

信頼される存在であるために。 インテグリティを最優先とする組織への転換を図ります。



(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・コーポレート・
アフェアーズ・オフィサー
綿引 義昌

インテグリティとは何か。それは、規則を守ることにとどまらず、常に社会に照らして自らの行動を問い続ける姿勢であり、あらゆる判断の拠り所となるものです。役員・従業員一人ひとりがこうした価値観を自分ごととして体現できる組織への転換を進めていきます。

インテグリティを体現するには、自分に対する問いかけが必要です。「家族に対して自分の仕事をきちんと話せるか」「会社の仲間と共感し合える仕事なのか」「クライアントの皆様へ説明して納得いただける仕事なのか」。これは、過去の不祥事を厳粛に受け止め、その反省の上に立ちdentsu Japanの意識行動改革を推進する中で、従業員たちと議論し、行き着いたことです。ガバナンスの実効性が問われる中で、整備した仕組みや制度に心を込め、実践することが求められています。

私はこれまで、電通グループが持株会社体制へ移行した転換期から、dentsu Japanのグループガバナンスの再構築と組織風土改革に取り組んできました。組織やルールを整備し、役員選任プロセスやグループ全体の各種規則の体系化を進めてきました。また、dentsu Japan意識行動改

革では、インテグリティを起点に3つの大きい柱と17の施策を定め、組織風土や内部統制、法令遵守意識の強化に取り組み、信頼回復に向けた基盤づくりを進めてきました。インテグリティに関する従業員との対話も繰り返し行ってきました。

今後は、法務・コンプライアンス、内部統制及びリスク、サステナビリティを含むグループ全体のガバナンス領域を統括する責任者として、日本での取り組みで得た知見を、グループ全体のガバナンスの進化にも生かしていきます。ガバナンスの執行と監督の独立性を高めながら、企業価値向上に貢献してまいります。

当社グループのマテリアリティであるインテグリティは、右図が示すように、グループガバナンスの重要テーマへの取り組みが礎となります。一人ひとりがインテグリティを最優先に行動することは、企業価値向上と事業成長の原動力になります。クライアントの皆様に対する説明責任を徹底し、透明性の高いビジネスを実現する。短期的な利益の追求ではなく、クライアントの皆様と長期的な信頼関係を構築することが、競争優位の確立と、持続的な利益の創出につながるものと考えています。

声を上げやすい環境の整備など、いろいろな施策や制度を通じて、インテグリティを重視する企業文化が着実に浸透してきています。こうした文化を定着させ、信頼を積み重ね、クライアントの皆様と社会から選ばれ続ける存在になっていきます。

マテリアリティ

INTEGRITY

ゴールイメージ

インテグリティを最優先に仕事に取り組む
従業員が正しい知識を有し、
インテグリティを最優先に仕事に取り組む状態をつくることで
クライアントや社会との信頼関係を強化し、
持続的な企業価値向上を実現

今後の取り組み

- インテグリティ意識の向上 (KPI: 個人の誠実さスコア 83[※] / リーダーたちの誠実さスコア 77[※] / コンプライアンススコア 82[※])
- 研修の充実と受講の徹底 (KPI: 受講率100%)
- SpeakUp@dentsu 窓口の運用 (KPI: Speaking Upスコア 74[※])

※ Check In 調査（電通グループにおける全世界の従業員を対象としたエンゲージメント調査）で前年度比1ポイント向上

インテグリティの基盤となる、グループガバナンスの重要テーマ

企業倫理とコンプライアンス、人権
コーポレートガバナンス、リスクマネジメント
サイバーセキュリティ、データプライバシー、AI

dentsu Japan意識行動改革

独禁法違反への対応と意識行動改革

（株）電通グループは、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に関する独占禁止法違反の疑いにより、2023年2月、東京地方検察庁により起訴されました。その後、当社は一審判決を不服として控訴、更に、控訴審判決を不服として上告しましたが、2025年12月に棄却する決定を受領しました。ステークホルダーの皆様へ、多大なご迷惑とご心配をおかけしたことを深くお詫び申し上げます。

同大会を巡り、当社は一部の業務において法令違反があったことを厳粛に受け止め、2023年5月にdentsu Japan改革委員会を設置しました。2024年12月には、同委員会の下で進めた再発防止のための17施策をすべて完了、2025年1月からは、17施策の成果を生かし、新たな推進体制の下で意識行動改革に取り組んでいます。

意識行動改革の位置付け

意識行動改革の各活動は、独占禁止法違反の再発防止策の推進にとどまらず、dentsu Japan全体で改めて理解すべき法令等を学び、内部統制の仕組みや管理体制を整備するとともに、従業員の意識変革を促す取り組みです。当社グループが社会やクライアントと強固な信頼関係を築き、更なる成長を遂げるための企業活動の基盤づくりと位置付けています。

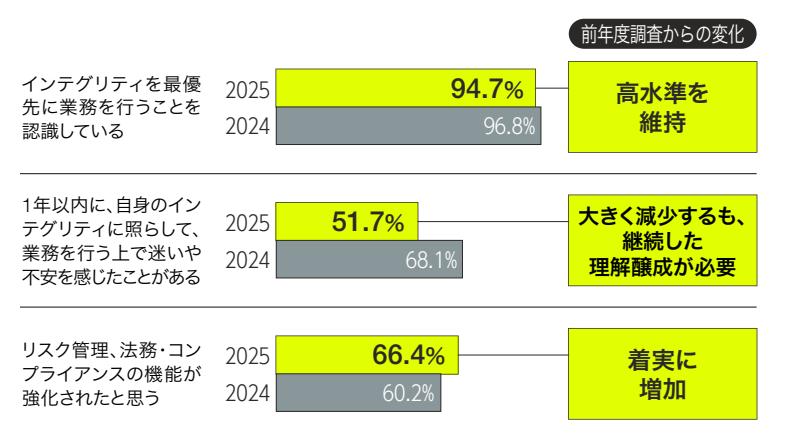
2025年度に実施した意識行動改革の具体施策（例）

2025年1月からは、各種施策のサポートを強化し、それぞれの施策に関わる事業現場の個別課題に寄り添いながら、引き続き、dentsu Japan全体で各種施策に取り組んでいます。

