

価値創造モデル

外部環境分析

マテリアリティ

CFO メッセージ

CSusO メッセージ

2030 サステナビリティ戦略

財務・非財務ハイライト

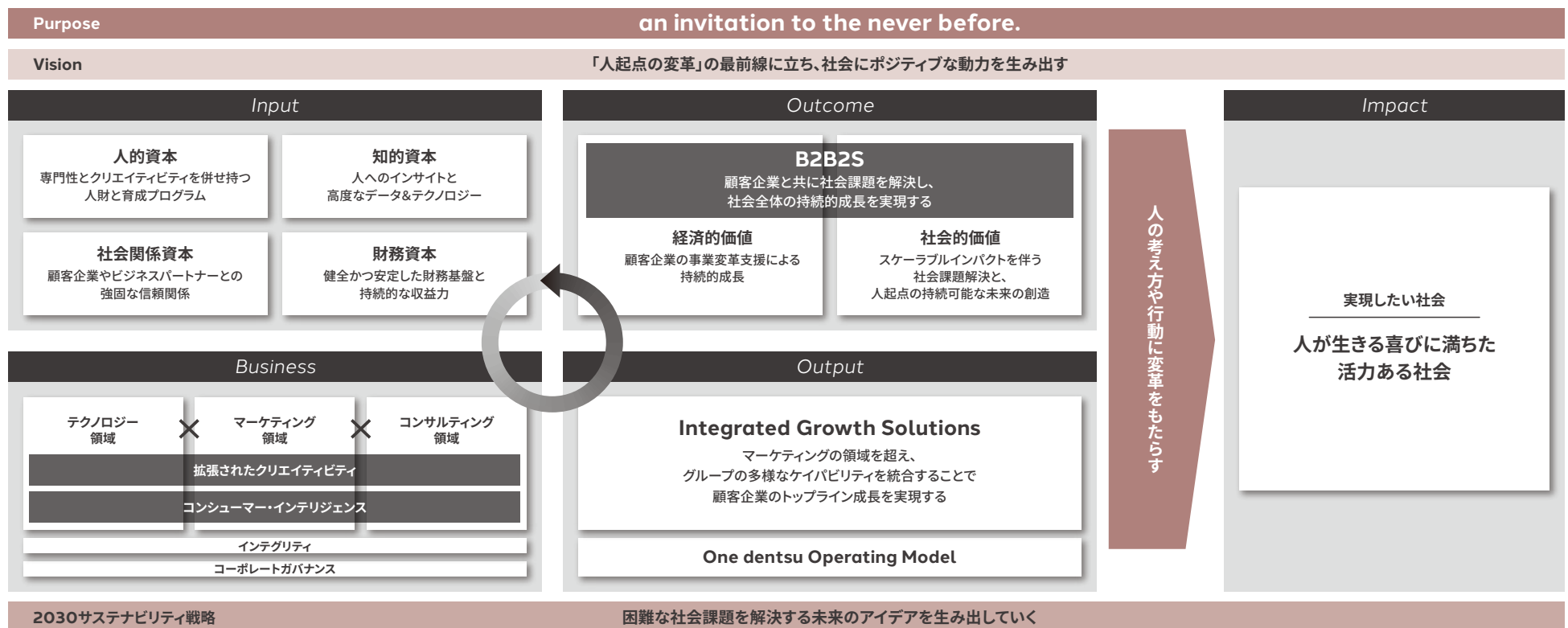
第2章

価値創造ストーリー

財務と非財務の両面から語る価値創造

価値創造モデル

電通グループは、新しいものを生み出す集団です。今までにないやり方で、そして人の力で変革を起こし、社会をポジティブに動かします。
 持続可能な社会への移行が求められている今、人にとっての豊かさを再定義し、**人の考え方や行動に変革をもたらすことが必要**とされています。
 変革を起こすために、私たちが生み出す価値を体系化したのが、この価値創造モデルです。



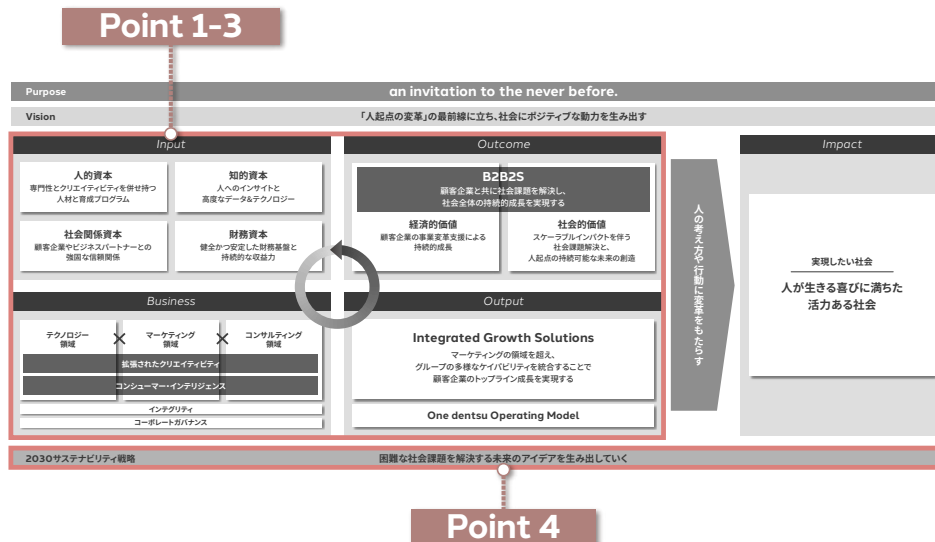
価値創造モデル

「人」を中心とした、電通グループの価値創造モデルの読み方

電通グループの価値創造の動力は人です。

これは創業以来123年間変わらないdentsuの本質です。

私たちは、人と人がつながることで生まれる無限の可能性を信じています。



Point 1 コンシューマー・インテリジェンスを背景とした、私たちが生み出すクリエイティビティは、電通グループの最も大切な能力です。クリエイティビティは、関わる人が多様であるほど拡張され、今までにないアイデアとソリューションが生まれます。社内外を問わず、あらゆるステークホルダーと協創することで、新たな価値を生み出します。

Point 2 コーポレートガバナンスとインテグリティは事業活動の前提であり基盤です。私たちはマーケティング、コンサルティング、テクノロジーという3つの領域を融合し、困難な社会課題をはじめとする、顧客企業の高度化した課題解決、そして社会全体の持続可能な成長支援や変革を推進します。

電通グループは、この新しい市場を、One dentsu オペレーティング・モデルが支えるIntegrated Growth Solutionsでリードしていきます。

Point 3 人は、仕事を通じて成長します。そして、その過程で人的資本、社会関係資本、知的資本を豊かにします。つまり電通グループの価値創造モデルは、人がその可能性を伸ばしていくプロセスです。

