

**dentsu** group



電通グループ  
統合レポート 2020

目次



3

**Our  
Strategy**

07

CEOメッセージ	09
価値創造モデル	13
多様なリソースを統合して	15
多様なステークホルダーを つないで	19
CFOメッセージ	23

**Our  
Business**

27

対談	29
New Normalにおける変革を リードする	
国内事業	31
海外事業	34

**Our  
Foundation**

37

CSR委員長メッセージ	39
サステナビリティ	41
コーポレートガバナンス	45

---

**Data**

財務データサマリー	53	ESGデータサマリー	55
コーポレートデータ	59		

# 編集方針

## 編集方針

- この統合レポートでは、電通グループの対象期間の業績についてご説明するとともに、中長期的価値に向けた戦略や取り組みをご紹介します。また、持続可能性の向上に向けた取り組みについては、開示要請の高まりを踏まえ、ESGの枠組みで情報を整理しています。
- 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)「GRIサステナビリティ・レポート・スタンダード」

## 対象期間

2019年度(2019年1月1日～2019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

2020年7月(次回予定:2021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>

### 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、さまざま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せん。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。

## WEBサイトのご案内



### 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さまざまな活動を紹介しています。



### 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。



### 統合レポート2020 HTML版

<https://www.group.dentsu.com/jp/sustainability/reports/2020/>

冊子版とは異なるキーワードから、統合レポート2020を閲覧することができます。





2020年1月1日、電通は「株式会社電通グループ」として新たなスタートを切りました。

人材がグローバルレベルで国や組織を超えてオープンにつながり、

多様な視点を持ち寄ることで、誰からでもどこからでも

イノベーションが生まれる状態を当たり前にする。

新しいdentsuは、ひとつのチームとして新たな価値、

新たなビジネスを次々に創造していきます。

# ONE = Diversity

## 全世界6万6千人が独創性を発揮する プラットフォームとして

145以上の国と地域に1,000社を超えるグループ企業で構成される電通グループでは、それぞれの領域で専門的な知識と経験を有する6万6千人強の社員たちが、国境を越えてオープンかつフラットに連携。多様性に富んだ自由闊達な文化を背景に、新しい価値を創造しています。





# ONE = Collaboration

## 多彩な機能を掛け合わせる 統合プラットフォームとして

「Open Teaming」という考え方のもと、電通グループは「クリエイティビティ」「イノベーション」「コラボレーション」をボーダーレスに発展させるオープンな組織として、外部のさまざまなパートナーとも柔軟にチームを組み、幅広いソリューションを生み出しています。

# ONE = Sustainability

## 生活者と企業をつなぎ持続可能な社会を 提案するプラットフォームへ

気候変動、持続可能な生産と消費、ダイバーシティなど、グローバルに広がってきた社会課題。電通グループは、生活者と企業と社会をつなぎ架け橋として、グループ内のリソースを有効に活用し、社会全体のイノベーションにつながるソリューションを提供しています。



NGOとの共同制作による、プラスチック汚染の警鐘を鳴らすインスタレーション



TUNA  
SCOPE



マグロの断面スキャンから  
瞬時に品質を判定するAIモデル



電通グループがグローバルに取り組むコミュニティ活動「ONE DAY FOR CHANGE」



ALS（筋萎縮性側索硬化症）とともに生きる方々と家族のために最先端のデジタル音声合成技術に取り組むALS Associationとの音声クローニングプロジェクト「Project Revoice」

# Our Strategy

# Contents

CEOメッセージ  
P09



価値創造モデル  
P13

多様なリソースを統合して  
P15

多様なステークホルダーを  
つないで  
P19

CFOメッセージ  
P23



# 新しいグループ経営の体制によって 価値創造モデルをさらに進化させていきます



代表取締役  
社長執行役員

山本敏博

## 果たすべき使命を遂行できるように 事業変革を加速させていく

新型コロナウイルス感染症による一連の危機によって、社会、企業、そして生活者すべてがこれまでの常識について再考することを余儀なくされました。私たちが共に仕事をさせていただいている多くのクライアント、そしてパートナーの皆さんにとっても、商品やサービス、顧客体験、生活者とのタッチポイントなど、あらゆる面で“withコロナ”と“afterコロナ”の社会を見据えた変革ニーズが高まっています。

こうした極めて困難かつ不確実な社会で電通グループが果たすべき使命を少しでも早く、少しでも効果的に遂行できるように、かねてより進めていた事業変革を加速いたします。この変革の核となるのは、電通グループの価値創造の進化です。近年、恒常的なイノベーションが必須だといわれ続けてきましたが、これからの時代に求められるイノベーションは今までとはレベルの違うも

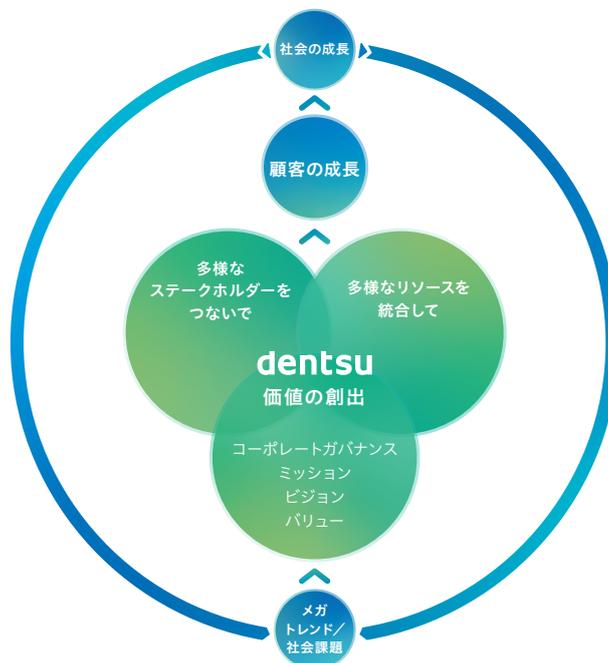
のになります。現在のような状況はまさに電通グループがその真価を発揮し、新しい価値創造の形を実現していく機会に満ちていると私たちは考えています。

2020年は、グループが大きく成長していくためのスタートの年となります。電通グループの価値創造の本質は、多様なものを統合して固有のソリューションを実現していくことにあります。私たちのこのDNAをもとに価値創造力を大きく進化させるため、2020年1月に純粋持株会社体制に移行しました。これによってグループ構造をよりフラットにし、グループ各社の多様性もより発揮できるようになりました。さらに、新しい体制では「Open Teaming」という考え方のもと、クリエイティビティ、イノベーション、コラボレーションをボーダーレスに発展させるオープンな組織を実現していきます。

この新しい体制によって事業効率と革新を両立させる資源配分や事業ポートフォリオ管理、事業を支えるCSR・ガバナンス・リスクマネジメントを進化させ、持続的な成長を確保します。

### 価値創造モデル

→ 詳細版はP13へ



## 多様なリソースを統合し、 多様なステークホルダーをつないでいく

グループの事業変革においては、電通グループの価値創造力を2つの形で進化させていきます。

ひとつはグループ内外のリソースのさらなる多様化を図るとともに、それをより高度に統合し、今まで以上にお客様の成長に貢献するソリューションを提供していくことです。すべての市場で成熟化が進展する中で、多くの企業にとって成長することは大きなチャレンジです。このような時代においてお客様の成長に貢献するためには、マーケティング・コミュニケーションの領域を超えた幅広いソリューション力が必要となります。メディア、クリエイティブ、データ&アナリティクス、システムインテグレーション、スポーツ、エンターテインメントといった当社の多様なアセットを統合し、マーケティング・コミュニケーションの領域を超えて、顧客のマーケティング全体、そしてさらには事業そのものの変革と成長を支援するIntegrated Growth Solutionを提供していきます。この新しい統合成長ソリューションを実現していくには、グループ内のシナジーが大きな鍵です。そのために、電通グループは「Open Teaming」という考えのもとコラボレーションをしていきます。この「Open Teaming」の実現において鍵となるのが「Teaming Platform」の整備・推進です。この基盤によって人材やノウハウ、ケース、サービスの流動性を強化し、個々のプロジェクトにおける多様性の統合による価値を創造するだけでなく、継続的に新しい知識と能力を持った人材を生み出すグループとなっていきます。

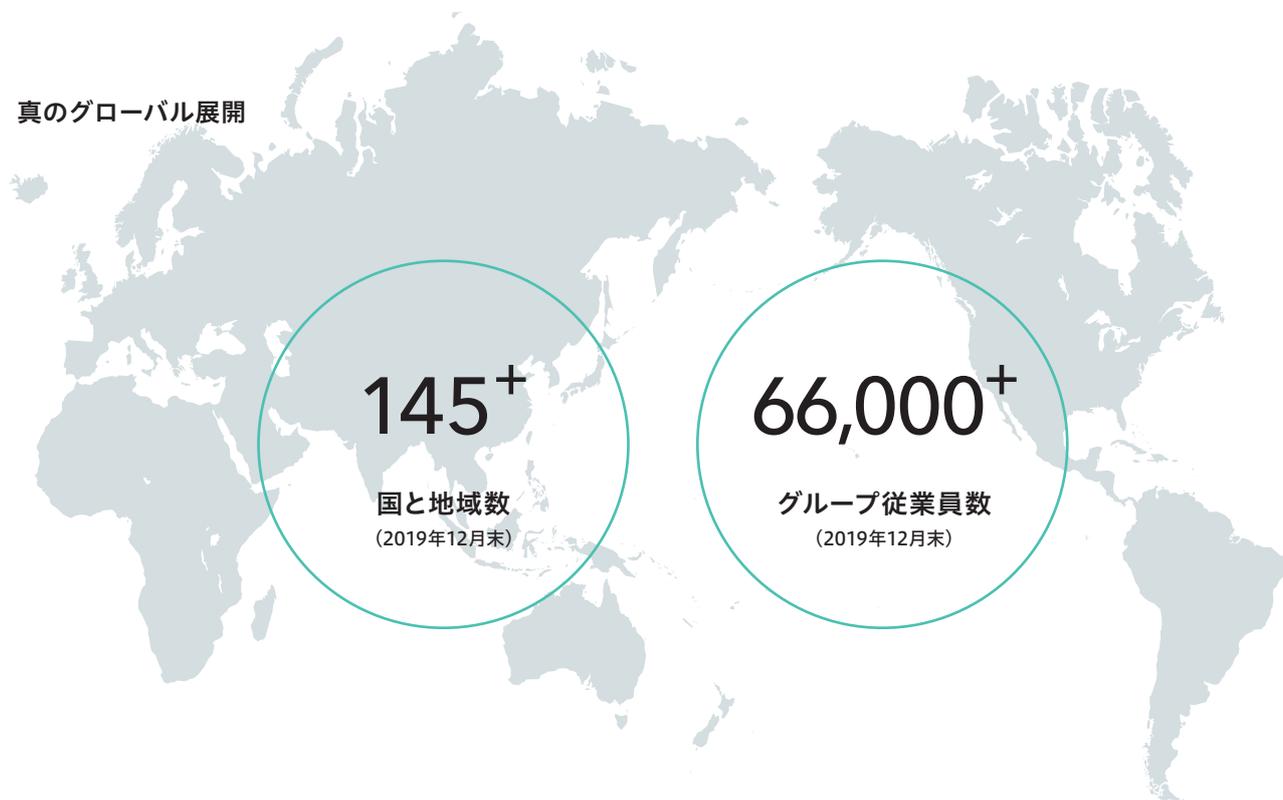
もうひとつの進化は、多様なステークホルダーをつなぎ、新しい価値を創出していくことです。これからの時

代、お客様の持続的な成長を支援していくには、お客様の事業を個別に捉えているだけでは不十分です。お客様を取り巻くさまざまなステークホルダーを俯瞰的に捉え、お客様とステークホルダーの双方が成長するソリューションを見出していかなければなりません。多くのお客様の経営アジェンダにおいて、持続可能な社会の実現への貢献の重要性が急速に高まる中で、電通グループはお客様の成長と持続可能社会を両立させるソリューションの実現に力を注いでいきます。国連の持続可能な開発目標(SDGs)では、さまざまな目標が掲げられていますが、そのひとつの「パートナーシップで目標を達成しよう(Goal17)」では、社会の持続的な成長に貢献するには複数のステークホルダーとのパートナーシップが極めて重要であると提言しています。電通グループは、創業以来、広告主とメディア、スポンサーとスポーツ団体、メーカーとコンテンツなど多様なステークホルダーとお客様を繋げることによって価値を創造してきました。この価値創造の方法は社会の成長への貢献を力強く支えるコンピタンスとなり、お客様に今まで以上の価値を提供していくための基盤となります。

## 価値創造の進化のために ESGをさらに強化していく

電通グループは、新しいグループ経営の体制によってこの価値創造モデルをさらに進化させていきます。グループ化による多様性の拡張と「Open Teaming」というコンセプトのもと、個社の壁を超えたコラボレーション、さらにグループ化によってステークホルダーの多様性を広げ、それをお客様とつなげていく——この他に類を見ない価値創造を電通グループが実現していくために

## 真のグローバル展開



は、基盤としてESGも大きく進化しなければなりません。

事業を通じて、環境や社会に貢献していくとともに、CSRも進化させていきます。グループ各社からのメンバーによるCSR委員会のもとに、個社ごとに取り組んでいたCSRを連携させ、明確な戦略のもとにグループとしてのCSRを大きく高めます。また、さまざまなグローバル・リスクに対応した新しい社会のあり方の実現には、電通グループのクリエイティビティ、イノベーション、そしてプロデュース力が大きく貢献できると考えます。非常に難しい時代を迎えますが、だからこそ電通グループにできるCSRには大きな意義があるという信念のもと、さらにグループのCSRの強化を図ります。

また、多様性を包含したグループを統合し、多様なステークホルダーをつなげて事業を展開していくには、これまで以上にガバナンスが重要になってきます。事業を大きく進化させつつ、お客様、パートナー、そして社会が

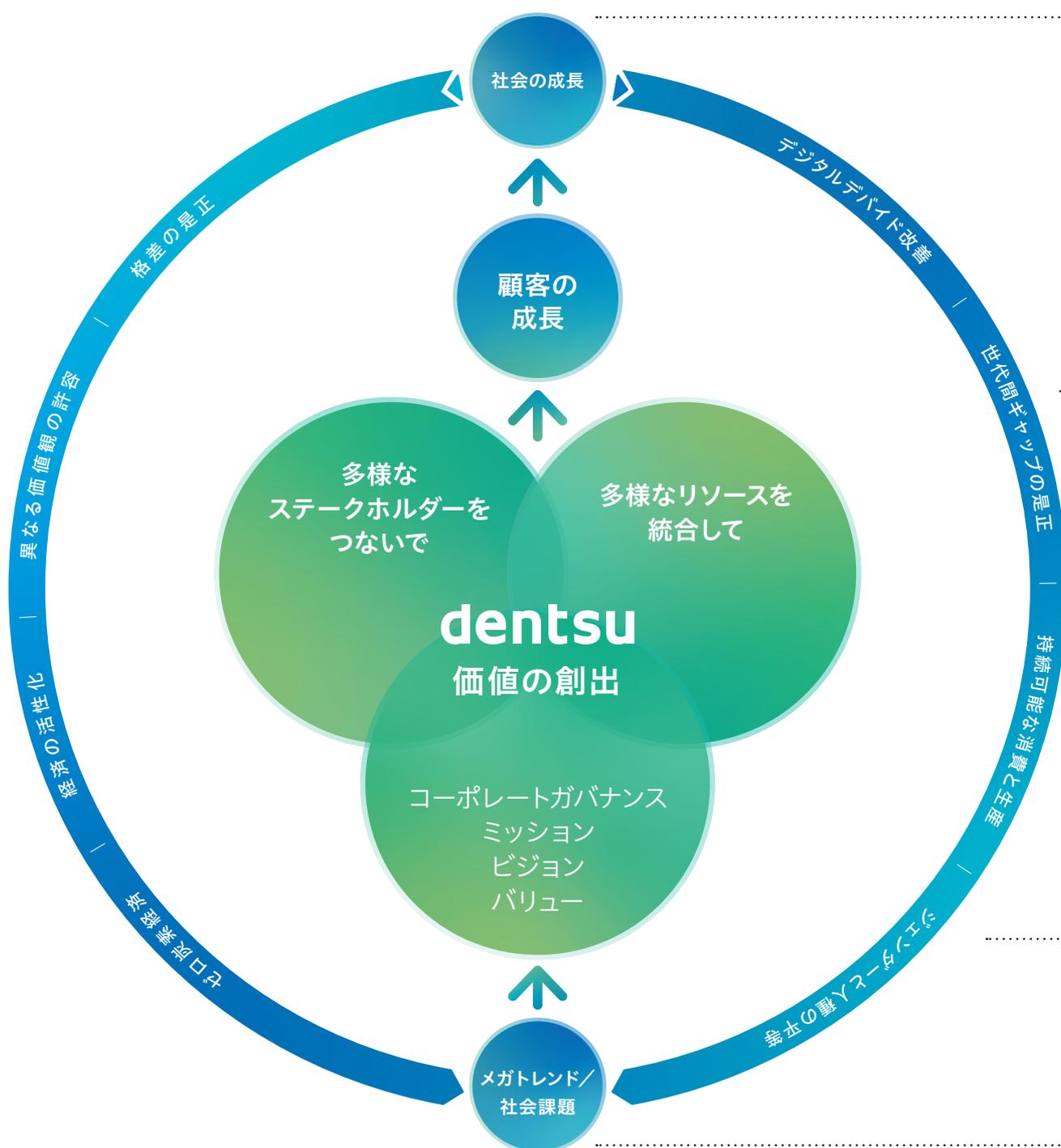
らのより高い信頼を得られることを目指して、新しいグループの形にふさわしいガバナンス体制を整備していきます。また、145以上の国と地域に1,000社を超える企業集団を展開し、6万6千人強の社員を有するグローバル・グループが独自のカルチャーで繋がり、オープンに、そして透明性を持ってステークホルダーに信頼されることを目指します。そのためには、ガバナンスとともに、社員の意識と行動が極めて重要です。電通グループで働く一人ひとりが、新しい価値を創出し、お客様や社会に貢献する喜びを得ている。このようなグループを実現していきます。