インテグリティを最優先する組織風土の定着に向けた対話	経営陣と dentsu Japan 現場チームによる座談会、並びに dentsu Japan 従業員とクライアントとの対談を計 9 回実施し、その内容や得られた気づきなどを dentsu Japan 内で定期的に共有しました。
電通グループ行動憲章の再周知	前年に続き、dentsu Japan の全従業員を対象として、行動憲章に関する研修の実施及び行動憲章への同意の取得を 2025 年 8 月から 9 月にかけて行い、完了しました。
従業員のインテグリティへの理解醸成の支援	「インテグリティヒントブック 2025 改訂版」を作成し、2025 年 10 月に dentsu Japan 全従業員に向けて公開しました。このツールは、各部署の対話等にも活用されています。 
各組織のコンプライアンス体制強化	dentsu Japan の各組織において、コンプライアンス責任者及びマネージャーの体制を強化し、コンプライアンス事案への対応を学ぶワークショップを実施しました。
コンプライアンスに関わる研修の拡充と継続	利益相反の防止、適正な見積書の作成と運用、並びに独占禁止法違反の防止に関する研修動画コンテンツを新たに作成し、dentsu Japan の全従業員の必須研修としました。

意識行動改革のこれまでの取り組みへの評価

2025年11月に実施した意識行動改革に関する従業員調査により、進捗及び課題を以下の通り確認しました。



また、社外アドバイザー（弁護士）からは、インテグリティの浸透に向けた重層的な取り組み、並びに従業員の理解度向上などへの評価とともに、今後取り組むべき課題についても提言を受けています。

2026年度の意識行動改革の方針

従業員調査の結果及び社外アドバイザーによる評価を踏まえ、取り組みの質と有効性を更に高めていきます。あわせて、インテグリティを最優先とする組織風土の定着に向け、意識行動改革の成果を各種研修や人事施策に反映させる取り組みを進めていきます。

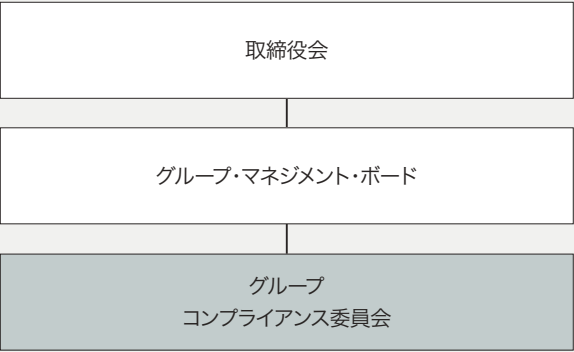
※意識行動改革に関する最新情報は、下記のサイトをご覧ください。
https://www.group.dentsu.com/jp/about-us/governance/preventive_measures.html

コンプライアンス

基本方針と推進体制

電通グループは、行動憲章において「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。」と表明しています。その実現に向けて、グループ・マネジメント・ボード傘下にグループコンプライアンス委員会を設置し、グループ全体で統一方針を共有、コンプライアンス経営を推進していくことを目指しています。

コンプライアンス体制



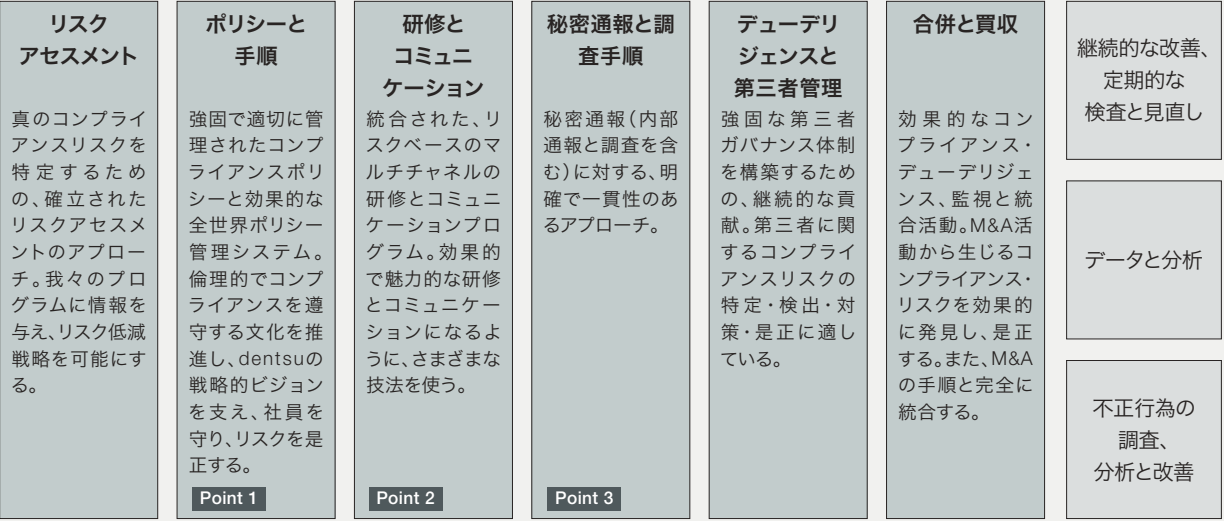
コンプライアンスプログラム

電通グループでは、適切に設計されたコンプライアンス・プログラムをコミットメントを持って効果的に適用することで、企業倫理・コンプライアンス領域におけるグローバル水準のベストプラクティスを実践しています。特に重要視しているのは、グループ及び各マーケットでトップリーダーがインテグリティに基づいたリーダーシップを醸成し、コンプライアンスについて責任とコミットメントを持ち、誠実な事業活動を積極的に推進していくことです（グループのコンプライアンス・プログラムの全体像は右図を参照）。