これらの資本が、財務資本と共に循環していくことで、私たちは社会的価値と経済的価値の両方を創造し、B2B2Sカンパニーとしての企業価値を高め続けます。

このような価値創造の営みを通じて、電通グループは、人の考え方や行動に変革をもたらし、人が生きる喜びに満ちた活力ある社会を実現します。

Point 4 電通グループの2030サステナビリティ戦略は、パーパス、ビジョン、経営方針の下、非財務領域への取り組みを通じて、人的資本、社会関係資本、知的資本などの基盤を強化し、中長期的な価値創造を実現します。

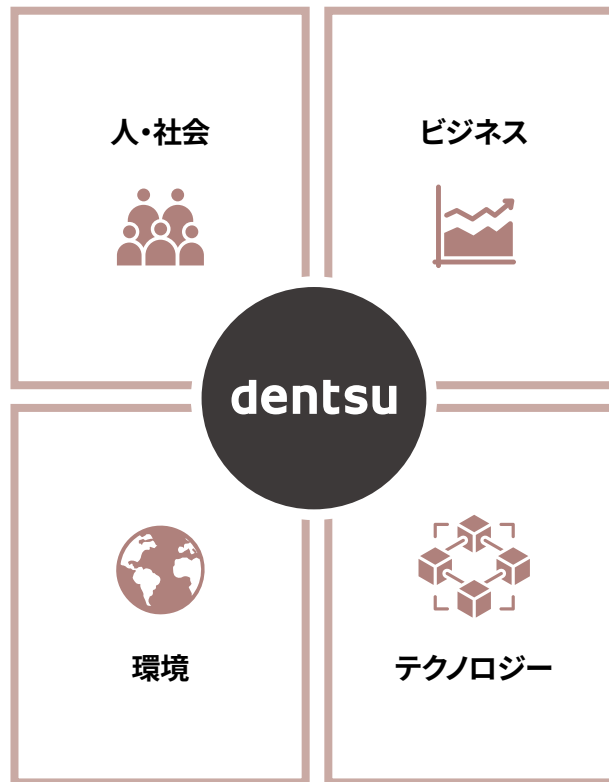
外部環境分析

変わりゆく社会と生活者のニーズ

- 社会の変化を求めるZ世代の声の高まり
- 脱大量消費など、新しい消費の価値観へのシフト
環境、人権などへの企業対応が
企業ブランドや消費選好に大きな影響
- 社会格差の広がり
自国優先主義の台頭、世代間ギャップなど
社会の分断がグローバルで進行
- 世界人口の増加
資源の需要に供給が追い付かなくなる懸念
先進国では少子高齢化社会が進み、既存の制度設計に歪み
- 地政学的な緊張、戦争や紛争の継続
- 企業によるDEIや人権尊重の必要性

地球環境問題という人類共通のリスク

- 気候変動／生物多様性の崩壊への対応の緊急性の高まり
- 国連SDGs、COP、国際協定など、社会課題や
脱炭素に対するグローバルな協定の強化
- 環境を中心としたソフトローの厳格化やハードロー化が進行
- 地球規模で多発する災害への対応力向上の必要性
- 自社のみならず、顧客企業・サプライチェーンの
環境問題への非対応も大きなリスクをはらむ



ビジネスの前提や課題の変化

- リスクや機会に対応するための、非財務領域への取り組みや
ビジネスモデル・戦略の情報開示要請の高まり
- ESG／サステナビリティに対する投資家の関心の高まりと、
世界的な資金の流れの変化
- NGOなどによるアクティビズムの高まり
炭素強度が高い企業との取引停止要求など、広告業界への圧力増大
- グリーンウォッシュなど、広告規制・広告責任の厳格化
- 持続可能な社会におけるトレードオン型のビジネスの模索、
サーキュラーエコノミー／シェアリングエコノミーを
反映した新ビジネスの必要性
- パーソナライズされた体験の重要性向上など、生活者ニーズの
複雑化に伴う顧客のビジネス課題の複合化、メディア、コンテンツ
領域の高度化

テクノロジーの可能性

- AIの急速な発展・普及
それに伴う世界的な議論の活発化と規制の導入
- SNS新経済圏／デジタル経済圏の拡大
- ビッグデータの活用領域の拡張
- 個人情報などデータセキュリティの重要性増大
- あらゆる領域での急速なデジタル化、次世代通信やAR／VRの普及
脱炭素をはじめサステナビリティテクノロジーの勃興

電通グループが置かれているビジネス環境には大きなパラダイムシフトが起きています。

このような変化のなかで、顧客企業をはじめとするステークホルダーと共に、困難な社会課題に向き合っていくことが、私たちの責務です。

マテリアリティ

電通グループは、さまざまな外部環境の変化のなかで、パーパスである「an invitation to the never before.」を実現するとともに、ステークホルダーに対する企業価値を最大化するため、「経営視点での重要性」「ステークホルダー視点での重要性」の2軸の分析を経て、マテリアリティを策定しています(マテリアリティ検討プロセス: [DGIウェブサイト](#)へ)。

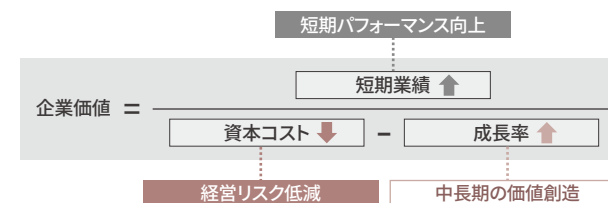
マテリアリティは、私たちのすべてのステークホルダー(社会、

顧客企業、株主・投資家、パートナー、従業員)との関わりあいにおいて重要になるものであり、電通グループが持続的に価値創造し、成長していくための経営課題です。(ステークホルダー詳細: [DGIウェブサイト](#)へ)

