職員は、コンプライアンス上の問題あるいはその懸念を察知した場合、当該問題に関する事項を正確かつ迅速に所属長、あるいは規則で定められた機関に報告します。

所属長は、直ちに自社のコンプライアンス担当者に報告し、担当者はDJNコンプライアンス委員会事務局に連絡します。

DJNコンプライアンス委員会は、同事務局から受けた報告の内容に関し、当該会社に調査についての指示を行うとともに、DJN各社が自発的に調査を行うことを妨げません。

コンプライアンス上の問題が確認された場合は、当該各社において、速やかに是正措置を講じます。

内部通報制度「コンプライアンスライン」

DJNは、コンプライアンス違反行為の早期発見・解決、そしてこれらによるコンプライアンス経営推進と会社の健全な発展を目的とし、電通グループ内部通報制度「コンプライアンスライン」を設置しています。

「コンプライアンスライン」は「『コンプライアンスライン』運用ガイドライン」に従って運用されており、全役職員が利用することができます。

DIのコンプライアンス推進体制

コンプライアンス・プログラムの実施

重要な法令順守のための各種コンプライアンス規程およびこれらのサマリーを整備し、各国言語に翻訳の上、全役職員に周知しています。

また、経営陣からコンプライアンスに関するメッセージを従業員に定期的に発信することで従業員の意識向上に努めるとともに、定期的なトレーニングを実施することによって、コンプライアンスに関する知識のアップデートや注意喚起を促しています。

モニタリングの実施

各種トレーニングの受講率の把握、またコンプライアンスに関する質問への回答を毎年経営幹部から回収するなどの施策を通じ、コンプライアンスプログラムの浸透を定期的にモニタリングしており、継続的なプログラムの改善に役立てています。

贈収賄防止への取り組み

関連規程の整備やトレーニングの実施等により、贈収賄の防止に向けた取り組みを徹底しています。

また、一定金額を超える贈答品等については、所属長への事前報告と事前承認を要する制度を設置するとともに、当該報告・承認内容を専門部署で集約することにより、適切なモニタリングと牽制機能が働くよう設計しています。

内部通報制度「Speak Up!」

グループ会社の全役職員が利用できる内部通報プログラム「Speak Up!」制度を整備し、社内窓口とともに社外の独立専門業者を通報窓口として設置しています。

この制度においては、通報者の所属・氏名について秘密保持を徹底し、通報者が通報を理由に人事処遇上の不利益を被ることのないよう社内規定で定め、有効に機能するよう設計しています。

電通グループ行動憲章(抜粋)

電通グループは、世の中の幸福に貢献する企業グループであり続けます。私たち一人一人が起点となり、正しい行動をとることで、それを実現することができます。これが、電通グループに属するすべての人が、この行動憲章を理解し、実践することが求められる理由です。

行動憲章は、電通グループのすべての人に適用されます。行動憲章は、電通グループの一員としてとるべき行動と守るべき原則を規定しています。行動憲章は、電通グループ内の行動指針を示すとともに、すべての取引先、株主、地域社会などのステークホルダーに対する行動指針を示しています。

全文はWEBサイトをご覧ください。

<https://www.group.dentsu.com/jp/about-us/governance/codeofconduct.html>

クリエイティブ力を活かした、 電通グループのコンプライアンスマニュアル

コンプライアンス関連のマニュアルには、内容が難しく、理解しにくいものが多く見られます。電通グループでは、従業員へのコンプライアンス啓発活動において理解促進ができるよう、クリエイティブ力を発揮し、コンテンツを充実させたマニュアル制作と配布を行っています。



ESGデータサマリー

連結データ

ガバナンスデータ

	2016	2017	2018	2019	2020	2021/3時点
取締役数(名)	12	12	12	12	12	13
うち社外取締役数(独立社外取締役数)(名)	3(3)	4(4)	4(4)	4(4)	5(4)	5(5)
独立社外取締役比率(%)	25.0	33.3	33.3	33.3	33.3	38.5
女性取締役数(名)	1	2	2	2	2	3
取締役の女性比率(%)	8.3	16.7	16.7	16.7	16.7	23.1
取締役会出席率(%)	95.4	96.9	98.0	96.9	95.6 ^{※1}	※2
独立社外取締役の取締役会出席率(%)	96.1	96.3	98.5	93.8	100.0	※2