電通グループは、持続可能な社会成長の実現に向けて、お客様、そして社会とともに歩み続けます。そのために、新しい価値創造モデルをもとにしたグループとしての事業変革、そしてグループのCSRとガバナンスの進化を進めてまいります。なにとぞ、ご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

# Diversity and Integration

## より高い次元の課題を見つめて

生活者や社会と結びついた存在であり続けるためには、ビジネス上の課題だけではなく、人々や社会にとって切実な課題を解決する「高い次元の目的意識」を持つことが大切です。電通グループは循環する価値創造のプロセスを構築し、持続的な成長と企業価値の向上を目指しています。



## 顧客の成長・社会の成長

電通グループは多様性を包含したグループを統合し、多様なステークホルダーをつなぐ事業を展開することで、顧客にとっての新しい事業や機能・ブランド、そこに関わる人々の価値観などの創造につなげ、顧客の成長の最大化を目指していきます。それが経済の活性化や持続可能な消費と生産につながり、ジェンダーと人

種の平等、異なる価値観の許容などの社会課題解決につながると信じています。さらに、その先に生まれた新たな社会課題にも取り組み、新たな価値の創出に挑戦し、これらを循環させることで、電通グループは持続可能で豊かな社会に貢献するプラットフォームになりたいと考えています。

## 電通グループの機能とステークホルダーとの関係

メディア、クリエイティブ、データ&アナリティクス、システムインテグレーション、スポーツ、エンターテインメントなど、電通グループの多様なアセットを統合し、事業そのものの変革と成長を支援する Integrated Growth Solution を提供していきます。また同時に、個社の壁を超えたコラボレーションとグループ化によってステークホルダーの多様性を広げ、それを顧客

とつなげていきます。さらに、この2つの機能を支える基盤として、顧客やパートナー、そして社会からの高い信頼を得られるガバナンス体制を整備していきます。そして、6万6千人以上の社員を有するグローバル・グループを独自のカルチャーで繋げ、オープンに、そして透明性を持ってステークホルダーに信頼されることを目指します。

## メガトレンド／社会課題

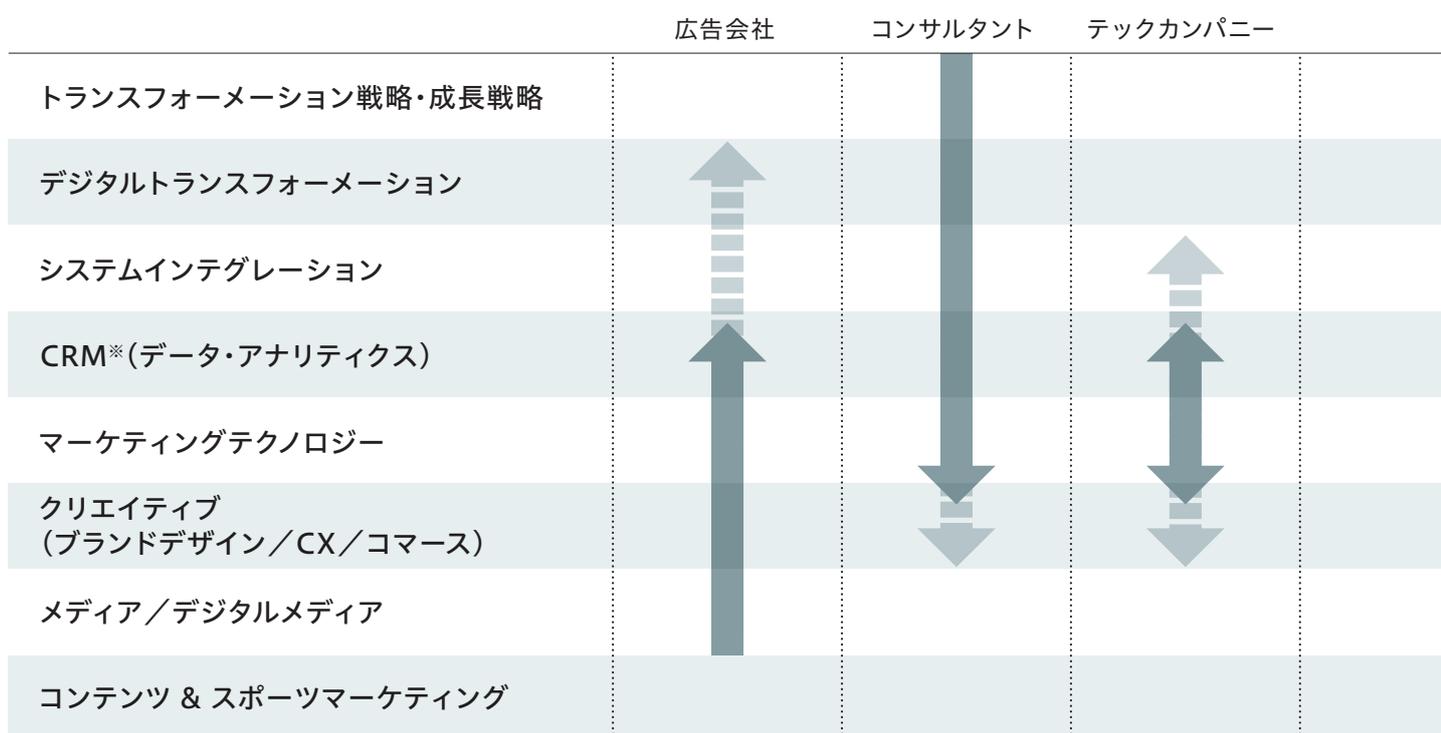
気候変動といった環境問題だけでなく、人口動態の変化や格差と分断の深刻化、さらには新型コロナウイルスによるパンデミックなど、世界は転換期に差し掛かっています。これらメガトレンドや社会課題に対応

していくことは、事業活動におけるリスクだけでなく、社会変革の機会でもあり、企業が持続的な成長を遂げるために重要な要素になっています。

# 多様なリソースを統合して 顧客課題を解決

近年、顧客企業は持続的に成長していくためのマーケティングおよびビジネスのデジタルトランスフォーメーションを求めています。そのニーズに応えるには、マーケティング・パートナーは従来のマーケティングの範疇を超えた幅広い領域で、戦略から実行まで統合的な課題解決をしなければなりません。

電通グループは、このニーズに応える「Integrated Growth Solution」を提供していきます。



※ CRM：顧客の情報を収集・分析し、最適で効率的なアプローチを行う手法

## マーケティング・コミュニケーションを超えて

あらゆる市場で成熟化が進展する中、企業にとって持続的な成長はますます大きなチャレンジとなります。多様なアクションを実行するとともに、常にイノベーションを図ることが必須となる時代にあって、電通グループは広告をはじめとした従来のマーケティング・コミュニケーション領域を超えて、より幅広いサービスで顧客の持続的成長に貢献していきます。中でも、“afterコロナ”のNew Normalに向け、社会のオンライン化が急速に進む中、さらに加速が見込まれるマーケティングのデジタルトランスフォーメーションに向けたサービスの拡張と高度化を重点的に進めます。顧客の成長戦略に始まり、それを支え

るデータ基盤とマーケティングプラットフォームの整備、そして従来グループの強みであったマーケティング・コミュニケーションの実行までを幅広く支えることで、顧客の持続的成長を支えます。電通グループは、以前から情報システムなど多様なサービスを提供してきましたが、今後はその多様性をさらに広げるとともに、Merkle社のCRMやデジタルトランスフォーメーションのケイパビリティなどグローバルネットワークで保持している優れたリソースを拡張・発展させ、顧客の成長に必要なすべての領域において、グローバルで卓越したソリューションを提供できるグループへと進化していきます。



**dentsu** DENTSU CONSULTING

DENTSU DIGITAL **isobar** **GNUS** **MERKLE**

**iSiD** **MERKLE** **isobar**

DENTSU DIGITAL **MERKLE** **isobar**

**DA** **MERKLE** **CARTA HOLDINGS** **IP**  
Data Artist

**DENTSU TEC** **dentsu** **dentsu MCGARRYBOWEN** **isobar** **gyro:**

**dentsu** **CARTA HOLDINGS** **CARAT** **IP** **vizeum** Posterscope **dentsu x**

**DENTSU LIVE** **MATG** **gleamfutures.** **the story lab** **dentsu**  
DENTSU SPORTS PARTNERS INC.

## 多様なリソースを統合して新しい価値を

コモディティ化が急速に進む時代では、企業の成長に向けた施策にも恒常的なイノベーションが求められ、ただ幅広い領域でクオリティーの高いサービスを提供しているだけでは顧客の持続的な成長には十分貢献できません。電通グループは卓越したプロデュース力とクリエイティビティをもとに統合マーケティング・ソリューションを提供してきましたが、今後、この統合力をさらに進化させ、マーケティング・コミュニケーションを超えた幅広い領域のリソースを統合させ、恒常的に新しい価値を生み出していきます。多様なリソースを統合することによって最適化が図れるのはもちろん、異なる領域を掛け

合わせてのソリューションを生み出すことで、個別では実現できなかった新しい課題解決も可能となります。このような新しい統合ソリューションの実現に向け、電通グループでは従来の統合力を発展させるとともに、個社・国境を超えグループ内のコラボレーションを推進する新しい基盤「Teaming Platform」を整備していきます。これによって、電通グループにしかできない「Integrated Growth Solution」を実現し、顧客に新しい価値を提供し、持続的な成長に貢献していくことで顧客にとっての欠かせないパートナーとなることを目指します。

## 多様なリソースを統合して 顧客課題を解決

# CASE 1

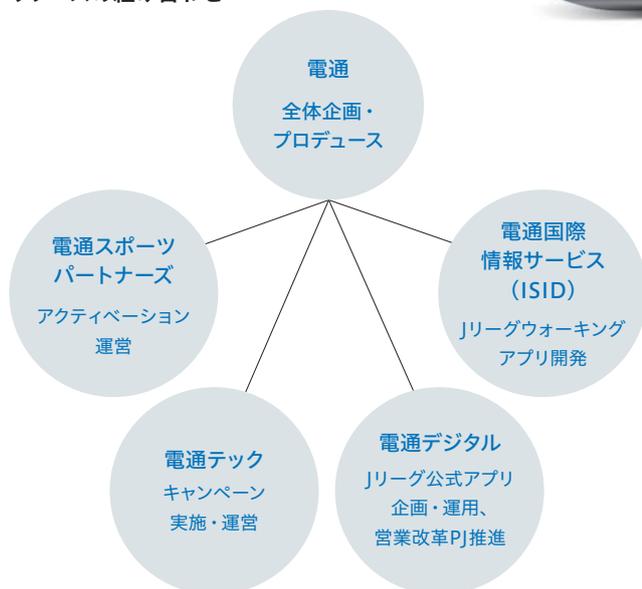
### みんなの健活プロジェクト

Jリーグにとって課題は「地域の活性化」にあり、Jリーグのタイトルパートナーである明治安田生命保険様の課題は「人々の健康パートナーとなりながら地域を活性化し、その活動を通じて全国での営業機会を開発・拡充すること」でした。この双方の課題に対応するCo-Solutionが「みんなの健活プロジェクト」です。これは明治安田生命保険様が主体となって展開するプロジェクトで、健康社会の促進をテーマにJリーグとの協業を積極的に図っています。

例えば、Jリーグの資産を使いながら老若男女が参加できる魅力的なスポーツの機会を提供し、健康になるだけでなく、Jリーグのことをより好きになっていただくようなイベントやアプリなどを用意しています。また、こうした活動に加え、健康診断の結果に応じて保険料の一部をキャッシュバックする保険商品もお客様に提供しています。電通グループは、そうした継続的な関係づくりに貢献しています。



### リソースの組み合わせ



## CASE 2

### ジンスホールディングス ビジネスデザイン

株式会社ジンスホールディングス様のCSO(Chief Strategy Office)チームの役割を果たし、さまざまな経営課題の戦略立案と実行を推進しています。主力のJINS アイウェア事業の成長支援を軸に、同社の田中仁CEOが取り組む前橋の地域創生をサポートしているほか、「集中」をコンセプトにしたワーキングスペース事業「Think Lab」に出資し、共同で事業開発を進めています。

田中CEOと電通とのパートナーシップは10年以上に及び、かつてはコミュニケーションデザイン領域を中心に、ブランディングやJINS PC(現JINS SCREEN)のブーム化をサポートしてきました。しかし、時代とともに電通が果たす役割も変わってきており、「価値を生活者に伝える」ことの重要性はそのままに、「新たな価値をどう創るか」「そのために社内変革をどう実現するか」というビジネスデザインの領域でのパートナーとしての役割を果たしています。



左:(株)ジンスホールディングス 田中仁 代表取締役CEO  
右:電通ビジネスデザインスクエア 山原新悟



## CASE 3

### 高級時計ブランド 顧客管理プログラム作成プロジェクト

Isobarはスイス高級時計ブランドに対し、オン・オフラインの顧客を結び付ける包括的な顧客管理プログラムの作成を支援。

これは、デジタルに明るい顧客とのエンゲージメントをあらゆる

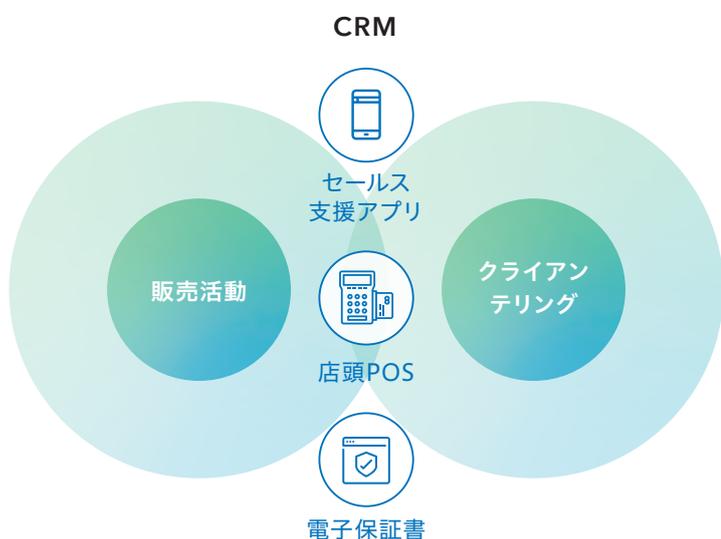
場で高めるエコシステム構築を目的としたデジタルトランスフォーメーションです。そして顧客へのユニークな体験の提供や、販売員による顧客の誘引・興味喚起・態度変容を可能にし、販売店が商品があるべきタイミングと場所で提供することを目指したのもでもあります。

Isobarは強化したオムニチャンネルでのリアルタイムな顧客体験を実現し、継続的かつオープンなコミュニケーションとエンゲージメントの場を顧客とブランドの間に作りました。

また、プログラムは実用に足る最小限の製品を作る視点から、ツールや自動化されたタスク、オンライン上のやり取りまでもが繋がるように設計され、結果、実店舗でのCRMとクライアントテリング\*が統合された独自のセールス支援アプリ、POSに基づくソリューション、ブロックチェーン技術を使用した電子保証QRコードなどが生まれました。

さらにオムニチャンネルでの顧客データを扱いやすい形でデジタル管理し、クラウドでのリアルタイムな情報共有、マーケティングの自動化によりパーソナライズされたコンテンツ・サービス提供により販売員を支援します。

※ クライアントテリング: 顧客の習慣や嗜好に基づき、関係を構築するセールステクノロジー



# 多様なステークホルダーをつないで 社会に新たな価値を創出

電通グループは、120年近くに及ぶ歴史の中でさまざまなステークホルダーをつなぎ、異なる文化や異なる機能を融合することで、全く新しい価値を生み出し続けてきました。今後も総合的なコミュニケーションを担う企業としてより豊かな社会の実現に挑戦していきます。



## 広告メディア

創業当時、通信部門と広告部門を併設し、ニュース配信料と広告掲載料を相殺することで、新聞社をサポートした。新聞社は広告メディアとして成長し、通信社、新聞社、広告主、生活者のエコシステムの確立に貢献した。