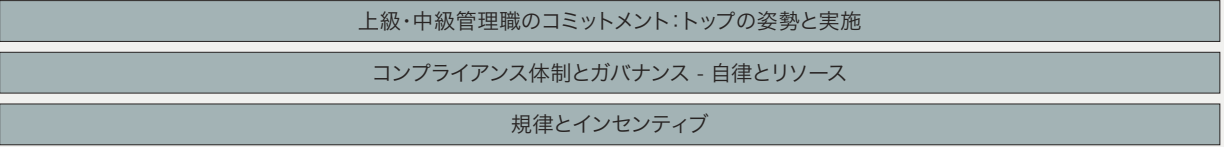
なお、このたび、「プログラム効果」の核となる要素として「データと分析」の指標を追加しました。定量的な指標に基づき、客観性と効率性の向上を重視した取り組みを継続していきます。

※当社グループのコンプライアンスに関する取り組みの詳細は、下記のサイトをご覧ください。
<https://www.group.dentsu.com/jp/about-us/governance/compliance.html>

プログラムのデザイン



実施



Point 1
行動憲章及びグループポリシー

「電通グループ行動憲章」はグループのコンプライアンス経営を推進する根本理念であり、グループのすべての役職員の行動規範を制定したものです。また、この行動憲章を反映したグループ共通のコンプライアンスの基本原則である各ポリシーが制定され、グループ内で周知の上、運用されています。

Point 2
研修・コミュニケーション

グループの経営層は適切なガバナンスとインテグリティに基づいたビジネスへのグループとしてのコミットメントについて、頻繁に従業員とコミュニケーションを図っています。コンプライアンスと倫理に関するe-learningや対面セッションが多様に実施されており、特に行動憲章に関する研修は、グループ役職員が毎年必須で受講し、その内容の理解と同意についても全員が誓約しています。

Point 3
SpeakUp及び調査

当社グループでは、グループ各社の全役員・従業員が利用可能な内部通報窓口「SpeakUp@dentsu」に加え、日本国内では「コンプライアンス・ライン」を通じて通報できる体制を整えています。これらの通報窓口の機能をコンプライアンス違反の早期発見・是正に結び付けることで、コンプライアンス管理の推進と事業の健全な成長を図っています。

人権

ガバナンス及び推進体制

人権尊重の取り組みは、(株)電通グループのグローバル・チーフ・コーポレート・アフェアーズ・オフィサーの統括の下、人権担当責任者や担当部門を中心に、関係部署が連携して推進しています。人権課題や取り組みの状況、実効性評価等については、経営層で構成されるグループサステナビリティ委員会やグループ人権委員会が定期的に議題とし、監督しています。

基本方針

当社グループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」を含む国際的に認められた人権の枠組み及び原則を尊重し、「電通グループ行動憲章」、「電通グループ人権ポリシー」、「電通グループ調達ポリシー」及び「電通グループサプライヤー行動規範」において、事業活動及び取引を通じて影響を受け得る個人及び組織の権利を尊重するというコミットメントを表明しています。

これらのポリシーは、関係部門との連携や外部専門家との協議を経て策定され、グループ・マネジメント・ボードの承認を受けています。また、事業環境の

変化を踏まえて定期的に見直すとともに、その遵守状況を継続的に確認しています。

更にビジネスパートナーに対しても、国際的に認められた基準に沿った人権尊重を期待し、エンゲージメントを通じて取り組みを推進しています。

人権の尊重は、私たちのパーパスの具現化に向けた価値創造の基盤となるものです。

人権デューデリジェンス（人権DD）

当社グループは、国際基準に準拠し、継続的な人権DDを実施しています。

負の影響の特定・評価

当社グループは、外部専門家の助言やステークホルダーとの対話などを通じて特定・評価した潜在的な人権への負の影響について、深刻度、発生可能性、関与の

人権デューデリジェンスのプロセス



度合いなども踏まえ優先的に取り組む課題を抽出しています。2024年度の影響評価では、6つの顕著な人権課題が特定されています。また、当社グループでは、グループ全体での影響評価を補完する形で、個別の人権リスクに関する影響評価や各種施策の検討・実施に加え、各マーケットにおけるより詳細な影響評価などにも取り組んでいます。

6つの顕著な人権課題

- ・平等と無差別の原則
- ・思想、意見、宗教、信仰、表現の自由と、情報へのアクセスの自由
- ・労働上の権利とハラスメント
- ・業務上のプライバシー・個人情報の保護
- ・子どもの権利の保護
- ・現在・将来世代のための健康的な環境

負の影響の防止・軽減

当社グループの人権担当者は、関係部門と連携し、

自社の事業活動にとどまらず、ビジネス全般においても、実行可能な限りにおいて影響力を行使しながら、人権への負の影響の防止及び軽減に取り組んでいます。

実効性評価と情報開示

取り組みの実効性の確認にあたっては、社内外のステークホルダーからのフィードバックも活用しています。「SpeakUp@dentsu」や各種相談窓口を通じて寄せられる相談・申し立てについて、定性及び定量の両面から分析を行っており、その結果は、関係するガバナンス体制における報告プロセスに反映されています。

※2025年度の人権課題やステークホルダーエンゲージメント事例などは、[非財務データブック2026](#)をご覧ください。

救済措置・苦情処理メカニズム

当社グループでは、役職員、サプライヤーを含むすべてのステークホルダーが利用できる、匿名・無料かつ機密である通報・相談窓口である外部運営ポータルサイト「SpeakUp@dentsu」を通じて、人権に関する報告・相談などを受け付けています。通報内容については調査を行った上で、適切な改善・是正措置を講じています。

