

# Integrated Report

統合レポート2025

**dentsu**

株式会社電通グループ

## dentsuのNORTHSTAR

PURPOSE/WHY/WHAT/HOW 02

VALUES - The 8 Ways 03

第1章  
私たちの  
成長ストーリー私たちが目指す未来と  
実現への原動力

dentsuのDNA	05
VISION・経営方針・ 実現する社会	06
CEOメッセージ 人の創造力と洞察力から 生まれるイノベーションで、 社会をポジティブに変革する	07
前中期経営計画の 振り返りと外部環境変化	10
電通グループ中期経営計画 (2025-2027) 概要	11

第2章  
価値の  
最大化に向けて財務と非財務  
両面からの価値創造

dentsuの価値創造	
価値創造モデル	13
マテリアリティ	15
非財務	
CSusOメッセージ 事業を通して困難な社会課題を 解決する未来のアイデアを 生み出していく - 2030価値創造戦略 - 2024年の進捗・推進体制	16
財務	
CFOメッセージ 2025年度は海外事業を中心に 「収益性の回復」に注力し、 2027年度には成長軌道に戻す - 2024年の振り返り - 包括的見直し及び キャピタルアロケーション - 新中期経営計画・2025年の展望	18
2024年度の成果	
財務・非財務ハイライト	22

第3章  
成長戦略事業競争力強化への  
アプローチ

事業	
事業の概要	26
新中期経営計画 (2025-2027)	27
A network that wins globally by growing locally - 各マーケットでクライアントの グロースパートナーになることで、 グローバルに成長する - CSOメッセージ: 全体戦略の概要 - COOメッセージ: 事業戦略のフォーカス - 次世代成長領域	
CCROメッセージ	34
AI時代こそ、dentsuの一人ひとりの 多様なクリエイティビティが活かされる	
B2B2S事例	35
人財	
CHROメッセージ ‘Integrated Growth Partner’ を育て、勝つ - 「人財で勝つ組織」に向けた3つの取り組み - 指標・2024年の実績	40

第4章  
中長期の  
価値創造基盤未来への責任と  
事業を支える土台

環境	
環境に関わるリスクと機会、 レジリエンスを事業戦略に 組み込む - 指標・2024年の実績 - ネットゼロ移行計画・自然関連の考え方 - 社会課題への洞察力を活かす	47
ガバナンス	
CGOメッセージ インテグリティを最優先の価値観とする 企業文化をつくり、実効性ある コーポレートガバナンスを実現する - ガバナンスに関するマテリアリティ: インテグリティ - dentsu Japan「意識行動改革」 - コンプライアンス - 人権 - 独立社外取締役メッセージ - コーポレートガバナンス - リスク管理 - サイバーセキュリティ - サプライチェーンマネジメント	52

## データ

関連データ	
財務データ	76
非財務データ	78
子会社及び関連会社	79
投資家情報・株式の状況	80
本レポートの編集方針	
編集方針	81



# dentsuのNORTHSTAR

NORTHSTARは、PURPOSE、WHY/WHAT/HOW、VALUESから構成され、電通グループを電通グループたらしめる独自の企業理念です。

## PURPOSE

# an invitation to the never before.

私たちは、多様な視点を持つ人々とつながりながら、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。

## WHY

# For lasting good

社会・企業・生活者全体のより良いエコシステムのために、中長期で価値を生み出し続けることが、私たちの使命です。

## WHAT

# The power of the never before

かつてないアイデアとソリューションで、変化するビジネス環境に新たな視点を持ちこみ、未来を創造していきます。

## HOW

# Open teaming

世界中の多様な人々がフラットに集まり、オープンにつながる場所となっていきます。

# dentsuのNORTHSTAR

## VALUES - The 8 Ways

単にビジネスパーソンではなく、一人の人間として。

私たちは、高い視座と高いインテグリティとともに生きる者である。The 8 Waysはその前提のもとで共有される。

- 1 WE DREAM LOUD** ———— 夢は大きい方がいい。  
その大きさが人を集める。
- 2 WE INSPIRE CHANGE** ———— 変わり続けるからうまくいく。  
変わり続けるから最先端。
- 3 WE TEAM WITHOUT LIMITS** ———— 会議で反対されたら感謝する。  
それは、自分では思いつかなかった視点。チームで仕事をする意義。
- 4 WE ALL LEAD** ———— リーダーという職階はない。  
アイデアを出した人が、やり遂げた人が、リーダーと呼ばれる。
- 5 WE MAKE IT REAL** ———— 企画書やプレゼンはただのプロセス。  
実施して成果を上げるのが私たち。
- 6 WE CLIMB HIGH** ———— 残念なことに、  
困難は私たちを成長させる。
- 7 WE CHOOSE EXCITEMENT** ———— 迷ったら、面白い方へ。  
迷ってなくても、その方がいい。
- 8 WE ARE A FORCE FOR GOOD** ———— 世の中の幸福。  
それは、クライアント以上の、私たちのクライアント。



dentsuのDNA

VISION・経営方針・実現する社会

CEOメッセージ

前中期経営計画の振り返りと外部環境変化

電通グループ中期経営計画(2025-2027) 概要

# 1

# 私たちの成長ストーリー

私たちが目指す未来と実現への原動力



# dentsuのDNA B2B2Sの系譜

電通グループは、1901年の創業以来、時代の変化に対応しながら、新たな価値を創造し続けてきました。

日本全国に質の高いニュースを届けるために、通信と広告を融合させた革新的なビジネスモデルの開発から始まり、社会の発展を目指した広告産業としての成長、更にニューメディアの普及や、万博、スポーツ、エンターテインメントなど、人が生きる喜びに満ちた活力ある社会の創造とその発展に尽力してきました。