## 国際博覧会

1970年の大阪万博では、イベント運営のみならず、出展した国内外の企業や外国政府の代理店としての役割を果たし、大阪万博の成功に大きく貢献した。



1901      1910      1920      1930      1940      1950      1960



## 民放テレビ

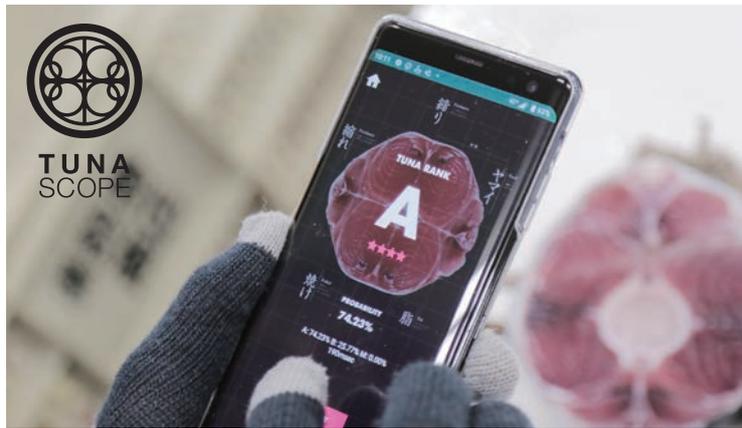
米国の技術進展を深く研究し、日本においても電波放送の時代が来ることを確信。新聞社とともに民間放送局の創設に尽力し、広告収入を柱とした民間放送局のビジネスモデル確立に大きく貢献した。



## スポンサードスポーツ

1964年の東京オリンピックは、カラーテレビの生中継と大規模な新聞記事で報道され、全国民が熱狂した。電通は、全社を挙げて同大会の成功に貢献し、スポーツイベントが持つビジネスの可能性を日本の広告業界に示した。





## AI品質判定

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

仲買職人

総合商社



## 現代アート

伝統芸能の「能」と最新テクノロジーを駆使した空間デザインを組み合わせ、それぞれが持つ固有の迫力を失うことなく新しい世界を創り出し、イベント告知という目的を超えた大きなインパクトをもたらした。

伝統芸能職人

先端技術者

## 国際会議

2019年に開催されたG20大阪サミットでは、電通は会議施設設営、国際メディアセンターの運営、展示スペースでの日本の技術、大阪の魅力発信、晩餐会など各国政府関係者や海外メディア関係者へのおもてなしをサポートし、日本のプレゼンス向上に貢献した。

日本政府

地方自治体

民間協力企業



1970

1980

1990

2000

2010

2020



## 地方創生

人口減少に悩む福井県大野市で「大野へかえろう」というUターン施策を実施。地元の高校生や町おこしのリーダーたちと共に、地元の魅力をポスターや写真集にして可視化。地元の可能性を再認識させ、郷土愛を醸成した。

地方自治体

地元の学生

町おこしリーダー

## 新しいスポーツ観戦

肉眼では決定的瞬間を捉えるのが難しいフェンシングの試合をわかりやすくするため、機械学習などのテクノロジーを用いることで剣先の動きの軌跡※や、選手の生体データ、会場の盛り上げりを可視化。これにより、刹那の戦略や攻防を直感的に楽しむことができる、新たな観戦体験を創り出した。

※ Fencing tracking and visualization system : Rhizomatiks

スポーツ団体

クリエイティブ  
テクノロジスト



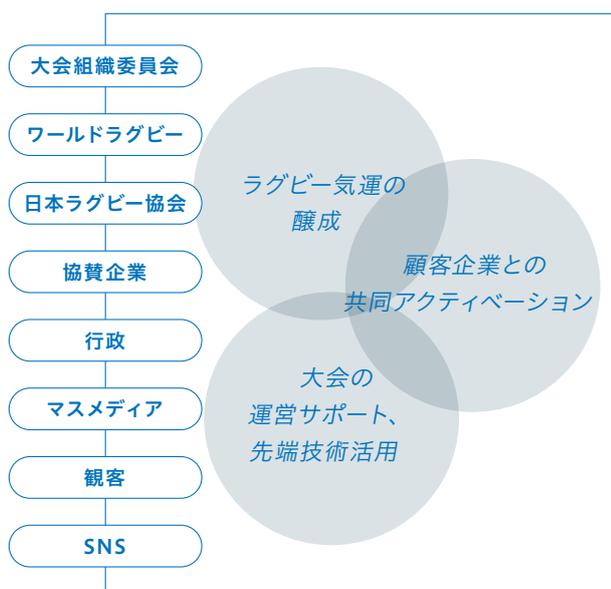
## 多様なステークホルダーをつないで 社会に新たな価値を創出

### FOCUS 1

#### ラグビーワールドカップ2019™日本大会

2019年に開催されたラグビーワールドカップ2019日本大会では、世界中のラグビーファンのみならず、ワールドラグビー、日本ラグビーフットボール協会、大会組織委員会、スポンサー企業、放送局、新聞社、自治体など、あらゆるステークホルダーをつなげ、大会の成功をサポートしました。ラグビー気運の大いなる盛り上がりを作りあげた同大会は世界中から注目されました。また、大会運営においては、これまでに類を見ないSNSの積極的運用や、マスメディア広告の露出はもちろん、CRMを活用しターゲットに合わせたデジタル施策でチケット販売を促進し、会場を一体化させるセレモニー・スポーツプレゼンテーションなど、これからの時代にふさわしいイベント運営のあり方を実践しました。

国内外で活動する当社グループの企業がそれぞれの得意分野を活かしながら統合力を結集したことで、さまざまな分野のさまざまな方々に大きな価値を提供することができました。



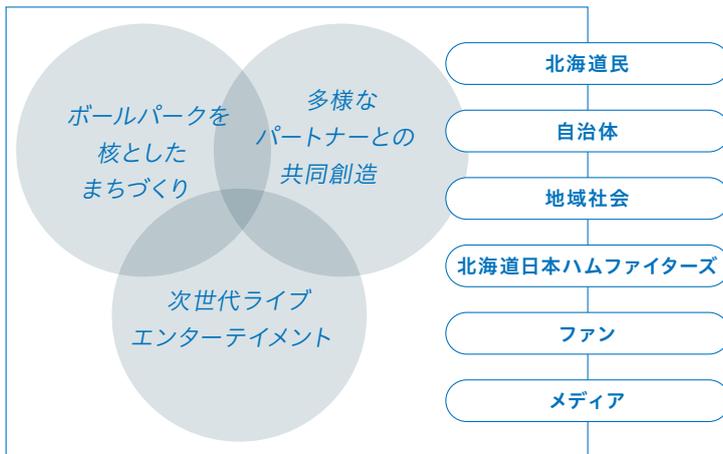


## FOCUS 2

### 北海道ボールパーク

2019年、株式会社電通は株式会社北海道日本ハムファイターズ様、日本ハム株式会社様との共同で、北海道日本ハムファイターズの新球場を保有・運営する新会社「株式会社ファイターズスポーツ&エンターテインメント」を設立いたしました。同社は、2023年開業予定の新球場・ボールパーク建設計画を具体化し、“北海道のシンボル”にしていく役割を担います。

北海道ボールパーク(正式名称：HOKKAIDO BALLPARK F VILLAGE)は、単なる球団事業ではなく、人々の生活を豊かにする「まったく新しい街づくり」を目的にしたプロジェクトです。そのため、スタジアムだけでなく、商業施設やアトラクション、公園などをボールパーク内に建設し、さまざまな目的を持ったたくさんの方を引き寄せる“磁力”のある場所となることで、地域に新たな価値を生み出していくことを目指しています。



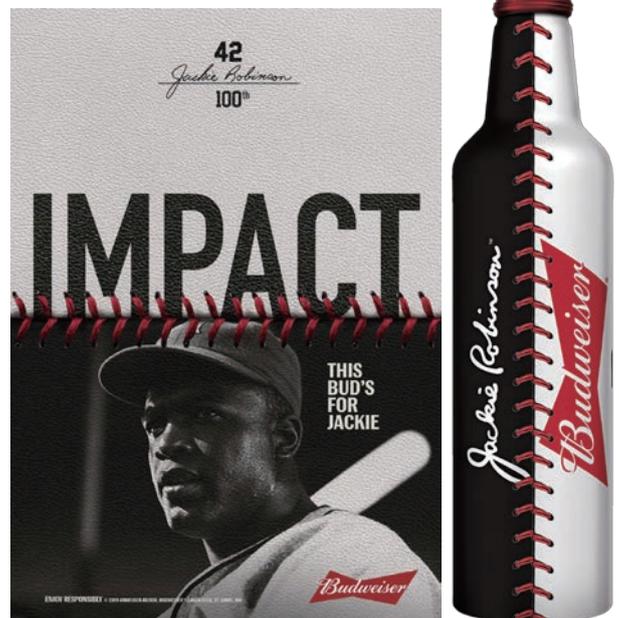
## FOCUS 3

### バドワイザー&ジャッキーロビンソン100周年

電通グループは2019年に、バドワイザーによるMLB史上初の黒人プレーヤーであるジャッキー・ロビンソン生誕100周年を記念する取り組みを支援。スポーツにおいて多様性とインクルージョンの重要性を強調し、新しい世代すべてにジャッキー・ロビンソンの物語を共有しました。

その一環として、スパイク・リー監督による映像作品「インパクト」を制作。1940年代と現代の対比からキャンペーンのメッセージを表現しました。加えて、限定版ボトルやポスター、PR試合の全てでメッセージを体現。人種の融合を連想させるモノクロとそれを繋ぐ赤いスティッチ、ジャッキー・ロビンソンのサイン、伝説となっている彼の背番号42をデザインに取り入れました。また、期間中に販売された限定版バドワイザーボトル1本につき42セントがジャッキー・ロビンソン財団の活動支援のために寄付されました。

キャンペーンはバドワイザーブランドを野球に結び付けるだけでなく、多様性とインクルージョンの重要性を訴求することで大きな反響をいただき、主要なメディアでも紹介されました。



# 国内の強固な事業基盤と海外の高い成長力で デジタルへの対応を強化していきます



取締役執行役員  
曾我 有信

## 引き続き経営の鍵となる「デジタル」

電通グループが直近の10年の重点課題として捉え、これからも経営の鍵となる分野は、「デジタル」です。

デジタル広告、およびデータ、CRMなどのデジタル・ソリューションは、当社グループにとって最大の成長分野です。当社は、クライアントのさらに大きな課題解決のためにこの分野を拡大させ、事業の転換を進めてきました。

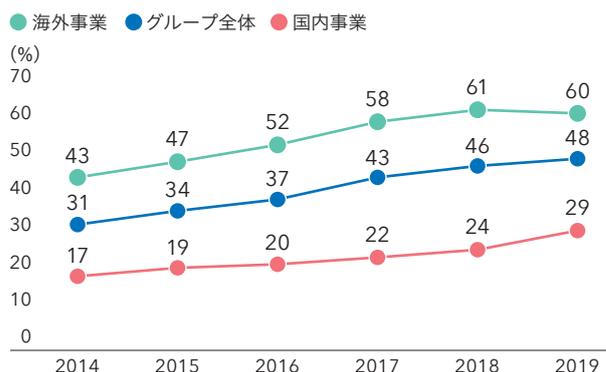
海外事業は成長性の高いデジタル領域に焦点を当て収益拡大を図ってきた結果、売上総利益の60%をデジタル関連事業が生み出すまでに成長しました。国内においても2019年にデジタル関連事業の構成比は29%に達し、グループ全体の約半分がデジタル関連事業となっています。

## クライアントの成長パートナーとして 進化し続ける国内事業

国内事業は約120年の歴史を有しており、創業当時からリーディングカンパニーとして高いマーケットシェアを維持してきました。広告市場世界第3位の日本で強固な事業基盤を有していることが、他のグローバルエージェンシーグループに対する当社グループのユニークネスです。

また、国内事業では、国内トップクラスの実力をもつ人

### 売上総利益におけるデジタル領域構成比の推移



材の専門知識を掛け合わせ、クライアントの課題に応じて柔軟かつ迅速に最適なチームを編成できる体制ができています。そのチームが革新的な統合ソリューションを提供し続けてきた結果、当社グループは多くのクライアントと強固な信頼関係を築くことができました。この信頼関係を基盤として、クライアントのデジタルトランスフォーメーションを支援し、国内事業の収益を持続的に成長させます。

国内事業の2019年売上総利益のオーガニック成長率<sup>\*</sup>は、マス4媒体の取引が減少する一方でデジタル領域やマーケティング・プロモーション領域が大幅に増加し、前年比+0.4%となりました。デジタル領域では、高い市場成長率に加え、VOYAGE GROUPと資本業務提携したことにより前年比+26.4%となり、大きく事業規模を拡大させました。

また、第4四半期に開催されたラグビーワールドカップ日本大会は、日本全国でムーブメントを巻き起こし大成功を収めました。これは当社グループがリードする事業が日本社会に大きなインパクトを与えた好事例だと言えます。

2019年は、国内事業において収益の多様化が一段と進んだ年になりました。それは、当社グループがクライアントや社会のニーズを的確に捉え、多種多様なケイパビリティを

統合し、新たな価値を提供してきた結果だと考えています。

※ 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

## 海外事業を3つの事業領域に集約

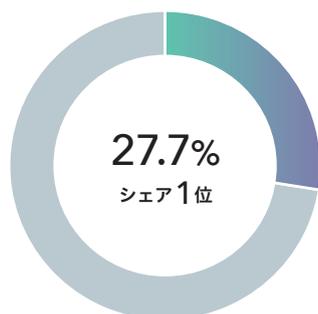
当社グループは海外において非常に速いペースで成長を続けており、海外の売上総利益はグループ全体の60%を占め、イーゼス社買収後7年間で約2倍に拡大しました。

しかし、2019年には5つの主要市場（オーストラリア、ブラジル、中国、フランス、英国）の業績不振を受け、売上総利益のオーガニック成長率は1.9%のマイナス成長となりました。この状況に対して、事業を成長軌道に戻すための構造改革を速やかに実施し、年間約130億円のコスト削減によりマージン改善を実現する計画です。

この改革では、海外事業全体をクリエイティブ、メディア、CRMというシンプルな3つの事業領域に集約しました。この新しい事業構造により、アイデア、データ、テクノロジーといったケイパビリティを進化させると同時に、クライアントが求める統合ソリューションを提供できると考えています。

オーガニック成長率を地域別で見ると、Americasが+2.4%で好調に推移し、特に米国で多くの重要なクライアントを獲得できました。EMEAでは0.7%のマイナス成

## 国内広告市場におけるシェア



日本の広告費2019年をベースに、電通グループ国内事業の売上高をもとに算出。

## 3つの事業領域



長となったものの、域内の7つの市場でプラス成長を達成しました。APACでは中国とオーストラリアの低迷により12.3%のマイナス成長となりました。

また、2019年に当社グループが獲得したメディア新規ビジネスの純増額は43億ドルとなり、業界トップクラスの実績となりました。

## オペレーティング・マージンの向上に向けて

2019年の連結オペレーティング・マージンは、前年と比べ140bps低下して15.0%となりました。利益率低下の要因は、海外事業におけるAPACの減収、国内事業における人材育成とITインフラ強化、そしてデジタル領域への先行投資などです。

オペレーティング・マージンの向上は、当社グループの重要課題のひとつと認識しています。海外事業では新任のCOOがマージン改善に向けた改革を推進し、国内事業ではコストコントロール意識を高め、マージン改善のための経営努力を続けていきます。

## M&Aを活用したサービスの進化

当社グループは、これまで積極的にM&Aを活用し、グ

ローバルで事業規模を拡大するだけでなく、高い専門性を持った人材を獲得し、クライアントへのサービスを常に進化させてきました。

2019年は13件のM&Aを実行しました。その中のひとつ、データアナリティクス領域におけるオフショアサービスを提供する「Ugam」は、CRMの中核ブランドであるMerkleグループに加わり、Merkleの競争力をさらに強化させる計画です。そしてDTC\*マーケティングエージェンシー「MuteSix」は、iProspectグループに加わり、DTC顧客基盤の拡大とソーシャルコンテンツサービス機能の強化を担います。

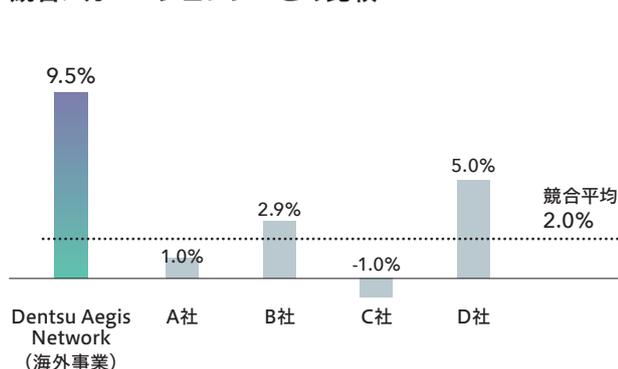
※ DTC：Direct-to-Consumer：消費者直販

## データがもたらすパラダイムシフトへの対応

データマーケティングは、大量かつ多様なデータを分析・活用することによって、マーケティング活動を最適化します。これは、業界のビジネスモデルを根底から変える可能性を持っています。

当社グループにおいて、データマーケティングの中核的なソリューションを提供しているブランドが、Merkleです。Merkleは、マーケティング・バリューチェーンの幅広い領域を統合的にカバーするソリューションを提供

直近3年間の売上総利益の年平均成長率  
競合メガエージェンシーとの比較



海外事業におけるM&A件数の推移



しており、クライアントから高い評価を受けています。2016年に当社グループがMerkleの株式の過半数を取得して以降、同社は急成長を続け、現在では海外事業の売上総利益の約25%にまで成長しました。

