

dentsu group

電通グループ
統合レポート
2022

OUR NORTHSTAR

an invitation to the never before.

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に。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ります。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。

Index

- | | | | | | |
|----|----------------------------|----|-------------------------------|----|--------------------------------|
| 01 | OUR NORTHSTAR | 07 | メッセージ | 11 | ストラテジー |
| 04 | 目次 | 07 | CEOメッセージ
代表取締役社長執行役員 五十嵐 博 | 12 | 中期経営計画 |
| 05 | 編集方針 | 10 | 電通グループの価値創造モデル「B2B2S」 | 14 | カスタマートランスフォーメーション&テクノロジー |
| 06 | 一目でわかる電通グループ | | | 17 | 電通ジャパンネットワーク |
| | | | | 20 | 電通インターナショナル |
| | | | | 24 | ケーススタディ |
| 26 | サステナビリティ | 38 | コーポレートガバナンス | 56 | 財務・コーポレートデータ |
| 27 | CCAOメッセージ
副社長執行役員 平手 晴彦 | 39 | 取締役会議長メッセージ | 57 | CFOメッセージ
代表取締役副社長執行役員 曾我 有信 |
| 28 | 2030サステナビリティ戦略 | 40 | 新任社外取締役メッセージ | 61 | 財務データサマリー |
| 31 | サステナブル・ビジネス・ボード | 42 | コーポレートガバナンス推進体制 | 63 | ESGデータサマリー |
| 32 | 気候変動対策 | 46 | 役員一覧 | 67 | 子会社および関連会社
投資家情報・株式の状況 |
| 34 | 人財戦略 | 48 | ガバナンスの実効性向上に向けた取り組み | | |
| 37 | ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン | 49 | 役員報酬制度／政策保有株式 | | |
| | | 52 | リスク管理 | | |
| | | 54 | コンプライアンス推進体制 | | |

編集方針

編集方針

- 「電通グループ統合レポート2022」では、五十嵐博新CEOのもと、あらゆるステークホルダーにとっての企業価値最大化に向けて刷新した経営方針「B2B2S」をご紹介します。また、2021年度に発表した「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—」の進捗とともに、現在進行中のケイパビリティ開発や人財戦略を含めた取り組みをご報告しています。
- 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」
- GRI(Global Reporting Initiative)
「サステナビリティ・レポートニング・スタンダード」

対象期間

2021年度(2021年1月1日~2021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

2022年7月(次回予定:2023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。

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

顧客企業、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

インテグレートド・グロース・ソリューション

→ P.16

マーケティングの領域を超え、
グループの多様なケイバ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

2021年度ハイライト

→ P.61

売上総利益	オーガニック成長率
9,765 億円	13.1%
調整後営業利益	オペレーティング・マージン
1,790 億円	18.3%
調整後配当性向	調整後ROE
30.0%	13.8%

市場

日本で創業
現在は、グローバルに事業展開 **約 145** 国・地域

グループ従業員数 **約 65,000** 名

高成長領域

→ P.14

電通グループの事業は高成長領域に強み

カスタマートランスフォーメーション&テクノロジー

2021年度における「カスタマートランスフォーメーション&テクノロジー」の連結売上総利益に占める構成比 **29.1%**

カスタマートランスフォーメーション&テクノロジーとは:

当社が2021年2月発表の中期経営計画で示したマーケティング・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、コマース、システム・インテグレーション、トランスフォーメーション&グロース戦略などの事業で構成される高成長領域。

カスタマートランスフォーメーション&テクノロジー 6つの利点:

- ケイバリティの拡充
- 構造的成長
- 既存サービスへの波及効果
- リカーリング(恒常的)収益
- マーケティングを超えた顧客企業との関係構築
- ニアショア・オフショアによる高効率なサービス提供

サステナビリティ

→ P.28

2030サステナビリティ戦略

持続可能な世界



公平で開かれた世界



デジタル社会の価値向上



サステナブル・ビジネス・ボード → P.31

持続的成長に寄与する多様かつ独立性を担保した取締役会 → P.39

中期経営計画

→ P.12

事業変革と成長

- オーガニック成長率
2021年度に対するCAGR 2024年度にかけて **4-5%**
- カスタマートランスフォーメーション&テクノロジーの売上総利益構成比 今後数年で **50%**

オペレーションとマージン

- 2023年度までのオペレーティング・マージンのレンジ **17.0~18.0%**
- 2024年度に確保するオペレーティング・マージン **18.0%**

資本配分と株主還元

- 設備投資 2024年度までに **700億円** 想定
- 戦略領域へのM&A資金 **2,500~3,000億円** 想定
- 期末時点のNet debt/調整後EBITDA倍率(IFRS16控除ベース)の上限は1.5倍、中期的な目線は **1.0~1.5** 倍
- 基本的1株当たり調整後当期利益に対する配当性向 2024年度までに **35%** へ 漸進的に

ソーシャルインパクトとESG

- CO₂の排出量 2030年度までに **46%** 減
- 再生可能エネルギー使用率 2030年度までに **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DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)の強化。
- 女性管理職比率 2030年度までに **30%** (電通ジャパンネットワーク:25%、電通インターナショナル:50%)

CEOメッセージ



電通グループの企業価値最大化へ
～顧客企業との仕事を通じて、社会課題をともに解決し、
中長期的に価値を生み出す「B2B2S企業」への進化を～

(株)電通グループ
代表取締役 社長執行役員 CEO

五十嵐 博

「B2B2S企業への進化」に向けて

今年度より、株式会社電通グループの代表取締役社長執行役員CEOに就任しました五十嵐博です。1984年の株式会社電通入社以来、38年間、営業部門を中心に、常に顧客企業に向き合う仕事をしてまいりました。

振り返ると、顧客企業が未来の社会に提供すべき価値を、生活者視点で考え続けてきたように思います。生活者視点に立ち、本質的な課題への取り組みを提案することで、様々な壁や摩擦も経験しましたが、提案したソリューションが実現して社会や生活者が動いた時の達成感忘れられません。

顧客企業の事業課題の先にある社会課題を見据え、その課題に徹底的に向き合い、解決策を提案し実施するのが電通の仕事の醍醐味だと思います。それは、まだ誰も見たことのない未来における顧客企業の社会的価値を見出し、それを現実のものにするということであり、“an invitation to the never before.”の精神そのものです。顧客企業の事業課題はもちろん、その先にある社会課題にまで向き合うこと。B2Bのさらにその先のS、つまりソサイエティと向き合う、Business to Business to Society。略してB2B2S。これが電通グループの経営方針です。

最近の事例をいくつかご紹介します。1つめは、食品ロスという社会課題の解決に向けた取り組み、世界初のAI搭載レシピツール「Chefbot」です。レシピの提案を通じて、ご家庭にある食材を無駄なく活用することを可能にするもので、米国の大手流通顧客企業と提携して開発しました。2つめは、日本初のサッカースタジアムを拠点とした地域食品循環

型システムの実証実験です。北九州市の企業と自治体などと連携し、スタジアムで利用する生分解性樹脂を使用した紙コップと食品残渣を地域で堆肥化し、その堆肥で野菜を栽培、スタジアムで提供するなど、コレクティブインパクトの実践を始めています。3つめは、電通インターナショナル(DI)、電通ジャパンネットワーク(DJN)の横断型ソリューションサービスとして始動する「Dentsu Good - a sustainability accelerator」です。社会への貢献を通じた事業成長を実現するビジネス・アクセラレーターとして位置付けています。

マーケティングは「コミュニティ」デザインへ

自社調査によれば、Z世代の83%が『企業は社会的課題に取り組むべき』と回答し、改めて企業の存在意義が問われています。SDGsに象徴される持続的な社会を再構築する機運は引き続き高まり、人々の共感を集めるパーパスを掲げる企業がリーダーシップをとる時代がやってきました。生活者の企業への視線はより厳しくなり、より良い未来のためのパーパスを規定できるかどうか、企業の生命線になってくると考えています。

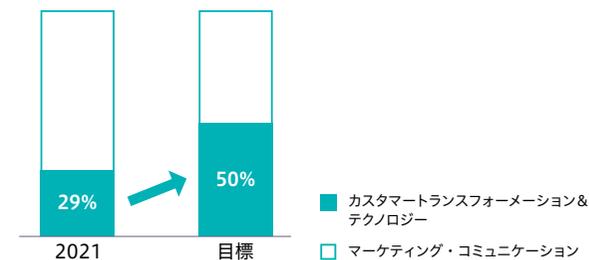
自社のパーパスを人々に浸透させる方法として、従来のマーケティングはクリエイティビティに基づく「コミュニティ」デザインに進化すべきであり、電通グループの役割もそこにあると考えています。ここでいう「コミュニティ」とは、地域社会など近接した人々の集まりという意味ではなく、企業や自治体、生活者も含めた、一つのパーパスに共鳴する者同士のつながりを指します。パーパスに賛同する人々は、未来をより良い方向へ動かす原動力となります。求心力のある

パーパスを再規定する想像力、リアリティのある構想力、そうしたクリエイティビティこそが「コミュニティ」デザインの要です。これはクリエイティビティを力にグローバルに展開してきた電通グループにとって、人々や社会の動きに影響を及ぼすことができるユニークな機会であると考えています。

未来に向けたケイパビリティ

生活者が24時間、IoT(Internet of Things)を含むデジタルデバイスにつながるものが当たり前になってきました。「コミュニティ」デザインを実行するには、データとテクノロジーによる最適な生活者体験の設計が不可欠です。私たちは、新たに必要となる、データとテクノロジーに由来するケイパビリティを、「カスタマートランスフォーメーション&テクノロジー(P.14)」と名付け、2024年までの中期経営計画でも主要な投資領域と位置付けています。この分野は私たちが最も速く成長できる分野であり、景況に左右されにくい分野でもあり、今後数年間、グループにとって最も大きな可能性を秘めた分野だと考えています。

カスタマートランスフォーメーション&テクノロジーの売上総利益構成比



このように、電通グループのケイパビリティは伝統的な広告、マーケティング・コミュニケーションの領域を超えて多種多様に広がっています。

一方で、顧客企業にとってより重要な、大局的な視点に立つと、局地的な課題解決に一つ一つ取り組むのではなく、複数のソリューションを有機的に統合する必要があります。このサービス提供体制を「インテグレートド・グロース・ソリューション(P.16)」と呼称し、競合との差別化を図ってきました。

電通グループの人財

社会と顧客企業の課題と向き合い解決する当社グループの人財は、今や65,000人、約145の国と地域で活動しています。電通グループに集まる人財は、クリエイティビティで社会に新しい価値を創り出したいという人ばかりです。これからも、そういった人財に多く集まってほしいと考えています。

複雑化する社会課題に対しては、均質的な個々が向き合っても、現状を打破するクリエイティビティは得られませんし、コミュニティを生み出すこともできません。個々人の専門性を持ち寄り、自由と責任をもって自律的にコラボレーションをすることが、“an invitation to the never before.”につながります。

私自身がそうでしたが、多様なバックグラウンドをもつ仲間と志を一つに仕事をしたことで、成長とやりがいを感じることができました。企業の社会的貢献に対する要請の高まりを鑑みるに、自身の仕事が社会に貢献できていると実感できることが、電通グループに対するエンゲージメントを高める要

素になると思えます。志を持つ優秀な人財に選ばれる企業であるためには、顧客企業と生活者のコミュニティづくりを通じて社会的な価値を生み出す電通グループであり続けること、同時に、そうした人財が成長を実感し、最大限の価値を発揮できる環境を整えることが必要な条件だと考えています。

持続的成長に向けて進む事業変革

2021年度は、中期経営計画に基づいた非事業資産の売却、組織の合理化などを実行したことで、売上総利益、営業利益、および調整後営業利益は過去最高を記録し、「構造改革」は大きな成果を得ました。これからは、持続的成長に向けた事業変革のフェーズに入ります。カスタマートランスフォーメーション&テクノロジー領域のケイパビリティ獲得を主な目的とし、2,500~3,000億円のM&A原資も準備しています。

また、社会課題に向き合うB2B2S企業であるために、電通グループ自身の経営基盤も持続可能な成長を目指したものである必要があります。

2021年に設置したサステナブル・ビジネス・ボード(P.31)は、電通グループのサステナビリティに対する取り組みと事業成長戦略を経営陣が率先して推進するための会議体です。「2030サステナビリティ戦略」を土台として、気候変動やダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)などに関連する様々な社会課題に電通グループとして取り組む一方、顧客企業が向き合う社会課題に対するソリューションの開発にも注力しています。またDJNでは、この分野における当社グループのコミュニケーションの知

見とネットワークを活かし、コミュニケーションを行う際に抑えるべきポイントをまとめた「サステナビリティコミュニケーションガイド」を有識者と共に策定し、無償で公開しています。



さらに、「2030サステナビリティ戦略」の実効性を、ガバナンスを通じて担保するために、経営幹部の報酬には従業員エンゲージメントスコア、CO₂削減目標の達成度、女性管理職比率を含む非財務指標を反映することとしました。また、DJNではチーフ・ダイバーシティ・オフィサー、DIではチーフ・エクイティ・オフィサーを新設し、DE&Iの推進と社員エンゲージメントの向上を推進する体制を整えました(P.37)。

2022年3月に発足した新経営体制では、取締役の女性比率を上げ、経営の監督と執行を異なる人物が行うことで取締役会の監督機能の強化を図りました。また、独立社外取締役にグローバル企業経営、デジタル領域、財務・会計・監査などに精通した4名を迎え入れたことで、事業変革のためのより活発な議論が既に始まっています。

そのような経営幹部たちと従業員たちと一緒に、これまで事業で培ってきた力を役立て、株主、顧客企業、パートナー企業、従業員、生活者、社会といったすべてのステークホルダーにとって電通グループの企業価値を最大化していくことが、私のミッションだと考えています。

電通グループの価値創造モデル「B2B2S」

電通グループの価値創造モデルは、社会課題に端を発する顧客企業の事業課題の解決を通じた、社会への貢献が根源にあります。

複雑さを増す社会課題を解決するためには、一つのパーパスに共鳴する人々や団体をつなぐコミュニティの形成が重要です。電通グループは、「カスタマートランスフォーメーション&テクノロジー」と名付けた、データテクノロジーに由来するケイパビリティと、従来の強みである「マーケティング・コミュニケーション」のケイパビリティを活用し、複数のソリューションを有機的に統合した「インテグレートッド・グ

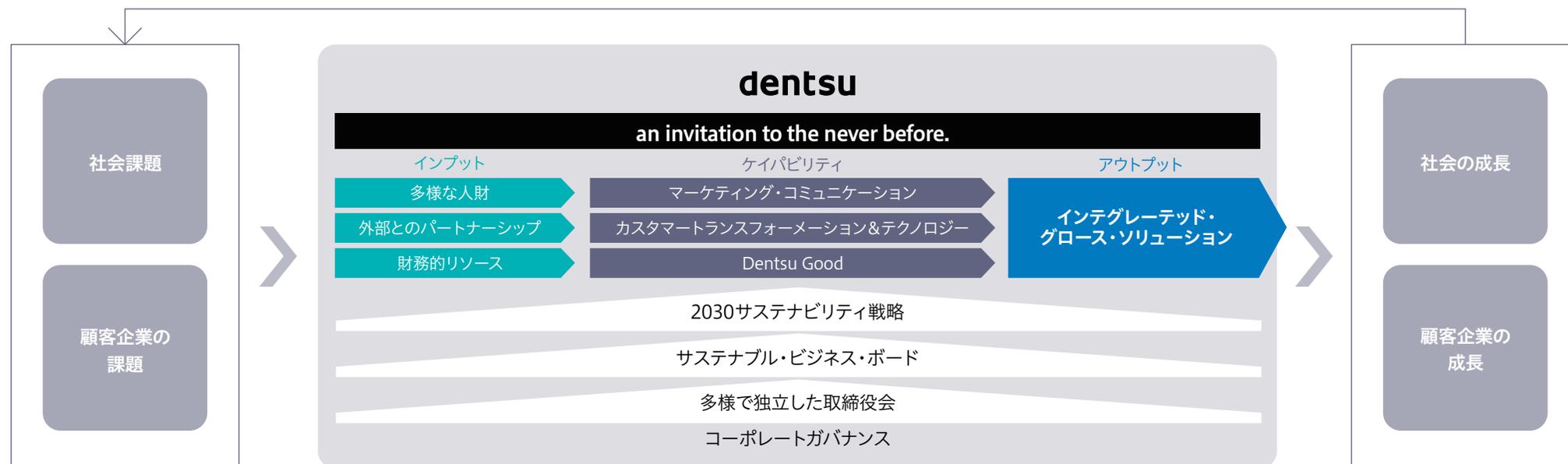
ロース・ソリューション」を顧客企業に提供することで、コミュニティの一員としての役割を果たしたいと考えています。

電通グループの人財は、多様なバックグラウンドとデータ、テクノロジー、イノベーションにわたる専門性を持ち、志とクリエイティビティにあふれています。そういった人財一人ひとりが、自律的に電通グループ内で、さらには外部のパートナー企業とのコラボレーションを自律的に引き起こすことで、『インテグレートッド・グロース・ソリューション』も最大限の効果を発揮します。

人財は、電通グループの最大の資産です。新規採用やM&Aを通じて、新しい人財の加入を積極的に図る一方、広範なスキル開発プログラムの提供、能力とモチベーションを発揮できる労働環境の実現に向けた投資を行っています。

この一連の価値創造のプロセスを下支えするのが、“an invitation to the never before.”、ステークホルダーの権利を尊重するコーポレートガバナンス、そして中長期的な視点を持った「2030サステナビリティ戦略」と「サステナブル・ビジネス・ボード」です。

Business to Business to Society (B2B2S)



ストラテジー

- ◇ 中期経営計画 P.12
- ◇ カスタマーランスフォーメーション&テクノロジー P.14
- ◇ 電通ジャパンネットワーク P.17
- ◇ 電通インターナショナル P.20
- ◇ ケーススタディ P.24

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

2020年、世界はパンデミックの大きな影響を受けました。それによって起きた社会の変化は瞬く間に浸透し、それに伴うデジタル化は著しく進み、企業と個人の社会的責任に対する関心が高まりました。

電通グループも自らの変革を加速させる必要があると認識し、“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”に着手しました。これは組織を合理化し、無駄を排除することで、オペレーティングコストの削減とバランスシートの効率化を進め、株主価値の最大化を目指すものです。

その包括的な見直しの結果を受け、2021年2月に2021～2024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。本計画では、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することとし、それぞれにKPIとターゲットを設けています。

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

この計画は、電通グループの4年間の成長、収益性の確保、および持続可能な社会における当社グループの役割をステークホルダーに示すものです。

アクションプラン

当社グループの顧客企業に限らず、企業が事業の価値を高めていこうとする際に直面する課題はますます複雑に、高度になってきています。それに伴い、当社グループもケイパビリティを拡充する必要性がありました。“beyond advertising / 広告領域を超える”ソリューションの提供は、以前から、グループ全体にわたって取り組んでいたことです。

社会のデジタル化は、事業のデジタルトランスフォーメーションを通じた生活者との関係構築に対する企業の投資意欲を高めました。その領域をカスタマートランスフォーメーション&テクノロジー(P. 14)と当社グループでは呼称しています。当社グループにとって最も高い成長率を示し、高いポテンシャルを感じさせる領域です。デジタル化の加速は、マーケティング・コミュニケーションとカスタマートランスフォーメーション&テクノロジーの統合ソリューションをグローバルな規模で提供する電通グループにとって、まさに追い風と言えるでしょう。

また、カスタマートランスフォーメーション&テクノロジーが成長することで、顧客企業のCEO、CTO、CIO、COOといったカスタマーエクスペリエンスに関わる全ての経営幹部との関係も構築されることから、当社にとってさらにビジネスの機会が広がることとなります。カスタマートランスフォーメーション&テクノロジーとマーケティング・コミュニケーション領域を統合し、高度化した顧客企業のマーケティング課題・事業課題を総合的に解決する「インテグレートド・グロス・ソリューション(P. 16)」を顧客企業に提供することで、当

社グループの成長を実現していきます。

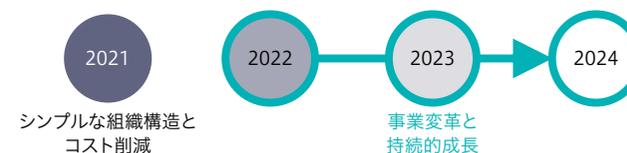
加えて、顧客企業に高品質なソリューションを高効率な体制で提供するにあたっては、ニアショアおよびオフショアの利用を促進し、セキュアなリモートワーク環境の従業員への提供とオフィス規模の最適化、組織の合理化によるチーム間の活発な協業を推進しています。

2021年度末までに大型の非事業資産売却も実施しました。今後、資産ポートフォリオをさらにスリム化し、資産売却から得られた資金を事業成長に投資していくことでROEの向上を目指しています。

計画2年目、事業変革による 持続的な成長の実現に向けて

2024年度までの期間中、毎年、中期経営計画の内容を見直すことで、めまぐるしい事業環境の変化に柔軟性をもって対応していく予定です。

計画の初年度である2021年度は、シンプルな組織構造への転換とコスト削減を推進し、収益性を改善することに成功しました。また、過去最高の売上総利益、調整後営業利益と営業利益を記録しました。そうした成果を踏まえ、2022年度を「事業変革の加速と持続的成長」のフェーズへと移行する年と位置付け、2024年度までのターゲットを更新しました。



