

08 Finance

財務



変革で築かれた強固な財務基盤で 2022年度は上場来最高の業績を達成

(株)電通グループ CFO
ニック・プライディ

私は、イージス社で3年以上CFOを務めた後、買収に伴って2013年から電通グループのメンバーとなり、そしてこの度、2023年1月付で(株)電通グループのCFOに就任いたしました。今回、この重責を担う機会を得たことを大変光栄に思っています。

これまで過ごした10年間で実感したのは、日本で受け継がれてきた長期的な戦略的思考と、それと結びついた継続的なイノベーションこそが、このグループの価値の源泉であるということです。電通グループは、その120年の歴史の中で、顧客企業のニーズに応えるべく変革を続けてきました。特に、社会の変化のスピードが増している中で、この変革し続ける能力というのは、産業の構造変化で生まれる新たな成長領域に当社グループの収益の源泉をシフトし、すみやかにサービスやケイパビリティを多様化させる上で、極めて重要なものと捉えています。

カスタマーTRANSフォーメーション& テクノロジー(CT&T)領域への進出によって収益を変革

2016年にMerkleを買収したことで、電通グループの事業領域はデータ&アナリティクスサービスへと広がりました。これにより、当社グループが標榜するCT&T領域における事業の根幹が形作られたのです。

CFO MESSAGE



この2016年時点では、CT&Tにおける売上総利益は全体の15%に過ぎませんでした。しかし、2022年度には、オーガニック成長とM&Aの貢献により、為替影響排除ベースで前年比17.5%の成長を遂げ、連結売上総利益に占める構成比も32%に達しました。私たちは今後も、目標としている売上総利益構成比50%実現に向けて前進を続けていきます。

そして、こうした事業構成の変化によって収益が景況に左右されにくくなるとともに、企業のデータやテクノロジーに関与することで顧客企業とより深い関係を築くことが可能になりました。もちろん、メディアとクリエイティブの各サービスラインも持続的な成長を見込んでいますが、それに加えて、テクノロジープラットフォームの導入と活用を支えられたコマースや、カスタマー・エクスペリエンスなどの高成長領域に関わるCT&Tの成長が、電通グループの成長を牽引していくものと想定しています。

このような収益の多様化こそが、2022年度において、売上総利益、調整後営業利益、1株当たり調整後当期利益ともに上場来最高を記録した理由です。なお、売上総利益と調整後営業利益の上場来最高は2期連続となっています。

売上総利益が上場来最高を記録

2022年度のオーガニック成長率は、CT&T領域における構造的な成長と、メディアサービスラインの継続的な成長に牽引され、4.1%となりました。特に、デジタルを活用したソリューションサービスの提供は年間を通じてその勢いを維持し、顧客企業において引き続き旺盛なデジタルトランスフォーメーション需要に応えました。

また、当社グループのグローバル化の進展に伴い、売上総利益の61%が日本国外からもたらされるようになりました。米州事業は2016年から売上総利益を倍増させ、グループの売上総利益の29%を占めるようになり、欧州・中東・アフリカとアジア太平洋(日本を除く)もそれぞれ、22%と10%を占めています。

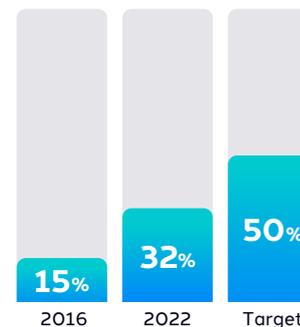
地域ごとに業績を見ていくと、まずは4地域すべてにおいて堅調に推移しています。特に日本においては、前年に一過性の要因による業績の押し上げがあっ

たにもかかわらず、0.4%のプラスのオーガニック成長率を達成しました。さらに dentsu Japanは、連結子会社となったセプテーニ・ホールディングスの貢献により、インターネット広告の売上高で国内トップとなりました。また、2022年度第2四半期以降のイグニッション・ポイントの連結化、ISIDと電通デジタルのオーガニック成長率がそれぞれ16.9%、7.3%となったことなども当社グループの業績に大きく貢献しました。

次に、米州のオーガニック成長率についてですが、カナダと米国が一桁後半の

CT&Tの拡大により収益構造を変革

■ 広告事業、メディア事業、クリエイティブ事業
■ CT&T



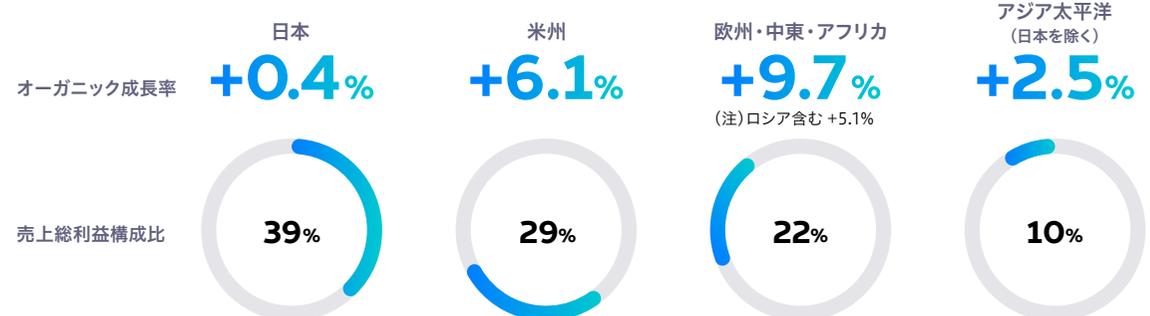
2022年度 通期 ハイライト

オーガニック成長率 **+4.1%**

オペレーティング・
マージン **18.4%** +20bps YoY (cc)

基本的1株当たり
調整後当期利益
(ロシア含む) **¥485** +23.9% YoY

2022年度 通期 地域別オーガニック成長率と売上総利益構成比



成長率となったことから、6.1%となりました。カナダは、既存の顧客企業からのニーズの拡大やクリエイティブとメディアの各サービスラインにおける新規顧客企業との契約が業績を押し上げました。また、Extentiaの買収及びMerkleへの統合により、顧客企業にとってのユーザビリティの向上やクラウドエンジニアリングに関わるSalesforce関連のケイパビリティが質、量ともに強化されました。