創業者 みつなが ひろし  
**光永星郎**

まだないものを創出し、国を豊かに  
していくーdentsuに受け継がれる  
価値観の礎を確立



第4代社長 よしだ ひろお  
**吉田秀雄**

大衆文化の幕開けを先読みし、  
ニューメディアの普及や多様な事  
業形態へ拡張

## 革新的なアイデアにより 国と国民の発展に貢献

日本国民にあまねく質の高いニュース記事  
を行き渡らせるべく、通信と広告販売をセッ  
トにした画期的なビジネスモデルを考案。  
1926年に航空部を設置し搬送体制を整え、  
1928年にドイツで写真の電送技術が実用化  
されると、他社に先んじて写真電送機を導  
入し、通信の高速化も先駆けて実現した。



出典：電通100年史

## 「民」の視点から 日本の広告産業の進歩向上に尽力

社会における広告業界全体の進歩向上を  
目指し、新聞の発行部数公開を推進。更に  
民間放送の設立・普及、クリエイティブの技  
術水準向上のための広告電通賞設置、日本  
の広告業界初のマーケティング導入など、常  
に「民」の視点から、業界全体、日本経済の  
発展のために尽力した。



出典：電通100年史

## 企業と生活者をつなぐべく、 コミュニケーション業域を拡張

1970年の日本万国博覧会（大阪）という国  
家事業の準備から本番の実施運営に至る業  
務で培った多様なノウハウをもとに、スポー  
ツ、イベント、PRなどさまざまな分野において、  
「コンテンツと企業と生活者を体験によって  
つなぐ」という  
視点でクライ  
アント向けサービ  
スを拡充した。



## 生活者に新しい文化を生み出す コンテンツ起点のマーケティング

1980年代以降、コンテンツを基軸にテーマ  
パークやショールーム、商業施設など新分  
野のソリューションを提供。1990年代には、  
映画やアニメなどのコンテンツ制作領域に  
も進出し、現在のデジタルコンテンツ・マー  
ケティングにも  
進展。生活者の  
行楽という新  
しい文化の創  
出に貢献した。



## グローバル視点のビジネスを 通じた社会課題の解決

創業以来、生活者視点で、より良い社会の実  
現に向けた課題解決を行ってきたdentsu。  
社会環境が激変し、グローバル連携で取り  
組むビジネス課題や社会課題が増加するな  
か、より困難な課題解決に向け、クライ  
アントの持続的事業成長のパートナーとしての  
体制や基盤整備を慣習にとらわれず敢行。



通信

広告

イベント／スポーツ

エンタメ／コンテンツ

創業以来、人が生きる喜びに満ちた活力ある社会の創造とその発展に尽力

B2B2S



## 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。**

## 経営方針

**B2B2S**

Business to Business to Society

**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。**

## 実現する社会

**人が生きる喜びに満ちた活力ある社会**



## CEOメッセージ

# 人の創造力と洞察力から生まれる イノベーションで、 社会をポジティブに変革する

(株)電通グループ 取締役 代表執行役 社長  
グローバル CEO

**五十嵐 博**

## 経営方針

**B2B2Sに込めた思い**

2022年1月に、私が電通グループCEOに就任してから3年が経ちました。中長期的な視点でdentsuの経営を語る上で、就任当時に掲げた経営方針「B2B2S (Business to Business to Society) 一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」について改めてご説明いたします。

私は2020年1月に株式会社電通の代表取締役社長に就任しましたが、当時は新型コロナウイルスの感染拡大をはじめ、さまざまな難題に直面していました。そうした厳しい局面の中で、「企業が社会の中で何を果たすべきか」という問いに真正面から向き合うことになり、dentsuがこれからの時代に担うべき役割を深く考えるようになりました。

dentsuには、創業以来、常に社会をポジティブに変革するために、クライアントやパートナーとともに課題を解決してきた歴史があります。



私は電通グループCEOに就任する際に、グローバル全体の経営方針として「B2B2S」を策定することで、この創業以来の精神を改めて従業員と共有したいと思いました。

「顧客企業の事業課題の先にある社会課題を見据え、その課題に徹底的に向き合い、解決策を提案し実施するのがdentsuの仕事の醍醐味である」という私の当時の思いはこの3年間で更に強くなり、B2B2Sを実践する事例は年々増えています (P.35)。

## VISION

### 「人起点の変革」とは

B2B2Sを実践する上で、向かうべき方向を明確に示すために、2023年度にはグループ共通ビジョンとして、『「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」を掲げました。この「人起点」という言葉には3つの意味があります。