そのため、マテリアリティへの取り組みは電通グループのサステナビリティ戦略と密接に関わります。

こちらの表は、マテリアリティの特定理由と、当社の企業価値と

の関係性を示します。



外部環境	マテリアリティ	特定理由(リスクと機会)	企業価値との関係性
<div style="background-color: #333; color: white; padding: 5px; text-align: center;"> 変わりゆく社会と生活者のニーズ </div> <div style="background-color: #333; color: white; padding: 5px; text-align: center;"> ビジネスの前提や課題の変化 </div> <div style="background-color: #333; color: white; padding: 5px; text-align: center;"> 地球環境問題という人類共通のリスク </div> <div style="background-color: #333; color: white; padding: 5px; text-align: center;"> テクノロジーの可能性 </div>	企業倫理とコンプライアンス/データセキュリティ	社会をはじめすべてのステークホルダーに対して、企業倫理とコンプライアンスを順守し、インテグリティを実践することは、電通グループが企業活動を行う上での大前提です。人権尊重やデータプライバシーの保護、サイバーセキュリティへの社会的要請も高まっています。コーポレートガバナンスやリスクマネジメントの進化に取り組むことで、これらの責任を果たし、価値創造の強固な基盤をつくります。	<div style="background-color: #333; color: white; padding: 2px;">経営リスク低減</div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px;">中長期の価値創造</div>
	DEI	多様性・公平性・包摂性を重んじることは、従業員の持てる力を最大限に引き出し、ユニークな人財の掛け算を実現して、当社と業界を活性化させます。これは、顧客企業や社会に対してより優れたソリューションを提供することに直結し、株主・投資家の期待に応えることにつながります。	<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px;">中長期の価値創造</div>
	人的資本の開発	電通グループの競争力の中核は、人的資本であり、その枯渇は大きなリスクです。従業員を育成し、働く環境を整えることは、私たちが顧客企業、株主・投資家、社会のために創出する価値を高める上で欠かすことはできません。また企業活動を通じ、将来世代やパートナーを育てることも、業界における人財輩出の底上げや、優秀な人財の獲得につながります。	<div style="background-color: #333; color: white; padding: 2px;">短期パフォーマンス向上</div> <div style="background-color: #333; color: white; padding: 2px;">経営リスク低減</div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px;">中長期の価値創造</div>
	気候変動へのアクション	気候変動は、すべてのステークホルダーに深刻な影響を与える課題です。脱炭素と持続可能な消費社会への移行を実現することは、電通グループが持続的に価値創出するために必ず取り組むべきテーマであり、積極的に取り組むことで業界の変革をリードし、市場における私たちの新たな競争優位を生み出すことにつながります。	<div style="background-color: #333; color: white; padding: 2px;">経営リスク低減</div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px;">中長期の価値創造</div>
	イノベーションに導くリーダーシップ	電通グループのパーパス及びビジョンは、顧客企業と社会に対して今までにないアイデアやソリューションを提供し、変革を起こしていくことです。さまざまなステークホルダーと協創し、業界や社会に対してソートリーダーシップを発揮し、新しいアイデアの実現のために投資をすることで、困難な社会課題の解決に向けたイノベーションを牽引する存在になっていきます。	<div style="background-color: #333; color: white; padding: 2px;">短期パフォーマンス向上</div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 2px;">中長期の価値創造</div>

CFOメッセージ

成長回帰に向けた基盤整備を進め、財務と非財務による企業価値の向上を目指す



(株) 電通グループ 取締役 代表執行役 副社長
グローバル・チーフ・ガバナンス・オフィサー
兼 グローバルCFO

曾我有信

はじめに

2023年度は事業環境の変化という外部要因に、複雑な組織構造という内部要因が重なり、成長性及び収益性で厳しい業績となりました。2024年度は成長を阻害する要因を取り除き、クライアント・セントリックの視点で、競争力を実装し、成長へ回帰することに経営資源を集中します。そして、顧客企業のニーズが、マーケティング、テクノロジー、コンサルティングが融合したソリューションに移行していく中で、揺るぎない競争優位性を持ち、持続的に企業価値が向上する状態を目指します。

2023年度業績の振り返り

2023年度のオーガニック成長率はマイナス4.9%でした。一方で、買収や為替の効果によって売上総利益は過去最高の1兆1,295億円(前年比1.6%増)となりました。調整後営業利益は1,635億円(前年比20.0%減)、調整後当期利益は898億円(同31.3%減)で、APACで678億円の減損損失を認識したことなどから107億円の制度当期損失を計上しました。そのため、残念ながら、2024年度を最終年度とする中期経営計画のオーガニック成長率とオペレーティング・マージンの目標は達成することが難しくなりました。

2023年度の厳しい業績の要因として、メディア領域が大きく落ち込んだことが挙げられます。これはテクノロジーセクターの顧客企業の支出が鈍化したことによるものです。また、日本を除く3地域のカスタマー変革フォーメーション&テクノロジー(CT&T)領域においても、金利上昇により顧客企業が規模の大きいプロジェクトに慎重になったことでプロジェクトの遅延や縮小が発生しました。加えて、競争勝率の低下も業績に影響を与えました。勝率回復にはケイパビリティ強化が不可欠で、そのためには人材の協力を加速する必要があります。2024年内に、「Integrated Growth Solutions (IGS)」の提供をサポートする「Integrated Client Leads (ICL)」の導入や、マーケットごとにP/Lを統合し、これらの取り組みにインセンティブも整合させることで、協力を加速していきます。

地域別に2023年度の業績の詳細をお伝えします。日本ではCT&T領域、特にビジネス・変革フォーメーション(BX)とデジタル・変革フォーメーション(DX)が堅調で1.6%のオーガニック成長率となりました。一方で、AmericasではCT&T領域のプロジェクト遅延とメディア領域の不調が影響してマイナス7.2%、EMEAでは第2四半期及び第3四半期に発生したDACH区域での一時的な財務影響を受けてマイナス10.9%(同財務影響を除くとマイナス7.6%)、APACでは顧客企業の支出の先送りやCT&T領域のプ

プロジェクト縮小により、マイナス8.2%と、日本以外の地域ではマイナスのオーガニック成長率となりました。

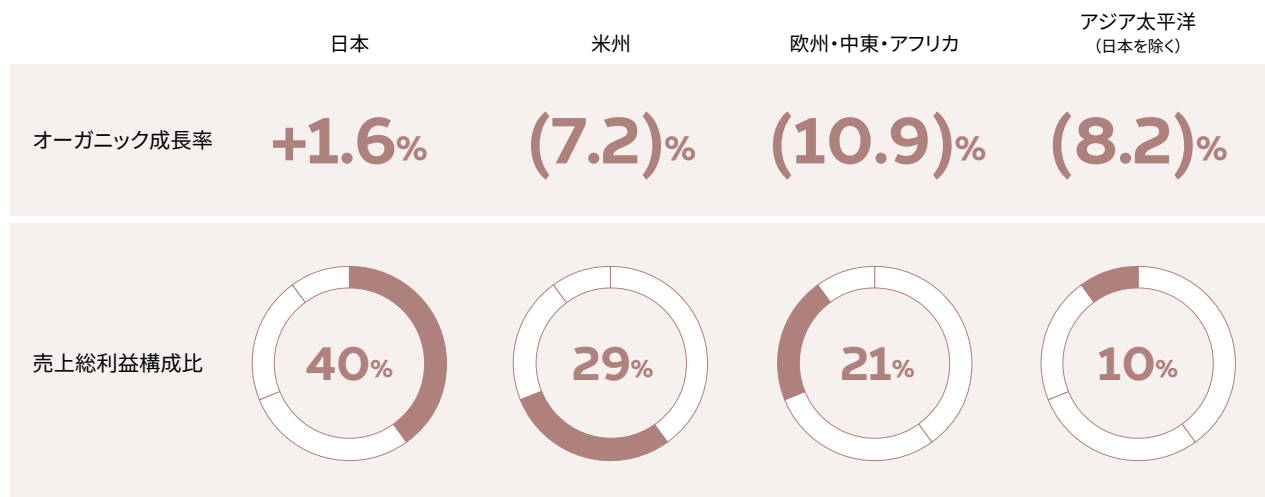
2023年度のグループにおけるオペレーティング・マージンは、売上総利益が予想を下回ったものの、交際費・旅費交通費をはじめとするコスト管理によって一部を相殺し、最終的には前年度比390bpsの低下となりました。第4四半期には事業の簡素化に関連する費用も計上しました。地域別のオペレーティング・マージン