AIガバナンス

AIガバナンスの考え方

電通グループのAIガバナンスの考え方は、社内及びクライアント向けにAIが責任ある形で、倫理的かつ効果的に活用されることを目的としています。生成AIやエージェント型AIの急速な進展と、それに伴う懸念の高まりを背景に、強固なガバナンスは信頼の基盤であり、競争優位の源泉として位置付けられています。

当社グループにおけるすべてのAI施策はグローバルCEOが統括し、AIガバナンスはグローバル・チーフ・コーポレート・アフェアーズ・オフィサーの管掌の下で推進されています。

責任あるAI活用を優先することは、ステークホルダーの期待に応えるだけでなく、急速に進化する環境下における競争上の差別化にもつながります。

ガバナンスの実装への取り組み(2025-2026年度)

AIインベントリ及び分類	高リスク AI システムやエスカレーション要件を特定するため、窓口及び分類プロセスを含む AI インベントリの枠組みを構築しています。これにより AI ユースケースは一元的な IT サービス管理ツールに記録され、信頼できる単一の情報源として管理されます。
アクセス分類モデル	「エンタープライズ」「非エンタープライズ」「禁止」の区分に基づく段階的なリスク評価プロセスにより、ユースケースを迅速に特定します。禁止または高リスクの AI 利用については早期に特定されます。
ポリシーの統合	グローバルでの AI 関連文書を整理し、「ポリシー・ランドスケープ・マップ」を作成しました。現在は、統一的な社内ポリシー体系の整備を進めています。
事業領域への統合	クライアント向けの RFI/RFP（情報提供依頼書 / 提案依頼書）資料、契約ガイドライン、サプライヤー管理の更新、調達プロセスにおけるワークフローの整備など継続的に開発・改善を行っています。
リテラシー強化	チームがリスク、義務及びベストプラクティスを理解できるようにすることで、進化する規制環境に対応しながら、安全かつ責任ある AI 活用を組織全体に定着させています。

主要方針と取り組み

電通グループ AI 原則

このAI原則は、AI技術の責任ある倫理的利用に対する当社グループの姿勢を示すものです。AIの開発、導入、利用及び管理に関する要件を定義しており、社内開発・外部調達を問わず、当社グループが利用するすべてのAIシステムに適用されます。

序文（冒頭）
データ、テクノロジー、インサイトが融合し、社会のあり方を根本から変え、プロフェッショナル・サービスのあり方を再定義する時代において、電通グループはマーケティング、広告、ブランド・トランスフォーメーションの未来を切り拓く最前線に立っています。私たちの取り組みは、伝統的な広告の領域を超え、卓越した体験の提供を軸とした総合的サービスの提供に及びます。これには、データとテクノロジーを駆使し、消費者の行動や心理を深く理解した上でのビジネス変革コンサルティングも含まれます。

8つの原則

- ①説明責任と透明性
- ②公平性
- ③プライバシー
- ④パートナー及びベンダー管理
- ⑤安全性
- ⑥正確性と法令遵守
- ⑦AIリテラシー
- ⑧AIサステナビリティ

AI原則は、公平性、透明性、説明責任、説明可能性を軸としており、組織におけるAI活用全体を導く指針として機能しています。更に、透明性と監督体制への継続的な投資を通じて、責任ある適切なAI活用という方向性を明確に示しています。

GenAIポリシー及びグループAIガバナンス標準

当社グループは、AI原則の考え方にに基づき、実務に則した「GenAIポリシー」を定めています。これは、組織全体でAIを責任ある形で、かつ効果的に活用することを支えています。

また当社グループは、「グループAIガバナンス基準」を策定し、管理要件を定めています。これは、AI技術の責任ある倫理的な利用に対する同社の取り組みを反映したものです。AIの開発、導入、利用、及び管理に関する要件を概説しており、社内で開発されたもの、第三者から調達されたものを問わず、当社グループが使用するすべてのAIシステムに適用されます。

EU AI Pactへの署名

当社グループは、EU AI Pactの署名企業です。本協定は2024年第4四半期に欧州委員会によって開始され、EU AI Actの先行的な実装を促進することを目的とした、任意参加の枠組みです。以下の3つのコミットメントを柱としています。

- ①AIガバナンス戦略の導入、②高リスクAIシステムの特定及びマッピング、③従業員に対するAI認知及びリテラシーの向上
- これらのコミットメントは、当社グループのAI原則及びAIガバナンスに関する取り組みと強く整合しており、クライアントやパートナーと共有する価値観や優先事項とも一致しています。当社グループは、EU AI Pactへの参加を通じて、AI導入に伴う信頼に関する懸念に対応するとともに、AIの開発及び活用における前向きな変化への貢献を目指しています。