#### 1. dentsuの人財が持つ創造力

私たちは、人の持つ創造力(クリエイティビティ)を信じています。dentsuの人財は、困難な課題に前向きに取り組み、多様な個性が互いの強みを活かしながら、チームの力で複合的な視点からアイデアを出し、クライアントの課題を解決へ導く力を持っています。

このdentsuの強みを背景に、2024年5月、クライアントの皆様に向けて、新たなグローバルブランド・プロポジション「Innovating to Impact」を発表しました。この市場向けブランド・メッセージは、トランスフォーマティブ・クリエイティビティ、メディア、データ、テクノロジーを統合した力を活用し、イノベーションを通じてクライアントの成長を促すことへのdentsuの約束です。この言葉には、dentsu

がビジネスの成長を促すだけでなく、人や社会、世界に対してポジティブな影響をもたらす成果を生み出すことに尽力していくという決意を込めています。

#### 2. 洞察力から生まれるアイデア

私たちの強みはdentsuの人財であり、その人財が持つ生活者への洞察力です。dentsuは、生活者の行動や意識の変化を深く観察し、そこから得られる洞察を基に、イノベティブなアイデアを生み出し、最適な生活者の体験をデザインしてきました。

更に、クライアントの事業への深い理解に基づき、クライアントと長期的な関係を構築できること、そして、事業への洞察から生み出されるソリューションによって連続的にイノベーションを提供することも強みです。

#### 3. 前向きに社会を変化させる変革力

あらゆる変革は、人によって生み出され、人によって推進されていきます。だからこそ、dentsuは常に人の可能性に注目し、その力を社会全体の前向きな変化につなげてきました。

それは時代の変化に合わせて、新たな事業形態を打ち立ててきた124年の歴史が証明しています (P.05)。

これら3つの「人起点」の意味をまとめると以下ようになります。  
「人 (dentsuの人財)」の創造力を信じ、  
「人 (生活者)」への洞察というdentsuの強みを活かして、  
「人が生きる社会」をポジティブに変革していく。

私たちは、この「人起点」をすべての事業・取り組みに反映させることで、ビジョンを体現し、その実現を目指しています。

## 新中期経営計画

### クライアントと共にグローバルに成長する

2025年2月の決算発表でお伝えした通り、前中期経営計画で示した事業成長と収益性のターゲットはともに未達となりました。この状況を厳粛に受け止め、持続的かつ力強いオーガニック成長に回帰するために、dentsuは2027年度を最終年度とする新たな中期経営計画を策定しました。

新中期経営計画の柱は、事業ポートフォリオの見直しと、資本・人財の重点領域への集中による競争優位性の回復です。

特に2025年は、海外事業における収益性・競争優位性の回復を、不振ビジネスの見直しと経営基盤の再構築によって実現する重要な一年と位置づけています。

また、急速に変化する競争環境・事業環境の中で勝ち抜いていくため、事業戦略のフォーカスを“A network that wins globally by growing locally (各マーケットでクライアントのグロースパートナーになることで、グローバルに成長する)”と設定しています。この方針を支えるのは、クライアントの事業への深い理解に基づきマーケット毎のクライアントとの長期的な関係を構築していく進め方に加え、マーケット固有のニーズに応じた連続的なイノベーションの提供、それらを実行し社会に大きなインパクトを生み出すためにクライアントと並走してやり遂げる人財、といったdentsuが持つ独自の強みとそれに伴うノウハウです。地域の特性や顧客のニーズに応じて柔軟に戦略を策定・実行することが求められる中、重点領域及び主要マーケットへの資本・人財の集中投下を通じて、競争優位性の更なる強化を図っています。

このように各マーケットにおけるクライアントのグロースパート

ナーとなることで、クライアントと共にグローバルに成長することを目指しています。

当中期経営計画では、より株主価値を重視するKPIとしてROEを採用しました。これらの成長を通して、2027年にはROE10%台中盤を達成していきます。

### 海外：メディア領域を軸としたIGSの提供

海外事業では、大きな収益規模と多様な事業アセットのある米国に一層注力するとともに、地域ごとの特性を活かした柔軟な戦略実行を進めています。特に、Integrated Growth Solutions（インテグレートッド・グロース・ソリューション、以後IGS）の起点となるメディア領域の付加価値向上に注力し、中でも、AIやデータを活用した広告配信や購買行動に直結するリテールメディアなど次世代型の広告手法の領域を拡充しています。

これに加え、メディアやプラットフォームとの戦略的パートナーシップの深化、更にはクリエイティブやCXM（顧客体験マネジメント）との統合を通じて、クライアントごとの課題に応じた統合的なソリューションを提供することを「メディア++戦略（メディアプラスプラス戦略）」と定義し、推進していきます。

### 日本：独自の付加価値による差別化とグローバル連携の強化

日本においては、独自の付加価値によってIntegrated Growth Solutionsによる差別化を図っています。特に、マーケティング領域における圧倒的な競争力を更に強化することで、クライアントのバリューチェーン全体に新たなビジネス機会を提供しています。

また、コンサルティング領域の更なる成長、テクノロジー領域におけるマーケティングとのシナジー強化、スポーツ&エンターテイ

メント領域のグローバルでの成長拡大などにも注力し、日本国内にとどまらず、日系クライアントの海外展開や現地ビジネスの支援においても、dentsuのグローバル・ネットワークを活用した連携を強めています。