欧州・中東・アフリカ(ロシアを除く)は、2022年度のオーガニック成長率が4地域中最も高く9.7%を記録しました。同地域のCT&Tは、既存顧客企業との関係維持と受注内容の拡大、新規顧客企業との契約獲得に注力する機運が高まったことから、約15%のオーガニック成長率を達成しました。

そして、アジア太平洋(日本を除く)のオーガニック成長率は、2022年度通期中で2.5%、第4四半期は2.1%となりました。インドは、新型コロナウイルスに関する規制が緩和された後の景気回復とGDP成長率の改善もあり、顧客企業の支出の増加や新規顧客企業との契約獲得により20%超の成長を達成しました。東南アジアも同じく好調に推移しました。また、すべてのサービスラインにおける顧客企業の需要の高まりを追い風としたシンガポールが二桁にのぼる力強い成長を示しました。加えて、ベトナムとインドネシアも好調でした。オーストラリア・ニュージーランドは、厳しいマクロ環境にもかかわらず、売上総利益は5.0%のプラスとなりました。これは、メディアサービスラインの好調とニュージーランドの成長に支えられたものです。特にCT&Tのケイパビリティは、2022年12月に発表した、Salesforce導入のコンサルティングに長けたAware Services(本社：オーストラリア)の買収により強化されています。

2023年、私たちは、グループ史上3番目に大きな案件となるTagの買収を発表しました。Tagは、CT&T領域とクリエイティブ領域をつなぎ、当社グループのデータ活用のケイパビリティを拡張します。私たちは、Tagを顧客企業にサービスを提供する「ラストワンマイル」と捉えており、すべてのサービス領域においてあらゆる能力を持つことにつながると確信しています。それは、企業から生活者に対して、パーソナライズされたメッセージを適切な人に適切なタイミングで届けることができるダイナミック・クリエイティブ・プロダクションの実現を意味

します。この買収により、私たちは、統合ソリューションが求められる市場においてより高い競争力を持ち、世界中の顧客企業により良いサービスを提供することができるようになるはずで

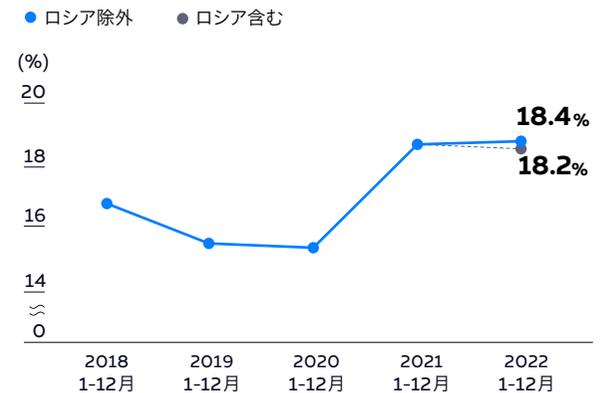
組織の最適化と事業オペレーションの効率化による調整後営業利益の伸長

2020年度、当社グループは包括的な事業オペレーションの見直しを発表しました。それは、組織の最適化、オペレーティングコストの削減、そしてバランスシートの効率化に注力し、またその結果として、株主還元の拡充を意図したものでした。そして2022年度においても、組織内の機能重複の解消などによる最適化が効果をもたらしました。すなわち、当社グループ内に多数ある法人をいくつかのブランドに集約し、オフィススペースの適正化と事業オペレーションの高度化を推進したことで、当社のオペレーティング・マージンは2019年度から320bps改善し、18.4%に達しました。特筆すべきは、調整後営業利益が前年比13.5%増、調整後当期利益が前年比19.1%増となり、いずれも上場来最高となったことです。為替の変動による好影響はあったものの、為替影響排除ベースでも調整後営業利益は5.2%増加しました。

こうした過去2年間にわたるオペレーションの自動化、組織の最適化は今後も業績に好影響を及ぼしていくと思われ

ます。私たちは今後も、事業オペレーション全体の高度化と効率化を推進していきます。その一例として、デジタルケイパビリティに特化した拠点で形成される「電通グローバルサービス」というグループ内ネットワークの拡大を予定しています。そして昨年、私たちは、このネットワークに新たな責任者を迎えました。必ずや、オートメーション・ファーストの発想で事業オペレーションを変革し、世界中の顧客企業

2018-2022年度 連結オペレーティング・マージン



に更なる価値を提供する役割を果たしてくれることでしよう。

私たちはコーポレート部門の継続的なコスト構造改革にも取り組んでいます。財務部門は、グループ各社の再編など、コストを最適化するためのさまざまな取り組みを行っています。収益に対する財務部門のコストの割合は、特定分野の専門チームや「電通グローバルサービス」の活用、オートメーションの推進などによる集約化・標準化の進展に支えられ、前年から40bps減少しています。

こうして、2022年度にオペレーティング・マージンが期初計画を上回り、強固な財務基盤も築かれたことから、2023年度は成長投資を実行に移す年になりたいと考えています。

2023年、クライアントソリューションプラットフォームに投資

2023年度は、17.5%のオペレーティング・マージンの着地を予想しています。これは、中期経営計画で示した17%から18%の範囲内です。顧客企業に価値提供する上での競争力を強化するため、以下のような、独自かつ新しいソリューションの開発に投資していきます。

- 顧客企業のあらゆるニーズに最良のサービスを提供する組織「クライアント&ソリューションズ」の新設
- 電通グループの組織・部門の一体化による経営基盤の構築

これらの投資は、顧客企業との関係を強化し、業種ごとの専門知識や、ビジネス・トランスフォーメーションのコンサルティング能力、イノベーション能力など、当社グループのケイパビリティを最大限に引き出すことにつながるでしょう。そしてこの「クライアント&ソリューションズ」を活用し、顧客企業が求めているもの、すなわち、より大きな問題をより厳選されたパートナーと解決する、ということを実現していきます。私たち電通グループは、その準備ができています。収益性を顧客企業のアカунト単位で管理することで、サービスのクロスセルを阻害する組織内の壁を取り除き、顧客企業の事業を成長させる統合ソリューションを提供することを目指します。