リスク管理

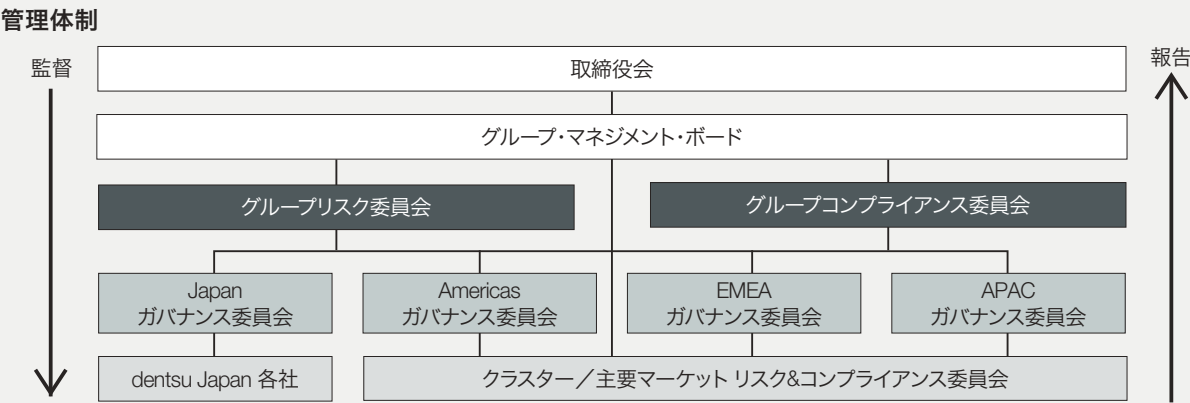
リスク管理の考え方

電通グループは、経営目標の達成に向けてリスクを適切に識別・評価し、重要度の高いリスクへの対応及びモニタリングを通じて、リスクの回避・軽減と機会の最大化を図っています。戦略リスク、主要なオペレーショナルリスク、エマージングリスクを把握するとともに、リスク管理プロセスの高度化を進め、年間計画に基づいた確実なリスク管理の実行に取り組むことで、経営基盤を強化し、企業価値を向上させるよう努めています。

リスク管理体制

当社グループは、コーポレートガバナンス体制

の下、リスク管理を所管するグループリスク委員会（GRC）を設置しています。GRCでは、グループ経営上重要なリスクとして、「戦略リスク」「オペレーショナルリスク」「コンプライアンス&法務リスク」「財務リスク」「外部リスク」などを主な対象として管理しています。GRCの委員長はグローバル・チーフ・コーポレート・アフェアーズ・オフィサーが務め、グローバルCEOに加え、各事業地域・クラスターのCEOが参加しています。また、グローバル内部統制&リスク責任者を任命し、リスク管理及び内部統制を横断的に統括しています。地域別のリスク管理の活動状況については、GRCに加え、グループ・マネジメント・ボード（GMB）及び取締役会において、定期的にモニタリングしています。



リスク管理プロセス

当社グループは、ERM(全社的リスクマネジメント: Enterprise Risk Management)を基軸として重要リスクを識別・評価し、発生可能性及び影響度に基づくヒートマップを用いて、リスク・エクスポージャーを想定しています。年次で全体的な見直しを行うとともに、必要に応じて個別リスクの見直しを行うことで、適時・適切な対応を図っています。各リスクについては、責任者としてリスク・スポンサーを選定し、対応計画の策定及び実行の推進を行っています。

また、3カ年計画に基づきリスク管理プロセスの構築を進めることで、リスク管理の高度化及び効率化を目指しています。

リスク管理の具体的な取り組み

2024年のERA(全社的リスクアセスメント: Enterprise Risk Assessment)では、グループ及び各地域のリーダー、並びに社外取締役へのインタビューを実施しました。得られた洞察をもとに、グループの「リスク・レジスター」の更新及び3カ年計画について、GRC及びGMBで検討を行いました。更に、グループリスクの網羅性を担保すべく、用語の整理を

含むリスクの体系化(リスク・タクソノミ)にもあわせて取り組んでいます。

また、2025年度の期中において、ブランディング及びレピュテーション・リスクを新たな主要リスクとして認識し、その対応について検討しました。

加えて、ERAを踏まえ、グループ・各事業地域などのリスクに関わる委員会メンバー(エグゼクティブメンバー)向け及び全従業員向けのリスク研修プログラムを開発し、組織全体へのリスクへの理解の深化と、リスク・カルチャーの定着を図っています。

※主要なリスク事項については下表、または第177期有価証券報告書P.31からの「事業等のリスク」をご覧ください。

分類	個別リスク
戦略リスク	トランスフォーメーション、ブランディングとレピュテーションなど
オペレーショナルリスク	情報セキュリティ、サイバーセキュリティなど
コンプライアンス&法務リスク	コンプライアンス、訴訟など
外部リスク	地政学など

データプライバシー

(個人情報等に係るリスク)

電通グループは、業務遂行の過程で、クライアントのエンドユーザーに関する個人情報を受領しているケースがあります。また、クライアントからのニーズの高度化に伴い、パーソナルデータを利活用した商品・サービスを開発し、提供しています。

- 主なリスクは以下の通りです。
- **個人情報の漏えいリスク**
国内外の個人情報保護法及びEU一般データ保護規則(GDPR)等の法令・諸規制を遵守しています。また、グループ共通の「グローバルデータ保護原則」を制定し、適切な管理に努めています。しかし、個人情報の漏えい等が発生した場合、当社グループの信頼性が損なわれ、業績に悪影響を及ぼす可能性があります。
 - **データ利活用に係る規制・倫理リスク**
法令・諸規制の改定や倫理的観点から、パーソナルデータの利活用に制限が課される可能性があります。その結果、商品・サービスの一部をクライアントに提供できなくなり、事業に悪影響を及ぼす可能性があります。

対応状況

- ・国内外の法令・諸規制の遵守及び改定への迅速な対応
- ・グループ共通の「グローバルデータ保護原則」の運用
- ・従業員に対する教育
- ・データ取り扱いに関する内部監査

サイバーセキュリティ

電通グループのセキュリティプログラム

当社グループは、事業と従業員を守り、安全な働き方を実現し、クライアント及びグループ経営陣に対して信頼を提供することを目的とした、グローバルサイバーセキュリティプログラムを実施しています。セキュリティは中核事業のプロセスに組み込まれており、ステークホルダーの期待に応えるために不可欠なものとして認識しています。