当社グループはデータソリューションをグローバルで提供する体制を前倒しで整備するために、2020年4月にMerkleの100%子会社化を実行しました。この結果、2020年度の当社グループのEPSは数%向上し、Merkleの統合を早期に実現します。

### 全ては強固な財務基盤から

“after デジタル、AI 時代、after コロナ”など、ますます不確実性が高まる世界において、当社グループが果たすべき役割は非常に大きいと考えています。クライアントや社会全体の変革をリードするためには、当社グループ自らが、かつてないスピードで意思決定し、変革し続ける必要があります。このためには、強い財務基盤が必要です。投資によって競争力を強化し、それが新たなキャッシュを生み出し、健全な財務を維持できる——この好循環を続けることによって、持続的な成長が実現できると考えています。

現在、電通グループは高いキャッシュ創出力と強いバ

### 格付情報

当社は格付機関から以下の格付を取得しています。

	長期	短期
格付投資情報センター (R&I)	AA-	a-1+

格付の詳細については下記の格付機関のホームページをご参照ください。  
格付投資情報センター (R&I) <https://www.r-i.co.jp/index.html>

ランスシートが評価されて高い格付 (AA-: R&I) を取得しており資金調達力で優位なポジションにあります。

### 総合的な株主への利益還元の実現

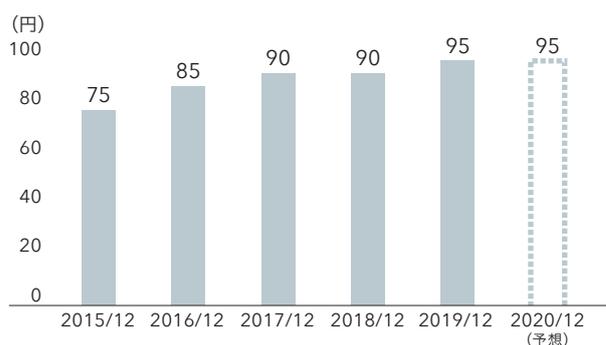
当社グループの経営において、投資は成長のための重要な手段であり、資金配分の最優先事項です。株主様をはじめとしたステークホルダーの皆様には、当社グループの持続的な企業価値の向上こそが最大のリターンになると考えております。

また、成長への投資だけでなく、積極的に株主還元に取り組むことが当社グループへの信頼と期待につながっていくと考えています。2019年には、約300億円の自社株買いを実施しました。今後も、継続的かつ安定的な配当と機動的な自己株式の取得を組み合わせ、総合的な株主還元を図っていきます。

また、バランスシートが生み出す利益を最大化させること、株主様の期待リターンを上回ることは、CFOの重要なミッションであると強く意識しております。

これからも、ステークホルダーの皆様の期待に応えられるよう、最大限の経営努力を続けてまいります。

### 一株当たりの配当金額の推移





**Our**  
**Business**

# Contents

対談  
New Normalにおける  
変革をリードする  
**P29**



国内事業  
**P31**

海外事業  
**P34**

# New Normalにおける 変革をリードする

電通執行役員・鈴木禎久、電通イージス・ネットワークAmericas CEO・ジャッキー・ケリーが、このかつてない環境における電通グループの課題、機会、ビジョン、取り組みについて対談を行いました。



25年以上にわたって広告およびメディア業界で認められ、称賛されているリーダー。2019年にDAN USの最高顧客責任者としてDANに参加、本年1月にDAN AmericasのCEOに任命される。Ad Council、FreshPet、Comic Relief USAの理事会に参加、United Way of New York CityのPower of Women to Make a Difference賞を受賞したほか、Business Insiderの「広告で最も強力な30人の女性」リストの1位に選ばれる。



1990年電通入社。マーケティング局、ビジネスクリエーション局、プロモーション局など多数の事業部門をリードし、電通グループの多数のマーケティングメソッドを結集、進化させる統合フレームワーク「People Driven Marketing」を強力に推進する。2017年より電通デジタル社長、2020年1月より(株)電通 執行役員に着任し、電通のデジタルトランスフォーメーション戦略を精力的に担う。

## “afterコロナ”のNew Normalに向けての展望

**ケリー** パンデミックによって引き起こされた経済的そして社会的な激動は、我々の生活に未曾有の衝撃を及ぼしました。しかし、私は常に前向きに物事を捉えることを信念としています。このような悲劇的な状況において希望を語るのは難しいのですが、この災害を経て我々は組織としてより強く、そしてリーダーとしても、個人一人ひとりとしてもより思いやりを持てるようになると信じています。

**鈴木** 全く同感です。この災害をビジネスの本質的な構造変革を起こすためのきっかけとして捉えるべきだと思っています。オンラインとリアルをうまく活用した働き方、消費、体験を実現し、満足度と効率性の双方を高めるようなビジネス構造の変革をリードしていくのが我々の役割です。そうすることがお客様、その先の顧客も、そして社会全体にとってもよいことであり、それがNew Normalの価値創出であると考えています。

## 電通グループの強み：グループの多様性と統合力

**鈴木** 電通とは何か、それは新しいチャレンジを実現できるパートナーであると思っています。一見無理なことで、電通に相談するとそれが達成できるという定評を支えているのは、専門性と多様性です。リアルとデジタル、精緻な分析と卓越したクリエイティビティ、それを統合して昇華させるプロデュース能力、そして最後までやりきる力が電通の強みです。コロナ禍ですべてが再スタート状況では、この強みがお客様に大きく貢献できると考えます。

**ケリー** アメリカでは、世界で起きた健康と経済の危機に加え社会的、政治的事件が起き、さらに大きなチャレンジとなりました。このような状況においても、電通グループは真のグローバル企業として社員のダイバーシティとインクルージョンを信条とし、恒常的な自己評価と改善を進めることでこのチャレンジを乗り越えようとしています。この機会に改めて社員、そして顧客、社会へのコ

ミットメントを高め、より透明性を持って大胆に我々と帰属するコミュニティの価値観を反映した職場と働き方を実現していきます。これにより、アイデアを起点とし、テクノロジーを装備し、データで駆動されるグローバルなブランドのトランスフォーメーションを実行し、イノベーションを通じて持続的成長を促進します。

### マーケティングのデジタルトランスフォーメーションをリードする

**ケリー** 過去のテクノロジーとビジネスにおける躍進の多くがそうであったように、大きな革新は、転換点となる事象に起因して極めて短期間の爆発的な変化によって起こります。この変化の期間において我々は包括的な戦略に基づき、クリエイティブ、メディア、CRMを跨ぐ統合ソリューション、オンライン・オフラインを統合する顧客体験、クッキーレス時代に向けたアイデンティティプラットフォーム、強力なパートナーとの提携、そして社会的意義を持ち、データに基づき一人ひとりにコミュニケーションするクリエイティブで、お客様の事業変革を加速させます。

**鈴木** 電通は、マーケティングは人をベースとすべきだと考えます。人への洞察力、人の気持ちや行動を誘うクリエイティビティ、そしてマーケティング投資を最適化できるアルゴリズムを活用したデータドリブンマーケティングを構築します。お客様の今の顧客、そして未来の顧客を知ることは、お客様のマーケティングROIを高めるとともに、お客様の顧客にとっても、自分に合った、必要とする情報が得られ、お客様とその顧客間の関係性を高めることにもつながります。来たる5G時代では、さらに正確なデータで顧客を把握し、より良いコミュニケーションを構築していくことが実現できるようになり、これまでのマーコムがとても古く見えるほど、お客様との新しい関係を構築していくことができると考えます。

**ケリー** エージェンシーグループとしての我々の役割は、お客様の事業が長期的・持続的に成長することに貢

献することに、さらに集中していきます。これからの時代、企業は個別での成長ではなく、繋がった社会の一員として、包含的なパートナーシップ、業界連携、そして公共セクターとのJVなどを介しての成功を目指していくべきです。現在展開しているお客様の成長のための統合ソリューションに加え、企業価値を高めると同時に社会の未充足ニーズを満たすような統合ソリューションを実現していかなければなりません。お客様の事業が置かれている社会とコミュニティを中心に据えて考えることにより、お客様のブランドがさらに意義を持って文化と関わることを支援できるようになると信じています。

### グローバル・コラボレーションの力

**ケリー** この悲劇的な世界的危機の中で米州は甚大な被害を受けましたが、グローバルネットワークの強みを活かして、災害が先行したAPAC、EMEA等の地域の経験から学ぶことができました。この未曾有の状況において過去のマーケティングの定石が全く無意味となる中で、このことはかけがえの無い価値を発揮しました。お客様の秘匿性に配慮しながらも、世界中でさまざまなお客様との仕事の経験を共有し、お客様が一步先を行けるように貢献できるのです。また、スポーツ・エンターテインメントなど電通が過去から世界的に先を行っている領域で地域をまたいでコラボレーションしていくことで、差別化を図ることにも大きな可能性を感じています。

**鈴木** 常に世界のどこかで同じ課題が共有されています。特にコロナ禍では、それが顕著になっています。社会を、そして地球をより良くしていくために、クライアントはゼロから再スタートを切っています。グローバルで繋がる時代では、デファクト・スタンダードを先につくり、より多くのお客様に利用してもらい実践知識をベースに改善していくスピードがマーケティングそのものです。電通グループはグローバルで起こっていること、悩んでいること、解決できること、そして、そのノウハウを共有し、常にグローバル規模での課題解決の先頭を走り続けます。

# 国内事業 | 電通ジャパンネットワーク

## Our Vision

電通ジャパンネットワーク  
社長執行役員(CEO)  
五十嵐 博



### 多様なアセットを有機的に連携・統合させ 統合ソリューションを展開していきます

日本のビジネスは、2019年度グループ全体でも売上総利益の40.5%、調整後営業利益の51.5%を構成する、電通グループにとって最大の市場です。

現在、電通グループは日本の顧客に対し、広告ビジネスを核としながら、マーケティング・コミュニケーション領域を超えて、統合的に顧客支援できる多様なアセットを配備しています。また、構成するグループ会社も130社を超え、従業員数は約2万人にのぼります。その多様な会社や個人を、より有機的に連携・統合させることで、さらなる強化を果たし、より大きな課題を解決する統合ソリューションを展開することを目的に、2020年の持株会社体制移行に伴い、電通ジャパンネットワークという形に再編成しました。

#### デジタルケイパビリティの拡充

コロナ禍で、デジタルインフラはより重要な社会基盤となりました。社会の変革とともに人の行動変化は加速的に進みます。社会がネクストステージへ成長する過程で、顧客の事業成長支援は、社会課題解決へ向けた取り組みと共にあると考えています。そのため、引き続きデジタルケイパビリティの拡充には注力していきます。

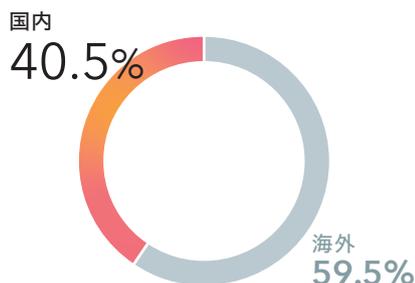
テレビのデジタル化を起点に従来メディアの新しい活用方法を提案する「従来の広告領域の進化によるソリューション」、顧客のマーケティング課題を包括的に捉え、マス広告による関心拡大から顧客サイトでのEコマース構築や顧客商品の購入ユーザーとの継続的なオンラインでのリテンション方法開発など、マーケティングチャンネル全体のデジタル化を志向し顧客を支援する「コミュニケーション領域に留まらない広範なデジタルソリューション」、当社の保有するユーザーの行動データの高度な分析や、クライアント商品の生産・流通工程までを高度に分析し課題解決につなげる「テクノロジーを用いたデジタルトランスフォーメーション関連のソリューション」を実現していきます。さらに「プラットフォームの開発や既存のものを活用したソリューション」も進化させていきます。

加えて、幅広い領域のリソースを統合したサービスも進めていきます。クライアント商品の広告宣伝だけではなく、商品開発から並走してお手伝いすることや、地球環境や地域社会など多様なステークホルダーを意識した「ビジネスデザイン」や「市場共創」から、クライアントの新しい経営チャレンジや変化を支援する「事業開発」、クライアントの商品・サービスの成功により深くコミットするためにもその背景に確実に存在する「企業文化・組織変革」、「業務プロセス改革」までを推進。これによって顧客事業の変革パートナーの地位獲得に向けて挑戦してまいります。

New Normalの社会において、電通ジャパンネットワークに従事する社員一人ひとりが、健全なコンディションを維持し、それぞれの業務を効果的にするワークスタイルを進め、個人が成長を重ねられる企業基盤を整えることは、引き続き重要なテーマとなります。社会の成長と顧客の成長を共に果たし、そこに資するケイパビリティの拡張と、個人が成長する機会の創出により、電通ジャパンネットワークの持続的な成長実現に、全力で取り組んでまいります。

## Performance

国内／海外売上総利益構成比



国内事業 売上総利益



国内事業 調整後営業利益／OPM※



※ OPM:オペレーティング・マージン

## 主要事業会社の概況

### 株式会社電通



#### 世界No.1のマーケティング・ファームを目指しあらゆる領域を包括的に統合して提供していきます

株式会社電通は、マーケティング・コミュニケーションを中核とする、グループ内で最大の事業体です。創業以来、広告主のビジネス成長を支援し、国内広告市場をメディア各社・協力会社各社とともに築いてきた歴史を持ちます。

現在、広告主やメディア・コンテンツ企業をはじめとする顧客の事業変革やデジタルトランスフォーメーションなどの経営課題・事業課題のコンサルティングと実行支援から、デジタルマーケティング、クリエイティブ、メディア、PR、プロモーション、イベント、スポー

ツ、コンテンツなどの各種マーケティング・コミュニケーションの企画・実施まで対応。世の中の変化を的確に捉えながら、顧客の事業成長に貢献できるベストな統合ソリューションを提供しています。

近年、デジタル化とグローバル化によって引き起こされる絶えざる環境変化の中で、顧客が直面している複雑な課題を解決することは、ますます難しくなっています。私たちは、多種多様なクリエイティビティと最後までやり切る行動規範を持ったメンバーの集まりであり、最先端のデータ&テクノロジー基盤の上で、グループ内外の強力なパートナーと縦横無尽にコラボレーションしながら、高度で複雑なソリューションを構築・実行しています。

当社は、中期目標として「世界No.1のマーケティング・ファーム」となることを掲げています。今後も顧客の事業創造と拡大を実現するためには、カスタマージャーニーにおけるあらゆる顧客体験を企画立案・実施展開することが求められます。そのため従来の広告コミュニケーションに加えて、コマースやCRM、さらにその前提となるビジネスデザインやデジタルトランスフォーメーションを包括的に統合し、提供してまいります。

### 株式会社電通国際情報サービス



#### 「HUMANOLOGY for the future」をビジョンに新たなビジネスモデルを創出していきます

株式会社電通国際情報サービスは、1975年に電通と米国GEのジョイントベンチャーとして設立され、2000年11月に東京証券取引所市場第一部に上場した、グループ内唯一のシステムインテグレーターです。国内6か所、海外4エリア(北米、欧州、中国、東南アジア)に拠点を展開。グローバルパートナーとも数多く連携し、顧客のビジネスを国内外にわたり支援しています。

当社の強みは、企業や社会の課題に対する深い洞察力、先端テク

ノロジーを活かしたソリューションの提案力と実装力です。これまで日本の金融機関や製造業のトップクラスの企業と直接取引し、事業環境の変化に呼応する先進的なITソリューションを提供してきました。

現在も、顧客のビジネスパートナーとして、ITに関わる経営課題に対してコンサルティングサービスからシステムの企画・設計・開発・メンテナンス・運用までトータルに対応し、金融サービス、人事・会計、ものづくり、デジタルマーケティングなどの領域で高付加価値かつユニークなITソリューションを提供しています。

「人(Human)」と「技術(Technology)」—これらは、当社が最も大切にし、他社との違い、この会社の競争力の源泉と考えているものです。「HUMANOLOGY for the future ~人とテクノロジーで、その先をつくる。~」をビジョンに、AI・IoTといった先端テクノロジーを活かしたソリューションの開発、ならびにパートナー企業や顧客との新たなビジネスモデルの創出を通して、企業や社会のDX(デジタルトランスフォーメーション)を支援していきます。

## Our Business

### 株式会社電通デジタル



#### デジタルマーケティング新時代の 事業成長パートナーへ

世界経済、社会、人々の暮らしが激変する中で、テクノロジーを活用した企業のデジタルトランスフォーメーションは新時代の必須要件となっています。電通デジタルは国内最大級のデジタルマーケティング会社として、2016年7月に設立しました。社員数1,500人、平均年齢32歳。600社を超える企業のデジタルマーケティングを推進しています。

日進月歩で進化するデジタルの世界で、私たち電通デジタルは3つの事業領域を重点強化しています。1つ目は、最新テクノロジーとデータを駆使した次世代マーケティングの推進。あらゆる顧客接点

において最高の体験をプロデュースし、企業やブランドのファンを継続的に拡大します。2つ目は、その推進基盤となるITプラットフォームの導入と適切なデータ環境の構築。そして3つ目は、企業の事業や組織そのものを変革するDXコンサルティング。これら3つの事業領域を中核に、企業の成長を多角的にご支援しています。