※1 ティム・アンドレーが病氣療養のために欠席した回を除いた場合の出席率は97.8%です。

※2 2021年は期中のため未算出です。

社会性データ

従業員数(名)[※]

	2016/12	2017/12	2018/12	2019/12	2020/12
合計	55,843	60,064	62,608	66,400	64,533

※ 就業人員数。

従業員数および管理職数^{※1}

		2020/12時点			
		合計(名)	男性(名)	女性(名)	女性比率(%)
従業員数		64,533	33,822	30,711	47.6
	電通ジャパンネットワーク	20,325	13,094	7,231	35.6
	電通インターナショナル	44,208	20,728	23,480	53.1
管理職数 ^{※2}		4,699	4,037	662	14.1
	電通ジャパンネットワーク	4,197	3,709	488	11.6
	電通インターナショナル	502	328	174	34.7

※1 電通ジャパンネットワークには、「全社」セグメントを含みます。

※2 電通ジャパンネットワークにおいては管理職、電通インターナショナルではOfficerクラスを算出しています。

コミュニティ活動

	2020/12時点		
	合計	電通ジャパンネットワーク	電通インターナショナル
寄付(円)	979,248,866	43,951,110	935,297,756 [※]
ボランティア参加者数(人)	5,224	355	4,869
ボランティア参加時間(時間)	54,701	12,394	42,307

※ 換算レート: £1=140.89円

環境パフォーマンスデータ

	2017	2018	2019	2020
CO ₂ 排出量(トン)	119,347	113,791	121,156	50,021
電通ジャパンネットワーク	45,434	43,746	56,655	32,280
電通インターナショナル	73,914	70,045	64,501	17,741
原単位(トン/FTE)	2.11	1.88	1.89	0.78
スコープ1(トン)	5,432	4,981	4,888	3,540
電通ジャパンネットワーク	869	426	344	355
電通インターナショナル	4,563	4,555	4,544	3,185
スコープ2(マーケットベース)(トン)	48,511	39,130	29,074	23,415
電通ジャパンネットワーク	28,545	26,513	24,202	20,872
電通インターナショナル	19,966	12,617	4,872	2,543
スコープ3(トン)	65,404	69,679	87,194	23,066
1.紙・事務用品の購入	2,403	2,087	1,481	645
電通ジャパンネットワーク	1,575	1,311	1,231	531
電通インターナショナル	828	776	251	114
5.廃棄物	1,114	1,627	1,246	1,097
電通ジャパンネットワーク	100	152	424	596
電通インターナショナル	1,014	1,475	822	502
6.従業員の出張	59,047	62,253	79,417	16,370
電通ジャパンネットワーク	11,504	11,631	25,406	4,973
電通インターナショナル	47,543	50,622	54,012	11,397
7.従業員の通勤	2,841	3,713	5,049	4,954
電通ジャパンネットワーク	2,841	3,713	5,049	4,954
廃棄物発生量(kg)	6,665,499	7,884,635	6,456,545	5,270,342
電通ジャパンネットワーク*	4,329,249	3,747,229	3,246,545	2,706,342
電通インターナショナル	2,336,250	4,137,406	3,210,000	2,564,000
廃棄物リサイクル率(%、電通のみ)	91.2%	88.1%	85.7%	86.2%
水使用量(m ³)	458,786	806,030	776,321	497,525
電通ジャパンネットワーク	276,347	273,394	315,808	213,321
電通インターナショナル	182,439	532,636	460,513	284,204

※電通ジャパンネットワークについては、自社ビル(銀座ビル・福岡ビル・恒産1ビル・恒産3ビル・札幌ビル)を含みます。

(算出範囲・方法)