業界のベストプラクティス実践

当社グループは、業界標準のセキュリティ対策を全事業において一貫して実施するために多大な投資を行っています。グローバルサイバーセキュリティプログラムは、情報セキュリティマネジメントの国際規格であるISO27001に準拠しています。このプログラムは、グローバル・チーフ・インフォメーション・セキュリティ・オフィサーが主導する統一グローバルフレームワークの下で管理されており、各地域のチーフ・インフォメーション・セキュリティ・オフィサー(CISO)と緊密に連携することで、整合性と網羅性を確保しています。

サイバーセキュリティについては、経営レベルの責任と専門機能による監督体制を明確にしています。グローバル・チーフ・インフォメーション・オフィサーが説明責任を担い、グローバル・チーフ・イン

フォメーション・セキュリティ・オフィサーが、サイバーセキュリティ管理策の設計、運用、継続的な改善を含むグローバルサイバーセキュリティプログラムを主導し、各地域のCISO及びガバナンス会議体がこれを支えています。

責任体制・方針・管理策を明確に定めた強固なガバナンスの下、独立した外部評価を活用し、業界標準・クライアント要件・企業統治への適合を継続的に確認しています。

セキュリティリスクの管理

私たちのアプローチは、当社グループのエンタープライズリスクマネジメント(ERM)フレームワークに沿ったものであり、セキュリティリスクの発生可能性を低減し、インシデント発生時の影響を最小化することに重点を置いています。リスクオーナーは対応計画の策定と実行に責任を持ち、その計画は電通セキュリティリスク委員会によって定期的に監督されます。特定された問題は、一貫したフレームワークを用いて追跡・改善されます。

従業員への意識啓発

当社グループは、年次必須トレーニング、職務に特化した研修、ポリシーに関する定期的なコミュニ

ケーション、フィッシング攻撃シミュレーションなどを含む意識啓発・教育プログラムを通じて、強固なセキュリティ文化の醸成を推進しています。

事業におけるセキュリティ確保

- 当社グループは、事業を行う業務環境全体で多層的なセキュリティ管理策を実施しています。
- ・最新の脅威情報を活用し、攻撃を未然に検知・排除する仕組みにより、メール・Web・端末機器における高度なセキュリティ対策を実現
 - ・24時間365日体制でのモニタリングとインシデント対応を、一元的な可視化基盤と実証済みのプロセスにより実現
 - ・強固なガバナンス、監査、及び多要素認証を備えたID・アクセス管理
 - ・脆弱性管理と独立したセキュリティテストによるインフラ及び資産の保護

2026～2028年度の重点強化領域

当社グループは、セキュリティ機能の継続的な強化、データ管理体制の整備、クライアント向けソリューション開発へのセキュリティ統合、安全なAI活用の推進、及びセキュリティ人財への投資を重点的に推進しています。

サプライチェーンマネジメント

概要

電通グループでは、サプライチェーンマネジメント(SCM)を経営課題の一つと位置付け、調達に関するグループポリシーの策定・開示をはじめ、体制やプロセスの整備、従業員向け教育・研修の実施を推進しています。

2024年度に「電通グループ調達ポリシー」及び「電通グループサプライヤー行動規範」を制定し、2026年8月には、環境・人権をはじめとするサプライチェーンを取り巻く課題への対応を一層強化するため、両方針を改正しました。グループ各社で順次採択を進め、持続可能なサプライチェーンの構築を推進しています。

SCMに関するポリシーの公開	● 当社グループは、「電通グループ行動憲章」において、取引先に対する行動指針を定めているほか、「電通グループ調達ポリシー」及び「電通グループサプライヤー行動規範」を策定・公開しています。 ● 2026年8月には両方針を改正し、サプライヤー評価、環境リスク・機会への対応、バリューチェーン全体でのGHG排出量削減、人権尊重に関する考え方を強化しました。 ● 各事業地域では商習慣や事業構造に応じたガイドラインを調達チームが運用しています。
体制	● グローバル・チーフ・コーポレート・アフェアーズ・オフィサーがSCMを統括し、dentsu Japan及び海外の調達チームが施策を運営しています。重要案件はグループ・マネジメント・ボード等で審議・決議し、必要に応じて取締役会へ報告しています。
対象となるサプライヤー	● 当社グループのサプライヤーには、メディア、制作プロダクション、テクノロジーサービス、物品提供、コンサルティング企業など、多様な企業が含まれます。対象は1次取引先にとどまらず、可能な限り2次取引先以降も含めています。
サプライヤーとのエンゲージメント	● 当社グループは、国や業種に加え、環境・人権・コンプライアンス・情報セキュリティ管理・汚職防止・ガバナンスなどをSCM上の重要リスクとして定義しています。 ● 調達プロセスやカテゴリー・プランニングにサステナビリティへの配慮を組み込み、取引開始時やサプライヤー評価の際にはデューデリジェンスを実施するとともに、継続的なモニタリングを行っています。 ● 調達チームとサステナビリティチームなどが連携し、サプライヤーとの対話や支援を通じて、バリューチェーン全体での環境・社会課題への対応を推進しています。
サプライヤーからの相談への対応	● 各事業地域の調達チームが事業部門から独立した立場で、外部サプライヤー向けホットラインなどを通じて情報を収集し、分析・検証の上、必要な対応を実施しています。また、ステークホルダーが匿名で相談できる通報窓口「SpeakUp@dentsu」を設置しています。

グループ全体で推進する責任ある調達

2026年8月の改正では、「電通グループ調達ポリシー」にサプライヤー評価の要件を追加し、調達・ソーシングの意思決定において環境に関するリスク、機会、レジリエンスを考慮することを明記しました。また、バリューチェーン全体での温室効果ガス(GHG)排出量削減や、国際的な基準及び「ビジネスと人権に関する国連指導原則」に則った人権尊重へのコミットメントを明確化しています。

「電通グループサプライヤー行動規範」では、「電通グループ行動憲章」との整合を図り、サプライヤーからの贈答・接待に関する規定を改定しました。また、「電通グループ環境方針」の変更に伴い環境に関する要件も更新しました。