そのために、国内外のメガ・プラットフォーム各社様、テクノロジー企業の皆様と深い協業体制を築き、あらゆる社会変化の中で、次なるイノベーションを生み出す事業基盤を構築しています。さらに電通グループ国内130社、海外880社、6万6千人の仲間たちと共創することで、クライアント企業の皆様に新たな事業拡大のチャンスをもたらす、常に世界最高峰のデジタルソリューションをご提供します。

電通デジタルは社員の高い専門性と情熱を原動力に、世界中の才能・知見・技術とのシナジーを創出し、自社の事業をより一層拡大します。デジタルマーケティング革新への志を掲げ、クライアント企業の皆様にとって最高の事業成長パートナーとなるよう、未来に向けてさらなる進化と挑戦を続けてまいります。

### 株式会社電通ライブ



#### イベント・スペースの高度な知見を活かし 顧客の課題解決をサポートしています

プロモーション領域における成長戦略を加速させるため、電通の旧イベント&スペース・デザイン局と電通テックのイベント&スペース関連部署を統合し、「株式会社電通ライブ」として、2017年1月から事業を開始しました。

現在、イベントとスペース開発の企画・デザインから制作・施工・運営までをワンストップで提供する専門会社として、顧客課題の解決に対応。従来のイベント&スペース開発業務に加え、ロイヤルカスタマー育成につながるライブマーケティングの開発や最先端のデジタルテクノロジーで体験価値を向上するビジネス、ライフスタ

イル変革に対応する店舗開発やオペレーションビジネス、エンターテインメント&アリーナ事業、スペース開発ビジネス、次世代型のシティブランディングビジネスなどに取り組んでいます。

また、イベント・スペースの専門人材を多数擁するとともに、高い専門力を持つ多くの協力会社との連携によって、国内有数のノウハウ・経験・知見を集積。それらによって企画提案をはじめ、実施や施工、デザイン、行動データ分析やデジタルマーケティングとの統合まで、ワンストップでプロデュースする高度なサービスを提供しています。さらに、多くの社員が建設業法に準じた資格を有しており、豊富な安全管理研修を通じて常に品質と安全の強化に努めています。

今後は、基幹事業「イベント、スペース、展示映像コンテンツ」領域に留まらず、リアルな体験価値創造領域に注力するほか、エンターテインメント・スポーツ・コンテンツ・IPビジネスと「イベント・施工・実行オペレーション完遂力」との最適融合によるビジネスの発展を目指します。また、リアルにおける最先端テクノロジーの活用を軸としたビジネス創造と、新技術開発を通じた競争力強化にも注力してまいります。

# 海外事業 | 電通イージス・ネットワーク

## Our Vision

電通イージス・ネットワーク  
(DAN) 取締役会議長/CEO  
ティモシー・アンドレー



### 2019年変革の年

2019年は変革の年でした。DAN取締役会議長および電通副社長執行役員に加え、2019年1月にDANのCEOに任ぜられました。おかげで、これまで以上に顧客にも社員にも寄り添うことができました。

そうした変革の目的は、収益性を高め、持続的な成長を促進し、DANのケイパビリティを質・量共に充実させることにより、顧客を起点とした世界クラスのソリューションを提供することでした。

こうして、自分たちを再評価し、変化へのプランを練り上げる1年が始まりました。

### 顧客のために実現する

顧客により良いサービスを提供し、社員の業務環境の質をさらに上げるためにも、組織的な変革が必要でした。そこで、事業をクリエイティブ、メディア、CRMの3つに再編することで、今まで以上に社員が専心して、この分野での高いレベルのサービス提供や統合的なソリューションを顧客に提供できるようにしました。

また、新しい組織は顧客ニーズを中心に編成しました。これによりデータやテクノロジー、またアイデアを活用しながら、カスタマーの獲得・維持・拡大のいずれにおいても、顧客に貢献できるわかりやすいサービスを世界中のどの拠点でも同じように提供できるようにしました。

### ケイパビリティを拡大する

私たちはまた、組織運営における重複や複雑さ、コストを減らすために、最高のテクノロジーに支えられたグローバルで一貫した効率的な組織・環境づくりに投資をしました。そして、引き続きM&Aを戦略的に重視し、データ・アナリティクスの世界的トップ企業であるUgamなど13の企業を傘下に収めました。今後は、成長性の高いマーケットとデジタル・クリエイティブ、データ、CRM、ロイヤルティなど、相乗効果と文化的アラインメントが見込めるセグメントに注力していきたいと考えています。

### 社員やコミュニティのために実現する

社員は最も重要な資産であり、彼らを要としたビジネスであり続けることが何より優先されるべきと考えています。全員が共通の目的に向かって進むことなしに、変革は成功できません。

共通の社会的目標を持つのも重要です。コミュニティと関わり、社会に貢献することでこそ、社会の中で自分たちが果たすべき役割をまっとうできるはずで、そこで私たちはNGO・Malaria NO MOREとのキャンペーンを通じて、世界中から140億ドルを調達することに貢献できました。また、電通の持つスキルや専門知識を活かして「Isobar Good」を立ち上げました。さらに、顧客と協働し、持続可能な生活をマーケティングの力でより魅力的に提案する「#Brands for Good」も開始しています。

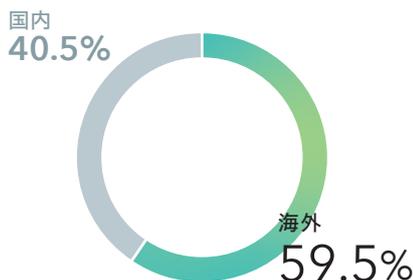
さらに、環境への取り組みも過去最高水準の成果を収め、今や世界中の拠点の90%で再生可能エネルギーが利用されています。

### 「one dentsu」への旅

2019年は、顧客に世界水準のサービスを提供し、統合された組織を目指す旅において、非常に大きな一歩となった年でした。日本の組織の持てる力を最大限に活用し協力することで、この先もあらゆるステークホルダーに持続的な成長を提供していきたいと思えます。

## Performance

### 国内／海外売上総利益構成比



### 海外事業 売上総利益



### 海外事業 調整後営業利益／OPM※



※ OPM:オペレーティング・マージン

# Our Business

## よりシンプルな事業構造に

私たちは顧客の要求が変化し、従来の代理店モデルが目的に合わなくなったことを長期戦略のなかで認識しています。このため、私たちのビジネスモデルを、統合ソリューションと世界クラスのサービスを提供すべく進化させる必要があり、また、中期的なマージン向上と長期的に持続可能な成長に向けてギアをシフトしなければなりません。

私たちの新しいビジネスモデルは顧客を中心に設計されており、アイデア主導、データドリブン、テクノロジー対応によって、お客様の最高の顧客を獲得、維持、成長させるといったカスタマーライフサイクルの全てを視野に入れています。これによりサービスがわかりやすくなるとともに、顧客にグローバルで一貫した統合ソリューションを提供する能力が向上します。そしてこれが今後は長期的に持続可能な成長と中期のオペレーティング・マージン改善を促し

ていくのです。

いま私たちは世界3リージョンにわたって、クリエイティブ、メディア、CRMという3つのラインオブビジネス (Line of Business (LoB)) にサービスラインを編成しています。

事業領域の概略図



## CRM



### Key Person

DAN CRM  
 グローバルCEO兼  
 Merkle Group Inc. 会長  
 ディビッド・ウィリアムズ

今日、成功しているブランドは、セールス、サービス、マーケティングの全体にわたって優れた顧客体験により構築されています。この「コネクテッドな顧客体験」は、高度なパーソナライゼーション、データによる付加情報、テクノロジーの活用により進化しています。

CRM LoBの事業機会は、世界最高のブランド構築を促進するデータドリブン戦略の開発において、顧客価値の最大化、ロイヤルティの醸成、最終的に競争優位をもたらすための高度にパーソナライズされた顧客体験を提供することにあります。CRM LoBは急成長しているLoBであり、過去4年間で収益が2倍になりました。CRM LoBの組織構造は、DAN最大のエージェンシーブランドであるMerkle社によって支えられた、サービスライン軸と業種軸で構成されるマトリックス型の構造になっています。熟練したPeople Based Marketingの専門家は、顧客ニーズ、市場課題、競争優位を獲得するために必要なソリューションを理解しています。

Merkleは、Americas、EMEAおよびAPACにまたがる地域に展開し、近い将来、カナダとラテンアメリカへの拡張を計画しています。グローバルな顧客は、私たちが活動する全ての地域における市場ニーズと規制要件への深い知識を私たちに期待しています。

CRMやデータサイエンス等と組み合わせられた1stパーティデータという私たちの強みが、進化する競争環境で差別化をもたらしました。3rdパーティ Cookieの崩壊とプライバシーへの懸念の高ま

りによって市場が混乱したにも拘わらず、一貫して2桁の成長をしました。現在のデジタルトランスフォーメーションを実現する勢力との競争を超えて、我々は「データ+デジタルトランスフォーメーション=顧客エクスペリエンストランスフォーメーション」という新たな領域に挑戦していきます。

また、Google、Adobe、Salesforce、Oracleなどのパートナーとの提携が、私たちのサービスに価値を加えます。提携により企業向けテクノロジーやクラウドサービスを活用することができ、それによりブランドの総合的な顧客体験を実現しています。

CRM LoBのGo-to-market戦略は、主に4つのカテゴリーにおいて行われています。

- 顧客体験の有効化-テクノロジー活用に関する深い専門性を支えとしたデータ管理とIDに基づく強力なテクノロジー。
- 顧客体験のアクティベーション-データを活用し、各分野における世界クラスの技術ブランドにより実装されるパフォーマンスメディアとクリエイティブソリューション。
- 分析-フレームワークの有効化側とアクティブ化側の両方に実装され、これらのテクノロジープラットフォームを通じて分析を提供、対象を絞った洞察と測定値を導き出します。
- コンサルティングと戦略-変革とテクノロジーのコンサルティングにより、顧客体験を可能にするプログラムレベルの戦略を開発し、成功に向けてどう組織化するのかがブランドが理解するのに役立ちます。

今後も、このLoBは顧客体験変革に関わる新しい機能を開発し、市場のリーダーとなり、収益拡大、コスト削減、株式価値などの事業成長を臨むCEOや“C-suite”のパートナーであることを目指します。

## クリエイティブ



### Key Person

DANクリエイティブ  
グローバルCEO兼Isobar会長  
ジーン・リン

私たちの使命は、イノベーションとテクノロジーを柱に、世界に通用するクリエイティブとブランド経験を提供することであり、広告を超えて、顧客のビジネスを差別化し、持続可能な顧客の成長を促します。

クリエイティブLoBは、電通マクガリー・ボウエンとIsobarを含む、日本国外のブランディング、コンテンツ、デザイン、エクスペリエンス機能を統合します。そして12,000人以上の志を同じくする人々を結び付け、世界で50超のマーケットで、顧客にブランドエクスペリエンスの変革をもたらします。

マーケティングの役割とブランドの構築方法は、新しいテクノロジーや人々の行動変化によって根本的に変化しました。企業は、これまで以上に信頼性で差別化する必要があり、消費者はすべての企業との接点で信頼性ある一貫した企業行動を求めています。

クリエイティブとは、北極星のように目指す場所と信念をよりどころに点と点をつなぎ、顧客接点と変革の取り組みにおいて意味のある統合的なソリューションを実現することです。

今日のクリエイティブとは、広告とコミュニケーションを超えて、アイデア主導のブランド経験を提供することです。言い換えれば、競争優位を生み出しビジネスを未来へと推進するアイデア、そして習慣や行動を変え、エンゲージメントを可能にし、信頼を高める体験です。

私たちは、電通マクガリー・ボウエンの戦略的ブランディング、Isobarのデジタルマーケティングの専門知識を活用して効果的なチームをつくり、カスタマージャーニー全体にわたって大規模なクリエイティブ経験を提供します。

DANは、さまざまな文化や国から来た仲間を受け入れ、尊重しながら、最もクリエイティブな思考を持ち、創造し、イノベーションを起こし、テクノロジーを活用する人々の集まりだと思えます。この多様な人材と専門性こそが、よりイノベティブな思考とよりクリエイティブな方法での広範な課題解決能力を生み出し、世界中のクライアントが経験経済で勝利するべくチームを組んで支援しているのです。

## メディア



### Key Person

DAN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LoBでは、最も多額のマーケティング投資となるメディアの効果や、妥当性あるいはパフォーマンスを最大化するさまざまなケイパビリティを、受賞歴もあるエージェンシーである、Carat、Vizeum、dentsu X、世界的に認められたデジタルパフォーマンスエージェンシーであるiProspect、そしてOOHエージェンシーのPosterscopeを通じてクライアントに提供・支援しています。

2019年、グローバルメーカーとの関係を拡大した結果、当社は最も信頼できるグローバルエージェンシーランキングのいくつかで最高位をとりました。このようなことを達成できたのは、クライアントの収益最大化を目指しながら、クライアントに寄り添い、かつてないほど複雑化するメディアやデータ、顧客の権利擁護、プライバシーの問題に対応してきた結果です。

さらに、自社の経営においては主要なテクノロジーと投資機能を一元化し、統合されたブランドポートフォリオ戦略を構築すること

で、コスト管理を自動化、代理店の運営を進化させています。

これらの取り組みは、ブランディングとビジネスパフォーマンス、メディアとCRM、コンテンツを統合したソリューションに対する顧客ニーズに沿うものです。メディアとパフォーマンスに強い会社を統合的に組み込むことで、顧客が素早く広告支出を再配分し、長期的なブランド価値とより即時のビジネス結果の両方を生み出すことを可能としました。

メディアLoBの設立により、各社間で成功事例やケイパビリティを共有し活用できるようになりました。各社が力を合わせ、成功事例と人材をより迅速に活用することで、影響力のあるメディア開発を行います。同様に、メディアリレーションを活用し、より効果的で革新的なソリューションを創り出します。

2020年はマーケティングやメディア予算がパンデミックの圧力にさらされていますが、私たちはしっかりと顧客に寄り添い顧客の変革をサポートしてまいります。また新型コロナウイルス感染症は、5年以上にわたって私たちが戦略的に対応してきたデジタル化をさまざまな面で加速させています。メディアの価値と影響を再定義し、共有体験を通じてコミュニティ、文化、人々を結び付ける真の機会があると信じています。これがまさに電通グループが100年以上にわたって礎としてきた使命なのです。

 our

**Foundation**

# Contents

CSR委員長メッセージ  
P39



サステナビリティ  
P41

コーポレートガバナンス  
P45

## 電通と社会のサステナビリティ



### 社会と真摯に向き合いながら クリエイティビティを発揮して 大きな試練を乗り越えていきます

代表取締役副社長執行役員  
桜井 俊

#### さまざまなリスクが顕在化する中で

今、世界は大きな試練の時を迎えています。

2020年に発生した新型コロナウイルスは、健康面だけでなく、経済面にも想像をはるかに超える甚大な被害を与えており、私たちには、レジリエントかつ持続可能な社会の構築が求められています。

さらに、世界経済フォーラム(WEF)が毎年発表している「グローバルリスク報告書」の2020年版では、今回のような感染症の広がりも発生した場合に影響が大きいリスクとして取り上げられていますが、今後発生する可能性が高いものとしては、異常気象や気候変動対策の失敗など、環境関連の項目が依然として上位を占めています。

今や経済をはじめとするグローバル化のなかで、こうしたリスクが私たちの生活とは無縁ではないということをまさに実感させられます。

#### 社会課題の解決と経済活動を両立するビジネスモデルを追求

多くの場合、「社会性と経済性」は両立させることが困難なコンセプトであると捉えられてきました。しかし、幅広いステークホルダーを巻き込んで課題に取り組むことによって、従来のCSR施策の枠組みを超えて、新たなイノベーションを起こすことが可能であると考えています。

そこで当社グループは、新たな中期戦略を実現する軸のひとつとして社会課

題への取り組みを掲げています。社会課題を解決することと、利益を上げること  
を同時に追求するビジネスモデルは、成長戦略に欠かせないものであり、今後  
グループ内で共有できる複数の収益モデルを開発して体系化する予定です。

## グループ全体のサステナビリティ戦略の立案に向けて

今直面している社会課題の中には、気候変動をはじめとして、ダイバーシ  
ティー、持続可能な生産と消費など、当社グループの事業活動と関わりの深  
いテーマがあります。こうした分野においては、グループ内リソースの有効活  
用を進めるとともに、さまざまなステークホルダーとの連携によって社会効果  
のある施策を実現していく考えです。

また、当社グループは2020年1月に新たに持株会社体制を採用したのに伴  
い、CSR委員会の体制も一新し、グループ各社からのメンバーによる会議体と  
しました。これまで電通および電通ジャパンネットワーク、電通イージス・ネッ  
トワーク、ISID、CARTA HOLDINGSをはじめとする各社がそれぞれで実施  
してきたCSR活動を収斂させて、2030年に向けてのグループ全体としてのサ  
ステナビリティ戦略を立案する方針です。さらに、「グローバルリスク報告書」  
なども踏まえたリスクの認識、課題解決の機会についてのディスカッションも重  
ねて、当社グループが社会に与える影響について検討を進めています。

## 試練の時を多くのステークホルダーと共に乗り越える

グローバルのサステナビリティリーダー企業は、長期的な視野を持ち、既  
存の枠組みを超えたアライアンスにより地球上の課題解決を目指していま  
す。当社グループも、SBT (Science Based Targets) に認定された2030年  
および2050年までの温室効果ガス排出削減目標を設定し気候問題に取り組  
むとともに、国連グローバル・コンパクト、RE100、Brands for Goodなどの  
イニシアチブに参加して、グループ内に留まることなく他業種企業との取り組  
みを推進しています。また、国連と大手広告グループとの取り組みである  
Common Groundでは、マラリア制圧を目的に活動するNGOである  
Malaria NO MOREを支援する取り組みを継続しています。