### 長期視点の企業価値向上

## 2030年に向けて

また、dentsuは、中長期的な企業価値向上の実現に取り組んでいます。その中核として「2030サステナビリティ戦略」を2024年に発表しましたが、価値創造への取り組みを更に力強く推進していくために、「2030価値創造戦略」へ改訂しました。それは「事業を通して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」ことそのものです。4つの重要課題「INTEGRITY」「PEOPLE & CULTURE」「INNOVATION」「ENVIRONMENT」に対して、それぞれにゴール、アクションプラン、KPI（主要業績評価指標）を設定の上、推進しています。

これらの非財務領域の取り組みは、dentsuの未来を支える重要な基盤となります。今後も歩みを止めず進めていきます。

### ステークホルダーの皆様へ

## 未来を切り拓く力

2025年は、海外市場における収益性・競争優位性の回復と経営基盤の再構築に向けて、全社を挙げて改革に取り組んでいます。

そのため、中期経営計画におけるKPI達成を目指し、成長戦略とその進捗の透明性を高めていきます。信頼は一朝一夕では築けま

せん。だからこそ、一つひとつの取り組みを着実に積み重ねながら、皆様との対話を大切にしていきたいと考えています。

また、私たちが未来に向けて変革を起こしていく上で、最も大きな原動力となるのは「人」の力です。dentsuが持つ最大の強みは、生活者を知り、創造力と洞察性に優れ、それらを実行する多様な人財です。その人財から生み出される連続的なイノベーションは、クライアント・セントリシティに貫かれたソリューションの提供を可能にします。そしていま、その力には、社会との関係性や責任を見据える姿勢がより一層求められています。

何を目的として価値を生み出すのか——その問いに真摯に向き合い、一人ひとりが自らの役割にインテグリティを持って挑戦を続けること。その積み重ねが、新たな扉を開き、人が生きる喜びに満ちた活力ある社会を実現する力になると信じています。

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様には、当社グループの中長期的な価値をご理解いただき、変わらぬご支援のほどをお願い申し上げます。



# 前中期経営計画の振り返りと外部環境変化

2021～2024年の中期経営計画では、M&Aを軸に成長を追求したものの、

統合の不徹底や事業ポートフォリオの組み換えの停滞によりさまざまな課題が顕在化しました。

加えて、ビジネスの課題や競争環境の変化、人起点の重要性の高まりといった外部環境が、既存の成長モデルに大きな影響を与えています。

## 2021-2024 前中期経営計画の振り返り

M&A偏重の成長戦略を取ったことで、  
海外事業の収益性・競争優位性が毀損

### 統合の不徹底

- 組織が複雑化・サイロ化し、高コスト体質に
- シナジーの未実現により、近年の買収案件の実績は、買収時計画を下回る傾向

### 事業ポートフォリオ組み換えの停滞

- 一部のエンティティやマーケットで収益が大幅に悪化
- 陳腐化した一部アセットがグループ内に固定化

### 保有ケイパビリティのアップデート不足

- カスタマー・トランスフォーメーション&テクノロジー領域への傾注によりメディア・クリエイティブのケイパビリティ強化が不足
- グループ主導での内部投資の不足

## dentsuを取り巻く外部環境

### ビジネス・テクノロジー

#### ビジネス課題の複雑化・競争環境の激化

- 非財務活動やビジネス戦略に対する情報開示要請の高まり
- 持続可能な社会におけるトレードオン型ビジネスの模索
- 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
- 生活者ニーズの複雑化に伴うビジネス課題の複合化
- パーソナライズされた体験の重要性向上によるメディア・コンテンツ領域の高度化
- 先行きの不透明な世界情勢によるマクロ経済への影響
- AIの急速な発展に伴う世界的な議論の活発化と規制の導入
- テック企業やコンサルによる超大型AI投資
- AI時代における人のあり方の模索
- SNS経済圏・デジタル経済圏の拡大
- 個人情報などデータセキュリティの重要性増大

### 人・社会・環境

#### ますます高まる人起点の重要性

- 脱大量消費など、新しい消費の価値観へのシフト
- 環境、人権などへの対応が企業ブランドや消費選好に大きな影響
- 社会格差、世代間ギャップなどにより、社会の分断がグローバルで進行
- 世界人口の増加と少子高齢化の拡大
- 地政学的な緊張、戦争や紛争の継続
- リスキリングなど個の成長意欲の広がり
- 社会課題を企業間で連携して解決する必要性の高まり
- 非財務情報の開示要請が複雑かつ高度化
- 地球規模で多発する災害や生物多様性の崩壊に対するレジリエンス向上の必要性

## dentsuの課題

- 不振ビジネスの早急な見直し
- 海外事業の収益性・競争優位性の回復が必須
- dentsu独自の強みを活かした事業戦略にフォーカス
- 重点領域・マーケットへの資本・人財の集中投下
- 人財が資産のdentsuならではの人的資本経営の推進

One dentsu オペレーティング・モデルの実装、事業ポートフォリオのレビュー、内部投資の推進などには既に着手

# 電通グループ中期経営計画(2025-2027)概要

電通グループは、前中期経営計画からの課題と、変化の規模と速度が著しい外部環境を踏まえ、ビジョンの実現に向けた新中期経営計画で競争優位性と収益性の両立を目指します。