こうして当社グループの価値を顧客企業へシームレスに提供し続けることで、

長期にわたる深いパートナーシップを構築することが可能となります。そのために、日本で培われてきた独自の「eigyo」モデルを他地域のdentsuに浸透させる取り組みも行なっています。最近では、顧客企業に寄り添い統合的なサービスを実行する「eigyo」モデルのトレーニング・プログラムに、日本国外の100名近いリーダー人材が参加しました。

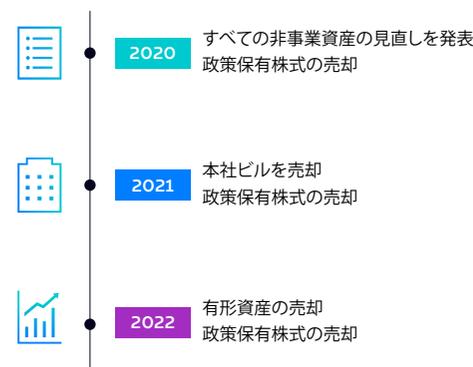
これらの取り組みに関連するコストは調整後営業利益に反映されることから、2023年度のオペレーティング・マージンが17.5%となる見込みの一要因となっています。しかし2024年度は、構造改革の成果も見込まれることから、中期経営計画で示した18.0%に達する見通しです。

私たちは、長期的なオペレーティング・マージンの見通しの達成に確信を持っています。今後も、更なるオフィススペースの適正化と「電通グローバルサービス」の利用拡大などにより事業オペレーションの高度化を進め、日常業務の効率化を図ります。

上場来最高となる株主還元を実施

数年来取り組んできたバランスシートの効率性改善が実を結んだと言えます。すなわち、包括的にすべての非事業資産の保有を見直し、東京の本社ビル

非事業資産の見直し



株主還元: 1株当たり年間配当金155.25円



* 配当性向は、基本的1株当たり調整後当期利益に対する配当性向です。

やその他の不動産関連資産と政策保有株式の売却を行った結果、バランスシートが強化され、事業成長への投資余力が生まれました。特に2022年度は、前年度の資産売却に伴う税負担の増加があったものの、営業活動によるキャッシュフローは約550億円となりました。また、有価証券の売却・取得の純額は180億円のプラスとなりました。

こうした状況を背景に、2022年度は、過去最高の年間額となる自己株式の取得を完了し、1株当たり配当金額も上場来過去最高額としました。これは2022年2月に発表した株主還元の上昇に対するコミットメントを示すものです。

加えて、上場来最高の1株当たり調整後当期利益を達成したことと、期初に提示した配当性向目標32%に鑑み、一株当たりの配当金額は前年比32%の増配となる155.25円としました。さらに、配当性向を漸進的に高める当社グループの配当方針、及び35%という、中期経営計画にもある2024年度の目標を見据え、2023年度の配当性向は34%とすることを計画しています。

2022年度末時点で、Net debt/調整後EBITDAはマイナス0.33倍（ネットキャッシュ）であり、レバレッジの中期的な目線としている1.0～1.5倍と比較すると成長投資に対する柔軟性と余力があることがわかります。

成長投資を優先する資本配分

前述の通り、バランスシートの再構築により、更なる成長投資を可能にする強固な財務基盤が整いました。資金の活用については成長投資を優先させることに変わりはなく、これからも私たちのサービスとケイパビリティが常に最先端なものであるように努め、顧客企業のニーズに応えていきます。

2022年5月以降では、7件の買収を発表しました。その結果、新たに5,000人の従業員を当社グループに迎え入れたこととなります。このように、M&Aによってケイパビリティを拡大しながら、当社の収益構成は成長領域にシフトしています。これらのM&Aは、日本、オーストラリア、英国、アイルランド、スペイン、インドに及びますが、新しく加わった組織はすべて、拡大中の「電通グローバルサービス」からサポートを受けます。一連のM&Aを通じて、コンサルティングの専門



性、クラウドエンジニアリングの知見、カスタマー・エクスペリエンスのケイパビリティが上乘せされました。我々のサービスとソリューションは、広告業の枠を超えて拡張することで顧客企業の事業成長を促します。

2023年の展望

2023年度における当社のオーガニック成長率の見通しは1～2%、オペレーティング・マージンの見込みは17.5%となっています。これは、前述した構造改革や、クライアント&ソリューションズを含むOne dentsuの体制構築に対する投資が反映された結果です。

将来にわたる競争力強化のための投資を行うにあたり、2023年度の1株当たり調整後当期利益は前年同期比で減少する見込みですが、配当性向を34%に引き上げることで1株当たりの配当額を157.00円に増配する予定です。

マーケティング、テクノロジー、コンサルティングの融合を軸とした価値提供へ

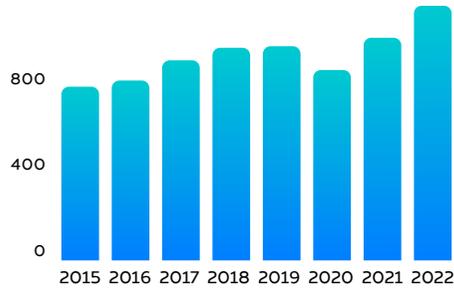
生活者を惹きつけるデジタルエクスペリエンスの開発と事業変革に対して、顧客企業の支出は長期的に見て堅調であることが見込まれることから、当社グループはマーケティング、テクノロジー、コンサルティングが融合することで生まれる市場の成長を取り込めると考えています。同領域において突出したポジションを獲得することで、顧客企業、従業員、株主を中心とするステークホルダーの皆様へ価値を提供していきます。