既存事業の成長を示すオーガニック成長率については、年平均成長率を3～4%としていたものを2022年度から2024年度までは4～5%を目指すよう上方修正しました。収益性の指標となるオペレーティング・マージンは、2024年度までの目標としていた17.0%を計画初年度に達成したことから、2023年度までは17.0～18.0%のレンジで事業を運営し、2024年度に18.0%を確保することを新たなターゲットとしました。

ソーシャルインパクトとESGについてもターゲットを新たに追加しました。従業員のダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの強化については、2030年度までに、グループ全体の女性管理職の比率を30%(電通ジャパンネットワーク25%、電通インターナショナル50%)に到達させるという具体的なターゲットを加えることで、実効性をより高めていく考えです。

その他詳細については、図「中期経営計画4つの柱：KPIと更新後のターゲット」をご覧ください。

成長を重視し、長期的な価値向上に向けた資本配分

2024年度までの資本配分の考え方を2022年2月に発表しました。

設備投資には3年間で700億円を投資します。オペレーション、ケイパビリティ、テクノロジー基盤、ニアシオア・オフシオアへの投資などが対象です。

M&Aを通じた成長投資には、同期間中、最大で2,500～3,000億円の投資原資を準備します。高成長領域であるカスタマートランスフォーメーション&テクノロジーに焦点を当て

る考えです。

自社株式の取得による株主への還元も、2021年度の総額300億円に続き、2022年度も400億円を上限として実施することに決定しました。

以上の資本配分計画を通じて、あらゆるステークホルダー

中期経営計画4つの柱：KPIと更新後のターゲット

事業変革と成長



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

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

にとつての企業価値の最大化を目指します。

当社グループにとって「持続的な成長」の実現は、2024年度までに限った重点課題ではありません。その先の未来も見据えて、絶え間ない「変革」を続ける企業体質の構築と価値創造こそが中期経営計画の本質です。

オペレーションとマージン



2023年度までオペレーティング・マージンを

17.0～18.0%レンジで運営。

2024年度には18.0%を確保。

資本配分と株主還元



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

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

ソーシャルインパクトとESG



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

従業員エンゲージメントスコアの向上。

従業員のダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン強化。2030年度までに女性管理職の比率30%に到達(電通ジャパンネットワーク25%、電通インターナショナル50%)。

カスタマーランスマーケティング&テクノロジー(CT&T)

カスタマーエクスペリエンス(CX)から見えるブランドロイヤリティと競争優位の未来

カスタマーランスマーケティング&テクノロジー

コロナ禍後の社会では、私たちの顧客企業と彼らの顧客基盤である生活者とのやりとりや接触方法が大きく変化しました。企業は数多くの接触ポイントを通じて、説得力のある一貫したブランドストーリーを生活者に伝え、彼らが商品の購買に至るまで、またそれ以降も高い満足を得られる体験を生み出すことが必要になっています。すなわちカスタマーエクスペリエンス(CX)の重視です。

今後5年先、あるいは10年先の変化を見越してみると、このことは電通グループの戦略の正しさを裏付け、事業の方向性を導く3つのマクロな傾向が見えてきます。

- ・コロナ禍後、生活者は自身のライフスタイルを見直し、一方、企業はテクノロジーやデジタルトランスフォーメーションによる生活者との新しい関係づくりを模索。
- ・個人情報保護に対する生活者のニーズが高まっていることもあり、企業はテクノロジー、データ&アナリティクスを活用したD2C(ダイレクト・トゥ・コンシューマー)の構築を推進。
- ・生活者は、企業による社会への貢献をより強く要望。

社会のデジタル化とデータテクノロジーの進歩によって、企業は生活者に関する深いインサイトをリアルタイムで得られるようになっていきます。利用可能なデータも、商品の検討から購入にいたるカスタマージャーニー全体において広がり、電通グループもそのケイパビリティを、広告やマーケティングコミュニケーションの領域をさらに超えて拡張できるようになりました。

CXは、各企業のCEOにとって、経営会議で検討すべき重要事項のひとつとなっています。コロナ禍を経て、その傾向はさらに強まっています。電通グループのサービスやソリューションも今では、従来の当事者、すなわち顧客企業のマーケティング責任者だけでなく、経営幹部全体を対象としたものになっています。

当社グループは常にマーケティングパートナーとして、顧客企業の事業成長支援を優先してきました。非常にユニークなエージェンシーとコンサルティングのハイブリッド企業として顧客企業の組織と深く関わりながら、データやテクノロジーを活用することでCX指向型企業への変革を促し、ブランド認知、顧客維持率、顧客満足度を高め、収益の成長を加速させることができます。

ることができます。

私たちは、生活者を熟知し、深化したマーケティングスキルを持ち合わせていることから、従来のコンサルティングファームとは異なり、顧客企業の事業成長と企業価値向上を実現することが可能です。また、競合の広告代理店に対しても、はるかに大規模で精密なデータやテクノロジー活用のケイパビリティを持っています。デジタル化が加速する社会において、マーケティング・コミュニケーションとカスタマー

	dentsu	広告代理店	コンサルタント	テックカンパニー
トランスフォーメーション戦略・成長戦略	↑			
システムインテグレーション		↑	↓	↑
データ&アナリティクス		↑	↓	↑
マーケティングテクノロジー		↑	↓	↑
クリエイティブ			↓	
メディア				
コンテンツ&スポーツマーケティング				

一つひとつの先進的な体験を創り、
かけ合わせることで生活者をエンパワーし、
顧客企業のブランド育成と
ビジネストランスフォーメーションを実現。

CX指向型企業は…

ブランド認知度

1.6倍

顧客維持率

1.7倍

顧客満足度

1.6倍

収益成長速度

1.4倍

に増加

ランスフォーメーション&テクノロジー(CT&T)をグローバルに統合できる数少ないパートナーです。つまり、多様なケイパビリティの統合と円滑なソリューションの提供こそが、電通グループの差別化と競争優位性の源泉です。

CT&Tは、あらゆる産業のリーディングカンパニーが持つデータ、テクノロジー、組織のケイパビリティを変革し、他社が真似をできないCXを実現します。それには、商品の認知獲得から購入検討の促進、さらにはカスタマーサービスやロイヤルティプログラムに至るまで、生活者のライフサイクル全体に広がる、体験のすべてを統合する必要があります。各企業は今後、生活者にとってよりパーソナライズされたCXを提供し、広告メッセージを身近に届けることで、より積極的に優良顧客の獲得に取り組んでいくでしょう。

そのような見通しからも、CT&T領域は電通グループが位置する業界において、構造的な成長が期待される分野と考えられています。今後数年にわたって1桁後半から2桁%の成長

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)

カスタマートランスフォーメーション&テクノロジーとは、企業が、彼らの顧客や生活者を起点とした事業戦略を展開する際に必要となるデータマネジメント、デジタル・エクスペリエンス、テクノロジープラットフォーム、組織的なインフラなどを含む事業基盤の変革です。それによって企業は、継続的かつ機動的に顧客・生活者のニーズ、置かれた状況、モチベーションを理解し、即座に対応することが可能になります。つまり、革新的かつパーソナライズされたカスタマーエクスペリエンス(CX)の実現です。

が続くと予想されています。CT&T領域から生じる売上総利益は、2021年度には、電通グループ全体の29.1%に達しました。今後数年をかけて、この構成比を50%に引き上げることを目標に掲げています。

CT&T領域の成長は、今後、既存事業によるオーガニックな成長に加え、2022年2月に発表した2,500～3,000億円規

模を原資としたM&Aによって推進される計画です。我々がM&Aの対象とする企業は、高成長かつスケール可能な企業に絞られています。その方針を実行に移した一例が、2021年度のLiveAreaの買収でした。LiveAreaはコマース領域のコンサルティング事業です。コマースプラットフォームのデザインと構築、ならびに継続的な運用サービスを提供しています。

CT&T領域の中核となるMerkle、ISiD、電通デジタルを合計した過去3年間の年平均成長率は20.8%（為替影響排除ベース）

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かつ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実現

ISiD

- ・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する先進的なITソリューションを提供
- ・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

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

同社の2021年度のオーガニック成長率は30%を達成。インドとブルガリアにオフショアの拠点をもち、主要なテクノロジーパートナーと電通グループの関係強化に大きく貢献しています。

生活者の満足度を高める上で、企業は、CXを支える先進的なテクノロジーを自分たちで理解するだけでなく、それらを活用、統合、最適化し、シームレスな体験を実現できるパートナーを必要としています。電通グループとテクノロジー企業

電通グループはグローバルなトップテクノロジー企業と強いパートナーシップを築いています*

3000+

セールスフォース認定資格者数
「グローバルエージェンシーパートナー」
第1位



1,100+

アドビ認定資格者数
「最も多くのアドビ製品の専門性を備えた
グローバルパートナー」第1位



1,000+

グーグルマーケティングプラットフォーム
/グーグルアナリティクス認定資格者数



※2022年7月現在の数値

との協力関係は規模も大きく、私たちにとっての競争優位性の一つになっています。

CT&T領域の成長により、電通グループの顧客企業への提供価値、収益構造、コスト構造を変革していきます。

・ケイパビリティの拡充

顧客企業のより大きな課題を解決するソリューション

・構造的成長

高成長領域における、より堅調な収益基盤を土台とした事業拡大

・既存サービスへの波及効果

メディア、クリエイティブサービスとの相互的な支援

・リカーリング(恒常的)収益

顧客企業への経常的なサービス提供によるリカーリングモデルの実現

・マーケティングを超えた顧客との関係構築

既存顧客との新たなビジネス機会の創出

・構造的なコストの低減

ニアショア・オフショアでの就業者数比率上昇による高効率なサービス提供

インテグレートド・グロース・ソリューション

多様なケイパビリティの統合、すなわち、インテグレートド・グロース・ソリューションの提供が電通グループのビジョンの中心であることに変わりはありません。

私たちは、顧客企業のブランド育成を通じたビジネストランスフォーメーションから、生活者からのカスタマーロイヤル

ティ向上とコマースの推進につながる、クリエイティブかつ一貫したエクスペリエンス・トランスフォーメーションやテクノロジー・トランスフォーメーションまで、多様なケイパビリティを土台とした統合ソリューションを提供することが可能です。グループ全体のケイパビリティを統合することで、マーケティングコミュニケーションの領域を超え、顧客企業の事業成長を実現していきます。

このように電通グループのケイパビリティは、オペレーションに主眼を置いたものから、より大きな価値をもたらす戦略的なものへと発展しました。この状況は、データ、クリエイティビティと一体化したテクノロジーとイノベーションによって、顧客企業の事業成長を実現する、その結果、電通グループ自身も大きな成長を実現する、というビジョンを反映しています。

電通グループのソリューションのさらなる進化

120年以上の歴史の中で、電通グループのケイパビリティとソリューションは拡大を続け、社会の変化に対応することで、常に競合他社に先駆けて価値創造に取り組んできました。データが社会の共通言語となり、多様な専門チームのサービスを統合することが、今まで以上に重要な意味を持つようになってきました。今後も、顧客企業のより大きな課題を解決するソリューションを提供し、事業の成長を支援していきます。

電通ジャパンネットワーク



企業の持続的な発展にコミットし、
社会課題の解決に貢献

(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
樽谷 典洋

電通ジャパンネットワーク(DJN)は、160を超える事業体から構成されるグループで、2万人ほどのメンバーが活動しており、2021年度は、グローバル全体の中で、売上総利益の43%、調整後営業利益の約半分を占めています。

DJNが目指す姿

DJNでは、電通グループの経営方針である「B2B2S」をいち早く具現化するために、企業と社会の持続的な発展にコミットするインテグレートド・グロース・パートナー(IGP)となることを目指しています。環境変化が常態化する中で、課題を細分化して個別に深掘りしていくアプローチだけでは、抜本的な解決を図ることができません。企業ビジョンの達成に向けて、将来にわたる安心・安全を守りながら、大胆なイノベーションを実現するには、生活者と企業と社会の関係を結びなおす必要があると考えています。DJNは、このようなケイパビリティの確立に向けて、自らの事業変革を推進しています。

DJNの事業変革

DJNは、「広告コミュニケーションの革新(AX)」を含む「あらゆる顧客体験の創造(CX)」、その高度化を支える「データ・テクノロジー基盤の構築(DX)」、そして、企業パーパスの再定義から商品・サービスの開発に至るまでをサポートする「ビジネスデザイン(BX)」、このABCD-Xを、

統合したソリューションとして提供することを通じて、IGPとしての役割を果たそうとしています。この内、BCD-Xが、カスタマー変革・テクノロジー(CT&T)に内包される領域です。

DJNの事業変革にあたっては、オーガニックな施策とともに、様々な専門性を有するパートナー企業群とのアライアンス戦略も積極的に実施しています。これまでに、セプテーニ・ホールディングス、CARTA HOLDINGS、データアーティスト、イグニション・ポイントなどがDJNに参画し、IGPのフォーメーション構築のための基礎工事が完了しつつあります。

DJNのソリューション体系



CT&T領域の人財構成比を2024年度には40%以上に

DJNの成長に向けて、大きなポイントとなるのは、人財の確保です。AX人財を安定確保しながら、CT&T人財の獲得を加速させることによって、DJNにおけるCT&T人財構成比を、2021年度の30%から、2024年度に40%以上まで高めていきます。

激化する人財の獲得競争には、DJN各社を横断した新卒およびキャリア採用の強化、既存人財のリスキリングに向けた育成プログラムの充実などによって対処しています。DJNの拡大するビジネスドメインは、スキルアップと社会貢献に高いモチベーションを持つ人財にとって魅力的なフィールドであり、離職率は業界平均を下回り、大手コンサルティングファームなどからの転職も増加しています。

DJNの成長

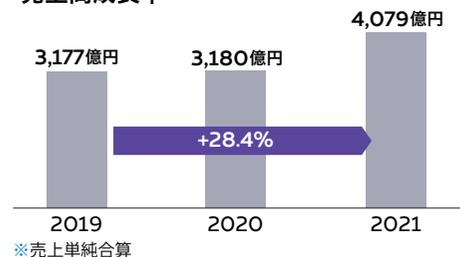
IGPの前提となるソリューションの幅と品質については、一定の整備・拡充が進んだことから、今後は顧客企業への展開スピードを加速し、更なるスケールアップを推進していきます。

2021年度の業容に関して、まず、AX事業は、コロナ禍前の水準を超えて回復しましたが、マス広告のNo.1シェアを維持しつつ、成長が続くインターネット広告においても、セプテーニ・ホールディングスも含めたDJNグループとしてシェア、伸び率ともに日本国内No.1となりました。

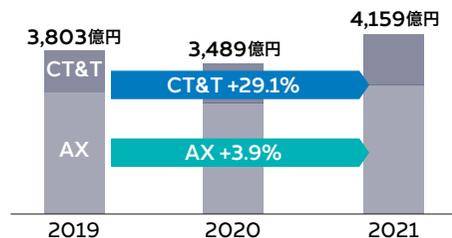
一方、CT&T領域の売上総利益は、2019年度比で+29.1%と大幅な伸長を達成。この結果、DJNの売上総利益に占めるCT&T領域の構成比は、20%超となりました。これは、ISIDや電通デジタルが持つ高度なシステムインテグレーション能力に加えて、DJN各社が培ってきたクリエイティビティ、コンシューマーインテリジェンス、プロジェクトマネジメントの力が高度に融合、機能したことによるものです。

また、プラットフォームやテックカンパニー各社との共同開発による先進的なソリューションの提供も拡大しています。個人情報の保護を万全に行いつつ、生活者の興味・関心に寄り添ったコミュニケーションを図るためのデータクリーンルームは、その典型的な実例です。

インターネット広告 DJN(含むセプテーニ) 売上高成長率*



事業領域別 売上総利益



コーポレート基盤の高度化・効率化による成長の加速

2022年1月、DJN各社にコーポレート機能を提供する電通コーポレートワンを新設しました。これによって、人事、財務、法務、監査など、各業務の高度化と効率化は大きく前進しました。同社のサービスを共有するDJNの従業員数は、現時点の35%から、24年に50%以上まで高めていきます。

このようにDJNでは、IGPを目指した事業変革を遂行し、企業と社会の持続的な発展に貢献して参ります。

事業領域別 人財構成比計画



共通コーポレート基盤 従業員サポート比率計画



最高レベルのマーケティング実践環境の整備と人財の育成により、顧客企業の高いROIの実現を支援します。

AX/CX
プランニング

電通ジャパンネットワーク 執行役員
(株)電通 執行役員

山口 修治



個人情報保護意識の高まりへの対応と顧客企業の高いマーケティングROI実現を両立させる手段として、DJNは様々なパートナーIT企業とデータクリーンルーム(DCR)の整備に取り組んできました。2016年に開発が始まったDCRは、「購買データに基づくバックキャストプランニングが困難」、「新規顧客の獲得が課題」、「顧客生涯価値(LTV)に基づくマーケティングへの転換が進まない」などお悩みだった多くの顧客企業からご支持をいただき、2021年度は458件のプロジェクトで活用されました。同時に、新規事業の創出や事業構造改革など、DCRの活用領域は広がりも見せています。

DJNでは、最高レベルのマーケティング実践環境の整備を進めるとともに、顧客企業の事業成長と社会の発展に貢献する人財の育成に取り組んでまいります。

クリエイティビティとテクノロジーを駆使し、唯一無二のカスタマーエクスペリエンスを具現化します。

CX
エグゼキューション

電通ジャパンネットワーク 執行役員
(株)電通デジタル 副社長執行役員

中津 久美子



企業と生活者の接点やカスタマーエクスペリエンスの在り方は、急速な変化を遂げています。私たちDJNでは、従来から得意としてきたクリエイティブのアイディエーションと最先端テクノロジーのシナジーによって、オンライン・オフラインをシームレスに統合した新たな顧客体験を生み出しています。その基盤となるデータへの造詣も深めてきました。良質な体験が良質なデータを生み、そのデータをもとにカスタマーエクスペリエンスも磨かれていきます。DJNではこのループづくりを重要視しています。

クリエイティビティ・テクノロジー・データそれぞれのスペシャリストが一つのチームを作り、アイデアやプランニングにとどまらず、体験を具現化し世に送り出すことにこだわります。このこだわりを通じて、私たちは顧客企業と生活者の結びつきを強め、マーケティングROIを最大化する体験を創出していきます。

顧客企業の持続的な成長を実現する事業創造や企業変革を推進します。

BX/DX
コンサルティング

電通ジャパンネットワーク 執行役員
(株)電通 執行役員

佐野 傑



私たちは、既存事業の変革や新規事業の創造に向けた戦略から実行までをトータルに支援するサービスを提供しています。生活者起点でのデータ・インサイトを最大限活用しつつ、顧客企業の強みを深く理解することにより、持続的な収益を生み出すビジネスモデルの設計から、その先にある生活者の体験設計やマーケティング基盤の変革まで、デジタルの力を最大限に活用して実現していきます。さらに顧客企業の変革や新規事業の創出を、持続的な成長へと繋げるためにも、ビジョン・パーパスの策定から社内変革まで一貫して支援しています。特に重視していることは、顧客企業ごとの課題に合わせた最適なプロジェクトを設計することにより商品やサービスが最適状態で生活者の中で機能し続けるよう包括的で一貫したマネジメントを提供することです。DJN各社が保有する多種多様な構想力・実現力・ネットワーク力を掛け合わせることで、顧客企業の非連続で持続的な成長を実現する事業創造・企業変革を推進していきます。

マーケティング領域の強みに、モノづくりや経営管理などの領域の強みを掛け合わせ、DJNならではのDX事業を展開していきます。

DX
デリバリー

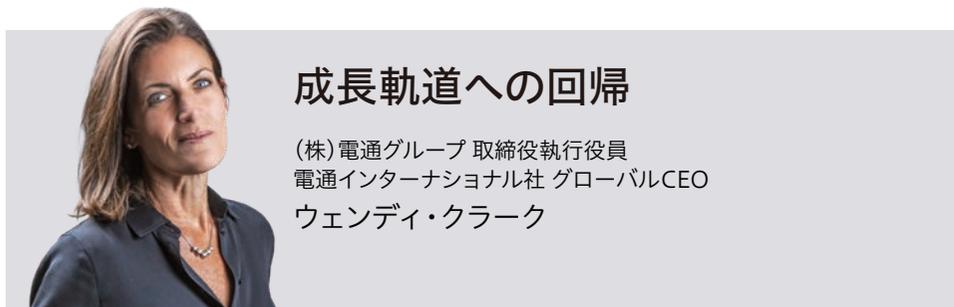
電通ジャパンネットワーク 執行役員
(株)電通国際情報サービス (ISID) 常務執行役員

岩本 浩久



企業の事業活動には、ブランディングやマーケティングなどを通じて価値を訴求し提供する“価値提供”のプロセスと、モノやサービスなどの価値を創り出す“価値創出”のプロセスがあり、企業変革にはその両面でDXが求められます。DJNは、価値提供の領域におけるDXに強みを持つのはもちろんですが、モノづくりや経営管理、金融など価値創出の領域でDXを推進するISIDのような会社がいることも大きな強みです。2つの領域の強みを掛け合わせることで、DJNならではの高い付加価値を生み出し、企業全体のビジネスモデル変革や事業成長、ひいては社会の変革につながるDX事業を展開していきます。この取り組みの一環として、電通、ISID、富士通の戦略的協業により、生活者起点でバリューチェーン全体の変革を実現し、企業の継続的な事業成長とカーボンニュートラルを見据えた環境・社会課題の解決を目指す活動がスタートしています。