こうした活動を進める中で、当社グループ6万6千人の社員一人ひとりが  
社会と向き合い、事業を通じてそのクリエイティビティを発揮して、社会にイ  
ノベーションを生み出すようになることが求められています。この試練の時を  
多くのステークホルダーと協力して乗り越えられるよう、社員と共に取り組ん  
でいく所存です。



国連グローバル・  
コンパクト



Science Based Targets



RE100

## サステナビリティへの取り組み

### すべての人に恩恵をもたらす経済の実現

気候変動、生物多様性の損失、格差社会などを克服するための経済創出への努力は、世界を再形成するためのメガトレンドと言えます。2019年には、企業、投資家、クライアント、消費者のすべてが変革を求めて、あらゆるステークホルダーがそうしたメガトレンドを意識するとともに、実際のアクションが大幅に増えました。事業とブランドも、そうした動きへの対応が求められています。

私たちの業界もその例外ではありません。私たちは、事業活動とサプライチェーンの脱炭素化に取り組んでおり、また全世界6万6千人の社員を雇用者として人々の健康と福祉に

投資し、すべての人々が繁栄できる多様でインクルーシブな環境を創造することに注力しています。しかし、私たちは自身の業務や物理的な影響を超えた大きな役割を担っています。私たちの仕事は毎日、世界中で人々が考え、感じ、行動する方法に影響を与えます。私たちの使命は、アイデアとデータを活用して、社会課題に対する機会、不平等、革新、解決策を浮き彫りにすることです。

日本発の企業グループとして、長期的な視野に立脚して事業、社会、環境に良い影響を与えるソリューション創出を目指しています。

### 当社グループの重点領域

2019年12月には、CSRとサステナビリティに焦点を当てたCSR委員会を新たに設置しました。委員は電通グループ、電通ジャパンネットワーク、電通イージス・ネットワーク、電通、ISiD、CARTA HOLDINGSなどグループ横断的な経営幹部で構成されています。2020年の委員会では、グループ全体としての長期的かつ統合的なサステナビリティ戦略の策定を主たる目的としています。

当社グループの重要なリスクと機会を評価した結果、最も

大きな影響を与える主要な戦略的重点分野を浮き彫りにする過程にあります。気候変動、持続可能な消費と生産、ダイバーシティ&インクルージョン、倫理、データプライバシー、セキュリティを含む人権&デジタルの権利などが含まれています。新型コロナウイルスの影響から経済を回復させようとする中で、ステークホルダーはこうした分野への関心を一層高めるものと考えています。

グループCSR推進体制図



## ● 気候変動

2019年に私たちは環境パフォーマンスを大幅に向上させました。二酸化炭素排出量(スコープ1+2)を2014年比で46.3%削減し、SBT (Science Based Targets)の2030年目標の達成(2014年比で24%削減)に向けて軌道に乗せました。これは主に、当社グループの海外事業での利用の89%を再生可能エネルギーに切り替えたこと、RE100への取り組みを強化したこと、および再生可能エネルギー市場の需要を喚起したことによるものです。2030年までにはグループ全体で電力消費を再生可能エネルギーに切り替えることを目標としています。さらに海外でのオフィスの統合や新たな技術連携も寄与しており、紙、水、廃棄物については大幅な削減を実現しました。

しかし、社員の出張はグループ全体で増加しています。そのためDANでは、報酬に直接影響を与えるエグゼクティブ

のスコアカードに、KPIとしてCO<sub>2</sub>排出量を換算した航空機出張の削減目標を含めました。またバリューチェーン全体での脱炭素化をさらに進めるため、ブリストル大学、スカイ、BBCと共同で、デジタル・バリューチェーンの炭素への影響を探索する画期的なコラボレーションである「DIMPACT」を立ち上げました。2020年には、バリューチェーン全体の排出量をより良く理解し削減するべく、この作業を推進しています。

グループ全体として、2019年はスコープ1、2の合計二酸化炭素排出量を前年比23.0%削減し、33,962トンとなりました。またスコープ3については、87,194トンになりました。数値の詳細については、ESGデータサマリー(P56)をご参照ください。

### 2019年の環境パフォーマンス指標



社員一人当たりCO<sub>2</sub>排出量  
(スコープ1+2)

**0.53** t-CO<sub>2</sub>e



CO<sub>2</sub>排出量  
(2014年比:スコープ1+2)

**46.3%**減



海外事業での  
再生可能エネルギー利用率

**89%**

## ● 持続可能な消費と生産

当社グループはマーケティング・コミュニケーションに携わる業種に属しており、消費を牽引する役割を担っています。2019年に私たちはSustainable Brandsほか大手グローバル企業と協力して、#Brands for Goodを立ち上げました。これはマーケティングと広告の役割を変革し、消費者のために持続可能な生活をより志向する新しい世界的な活動です。

#Brands for Goodを通じて、私たちはマーケターとブランドをつなぎ合わせ、消費者に9つの持続可能な行動を促すことを目指しています。9つの行動は、社会および地球環境の双方のニーズを満たしたもので、消費者調査により概して

ポジティブな反応が示され、最終的には行動変容する可能性が高いことが示唆されています。これにより新たなブランド価値を創造し、顧客をサステナブルな生活様式に関わらせることを実現します。

**BRANDS  
FOR  
GOOD+**

## ダイバーシティー、女性活躍の推進

真のクリエイティビティとイノベーションは、多様な個人のチームが集まる時に起こります。私たちは個性を、そしてそこから生まれる独自の視点と素晴らしい才能を大切にしています。

当社グループでは、2019年に上級リーダーのポジションに任命される女性が増加しました(電通グループ執行役員にアナ・モルトン、Americas・CEOにジャッキー・ケリー、Creative Line of Business・CEOにジーン・リンなど)。現在当社グループの海外事業では上級リーダーの3分の1は女性が占めています。こうしたジェンダー・バランスを日本国内にも広げることを目指しており、今後多くの施策が必要であると考えています。現在当社グループ全体で管理職に占める女性比率は14.5%となっています。

2019年には、女性起業家向けのグローバルメンターシップ・プログラムである「Female Foundry」をインド、南アフリカ、メキシコ、チリに立ち上げ、iProspectの「Hear Her

Voice」の研究を通じて得られたインサイトに基づく強固なプログラムを導入しました。また、全米広告主協会(The Association of National Advertisers)と共同で「#SeeHer」の設立をサポートしました。米国の広告において、女性と女兒の正確な描写を増加させることを目的にしています。

尊重、平等、ダイバーシティー、インクルージョンといった価値観は、健全で平和なコミュニティに欠かせないもので、それらは当社グループの社員が培ってきたものと同じです。今後は、こうした分野にさらに重点を置いていきます。



## 人間尊重とデジタルライツ

データのプライバシーと保護は、責任あるメディアとともに、引き続き当社グループのビジネスおよびクライアントにとって最優先の課題です。

DANIは2019年に、デジタルの安全性を急速に向上させ、業界全体のアカウントビリティを推進するために、広告会社、メディアプラットフォーム、業界団体がグローバルに協力するGARM(Global Alliance of Responsible Media)の戦略的パートナーとなりました。また最適な提案により広告の濫用を防いで、広告主の活動を誠実なものとするための取り組みである「Conscious Advertising Network」の創設にも携わりました。



GARM (Global Alliance of Responsible Media)

## Common Ground

2016年に当社グループは、国連の持続可能な開発目標(SDGs)の達成を推進するため「Common Ground」の立ち上げを支援しました。これまでに16億7,000万人を超える人々に、各種のキャンペーンを展開しています。

2019年には、マラリア研究に140億ドルの資金を調達することに貢献したNGO団体Malaria NO MOREとのパートナーシップ、SDGs達成に向けたクライアントのキャンペーン、特に健康と福祉、格差の是正、女性のエンパワーメントに

関連する分野などに注力しました。またIsobarのスキル、専門知識、方法論を活用して、測定可能な社会的影響を推進し、SDGsを達成するべく、「Isobar Good」を創設しました。

日本国内ではグループ横断で組織した「Team SDGs」のメンバーが国内でのSDGs浸透度調査をはじめ、セミナー実施やクライアントキャンペーンのサポートなどの啓発活動を続けています。



### SDGs浸透度調査結果ファインディングス (2020年1月電通SDGs調査より)



## Message SDGs調査結果報告を受けて

今回の調査結果にはとても勇気づけられています。40%以上の学生がSDGsを認知してくれているということは、日本の学校カリキュラムにSDGsが大きく反映されていることを意味しているものと思われます。若い世代の人々は私たちにとって重要なステークホルダーですので、日本の例にならい、ほかの国でも学校でSDGsについて教えてくれるようになることを期待しています。

また調査回答者の多くが、既に日々の生活習慣においてSDGsを実践に移していることにも希望を感じま

す。脱プラ、再利用可能なエコバッグの活用、在宅ワークなど、すべて環境負荷の低減に貢献するものと思います。同時に、ジェンダー平等、移民など排除されがちなコミュニティへの支援といったSDGsの社会的な構成要素も、同様に喫緊の課題として認識すべきものです。

2030年というSDGsのターゲット期限まであと10年になりました。公平でサステナブルな世界を実現するために、誰もが果たせる役割があると信じています。



国連グローバル・コミュニケーション局 持続可能な開発担当チーフ マルチナ・ドンロン氏

## 外部評価

当社グループは、2016年から4年連続で「Dow Jones Sustainability Indices(DJSI)」のアジア・パシフィック版「ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・アジア・パシフィック・インデックス(DJSI Asia Pacific)」を構成する銘柄に選定されています。またCDP(2019年:A-)、ecovadisなどでも高い評価を得ており、FTSE4Goodなどのインデックスにも組み入れられています。



# 電通グループのコーポレートガバナンス

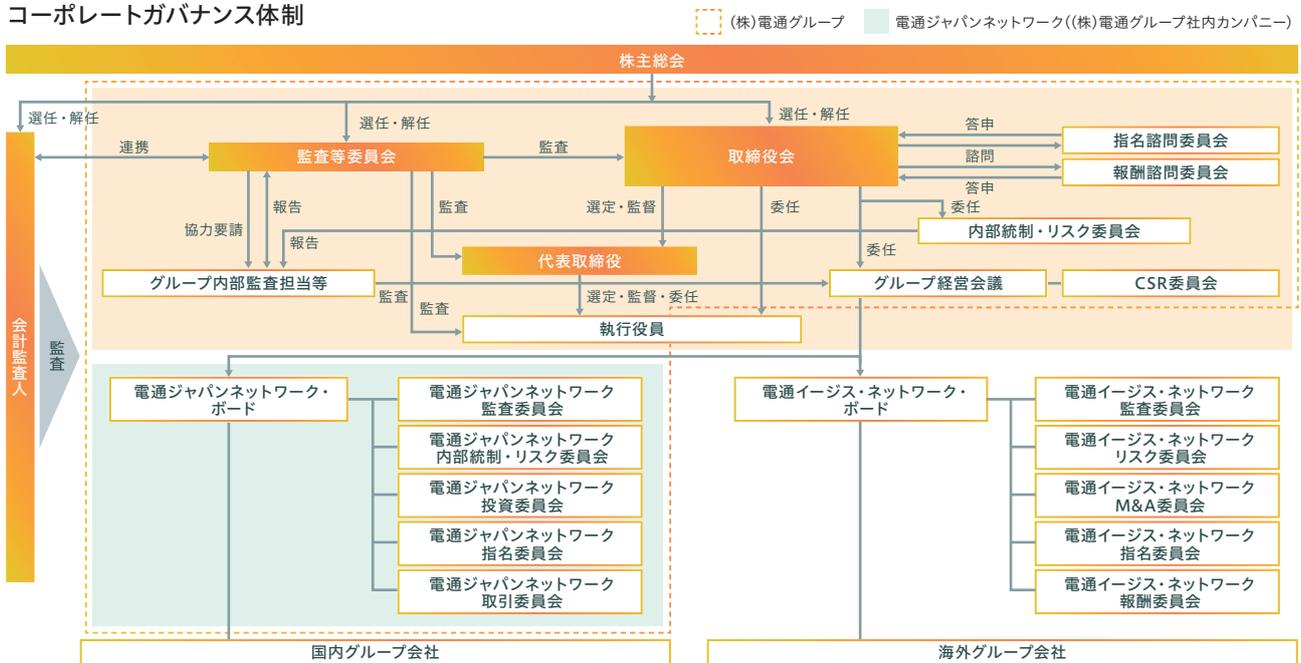
2020年3月27日現在

## 基本的な考え方

当社の目指す新たな社会的価値の創造や、持続可能な社会の実現のためには、最良のコーポレートガバナンスを追求することが重要であり、意思決定の透明性・公正性の確保、経営資源の有効な活用ならびに迅速・果敢な意思決定を通じて、持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図ります。そのために、以下の基本方針に則って、コーポレートガバナンスの充実に取り組みます。

- 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



## コーポレートガバナンス関連情報

		委員長 (議長)
<b>取締役会</b> 12名 独立社外取締役 4名 (33.3%) 女性取締役 2名 (16.7%) 外国籍取締役 3名 (25.0%)		原則4-8 (独立社外取締役の有効な活用)  原則4-11 (取締役実効性確保のための前提条件)
<b>監査等委員会</b> 5名 独立社外取締役 4名 (80.0%)		原則4-8 (独立社外取締役の有効な活用)
<b>指名諮問委員会</b> 5名 社外取締役 4名 (80.0%)		原則4-8 (独立社外取締役の有効な活用)
<b>報酬諮問委員会</b> 5名 独立社外取締役 3名 (60.0%)		原則4-10 (任意の仕組みの活用)



くわしくはWEBサイト・コーポレートガバナンス報告書をご覧ください。

[https://www.group.dentsu.com/jp/about-us/common/pdf/governance\\_202001.pdf](https://www.group.dentsu.com/jp/about-us/common/pdf/governance_202001.pdf)

## 取締役のスキルマトリックス

● 担当/属性    ◎ 主スキル    ○ 副スキル

		取締役の専門性・特徴								
		業務執行	監督機能	企業戦略	事業戦略	経営資源	ファイナンス	会計	法務	組織・人材
	1 代表取締役 山本 敏博	●		◎	○					
	2 代表取締役 桜井 俊	●				◎			○	○
	3 取締役 ティモシー・アンドレー	●		○	◎					
	4 取締役 五十嵐 博	●		○	◎					
	5 取締役 曾我 有信	●					◎	○		
	6 取締役 ニック・プライデイ	●					◎	○		
	7 取締役 松井 巖		●						◎	○
	8 取締役・監査等委員 大越 いづみ		●		○	◎				
	9 取締役・監査等委員 長谷川 俊明		●						◎	○
	10 取締役・監査等委員 古賀 健太郎		●				○	◎		
	11 取締役・監査等委員 勝 悦子		●				◎	○		
	12 取締役・監査等委員 サイモン・ラフィン		●				○	◎		

## ガバナンスの実効性向上に向けた取り組み

2020年3月27日現在

### 取締役会の実効性に関する自己評価

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、取締役全員に対してアンケートを行い、第三者機関による分析および評価を実施しました。取締役会は、その結果について取締役会事務局から報告を受けた上で、取締役会全体の実効性について分析・評価を行いました。

2019年度の評価によると、取締役会の構成、運営、審議内容等は、概ね適切であり、活発な意見交換等を通じ、十分な審議が行われており、取締役会による経営の監督の実効性および適正性は確保されていることが確認されました。今後は抽出された課題の改善を図ることにより、取締役会の一層の向上に努めてまいります。

#### 2019年度調査における主な課題と改善策

CEO後継者育成計画	指名・報酬諮問委員会の方針および具体案策定を実施。
グループ会社の管理監督	モニタリング体制の見直しを継続。
戦略の審議に必要な情報提供	社外取締役を中心とした会合を設置し、マーケット情報、業界動向等の情報を提供。

### 取締役に対するトレーニング

役割・責務を適切に果たせるよう、執行役員および取締役に対する職務執行上不可欠な知識の習得と継続的な研鑽機会の提供を行います。

#### トレーニングの具体例

対象とする役員	就任時	就任後
取締役・執行役員	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社の経営・事業・財務等の戦略や関連する重要事項や法令等についての研修</li> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 定期的に役員勉強会を実施し、メガトレンドにおける課題に対するベストプラクティス等の最新の情報を得る機会を設定</li> </ul>
社外取締役	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社の事業内容、組織体制等の説明</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 定期的に事業課題等について情報提供</li> </ul>

### 内部統制システム

当社の内部統制システムは、取締役、執行役員および従業員が自らを律し、当社が社会的責任を全うし、成長していくための体制です。当社および子会社の取締役、執行役員および従業員の職務の執行が、法令および定款に適合し、業務が適正に行われることを確保するために順守すべき共通行動規範として「電通グループ行動憲章<sup>※</sup>」を位置づけ、内部統制・コンプライアンス委員会が内部統制システムの維持・向上を図っています。内部統制・リスク委員会の方針を受け、当