最後になりますが、今後、多くの株主や投資家の皆様とお会いし、当社グループの将来とビジョンを共有できる機会を心待ちにしています。

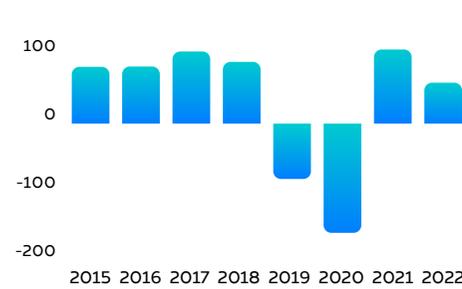
08

財務ハイライト

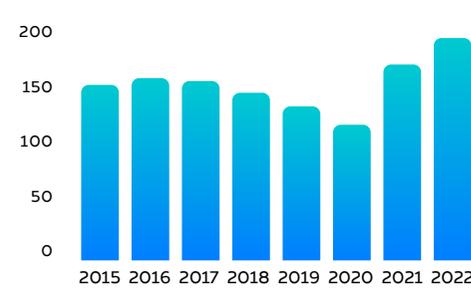
売上総利益
(十億円)
1,200



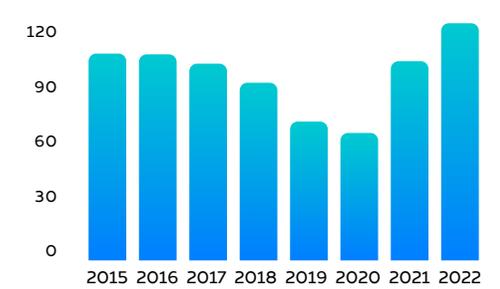
親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)
(十億円)
200



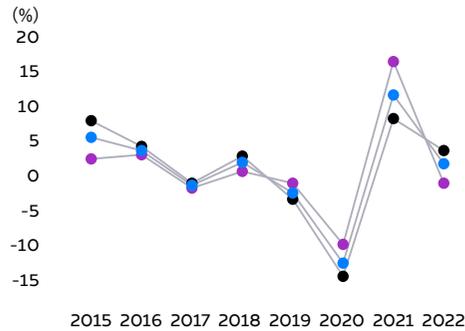
調整後営業利益※1
(十億円)
250



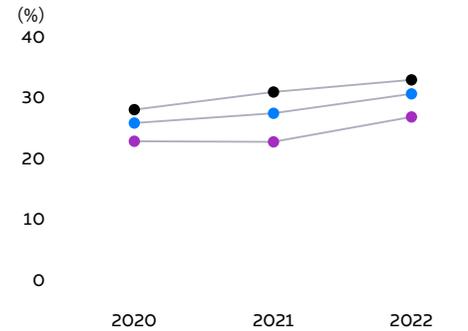
調整後当期利益※2
(十億円)
150



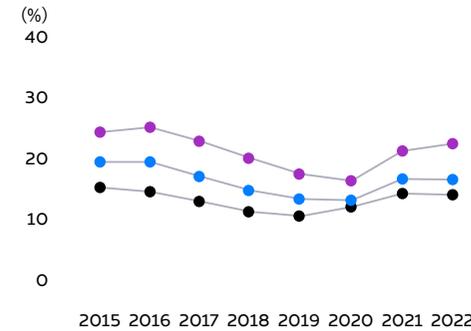
オーガニック成長率※3



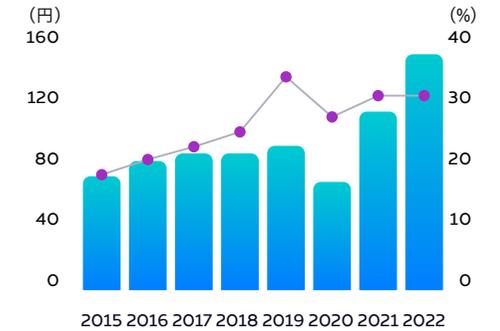
CT&T※5構成比



オペレーティング・マージン※6



1株当たり配当金/調整後配当性向※7



●- 連結 ●- 日本 ●- 海外※4

■ 1株当たり配当金 ● 調整後配当性向

※1: 営業利益から買収行為に関連する損益及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: 構造改革費用、減損、固定資産の売却損益など
 ※2: 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
 ※3: 為替やM&Aの影響を除いた内部成長率

※4: 海外とは米州、欧州・中東・アフリカ、アジア太平洋(日本を除く)を指します
 ※5: カスタマー変換・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、変換・グロース戦略などの事業で構成される新領域
 ※6: 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
 ※7: 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

連結

(百万円)

| | 2015 ^{※1} | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-------------------------|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------|
| 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 | 5,819,519 |
| 収益 | 818,566 | 838,359 | 928,841 | 1,018,512 | 1,047,881 | 939,243 | 1,085,592 | 1,243,883 |
| 売上総利益 | 761,996 | 789,043 | 877,622 | 932,680 | 939,385 | 835,042 | 976,577 | 1,117,002 |
| 営業利益(損失) | 128,212 | 137,681 | 137,392 | 111,638 | (3,358) | (140,625) | 241,841 | 117,617 |
| 税引前利益(損失) | 126,739 | 132,918 | 149,662 | 148,751 | (42,769) | (141,133) | 208,833 | 100,908 |
| 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 | 59,847 |
| 調整後EBITDA ^{※2} | — | — | — | — | — | 145,335 | 195,006 | 217,515 |
| 調整後営業利益 | 160,438 | 166,565 | 163,946 | 153,229 | 140,751 | 123,979 | 179,028 | 203,189 |
| 調整後当期利益 | 113,388 | 112,972 | 107,874 | 97,419 | 76,120 | 69,890 | 109,203 | 130,037 |
| 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 | 3,741,427 |
| 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 | 880,267 |
| 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 | 80,896 |
| 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 | (24,346) |
| 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) | (188,192) |
| 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 | 603,740 |
| 従業員数(名) | 47,324 | 55,843 | 60,064 | 62,608 | 66,400 | 64,533 | 64,832 | 69,066 |
| 連結子会社数(社) | 760 | 844 | 911 | 976 | 1,004 | 1,007 | 907 | 881 |

※1: 2015年はプロフォーマ

※2: 調整後営業利益+減価償却費(IFRS16控除ベース)

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」を適用しています。新基準適用による遡及修正はしていませんので、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」を適用し無形資産と認識していましたが、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いますので、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。