を見ますと、日本は人件費以外のコスト削減や、ITシステム導入が2023年度から2024年度に延期されたことを受け、想定よりも高い利益水準で着地しました。Americasは早期に講じたコスト削減策により、トップラインの低迷にもかかわらず、オペレーティング・マージンは前年度比120bps改善しました。EMEA及びAPACはトップラインの厳しさを吸収しきれず、オペレーティング・マージンも低下しました。

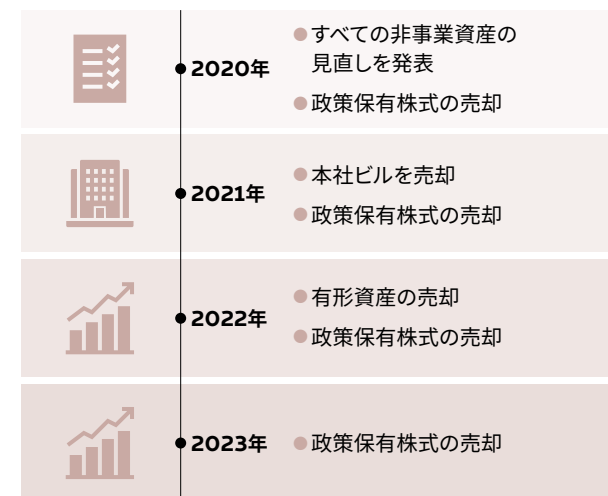
資本配分方針に沿った事業投資の推進と株主還元の改善

当社は2020年度に「包括的見直し」を開始し、汐留の本社ビルなど多くの不動産、政策保有株式などの非事業資産を売却してきました。政策保有株式については、2023年度に17銘柄(売却額合計:130億円)を売却しています。これにより、2020年度からの4

2023年度地域別オーガニック成長率



非事業資産の見直し



年間で売却した政策保有株式は計44銘柄(売却額合計:2,510億円)となり、事業への投資と株主還元の改善を実現してきました。

当社は、2022年2月に「資本配分方針」を発表しました。包括的見直しで得た資本を事業成長に向けてどのように配分するかを示した資本配分方針には、以下の内容が含まれます。

- M&A資金として2,500~3,000億円の戦略領域に投資する
- 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
- Net debt/調整後EBITDA(期末)の上限を1.5倍とし、中期的な目標を1.0~1.5倍とする(IFRS 16控除ベース)

M&A投資実績

資本配分方針を発表以降、2023年度までの2年間で約2,000億円のM&A投資を実現しました。その結果、計11件の買収を完了し、6,500人の新たな人財を獲得しました。

M&Aによる成果は確実に現れています。データとテクノロジーを強化することで、より優れたソリューションを顧客に提供できるようになりました。これにより新規顧客の獲得、競合での勝利、さらに内製化の拡大によるコスト面での相乗効果も実現しています。

2023年度にはShift7社、Omega社、RCKT社、Tag社を新たにグ

ループに迎えました。特に直近のM&AであるTag社については、第2四半期末に連結を完了し、高品質なコンテンツを迅速に提供することでクリエイティブ領域を強化し、グローバルでのデジタル制作に関わるケイパビリティを飛躍的に高めることにも寄与しています。更に、生活者のプロフィールや興味関心に応じて最適なコンテンツを提供するケイパビリティや、最適化されたコンテンツを活かして優れたブランド体験を実現するケイパビリティを持ち、メディア領域の強化にも貢献しています。Tag社は、グローバルクライアントが求めるフルサービスを提供するための「ラストワンマイル」であり、既存の顧客企業へ提供するソリューションの高度化に留まらず、新たな顧客企業の獲得にも貢献しています。

IGS拡張のための戦略的投資の成果(2022年から2023年)

総投下資金は
約**2,000**億円

M&A資金の地域別投下比率は
米州が31%、日本が29%、
EMEAが28%、APACが12%

11件のM&Aを実行し、
新規連結

M&A資金は2022年から2024年で
計画されており、3年計画のうち2年が終了
買収先と協業を通して統合ソリューションを
提供し、競合勝利で収益相乗効果

6,500人の
人財を獲得

データ&テクノロジー、
コマース、トランスフォーメーションの
スキルセットを強化

株主還元の改善

取締役会及び経営陣は、株主視点に立って企業価値を高めることの重要性を強く認識しており、株主還元の改善は常に重要なテーマです。2023年度には1年前倒しで配当性向を35%に引き上げ、一株当たり年間配当金を139.5円としました。

加えて、2024年2月に200億円を上限とする自己株式取得を発表しました。当社は2021年度から2023年度の3年間で自己株式取得を通じて約900億円、配当金で約1,100億円、合計で約2,000

億円を株主の皆様へ還元したことになります。2024年度はM&Aを抑制して内部投資にシフトしますが、資本配分方針は変わらず、財務規律として純有利子負債／EBITDAは1.0倍から1.5倍に収め、株主還元の更なる改善にも柔軟に取り組んでまいります。