電通インターナショナル



成長軌道への回帰

(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

変革による成長の加速

電通インターナショナル(DI)は2021年度に、9.7%というオーガニック成長を果たし、すべての地域とサービスラインを含む事業全体で成長軌道に回帰しました。高度なデータ分析によって支えられるカスタマーエクスペリエンス実現のために投資を継続する顧客企業と、世界で最も統合されたアド・エージェンシー・ネットワークになるという私たちの大胆なビジョンが共鳴した結果といえます。

メディアやクリエイティブのサービスラインは今後も順調に成長していくものと予想されます。加えて、カスタマーTRANSフォーメーション&テクノロジー(CT&T)が構造的にも成長することによって、DIの事業モデルも「エージェンシー」と「コンサルティング」のハイブリッドへと変革が進み、他社とは一線を画した提案を顧客企業に対してできるようになるでしょう。顧客企業のファーストパーティデータ活用における私たちの強みは、IDデータの照合、データマネジメント、マーケティングテクノロジー、データサイエンス、ロイヤルティ、CRM、パーソナライゼーションに限らず、メディアやクリエイティブのサービスとも結びつき、変化する競争環境の中で、他社との違いを鮮明にしてきました。DIは、CT&T領域を電通グループの売上総利益の50%に引き上げるという目標に向け、顧客企業のために、統合されたカスタマーエクスペリエンスを高い次元で実現するリーディングカンパニーとなることを目指しています。

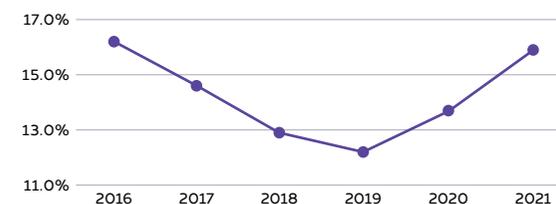
計画を前倒しし、オペレーティング・マージンの目標を達成

DIの売上総利益は2021年度に成長軌道に戻りましたが、それだけではなく、オペレーティング・マージンも2016年以来の高水準に大きく回復しました。オペレーティング・マージンを2022年度までに15%以上に回復させる、という目標に向けて取り組んできましたが、それを計画よりも1年早い2021年度に達成しただけでなく、目標値を90bpsも上回ることができました。また、調整後営業利益も前年比+33.8%と、大幅に回復しました。

DIはこの2年間で、顧客企業のニーズや期待に応えられるよう、組織を徹底的に合理化し、事業全体のコスト構造を再構築しました。ネットワーク内のエージェンシー・ブランド数の最適化については計画の58%を実現しました。2022年度末までに88%を達成する予定です。また、ネットワーク内の法人数を減らし、在宅と出社を組み合わせる新しい働き方を導入したことで賃貸不動産の専有面積を大幅に削減しました。

私たちは、引き続きニアショア・オフショアの活用推進に投資することで、長期的に、さらなるオペレーティング・マージンの改善を目指しています。顧客企業へのサービス提供コストを軽減し、テクノロジーに投資することによって事業全体の効率を高め、グローバルにシェアードサービスやサービスプラットフォームの利用を増やしていきます。

電通インターナショナル オペレーティング・マージン
(2016年度～2021年度)



今後の成長に向けた投資

DIはCT&T領域に焦点を当ててM&Aに取り組んでいます。特に、構造的な成長が見込まれるコマースやデジタルTRANSフォーメーションなどの急成長領域に注力しています。M&Aを通じてケイパビリティを高め、Salesforce、Adobe、Googleなどの主要なテクノロジー企業のリード・エージェンシー・パートナーとしての地位をさらに強固なものにすることで、競合他社との競争力の差を広げます。

2021年度第3四半期には、LiveAreaとその600人の従業員が、DIにおけるCT&T領域のけん

引役であるMerkleに加わりました。LiveAreaは、Merkleのカスタマーエクスペリエンスとコマース領域のケイパビリティを高め、世界中の顧客企業にとって、頼れるパートナーとしてのエージェンシー・ブランドの信頼をさらに強化しています。

人財への投資

2021年度も新型コロナウイルス感染症拡大の影響が続いたため、オフィスに集えない従業員たちとの関わり方や、インクルーシブな企業文化の育成とダイバーシティに対するサポートを強化する新たな方法を見つける必要性が浮き彫りになりました。しかし、私たちの迅速な対応が奏功し、2021年度の従業員エンゲージメント調査のスコアは過去最高レベルを記録しました。

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンなどの問題にも引き続き取り組んでおり、この業界で初めて、2030年までに管理職の50%を女性にするというジェンダー平等に対する目標を設定しました。また、2022年初めには、LGBTQ+に関する私たちのインクルーシブな職場づくりが、StonewallとHuman Rights Campaign Foundationの両機関から高い評価を獲得しました。グローバルCEOとしての私の優先事項のひとつは、DIを、最高の人財が働きたいと考え、働き続けてくれる職場にすることです。そのために、2021年度には、高い成長の可能性を持つ従業員を対象とした、数多くの能力開発・コーチングプログラムの考案と実施に、過去最大の投資を行いました。

また、DIの執行役員に以下の4名を新たに迎えました。MerkleとCXMサービスラインのCEOであるMichael Komasinski(マイケル・コマジンスキー)、クリエイティブサービスラインの変革を推進するFred Levron(フレッド・レブロン)、グローバル・チーフ・オペレーティング・オフィサーであり、デジタルおよびビジネストランスフォーメーションの分野で20年にわたってリーダーとしての経験を積んできたNnenna Ilomechina(ネナ・イーロマチーナ)、そして、グローバル・ジェネラル・カウンセルのAlison Zoellner(アリソン・ゾルナー)です。この布陣によって、DIの執行役員チームはさらに強力になりました。

DIにおける2030サステナビリティ戦略

2021年度の戦略発表から1年後、DIはネットゼロ/脱炭素化の目標設定を一から見直し、

2040年度までにCO₂排出量を90%削減するという新たな目標を定めるなどの重要な決断を下しました。世界に先駆けてSBTイニシアチブ(SBTi)からネット・ゼロ目標の承認を受けた企業のひとつになりました。

私自身は、国連気候変動枠組条約第26回締約国会議(COP26)に出席する素晴らしい機会に恵まれました。この会議において、気候関連目標を達成できるかどうかは、今までと異なる消費行動を促し、「グリーン・マーケット」を生み出せるかどうかにかかっている、という電通グループの考えを伝えることができました。そして、メディアに関わる世界最大のエージェンシーのひとつとして、私たちはそれを実行するのにふさわしい立場にあると確信しています。

そういった考えからも、私は、顧客企業が大胆で新たな取り組みへと移行するのを手助けする今の仕事に大きなやりがいを感じています。たとえば、当社は顧客企業のIKEAと協力して、所有者が中古のIKEA製の家具をIKEAに売り戻せるようにする、オンラインプラットフォームを作りました。生活者が、環境問題を意識した消費行動を選びやすくなった象徴的な事例です。

電通インターナショナルのサステナビリティに対する取り組みと評価



今後の展望

DIは2021年度に成長軌道に回帰しました。事業を変革し、コスト基盤を削減し、オペレーティング・マージンの改善を実現しました。これは、従業員全員の献身的な努力の証です。2022年度には、競争優位性、魅力的なサービス、そして45,000人の有能な人財を活用し、DIと電通グループ全体にわたってさらに多くの価値を生み出せるものと期待しています。

今日、企業にとっての最大の商機は、カスタマーエクスペリエンスの変革にあります。私たちが属する業界における今後の成長の源泉も、データ、クリエイティビティと融合したテクノロジー、そして顧客企業の事業成長を実現するためのイノベーションにあると考えています。



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

メディアの力で、世界のメガブランドをさらに羽ばたかせる

電通インターナショナルのメディアサービスラインは、数々の賞に輝くCaratやiProspect、dentsu Xなどのグローバルエージェンシーを擁し、統合メディアプランニングやメディアバイイングサービスを提供しています。精度の高いパフォーマンスアド、データとテクノロジーを活用したブランド構築、コンテンツやストーリー開発が私たちの強みです。

生活者のブランド体験や、どの製品・ブランドを購入するか意思決定も、デジタルの場で行われることが普通になってきました。複雑かつ拡張し続けるこの環境の中、私たちのグローバルエージェンシーは、イノベーションを継続することで顧客企業をサポートすると共に、未来を視野に入れた活動も開始しています。そのひとつが、2021年に発表した「The Rise of Sustainable Media(サステナブル・メディアの台頭)」というグローバル調査です。この中で、気候変動への対策としての低・脱炭素広告に対する生活者の意識と産業界の責任を検証しています。

2021年度には前年度に続いて、CaratがForrester Waveにおいて業界のリーダーと認定され、dentsu Xも3年連続でRECMAにより「世界で最も急成長を上げたメディアエージェンシー」に選出されました。加えて、iProspectが電通グループ内のVizeumを統合し、フルサービスのグローバルメディアエージェンシーへと進化しました。ケリングやLinkedIn、フェレロ、マニュライフ生命などの新規グローバルビジネスの獲得も果たし、名実ともに躍進の年になりました。

2022年度も、成果にコミットし、新規・既存顧客企業との関係を強化することで、成長をより一層加速させていきます。顧客企業からのニーズが、高解像度な生活者の分析からインサイト獲得まで、またはアドレサビリティの追求からアテンション向上まで、と今まで以上に高まり、また変化し続ける中、競争力の高いサービス、プラットフォームを提供し続けることが競合優位性となります。さらに、私たち自身のだけでなく、顧客企業のブランドプロポジションにも、社会的影響への配慮を継続して組み込んでいくことも重要になると考えています。責任あるメディアのエコシステムを推進し、顧客企業のメディアを通じたネットゼロエミッションの実現に貢献していきます。



電通インターナショナル社
グローバル・チーフ・クリエイティブ・
オフィサー
フレッド・レブロン

クリエイティブ サービスライン

究極のコラボレーションと究極のシンプリシティ

2021年度は、究極のコラボレーションとシンプリシティを追求し、自社のブランドポートフォリオの合理化を進め、提供サービスの質を高めてきました。米国での受賞数が過去最多となるなど、クリエイティブサービスラインにとって飛躍の年でもありました。また、スパイクスアジア2021でネットワーク・オブ・ザ・イヤーを受賞し、カンヌライオンズ2022では、前年の業績が評価され、3つのグランプリとエージェンシー・オブ・ザ・イヤーを獲得しました。Fast Companyから「The best places to work for Innovators」にも選ばれました。

何よりも重視するのは、才能ある従業員の育成と多様性あるインクルーシブなチームづくり。に努力を惜みず、本当の意味で現代社会を映し出す仕事をする事です。私たちは、AIを活用したコンテンツ制作プラットフォーム「Content Symphony(アドビ社公認システム)」や顧客企業の様々なニーズに合わせて電通グループの人財を繋ぎ、アイデアをスケール、カスタマイズするチーム構築モデル「Dentsu on Demand」などのソリューションの開発に注力しています。

「モダンクリエイティビティ」の力

今まで以上のイノベーションの加速、シンプリシティの追求、クリエイティビティの強化を推し進める中で、クリエイティブサービスラインにとって唯一のグローバルエージェンシーネットワーク「Dentsu Creative」の誕生を発表しました。また、クリエイティビティの定義も一新しました。視点を垂直方向から水平方向へ移すことで、サービスライン全体がより高品質かつ革新的なアウトプットを生み出すことを目指しています。「モダンクリエイティビティ」は、文化を生み出し、人々の行動と社会に変化をもたらすことで未来を創造する力です。その力を私たちが従来から持っているコアケイパビリティと共に活用することで、エンタテインメントプラットフォームやコンテンツIP(知的財産)、バーチャルインフルエンサー、ゲーミング、ライブコマースといった領域の新境地を開拓していきます。

私たちは、今と未来をつなぎ、ブランドや企業、社会をより良いものへと変革していきます。



電通インターナショナル社
Merkle / CXM
グローバルCEO & アメリカズ
プレジデント
マイケル・コマジンスキー

顧客体験 マネジメント (CXM) サービスライン

現代の生活者のニーズや期待値は、10年前とは一変しています。ここ数年の間に、大規模なデジタルシフトが起こり、ブランドも生活者もデジタルをさらに使いこなすようになりました。データやプラットフォームの数が増大し、個人情報を取り巻く規制は厳しくなり、社会の価値基準も変化し続けています。このような状況下で、マーケティングのトランスフォーメーションも加速の一途をたどっています。

このような時代にブランドが大きな成功を収めるには、データとテクノロジーを活用して、生活者にとって高度にパーソナライズされたカスタマーエクスペリエンス(顧客体験)を提供することが不可欠です。データが導き出すナレッジやインサイトが、精密にターゲティングされた生活者がブランドと接する瞬間(ブランドモーメント)の基盤となります。複数のコンタクト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。

MerkleはCXMサービスラインならびに電通インターナショナルの、最大にしていまだ急成長中の中核ブランドであり、2023年度には収益が20億ドル規模に達する見込みです。Merkleは、顧客企業が生活者中心主義を再確認することを提案すると共に、企業の提供価値をベースにした生活者との長期的な関係を構築できる組織づくりをサポートします。

Merkleは、長年培ってきたデータやアナリティクス、テクノロジーなどに関する深い知見をベースに、顧客企業に価値を提供しています。多様なエンドツーエンドのソリューションを通してカスタマーエクスペリエンスの変革を醸成できることが、最大の差別化のポイントです。同社の事業は、顧客体験トランスフォーメーションとテクノロジーコンサルティングからスタートしました。そして、そこから導き出された戦略を、世界基準のメディアサービス、デジタルエクスペリエンス、コマース、CRM、ロイヤリティ、クラウドソリューション、データ管理、データソリューション、データサイエンス(AIならびに機械学習)を活用することで実行に移します。実行力を強化するのが、Google、Adobe、Salesforce、AWSをはじめとする多くのパートナーとの連携で

す。彼らとの連携を通じて、エンタープライズエクスペリエンスやクラウドサービスの成長を図り、マーケティングファネルを網羅するブランド体験プラットフォームの実現に努めています。

Merkle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=カスタマーエクスペリエンストランスフォーメーションであり、以下の3領域を中心とした戦略を提案しています。

- **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、顧客体験をリアルタイムで把握するための価値あるデータとして有効化することを指します。その第一歩は、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顧客企業が管理するファーストパーティーデータを活用することで見えてくる、全方位的な顧客や生活者の理解であると考えています。
- **デジタルトランスフォーメーション:** 顧客企業や生活者中心のビジネスを組織し、変化を続ける市場環境や顧客企業のニーズへの対応を可能にするシステムに刷新することを指します。顧客体験、更には強固な関係構築につながっていく、個別、また状況に応じたブランドモーメントの提供を可能にします。
- **顧客体験コンサルティング:** 顧客企業がカスタマーエクスペリエンストランスフォーメーションを進めるにあたり、そのビジョンを策定する戦略的コンサルティングサービスを指します。顧客企業のパートナーとして、事業に即した顧客体験の枠組みづくりと、その提供に際して不可欠な組織的・技術的要素のコンサルティングを行います。

Merkleが行った最近の調査で、生活者の65%が、高度にパーソナライズした、わかりやすくスムーズなコミュニケーションをしてくれるブランドの製品を購入したいと回答しました。ただし、それが実現されていると考える回答は14%にとどまりました。これは、今後5~10年間にしかるべきリソースを投下してカスタマーエクスペリエンスマネジメントを強化しようとするブランドにとって、大きな機会があることを意味します。

CXMサービスラインでは、この機会を最大限に活用していただけるよう、新たな手法の開発を続けています。私たちはテクノロジーをベースにしたカスタマージャーニーのマーケットリーダーとして、収益、コスト削減、差別化、ひいては株主の利益に直結した成果に貢献することで、CEOをはじめとした顧客企業の経営陣の皆さまに必要とされるサービスを提供します。

ケーススタディ

CASE 1

米国セブン-イレブンで加速するインテグレーション

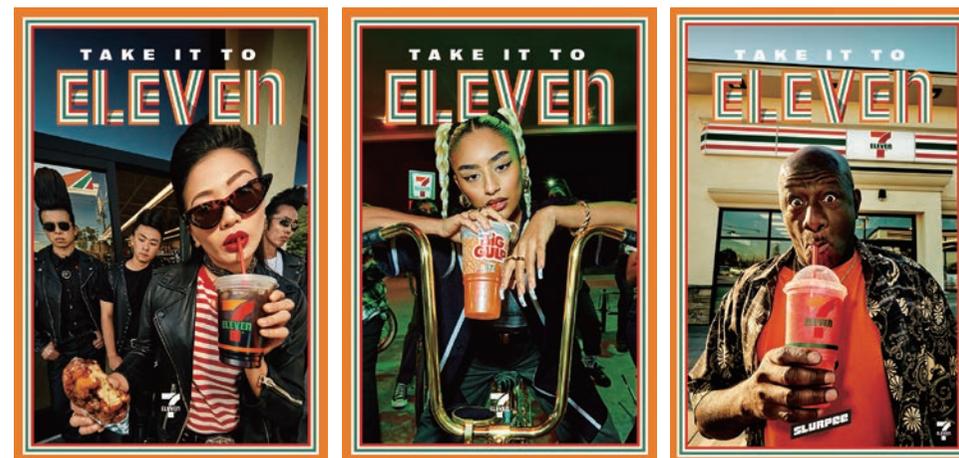
この2年間で、セブン-イレブンは電通グループの顧客企業の中で最もマーケティングの統合が進んだ企業のひとつとなりました。現在では、電通グループすべてのサービスラインで日米両市場のビジネスをサポートしています。

セブン-イレブン・ジャパンは、何十年にもわたる電通の顧客企業です。そのご縁から、2018年には当社グループの米360iが、セブン-イレブンの創業の地であり現在でも世界最大の市場であるアメリカでのデジタルプロジェクトを受注しました。小規模なデジタル広告とパフォーマンスメディアの案件から始まり、信頼を得るとともにより大きな取り組みをサポートするに至りました。

コロナ禍が小売業界の勢力図を一変させた2020年初め、360iは米国セブン-イレブン(7-Eleven Inc.)に積極的な対応策を提案しました。ブランド力強化に照準を絞ったソーシャルメディア(SNS)戦略とクリエイティブは大成功を収め、その結果、他広告代理店との競合プレゼンを経ずにクリエイティブとメディアにまたがるAOR(指定代理店)として指名されました。

売上をV字回復しブランドを成長させるカギとして、セブン-イレブンに来店する習慣のなかった若い層、すなわちZ世代をターゲットにした、米国市場では10年に一度と言えるほどの大規模な統合キャンペーンを実施しました。「Take It to Eleven」キャンペーンは2021年度の第2四半期にペイドメディアと店頭を含むオウンドメディアの両輪でスタートし、セブン-イレブンが若年層のポップカルチャーシーンに再び登場するきっかけになりました。キャンペーンは、2022年の今でも継続して実施しています。

我々のアナリティクスチームが開発したキャンペーンの効果検証モデルによれば、来店客数、売上、ブランド価値のいずれも大幅にアップしました。



最近では、電通グループのMerkleとdentsu Xが協働して、米国セブン-イレブンの店舗内メディアネットワークの運用をサポートし、現在は数社のベンダーとの間で試験運用中です。今後は、日米以外の市場にも展開し、セブン-イレブンのマーケティング統合を世界的にもサポートするべく、日米のチームが協議を重ねています。

これは、顧客企業とのパートナーシップ、クリエイティビティ、統合、そして成長のストーリーですが、このストーリーにはまだ続きがあります。セブン-イレブンと電通グループは、これからも10点満点を超えた11点(Take It to Eleven)を目指しています。

CASE 2

東京ゲームショー:TGSVR2021によるメタバース体験創出

コロナ禍がもたらした急速なデジタルシフト、バーチャルイベントの加熱、XR*市場の急拡大を背景に、企業と生活者、また生活者同士のコミュニケーションに新しい形が求められています。

日本最大、世界でも最大級のゲームの祭典“TOKYO GAME SHOW 2021 ONLINE (TGS)”において電通グループは、基盤となるITシステムの構築やVR(バーチャルリアリティ)空間の設計、イベントの運営ノウハウをもとに独自のソリューションを開発し、TGS初のメタバース企画ならではのイベント体験を一気通貫でデザイン。得意とするユーザー視点のクリエイティビティ、構想力・実現力に先端データテクノロジーを加えたことで、20万を超える来場者に対して3D広告、VRコマースなどの新たな体験価値をパートナー企業とともに提供することに成功しました。

※ VR(バーチャルリアリティ)・AR(オーグメンテッドリアリティ)・MR(ミックスドリアリティ)など、架空と現実を融合させる技術の総称。



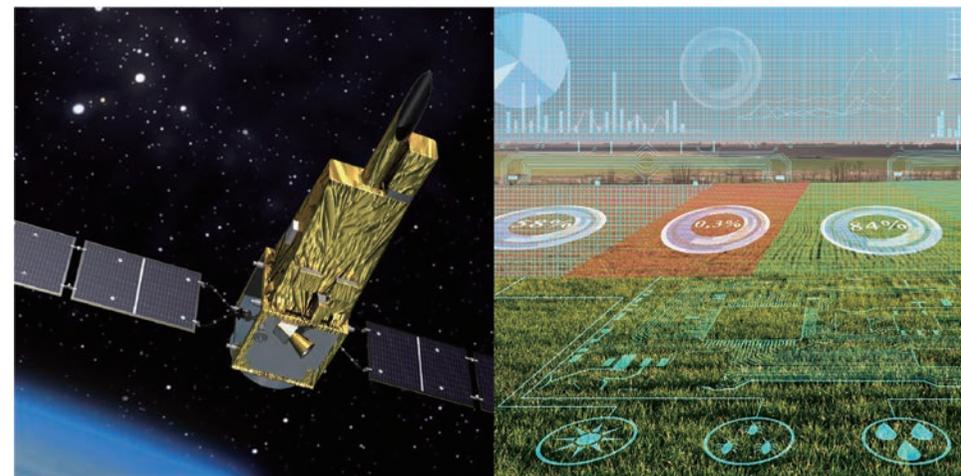
CASE 3

人工衛星画像を用いた需給連携の取り組み

旬を迎える多くの野菜が供給過多のため廃棄されています。天候などに影響される供給量、価格は変動も大きく、予測は困難です。

電通グループはJAXAと連携し、人工衛星画像を用いた野菜の出荷量、価格予測の高度化に取り組んでいます。さらに、予測と連動して調味料商材のテレビ広告を投下。需給の連携を行うことで廃棄ロスを軽減し、旬の野菜が家庭で楽しめる仕組みを作っています。