社およびグループ各社が規則制定やマニュアル整備を行い、全社員に適正な業務執行を周知徹底しています。業務執行の際は「リスク管理」「コンプライアンス」関連のチェック項目を設け、ルール of 適正性、ルールに沿った業務執行、問題発生時の速やかな報告・対応など、さまざまな観点から点検を行い、課題の発見・改善を実行しています。また、電通グループ全体として企業価値の維持・向上を図るため、内部統制の仕組みをグループ会社にも展開しています。

<sup>※</sup> 電通グループ行動憲章 <https://www.group.dentsu.com/jp/about-us/governance/codeofconduct.html>



くわしくはWEBサイト・コーポレートガバナンス報告書をご覧ください。

[https://www.group.dentsu.com/jp/about-us/common/pdf/governance\\_202001.pdf](https://www.group.dentsu.com/jp/about-us/common/pdf/governance_202001.pdf)

## 新任取締役メッセージ



取締役・監査等委員  
大越 いづみ

2020年1月に持株会社制に移行した電通グループは、電通をはじめとする事業会社から分離し、「Teaming Company」としてグローバルレベルでのビジネスモデル革新の戦略、成長を加速させる投資戦略、それを実現する適切な資源・資産管理を行う基盤となります。取締役会および監査等委員会は、グループおよび電通ジャパンネットワーク・DANIによる業務執行の適切性の監査監督体制を整え、コーポレートガバナンスの一層の向上を目指します。その中で私の役割として、新規事業の経営戦略などの経験をもとにした経営視点での監査や助言などが期待されていると考えています。

世界中を襲った新型コロナウイルス感染症によって、私たちは全く経験のない危機に直面しました。あらゆる変化に耐えうるレジリエンスを持ち、変革や飛躍の好機と捉えた果敢な攻めの経営を行いながら、社会に貢献する持続的成長を果たすことがあらためて求められています。不確実性が高まる環境下において、コーポレートガバナンスの原則に基づいた機動的な経営と迅速な意思決定が行われるよう、コンプライアンス・リスクマネジメント・資本の健全性など多角的な視点から監査・監督し、その責任を果たしてまいります。



取締役  
ニック・プライデー

電通グループに入社して7年、業界・会社とも急速な変革を遂げているタイミングでグループの取締役に任ぜられたことを、非常に光栄に思います。

電通グループが持つ多様な力の統合が進むなか、グループ内のさまざまな組織で培った幅広い経験をグループの将来を形づくる上で役立てられればと考えています。私は、買収前のイージス・グループで4年間、その後、電通の海外事業を統括する電通イージス・ネットワークで7年間、CFOを務めてきました。現在は電通グループのグループ経営会議とCSR委員会のメンバーであり、電通イージス・ネットワークでも取締役会やM&A委員会などの経営機関に名を連ねています。

今後は、最高のサービスやソリューションをクライアントに提供することに専念できる組織づくりに入力していきたいと考えています。「one dentsu」のコンセプトのもと、国内外の事業をこれまで以上に連携することによって、クライアントと電通グループが長期的に成功を収めていけるはずで。

株主をはじめとする全ステークホルダーの皆様へ価値を提供していくことを重視しながら、今後、電通グループの取締役として全力を尽くす所存です。

## 取締役会の透明性向上に向けた取り組み

2020年3月27日現在

### 取締役の選任・解任

当社では、監査等委員でない取締役の指名の手続きにあたり、代表取締役が候補者案を策定後、透明性確保の観点から、独立社外取締役に対して選任の理由、適正性等に関する説明を行い、その意見を踏まえて、取締役会にて候補者を

決定します。また、監査等委員である取締役の指名の手続きについては、代表取締役が候補者案策定後、監査等委員会の同意を得た上で、取締役会にて候補者を決定します。

### 役員報酬制度

当社は、各事業年度に外部専門機関による報酬市場調査データを参考に、企業価値・規模および報酬水準等を総合的に勘案し、適切な役員報酬額を決定しています。2019年3月、第170回定時株主総会での承認に基づき、中長期賞与として業績連動型株式報酬制度を導入しました。本制度は、役員の報酬と業績および企業価値との連動性をより明確にし、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役員の意識を高めることを目的としています。

#### 取締役類型別に適用される役員報酬項目

取締役類型	基本年俸	年次賞与	中長期賞与
監査等委員でない社外取締役※	○	○	○
監査等委員でない社内取締役	○	×	×
監査等委員である社内取締役	○	×	×
監査等委員である社外取締役	○	×	×

※ 執行役員兼務者を示す。

#### 報酬の割合

##### ①業績指標が基準値を達成した場合



固定報酬：60%  
変動報酬：40%

##### ②業績指標が下限値を下回った場合



固定報酬：100%  
変動報酬：0%

##### ③業績指標が上限値を上回った場合



固定報酬：40%  
変動報酬：60%

※ 外国人取締役は原則として海外子会社から主たる報酬を支給しているため、上記の対象外としています。

### 政策保有株式の保有方針

当社が保有する政策保有株式について、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、個別銘柄ごとに、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。



くわしくはWEBサイト・コーポレートガバナンス報告書をご覧ください。

[https://www.group.dentsu.com/jp/about-us/common/pdf/governance\\_202001.pdf](https://www.group.dentsu.com/jp/about-us/common/pdf/governance_202001.pdf)

## ● 社外取締役メッセージ



取締役・監査等委員(社外)  
勝 悦子

2020年1月1日、株式会社電通は純粋持株会社の株式会社電通グループへと変貌し、取締役会メンバーもDANの取締役が増え、海外との情報の非対称性が少なからず解消されると同時に、多様性もさらに増しました。今や世界145以上の国と地域で6万6千人の社員を擁する電通グループは、グループ経営における実効的なガバナンスの実現、グループガバナンス・システムの構築が最も重要な課題のひとつとなっています。「Teaming Company」の名のもとで、グループ法人の事業や財務のシナジーの最大化、最適化を図り、さらには、さまざまなステークホルダーとの連携により、世界の課題解決に貢献することも期待されています。

我々社外取締役は電通グループの企業価値の最大化や持続的成長、そして多様で豊富な社内資源の配分の最適化を実現するために、独立した立場で業務執行に対する監視を強化することが求められています。民間企業や大学で金融や国際経済、マネジメントなどに関わってきた知見を活かし、私も監査等委員として、監査室や監査法人と協力・連携しながら、価値創造プロセスに少しでも貢献できるよう努めてまいります。afterコロナという社会が大きく変わる時代にあっても、電通グループが世界の価値創造を牽引していくことを大いに期待しています。



取締役・監査等委員(社外)  
サイモン・ラフィン

電通グループの取締役に選任していただいたことで、日本人以外の取締役は3名となり、さらに多様性のある取締役会となりました。海外事業が売上総利益の60%を占めるまでに伸長した現在、これは重大な意味を持ちます。市場環境や商習慣は国ごと地域ごとに大きく異なり、電通のように世界中で事業展開するグループにおいては取締役会の多様性は強力な武器となるのです。

財務報告やリスクマネジメントなどをレビューする監査等委員会は、コーポレートガバナンスのあり方に極めて大きな影響を与えます。私は公認会計士であり、FTSE-100の構成銘柄に名を連ねる企業のCFOやさまざまなイギリス企業の会長や監査委員会の代表者を務めており、監査の分野で豊富な経験を積んでいます。取締役の業績監査に関して監査等委員会は、取締役会が適切にリスクをとりつつ、会社の持続的な成長を促進し、企業価値や収益性、費用対効果を高めていくよう働きかける義務を負っています。監査等委員会が積極的にこの役割を果たしていることは、取締役である私が保証します。

本年、発生した新型コロナウイルス感染症のパンデミックに代表される多種多様な課題にも対応していけるよう図るのが、取締役会の責務です。電通グループは、これからも変化に対応しつつ、コーポレートガバナンスを推進していきます。私も取締役として責務を全うしていく所存です。

## ● コンプライアンスおよび内部統制の推進

### コンプライアンス推進体制

電通グループでは、公正な事業を推進するため、「電通グループ行動憲章」を策定しています。コンプライアンス体制としては、取締役および執行役員において、法令違反その他のコンプライアンスに関する重要な事実を発見した場合には、遅滞なく役員会や内部統制・リスク委員会において報告するとともに、速やかに監査等委員会に報告します。

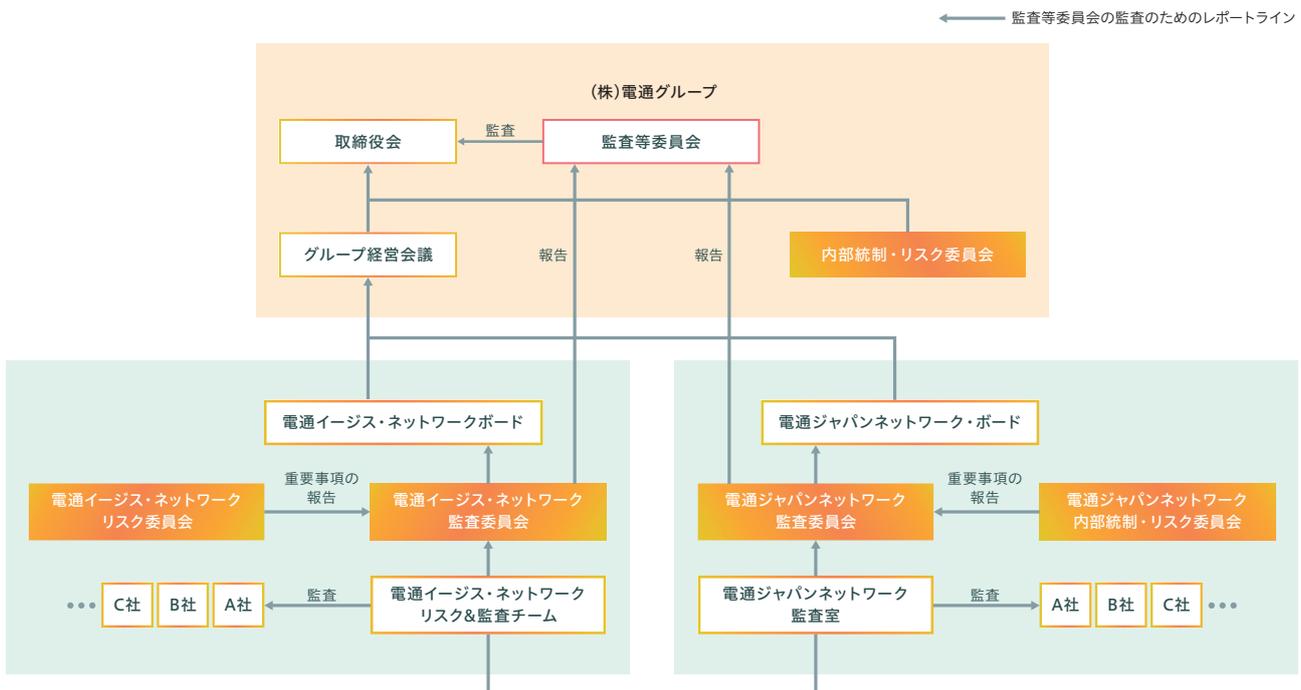
また、社員のコンプライアンス体制の維持・向上を図るために、規則の整備や各種研修の実施などにより、社員のコンプライアンス意識の浸透と徹底を図っています。

### 「コンプライアンスライン」の設置

電通ジャパンネットワークでは、公益内部通報窓口として「コンプライアンスライン」を設置し、外部法律事務所に社外通報窓口も設け、通報者が一切の不利益を被ることがないような体制を整備しています。

また電通ジャパンネットワーク各社に対しては「コンプライアンス・ダイジェスト」の配信や研修の実施を通じて理解促進を図っています。

### 内部統制推進体制図



## 「Speak Up!」の設置

電通イーゼス・ネットワークでは、公益内部通報プログラム「Speak Up!」制度を設け、懸念される出来事や不正行為の疑いを報告することが可能です。社員は、ラインマネージャー、人事部門の相談窓口、シニアマネージャーに報告するか、社内苦情処理手順を踏むことができます。詐欺などの不正行為を行った社員に対しては、適切な法的措置、懲戒処分を行います。また独立専門業者のSafecall社とも契約しており、1年365日、24時間、複数言語での電話、Eメール、WEBサイトを通して、匿名で連絡を取ることができるシステムを整えています。

### 懸念される出来事及び不正行為

- ハラスメント
- 窃盗または詐欺
- 贈収賄および汚職
- 情報セキュリティの侵害  
(個人情報／秘密情報の紛失または窃盗など)
- 経費の乱用または水増し
- 契約上の義務の不履行
- 会計および税務における不正

## 腐敗防止対応

電通グループは、誠実かつ公正で透明性の高い事業活動を遂行するため、腐敗防止方針の策定に向けて取り組んでいます。事業拠点を置く世界各国・各地域の贈収賄規制を遵守することで、不正な利益を得るための汚職行為に関わることを未然に防止します。また社内研修を通じたコンプライアンス意識の醸成に努めることで、社会的責任を果たしつつ、健全な事業活動を行います。

## 海外グループの贈収賄への取り組み

電通イーゼス・ネットワークにおいて、DAN各社のコンプライアンス研修をイントラネット上で行っていきます。参加者の受講率は90%以上と高く、研修後のフォローアップとして各社独自に研修会を開くなど、社員の意識向上に努めています。

## 反社会的勢力に対する方針

電通グループは反社会的勢力および団体との関係を遮断し、反社会的勢力および団体からの要求を断固拒否するために、担当部署を設置し、社内外の協力窓口と連携して対応しています。また、当社および当社グループ各社は、「暴力団等反社会的勢力排除に対するの基本方針」を定め、反社会的勢力に対して断固たる姿勢で臨むとともに、ビジネスパートナーに対しても同様の対応を求めています。

 方針の詳細についてはこちらをご参照ください。  
<https://www.dentsu.co.jp/csr/compliance/compliance.html>

## 税務行動原則

電通グループでは「グループ税務行動原則と行動規範」を定めており、電通グループの事業戦略、事業活動、企業価値および社会的責任との整合性を保ち、かつ、適切な税務ポジションをとることにより当社グループの価値を維持・向上しつつ、適切な時期に、適切な場所で、適切な金額で納税を行っています。

 税務行動原則についてはこちらをご参照ください。  
<https://www.dentsu.co.jp/csr/compliance/respectforlaws.html>

## 連結財務データ

(百万円)

	2014 <sup>※1</sup>	2015 <sup>※1</sup>	2016	2017	2018	2019
<b>P/L</b>						
売上高	4,642,901	4,990,854	4,924,933	5,187,300	5,357,278	5,146,802
収益	725,886	818,566	838,359	928,841	1,018,512	1,047,881
売上総利益	676,882	761,996	789,043	877,622	932,680	939,385
営業利益(損失)	137,558	128,212	137,681	137,392	111,638	(3,358)
税引前利益(損失)	139,004	126,739	132,918	149,662	148,751	(42,769)
親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)	81,409	83,090	83,501	105,478	90,316	(80,893)
EBITDA	178,883	175,454	184,064	194,073	171,406	160,280
調整後営業利益 <sup>※2</sup>	133,402	160,438	166,565	163,946	153,229	140,751
調整後当期利益 <sup>※3</sup>	89,179	113,388	112,972	107,874	97,419	76,120
<b>B/S</b>						
資産合計	–	3,066,075	3,155,230	3,562,857	3,638,488	3,795,729
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
<b>キャッシュ・フロー</b>						
営業活動によるキャッシュ・フロー	–	–	143,585	141,557	133,049	79,957
投資活動によるキャッシュ・フロー	–	–	(156,161)	(85,531)	(61,382)	(76,051)
財務活動によるキャッシュ・フロー	–	–	2,539	1,226	57,522	(7,803)
現金及び現金同等物の期末残高	–	–	242,410	305,760	416,668	414,055
従業員数(名)	–	47,324	55,843	60,064	62,608	66,400
連結子会社数(社)	–	760	844	911	976	1,004

※1 2014および2015年はプロフォーマ

2 調整後営業利益：営業利益から、買収に伴う無形資産の償却費、M&Aに伴う費用、被買収会社に帰属する株式報酬費用ならびに減損、固定資産の売却損益などの一時的要因を排除した恒常的な事業の業績を測る利益指標

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

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

	2014 <sup>※1</sup>	2015 <sup>※1</sup>	2016	2017	2018	2019
オーガニック成長率 <sup>※2</sup>	—	7.0	5.1	0.1	3.4	(1.0)
国内事業	—	3.9	4.5	(0.3)	2.1	0.4
海外事業	10.3	9.4	5.7	0.4	4.3	(1.9)
オペレーティング・マージン <sup>※3</sup>	19.7	21.1	21.1	18.7	16.4	15.0
国内事業	24.2	26.0	26.8	24.5	21.7	19.1
海外事業	15.3	16.9	16.2	14.6	12.9	12.2
親会社所有者帰属持分当期利益率 <sup>※4</sup> (ROE)	8.2	7.7	8.3	10.4	8.4	(8.0)
調整後ROE <sup>※5</sup>	9.0	10.6	11.3	10.6	9.1	7.5
資産合計税引前利益率(ROA) <sup>※6</sup>	—	—	4.3	4.5	4.1	(1.2)
親会社所有者帰属持分比率 <sup>※7</sup>	—	34.8	29.6	30.7	28.8	25.7
基本的1株当たり当期利益(円)	282.31	289.95	292.85	373.11	320.39	(287.92)
基本的1株当たり調整後当期利益(円)	309.26	395.67	396.20	381.58	345.59	270.94
1株当たり配当金(円)	55	75	85	90	90	95
配当性向 <sup>※8</sup>	19.5	25.9	29.0	24.1	28.1	—
調整後配当性向 <sup>※9</sup>	17.8	19.0	21.5	23.6	26.0	35.1