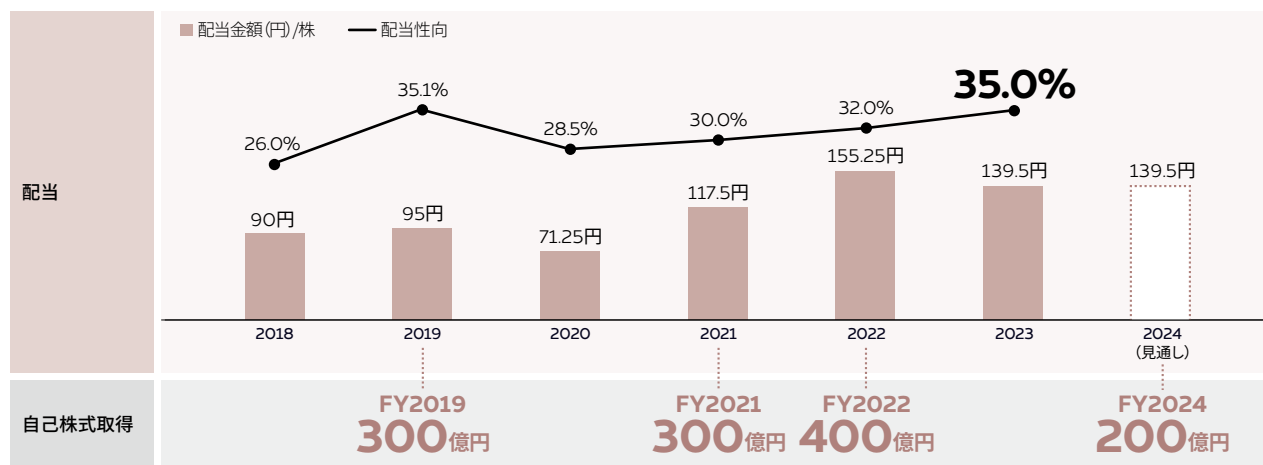
2024年度の展望

2024年の事業環境は緩やかに回復に向かう見通しです。特に米国市場におけるテクノロジーセクターの顧客企業の支出回復が期待されます。一方で、2023年度に失注した影響は2024年度上期まで継続するため、第1四半期はマイナスのオーガニック成

長でした。しかし、2024年度の下半期は成長軌道に戻る見込みです。これらを加味し、当社は2024年度のオーガニック成長率を約1%と予想しています。またオペレーティング・マージンのガイダンスは約15%で、2023年の一時的要因控除ベースのマージン16.1%^{*}から低下する見込みですが、これは成長へ回帰するための競争力とケイパビリティ拡大への内部投資による影響です。

※ 一時的要因控除前のオペレーティング・マージンは14.5%

株主還元



※控除後基本的1株当たり調整後当期利益を元に算出

2024年度に取り組む内部投資の注力領域は以下の3つです。

- データ&テクノロジー領域のケイパビリティの強化
- 多様な人財の育成・確保・獲得と企業カルチャー、従業員エンゲージメントへの投資
- ビジネスオペレーションの効率化とエンタープライズデータ、システムの活用推進

2024年度はオペレーティング・マージンのガイダンスの範囲内で規律を持って内部投資を進め、それ以降はテクノロジーによる効率化で投資余力を創出する考えです。また電通グローバルサービス(DGS)への投資も継続することで効率性を高め、マージンを長期的に下支えしていく想定です。

財務と非財務の両輪による企業価値の向上

現在の中期経営計画が最終年度を迎え、今後の方針を策定しております。持続的な成長に向けて、ROICなどを活用した事業ポートフォリオの見直し、これまでの投資のレビューと新たな投資戦略の検討、そして財務規律や投資規律の策定に着手しており、取締役会の諮問機関で、社外取締役が構成する「ファイナンス委員会」にもファイナンス視点や株主視点で答申していただきながら進めています。詳細は今後お伝えいたします。

また私は、ファイナンス領域に加えてガバナンス領域も統括する立場として、財務だけでなく非財務が企業価値に果たす役割も重視しています。具体的には、企業価値を向上させる「資本コストの低減」や「持続的な成長」に対して、非財務が果たす貢献です。まず「資本コストの低減」に関しては、ESG評価の高い企業ほど中長期で資本コストは低くなると言われており、当社でも2023年度にDow Jones Sustainability World Indexの構成銘柄に初選定されるなどESG評価が向上しています。引き続き、環境や社会のサステナビリティ課題やコーポレートガバナンスの改善など将来の非財務リスクへの備えを加速していく方針です。

また「持続的な成長」に関して、言うまでもなく成長を実現するのは「人財」です。当社ビジョンに掲げる「人起点の変革」を実現す

るためには人財の活躍が不可欠であり、当社で最も重要な資本である「人財」にこれまで以上に投資をしていく考えです。ただし、人財を含む非財務領域は投資効果がすぐ現れるものではなく、経営陣が強い意思を持ち、継続して取り組む必要があります。当社は非財務資本の強化に対する経営陣のコミットメントとして、役員報酬の一部と、従業員のエンゲージメントスコアや女性リーダー比率、CO₂排出量削減値を連動させる仕組みを導入しており、各テーマに責任を負うリーダーを適切に配置し、グループ全体

で取り組んでいます。

加えて、企業価値向上の取り組みや成果について高い透明性を持って開示することも重要です。当社はESGデータブックの公開やESG説明会の開催など、財務と非財務ともに情報開示の拡充を進めています。ステークホルダーとの対話で頂くご指摘は当社の「伸びしろ」と考えています。課題にしっかり取り組み続けることで、ステークホルダーの皆様にご信頼いただき、中長期の成長に期待を持って頂けるよう、私の責任を果たしてまいります。

ファイナンス委員会

当社は、事業ポートフォリオの変革に向けて、注力すべき事業領域やマーケットの見直し、絞り込みに取り組んでいます。この変革を完了し、健全な事業成長を実現するため、財務規律や投資規律の観点から取締役会へ答申を行う諮問機関として、財務/会計や法務/コンプライアンスの知見を持つ独立社外取締役が構成する「ファイナンス委員会」を設立しました。

同委員会には、株主価値向上の視点で、事業戦略のファイナンス面からの精査、検討、施策履行のモニタリングなどを通じて、財務規律や投資規律の高度化を支援していただきます。

● 委員 (◎が委員長)

- ◎佐川恵一 (株式会社電通グループ 独立社外取締役)
- 松田結花 (株式会社電通グループ 独立社外取締役)
- アンドリュー・ハウス (株式会社電通グループ 独立社外取締役)

● 主な議題

- M&A、新規ビジネス、注力テーマへの取り組みの振り返り
- B/Sの健全性や資本効率などを意識した財務観点での事業ポートフォリオの精査
- 上場子会社、マイノリティ出資に関する方針の検討
- 投資方針や資本配分方針の検討 など

CSusOメッセージ

困難な社会課題を解決する未来のアイデアを生み出していく



(株)電通グループ
グローバル・チーフ・サステナビリティ・オフィサー

北風 祐子

dentsuが真に顧客と社会の未来への成長に貢献するためには、非財務価値の創出に向けた取り組みが極めて重要です。

dentsuのサステナビリティ戦略は、困難な社会課題を解決する未来のアイデアを生み出していくことです。ただ持続可能であればよいわけではありません。未来の可能性を創っていくのです。そのために、まず、現在の制約にとらわれず、理想の未来を描きます。どうすればその未来が実現できるのか、これまでの延長線上で考えるのではなく、自由に発想します。そして、私たちが創業以来培ってきた「人間への洞察力」を活かして、人の考え方や行動に変革をもたらすことで、社会全体のサステナビリティ推進に貢献できると信じています。