(%)

| | 2015 ^{※1} | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|------------------------------------|--------------------|--------|--------|--------|----------|----------|--------|---------------|
| オーガニック成長率 | 7.0 | 5.1 | 0.1 | 3.4 | (1.0) | (11.1) | 13.1 | 3.2 |
| 日本 | 3.9 | 4.5 | (0.3) | 2.1 | 0.4 | (8.4) | 17.9 | 0.4 |
| 海外 | 9.4 | 5.7 | 0.4 | 4.3 | (1.9) | (13.0) | 9.7 | 5.1 |
| CT&T構成比 | — | — | — | — | — | 27.5 | 29.1 | 32.3 |
| 日本 | — | — | — | — | — | 24.5 | 24.4 | 28.5 |
| 海外 | — | — | — | — | — | 29.7 | 32.6 | 34.6 |
| オペレーティング・マージン | 21.1 | 21.1 | 18.7 | 16.4 | 15.0 | 14.8 | 18.3 | 18.2 |
| 日本 | 26.0 | 26.8 | 24.5 | 21.7 | 19.1 | 18.0 | 22.9 | 24.1 |
| 海外 | 16.9 | 16.2 | 14.6 | 12.9 | 12.2 | 13.7 | 15.9 | 15.7 |
| 親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE) ^{※2} | 7.7 | 8.3 | 10.4 | 8.4 | (8.0) | (18.4) | 13.7 | 6.9 |
| 調整後ROE ^{※3} | 10.6 | 11.3 | 10.6 | 9.1 | 7.5 | 8.1 | 13.8 | 15.1 |
| 資産合計税引前利益率(ROA) ^{※4} | — | 4.3 | 4.5 | 4.1 | (1.2) | (3.9) | 5.9 | 2.7 |
| 親会社所有者帰属持分比率 ^{※5} | 34.8 | 29.6 | 30.7 | 28.8 | 25.7 | 22.4 | 22.7 | 23.5 |
| 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 | 223.33 |
| 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 | 485.26 |
| 1株当たり配当金(円) | 75.00 | 85.00 | 90.00 | 90.00 | 95.00 | 71.25 | 117.50 | 155.25 |
| 配当性向 ^{※6} | 25.9 | 29.0 | 24.1 | 28.1 | — | — | 30.2 | 69.5 |
| 調整後配当性向 | 19.0 | 21.5 | 23.6 | 26.0 | 35.1 | 28.5 | 30.0 | 32.0 |

※1: 2015年はプロフォーマ

※2: 決算期統一以前は3月末の連結財政状態計算書を使用

親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE) = 親会社の所有者に帰属する当期利益 ÷ 期首・期末平均親会社の所有者に帰属する持分 × 100

※3: 決算期統一以前は3月末の連結財政状態計算書を使用

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

※4: 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

※5: 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

※6: 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

ESGデータサマリー / 第三者保証

環境パフォーマンスデータ

(tCO₂e)

| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---------|---------|--------|---------|----------------|
| スコープ1 | 4,888 | 3,540 | 3,195 | 3,267 |
| 日本 | 344 | 355 | 310 | 348 |
| 海外 | 4,544 | 3,185 | 2,885 | 2,919 |
| スコープ2 | 29,074 | 23,415 | 20,908 | 12,771 |
| 日本 | 24,202 | 20,872 | 19,343 | 11,244 |
| 海外 | 4,872 | 2,543 | 1,565 | 1,527 |
| スコープ1+2 | 33,962 | 26,955 | 24,104 | 16,039 |
| 日本 | 24,546 | 21,227 | 19,653 | 11,592 |
| 海外 | 9,416 | 5,728 | 4,450 | 4,447 |
| スコープ3 | 374,884 | 55,374 | 360,324 | 377,456 |
| カテゴリ1 | 265,960 | 25,615 | 316,082 | 294,923 |
| 日本 | 28,773 | 25,202 | 24,284 | 32,398 |
| 海外 | 237,187 | 413 | 291,798 | 262,525 |
| カテゴリ3 | 8,813 | 5,481 | 10,779 | 8,254 |
| 日本 | 6,500 | 5,481 | 5,155 | 2,759 |
| 海外 | 2,313 | N/A | 5,624 | 5,494 |
| カテゴリ4 | 288 | 1,856 | 3,558 | 4,264 |
| 日本 | 0 | 1,856 | 2,978 | 3,416 |
| 海外 | 288 | N/A | 580 | 848 |
| カテゴリ5 | 1,246 | 1,098 | 1,207 | 904 |
| 日本 | 424 | 596 | 931 | 611 |
| 海外 | 822 | 502 | 276 | 293 |
| カテゴリ6 | 79,417 | 16,370 | 9,909 | 35,899 |
| 日本 | 25,406 | 4,973 | 3,055 | 8,893 |
| 海外 | 54,011 | 11,397 | 6,854 | 27,006 |
| カテゴリ7 | 13,660 | 4,954 | 14,668 | 27,848 |
| 日本 | 5,049 | 4,954 | 2,350 | 1,893 |
| 海外 | 8,611 | N/A | 12,318 | 25,955 |

| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|--------------------------------|---------|--------|---------|----------------|
| カテゴリ13 | 3,469 | N/A | 331 | 309 |
| 海外 | 3,469 | N/A | 331 | 309 |
| カテゴリ15 | 2,031 | N/A | 3,790 | 5,055 |
| 海外 | 2,031 | N/A | 3,790 | 5,055 |
| CO ₂ 排出量(スコープ1+2+3) | 408,846 | 82,329 | 384,428 | 393,495 |

総電力使用量と再生可能エネルギー利用量及び利用率*1

| 2022年 | 総電力 使用量(kWh) | 再生可能エネルギー 利用量(kWh) | 再生可能 エネルギー利用率 |
|--------|-----------------|-----------------------|------------------|
| グループ全体 | 83,661,353 | 29,691,787**2**3 | 37.7% |

*1: GHGプロトコルによる算出

*2: RE100のガイドラインに基づいて算出しています。

*3: 「海外」の電力使用量の5.5%を占める市場については、事業者がコントロールできない要因により、域内で自然エネルギーを調達するRE100のガイドラインを遵守することができませんでした。これらの市場については、ガイドラインに適合した隣接する国から再生可能エネルギー電力証書を購入しています。