開発と運用は、電通グループの株式会社電通、電通九州、電通国際情報サービス、データアーティストが連携。膨大なデータの処理が必要となる需給の連携には、AI、量子計算を用いて、広告主間でテレビ広告を組み換える新技術「RICH FLOW」を活用しています。



サステナビリティ

- ◇ CCAOメッセージ 副社長執行役員 平手 晴彦 P.27
- ◇ 2030サステナビリティ戦略 P.28
- ◇ サステナブル・ビジネス・ボード P.31
- ◇ 気候変動対策 P.32
- ◇ 人財戦略 P.34
- ◇ ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン P.37

CCAOメッセージ



ひとを大切にし、ひとを育てる経営

(株)電通グループ 副社長執行役員 CCAO
平手 晴彦

2022年1月より副社長執行役員に招聘された平手晴彦です。42年にわたりヘルスケア業界を中心に商事部門、マーケティング、戦略などの仕事をしてきました。長く国内外の仕事に従事し、様々な国にも住みました。経営職に就くようになってから25年になり、いくつもの社長室や役員室で起こるトラブルや涙、また一方で成功の余韻や嬉しい従業員の成長も目にしてきました。電通グループの将来発展に向けて本社機能の改革などに注力して参ります。

将来を考えて、次世代を担う経営人財を育成すること、保守的な日本企業が世界に打って出る背中を押すことが自分の残りの人生で果たすべき使命だと考えています。フェアな経営を心掛け、自分で手を汚して制度設計にのめりこんだりしたこともありましたが、日本の伝統的な社内ローテーション人事はプロフェッショナル育成の障害ともなりました。専門性の要求は高まり、人財の多様化も進み

ます。あらゆる背景や個性を持った人財が集まり、これからの電通グループは人的資本経営を強く意識した会社として従業員が成長し熱狂するような会社にしてゆきたいと考えています。

社会貢献も、10年前なら各企業は自分の経営会議で、当社はどのような貢献をするか、自ら考え株主に説明して実施していましたが、今や社会の側が持続可能な社会創出に向けて厳しい要求を会社側に突き付けてくる時代になりました。各企業はそれぞれに責任ある対応と責任を果たすことが求められます。黒子の役割を長年強く意識してきた電通グループですが、直接、間接の社会貢献への取り組みは加速します。私は日本を代表する企業としての電通グループには、世界においても模範となる会社への成長を期待しています。日本発でアジア最大の広告事業会社として、そのアイデンティティを大切にしながら、

B2B2Sという考え方を標榜し、世界市場で極めて貴重な顧客企業支援や社会貢献が出来る会社でありたい。高い誇りと自負を持って進む会社でありたいと思います。

「勝負は人財です。」私が1月の入社以来何回も聞いたフレーズです。と、同時に人財育成の奥は深く、世界が相手となれば益々大変です。私はこれまでの人生の経験と知識を注ぎ込んで次世代の人財を育成したいと考えています。人生の折り返しがやってきて、自分のビジネスライフを振り返った時に「平手さんは人財を残した経営者だった。」と言われたら人生悔いなしです。そして、その努力こそが、電通グループという会社の成功を後押しすると信じ、期待される社会への貢献の原動力となると考えています。企業改革をいくつも達成してきた人生の仕上げが電通グループというめぐりあわせになりました。いい会社です。しっかり改革に取り組んで参ります。

2030サステナビリティ戦略

2021年度に電通グループは、ステークホルダーに対する深いエンゲージメントと、企業・産業としての重要事項(マテリアリティ)の理解に立脚した「2030サステナビリティ戦略」を導入しました。その際に私たちが定義した5つのテーマ—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—の重要性は、今日でも変わっていません。

持続可能な世界

私たちは脱炭素化に向けた努力を重ね、2021年度には、目標に向けて大きく前進しました。スコープ1と2の排出量を、基準年となる2019年度の実績値から29.0%、2020年度の実績値からは10.6%削減しました。CO₂相当量(tCO₂e)に換算した場合は、2019年度の33,962 tCO₂e、2020年度の26,955 tCO₂eに対し、2021年度は24,103tCO₂eでした。全社的なリモートワークの推奨も一因ではありますが、各国における再生可能エネルギーのFIT(固定価格買取制度)の活用や再生可能エネルギー証書の購入など、100%再生可能な電力による事業運営を目指した取り組みが大きく貢献したと考えています。特に当社グループの海外事業においては、100%再生可能エネルギーを利用することでRE100の認定取得を継続しています。

また基準年となる2019年度の実績値から、スコープ3における従業員の出張に関連する排出量は87.5%減になり、水の使用量を85.1%、廃棄物の排出量を3.1%、紙の使用量を67.5%に、それぞれ削減しました。

2021年11月のCOP26(気候変動枠組条約締約国会議)に

おいて、パリ協定の目標達成が困難になりつつあるとの警鐘が鳴らされました。2015年のパリ協定に基づいて各国が立てた目標がこの会議で初めて再検討された結果、約200の参加国がグラスゴー気候合意を採択し、世界の平均気温の上昇を1.5度に抑える努力を継続することで合意しました。

これに呼応して電通グループは、さらに高い目線で努力する意思を固めました。海外事業が、2040年を年限としたネットゼロ/脱炭素化をターゲットとして定めたことにより、電通インターナショナルは、世界においていち早く、ネットゼロターゲットの実現性を認められた企業のひとつとなりました。これ

はSBTイニシアチブ(SBTi)による新基準「ネットゼロ・スタンダード」に基づく認証であり、私たちのコミットメントと計画の実効性が外部機関によって保証されたと言えます。

COP26の開催期間中を通して、私たちは事業と社会の変革を提唱してきました。電通インターナショナル社のグローバルCEOウェンディ・クラークの指揮の下、直接的な行動の必要性を訴え、主要なステークホルダー、そして世界経済フォーラムやWe Mean Business連合のような組織へのエンゲージメントを深めました。また、持続可能な開発のための世界経済人会議(WBCSD)のメンバーとして、CO₂の排出量

2030サステナビリティ戦略

持続可能な世界

低炭素で持続可能な将来への移行を加速させるとともに、社会全体がこの動きに加わるよう促進します。



気候変動対策

2030年度までに
ネットゼロエミッションを
達成します。

持続可能な 消費

10億人に対して
より良い、持続可能な
選択ができるよう
推進します。

公平で開かれた社会

従業員をはじめとした
ステークホルダーに対して
公平であるとともに、
平等な機会提供を促進します。



機会の創出

多様性のある
インクルーシブな
組織を構築します。

平等の推進

10億人に対して
平等を推進します。

デジタル社会の価値向上

コミュニケーションのポジティブな
可能性を確実なものとして、
信頼と透明性を構築するとともに、
私たちの生活を向上させます。



デジタルに 対する権利

オープンで誠実に
行動し、社会の中で
役割を果たせるよう
挑戦し続けます。

デジタル シチズンシップ

責任感と倫理観を持ち、
自立したデジタル世代を
育成します。

削減、除去、報告を中心とした12の優先事項を規定し、官民協力して気候変動対策を実行していくことの重要性を呼びかける「Business Manifesto for Climate Recovery」に参画しました。持続可能な社会の実現に向けて一丸となって、精力的に取り組む世界トップレベルの企業107社と共に電通グループは、地球規模での気候変動対策に取り組むこのマニフェストに参加しています。

その他にも、生活者や社会に対して、電通グループだからこそ働きかけられる機会を活かし、持続可能な消費や生産を継続的に推進していきます。一つの例として、COY(COP26のユース版)開催と時を同じくして、「Rise Upチャレンジ」というグローバルプログラムを立ち上げました。顧客企業にも協力をしてもらい、温室効果ガス発生の一因である食品ロス削減に向けた広告キャンペーンの発案を世界中の若者世代に呼び掛けています。

こういった活動は当社グループの「2030サステナビリティ戦略」の一部であり、2022年4月に気候変動に関する政府間パネル(IPCC)の評価報告書の見解とも合致するものです。この報告書では、電気自動車や植物性食品など気候変動に配慮した製品やサービスに対する需要が増えれば、全世界のCO₂排出量の40~70%の削減が可能であるといった「需要の削減」について初めて触れられています。私たちの戦略においても、この傾向に則した内容が今後ますます重要になっていくと考えられます。

2022年度にはセールスフォースの「Net Zero Cloud」を実装する計画です。これはリアルタイムでカーボンフットプリントの状況を把握するデータモニタリングシステムで、実装に

よって私たちの脱炭素化計画の透明性が一層高まることが期待されます。

公平で開かれた社会

2021年は世界中の生活者がパンデミックに引き続き翻弄された一年でした。変異株も出現したことで様々なロックダウンや復興計画が混在したこともあり、国家単位、コミュニティ単位双方で復興の不均衡が見られました。それは、女性や人種のマイノリティなどが直面する不平等が深刻化する結果にもつながっています。私たちは、2021年を通じて、電通グループ内外に対して、インクルージョンやエンパワーメントの重要性をあらゆる機会において呼びかけました。

全社的にダイバーシティと異文化への理解浸透に重点的に取り組むことで、従業員のエンゲージメントスコアが向上し、他の指標もターゲットに向かって着実に前進しました。例えば、管理職に占める女性の割合は日本では12.8%、海外拠点では34.0%まで上昇しました。また、国連による女性のエンパワーメント原則と国連グローバル・コンパクトの「Target Gender Equality」を採択し、ジェンダー平等への意識をさらに高めています。ジェンダーを足かせにさせないことの重要性を認識し、アメリカとカナダでは、2025年度までに従業員の30%をBIPOC(黒人、先住民、有色人種)とする新たな目標を設定しました。

日本では、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)関連の社会問題をとりあげ、ソリューションを提供しているウェブマガジン“cococolor”が発刊10周年を迎える2022年は、今まで以上に積極的に事業を展開中です。これま

での情報発信に加えて、DJN内で様々な知見を持つ従業員や外部識者がDE&Iの課題や取り組みについて語り合うオンラインセッション「DJN DE&I WEEK」の開催や、DE&I推進を支援するワークショップ型ソリューション「ココカラジャーニー」を提供開始するなど、既存のウェブマガジンに捉われないう展開にチャレンジし続けています。

私たちは、米国の人権団体ヒューマン・ライツ・キャンペーン財団のCorporate Equality Index 2022(企業平等指数調査)において、初めて最高スコアの100点を獲得しました。当社グループは今後も、組織のあらゆる階層においてDE&Iを最優先事項として認識し、様々な取り組みを推進していきます。

電通グループ人権方針について

電通グループ全体の方針として2018年に制定。

国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を始めとするグローバル企業が遵守すべき人権関連の諸規定に準ずる形で以下の3つの項目について取り決めている。

人権尊重に対する責任

労働に対する基本的原則・人権

人権尊重に対する責任の遂行

今後も国連のSDGsに基づいた活動を継続し、SDG5「ジェンダー平等の実現」とSDG10「人や国の不平等是正」を柱に、平等性の実現を推進していきます。私たちが注力するテーマは、女性に対する暴力の根絶、女性のエンパワーメント、そして性別、ジェンダー、障がい、人種などを超えた平等です。先入観や既成概念に疑問を呈する広告キャンペーンのメッセージを、2021年度には、2億人以上に届けることができました。2030年度までに10億人のオーディエンスに届けることが私たちの目標です。

当社グループが実施したSDGs関連の広告キャンペーンが数々の賞を受賞したことで、こういった取り組みの重要性がさらに認識されるようになってきています。例えば、ルーマニアで、小規模な路上販売店に平等な市場参入の機会を提供したマスターカードの「Roadside Markets」というキャンペーンは、2021カンヌライオンズでシルバーライオンを受賞しました。また南米では、アルゼンチンのNPOであるFENAが、音楽における性差別と女性蔑視的表現に問題を提起した「Hits Que Duelen」キャンペーンで、Isobar ArgentinaがECHO Latamのグランプリおよび最優秀クリエイティブキャンペーンと最優秀ソーシャルグッドキャンペーンの2部門で金メダルを受賞しました。また、香港の市民団体RainLilyと実施した、ジェンダーに基づく暴力に反対するキャンペーンは、Campaign Asiaから、2021年にアジアパシフィック地域で発表された中で賞賛に値する5つのキャンペーンの1つに選ばれました。

私たちは、未だ世界中で問題視されている、健康や福祉における不平等の解決に向けた活動も行っています。コロナ禍

発生から一年以上が経ち、ワクチン接種機会の不平等が顕在化していることに対して、電通グループのチームが世界中から結集し、数々の広告キャンペーンを展開。延べ3億7,000万人へのリーチを達成しました。一方、マラリア撲滅を目指すNPO、Malaria No Moreへの無償協力も継続しており、「Draw The Line」キャンペーンは、開始から6ヶ月間でアフリカ域内52の国と地域、4億4,000万人にリーチしました。このキャンペーンは、2021年World Media Awardsのグランプリとソーシャルグッド賞をはじめとする複数の賞に輝いています。2022年6月にルワンダで開催予定だったイギリス連邦首脳会議はコロナ禍のため直前で延期となりましたが、その事前段階において、同活動の認知向上に努めました。医療環境の改善と感染症予防をテーマとした我々の取り組みは、目標としていた2億5,000万人をはるかに上回る、延べ8億人を超える人々に届けられました。

デジタル社会の価値向上

世界の各所でロックダウンが行われたことで、より多くの人々がより長い時間をオンラインで過ごすようになりました。同時に、インターネットを通じたデマが横行し、生活者のプライバシーやデジタルウェルビーイングも脅威にさらされる結果となっています。私たちは広告業に関係する各社と共にGlobal Alliance for Responsible Mediaなどの団体と協力して、デジタル空間の安全性向上に努めています。また私たちは、すべての人々がデジタル技術とサービスを安全に活用するスキルと知識を得る機会を与えられるべきだと信じ、特に貧困地域の若い世代のデジタルリテラシー向上に注力しています。

私たちは、グローバルに広がる活動拠点と専門性を活かして、2030年度までに10万人の若年層を支援する計画です。電通グループの旗艦教育プログラムである「The Code」、各種教育機関とのネットワーク、そして複数の大学とのパートナーシップを通じて、計画の実現に取り組んでいきます。

コロナ禍の影響による休校などはありませんでしたが、この取り組みは順調に進捗しています。2021年度には世界中で延べ12,000人以上の人々にプログラムを提供することができました。そのうち6,300人超はThe Codeを受講し、約6,000人は電通グループ各拠点独自のプログラムを通して支援を受けました。アメリカにおいて、当社グループ企業のMerkleとハーワード大学のパートナーシップを通じて提供されたプログラムなどが代表的な例です。

ロックダウンが続き、学習機会が阻害される中、オンラインを通じた支援が必要とされていました。その状況に対して、私たちはイギリスのMyKindaFutureとタッグを組み、リモート学習プラットフォーム「Connectr」上で、The Codeのカリキュラムを世界中の若い世代に対して提供しました。同プログラムには、10の基本モジュールに加えて、電通グループに在籍する各分野のエキスパートがボランティアによって制作した、倫理、ソーシャルメディア(SNS)、食品ロスに関する3つのモジュールが実装されています。

サステナブル・ビジネス・ボード

「サステナブル・ビジネス・ボード」によるガバナンス

戦略を着実に実行するためには、強力なガバナンス体制と経営陣のエンゲージメントが不可欠です。電通グループの取締役であり、電通インターナショナル社のグローバルCEOでもあるウェンディ・クラークが議長を務める「サステナブル・ビジネス・ボード」は、年間4回の会議を開催しています。2030年度目標の達成に向けた実行計画の進捗をモニタリングし、

主要なリスクや機会を判断。当社グループが行う意思決定のあらゆる側面に社会的・環境的配慮がなされていることを確認しています。

また、未利用のリポリングクレジット5億ポンド分を、スコープ1と2および航空機によるCO₂排出量の削減を含むESG活動の実績に紐づけることで、当該活動を強化しています。事業活動におけるジェンダー平等の実現にも具体的な目標を設定しました。2022年からはESGに関連する指標を

経営陣の報酬体系に組み込むことでガバナンスも強化しています。このように、電通グループ全体におけるESG活動の可視化と経営陣のコミットメントを実現しています。発足1年目である2021年を通して、当社グループにとってのサステナビリティ、つまりジェンダー平等に対する投資、インクルーシブな社会の実現、ネットゼロ経済への移行の必要性などについて、グループ全体で共通した認識を形成できました。



(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
榎谷 典洋



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
CEO
五十嵐 博



(株)電通グループ
執行役員
ジーン・リン



(株)電通グループ
副社長執行役員 CCAO
平手 晴彦



(株)電通グループ
フェロー
コレクティブ・インパクト
推進担当
電通総研副所長
大日方 邦子

気候変動対策

気候変動への基本的な考え方

当社グループは気候変動が短・中・長期的に事業活動の成長に影響を与えると考えています。また顧客企業、サプライヤー、生活者といったステークホルダーにも気候変動は大きな影響を与えます。グループの長期的な事業成長に向けて、バリューチェーン全体での二酸化炭素排出量の削減、エネルギーの効率的利用にコミットするとともに、TCFD宣言に賛同しました。当社グループでは、推奨開示項目に沿ってグループ全体での情報開示を進めています。

ガバナンス

グループ経営会議を通じて取締役会からサステナビリティ関連の議題についての意思決定を委任されているサステナブル・ビジネス・ボードは、当社グループの代表取締役社長CEOおよび、電通ジャパンネットワークや電通インターナショナルのCEO兼務者といった取締役を含むメンバーで構成されています。サステナビリティに関するグループ全体の戦略と計画の策定、設定した目標に対する進捗状況のモニタリングを行い、議長である取締役はグループ経営会議を通じて取締役会への重要事項の報告をすることで、取締役会の気候関

連問題の監督に寄与しています。また(株)電通グループ、電通ジャパンネットワーク社、電通インターナショナル社ではそれぞれ2030年度に向けた環境負荷低減目標をKPIとした役員報酬制度を設けており、その責任を明確にしています。

戦略

当社グループはビジネスの成長を真に持続可能なものにするため、低炭素社会への移行を加速させなければならないと考えており、グループ全体の排出量を削減するための行動をとるとともに、気候変動がグループの戦略と財務計画に影響を与えることを認識しています。これらの影響に対するレジリエンスを理解するべくシナリオ分析を実施しました。

シナリオ分析では、さまざまな気候関連のマクロ経済的要因によって、収益がどのように影響を受けるかを検討しています。

全世界に拠点を有する当社グループのシナリオ分析として、各国のマクロ経済などのデータを踏まえ、気候変動リスクなどにかかる金融当局ネットワーク(NGFS)を採用して、当シナリオのHot house Worldシナリオ(3°Cシナリオ)、Orderlyシナリオ(2°Cシナリオ)、Disorderlyシナリオ(1.5°Cシナリオ)を分析に使用。またそれらに加えて、ネットゼロ経済への移行を視野に入れて、国際エネルギー機関(IEA)のNet-Zero Emissionsシナリオ(1.5°Cシナリオ)を参照し、短・中・長期の視点から物理的リスク、移行リスクをカバーしています。

指標と目標

当社グループでは、2030年までの二酸化炭素排出量(Scope1+2+3)の46%削減を目標として設定しました。2021年度の進捗は、総排出量は384,427tで2019年度比6%削減*となります。(P.64 ESGデータサマリー参照)