- 電通グループの国内および海外の一部会社等を対象範囲から除きます。
- CO₂排出量のうち、スコープ3はカテゴリ1、5、6、7について算出しています。
- 水使用量(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
- CO₂排出量はWRI(World Resources Institute)「GHGプロトコル」の算出基準に基づきます。
- 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)の合算です。
- 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



電通グループの女性管理職比率、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、CO₂排出量(温室効果ガス排出量)については、ロイドレジスタークオリティアシユ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。

総電力使用量と再生可能エネルギー利用量および利用率*

2020年	総電力 使用量(kWh)	再生可能エネルギー 利用量(kWh)	再生可能 エネルギー利用率
グループ全体	86,675,340	46,842,835	54.0%

※ GHGプロトコルによる算出

ESGデータサマリー

(株)電通

人事データ

従業員数(名)

	2016/12	2017/12	2018/12	2019/12	2020/12
合計	6,799	6,927	6,921	7,071	6,907

新卒社員採用人数

	2017/4	2018/4	2019/4	2020/4	2021/4
合計(名)	145	145	141	122	116
男性(名)	82	84	73	66	63
女性(名)	63	61	68	56	53
女性比率(%)	43.4	42.0	48.2	45.9	45.7

キャリア採用(職種別、通年、正社員登用)

	2016	2017	2018	2019	2020
合計(名)	32	99	95	68	24
男性(名)	27	76	74	50	18
女性(名)	5	23	21	18	6
女性比率(%)	15.6	23.2	22.1	26.5	25.0

従業員構成※1

	2020/12時点			
	男性(名)	女性(名)	合計(名)	構成比(%)
執行役員ほか※2	29	2	31	0.4
マネジメント職	1,543	163	1,706	24.7
非マネジメント職	2,317	1,071	3,388	49.1
契約社員	310	388	698	10.1
事務スタッフ	0	486	486	7.0
パートナー・シニア社員	216	49	265	3.8
嘱託ほか※3	31	34	65	0.9
出向受入	165	103	268	3.9
合計	4,611	2,296	6,907	100.0

※1 出向者を除きます。

※2 「執行役員ほか」は相談役、顧問、執行役員(取締役・監査役を除く)を指します。

※3 「嘱託ほか」は常勤嘱託、非常勤嘱託、海外支社従業員を指します。

平均年齢(歳)※

全体	41.2
男性	43.2
女性	37.1

※ 正社員のみ

平均勤続年数(年)※

全体	14.2
男性	16.6
女性	9.2

※ 正社員のみ

世代別従業員数※

年代	人数(名)	構成比(%)
30歳未満	1,131	16.4
30～39歳	2,159	31.3
40～49歳	1,856	26.9
50～59歳	1,459	21.1
60歳以上	302	4.4
合計	6,907	100.0

※ 出向受入を含み、出向者を除きます。

従業員意識調査

会社や仕事に関する調査(%)

Q1. 電通でしか得られない経験や知識・スキルがある※

Q2. 電通で働いていることを誇りに思う

Q3. 今後も電通で働き続けたいと思う

	2016/1	2017/1	2018/1	2019/1	2020/6
Q1	94.4	93.2	92.3	92.9	63.9
Q2	86.8	80.2	78.4	80.0	69.6
Q3	75.6	73.5	72.1	72.6	73.9

※ 2020年より設問文に「スキル」を追加しました。

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

	平均取得日数(日)	付与日数(日)	取得率(%)
男性	9.21	20	46.1
女性	9.46	20	47.3
全体	9.29	20	46.5

育児休業取得者数、取得率、復職率

	取得者数(名)	取得対象者数(名)	取得率(%)	復職率(%)
男性	150	195	76.9	100
女性	55	55	100.0	100

総労働時間経年推移(時間)*

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
合計	2,251	2,265	2,252	2,187	2,166	2,032	1,952	1,903	1,838

* 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変更しました。また、同年度より管理職を含みます。

多様な人財の活用

障がい者雇用率(%)**

	2017/6	2018/6	2019/6	2020/6	2021/6
全体	2.07	2.14	2.35	2.38	2.73

** 特例子会社制度による4社合算(電通グループ、電通そらり、電通、電通ワークス)、2019年までは3社合算(電通、電通そらり、電通ワークス)

定年後の再雇用者数(名)