〈算出範囲・方法〉

●電通グループの日本及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、自社ビルについては、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(日本・海外ともに)及び2020年(日本)の数値を遡り修正しています。(但し日本の2019年、2020年の遡り算出量はLRQAの検証は未了です)

(株)電通グループ

ガバナンスデータ

| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-----------------------|------|-------|------|--------------|
| 取締役数(名) | 12 | 12 | 13 | 13 |
| うち社外取締役数(独立社外取締役数)(名) | 4(4) | 5(4) | 5(5) | 5(5) |
| 独立社外取締役比率(%) | 33.3 | 33.3 | 38.5 | 38.4 |
| 女性取締役数(名) | 2 | 2 | 3 | 4 |
| 取締役の女性比率(%) | 16.7 | 16.7 | 23.1 | 30.8 |
| 取締役会出席率(%) | 96.9 | 95.6* | 99.1 | 100.0 |
| 独立社外取締役の取締役会出席率(%) | 93.8 | 100.0 | 98.8 | 100.0 |

* 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

社会性データ

従業員数(名)

| | 2019/12 | 2020/12 | 2021/12 | 2022/12 |
|----|---------|---------|---------|---------------|
| 合計 | 66,400 | 64,533 | 64,832 | 69,066 |

従業員数

2022/12時点

| | 合計(名) | 男性(名) | 女性(名) | 女性比率(%) |
|-----------|--------|--------|--------|---------|
| 従業員数 | 69,066 | 35,758 | 33,308 | 48.2 |
| (株)電通グループ | 129 | 91 | 38 | 29.5 |
| 日本 | 22,018 | 14,072 | 7,946 | 36.1 |
| 海外 | 46,919 | 21,595 | 25,324 | 54.0 |

管理職数

2022/12時点

| | 合計(名) | 男性(名) | 女性(名) | Not declared(名) | No Data(名) | 女性比率(%) |
|-----------|-------|-------|-------|-----------------|------------|---------|
| 管理職数 | 4,443 | 3,634 | 804 | 1 | 4 | 18.1 |
| (株)電通グループ | 32 | 25 | 7 | | | 21.9 |
| 日本 | 3,595 | 3,100 | 495 | | | 13.8 |
| 海外 | 816 | 509 | 302 | 1 | 4 | 37.2 |

注: 2022/12より算出上の出向者の扱いを「出向受入含む、出向送除く」に変更して算出

注: 日本においては管理職、海外ではOfficerクラスを算出

注: 海外については、No Dataの4名を除いて女性比率を算出

世代別従業員比率(%)

2022/12時点

| | 海外 | 日本 |
|--------|------|------|
| 30歳未満 | 38.4 | 21.7 |
| 30～39歳 | 37.7 | 30.8 |
| 40～49歳 | 16.6 | 27.9 |
| 50～59歳 | 6.1 | 15.9 |
| 60歳以上 | 1.2 | 3.8 |

従業員意識調査

エンゲージメントスコア(ポイント)*

| | 2021 | 2022 |
|-----|------|-----------|
| 全体 | 68 | 68 |
| 満足度 | 68 | 68 |
| 推奨度 | 67 | 68 |

* 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
全体は満足度と推奨度の平均値

コミュニティ活動

2022/12時点

| | 合計 | 日本 | 海外 |
|----------------|-------------|-------------|--------------|
| 寄付金額(円) | 422,511,657 | 202,954,980 | 219,556,677* |
| ボランティア参加者数(人数) | 9,592 | 259 | 9,333 |
| ボランティア参加時間(時間) | 69,785 | 8,458 | 61,327 |

* 換算レート: £1 = ¥161.9

障がい者雇用率(%)*

| | 2019/6 | 2020/6 | 2021/6 | 2022/6 | 2023/6 |
|----|--------|--------|--------|--------|-------------|
| 全体 | 2.35 | 2.38 | 2.71 | 3.13 | 3.11 |

* 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)

海外

| 平均勤続年数(年) | 2022/12時点 |
|-----------|-----------|
| 全体 | 3.7 |

| 勤続年数別従業員比率(%) | 2022/12時点 |
|---------------|-----------|
| 1年未満 | 31.1 |
| 1-3年 | 30.9 |
| 3-5年 | 13.5 |
| 5年以上 | 24.6 |

| 平均年齢(歳) | 2022/12時点 |
|---------|-----------|
| 全体 | 34.1 |

内部通報:「Speak Up」通報件数(件)

| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|----|------|------|------|------------|
| 合計 | 35 | 43 | 38 | 100 |

日本

新卒社員採用人数*

| | 2022/12 |
|---------|---------|
| 合計(名) | 460 |
| 男性(名) | 252 |
| 女性(名) | 208 |
| 女性比率(%) | 45 |

* 2022年より、1月から12月に入社した新卒社員が対象

有給休暇取得率(%)

| | |
|----|------|
| 全体 | 61.7 |
|----|------|

総労働時間(時間)

| | 2021 | 2022 |
|----|-------|--------------|
| 合計 | 2,000 | 1,958 |

育児休業取得者数及び取得率

| | 取得者数(名) | 取得対象者数(名) | 取得率(%) |
|----|---------|-----------|--------|
| 男性 | 261 | 407 | 64.1 |

内部通報:「コンプライアンスライン」通報件数(件)*

| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|----|------|------|------|-----------|
| 合計 | 17 | 10 | 6 | 12 |

* 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)*

| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|----|------|------|------|------------|
| 合計 | 194 | 106 | 136 | 101 |

* 2021年に過年度の数値を再集計しました

第三者保証



LRQA独立保証声明書

電通グループ統合レポート 2023 に掲載される電通グループの 2022 年温室効果ガス排出量および社会データに関する保証

この保証声明書は、契約に基づいて株式会社電通グループに対して作成されたものである。

保証業務の条件

LRQA リミテッド（以下、LRQA という）は、株式会社電通グループ（以下、会社という）からの委嘱に基づき、電通グループ統合レポート 2023 に掲載される 2022 年（2022 年 1 月 1 日～12 月 31 日）の会社の温室効果ガス排出データおよび社会データ（以下、報告書という）に対して、検証人の専門的判断による重要性水準において、ISAE 3000 (改訂版) 及び温室効果ガス (GHG) については ISO14064-3:2019 を用いて、限定的レベルの独立保証業務を実施した。