目標年	目標	基準年	基準年排出量	目標範囲
2030年度	二酸化炭素排出量(Scope1+2+3)を46%削減	2019年度	408,846t	グループ全体

*2019年度比削減率は、2021年度からスコープ3の算出範囲を拡大したことに伴い、遡求修正した2019年数値(LRQAの検証は未了)より算出しています。

シナリオ分析結果による影響度及び対応策

区分	リスク／機会	影響	影響度	対応策	
移行シナリオ	政策および法規制	事業活動を通じて排出するCO ₂ に課税される炭素税、排出権取引などの導入に伴うコストの増加	中	<ul style="list-style-type: none"> ・中期経営計画で策定した目標(2030年度までにCO₂排出量を2019年比で46%削減、再生可能エネルギー100%利用)の実現により、将来の事業リスクを軽減する ・クライアント、パートナー、サプライヤーなどのエコシステムと協力しながら、バリューチェーン全体での脱炭素化を推進することによりコスト軽減を図る 	
	エネルギーミックスの変化	各国のエネルギー政策によって、エネルギーミックスに変化をもたらし、電力調達コストを含めエネルギーコストが上昇する可能性。	中	<ul style="list-style-type: none"> ・海外事業においては2030年度までにネットゼロエミッション化にコミット、国内においても再生可能エネルギーの積極導入を実施 ・各国のエネルギー政策に関する情報収集並びに共有・展開の実施 ・持続可能性や気候変動関連課題について、グループ内従業員の教育・研修を強化する 	
	市場・評判	顧客企業から期待される気候変動対策レベルを満たせないことによる主要アカウントの喪失	小	<ul style="list-style-type: none"> ・中期経営計画で策定した目標(2030年度までにCO₂排出量を2019年度比で46%削減、再生可能エネルギー100%利用)の実現によりリスクを軽減する 	
	高リスクセクターへの対応	エネルギー、自動車、食品・飲料業界など気候変動の影響を受けやすいセクターでの新規規制やビジネスモデルに適應するコスト上昇による、マーケティング・コミュニケーション費用削減可能性の増大	小～大	<ul style="list-style-type: none"> ・既存顧客企業の低炭素社会への移行をソリューション提供によりサポートするとともに、クライアントポートフォリオの多様化に注力する ・持続可能性や気候変動関連課題について、グループ内従業員の教育・研修を強化する 	
	機会	低炭素社会への移行	市場がネットゼロ経済に向けて移行していくことに伴う、ソリューション提供領域の拡大	大	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客企業に気候変動対応をはじめとした社会課題解決と事業成長戦略を統合したソリューションを提供。顧客企業のサステナビリティ戦略と製品・サービス、コミュニケーションの統合による事業サポートで、成長機会の最大化を図る
		新産業への投資	二酸化炭素除去(CDR)技術投資による新産業成長に伴うビジネス機会の創出	中	<ul style="list-style-type: none"> ・新産業の動向を注視するとともに、ソリューション提案の機会創出を図る
物理的シナリオ	リスク	異常気象の激しさと頻度の増加	中	<ul style="list-style-type: none"> ・地域のレジリエンス方針、BCPを策定。「レジリエンス・マネジメント・システム」を導入し、事業継続に向けた全社的対応を推進 ・リスク監視プラットフォームを使用し、当社の従業員、財産、技術、サプライヤーを脅かす可能性のある国内外の事件や事象を積極的に監視・評価 ・クラウドベースの技術インフラの整備により、地域的な障害が発生した場合でもデータサーバーを切り替えて、安定したネットワークを維持 	
	機会	消費者の嗜好の変化	中	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客企業に気候変動対応をはじめとした社会課題解決と事業成長戦略を統合したソリューションを提供。顧客企業のサステナビリティ戦略と製品・サービス、コミュニケーションの統合による事業サポートで、成長機会の最大化を図る 	

※気候変動を含むサステナビリティ関連リスクは、当社グループのリスク管理プロセスに統合されており、その概要はP.52に記載しています。

人財戦略

私たちの企業価値の源泉である多様な人財、その一人ひとりの価値最大化を目指しています。

Our People Policy

企業において「ひと」とはどのような存在であるべきでしょうか。電通グループは、「高いポテンシャルを持ち、自ら学び成長を志向する自律的な個人」と捉えています。個の成長なくして組織の成長はあり得ません。故に会社と個人は互いに成長にコミットし合う対等な関係にあり、多様な個人の可能性を最大限に引き出すことが会社の役割です。65,000人の個性が輝く場—これこそが、私たちが目指す「ひと」を大切に育てる会社の姿であり、全ての取り組みの中心に据えている信念でもあるのです。

人財に対する取り組み

全ての人が最大限成長できる環境を整え機会を提供することは、人事部門のみならず全社的な取り組みです。そのためTHE 8 WAYSの精神に根差した、積極的な挑戦・協働・成長を促す企業文化を土台として育むことが重要だと考えています。これは短期間で達成できることではありませんが、日々の従業員の体験(Employee Experience)の積み重ねこそが組織文化を醸成します。従って「個の可能性を広げられる体験」を活動に組み込んでいくことが、私たちの目標です。

まず素晴らしい人財に加わってもらうための活動(Attract)、全ての人が高いモチベーションで働ける環境を整備する活動(Engage)、そして個人とチームの成長を支援す

る活動(Grow)。全領域にわたり企業文化のけん引役となる優れたリーダー人財の抜擢と能力開発も重要です。これらの活動やデータドリブンな意思決定を支える情報基盤への投資

も継続しています。このサイクルを回すことで個人と組織の成長を実現し、結果としてさらに多くの人財から選ばれる、そんな好循環を目指しています。

Attract

多様な才能を
グループの一員として
迎えるために

Engage

誰もが自分らしく、
能力を存分に発揮するために

Leadership

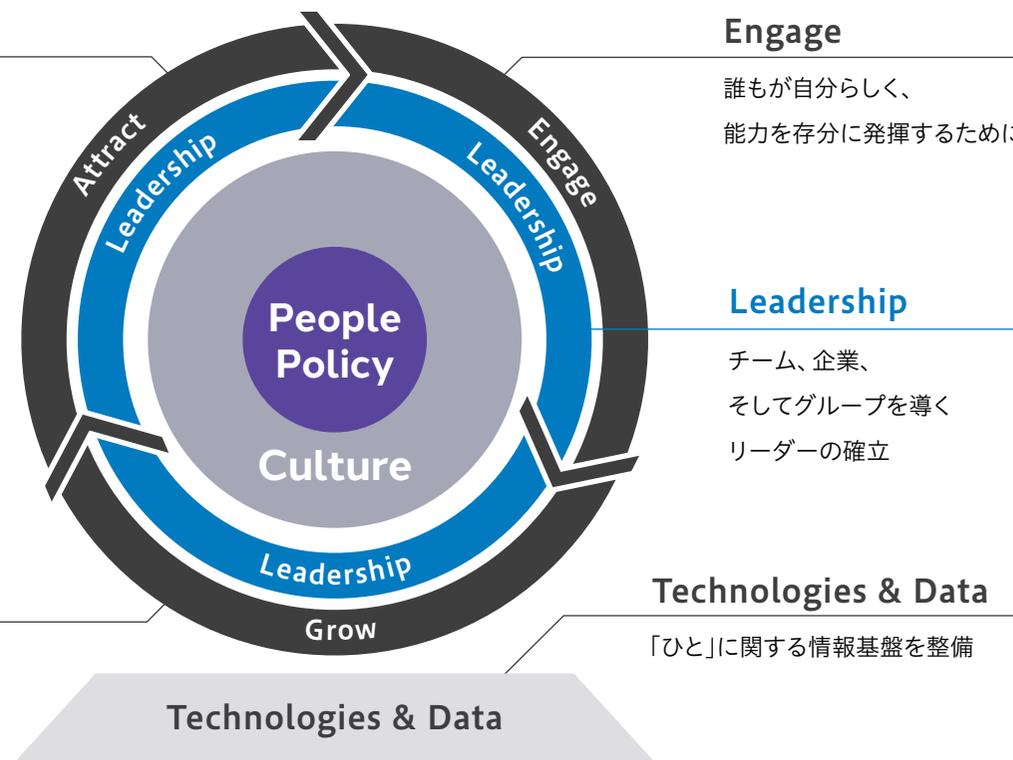
チーム、企業、
そしてグループを導く
リーダーの確立

Grow

キャリアを切り拓き
成長するために

Technologies & Data

「ひと」に関する情報基盤を整備



Attract

人財獲得競争はあらゆる業種、市場で激化しており、当社グループにおいても喫緊の課題の一つです。また中期経営計画が目指す事業変革を達成するためには、新たなスキルを備えた人財を増強することが求められます。市場ごとに異なるビジネスニーズと人財動向に対応するため、具体的な活動は多岐にわたりますが、人財獲得部門やリクルーターの充実、採用テクノロジーの導入、カスタマートランスフォーメーション&テクノロジー領域の専門人財の獲得、といった点に注力しています。

ジェンダーなどのバイアスを排し、多様な人財に公平な機会を提供することも大切であり、採用担当者への教育を進めています。こうした取り組みを通じて女性管理職比率を向上させることにコミットし、中期経営計画にも盛り込んでいます。また電通インターナショナル(DI)ではデジタル教育プログラム「The Code」を通じて、様々なバックグラウンドの若者に就業体験を提供する活動にも取り組んでいます。

Engage

誰もが持てる能力を発揮いきいきと活躍するためには、そのための環境を整え必要なサポートを行うことが欠かせません。その大前提は従業員のウェルビーイング、つまり心身共に良好な状態であることです。以前より日本で注力してきた働き方改革の取り組みはコロナ禍を経てグローバルに広がり、ウェルビーイングのために追加で休暇を取得できる制度が導入されました。同じくコロナ禍で表面化したメンタルヘルスの問題についても、Mental Health First Aid(心の応急

処置を行う相談者)有資格者の育成や管理職向け研修などで対応を進めています。

またダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)の領域でも、誰もが安心して自分らしく活躍でき、多様性をグループの力に変えることを目指したユニークな施策に取り組んでいます。例えば女性リーダー育成プログラム「Path of Tabei」では、国や会社が異なる参加者同士がバディを組み、共に成長を目指します。一方、電通ジャパンネットワーク(DJN)ではビジネスや政策、テクノロジーまで幅広い観点からDE&Iを扱ったトークイベント「DE&I WEEK」を実施し、グループ内の啓発に努めました。

これら施策への評価も含めた従業員の声に耳を傾けるため、グローバルエンゲージメント調査を実施しています。2021年度、DIでは過去最高スコアを記録し、厳しいビジネス環境の中でも良好な従業員エンゲージメントを確認することができました。DJNが初めて調査に加わり、グループ横断でデータ分析が可能になった点も大きな進歩です。すでに各社間でベストプラクティスの学び合いなど、自発的な協業が生まれています。

Grow

当社グループは「人が育つ企業」であり続けたい——これは私たちに一貫した想いです。その実現に向けて、学びのサポート、業務を通じた成長支援、グループ全体でのキャリア開発の3つの領域に取り組んでいます。

まず学びについては、オンライン学習プラットフォーム上にグループで合計10,000にも上るコンテンツを提供していま

グローバルエンゲージメント調査(ポイント)*

エンゲージメント スコア

68

この会社で働くことにどれぐらい満足していますか?

当社を素晴らしい職場として、友人知人に推薦できる

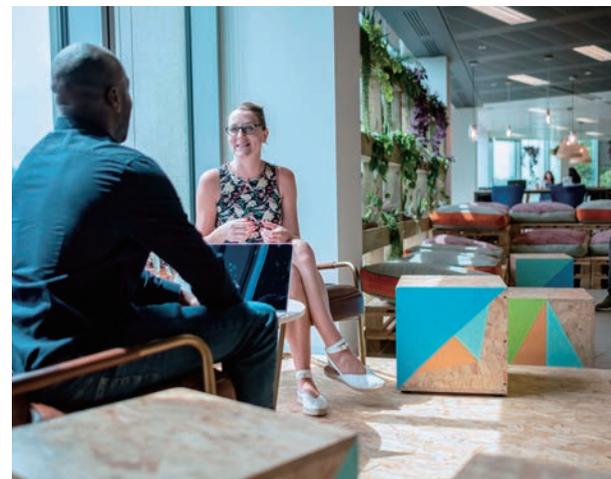
満足度

68

推奨度

67

* 満足度と推奨度は、アンケート回答者の5段階回答を指数化(100~0)した全回答者の平均値。エンゲージメントスコアは満足度と推奨度の平均値。



す。この膨大な量は、DIが新設した「dentsu university」で実現することができました。またDJNでは「Re-Capability」と題したシリーズでグループ各社のソリューションや知見を繋ぎ、「インテグレートド・グロス・ソリューション」の実践に力を入れています。次に、個人の成長にとって重要な、日々の業務を通じた学びの支援です。具体的には、期初の目標設定に始まり、マネージャーとの1on1、期中・期末の多方向フィードバックなど、年間を通じた対話を促進しています。

最後にキャリア開発については、個社を超えたグループ全体で成長機会を設けることを目指しています。当社グループでは世界中に65,000以上の職務が存在し、すなわち65,000通り以上のキャリアパスが広がっていることを意味します。こ

の無限の可能性に対して、国籍、性別、年齢、その他の属性によらず、誰もが公平な機会の下で十分に能力を発揮できる未来を目指し、職務・等級体系の整備を推進しています。もちろん仕組みだけではなく、幅広い職務への挑戦を実現するためのグループ内異動も支援しています。コロナ禍で一時中断していたDJNとDIの間の人財交流も今後増やしていく予定です。

Leadership

Attract、Engage、Growの全てにおいて、リーダーの関与は非常に重要です。リーダー自らが「ひと」に向き合い人財を育てる文化を根付かせていくことが、グループ全体の成長に

繋がるからです。この考えに基づき、THE 8 WAYSの精神をリーダーシップ要件に落とし込み、リーダー人財のアセスメントや人財開発プログラムに反映しています。同時にグループの経営層を対象とした後継者計画も進めており、望ましい企業文化を体現するトップリーダー育成と経営基盤の安定化に努めています。

更に報酬面からもリーダーのコミットメントを支えるべく、制度を改定しました。役員報酬の評価基準として、エンゲージメントスコア、女性管理職比率、CO₂排出量といった非財務指標を盛り込み、リーダー自らが従業員の成長と社会への貢献を実現する企業文化醸成の担い手となることを目指します。

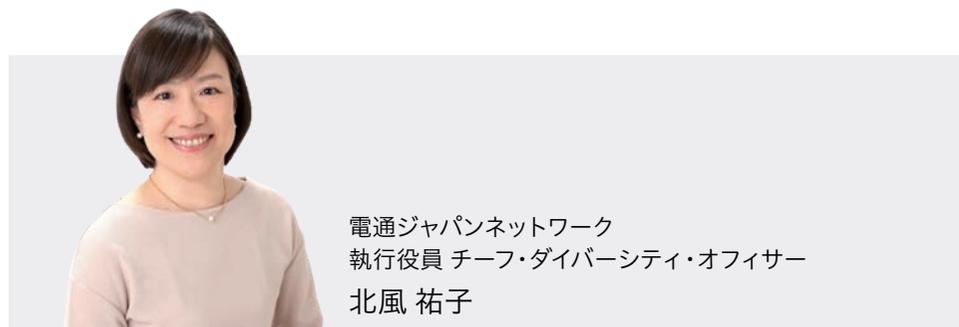
Technologies & Data

当社グループのような人財が何よりも重要な業態では、人財に関する情報を正確に把握した上での戦略的な経営判断が求められます。また従業員一人ひとりが仕事を通じて望ましい成長を遂げるためには、個の状況やニーズに向き合った機会提供が重要です。つまり経営の視点でも従業員の視点でも、人財に関するデータの蓄積とその活用(分析、サービス提供)が要となるのです。私たちはこれまでも事業体ごとにタレントマネジメントシステムの導入や人財データ分析などに取り組んできましたが、今後はよりグループ全体を捉えたデータ基盤やシステムに投資していきます。グループを通じた人財情報の可視化、業務効率化を皮切りに、将来的には約65,000人の従業員のキャリア支援のツールとして発展させていく構想を持っています。



ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

電通ジャパンネットワーク



電通グループの強みは、多様な従業員が異なる視点をぶつけあい、アイデアを形にする力です。この力を最大化するために、誰もが真の自分を発揮できる基盤をつくるのがダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)の使命です。

なぜ女性管理職比率が低いのか。なぜ男性育休取得率は100%ではないのか。障がい者雇用の“質”とは何か。一つ一つ突き詰めて考え、具体的なアクションを実践していきます。例えば、毎月DE&Iゼミナールを実施し、当事者の声を聴いたあとでグループディスカッションをしています。また、独自に開発したアンコンシャスバイアス研修や、女性管理職育成プログラムも実施していきます。

私は、DE&I推進に欠かせない力として、以下の3つを大切にしています。

- ① 想像力: 相手と自分の違いを知り、相手の生きている世界を想像する力
- ② ネガティブ・ケイパビリティ: 結論を急がず、悩みに耐える力
- ③ 目の前のGood: 一足飛びにSocial Goodを目指すのではなく、目の前の一人の課題にしっかりと向き合う力

私たち全員が、この3つの力を身につけてDE&Iに取り組むことで、いつか社会の変革に貢献できる日がくると信じています。

電通インターナショナル



私たちにとって、DE&Iは単なる関連部署が掲げるスローガンではありません。全てのチームとビジネスを駆けめぐる血流です。

電通インターナショナルは、3つある地域でそれぞれにチーフ・エクイティ・オフィサーを任命し、地域特性を十二分に配慮した本質的なDE&Iの発展に取り組んでいます。DE&Iは、顧客企業の抱える課題解決に取り組む際の最重要事項であり、戦略であると考え、複雑で多様性に富んだチームを率いることのできる、当該地域の文化に精通したリーダーを育成してきました。

マイノリティ向けメディアの経済的価値と持続性を高めるための協力も行っています。また、社会の実情に即した従業員の構成比をめざし、当社グループのリーダー達自身の責務としてその実現にあたっています。

このように、より良い社会を実現する力となるために努力を惜まず、トップダウン、ボトムアップの両方のアプローチで、DE&Iが事業の隅々にまで浸透するよう取り組んでいます。

各地域のチーフ・エクイティ・オフィサーを中心に、透明性や説明責任の意識をより高め、顧客企業の事業にインパクトをもたらすことで、業績にもポジティブな影響が生まれています。DE&Iをサステナブルなものにするには、インクルージョンへの理解を広げ、インクルーシブな思考や行動を日常の働き方に根づかせることが必須であるというのが、私たちの信念です。

コーポレートガバナンス

- ◇ 取締役会議長メッセージ P.39
- ◇ 新任社外取締役メッセージ P.40
- ◇ コーポレートガバナンス推進体制 P.42
- ◇ 役員一覧 P.46
- ◇ ガバナンスの実効性向上に向けた取り組み P.48
- ◇ 役員報酬制度／政策保有株式 P.49
- ◇ リスク管理 P.52
- ◇ コンプライアンス推進体制 P.54

取締役会議長メッセージ

持続的成長に寄与する多様かつ独立性を担保した取締役会

電通グループでは、社会、顧客企業ならびに株主の皆さま、そして従業員にとっての企業価値を持続的に創出できるよう努めています。そのために、迅速な意思決定、責任ある経営資源の配分、透明性の高い事業運営によるガバナンスの強化を目指しています。2022年度は、その目標に向けて更なる一步を踏みだしました。

五十嵐博を新たな電通グループの代表取締役社長CEOに任命すると同時に、CEOと取締役会議長の権限を異なる人物が担うことになりました。中立性、サポート機能、長期的展望を求められる取締役会の独立性を強化する一方、業務執行を担う役員は事業運営と事業戦略の遂行により注力できる体制を整えました。そして、私は非業務執行取締役として初めて取締役会議長を拝命し、身の引き締まる思いでいます。電通で10年以上にわたって業務執行取締役を務めた経験で培った、事業に対する深い理解をベースに、五十嵐CEOをリーダーとする新たな業務執行チームの経営をサポートすると同時に、業務執行には関与しない独立した立場で職責を全うしていく所存です。

また、この度新たに4名の社外取締役に迎えたことをご報告いたします。この10余年の間にも電通グループは正真正銘のグローバルカンパニーへと発展し、成長を続け

る事業と同様、経営陣にも取締役会にも多様性が求められるようになりました。新しい取締役会は、企業経営経験、多様性、国際性のいずれにおいても過去最高の布陣であると自負しております。今回迎えた社外取締役は、過去にグローバルグループ企業において、業務運営、取締役会の両方で豊富な経験を有する、グローバル経営、デジタル、財務、会計、監査のエキスパートたちです。私たちを取り巻く状況が刻々と変化し続ける中、取締役各々が、事業やそれを取り巻く環境、競合他社について広範な知見を有することが電通グループの成功にとって不可欠です。新たな社外取締役がそれぞれの分野の知見を活かし、連携し、取締役会に貢献してくれるものと確信しています。

私たちがこれまで長い年月をかけて築いてきた、他社の追随を許さない強みを存分に活かし、また時には変化に柔軟に対応し、方向を転換できる卓越した経営体制がスタートしました。電通グループは2021年度に既に成長軌道への回帰を果たしました。私は、経営陣が、2024年に向けた中期経営計画を達成すると信じています。それと同時に、取締役会は一丸となり、全てのステークホルダーにとって意義のある事業の持続的な成長に向けた道筋を示しサポートしていきたいと考えています。



(株)電通グループ 取締役会議長・非業務執行取締役
ティム・アンドレー

新任社外取締役メッセージ

取締役・監査等委員
(独立社外取締役)

ポール・キャンドランド



グローバルなチームの協働を促し イノベーションを推進することが成功への鍵

私は、2022年3月に新任取締役として当社に参画しました。過去121年に亘って日本企業の重要な成長パートナーであり、世界トップクラスの人財を擁する真のグローバル・ネットワークに成長した電通グループの取締役に就任することは、大変光栄なことです。

この2年間における新型コロナウイルスの感染拡大が、世界中の人々の生活や仕事のあり方を根本的に変えました。変化から生まれる機会に対し、電通グループは、顧客企業

のビジネスにとって、より包括的で統合的なソリューションの提供者として自らを位置づけ、対応しています。

今後も、多様かつ相互に連携したプロフェッショナルたちによるグローバルチームの協働を通じたイノベーションを推進することが、成功への鍵になると考えています。

取締役・監査等委員
(独立社外取締役)

アンドリュー・ハウス



事業や人材育成など私自身の経験も活かして 持続的な成長を支えるガバナンスづくりを支援したい

電通グループは才能溢れる人財の会社であり、大きな可能性を秘めた企業グループです。私は独立社外取締役として電通グループに参画することができ、大変光栄に思います。

最近の地政学的な諸問題や世界的パンデミックからの回復に加え、当社グループは、ビジネスモデルに対するさまざまなプレッシャーや私たちを取り巻く事業環境の根本的な変化に対応していかなければなりません。また、これらに対