更には、自社の短期的利益だけでなく、社会の中長期の持続性を重視するという価値観を、ステークホルダーの皆様と共有することが大切です。例えば、2023年10月にdentsuは、マーケティングコミュニケーション活動に伴い排出される温室効果ガス(GHG)の可視化と削減を目的に、マーケティング領域の脱炭素化イニシアティブ「Decarbonization Initiative for Marketing」を立ち上げました。マーケティングコミュニケーションに携わるステークホルダーとともに、脱炭素社会の実現に向けた業界全体のあるべき姿を議論していくことを目指しています。

社会的価値を生み出すためには、企業、政府、市民社会の協働が鍵となります。三者をつなぐ力。これはdentsuの最大の強みの一つです。私たちは、三者をつなぎ、グローバルに活躍する多様な人財の創意を活かすことで、以下の5つの未来の可能性につながる体系的な変革を起こし、牽引していきます。

- 私たち自身のサステナビリティ・トランスフォーメーションを加速する
- 業界の変革を推進する
- 異業種間でパートナーシップを組む
- 社会の持続可能な選択を促す
- 社会の仕組みを変える提案をする

私たちは、「他者とともに、社会の未来を創る」という精神で、企業活動を通して、社会を変革していきます。

2030サステナビリティ戦略

気候変動、自然破壊、不平等、紛争などにより複雑化・深刻化する世界情勢・環境に対処するため、世界は、ビジネスや日常生活のあり方を抜本的に変革する必要性に迫られています。

この大きな変化のなか、私たちは、困難な社会課題を解決する未来のアイデアを生み出すことで、人が生きる喜びに満ちた活力ある社会を実現します。

重点領域は、人、地球、イノベーションです。

私たち一人ひとりもつ力を最大化し、地球環境と社会の持続可能性のために、未来につながる新しいアイデアやソリューションを創造し、アクションを起こすことで、イノベーションに導くリーダーシップを発揮します。私たちがOne dentsuとして力を合わせることで、顧客企業を新たな成功へと導き、地球環境と社会に貢献できると確信しています。

Purpose	an invitation to the never before. 私たちは、多様な視点を持つ人々つながりながら、かつてないアイデアやソリューションを生み出し、社会や企業の持続的な発展を実現するために存在しています。		
Vision	「人起点の変革」の最前線に立ち、社会にポジティブな動力を生み出す		
目指す社会	人が生きる喜びに満ちた活力ある社会		
経営方針	B2B2S 顧客企業と共に社会課題を解決し、社会全体の持続的成長を実現する		
2030サステナビリティ戦略	困難な社会課題を解決する未来のアイデアを生み出していく		
重点領域	PEOPLE 私たち一人ひとりもつ力の最大化	PLANET 地球環境と社会の持続可能性	INNOVATION 新しいアイデアやソリューションの創造
重要課題	<ol style="list-style-type: none"> 1 企業倫理とコンプライアンス/データセキュリティ 2 DEI 3 人的資本の開発 	<ol style="list-style-type: none"> 4 気候変動へのアクション 	<ol style="list-style-type: none"> 5 イノベーションに導くリーダーシップ

2030サステナビリティ戦略 | アクションプラン

	重要課題	ゴールイメージ	アクションプラン(&KPI)	企業価値との関係性	関連するSDGs
PEOPLE	1 企業倫理と コンプライアンス/ データセキュリティ	インテグリティを 最優先に仕事に 取り組む	<ul style="list-style-type: none"> 企業理念の浸透、インテグリティを重視した組織文化の醸成を行う リスク管理の3線モデルの機能強化を図る 取締役会による監督機能の実効性を向上する 個別施策推進: グループ統一の研修環境整備 (KPI: 研修受講率100%) 専門人材育成/問い合わせ窓口整備 (KPI: 全課題領域に設置完了) 対話/情報開示促進 (KPI: 第三者機関評価向上、認証獲得) 	<p>経営リスク低減</p> <p>中長期の価値創造</p> <p>(p.65参照)</p>	16 平和と公正を すべての人に
	2 DEI	全員活躍により、 持続的な事業進化と 社会変革を実現する	<ul style="list-style-type: none"> 全員活躍を推進する <ul style="list-style-type: none"> 2030年までに女性リーダー比率を45%にする すべての人を包摂する職場環境をつくり、障害がある従業員の雇用を増やす 多様性を受け入れる「Respect」カルチャーの醸成 <ul style="list-style-type: none"> Check In (CI) サーベ이의「Respect」スコアを2025年に2ポイント上昇させる 	<p>中長期の価値創造</p> <p>(p.53参照)</p>	4 質の高い教育を みんなに 5 ジェンダー平等を 実現しよう
	3 人的資本の開発	人の可能性を 本気で信じ、 人を育てる会社になる	<ul style="list-style-type: none"> 人財投資を強化する <ul style="list-style-type: none"> ピープルリーダーの育成を推進する (KPI: 後継者準備率、人財ディスカッション時間) 従業員の成長機会を増やす (研修、戦略的人財異動) (KPI: CIスコア) 戦略領域の人財育成を推進する (ケイパビリティ) 従業員エンゲージメントスコアを向上させる (リージョンごとの活動) (KPI: CIスコア) 	<p>短期パフォーマンス向上</p> <p>経営リスク低減</p> <p>中長期の価値創造</p> <p>(p.47参照)</p>	8 質の高い 経済活動を 実現しよう 10 人や国の不平等を なくそう
PLANET	4 気候変動への アクション	脱炭素と持続可能な 消費社会への移行を 加速する	<ul style="list-style-type: none"> 2040年までにGHG排出量 (Scope1~3) のネットゼロを達成する 2030年までにGHG排出量 (Scope1~3) を46.2%削減する (2019年比) 2030年までに再生可能エネルギー比率*を100%にする 2030年までに10億人がよりサステナブルな選択をできるようにする <p>*dentsuのサステナビリティ戦略とコミットメントにおける再生可能エネルギーとは、再生可能な資源から発電された電力を指します。この定義は、RE100に準拠しています。</p>	<p>経営リスク低減</p> <p>中長期の価値創造</p> <p>(p.59参照)</p>	12 つくも責任 つくり責任 13 気候変動に 対応可能な 未来を創ろう
INNOVATION	5 イノベーションに導く リーダーシップ	クリエイティビティと テクノロジーの力で 未来のアイデアを創る	<ul style="list-style-type: none"> 社会の明るい未来のための投資と研究開発を推進する (KPI: 件数) SDGs関連のビジョンや提案、社会の未来のためのリサーチを通じ、ソートリーダーシップを示し社会変革へと行動喚起する提言を行う (KPI: 件数) 社会の未来のために顧客企業やステークホルダーとパートナーシップやエコシステムのインキュベーションを推進する (KPI: 件数) 	<p>短期パフォーマンス向上</p> <p>中長期の価値創造</p> <p>(p.31参照)</p>	9 産業と資源消費の 激変をつくらう 17 パートナリシップで 目標を達成しよう