LRQA の保証業務は、会社とその国内外連結会社における運営及び活動に対して、以下の要求事項を対象とする。

- 会社の定める報告手順への適合性の検証
- 以下の選択された GHG 排出量・社会データに関するデータの正確性及び信頼性の評価

GHG 排出量データ

- スコープ1 GHG 排出量 (トン CO₂e)
- スコープ2 GHG 排出量 (マーケット基準、ロケーション基準) (トン CO₂e)
- スコープ3 GHG 排出量 (カテゴリー1-15) (トン CO₂e)

社会データ

- 女性管理職比率 (%)*
- 寄付金総額 (円)
- ボランティア参加者数 (人)
- ボランティア参加時間数 (時間)

LRQA の保証業務は会社のサプライヤー、業務委託先、及び報告書で言及された第三者に関するデータ及び情報を除くものとする。

LRQA の責任は、会社に対してのみ負うものとする。本声明書の脚注で説明されている通り、LRQA は会社以外へのいかなる義務または責任を放棄する。会社は報告書内の全てのデータ及び情報の収集、集計、分析、公表、及び報告書の基となるシステムの効果的な内部統制の維持に対して責任を有するものとする。報告書は会社によって承認されており、その責任は会社にある。

LRQA の意見

LRQA の保証手続の結果、会社が全ての重要な点において、

- 自らの定める基準に従って報告書を作成していない
- 下の表 1 および表 2 に要約された報告書の GHG 排出量及び社会データについて、正確で信用できるデータを開示していない

ことを示す事実は認められなかった。

この保証声明書で表明された検証意見は、限定的保証水準¹、及び検証人の専門的判断に基づいて決定された。

¹ GHG の定量化には固有の不確かさが前提となる。

² 女性管理職比率は株式会社電通グループとその国内外連結会社、および海外連結対象子会社を対象とする。

³ 限定的保証業務の検証結果は、合理的保証業務に比べて少ない範囲で行われ、各拠点を訪問して元データを確認するより集計されたデータに重点を置いている。従って、限定的保証業務で得られる保証水準は合理的保証業務が行われた場合に得られる保証に比べて実質的に低くなる。



保証手続

LRQA の保証業務は、ISAE3000 (改訂版) と GHG については ISO14064-3:2019 に従って実施された。保証業務の証拠収集プロセスの一環として、以下の事項が実施された。

- 報告書内に重大な誤り、記載の漏れ及び誤りが無いことを確認するための、会社のデータマネジメントシステムを審査した。LRQA は、内部検証を含め、データの取扱い及びシステムの有効性をレビューすることにより、これを行った。
- データの収集と報告書の作成に関わる主たる関係者へのインタビューを行った。
- サンプリング手法を用いて、集計されたデータの再計算と元データとの適合を行った。
- 集計された 2022 年の GHG 排出量・社会データ、並びに記録の検証を行った。
- データマネジメントシステムの運用状況を確認する為、ロンドンの電通インターナショナル社の主たる関係者への Microsoft Teams によるインタビューを行った。
- 株式会社電通国際情報サービス、株式会社電通 tempo 及び株式会社電通グループ本社訪問し、データの収集及び記録管理の実施状況の確認を行った。

観察事項

会社は、今後の環境・社会データの報告において、完全性、正確性、信頼性を更に向上することが期待される。特に、Scope 3 GHG 排出量については、連結子会社において、確実に内部のデータを管理するシステムを確立することが望まれる。

基準、正確性及び独立性

LRQA は ISO14065 “温室効果ガス—認定又は他の承認形式で使用するための温室効果ガスに関する妥当性検証及び検証を行う機関に対する要求事項”、ISO17021-1 “適合性評価—マネジメントシステムの審査及び検証を行う機関に対する要求事項—第1部：要求事項” に適合する包括的なマネジメントシステムを導入し、維持している。これらは国際会計士倫理基準審議会による国際品質管理基準1と職業会計士の倫理規定における要求も満たすものである。

LRQA は、その資格、トレーニング及び経験に基づき、適切な資格を有する個人を選任することを保証する。

全ての検証及び検証結果は上級管理者によって内部でレビューされ、適用された手続が正確であり、透明であることを保証する。

LRQA が会社に対して実施した業務はこの検証のみであり、それ自身が我々の独立性あるいは中立性を損なうものではない。

署名 2023 年 6 月 17 日

出陣中一朗
LRQA 主任検証人

LRQA リミテッド
神奈川県横浜市西区みなとみらい 2-3-1 クイーンズタワーA10F
LRQA reference: YKA4005213



表 1. 電通グループの 2022 年 GHG 排出量の要約

| スコープ | トン CO ₂ e |
|-------------------------------|----------------------|
| スコープ 1 GHG 排出量 | 3,267 |
| スコープ 2 GHG 排出量 (マーケット基準) | 12,771 |
| スコープ 2 GHG 排出量 (ロケーション基準) | 24,525 |
| スコープ 3 GHG 排出量 (カテゴリー1-15) | 377,456 |
| 1. 購入した製品サービス | 294,923 |
| 2. 資本財 | N/A |
| 3. Scope1,2 に含まれない燃料及びエネルギー活動 | 8,254 |
| 4. 輸送、配送 (上流) | 4,264 |
| 5. 事業から出る廃棄物 | 904 |
| 6. 出張 | 35,899 |
| 7. 雇用者の通勤 | 27,848 |
| 8. リース資産 (上流) | N/A |
| 9. 輸送、配送 (下流) | N/A |
| 10. 販売した製品の加工 | N/A |
| 11. 販売した製品の使用 | N/A |
| 12. 販売した製品の廃棄 | N/A |
| 13. リース資産 (下流) | 309 |
| 14. フランチャイズ | N/A |
| 15. 投資 | 5,055 |

表 2. 電通グループの 2022 年社会データの要約

| スコープ | |
|-------------|------------|
| 女性管理職比率 | 18.1 % |
| 寄付金総額 | 422,512 千円 |
| ボランティア参加者数 | 9,592 人 |
| ボランティア参加時間数 | 69,785 時間 |

LRQA, its affiliates and subsidiaries, and their respective officers, employees or agents are, individually and collectively, referred to in this clause as "LRQA". LRQA assumes no responsibility and shall not be liable to any person for any loss, damage or expense caused by reliance on the information or advice in this document or howsoever provided, unless that person has signed a contract with the relevant LRQA entity for the provision of this information or advice and in that case any responsibility or liability is exclusively on the terms and conditions set out in that contract. The English version of this Assurance Statement is the only valid version. LRQA assumes no responsibility for versions translated into other languages.