峙し、持続的な成長を支える適切なガバナンス構造を追求しなければなりません。これらは、緊急の対応と真剣さを必要とする差し迫った課題です。

取締役会と経営陣が株主価値の向上と社会への貢献を推進する中で、私は事業変革の実行や創造的な才能の育成、ガバナンスの水準向上に関する自身の経験を活かしていきたいと考えています。

取締役・監査等委員
(独立社外取締役)

佐川 恵一



多様な視点を提供することで 電通グループの成長に貢献していく

世界全体で不透明感が増す中、新しい体制がスタートしました。事業を取り巻く環境は大きく変化し、競争は厳しさを増しています。2021年に始まった構造改革は着実に進捗していますが、今後は、持続的な成長の実現へ早急に軸足を移していく必要があります。

特に、マーケティングの領域を超えて顧客企業の成長、社会の課題解決に貢献していく存在に進化できるかどうか。この2、3年が未来の電通グループにとって、重要な転換点に

なると認識しています。不確実性が高い戦略であっても、グループの進化につながると判断できるのであれば積極的にサポートしていきたいと思います。

一方で、その取り組みが、ステークホルダーの期待を踏まえながら着実に進捗しているかどうか、機動的かつ柔軟に修正されているかどうかをしっかりとモニタリングしていきます。これまでの経験を踏まえ、多様な視点を提供することで、電通グループの成長に貢献していきたいと思います。

取締役・監査等委員
(独立社外取締役)

曾我辺 美保子



多面的な視点から取締役会の議論を深めて 持続的な成長の基盤づくりに貢献したい

電通グループは、ここ数年の構造改革を推進するフェーズを経て、2022年度から持続的な成長を実現するための事業変革に進捗するフェーズに入っています。その一環として、ガバナンス強化にも努めていますが、特にグループガバナンスのあり方については大きな検討テーマであると考えています。

また、リスクについても建設的な議論を交わし、チャレンジする経営陣をサポートする一方、適切なリスク管理のため

のモニタリングの強化を監督していくことも必要だと考えています。

様々なバックグラウンドを有する他の社外取締役の皆さまと協力し、経営陣と共に、多面的な視点から取締役会の議論を深めて、電通グループの持続的な成長の基盤づくりに貢献できるよう努めてまいります。

コーポレートガバナンス推進体制

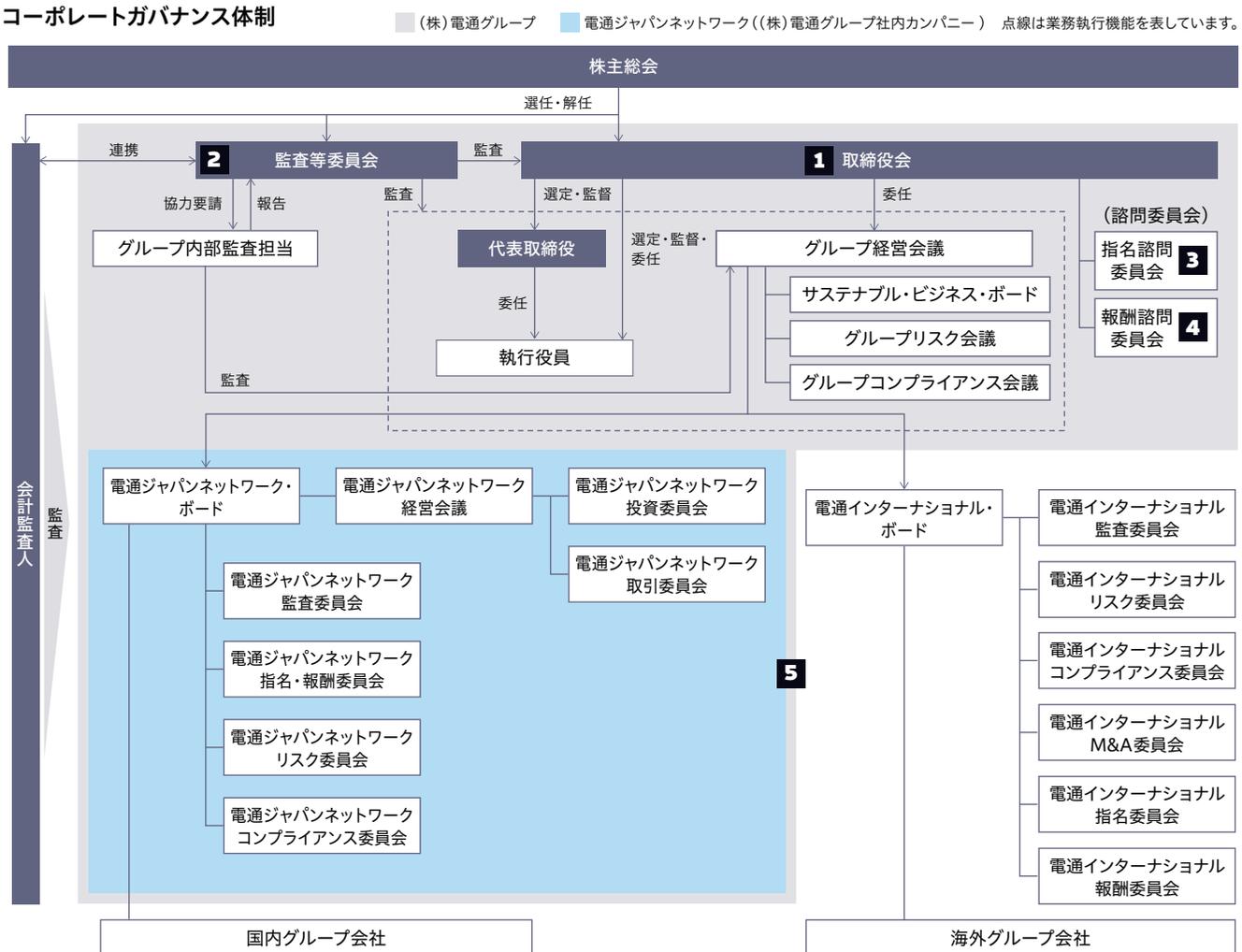
ガバナンス体制

当社は、監査等委員会設置会社制度を採用しており、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、全取締役の少なくとも3分の1以上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、顧客企業、従業員、パートナー企業および地域社会などのステークホルダーに対する責任を果たすとともに、電通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



2022年1月1日現在

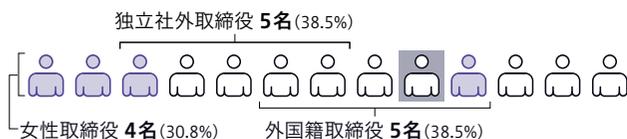


1 取締役会

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、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(2021年度 16回開催)

- ・中期経営計画
- ・包括的な事業オペレーションの見直しとグループ資本政策
- ・グループ行動憲章、コーポレートガバナンスポリシーの改定
- ・コンプライアンスプログラム・リスクマネジメント体制の見直し
- ・政策保有株式の保有の適否の検証



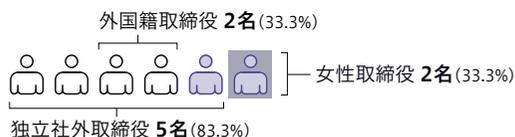
2 監査等委員会

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6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、5名は独立社外取締役です(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)。

監査等委員会における主な議題(2021年度 11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

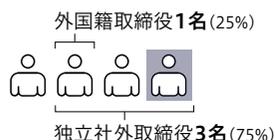


3 指名諮問委員会

2019年7月に設置された指名・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(2021年度 7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

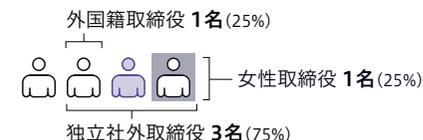


4 報酬諮問委員会

2019年7月に設置された指名・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。

報酬諮問委員会における主な議題(2021年度 7回開催)

- ・報酬水準・報酬構成に関する審議答申
- ・報酬規則改正に関する審議答申
- ・取締役・執行役員個別報酬案に関する審議答申



5 その他の業務執行関連会議体

取締役会の下には、代表取締役その他の業務執行取締役を含む執行役員によって構成する「グループ経営会議」を設置し、取締役会決議事項以外の当社の重要事項の審議、当社グループ全体における経営上の重要事項の決議や取締役会決議事項の事前審議などを行っています。

さらに、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、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。

取締役のスキルマトリックス

● 担当/属性 ○ スキル

	役職	業務執行	非業務執行	経営	財務/会計	監査	法務/ コンプライアンス	人事労務	グローバル マネジメント	デジタルビジネス
 ティム・アンドレー	取締役会議長		●	○					○	
 五十嵐 博	指名 代表取締役	●		○					○	○
 曾我 有信	報酬 代表取締役	●		○	○	○			○	
 ニック・プライデイ	取締役	●		○	○	○			○	
 ウェンディ・クラーク	取締役	●		○					○	○
 樽谷 典洋	取締役	●		○					○	○
 高橋 祐子	取締役		●		○	○				

● 担当/属性 ○ スキル

	役職	業務執行	非業務執行	経営	財務/会計	監査	法務/ コンプライアンス	人事労務	グローバル マネジメント	デジタルビジネス
 大越 いづみ	取締役・ 監査等委員		●			○	○	○		
 松井 巖	社外 独立 指名 取締役・ 監査等委員		●			○	○	○		
 ポール・キャンドランド	社外 独立 指名 取締役・ 監査等委員		●	○					○	○
 アンドリュー・ハウス	社外 独立 報酬 取締役・ 監査等委員		●	○		○			○	○
 佐川 恵一	社外 独立 指名 報酬 取締役・ 監査等委員		●	○	○				○	○
 曾我辺 美保子	社外 独立 報酬 取締役・ 監査等委員		●		○	○				

役員一覧

取締役会議長 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 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

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

2021年 3月 当社代表取締役副社長執行役員

2022年 1月 当社代表取締役

2022年 3月 当社取締役(取締役会議長)(現任)

代表取締役 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

2020年 1月 株式会社電通代表取締役社長執行役員

2022年 1月 当社取締役社長執行役員

2022年 1月 株式会社電通代表取締役

2022年 3月 当社代表取締役社長執行役員(現任)

代表取締役 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

2022年 1月 当社取締役副社長執行役員

2022年 3月 当社代表取締役副社長執行役員(現任)

取締役 ニック・プライデイ

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) Global CEO(現任)

2020年 9月 当社執行役員

2021年 3月 当社取締役執行役員(現任)

取締役 樽谷 典洋

略歴

1988年 4月 当社入社

2016年 7月 当社デジタルプラットフォームセンター局長

2017年 1月 当社執行役員
株式会社電通デジタル代表取締役CEO

2020年 1月 株式会社電通取締役副社長執行役員

2022年 1月 同取締役社長執行役員

2022年 3月 同社代表取締役社長執行役員(現任)

2022年 3月 当社取締役執行役員(現任)

取締役 高橋 祐子

略歴

1992年10月 センチュリー監査法人
(現有限責任あずさ監査法人)入所

2001年 2月 当社入社

2017年 1月 当社経理局長

2020年 1月 当社執行役員

2021年 7月 公認会計士再登録

2022年 1月 当社エグゼクティブ・アドバイザー

2022年 3月 当社取締役(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 **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 大阪府検察庁検事正
- 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 当社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 当社監査等委員でない社外取締役
- 2022年 3月 当社取締役(監査等委員)(現任)

取締役・監査等委員 **ポール・キャンランド**

略歴

- 1985年 6月 Owens Corning Corporation
- 1987年 4月 PepsiCO, Inc.
- 1994年11月 沖縄ペプシコーラ社社長
- 1998年 4月 ペプシコインターナショナル日本支社代表
- 1998年11月 ディズニーストア・ジャパン株式会社 代表取締役総支配人
- 2002年 4月 ウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社 ウォルト・ディズニー・テレビジョン・インターナショナル・ジャパンマネージングディレクター
- 2007年 6月 ウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社 代表取締役社長
- 2014年 7月 ウォルト・ディズニー・カンパニー・アジアプレジデント
- 2018年 9月 PMC Partners Co., Ltd. マネージングディレクター
- 2019年 6月 ヤマハ株式会社社外取締役(現任)
- 2019年 9月 Age of Learning, Inc. CEO(現任)
- 2021年11月 Age of Learning Japan 株式会社CEO(現任)
- 2022年 3月 当社取締役(監査等委員)(現任)

取締役・監査等委員 **アンドリュー・ハウス**

略歴

- 1990年10月 ソニー株式会社入社
- 2005年10月 同グループエグゼクティブ、チーフ・マーケティング・オフィサー
- 2011年 9月 株式会社ソニー・コンピュータエンタテインメント 取締役社長、グローバルCEO、グループエグゼクティブ
- 2016年 4月 株式会社ソニー・インタラクティブエンタテインメント取締役社長、グローバルCEO
- 2017年10月 同取締役会長
- 2018年 4月 Intelity ストラテジックアドバイザー(現任)
- 2018年10月 The Exco Group エグゼクティブメンター(現任)
- 2019年 6月 日産自動車株式会社社外取締役(現任)
- 2021年 5月 Nordic Entertainment Group社外取締役(現任)
- 2022年 3月 当社取締役(監査等委員)(現任)

取締役・監査等委員 **佐川 恵一**

略歴

- 1988年 4月 株式会社リクルートホールディングス入社
- 2006年 4月 同執行役員事業統括室担当
- 2011年 6月 同取締役兼執行役員経理財務、法務、総務、投資マネジメント、コーポレートコミュニケーション、コンプライアンス担当
- 2013年 4月 同取締役兼常務執行役員管理本部担当
- 2016年 4月 同取締役兼専務執行役員ファイナンス本部担当
- 2017年 4月 同取締役兼専務執行役員ファイナンス本部、管理本部担当
- 2017年 5月 同取締役兼専務執行役員ファイナンス本部(CFO)、管理本部(CRO)担当
- 2019年 4月 同取締役兼専務執行役員ファイナンス本部(CFO)担当
- 2020年 6月 同顧問
- 2022年 1月 株式会社ギミック社外取締役(現任)
- 2022年 3月 当社取締役(監査等委員)(現任)

取締役・監査等委員 **曾我辺 美保子**

略歴

- 1992年 4月 日本合同ファイナンス株式会社(現ジャフコグループ株式会社)入社
- 2001年 4月 朝日監査法人(現有限責任あずさ監査法人)入社
- 2005年 5月 公認会計士登録
- 2018年 5月 有限責任あずさ監査法人退所
- 2018年 6月 日興アセットマネジメント株式会社社外監査役 公益社団法人日本工芸会監事(現任) 曾我辺公認会計士事務所代表(現任)
- 2019年 6月 日興アセットマネジメント株式会社社外取締役(監査等委員)(現任)
- 2020年 7月 株式会社ソルブレイン社外監査役(現任)
- 2021年 4月 DM三井製糖ホールディングス株式会社社外取締役(監査等委員)(現任)
- 2022年 3月 当社取締役(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。当社は、前

年度の評価において抽出された課題の改善状況、新たな課題や今後進めるべき方向性などについて確認するとともに、取締役会の実効性向上を図る分析・評価ならびに課題の改善を行うことにより、更なるコーポレートガバナンスの強化に努めています。

2021年度実効性評価方法

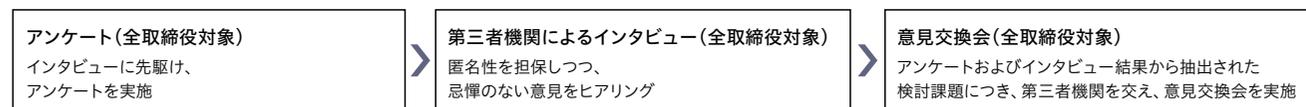
2021年度の評価については、2020年度に引き続き、独立した第三者の評価機関がアンケート項目を作成し、取締役全員を対象にアンケートを行いました。また、アンケート結果を踏まえ、取締役全員に対してインタビューを実施しました。その結果は、第三者機関において評価・検討のうえレポートにまとめられ、2022年1月開催の取締役会において当該第三者機関よりその内容についての説明を受け、審議を実施しました。

実効性評価の内容 2021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34問)

1. 戦略的アライメントとエンゲージメント(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、株主との対話など)(12問)
2. 取締役会の構成・体制(サクセッションプラン、スキルセットなど)(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、トレーニングなど)(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)(7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)

評価ステップ



2020年度の課題と2021年度における進捗

2020年度の分析・評価において課題として抽出された長期ビジョン・経営戦略の見直しという事項を踏まえ、2021年2月に「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」を策定しました。また、当計画ではESG目標についても設定するとともに、同年3月にサステナブル・ビジネス・ボードを設立しました。さらに、同年11月には、変革からの持続的成長を実現するために経営体制の刷新を公表し、推進する当社に相応しい、より一層国際性、多様性に富んだ取締役会となりました。

今後の課題および改善に向けた取り組み

当社は、2021年2月に中期経営計画を公表後、更なる取締役会の実効性向上に向け議論を重ねた結果、下記の新たな課題も浮かび上がりました。当社は、これらの課題の改善を行うことで、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) 新体制下における長期ビジョン・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、適時適切に見直し、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。

・新体制下における長期ビジョン、経営戦略の議論の充実に向けた下記二つの施策を推進する。

(2) 株主視点、ESG視点を取り込んだ取締役会における議論の充実化

・中期経営計画の進捗について、株主視点・ESG視点を重視し、取締役会と各種委員会でのモニタリングを強化する。

(3) (モニタリング機能の強化に向けた)取締役会運営の更なる深化

・上程議案の更なる精査により、監督に関わる議案の議論機会、議論時間を重点的に確保する。

・取締役会での論点を明示する等の資料を高度化する。

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、取締役および執行役員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・財務など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など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

役員報酬制度／政策保有株式

役員報酬制度

(1) 役員報酬の決定に関する基本方針

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、役員報酬を以下の基本方針のもとで決定しています。

- ・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のバランスを適切に図る。

(2) 役員報酬の構成

固定報酬		変動報酬	
金銭報酬		株式報酬	
a. 基本年俸	b. ファントムストック (中長期賞与)	c. 年次賞与	d. 業績連動型株式報酬 (中長期賞与)

各報酬項目の算定方法

a. 基本年俸

基本年俸は、定期定額(月例)の金銭報酬であり、毎月一定の時期に支給します。取締役報酬としての基本年俸については、取締役の職務の内容に応じて当社の役員報酬規則で定める確定額が支給されます。執行役員報酬としての基本年俸については、各事業年度についての外部専門機関による報酬市場調査データを参考に、当社の企業価値、企業規模および報酬水準等を勘案の上、各役員の役職に応じた適切な報酬額が支給されます。

b. ファントムストック(中長期賞与)

国内上場株式を管理する証券口座を保有しない国外居住の取締役兼務執行役員に対しては、執行役員報酬として、執行役員報酬としての基本年俸、年次賞与および業績連動型株式報酬(中長期賞与)に代えて、ファントムストック(中長期賞与)を支給しています。ファントムストック(中長期賞与)の適用対象となる取締役兼務執行役員は、就任中の各事業年度に関して、当該事業年度の一定の日に、当該事業年度における職務執行の対価として、当該役員の担当職務に応じて算定された基準額を当該日における当社普通株式の平均株価で除した数のユニットを受けた上で、当該事業年度を初事業年度として連続する3事業年度が経過した後の一定の日に、当該日における当社普通株式の平均株価に上記のユニット数を乗じた額の金銭の給付を当社から受けることができます。

c. 年次賞与

年次賞与は、執行役員に対し、当社の役員報酬規則に基づき、当該役員の就任中の各事業年度における下記の指標の数値に応じて支給される業績連動型の金銭報酬です。各事業年度における下記指標の数値がその目標値を達成した場合に各役員に支給される年次賞与の基準額を、執行役員報酬としての基本年俸の額に15%を乗じた額とし、後記「2022年度以降の変動報酬の変動幅」に記載する変動幅の範囲内で、下記の指標の数値に応じて役員報酬規則に定める算定式に従って算定される金額を、当該事業年度に係る定時株主総会後の一定の時期に支給します。

2021年度以降においては、年次賞与の算定に係る主たる

指標として、その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調整後営業利益(いずれも国際財務報告基準(IFRS)に基づく。以下同じ。)を採用することとしております。

さらに2022年度以降においてはグループ中期経営計画および現状の企業を取り巻く課題を鑑み、上記の指標に加え、年次賞与の算定に係る追加的な指標として、財務指標では測れない「企業価値」に関する戦略的目標を「非財務指標」として事業年度ごとに設定することとしました。非財務指標としては、従業員エンゲージメントの向上、女性管理職比率の向上、二酸化炭素排出量(Scope1+2+3)の削減の3指標をKPIとしています。非財務指標の評価比重は、年次賞与の基準値全体(目標値達成時における報酬全体に占める割合は15%)のうちの10%以内とします。

非財務指標の目標設定

		2021年実績	2022年目標	ウェイト
従業員エンゲージメント スコア(ポイント)	電通 ジャパンネットワーク	63	63以上	10%
	電通 インターナショナル		65以上	10%
女性管理職比率(%)	電通グループ	16.2	70以上	10%
			72以上	10%
CO ₂ 排出量 スコープ1+2+3(t-CO ₂)	電通グループ	30,361	17.0以上	20%
			17.4以上	20%
			29,202	20%
			28,706	20%

d. 業績連動型株式報酬(中長期賞与)

業績連動型株式報酬(中長期賞与)は、執行役員に対し、当社の役員報酬規則および役員株式給付規則に基づき、当該役員の就任中の各事業年度から連続する3事業年度における下