サステナビリティを重視したガバナンス体制の下、サプライヤー・リレーションマネジメント(SRM)にサステナビリティの観点を組み込み、継続的なモニタリングや対話、必要に応じた対応強化を行っています。

dentsu Japanでは、「電通グループサプライヤー行動規範」に加え、日本事業に適用する「電通グループサプライヤー行動規範 補則(dentsu Japan)」を定め、サプライヤーとのコミュニケーションや、サプライ

ヤーに求める事項を明確化しています。

課題が発生した場合には、社内外への調査やサプライヤーへのヒアリングを行い、取引継続の可否を迅速に検討・判断し、重要な課題はdentsu Japan取引委員会で報告・審議しています。

また、「パートナーシップ構築宣言」を掲げ、サプライヤーとの持続的な共存とサプライチェーン全体の付加価値向上に取り組んでいます。

海外主要マーケット及び重要支出領域では、気候変動・水資源を含む環境・社会課題、労働安全衛生、ガバナンスに関するリスクに対応するため、SRMを通じた年次モニタリングや強化デューデリジェンスを実施しています。

また、2026年度はサプライヤー支援プログラムを更に拡大し、GHG排出量の多いサプライヤーを優先して、各社の取り組み状況に応じた支援を行い、ネットゼロに向けた取り組みを推進しています。

環境への取り組み

環境に対する考え方

電通グループはマテリアリティの一つである環境への取り組みの推進にあたり、事業活動における環境関連法規の遵守を重視しています。こうした取り組みは、パーパスに掲げる社会やクライアントの持続的な発展に資する新たなソリューションの開発にもつながるものです。「電通グループ行動憲章」の「コミュニティにおける行動」の項では、環境及び社会に対する当社グループの果たすべき役割を示しています。また、これを補完する「電通グループ環境方針」では、温室効果ガス(GHG)排出削減、水資源管理、廃棄物管理、生物多様性の保全などのテーマを網羅しています。

科学に基づくネットゼロ目標と2025年度の実績

当社グループは、2040年までにバリューチェーン全体における温室効果ガス(GHG)排出量のネットゼロ達成を目標に掲げています。当社グループの短期及び長期のGHG排出削減目標は、Science Based Targetsイニシアティブ(SBTi)により、SBTiコーポレート・ネットゼロ・スタンダードに整合した科学に基づく目標として認定されています。

目標と範囲	短期(2030)目標	長期(2040)目標	2025年の実績(ベースライン比)
Scope1+2 GHG絶対排出量* (2019年ベースライン比)	-46.2%	-90%	-69.6%
購入した製品・サービス (Category 1)、出張(Category 6)、 雇用者の通勤(Category 7)から発生するScope3の GHG絶対排出量*(2019年ベースライン比)	-46.2%		-42.1%
Scope3 GHG絶対排出量* (2019年ベースライン比)		-90%	-43.0%

※本目標の対象範囲には、バイオエネルギー原料に由来する土地関連の排出及び吸収を含みます。

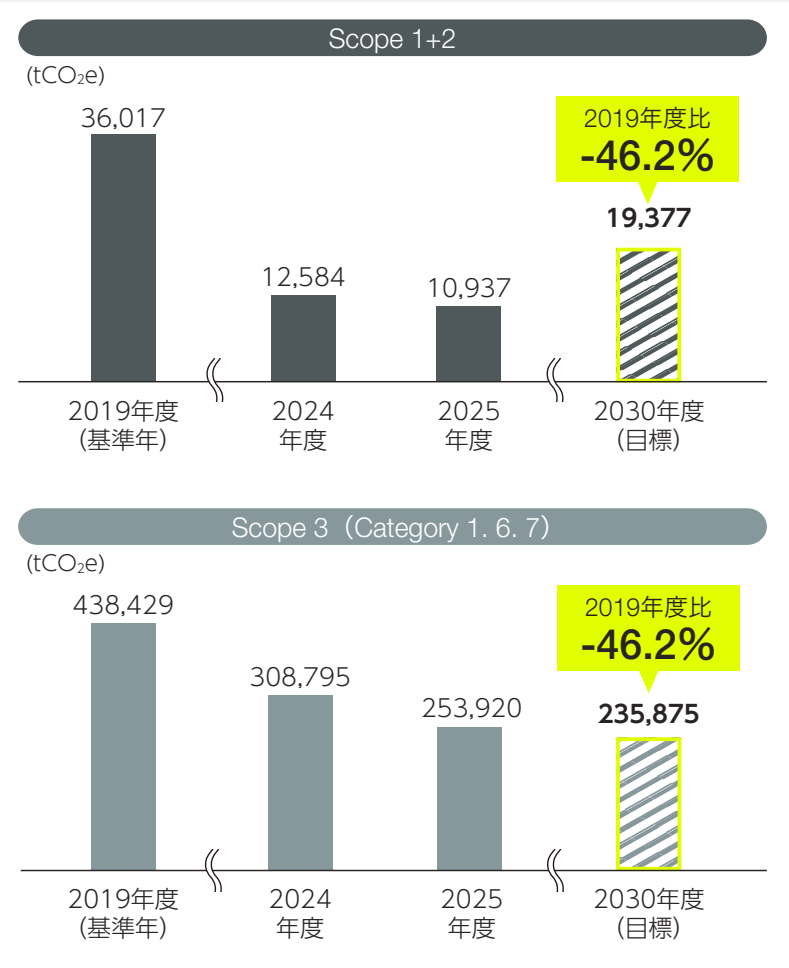
GHG 排出量削減実績

GHG排出量削減の取り組みは、2025年度も着実に進捗しています。Scope1及びScope2は主要拠点における再生可能エネルギーの調達拡大と社有車の見直しにより排出量が減少しました。Scope3については、「Category1(購入した製品・サービス)」における排出削減が改善に寄与しています。