※1 2014および2015年はプロフォーマ

2 オーガニック成長率: 為替やM&Aの影響を除いた内部成長率

3 オペレーティング・マージン=調整後営業利益÷売上総利益×100

4 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  
(決算期統一以前は3月末の連結財政状態計算書を使用)

5 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)

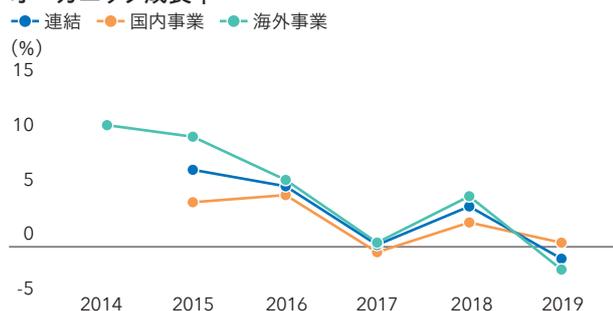
6 資産合計税引前利益率(ROA)=税引前利益÷期首・期末平均資産合計×100

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

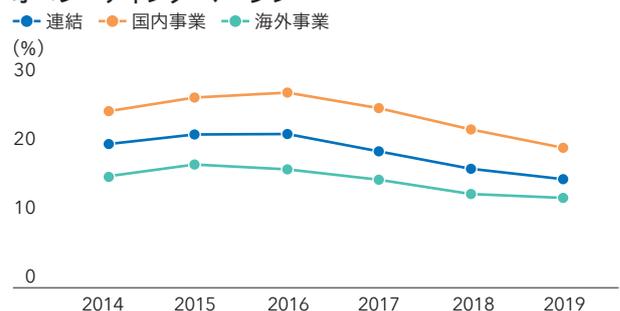
8 配当性向=1株当たり配当金÷基本的1株当たり当期利益×100

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

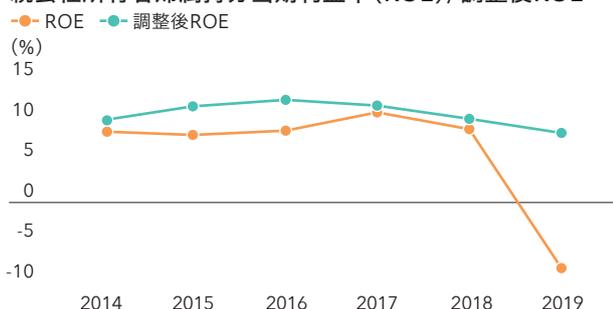
### オーガニック成長率



### オペレーティング・マージン



### 親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)/調整後ROE



### 1株当たり配当金/配当性向/調整後配当性向



## 連結データ

### ガバナンスデータ

	2015	2016	2017	2018	2019	2020/3時点
取締役数(人)	9	12	12	12	12	12
うち社外取締役数(独立社外取締役数)(人)	3(3)	3(3)	4(4)	4(4)	4(4)	5(4)
独立社外取締役比率(%)	33.3	25.0	33.3	33.3	33.3	33.3
女性取締役数(人)	1	1	2	2	2	2
取締役の女性比率(%)	11.1	8.3	16.7	16.7	16.7	16.7
取締役会出席率(%)	91.9	95.4	96.9	98.0	96.9	※
独立社外取締役の取締役会出席率(%)	83.3	96.1	96.3	98.5	93.8	※

※ 2020年は期中のため未算出

### 社会性データ

#### 従業員数(人)

	2015/12	2016/12	2017/12	2018/12	2019/12
連結従業員数	47,324	55,843	60,064	62,608	66,400

#### 従業員数および管理職数※

2019/12時点

	総計	男性	女性	女性比率
従業員数	66,400	34,460	31,940	48.1%
電通	7,071	4,765	2,306	32.6%
電通ジャパンネットワーク(電通除く)	12,771	8,248	4,523	35.4%
DAN	46,558	21,447	25,111	53.9%
管理職数	3,261	2,787	474	14.5%
電通	805	744	61	7.6%
電通ジャパンネットワーク(電通除く)	1,929	1,684	245	12.7%
DAN	527	359	168	31.9%

※ 電通および国内グループにおいては管理監督者、DANではOfficerクラスを算出

#### コミュニティ活動

	連結	電通ジャパンネットワーク	DAN
寄付(円)	808,054,171	664,412,477	143,641,694
ボランティア参加者数(人)	14,941	513	14,428
ボランティア参加時間(時間)	78,247	5,994	72,253

## 環境パフォーマンスデータ

	2017	2018	2019
CO <sub>2</sub> 排出量(トン)	113,134	113,791	121,156
電通	28,991	27,624	37,071
電通ジャパンネットワーク(電通除く)	16,443	16,223	19,584
DAN	67,700	70,045	64,500
原単位(トン/FTE)	2.11	1.88	1.89
スコープ1(トン)	5,611	4,981	4,888
電通	452	104	89
電通ジャパンネットワーク(電通除く)	417	322	255
DAN	4,742	4,555	4,544
スコープ2(マーケットベース)(トン)	48,573	39,130	29,074
電通	20,287	18,868	16,821
電通ジャパンネットワーク(電通除く)	8,258	7,645	7,381
DAN	20,028	12,617	4,873
スコープ3(トン)	58,949	69,679	87,194
1.紙・事務用品の購入	2,396	2,087	1,481
5.廃棄物	1,110	1,627	1,246
6.従業員の出張	52,603	62,253	79,417
7.従業員の通勤	2,841	3,713	5,049
廃棄物発生量(kg)	6,665,499	7,884,635	6,456,545
電通	2,884,696	2,196,440	1,751,954
電通ジャパンネットワーク(電通除く)	1,444,553	1,550,789	1,494,591
DAN	2,336,250	4,137,406	3,210,000
水使用量(m <sup>3</sup> )	458,786	806,030	776,321
電通	133,048	125,331	128,459
電通ジャパンネットワーク(電通除く)	143,299	148,063	187,349
DAN	182,439	532,636	460,513

### 算出範囲・方法

- 電通グループの海外および国内の一部会社等を対象範囲から除く
- CO<sub>2</sub>排出量はWRI(World Resources Institute)「GHGプロトコル」の算出基準に基づく
- CO<sub>2</sub>排出量のうちスコープ3はカテゴリー 1、5、6、7について算出
- 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
- 水資源使用量(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
- 精度の向上のため過年度の数値を遡求修正しています

## 第三者保証



電通グループの女性管理職比率、寄付金総額、ボランティア参加者数、ボランティア参加時間数、CO<sub>2</sub>排出量(温室効果ガス排出量)については、ロイドレジスターオリエンタル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。

## 個別データ

### ● 電通

#### 社員関連データ

##### 従業員数(人)

	2015/12	2016/12	2017/12	2018/12	2019/12
電通従業員数	7,261	6,799	6,927	6,921	7,071

##### 新卒社員採用人数

	2016/4	2017/4	2018/4	2019/4	2020/4
合計(人)	144	145	145	141	123
男性(人)	88	82	84	73	67
女性(人)	56	63	61	68	56
女性比率(%)	38.9	43.4	42.0	48.2	45.5

##### 新卒社員+中間採用人数

	2015	2016	2017	2018	2019
合計(人)	152	176	244	240	68
男性(人)	108	115	158	158	50
女性(人)	44	61	86	82	18
女性比率(%)	28.9	34.7	35.2	34.2	26.5

##### 従業員構成(人)<sup>※1</sup>

	2019/12時点			2020/3時点		
	男性	女性	合計	男性	女性	合計
執行役員ほか <sup>※2</sup>	45	4	49	30	2	32
マネジメント職	1,587	166	1,753	1,608	168	1,776
非マネジメント職	2,391	1,079	3,470	2,292	1,049	3,341
契約社員	313	368	681	310	376	686
事務スタッフ	0	490	490	0	482	482
パートナー・シニア社員	174	44	218	170	43	213
嘱託ほか <sup>※3</sup>	51	34	85	51	35	86
出向受入	204	121	325	196	116	312
合計	4,765	2,306	7,071	4,657	2,271	6,928

※1 出向者を除く

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)

3 「嘱託ほか」は常勤嘱託、非常勤嘱託、海外支社従業員を指す

##### 平均年齢(歳)

	2019/12時点
全体	40.9
男	42.8
女	37.0

##### 平均勤続年数(年)

	2019/12時点
全体	13.8
男	16.1
女	9.1

##### 世代別従業員数(人)<sup>※</sup>

	2019/12時点
30歳未満	1,141
30~39歳	2,309
40~49歳	1,897
50~59歳	1,437
60歳以上	287
合計	7,071

※ 出向者含み出向受入含まず

## 社員意識調査

### 会社や仕事に関する調査(%)

	2016/1	2017/1	2018/1	2019/1
Q. 電通でしか得られない経験や知識がある	94.4	93.2	92.3	92.9
Q. 電通で働いていることを誇りに思う	86.8	80.2	78.4	80.0
Q. 今後も電通で働き続けたいと思う	75.6	73.5	72.1	72.6

## 安全衛生

### 健康診断受診率(%)

	2015(注)	2016	2017	2018	2019
全体	76.1	95.5	96.6	95.4	97.2

(注)集計範囲:2015年4月~2015年12月の9カ月分

## 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

	2015(注)	2016	2017	2018	2019
合計(人)	8.4	11.2	12.8	13.2	12.6
男性(人)	7.5	10.2	12.1	12.9	12.2
女性(人)	10.6	13.9	14.5	14.0	13.4
取得率(%)	42.0	56.0	64.0	66.0	62.8

(注)集計範囲:2015年4月~2015年12月の9カ月分

### 育児休業取得者数および復職率

	2015	2016	2017	2018	2019
合計(人)	81	81	106	155	232
男性(人)	15	31	47	102	164
女性(人)	66	50	59	53	68
復職率(%)	100	100	100	100	100

### 総労働時間経年推移(非マネジメント職1人当たり)<sup>※1</sup>

	2015	2016	2017	2018	2019
全体	2,187	2,166	2,031 <sup>※2</sup>	1,952	1,903

※1 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見直しを実施

2 2017年度よりマネジメント職含む

## 多様な人材の活用

### 障がい者雇用率(人)<sup>※</sup>

	2016/6	2017/6	2018/6	2019/6	2020/6
全体	2.04	2.07	2.14	2.35	2.38

※ 各年6月時点/特例子会社制度による4社合算(電通グループ、電通そらり、電通、電通ワークス)、2019年までは3社合算(電通、電通そらり、電通ワークス)

### 定年後の再雇用者数(人)

	2015	2016	2017	2018	2019
合計	53	46	51	58	67
男性	44	35	41	53	55
女性	9	11	10	5	12

## コンプライアンス

### コンプライアンスライン通報件数(件)<sup>※</sup>

	2015	2016	2017	2018	2019
電通合計	15	7	9	24	17

※ 電通および国内グループ会社からの総件数



平均年齢(歳)	2019/12時点
全体	34.0

平均勤続年数(年)	2019/12時点
全体	4.0

世代別従業員比率(%) <sup>※</sup>	2019/12時点
30歳未満	35.8
30~39歳	38.2
40~49歳	16.7
50~59歳	5.9
60歳以上	1.0

※ 一部従業員を除く

## 子会社および関連会社

2019年12月31日現在、電通の連結子会社は1,004社、持分法適用関連会社は96社となっています。

### 連結子会社

#### (株)電通東日本

所在地:日本  
議決権の所有割合:100.0%  
主要な事業の内容:関東地区、東北地区および静岡県、新潟県における広告業

#### (株)電通西日本

所在地:日本  
議決権の所有割合:100.0%  
主要な事業の内容:中国地区、四国地区および兵庫県、石川県、福井県、富山県における広告業

#### (株)電通九州

所在地:日本  
議決権の所有割合:100.0%  
主要な事業の内容:九州地区における広告業

#### (株)電通北海道

所在地:日本  
議決権の所有割合:100.0%  
主要な事業の内容:北海道地区における広告業

#### (株)電通名鉄コミュニケーションズ<sup>※1</sup>

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)ザ・ゴール

所在地:日本  
議決権の所有割合:100.0%  
主要な事業の内容:ファッション・アクセサリ―関連業界専門の広告業

#### (株)電通アドギア

所在地:日本  
議決権の所有割合:66.7%  
主要な事業の内容:アウト・オブ・ホームメディア、店頭プロモーションに特色を持つ広告業

#### (株)電通デジタル

所在地:日本  
議決権の所有割合:100.0%  
主要な事業の内容:デジタルマーケティングの全ての領域に対する、コンサルティング、開発・実装、運用・実行の提供

#### (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:イベント、スペース関連業務などの企画・制作

#### (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:販促・イベント・CM・印刷などの企画・制作

#### (株)電通ダイレクトマーケティング

所在地:日本  
議決権の所有割合:100.0%  
主要な事業の内容:ダイレクトマーケティングとデジタルマーケティングに関するソリューションの提供

#### (株)CARTA HOLDINGS<sup>※2</sup>

所在地:日本  
議決権の所有割合:52.8%  
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<sup>※2 ※3</sup>

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

#### (株)電通ワークス

所在地:日本  
議決権の所有割合:100.0%  
主要な事業の内容:環境対策関連コンサル、ビル管理、不動産、人材関連サービス

#### Dentsu Aegis Network Ltd.<sup>※3</sup>

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しています

#### Dentsu Aegis London Ltd.

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

#### Aegis International Ltd.<sup>※3</sup>

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

#### Portman Square US Holdings Ltd.<sup>※3</sup>

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

#### Aegis Group Participations Ltd.<sup>※3</sup>

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

#### Aegis Toriton Ltd.

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

#### Aegis GPS Holdings Ltd.<sup>※3</sup>

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

#### Aegis Finance Ltd.

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

#### DAN Regents Place Finance Limited<sup>※3</sup>

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

#### Dentsu Aegis Network Central Europe Holding GmbH

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

#### Dentsu Aegis Network Central Europe GmbH

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

#### Dentsu Aegis Network France SAS<sup>※3</sup>

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

#### Aegis International Holding Company BV<sup>※3</sup>

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

#### Dentsu McGarry Bowen, LLC<sup>※3</sup>

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

#### 360i LLC<sup>※3</sup>

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

#### Dentsu Aegis Network US Holdings, Inc.<sup>※3</sup>

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

#### Merkle Group Inc.

所在地:米国  
議決権の所有割合:74.6%  
議決権の所有割合(間接所有割合):74.6%

#### Agenciatic - Midia Interativa S.A.<sup>※3</sup>

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

#### Dentsu Aegis (Shanghai) Investment Co., Ltd.

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

#### 北京電通廣告有限公司

所在地:中国  
議決権の所有割合:100.0%

#### Aegis Media Asia Pacific Pte Ltd<sup>※3</sup>

所在地:シンガポール  
議決権の所有割合:100.0%  
議決権の所有割合(間接所有割合):100.0%

#### Dentsu Aegis Network Australia Holdings Pty Ltd.<sup>※3</sup>

所在地:オーストラリア  
議決権の所有割合:100.0%  
議決権の所有割合(間接所有割合):100.0%

#### Dentsu Aegis Network Australia Pty Ltd.<sup>※3</sup>

所在地:オーストラリア  
議決権の所有割合:100.0%  
議決権の所有割合(間接所有割合):100.0%

その他967社

※1 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。

2 有価証券報告書提出会社

3 特定子会社

## 持分法適用関連会社

### (株)ビデオリサーチ

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

### (株)D2C

所在地:日本  
議決権の所有割合:46.0%  
主要な事業の内容:NTTドコモの広告商品をはじめとしたデジタル専門広告・マーケティング業

### (株)セブテーニ・ホールディングス<sup>※</sup>

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93社

※ 有価証券報告書提出会社です。

## 投資家情報 2019年12月31日現在

株式会社電通グループ  
(2020年1月1日)

### 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

### ホームページアドレス

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

## 株式の状況 2019年12月31日現在

### 所有者別株式分布状況

	株主数(人)	株式数(株)	構成比(%)
金融機関	87	92,127,100	31.94
金融商品取引業者	46	9,628,864	3.34
その他国内法人	623	76,661,473	26.58
個人・その他 (自己株式含む)	39,437	52,330,525	18.14
外国法人等 (外国個人含む)	637	57,662,038	19.99
合計	40,830	288,410,000	100.00

### 大株主(上位10名)

株主名	所有株式数(株)	比率(%)
日本マスタートラスト 信託銀行株式会社(信託口)	35,565,100	12.84
一般社団法人共同通信社	18,988,800	6.86
日本トラスティ・サービス 信託銀行株式会社(信託口)	16,280,700	5.88
株式会社時事通信社	16,178,680	5.84
日本トラスティ・サービス信託銀行 株式会社(信託口9)	8,907,000	3.22
電通グループ従業員持株会	6,047,569	2.18
公益財団法人 吉田秀雄記念事業財団	4,984,808	1.80
株式会社 リクルートホールディングス	4,929,900	1.78
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) SUB A/C AMERICAN CLIENTS	4,408,818	1.59
株式会社TBSテレビ	4,000,000	1.44

(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11,522,056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