記の指標の数値に応じて支給される業績連動型の株式報酬です。

業績連動型株式報酬(中長期賞与)の適用を受ける役員は、就任中の各事業年度に関して、当該事業年度の一定の日(ユニット付与日)に、当該事業年度における職務執行の対価として、基準ユニット(当該事業年度における各役員の執行役員報酬としての基本年俸の額×50%÷当該事業年度の1月における当社株式の1か月間の終値平均株価)の付与を受けるとともに、ユニット付与日が属する当該事業年度を初事業年度として連続する3事業年度(業績評価期間)が経過した後の一定の日(権利確定日)までに所定の手続きをとることにより、権利確定日をもって、業績連動型株式報酬制度に基づいて設定された信託(本信託)から当社株式等の給付を受ける権利を取得することができます。その際、各役員に当該初事業年度に付与されていた基準ユニットの数は、役員株式給付規則に定める算定式に従い、下記の指標の数値に応じて調整されず(以下、かかる調整後のユニットを「確定ユニット」といいます。)

その後、当該役員は、確定ユニットの数に応じた当社株式など(原則として、確定ユニットの数の半数に応じて算定される数の当社普通株式、および残りの半数に応じて算定される数の当社普通株式の権利確定日時点における時価に相当する額の金銭)の給付を本信託から受けることができます。

2020年度以前においては、業績連動型株式報酬(中長期賞与)の算定に係る指標として、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を採用してきました。2021年度以降においては、業績連動型株式

報酬(中長期賞与)の算定に係る指標として、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を組み合わせて採用することとしています。

2022年度以降の変動報酬の変動幅

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目標値を達成した場合※1



固定報酬:60% 変動報酬:40%

業績連動型株式報酬に係る指標が下限値(下限値が設定されていない株主総利回り(TSR)については目標値)を下回り、かつ、年次賞与に係る指標が目標値を下回るもの下回った場合※2



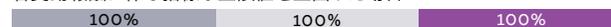
固定報酬:87%~94% 変動報酬:6%~13%

業績連動型株式報酬に係る指標が下限値(下限値が設定されていない株主総利回り(TSR)については目標値)を下回り、かつ、年次賞与に係る指標も下限値を下回った場合※3



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※4



固定報酬:33% 変動報酬:67%

※1 この場合、2021年度においても、年次賞与が執行役員報酬としての基本年俸比15%、業績連動型株式報酬(中長期賞与)が同基本年俸比50%になることとされていました

※2 この場合、2021年度においては、年次賞与および業績連動型株式報酬(中長期賞与)は支給されなかったこととされていました

※3 この場合、2021年度においても、年次賞与および業績連動型株式報酬(中長期賞与)は支給されなかったこととされていました

※4 この場合、2021年度においては、年次賞与が執行役員報酬としての基本年俸比50%、業績連動型株式報酬(中長期賞与)が同基本年俸比100%になることとされていました

各報酬項目の対象役員(役員の区分ごとに適用される報酬項目)

	固定報酬		変動報酬	
	基本年俸	ファンタムストック(中長期賞与)	年次賞与	業績連動型株式報酬(中長期賞与)
a. 監査等委員でない社内取締役※1	○※3	×	○※4	○※4
b. 監査等委員でない社内取締役※2	○※5	○	×	×
c. 監査等委員でない社外取締役	○	×	×	×
d. 監査等委員である社内取締役	○	×	×	×
e. 監査等委員である社外取締役	○	×	×	×

※1 b以外の者を指します

※2 国内上場株式を管理する証券口座を保有しない国外居住の取締役兼務執行役員に限りです

※3 基本年俸のうち、執行役員報酬としての基本年俸の適用は執行役員を兼務する者に限りです

※4 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です

※5 基本年俸のうち、取締役報酬としての基本年俸に限りです

指標の目標

2021年度以降における業績連動型株式報酬(中長期賞与)に係る指標の目標値および2021年度における各指標の実績値は、以下のとおりです。

指標	目標値	構成割合※1	実績値(2021年度)
株主総利回り(TSR)	対東証株価指数(TOPIX)配当基準値100%上限値110%	30%	109.1%
	対ピアグループ※2における株主総利回り(TSR)の平均値基準値100%上限値110%	20%	76.9%
当社グループ連結調整後営業利益(CAGR)	基準値8.25%上限値14.5%	50%	44.4%

※1 各指標の数値がいずれも目標値(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。

(3)支給上限金額

①金銭報酬(基本年俸・年次賞与・ファントムストック(中長期賞与))

・監査等委員でない取締役に対する金銭報酬(取締役兼務執行役員の執行役員報酬を含む)の総額の上限:

第167回定時株主総会(2016年3月30日)において年額12億円(うち社外取締役分は年額1,800万円)と決議されています。なお、当該定時株主総会の決議に係る監査等委員でない取締役の員数は、5名です。

・監査等委員である取締役に対する金銭報酬の総額の上限:

第167回定時株主総会(2016年3月30日)において年額1億5,000万円と決議されています。なお、当該定時株主総会の決議に係る監査等委員である取締役の員数は、4名です。

②株式報酬(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(執行役員を兼務する者に限る)に対する株式報酬:

第170回定時株主総会(2019年3月28日)において、本信託を通じて取得される当社普通株式の取得原資として当社が1事業年度当たりには拠出する金銭の上限を9億円、監査等委員でない社内取締役に1事業年度当たりには給付される当社普通株式の総数の上限を36万株と決議されています。なお、当該定時株主総会の決議に係る監査等委員でない社内取締役の員数は、7名です。

政策保有株式の保有方針および縮減の実績

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ています。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、保有の適否を検証しています。

2021年度は、上記基本方針の下、政策保有株式11銘柄(売却額:約210億円)を売却しました。

リスク管理

リスク管理体制

電通グループの戦略や事業など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次頁に記載しています。

電通グループは、P.42の図のようなコーポレートガバナンス体制の下、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しています。

2021年度は内部統制・リスク委員会を3回開催しました。また、グループレベルのリスク管理については、7月以降、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について定期的に議論することとし、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。

また、電通ジャパンネットワーク(DJN)と電通インターナショナル(DI)に各リスク委員会を設置し、グループレベル同様のリスク管理に取り組んでいます。2021年度は、DJNでは5回、DIでは4回の委員会を開催しました。

リスク管理プロセス

当社グループは、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・評価しています。また、そのリスクの顕在化の予防と顕在化した場合の影響を最小化するため、リスク・スポンサーを選定し、リスク対応計画の策定と実施を委任しています。さらに、その対応状況のモニタリングをグループ経営会議で定期的実施しています。

識別

グループリスク会議は、当社グループにて顕在化する可能性のあるリスクを、経営環境や経営資源、業務活動などの観点から、経営レベルでの対応の必要性を考慮の上、識別し、リスク・レジスターにまとめ、グループ経営会議での承認を得ます。グループ経営会議は、識別されたリスクに関して、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対応計画の整備を委任します。

評価

グループリスク会議は、識別したリスクについて、リスク・スポンサーと協議のうえ、固有リスク、現在リスク、目標リスクの観点から定期的にリスクの発生可能性や発生した際の影響の評価を実施します。

対応

リスク・スポンサーは、リスク管理のための対応策、対応の責任者、期日を決め、当該リスクへの対応を図り、その進捗を定期的に報告します。対応策の実施により、リスク・スポンサーが評価をした目標リスクへのリスク低減を目指します。

モニタリング・報告

グループリスク会議は、リスク・スポンサーによるリスク対応の進捗を監視し、グループ経営会議に報告をします。また、重要リスクが顕在化した場合、リスク・スポンサーは、状況および原因について速やかに情報を収集・分析し、グループリスク会議、グループ経営会議に報告をするとともに、事後対応策を策定・実施します。

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

(1) 景気変動ならびにコロナ禍によ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を2022年2月にアップデート、持続的成長を見据えた新しい経営方針「B2B2S」を提唱し、中期経営計画の戦略や目標を具体化
(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	従業員の声に耳を傾け組織課題の発見・改善を目指しグループ全体でエンゲージメント調査を実施。ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンをテーマにした人財育成プログラム、従業員一人ひとりの成長を促すリスキリングプログラムなどを提供。透明性と公平性を担保しながら、幹部職の後継者計画を推進
(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において実施し、その進捗を定期的にモニタリング
(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、また強固な顧客企業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当社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
(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	定期的な減損テストに加え、2021年度に過去の海外投資の包括的なレビューを実施し、投資評価の枠組みを明確化
(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) サステナビリティ課題に係るリスク	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ことを目指した「2030サステナビリティ戦略」を策定し、そこに掲げた環境および社会性指標の目標を達成する施策を推進
(10) 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
(11) 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

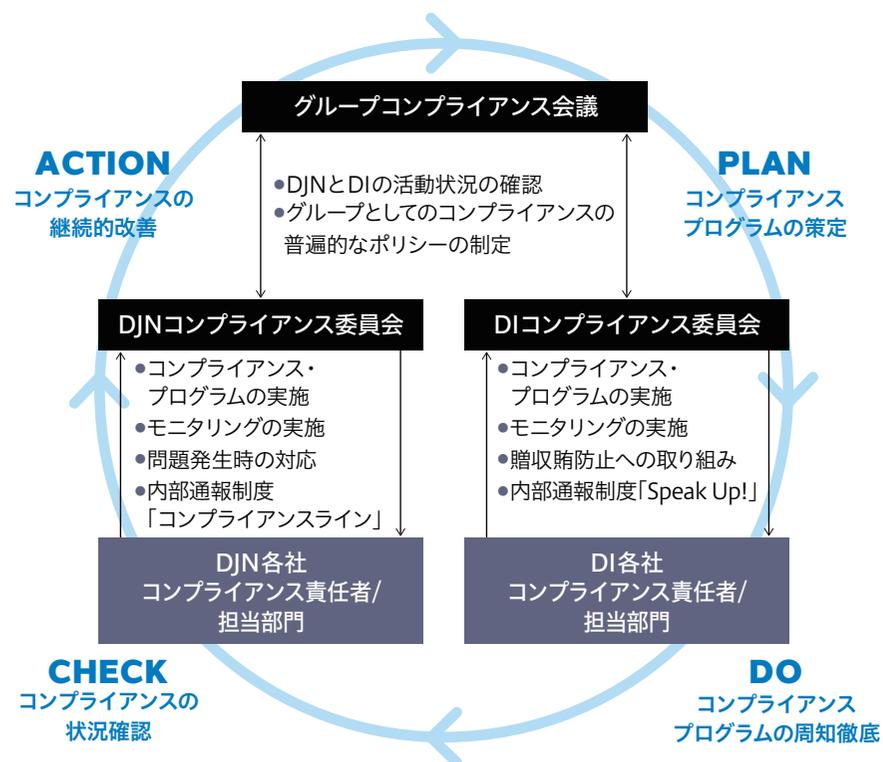
コンプライアンス推進体制

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、電通ジャパンネットワーク(DJN)では「DJNコンプライアンス委員会」を設置し、電通インターナショナル(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

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で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、法令順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責任者に報告し、責任者は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います。また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、当該会社において、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の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

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などにより、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!」

グループ会社の中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。



財務・コーポレートデータ

- ◇ CFOメッセージ
代表取締役副社長執行役員 曾我 有信 P.57
- ◇ 財務データサマリー P.61
- ◇ ESGデータサマリー P.63
- ◇ 子会社および関連会社
投資家情報・株式の状況 P.67

CFOメッセージ



成長軌道への回帰を示す 過去最高業績の2021年度

戦略的資本配分による 事業変革と持続的な成長を通じて、 企業価値の最大化を目指します

(株)電通グループ
代表取締役副社長執行役員 CFO

曾我 有信

包括的な見直し

電通グループは2020年度から構造改革と事業変革に着手し、2021年度はこの取り組みが様々な形で実を結びました。

顧客企業に対して、的確にサービスを提供できる体制を整備するべく、組織をよりシンプルな構造に、働く環境もより合理的な形に見直しました。またバランスシートの健全化と株主還元施策の改善にも着手しました。

当社グループのこれら取り組みの成果を、ステークホルダーの皆様には実感いただけていると思います。

成長軌道への回帰

電通グループの2021年度業績は、過去最高の売上総利益、営業利益および調整後営業利益となりました。1株当たり配当金117.5円も過去最高で、「成長軌道」に回帰することができたことと認識しています。

売上総利益は、コロナ禍前の2019年度水準を上回りました。これは、広告事業の回復と、当社グループが構造的な成長を期待する「カスタマーTRANSフォーメーション&テクノロジー（CT&T）領域」の伸長によるものです。事業環境が激変する中で、当社グループが顧客企業の成長に資するサービスを提供できている証と捉えています。

日本事業(電通ジャパンネットワーク)業績

日本事業を担う電通ジャパンネットワークは、2021年度にグループ連結売上総利益の43%を創出し、オーガニック成長率は17.9%でした。

好業績の理由としては、広告市況の回復が想定を上回る水

準で推移したことが挙げられます。特にテレビ広告とインターネット広告、そしてCT&T領域が好調でした。コロナ禍関連の規制が一部軽減されたことを背景に、顧客企業が生活者心理の改善を見越してマーケティング投資を増やしたことが要因です。

インターネット広告は、当社グループにとって強力な成長ドライバーです。2021年10月に、当社はセブテーニ・ホールディングスへの出資比率を52%に引き上げ、連結子会社化することを発表しました。この統合によって、当社グループは国内インターネット広告でトップの市場シェアとなり、業界のリーダー的地位を固めることができました。

CT&T領域は、当社事業領域の中で、極めて高い成長率が期待できる領域です。同領域を牽引する電通デジタルの2021年度オーガニック成長率は30%を超え、その結果、国内のCT&T領域の売上総利益構成比は24.4%に達しました。当社グループは、今後も高成長が見込まれるCT&T領域の強化を進め、事業の柱に育てていきます。

海外事業(電通インターナショナル)業績

海外事業を担う電通インターナショナルは、2021年度にグループ連結売上総利益の57%を創出し、オーガニック成長率は9.7%でした。以下、地域別に業績をお伝えします。

米州地域は、売上総利益の25%を占め、日本に次ぐ規模を有しています。同地域のオーガニック成長率は10.6%と2桁増で、米国とカナダが牽引しました。

欧州・中東・アフリカ地域は、売上総利益の22%を占め、オーガニック成長率は11.1%でした。特に欧州が好調で、5カ

電通グループ 2021年度ハイライト

売上総利益

9,770 億円

電通ジャパンネットワーク	4,160 億円
電通インターナショナル	5,610 億円

オーガニック成長率

+13.5%

電通ジャパンネットワーク	+17.9%
電通インターナショナル	+9.7%

オペレーティング・マージン

18.3%

電通ジャパンネットワーク	22.9%
電通インターナショナル	15.9%

国で2桁の成長率を記録しました。

日本を除くアジア太平洋地域は、売上総利益の10%を占め、オーガニック成長率は4.7%でした。シンガポール、インドネシア、オーストラリアが好調だった一方で、中国とインドが不調で一部相殺した結果です。

CT&T領域の構成比は、2021年度に32.6%に達しました。顧客企業にとって、データとテクノロジーを用いて生活者の顧客体験を強化することが、喫緊の課題となっていることが背景にあります。さらに顧客企業が、幅広いケイパビリティを統合した課題解決力を求めていることに対応し、当社グループがサービスの統合に一層注力したことで、多くの主要マーケットにおいて成長を遂げることができました。

マージンの伸長

電通グループの2021年度営業利益および調整後営業利益は過去最高の値です。KPIとしている調整後営業利益は、前年比44.4%の増益で、オペレーティング・マージンも340 bpsという大幅な改善を達成しました。これは、前述の売上総利益の伸長とコスト構造の改善が寄与した結果です。

コスト面では、組織内の重複排除や効率化を断行し、コス

トベースの大幅削減を実現しました。特に、コロナ禍でリモートワークをはじめとする柔軟な働き方が可能になったことで、都心部を中心に不動産コストを削減しています。

なお、電通ジャパンネットワークのオペレーティング・マージンは22.9%(前年比490 bps増)で、調整後営業利益は前年比52.0%増加しました。電通インターナショナルのオペレーティング・マージンは15.9%(前年同期比220 bps増、為替影響排除ベースで230 bps増)で、調整後営業利益は前年同期比33.8%増(為替影響排除ベースでは28.4%増)となりました。

バランスシートの再構築

当社グループは、バランスシートについても変革を進めています。2021年度には電通本社ビルのセール&リースバックを実行したほか、日本国内不動産を2件売却し、政策保有株式約210億円の売却をしました。

これら取り組みによって当社グループは、2021年度をプラスのネットキャッシュ・ポジションで終えています。そして、この資金を、この後に述べる資本配分方針に従って成長投資や株主還元に充当する計画です。

資本配分：
成長を重視し、長期的な価値向上を図る

1 設備投資 2024年度までに想定700億円

- ・オペレーション、ケイパビリティ、サービス開発への投資
- ・オーガニック成長を支えるテクノロジー基盤や、オペレーションを向上するニアショア・オフショアへの投資

2 M&A投資 2024年度までに想定2,500～3,000億円

- ・既存事業と連携し、企業価値を高める買収
- ・高成長領域である、カスタマートランスフォーメーション&テクノロジー領域に注力し、今後売上総利益構成比50%を目指す
- ・ケイパビリティと地域カバレッジの補完

3 株主還元

- ・基本的1株当たり調整後当期利益に対する配当性向を漸進的に高め、2024年度に35%とする方針
- ・2022年度の自己株式取得を発表: 上限400億円
- ・成長と事業への投資を優先しながら、中期経営計画を踏まえ、追加的株主還元も考慮

健全で柔軟なバランスシート

- ・Net debt/調整後EBITDA(期末・IFRS 16控除ベース)の上限を1.5倍とし、中期的な目線を1.0～1.5倍とする
- ・非事業資産の売却は継続

なお、中期的なKPIとして、純有利子負債/調整後EBITDA倍率を1.0～1.5倍のレンジ内で管理していきます。

株主価値の創出

長期にわたって株主価値を高めることは、経営陣にとって重要な課題です。当社グループは、自己株式取得を、2021年には300億円規模で実施し、2022年にも上限400億円規模で実施予定です。

中期経営計画の最終年となる2024年度までに、配当性向35%を達成する漸進的な配当方針に沿って、2022年度の配当性向は32%、1株当たり年間配当金は過去最高の130円を予定しています。

戦略的資本配分

当社グループの事業変革と持続的な成長に向けた今後3年間の資本配分方針についてお伝えします。

設備投資額は、現在と同水準の約700億円を確保します。

M&A資金は、グループ合わせて3年間で2,500～3,000億円を予定します。この資金をCT&T領域に重点的に投資し、買収とオーガニック成長の両輪をまわすことで、CT&T領域の売上総利益構成比を50%にすることを今後数年間の目標にしています。

当社グループがCT&T領域を強化する目的は、成長モメンタムの獲得と、当社グループの強みである統合サービスのさらなる強化です。その結果、CT&T領域の特徴であるリカーリングビジネスがもたらす継続性の高い収益が増えることによって、景況に左右されにくい、安定した事業基盤を構築していく考えです。

規律あるM&A戦略

当社グループのM&Aは、優先マーケットにおいて、買収条件の規律を保ち、件数を厳選して、比較的規模の大きい案件に焦点を当てる方針です。当社グループは、2016年度にMerkleを買収し、データ&アナリティクス分野でいち早

株主還元：配当と自己株式取得



くスケールを獲得しており、案件を厳選しながらM&A戦略を推進できる状況にあります。

過去5年間のM&A案件の利益率についても、当社グループの資本コストを超えるROICを達成しました。これはM&A委員会をはじめとする社内承認プロセスが有効に機能し、かつ買収後の統合を適切に実行した結果と考えています。

M&Aは効率化の面でも貢献しています。日本ではセプテーニ・ホールディングス、海外ではウガム、パラゴン、ソクラティが持つニアショア・オフショア拠点のオペレーションを活用してコストを抑えることで、オペレーティング・マージンの改善につながっています。

コマース分野のケイパビリティ拡充

当社グループは、2021年7月にLiveAreaの買収を発表しました。同事業は米国に本拠地を置き、米国で主要な顧客基盤を有する一方、欧州・中東・アフリカ地域でもプレゼンスを築いており、インドとブルガリアには大規模なオフショア拠点を有しています。また収益の半分以上を継続性の高いリカーリングビジネスが占めている点が特徴です。

この買収により、世界レベルでコマース分野のケイパビリティを強化することができました。今後も顧客企業に価値あるサービスを提供するべく実績を重ねてまいります。

また、この買収で、当社グループは「Salesforce Commerce Cloud」のセールスにおいて、広告業界でNo.1パートナーとなりました。これは当社グループの「エージェンシー」と「コンサルティング」のハイブリッドモデルを実証する1つの

成果と考えています。

デジタル・マーケティングのさらなる進化

電通ジャパンネットワークのM&Aとしては、前述の通り、2021年度にセプテーニ・ホールディングスの連結子会社化を発表しています。この結果、急成長を続けるインターネット広告市場での専門性とスケールを強化することができました。

電通ジャパンネットワークは引き続き、デジタル・マーケティングにおける日本最大かつ最先端の存在となるべく取り組みを進めます。

「人財」投資の強化

当社グループを支える最大の資産は「人財」です。事業変革および持続的な成長を成し遂げるために、リスクリングをはじめとする育成にこれまで以上に注力し、専門人財の採用も進めることで成長力強化に努めます。また人財獲得競争力を高めるために、当社グループのブランド再構築と従業員エンゲージメントの向上を目的とした投資も行う考えです。

2022年度の見通し

当社グループの2022年度業績は、インターネット広告やCT&T領域の成長などにより、オーガニック成長率4~5%と想定しています。これを踏まえて、中期経営計画最終年度目標のオーガニック成長率を3~4%から4~5%に、オペレーティング・マージンを17.0%から18.0%にアップグレードしました。