2030サステナビリティ戦略 | 推進体制

- ・年4回開催される、グループサステナビリティ委員会を通じて、2030サステナビリティ戦略の進捗と、5つの取り組みの状況を管理する。
- ・すべての取り組みが達成されるよう、委員会メンバー、各マテリアリティスポンサー、担当部門は相互に連携する。

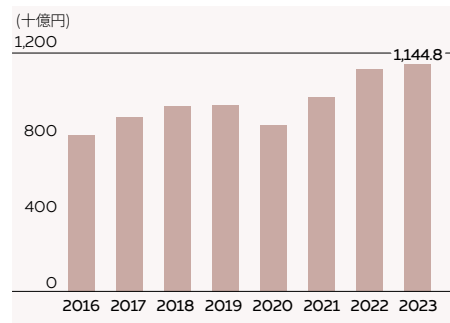
グループサステナビリティ委員会

議長： 北風祐子(グローバル・チーフ・サステナビリティ・オフィサー)
 メンバー：五十嵐博(グローバル CEO) 曾我有信(グローバル・チーフ・ガバナンス・オフィサー 兼 グローバル CFO)
 アリソン・ソルナー(グローバル・ゼネラル・カウンセル) ジーン・リン(グローバル・プレジデント-グローバル・プラクティス)
 ジェレミー・ミラー(グローバル・チーフ・コミュニケーションズ・オフィサー)
 マヌス・ウィーラー(チーフ・ブランド&カルチャー・オフィサー兼デューティ・チーフ・オブ・スタッフ) 谷本美穂(グローバルCHRO)

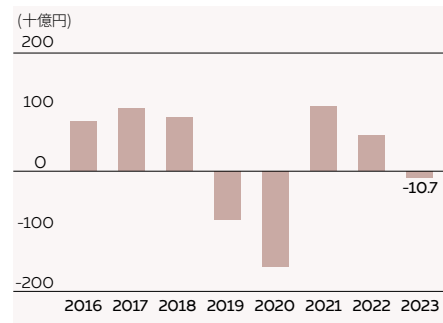
	重要課題	スポンサー	担当部門	4リージョン
PEOPLE	1 企業倫理とコンプライアンス/データセキュリティ	グローバル・チーフ・ガバナンス・オフィサー 兼 グローバルCFO 曾我有信	グループガバナンスユニット	AMERICAS EMEA APAC JAPAN
	2 DEI	グローバルCHRO 谷本美穂	グループHRオフィス	
	3 人的資本の開発			
PLANET	4 気候変動へのアクション	グローバル・チーフ・サステナビリティ・オフィサー 北風祐子	グループサステナビリティオフィス	
INNOVATION	5 イノベーションに導くリーダーシップ	グローバル・プレジデント-グローバル・プラクティス ジーン・リン	グローバルプラクティスチーム	

財務ハイライト

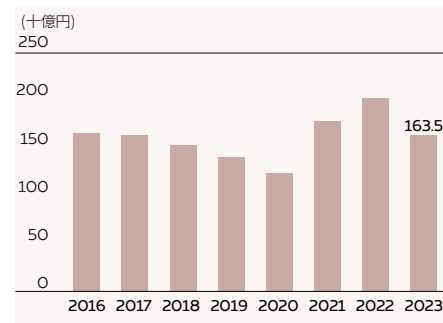
売上総利益



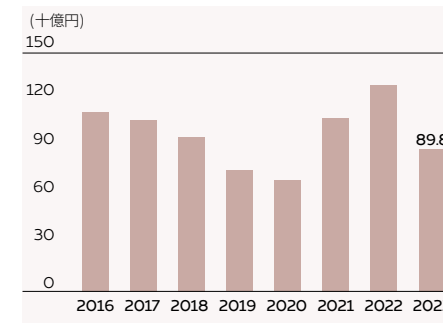
親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)