競争優位性の回復のために、各マーケットでクライアントのグロースパートナーになることでグローバルでの成長につなげるアプローチへと転換。また、日本及び米国へのリソース集中によって、クライアントに総合的なソリューションを提供するIntegrated Growth Solutions (IGS) の成功モデル構築を図ります。あわせて、収益性の回復のために、不振事業への迅速な対応や持続的なコスト削減も推進。次世代成長領域への取り組みとしてスポーツ&エンターテインメントビジネスでは、dentsuのユニークなビジネスモデルを主要マーケットに展開する他、IPの事業ポートフォリオ構築を強化します。

財務面では、内部投資を最優先に、財務健全性を維持しつつ株主還元を継続します。

更に、コーポレートガバナンス、価値創造とサステナビリティ、人的資本経営の強化を通じて、全リージョンが株主価値向上に貢献する体制の構築を目指します。

## ビジョン

「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

## 2027年財務目標

オーガニック成長 **4%**

オペレーティング・マージン **16~17%**

単年営業キャッシュフロー **1,400億円**

ROE **10%台中盤**

## 競争優位性の回復

各マーケットで成功することで  
グローバルに成長する戦略へ

海外事業はメディアを中心と  
するケイパビリティに注力

日本・米国にリソースを集中、  
IGSの成功モデルを増やす

## 収益性の回復

不振ビジネスに対して徹底的  
かつ迅速な打ち手を実行

計画的で持続的な  
コスト削減

全4リージョンが株主価値向上  
に貢献している状態を目指す

## 次世代成長領域

スポーツ&エンターテインメントビジネス

## 財務計画とキャピタルアロケーション

経営基盤の再構築と内部投資を最優先し、  
M&Aについては限定的に検討

株主還元は、前中期経営計画同様の配当性向35%の方針を維持。  
2025年度は、前年度水準の1株当たり配当金を維持

## コーポレートガバナンス／価値創造とサステナビリティ／人的資本経営

事業の推進を支える  
ガバナンスと組織風土

経営戦略と一体になった  
2030価値創造戦略

成長の原動力である人財の力を引き出す  
人的資本経営



価値創造モデル

マテリアリティ

CSusOメッセージ

2030価値創造戦略

CFOメッセージ

財務・非財務ハイライト

## 2

# 価値の最大化に向けて

財務と非財務 両面からの価値創造



# 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。

人が生きる喜びに満ちた活力ある社会の実現のために、人の考え方や行動に変革をもたらすこと。

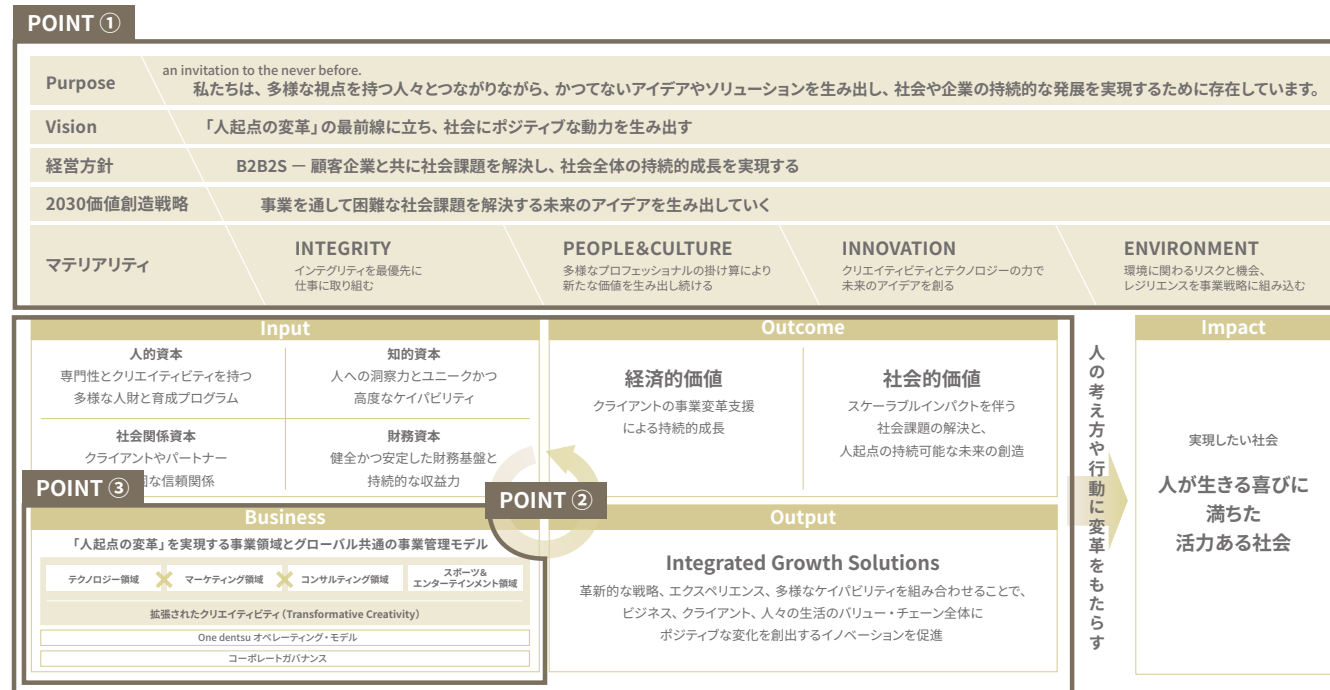
これが電通グループの目指す価値創造であり、その営みを体系化したのがこの価値創造モデルです。