CFOの務めを果たし、企業価値の最大化へ

電通グループは、構造改革を通じて成長投資を行う準備が整った状況にあります。顧客企業や社会の動向を常に注視しながら、中期経営計画における次の段階へ、そしてその先に当社グループが目指す「B2B2S企業」へ進化を果たすべく邁進します。

2021年度には、当社グループとして世界中の株主や投資家をはじめとする市場の皆様と、延べ450回を超す対話の機会を持たせていただきました。2022年度も引き続き、皆様と積極的に対話させていただき、頂戴するご意見を当社グループの経営に生かしたいと考えています。

世界の情勢は常に変化し、その変化のスピードはさらに速くなっています。私はCFOとして、財務健全性を維持しながら、成長を支えるM&Aや人財などへの戦略的かつ最適な資本配分を追求します。そして、事業変革と持続的な成長を実現し、当社グループのステークホルダーの皆様にとっての「企業価値の最大化」を目指していきます。

財務データサマリー

連結財務データ

	2015 ^{※1}	2016	2017	2018	2019	2020	2021
(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	5,256,492
収益	818,566	838,359	928,841	1,018,512	1,047,881	939,243	1,085,592
売上総利益	761,996	789,043	877,622	932,680	939,385	835,042	976,577
営業利益(損失)	128,212	137,681	137,392	111,638	(3,358)	(140,625)	241,841
税引前利益(損失)	126,739	132,918	149,662	148,751	(42,769)	(141,133)	208,833
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)	108,389
調整後EBITDA ^{※2}	—	—	—	—	—	145,335	195,006
調整後営業利益 ^{※3}	160,438	166,565	163,946	153,229	140,751	123,979	179,028
調整後当期利益 ^{※4}	113,388	112,972	107,874	97,419	76,120	69,890	109,203
B/S							
資産合計	3,066,075	3,155,230	3,562,857	3,638,488	3,795,729	3,380,412	3,720,536
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	845,034
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	139,715
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	262,226
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)	(232,189)
現金及び現金同等物の期末残高	—	242,410	305,760	416,668	414,055	530,692	723,541
従業員数(名)	47,324	55,843	60,064	62,608	66,400	64,533	64,832
連結子会社数(社)	760	844	911	976	1,004	1,007	907

※1 2015年はプロフォーマ

※2 調整後EBITDA：調整後営業利益+減価償却費(IFRS16控除ベース)

※3 調整後営業利益：営業利益から買収行為に関連する損益および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
買収行為に関連する損益：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、完全子会社化に伴い発行した株式報酬費用
一時的要因の例示：事業構造改革費用、減損、固定資産の売却損益など

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

(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。

(注) 当社グループでは、従来よりクラウド・コンピューティング契約におけるコンフィギュレーションまたはカスタマイゼーションのコストについて、IAS第38号「無形資産」を適用し無形資産を認識しておりましたが、当連結会計年度より2021年4月に公表されたIFRS解釈指針委員会のアジェンダ決定に至る議論を踏まえて、コンフィギュレーションまたはカスタマイゼーションのサービスを受領したときにそのコストを費用として認識する方法に変更しました。しかし、本書では、2020年度以前については会計方針変更前の数値を記載しておりますので、2021年12月決算短信において遡及適用した2020年12月期の数値と異なります。

連結財務データ

	2015 ^{※1}	2016	2017	2018	2019	2020	2021
オーガニック成長率 ^{※2}	7.0	5.1	0.1	3.4	(1.0)	(11.1)	13.1
電通ジャパンネットワーク	3.9	4.5	(0.3)	2.1	0.4	(8.4)	17.9
電通インターナショナル	9.4	5.7	0.4	4.3	(1.9)	(13.0)	9.7
CT&T ^{※3} 構成比	—	—	—	—	—	27.5	29.1
電通ジャパンネットワーク	—	—	—	—	—	24.5	24.4
電通インターナショナル	—	—	—	—	—	29.7	32.6
オペレーティング・マージン ^{※4}	21.1	21.1	18.7	16.4	15.0	14.8	18.3
電通ジャパンネットワーク	26.0	26.8	24.5	21.7	19.1	18.0	22.9
電通インターナショナル	16.9	16.2	14.6	12.9	12.2	13.7	15.9
調整後ROE ^{※5}	10.6	11.3	10.6	9.1	7.5	8.1	13.8
資産合計税引前利益率(ROA) ^{※6}	—	4.3	4.5	4.1	(1.2)	(3.9)	5.9
親会社所有者帰属持分比率 ^{※7}	34.8	29.6	30.7	28.8	25.7	22.4	22.7
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)	388.79
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	391.71
1株当たり配当金(円)	75.00	85.00	90.00	90.00	95.00	71.25	117.50
配当性向 ^{※8}	25.9	29.0	24.1	28.1	—	—	30.2
調整後配当性向 ^{※9}	19.0	21.5	23.6	26.0	35.1	28.5	30.0

※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 カスタマー・トランスフォーメーション&テクノロジー(CT&T)は、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、コマース、システム・インテグレーション、トランスフォーメーション&グロース戦略などの事業で構成される新領域

※4 オペレーティング・マージン=調整後営業利益÷売上総利益×100

※5 調整後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)

※6 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

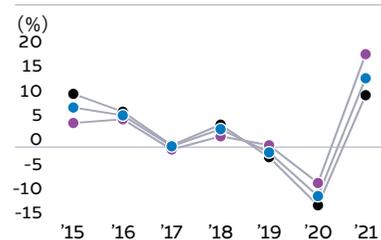
※7 親会社所有者帰属持分比率=親会社の所有者に帰属する持分÷資産合計

※8 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

※9 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

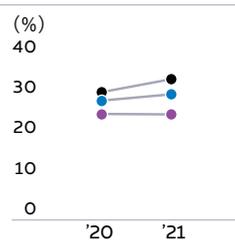
オーガニック成長率

● 連結 ● 電通ジャパンネットワーク ● 電通インターナショナル



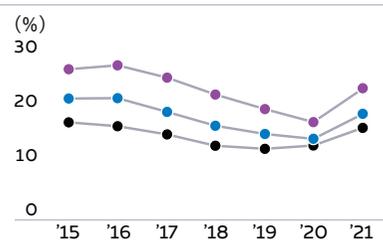
CT&T構成比

● 連結 ● 電通ジャパンネットワーク ● 電通インターナショナル



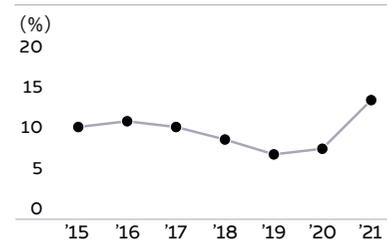
オペレーティング・マージン

● 連結 ● 電通ジャパンネットワーク ● 電通インターナショナル



調整後ROE

● ROE



1株当たり配当金/配当性向/調整後配当性向

■ 1株当たり配当金 ● 配当性向 ● 調整後配当性向



ESGデータサマリー

(株)電通グループ

ガバナンスデータ

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
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*	99.1
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	98.8

* ティム・アンドレーが病気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。

連結データ

社会性データ

従業員数(名)

	2017/12	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12
合計	60,064	62,608	66,400	64,533	64,832

従業員数および管理職数

		2021/12時点			
		合計(名)	男性(名)	女性(名)	女性比率(%)
従業員数		64,832	33,815	31,017	47.8
	(株)電通グループ	195	147	48	24.6
	電通ジャパンネットワーク	19,867	12,822	7,045	35.5
	電通インターナショナル	44,770	20,846	23,924	53.4
管理職数		4,939	4,126	807	16.3
	(株)電通グループ	42	33	9	21.4
	電通ジャパンネットワーク	4,098	3,572	526	12.8
	電通インターナショナル	799	521	272	34.0

* 電通インターナショナルの管理職合計および女性比率算出にはNot declared(性別非回答)6名も含まれます。

コミュニティ活動

		2021/12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
寄付金額(円)		1,822,728,018	1,267,443,980	555,284,038*
ボランティア参加者数(人)		3,624	542	3,082
ボランティア参加時間(時間)		32,704	11,608	21,096

* 換算レート: £1 = ¥151.1円

環境パフォーマンスデータ

	2018	2019	2020	2021
スコープ 1	4,981	4,888	3,540	3,195
電通ジャパンネットワーク	426	344	355	310
電通インターナショナル	4,555	4,544	3,185	2,885
スコープ 2	39,130	29,074	23,415	20,908
電通ジャパンネットワーク	26,513	24,202	20,872	19,343
電通インターナショナル	12,617	4,872	2,543	1,565
スコープ 1+2	44,111	33,962	26,955	24,103
電通ジャパンネットワーク	26,939	24,546	21,227	19,653
電通インターナショナル	17,172	9,416	5,728	4,450
スコープ 3	69,680	374,884	55,374	360,324
カテゴリ 1	2,087	265,960	25,615	316,082
電通ジャパンネットワーク	1,311	28,773	25,202	24,284
電通インターナショナル	776	237,187	413	291,798
カテゴリ 3	N/A	8,813	5,481	10,779
電通ジャパンネットワーク	N/A	6,500	5,481	5,155
電通インターナショナル	N/A	2,313	N/A	5,624
カテゴリ 4	N/A	288	1,856	3,558
電通ジャパンネットワーク	N/A	0	1,856	2,978
電通インターナショナル	N/A	288	N/A	580
カテゴリ 5	1,627	1,246	1,098	1,207
電通ジャパンネットワーク	152	424	596	931
電通インターナショナル	1,475	822	502	276
カテゴリ 6	62,253	79,417	16,370	9,909
電通ジャパンネットワーク	11,631	25,406	4,973	3,055
電通インターナショナル	50,622	54,011	11,397	6,854
カテゴリ 7	3,713	13,660	4,954	14,668
電通ジャパンネットワーク	3,713	5,049	4,954	2,350
電通インターナショナル	N/A	8,611	N/A	12,318
カテゴリ 13	N/A	3,469	N/A	331
電通インターナショナル	N/A	3,469	N/A	331
カテゴリ 15	N/A	2,031	N/A	3,790
電通インターナショナル	N/A	2,031	N/A	3,790
CO ₂ 排出量(スコープ1+2+3)	113,791	408,846	82,329	384,427

	2018	2019	2020	2021
廃棄物発生量(kg)	7,884,635	6,456,545	5,270,342	4,469,072
電通ジャパンネットワーク*	3,747,229	3,246,545	2,706,342	2,893,072
電通インターナショナル	4,137,406	3,210,000	2,564,000	1,576,000
廃棄物リサイクル率(%、(株)電通のみ)	88.1	85.7	86.2	89.6
水使用量(m ³)	806,030	776,321	497,525	367,482
電通ジャパンネットワーク	273,394	315,808	213,321	164,712
電通インターナショナル	532,636	460,513	284,204	202,770

*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排出量は「GHGプロトコル」の算出基準に基づきます。
 - スコープ1、2排出量については、持ちビルについては、テナント使用分も含めて持分の使用量をすべて計上しています。
 - CO₂排出量のうち、スコープ3は全カテゴリ(1-15)について算出し、該当項目であるカテゴリ1、3、4、5、6、7、13、15の数値を記載しています。(該当しない項目は記載なし)
- 2021年度より算出範囲を拡大(カテゴリ1、3、4、13、15)し、それに伴い、中期経営計画の基準年である2019年(DJN・DIとも)および2020年(DJN)の数値を遡求修正しています。(但し、DJNの2019年、2020年の遡求算出量はLRQAの検証は未了です)
- 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。
 - 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

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*

	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
2021年			
グループ全体	71,751,938	35,868,409	50.0%

* GHGプロトコルによる算出

(株)電通

人事データ

従業員数(名)

	2017/12	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12
合計	6,927	6,921	7,071	6,907	6,578

新卒社員採用人数

	2018/4	2019/4	2020/4	2021/4	2022/4
合計(名)	145	141	122	115	97
男性(名)	84	73	66	63	52
女性(名)	61	68	56	52	45
女性比率(%)	42.1	48.2	45.9	45.2	46.4

キャリア採用(職種別、通年、正社員登用)

	2017	2018	2019	2020	2021
合計(名)	99	95	68	24	44
男性(名)	76	74	50	18	25
女性(名)	23	21	18	6	19
女性比率(%)	23.2	22.1	26.5	25.0	43.2

従業員構成※1

	2021年12月末			
	男性(名)	女性(名)	合計(名)	構成比(%)
執行役員ほか※2	32	2	34	0.5
マネジメント職	1,445	166	1,611	24.5
非マネジメント職	2,169	1,066	3,235	49.2
契約社員	263	336	599	9.1
事務スタッフ	0	468	468	7.1
パートナー・シニア社員	253	61	314	4.8
嘱託ほか※3	25	25	50	0.8
出向受入	165	102	267	4.1
合計	4,352	2,226	6,578	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	41.5
男性	43.5
女性	37.5

※ 正社員のみ

平均勤続年数(年)※

全体	14.5
男性	17.0
女性	9.6

※ 正社員のみ

世代別従業員数※

年代	人数(名)	構成比(%)
30歳未満	1,006	15.3
30～39歳	2,071	31.5
40～49歳	1,818	27.6
50～59歳	1,338	20.3
60歳以上	345	5.2
合計	6,578	100.0

※ 出向受入を含み、出向者を除きます。

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	12.4	20	62.0
女性	13.4	20	67.0
全体	12.7	20	63.5

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	155	217	71.4	100
女性	50	50	100.0	100

総労働時間経年推移(時間)※

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
合計	2,251	2,265	2,252	2,187	2,166	2,032	1,952	1,903	1,838	2,023

※ 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。

人財育成

従業員一人当たり教育投資額(円)

教育投資額	96,748
-------	--------

従業員一人当たり研修時間数(時間)

研修時間数	33.0
-------	------

多様な人財の活用

障がい者雇用率(%)*

	2018/6	2019/6	2020/6	2021/6	2022/6
全体	2.14	2.35	2.38	2.73	3.13

※ 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、電通コーポレートワン)、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)

	2017	2018	2019	2020	2021
合計	51	58	67	96	101
男性	41	53	55	79	80
女性	10	5	12	17	21

従業員意識調査

エンゲージメントスコア(ポイント)*

全体	68
満足度	68
推奨度	67

※ 満足度と推奨度は、アンケート回答者の5段階回答を指数化(100～0)した全回答者の平均値。
エンゲージメントスコアは満足度と推奨度の平均値。

電通ジャパンネットワーク

新卒社員採用人数

	2022/4
合計(名)	446
男性(名)	238
女性(名)	208
女性比率(%)	46.6

有給休暇取得率(%)

全体	50.4
----	------

総労働時間(時間)

	2021
合計	2,000

育児休業取得者数および取得率

	取得者数(名)	取得対象者数(名)	取得率(%)
男性	205	465	44.1

内部通報:「コンプライアンスライン」通報件数(件)*

	2017	2018	2019	2020	2021
合計	9	24	17	10	6

※ 主な通報内容としては、社内のハラスメントや不当な扱い、業務における不正、社の制度に関する疑念など。

ハラスメント窓口への相談件数(件)*

	2017	2018	2019	2020	2021
合計	146	183	194	106	136

※ 2021年に過年度の数値を再集計しました。

電通インターナショナル

内部通報:「Speak Up!」通報件数(件)

	2017	2018	2019	2020	2021
合計	12	44	35	43	38

平均年齢(歳)

	2021/12時点	平均勤続年数(年)	2021/12時点
全体	33.1	全体	3.5

世代別従業員比率(%)

	2021/12時点	勤続年数別従業員比率(%)	2021/12時点
30歳未満	38.9	1年未満	37.1
30～39歳	37.7	1-3年	22.7
40～49歳	16.3	3-5年	14.7
50～59歳	6.0	5年以上	25.5
60歳以上	1.1		

子会社および関連会社

2021年12月31日現在、(株)電通グループの連結子会社は907社、持分法適用関連会社は92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:広告開発、顧客体験のデザイン、マーケティング基盤や事業全体の改革を推進し、顧客と社会の持続的成長に貢献する総合ソリューションを提供

(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)電通ランウェイ

所在地:日本
議決権の所有割合:100.0%
主要な事業の内容:メディアコミュニケーションを軸とした総合ソリューションを提供する広告業

(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)電通デジタル^{*1}

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

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領域において、オンオフ問わず集客から顧客管理まですべてにおいて最適な戦略・ソリューションを提供

(株)CARTA HOLDINGS^{*3}

所在地:日本
議決権の所有割合:52.4%
主要な事業の内容: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 *4}

所在地:日本
議決権の所有割合:61.8%(0.0%)
主要な事業の内容:情報システム構築、各種業務ソフトウェア販売・サポート

(株)電通ワークス

所在地:日本
議決権の所有割合:100.0%
主要な事業の内容: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 International Holdings Ltd.^{*1 *4}

所在地:英国
議決権の所有割合:100.0%(100.0%)

Portman Square US Holdings Ltd.^{*1 *4}

所在地:英国
議決権の所有割合:100.0%(100.0%)

Dentsu International Group Participations Ltd.^{*1 *4}

所在地:英国
議決権の所有割合:100.0%(100.0%)

Dentsu International Triton Ltd.^{*4}

所在地:英国
議決権の所有割合:100.0%(100.0%)

Dentsu International GPS Holdings Ltd.^{*1 *4}

所在地:英国
議決権の所有割合:100.0%(100.0%)

Dentsu International Finance Ltd.^{*4}

所在地:英国
議決権の所有割合:100.0%(100.0%)

Dentsu International Regents Place Finance Limited^{*1 *4}

所在地:英国
議決権の所有割合:100.0%(100.0%)

Dentsu International Treasury Limited^{*4}

所在地:英国
議決権の所有割合:100.0%(100.0%)

Dentsu Aegis Network Central Europe Holding GmbH^{*4}

所在地:ドイツ
議決権の所有割合:100.0%(100.0%)

Dentsu Aegis Network Central Europe GmbH^{*4}

所在地:ドイツ
議決権の所有割合:100.0%(100.0%)

Dentsu France SAS^{*1 *4}

所在地:フランス
議決権の所有割合:100.0%(100.0%)

Aegis International Holding Company BV^{*1 *4}

所在地:オランダ
議決権の所有割合:100.0%(100.0%)

Dentsu Media, S.L.^{*1 *4}

所在地:スペイン
議決権の所有割合:100.0%(100.0%)

Dentsu McGarry Bowen, LLC^{*1 *4}

所在地:米国
議決権の所有割合:100.0%(100.0%)

360i LLC^{*1 *4}

所在地:米国
議決権の所有割合:100.0%(100.0%)

Dentsu US, Inc.^{*1 *4}

所在地:米国
議決権の所有割合:100.0%(100.0%)

Merkle Group Inc.^{*4}

所在地:米国
議決権の所有割合:100.0%(100.0%)

ISOBAR, INC.^{*1 *4}

所在地:米国
議決権の所有割合:100.0%(100.0%)

Dentsu International Americas LLC^{*1 *4}

所在地:米国
議決権の所有割合:100.0%(100.0%)

Agenciatic - Midia Interativa S.A.^{*4}

所在地:ブラジル
議決権の所有割合:100.0%(100.0%)

Dentsu (Shanghai) Investment Co., Ltd.^{*1 *4}

所在地:中国
議決権の所有割合:100.0%(100.0%)

北京電通廣告有限公司

所在地:中国
議決権の所有割合:100.0%

Dentsu Asia Pacific Holdings Pte. Ltd.^{*1 *4}

所在地:シンガポール
議決権の所有割合:100.0%(100.0%)

Dentsu Australia Holdings Pty Ltd.^{*1 *4}

所在地:オーストラリア
議決権の所有割合:100.0%(100.0%)

Dentsu International Australia Pty Ltd.^{*1 *4}

所在地:オーストラリア
議決権の所有割合:100.0%(100.0%)

Dentsu Corporate Services Ltd.^{*1 *4}

所在地:オーストラリア
議決権の所有割合:100.0%(100.0%)

その他867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
^{*4} 「議決権の所有割合」の()書きは間接所有割合で内数です。

持分法適用関連会社

(株)ビデオリサーチ

所在地:日本
議決権の所有割合:34.2%
主要な事業の内容:テレビ視聴率調査、ラジオ聴取率調査ほか調査全般

(株)D2C

所在地:日本
議決権の所有割合:46.0%
主要な事業の内容: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89社

※ 有価証券報告書提出会社・2022年1月4日付で株式を追加取得。議決権ベースで52.0%を保有し連結子会社化。

投資家情報 2021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 2021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(%)
金融機関	46	82,982,400	28.77
金融商品取引業者	36	12,603,821	4.37
その他国内法人	598	75,029,415	26.01
個人・その他(自己株式含む)	36,401	52,632,306	18.25
外国法人等(外国個人含む)	678	65,162,058	22.59
合計	37,759	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)	48,558,400	17.72
2	一般社団法人共同通信社	18,988,800	6.93
3	株式会社時事通信社	16,028,680	5.85
4	株式会社日本カストディ銀行(信託口)	14,147,200	5.16
5	SMBC日興証券株式会社	7,208,300	2.63
6	電通グループ従業員持株会	5,647,184	2.06
7	公益財団法人吉田秀雄記念事業財団	4,984,808	1.82
8	株式会社リクルートホールディングス	4,929,900	1.80
9	THE BANK OF NEW YORK MELLON (INTERNATIONAL) LIMITED 131800	4,330,400	1.58
10	株式会社TBSテレビ	4,000,000	1.46

(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14,393,421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。

〒105-7050

東京都港区東新橋1-8-1