2025年度のGHG排出量データについては、第三者機関による限定的保証を取得しています。

※環境パフォーマンスに関する全体データについては「非財務データブック2026」をご覧ください。

GHG 排出量の推移

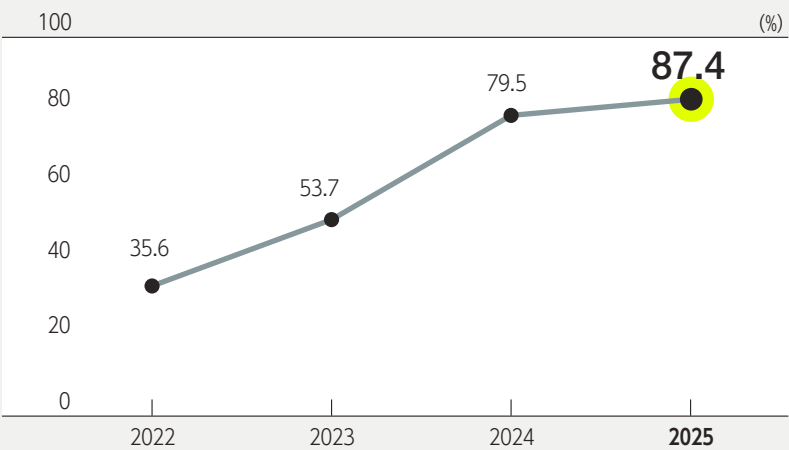


再生可能エネルギーに関する目標と2025年度の実績

電通グループは、2030年までに使用電力の100%を再生可能エネルギー由来とすることを目標としています。当社グループ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、この定義は当社グループもメンバーである国際的なイニシアチブ、RE100に準拠しています。

2023年度にグループ全体の目標を設定して以降、特に日本における再生可能エネルギー調達を中心に取り組みを進め、2025年度の再生可能エネルギー比率は87.4%となりました。

再生可能エネルギー比率の推移（連結）



※再生可能エネルギー比率は、RE100の定義に準拠しています。再生可能エネルギーの購入量に基づく再生可能エネルギー比率のデータは、非財務データブックをご参照ください。

バリューチェーン全体における気候関連リスク及び機会の評価

当社グループは2025年以降、国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）が公表した IFRS S2「気候関連開示」を参照し、毎年「気候関連レポート」を作成しています。これまで当社グループが気候関連財務情報

開示タスクフォース（TCFD）提言をもとに実施してきた開示の蓄積に基づき、気候関連リスク及び機会が当社グループの財政状態に与える影響に関する評価の高度化を図っています。2026年度に特定されたリスクと機会は以下の通りであり、これらに対応するための施策を検討しています。

事業・バリューチェーンにおける気候変動のリスク/機会評価の概要

	財務的インパクト(10億円)								
	低炭素排出シナリオ			中程度炭素排出シナリオ			高炭素排出シナリオ		
	短期 (2026-2029年)	中期 (2030-2039年)	長期 (2040-2050年)	短期 (2026-2029年)	中期 (2030-2039年)	長期 (2040-2050年)	短期 (2026-2029年)	中期 (2030-2039年)	長期 (2040-2050年)
物理的リスク									
従業員の働く能力に影響を及ぼす異常気象による調整後営業利益の減少	-0.5	-2.7	-5.8	-0.5	-2.7	-6.1	-0.5	-2.7	-6.4
異常気象の影響を受けたクライアントにおける広告需要の減少	-0.1	-0.8	-0.9	-0.1	-0.7	-1.2	-0.2	-0.8	-1.9
移行リスク									
世界経済の変動による調整後営業利益の減少	-4.1	-8.1	-9.3	-4.0	-9.9	-13.6	-4.0	-9.4	-18.6
低炭素志向の生活者の行動変化に適應できないクライアントに起因する調整後営業利益の減少	-0.6	-3.6	-9.4	-0.7	-3.2	-7.7	-0.7	-2.6	-4.9
炭素税及びその他の気候関連規制による規制遵守コストの増加	-1.5	-5.9	-5.7	-1.4	-4.9	-4.0	-0.7	-2.4	-1.0
移行機会									
低炭素移行期間に新たに生まれる市場、サプライヤー及び企業へのアクセス	0.0	0.1	3.7	0.0	0.0	5.7	0.0	0.0	0.1
サービスの排出原単位を低減するAI等の技術の導入を通じたクライアントの獲得	1.0	3.8	3.2	1.1	3.6	2.7	1.1	3.5	2.9

※詳細は「[気候関連レポート2026](#)」をご覧ください。

リスク区分		区分	財務的基準値 (調整後営業利益)
		極大	181億円超
		大	91億～181億円
		中	45億～91億円
		小	18億～45億円
		軽微	18 億円未満

ネットゼロ移行計画

当社グループは、SBTiの要件に整合したGHG排出削減目標の達成に向け、その具体的な計画を示した「ネットゼロ移行計画」を2025年度に策定しました。本計画に基づき、各事業地域やマーケットの事業環境や特性を踏まえたGHG排出削減施策を推進しています。この取り組みを着実に進めることで、組織としてのレジリエンスを高め、将来にわたる電通グループの価値創造に取り組んでいきます。

環境に関するその他の取り組み

当社グループの生物多様性に関する取り組みについては、電通グループウェブサイトをご覧ください。水資源管理、廃棄物管理の詳細は、「非財務データブック2026」に掲載しています。

※電通グループ「環境」ウェブサイト：
<https://www.group.dentsu.com/jp/sustainability/environment/>

※「非財務データブック2026」：
<https://www.group.dentsu.com/jp/sustainability/common/excel/databook2026.xlsx>