	2016	2017	2018	2019	2020
合計	46	51	58	67	96
男性	35	41	53	55	79
女性	11	10	5	12	17

電通ジャパンネットワーク

内部通報:「コンプライアンスライン」通報件数(件)

	2016	2017	2018	2019	2020
合計	7	9	24	17	10

ハラスメント窓口への相談件数(件)

	2016	2017	2018	2019	2020
合計	31	85	93	102	54

電通インターナショナル

内部通報:「Speak Up!」通報件数(件)

	2016	2017	2018	2019	2020
合計	22	12	44	35	43

平均年齢(歳)

	2020/12時点
全体	34

平均勤続年数(年)

	2020/12時点
全体	4

世代別従業員比率(%)**

	2020/12時点
30歳未満	35.9
30～39歳	39.8
40～49歳	17.1
50～59歳	6.2
60歳以上	1.1

** 一部従業員を除きます。

勤続年数別従業員比率(%)

	2020/12時点
1年未満	21.3
1-3年	35.1
3-5年	18.0
5年以上	25.6

コーポレートデータ

◇ 財務データサマリー P.61

◇ 子会社および関連会社 P.63

◇ 投資家情報・株式の状況 P.64

財務データサマリー

連結財務データ

	2015 ^{※1}	2016	2017	2018	2019	2020
(百万円)						
P/L						
売上高	4,990,854	4,924,933	5,187,300	5,357,278	5,146,802	4,498,216
収益	818,566	838,359	928,841	1,018,512	1,047,881	939,243
売上総利益	761,996	789,043	877,622	932,680	939,385	835,042
営業利益(損失)	128,212	137,681	137,392	111,638	(3,358)	(140,625)
税引前利益(損失)	126,739	132,918	149,662	148,751	(42,769)	(141,133)
親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)	83,090	83,501	105,478	90,316	(80,893)	(159,596)
EBITDA	175,454	184,064	194,073	171,406	160,280	90,063
調整後営業利益 ^{※2}	160,438	166,565	163,946	153,229	140,751	123,979
調整後当期利益 ^{※3}	113,388	112,972	107,874	97,419	76,120	69,890
B/S						
資産合計	3,066,075	3,155,230	3,562,857	3,638,488	3,795,729	3,380,412
親会社の所有者に帰属する持分	1,068,216	932,742	1,093,211	1,047,619	974,977	756,870
キャッシュ・フロー						
営業活動によるキャッシュ・フロー	—	143,585	141,557	133,049	79,957	88,313
投資活動によるキャッシュ・フロー	—	(156,161)	(85,531)	(61,382)	(76,051)	137,013
財務活動によるキャッシュ・フロー	—	2,539	1,226	57,522	(7,803)	(96,622)
現金及び現金同等物の期末残高	—	242,410	305,760	416,668	414,055	530,692
従業員数(名)	47,324	55,843	60,064	62,608	66,400	64,533
連結子会社数(社)	760	844	911	976	1,004	1,007

※1 2015年はプロフォーマ

※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 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

(注) 2018年1月よりIFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」を、2019年1月よりIFRS第16号「リース」を適用しております。新基準適用による遡及修正はしておりませんので、新基準適用以前の年度は旧基準に基づく数字を記載しています。