# 価値創造モデルの読み方

電通グループの価値創造の原動力は人です。これは創業以来124年間変わらない本質です。

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。



## 資本の概要

※詳細は「有価証券報告書」「非財務データブック」をご覧ください。

### 人的資本

- 従業員数 約68,000人
- 従業員エンゲージメントスコア66
- 年間必須トレーニング
- サクセッションプランニングプログラム
- 1人当たり研修時間/年 (株) 電通48時間/海外4.9 時間

### 知的資本

- 高度なマーケティングスキルと経験
- 革新的なアイデアを生み出す創造力
- 人起点による社会課題の解決力
- 世界最大のクリエイティブの祭典「カンヌライオンズ2024」でグランプリ含む計25個の賞を受賞

### 社会関係資本

- グローバル・アクセラレーター・クライアント56社 (うち日系クライアント16社)
- 社会の未来のための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9件

### 財務資本

- 総資産 3兆5,073億円
- 自己資本 6,968億円
- Net debt/調整後EBITDA(期末) 0.92倍

### POINT ①

パーパスとビジョンのもと、B2B2Sを実行するために2030価値創造戦略 (P.17) を定めています。電通グループの持続的な企業価値向上につながる4つの重要課題に取り組むことが、価値創造の根底を支えます。

### POINT ②

矢印が示すように、当社グループの資本を起点とする価値創造のプロセスは、仕事を通じた当社グループの人財の成長に繋がります。人的資本、知的資本、社会関係資本を豊かにします。これらの資本が、財務資本と共に循環していくことで、私たちは経済的価値と社会的価値の両方を創造し、B2B2Sカンパニーとして企業価値を高め続けます。(資本の概要は本ページ右上に記載)

### POINT ③

電通グループはマーケティング、テクノロジー、コンサルティングが融合する領域並びにスポーツ&エンターテインメント領域において、私たちの最も大切な能力である「拡張されたクリエイティビティ」を発揮し、今までにないアイデアとソリューションを生み出すことで、クライアントや社会の困難な課題を解決するイノベーションを促進します。クライアント窓口を一本化しサービスの迅速な提供とオペレーションの効率向上を推進する「One dentsu オペレーティング・モデル」と、強固なコーポレートガバナンスは、ビジネス推進のための基盤です。

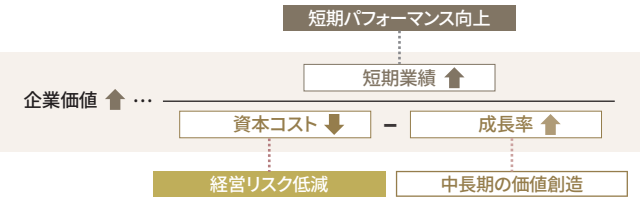
# マテリアリティ

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は[当社グループサイト](#)をご覧ください。）

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、ク

ライアント、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は[当社グループサイト](#)をご覧ください。）

マテリアリティへの取り組みは電通グループの企業価値と密接に関わります。



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
ビジネスの前提や課題の変化、変わりゆく生活者のニーズなど「事業競争環境の激化」  社会や消費に対する価値観の変化、社会課題の増加などますます高まる「人起点の重要性」	INTEGRITY	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。	経営リスク低減 中長期の価値創造
	PEOPLE&CULTURE	電通グループの競争力の中核は、人的資本であり、その不足は大きなリスクです。ユニークで優秀な人財を採用、育成し、働く環境を整えることは、従業員の持てる力を最大限に引き出し、多様なプロフェッショナルの掛け算を実現して、新たな価値を生み出します。これは、クライアントや社会に対してより優れたサービスを提供することに直結し、当社グループと業界を活性化させ、株主・投資家の期待に応えることにつながります。	短期パフォーマンス向上 経営リスク低減 中長期の価値創造
	INNOVATION	電通グループのパーパス及びビジョンは、クライアント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。	短期パフォーマンス向上 中長期の価値創造
	ENVIRONMENT	環境は、私たちのバリューチェーン全体に深刻な影響を与える課題です。環境に関わるリスクと機会を把握し事業戦略に組み込むことは、電通グループが持続的に企業価値を向上させるための重要なテーマです。積極的に取り組むことで、ビジネス機会を捉え市場における私たちの新たな競争優位を生み出すことや、レジリエンスや経営効率の向上につながります。	経営リスク低減 中長期の価値創造



## CSusOメッセージ

## 事業を通して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は、経営方針B2B2S、提供価値Integrated Growth Solutionsを実行に移すために、刷新した中期経営計画と、当社グループが培ってきた独自の知見や多様なケイパビリティを組み合わせることで、クライアントや社会を含むビジネスバリューチェーン全体にポジティブな変革をもたらすイノベーションを推進しています。あわせて、変化する外部環境にも柔軟に対応していくため、2025年6月に取締役会の承認を経て、サステナビリティへの取り組みを更新しました。