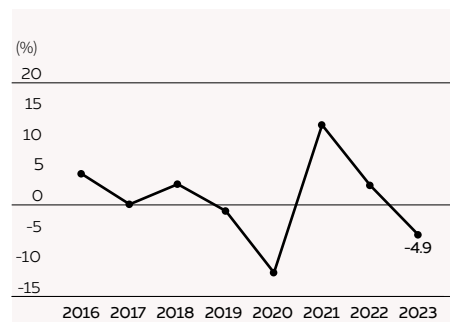
調整後営業利益^{※1}



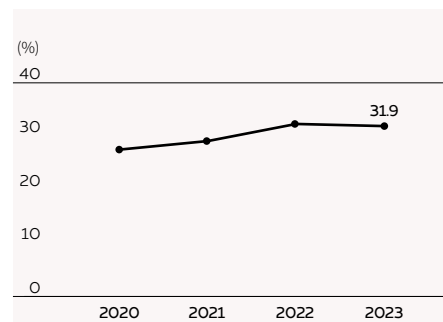
調整後当期利益^{※2}



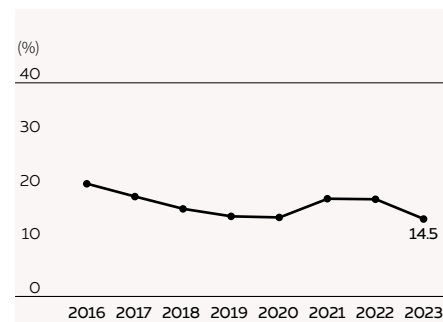
オーガニック成長率^{※3}



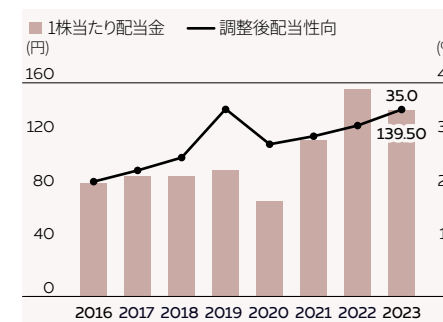
CT&T^{※4}構成比



オペレーティング・マージン^{※5}



1株当たり配当金/調整後配当性向^{※6}

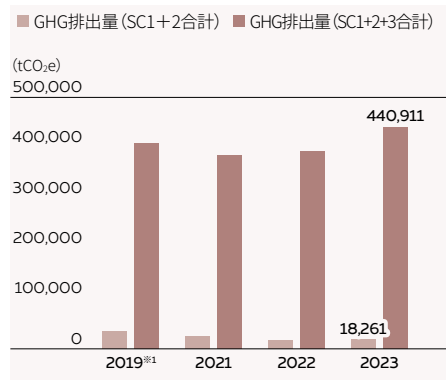


※1: 営業利益から買収行為に関連する損益及び一時的要因を排除した、恒常的な事業の業績を測る利益指標
 買収行為に関連する損益: 買収に伴う無形資産の償却費、M&Aに伴う費用、被買収会社に帰属する株式報酬費用、完全子会社化に伴い発行した株式報酬費用
 一時的要因の例示: 構造改革費用、減損、固定資産の売却損益など
 ※2: 調整後当期利益: 当期利益(親会社所有者帰属持分)から、営業利益に係る調整項目、アーンアウト債務・買収関連プットオプション再評価損益、関連会社株式売却損益、これらに係る税金相当・非支配持分損益相当などを排除した、親会社所有者に帰属する恒常的な損益を測る指標

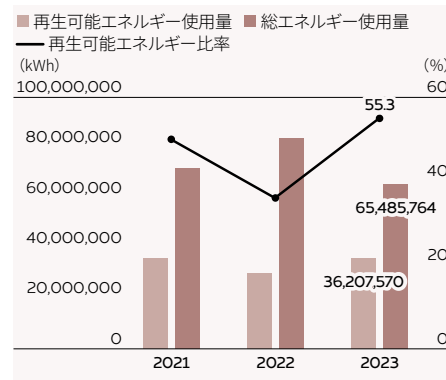
※3: 為替やM&Aの影響を除いた内部成長率
 ※4: カスタマー変換・テクノロジー(CT&T)は、マーケティング・テクノロジー、カスタマーエクスペリエンスマネジメント、コマース、システム・インテグレーション、変換・テクノロジー・グロース戦略などの事業で構成される新領域
 ※5: オペレーティング・マージン=調整後営業利益÷売上総利益×100
 ※6: 調整後配当性向=1株当たり配当金÷基本的1株当たり調整後当期利益×100

非財務ハイライト

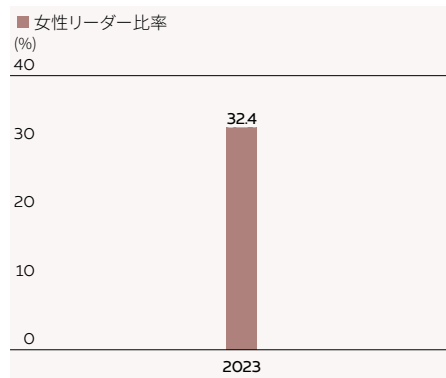
GHG排出量



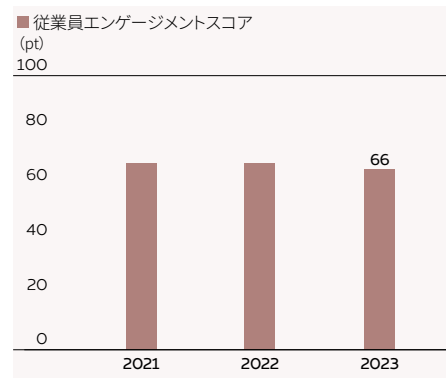
再生可能エネルギー比率



女性リーダー比率^{※2}



従業員エンゲージメントスコア



サステナビリティやESGへの取り組みに対する評価

Member of
Dow Jones Sustainability Indices
Powered by the S&P Global CSA

世界的なESG投資指数であるDJSI World銘柄に初選定。DJSI Asia Pacific銘柄には8年連続選定。



FTSE4Good



FTSE Blossom Japan

FTSE4Good、FTSE Blossom Japanにも連続選定。



サプライチェーンを含むサステナビリティを推進する企業としてEcovadisのブロンズ認定に認定。

※1: 2019年基準値は、2023年12月31日時点のものです。2024年に新しい削減目標値をScience-Based Targets initiative (SBTI) に提出済です。

※2: 詳細はPDF「独立した第三者保証報告書」をご覧ください。

<https://www.group.dentsu.com/jp/sustainability/common/pdf/third-party-assurance.pdf>

非財務ハイライト

多様な人材がいきいきと働ける環境づくりに対する評価



LGBTQ+への企業の取り組み指標である、work with Prideの最高評価「ゴールド」を2年連続受賞および「レインボー」認定を初取得。



働き方改革を通じて生産性革命に挑む先進企業として、日経Smart Workに2年連続で4.5星に認定。「人財活用力」「イノベーション力」「市場開拓力」の分野でS+ランク以上の評価。



厚生労働省が定める女性活躍推進企業認定「えるぼし認定」の最高位である3つ星を取得。次世代育成支援対策推進法に基づき、子育てサポート企業として厚生労働大臣より「くるみん認定」を取得。

えるぼし認定：電通九州、電通PRコンサルティング、Carta Holdings、電通アドギア、電通東日本、イグニション・ポイント、電通デジタル、電通サイエンスジャム
くるみん認定：電通デジタル



株式会社電通は、転職・就職のための情報プラットフォーム「OpenWork」を運営するオープンワーク株式会社が発表した「働きがいのある企業ランキング2024」において、過去最高となる第3位に選出。
(ランキング対象1,388社中)



株式会社電通総研(2年連続)とイグニション・ポイント株式会社(8年連続)は、Great Place To Work® Institute Japanが調査、実施する2024年版「働きがいのある会社」認定において「働きがいのある会社」として選出。

クリエイティビティ、イノベーション創出力に対する評価



世界最大のクリエイティブの祭典であるカンヌライオンズ2023においてアジア地域のRegional Network of the Yearを2年連続で受賞。

株式会社電通はAgency of the Year – Craftと、インダストリー・クラブ部門のグランプリを受賞。

Dentsu Creativeはファーマ部門のグランプリを受賞。

計29個の賞を受賞。



アジア太平洋地域最大級の広告祭である、Spikes Asia 2024において最もクリエイティブなネットワークに贈られる「Network of the Year」を受賞(3年ぶり2度目)。

株式会社電通は、最もクリエイティブな単独のエージェンシーに贈られる(Asia-Pacific Agency of the Year)を受賞(7年ぶり3度目)。

過去最高となる35個の賞を受賞。



アジアを代表するクリエイティブの祭典、ADFEST 2024において最もクリエイティブなネットワークに贈られる「Network of the Year」を受賞(3年連続8度目)。

株式会社電通は、最もクリエイティブな単独のエージェンシーに贈られる「Agency of the Year」(2年連続10度目)および「Digital Agency of the Year」と「East Asia Agency of the Year」を受賞。

計27個の賞を受賞。