This Assurance Statement is only valid when published with the Report to which it refers. It may only be reproduced in its entirety. Copyright © LRQA, 2023.

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、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ュアランスリミテッド(LRQA)による第三者保証を受けています。

子会社及び関連会社

2022年12月31日現在、(株)電通グループの連結子会社は881社、持分法適用関連会社は91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%

(株)電通東日本
所在地：日本
議決権の所有割合：100.0%

(株)電通西日本
所在地：日本
議決権の所有割合：100.0%

(株)電通九州
所在地：日本
議決権の所有割合：100.0%

(株)電通ランウェイ
所在地：日本
議決権の所有割合：100.0%

(株)電通デジタル^{※1 ※3}
所在地：日本
議決権の所有割合：100.0%(25.0%)

(株)電通ライブ
所在地：日本
議決権の所有割合：100.0%

(株)電通プロモーションプラス
所在地：日本
議決権の所有割合：100.0%

(株)CARTA HOLDINGS^{※2}
所在地：日本
議決権の所有割合：53.4%

(株)セブテーニ・ホールディングス^{※1 ※2}
所在地：日本
議決権の所有割合：52.0%

(株)電通国際情報サービス^{※1 ※2 ※3}
所在地：日本
議決権の所有割合：61.8%(0.0%)

(株)電通コーポレートワン^{※1}
所在地：日本
議決権の所有割合：100.0%

Dentsu International Limited^{※1}
所在地：英国
議決権の所有割合：100.0%

Dentsu International Holdings Limited^{※1 ※3}
所在地：英国
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Portman Square US Holdings Ltd.^{※1 ※3}
所在地：英国
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Dentsu International Group Participations Limited^{※1 ※3}
所在地：英国
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Dentsu International Triton Limited^{※3}
所在地：英国
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Dentsu International GPS Holdings Limited^{※1 ※3}
所在地：英国
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Dentsu International Finance Ltd.^{※3}
所在地：英国
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Dentsu International Regents Place Finance Limited^{※3}
所在地：英国
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Dentsu International Treasury Limited^{※3}
所在地：英国
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Dentsu Aegis Network Central Europe Holding GmbH^{※3}
所在地：ドイツ
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Dentsu Aegis Network Central Europe GmbH^{※3}
所在地：ドイツ
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Dentsu France SAS^{※1 ※3}
所在地：フランス
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Aegis Finance SAS^{※1 ※3}
所在地：フランス
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Aegis International Holding Company B.V.^{※1 ※3}
所在地：オランダ
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Group Carat (Nederland) B.V.^{※1 ※3}
所在地：オランダ
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Dentsu Media, S.L.^{※1 ※3}
所在地：スペイン
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Dentsu McGarry Bowen, LLC^{※1 ※3}
所在地：米国
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

The 360i Network, LLC^{※1 ※3}
所在地：米国
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Dentsu US, Inc.^{※1 ※3}
所在地：米国
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Merkle Group Inc.^{※3}
所在地：米国
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Isobar US, LLC^{※1 ※3}
所在地：米国
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Dentsu International Americas, LLC^{※1 ※3}
所在地：米国
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Agenciatick - Midia Interativa S.A.^{※1 ※3}
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 ※3}
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 ※3}
所在地：シンガポール
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Dentsu Aegis Network India Private Limited^{※1 ※3}
所在地：インド
議決権の所有割合：100.0%(100.0%)

Dentsu Australia Holdings Pty Ltd.^{※1 ※3}
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 ※3}
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 ※3}
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839社

持分法適用関連会社

(株)ビデオリサーチ
所在地：日本
議決権の所有割合：34.2%

(株)D2C
所在地：日本
議決権の所有割合：46.0%

----- その他89社

※1：特定子会社

※2：有価証券報告書提出会社

※3：「議決権の所有割合」の()書きは間接所有割合で内数です。

投資家情報 2022年12月31日時点

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

東京証券取引所プライム市場
(証券コード:4324)

資本金

746億981万円

発行済株式総数

270,165,354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 2022年12月31日時点

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 | 40 | 75,504,200 | 27.95 |
| 金融商品取引業者 | 36 | 13,536,611 | 5.01 |
| その他国内法人 | 582 | 74,838,855 | 27.70 |
| 個人・その他(自己株式含む) | 34,815 | 41,658,513 | 15.42 |
| 外国法人等(外国個人含む) | 723 | 64,627,175 | 23.92 |
| 合計 | 36,196 | 270,165,354 | 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) | 53,609,400 | 20.20 |
| 2 | 一般社団法人共同通信社 | 18,988,800 | 7.15 |
| 3 | 株式会社時事通信社 | 16,028,680 | 6.04 |
| 4 | 株式会社日本カストディ銀行(信託口) | 10,408,700 | 3.92 |
| 5 | SMB C日興証券株式会社 | 8,330,600 | 3.14 |
| 6 | 電通グループ従業員持株会 | 5,314,052 | 2.00 |
| 7 | NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST(常任代理人 香港上海銀行東京支店) | 5,277,400 | 1.99 |
| 8 | 公益財団法人吉田秀雄記念事業財団 | 4,984,808 | 1.88 |
| 9 | 株式会社リクルートホールディングス | 4,929,900 | 1.86 |
| 10 | 株式会社TBSテレビ | 4,000,000 | 1.51 |

(注) 1. 信託銀行各社の所有株式数には、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4,748,379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。