更新された「2030価値創造戦略：事業を通して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」は、私たちの事業における財務的側面と非財務的側面を更に統合し、グループの企業価値を高めていくことを目指しています。

マテリアリティは以下の4つです。

〈2030価値創造戦略〉

### 事業を通して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

〈マテリアリティ〉

<b>INTEGRITY</b> インテグリティを最優先に 仕事に取り組む	<b>PEOPLE&amp;CULTURE</b> 多様なプロフェッショナルの掛け算に より新たな価値を生み出し続ける
<b>INNOVATION</b> 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	<b>ENVIRONMENT</b> 環境に関わるリスクと機会、 レジリエンスを事業戦略に組み込む

これらのマテリアリティに取り組むことが、人的資本、知的資本、社会関係資本、財務資本を強化し、事業を通じた経済的及び社会的

価値を創出すると考えています。この信念のもと、全社を挙げて取り組みを推進しており、その結果として長期的なレジリエンスが強化され、主要格付機関からの評価も向上しています。

当社グループは適用されるすべての開示関連の法律及び規制を今後も遵守し、情報開示の充実をはかり、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に対し、環境・社会・経済における喫緊の課題へのソリューションを創出していること、並びに財務リスクを適切に管理しつつ、当社グループの長期的な事業目標や各種イニシアティブの達成に向けて取り組んでいることを積極的に示してまいります。

dentsuは、創業以来、人々とビジネスとの関わりへの深い洞察力を培ってきました。この洞察力と、価値創造戦略を組み合わせることで、未来に向けた革新的なアイデアを創出し、それを高い倫理基準に則りながら提供していくという私たちの姿勢をより一層強化していきます。また、人を中心とした企業文化を育み、環境レジリエンスを高めることにもつなげていきます。創業以来培ってきた「人への洞察力」を活用し、私たちは前向きかつ持続可能な変革を推進・定着させる考え方や行動の形成に取り組めます。インテグリティ、人財とカルチャー、イノベーション、そして環境のレジリエンスに注力することで、社会全体の持続的な発展を支える原動力となることを目指します。

# 2030価値創造戦略 — 2024年の進捗と推進体制

## 2030価値創造戦略

事業を通して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

マテリアリティ	ゴールイメージ	企業価値との関係性	スポンサー	2024年の進捗
INTEGRITY	インテグリティを最優先に仕事に取り組む	経営リスク低減 中長期の価値創造	グローバル・チーフ・ガバナンス・オフィサー 曾我有信	6つのテーマ：①企業倫理とコンプライアンス、②人権、③データプライバシー、④コーポレートガバナンス、⑤リスクマネジメント、⑥サイバーセキュリティ  ● 上記テーマの研修計画を立案完了 ● 上記テーマの問い合わせ窓口を設置完了 ● 第三者機関の評価向上と認証獲得達成  » P.52
PEOPLE & CULTURE	多様なプロフェッショナルの掛け算により新たな価値を生み出し続ける	短期パフォーマンス向上 経営リスク低減 中長期の価値創造	グローバルCHRO 谷本美穂	● グループ・エグゼクティブ・マネジメントの後継者準備率：100% ● 「People Discussion」実施時間：グループマネジメントレベルで約13時間 ● Check Inサーベイの[エンゲージメント]スコア：前年度と変化なし ● 女性リーダー比率：32.5% ● Check Inサーベイの[リスペクト]スコア：1ポイントダウン  » P.40
INNOVATION	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	短期パフォーマンス向上 中長期の価値創造	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	● 社会の明るい未来のための投資と研究開発：6件（前年比120%） ● 社会のより持続可能な未来に向けた行動を促すソートリーダーシップコンテンツ：代表的な事例を開示 ● 社会の未来のための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：9件（前年比180%）  » P.35
ENVIRONMENT	環境に関わるリスクと機会、レジリエンスを事業戦略に組み込む	経営リスク低減 中長期の価値創造	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	● Scope1+2 GHG排出量：65.1%削減（2019年比） ● Scope3 GHG排出量：28.2%削減（2019年比） ● 再生可能エネルギー比率：79.5%  » P.47

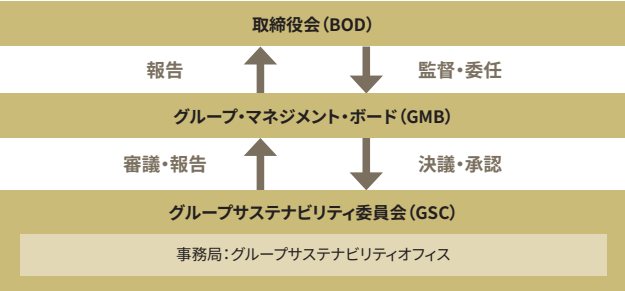
## 2024年の進捗

各マテリアリティスポンサーのリーダーシップのもと、2024年は上記の取り組みを進めました。

## 推進体制

当社グループでは、サステナビリティを価値創造戦略と一体化し、経営の中核テーマの1つと位置付けています。グループ・マネジメント・ボード（GMB）の直下にグループサステナビリティ委員会（GSC）を設置し、その活動を取締役会（BOD）が監督します。