連結財務データ

	2015 ^{※1}	2016	2017	2018	2019	2020
オーガニック成長率 ^{※2}	7.0	5.1	0.1	3.4	(1.0)	(11.1)
電通ジャパネットワーク	3.9	4.5	(0.3)	2.1	0.4	(8.4)
電通インターナショナル	9.4	5.7	0.4	4.3	(1.9)	(13.0)
オペレーティング・マージン ^{※3}	21.1	21.1	18.7	16.4	15.0	14.8
電通ジャパネットワーク	26.0	26.8	24.5	21.7	19.1	18.0
電通インターナショナル	16.9	16.2	14.6	12.9	12.2	13.7
調整後ROE ^{※4}	10.6	11.3	10.6	9.1	7.5	8.1
資産合計税引前利益率(ROA) ^{※5}	—	4.3	4.5	4.1	(1.2)	(3.9)
親会社所有者帰属持分比率 ^{※6}	34.8	29.6	30.7	28.8	25.7	22.4
基本的1株当たり当期利益(円)	289.95	292.85	373.11	320.39	(287.92)	(571.19)
基本的1株当たり調整後当期利益(円)	395.67	396.20	381.58	345.59	270.94	250.14
1株当たり配当金(円)	75.00	85.00	90.00	90.00	95.00	71.25
配当性向 ^{※7}	25.9	29.0	24.1	28.1	—	—
調整後配当性向 ^{※8}	19.0	21.5	23.6	26.0	35.1	28.5

※1 2015年はプロフォーマ

※2 オーガニック成長率:為替やM&Aの影響を除いた内部成長率

※3 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
(決算期統一以前は3月末の連結財政状態計算書を使用)

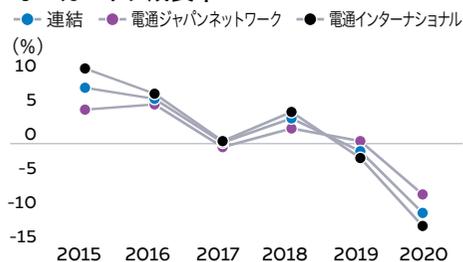
※5 資産合計税引前利益率(ROA)=税引前利益÷期首・期末平均資産合計×100

※6 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

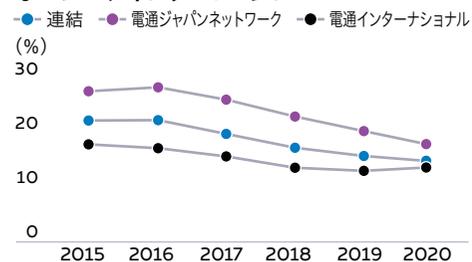
※7 配当性向=1株当たり配当金÷基本的1株当たり当期利益×100

※8 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

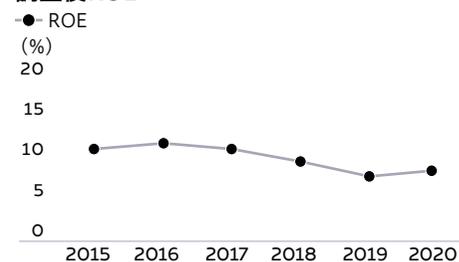
オーガニック成長率



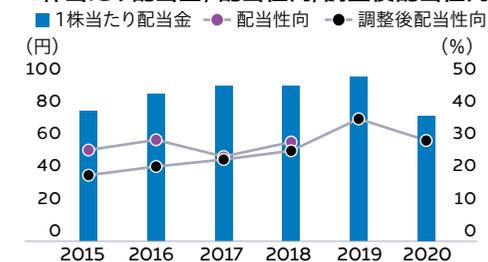
オペレーティング・マージン



調整後ROE



1株当たり配当金/配当性向/調整後配当性向



子会社および関連会社

2020年12月31日現在、(株)電通グループの連結子会社は1,007社、持分法適用関連会社は93社となっています。

連結子会社

(株)電通^{※1}

所在地:日本
議決権の所有割合:100.0%
主要な事業の内容:「Integrated Communication Design」を事業領域としたコミュニケーション関連の統合的ソリューションの提供、経営・事業コンサルティングなど

(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^{※2}

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持つ総合広告業

(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持つ広告業

(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

(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:リアルな体験価値を創造するイベント&スペース開発の企画・デザイン、演出・制作・運営、プロデュース

(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:プロモーション領域全般の企画・制作・実施運用

(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

ニューホライズンコレクティブ合同会社

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

(株)CARTA HOLDINGS^{※3}

所在地:日本
議決権の所有割合:52.8%
主な事業の内容:グループの経営戦略方針策定及びコーポレート業務全般

(株)電通国際情報サービス^{※1 ※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^{※1}

所在地:日本
議決権の所有割合:100.0%
主要な事業の内容:ファシリティマネジメント事業(不動産、ビル管理、移転・設計)、人材ビジネス事業、保険業務

Dentsu International Limited^{※1}

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

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.^{※1}

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.^{※1}

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.^{※1}

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 Triton 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.^{※1}

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^{※1}

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^{※1}

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^{※1}

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 Media, S.L.^{※1}

所在地:スペイン
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^{※1}

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^{※1}

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.^{※1}

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:100.0%
議決権の所有割合(間接所有割合):100.0%

ISOBAR, Inc.^{※1}

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%

Agenciatic - Midia Interativa S.A.

所在地:ブラジル
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 (Shanghai) Investment Co., Ltd.^{※1}

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

北京電通广告有限公司

所在地:中国
議決権の所有割合:100.0%

Aegis Media Asia Pacific Pte Ltd

所在地:シンガポール
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 Holdings Pty Ltd.^{※1}

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.^{※1}

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967社

※1 特定子会社

※2 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。

※3 有価証券報告書提出会社

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:NTTドコモの広告商品をはじめとした
デジタル専門の広告・マーケティング業

(株)セプテーニ・ホールディングス*

所在地:日本
議決権の所有割合:21.0%
主要な事業の内容:株式等の保有を通じたグループ企業の
統括、管理等

その他90社

※ 有価証券報告書提出会社

投資家情報 2020年12月31日現在

株式会社電通グループ

本社所在地

〒105-7050 東京都港区東新橋1-8-1
電話:03-6217-6600(代表)

インベスター・リレーションズ担当

グループIRオフィス
〒105-7050 東京都港区東新橋1-8-1
<https://contact.group.dentsu.com/m/ir>

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

コーポレートサイト

<https://www.group.dentsu.com/jp/>

株式の状況 2020年12月31日現在

所有者別株式分布状況

	株主数(名)	株式数(株)	構成比(%)
政府および地方公共団体	1	1,600	0.00
金融機関	55	89,012,600	30.86
金融商品取引業者	39	14,912,955	5.17
その他国内法人	664	76,699,827	26.59
個人・その他(自己株式含む)	44,176	49,336,609	17.11
外国法人等(外国個人含む)	666	58,446,409	20.27
合計	45,601	288,410,000	100.00

大株主(上位10位)

	株主名	所有株式数(株)	比率(%)
1	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	40,883,000	14.51
2	一般社団法人共同通信社	18,988,800	6.74
3	株式会社時事通信社	16,028,680	5.69
4	株式会社日本カストディ銀行(信託口)	11,557,600	4.10
5	SMBC日興証券株式会社	7,723,400	2.74
6	Merkle Group Inc.	7,324,500	2.60
7	電通グループ従業員持株会	6,292,703	2.23
8	公益財団法人吉田秀雄記念事業財団	4,984,808	1.77
9	株式会社リクルートホールディングス	4,929,900	1.75
10	株式会社日本カストディ銀行(信託口9)	4,389,300	1.56

(注) 1. 信託銀行各社の持株数には、信託業務に係る株式数が含まれています。
2. 当社は自己株式を6,695,819株保有していますが、上記大株主から除外しています。
3. 持株比率は自己株式を控除して計算しています。
4. 株主名簿上、Merkle Group Inc.(マークル社)名義となっている株式(7,324,500株)のうち、(1) 4,736,425株は2020年4月15日に同社の完全子会社化を実施した際にマークル社の旧株主(約300件)に対して交付した株式です。また、(2) 2,581,200株は当該完全子会社化に伴い、2020年4月17日にマークル社の主要経営陣(25名)に対して株式報酬として交付した株式です。(1)および(2)のいずれの株式についてもマークル社名義の口座に寄託されているものにすぎず、マークル社の旧株主またはマークル社の主要経営陣がその実質的な所有者であって、議決権の行使権限もそれらの者が留保しており、マークル社の実質的な所有株式数はこれらを除いた6,875株であります。

〒105-7050

東京都港区東新橋1-8-1