グローバル・チーフ・サステナビリティ・オフィサーの北風祐子を議長とするGSCは、多様な専門性と地域性を持つ8名のメンバーで構成され、年4回の会議を通じて2030価値創造戦略の進捗状況を管理・評価しています。また、人権を常設議題として取り扱っています。



### 2024年度 グループサステナビリティ委員会メンバー

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
	アリソン・ゾルナー	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
	谷本美穂	グローバルCHRO



## CFOメッセージ

# 2025年度は海外事業を中心に「収益性の回復」に注力し、 2027年度には成長軌道に戻す

(株)電通グループ 執行役 グローバルCFO 遠藤 茂樹

複数のグローバル企業においてグローバルファイナンスを経験した後、2024年7月に当社グループに入社しました。30年以上ファイナンスの側面から事業・経営の変革を推進してきた経験を活かして、2025年2月からグローバルCFOとして当社グループ全体のファイナンス戦略を策定・遂行しています。

当社グループは過去数年において非事業資産の売却を進め、同時に株主還元の改善を実現してきました。しかし、2024年度を最終年度とする前中期経営計画の主要なKPIであったオーガニック成長率とオペレーティング・マージン目標はいずれも達成できませんでした。

新中期経営計画では成長軌道への回復を目指していますが、そのためには海外事業の立て直しが喫緊の課題と捉えています。初年度である2025年度は不振ビジネスの見直しと経営基盤の再構築に集中し、収益性の回復に取り組みます。

## 2024年の振り返り

2024年度は日本事業が力強い成長を続けましたが海外事業は厳しい結果となり、グループのオーガニック成長率はマイナス0.1%でした。一方、為替レートが全般的に円安となっていること及び2023年6月に買収が完了したTag社の通年効果によって売上総利

益は過去最高の1兆2,016億円（前年比5.0%増）となりました。調整後営業利益は1,762億円（前年比7.8%増）、調整後当期利益は929億円（同3.4%増）となりましたが、2024年度第4四半期にEMEA及び米州で2,101億円の「のれん」の減損損失を計上したことなどから当期損失は1,922億円となり、2期連続で最終損失という大変厳しい結果となりました。のれんの減損損失がこの規模で発生した要因としては、直近の市場金利を踏まえ従来よりも高い割引率を適用したことや、海外事業におけるさまざまなリスクを保守的に反映したことが挙げられます。

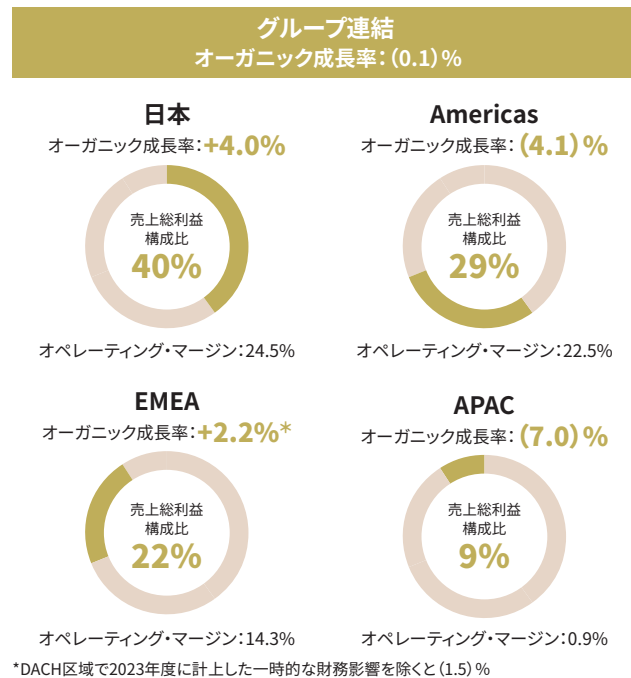
地域別に2024年度業績の詳細をお伝えします。

日本は、テレビ広告やインターネット広告をはじめとする広告事業の成長、BX・DX領域の成長が牽引し4.0%のオーガニック成長率となりました。Americasは、2023年度第4四半期を底に四半期ごとにオーガニック成長率の継続的改善がみられるもののマイナス4.1%にとどまりました。EMEAは2.2%となりましたが、2023年度に計上した一時的な財務影響を除くとマイナス1.5%となりました。APACはマイナス7.0%となり、日本以外の地域では厳しい状況が続いています。

海外の厳しい業績の一因に、クライアントのIT支出が伸び悩む厳しい事業環境により、CXM領域の回復が想定より遅れていることが



挙げられます。新規案件の獲得もありましたが、既存クライアントの予算縮減や金利の高止まりを背景としたプロジェクト遅延の影響が響いています。AmericasはCXM領域の売上総利益構成比が他の地域よりも高く、これらの影響をより強く受けています。



2024年度のグループオペレーティング・マージンは、日本の好調な業績に牽引された売上総利益の増加により前年度から30bps改善し14.8%となりました。日本においては、人員増強のため人件費が増加したもののトップラインの伸長により過去最高の調整後営業利益となり、前年度よりも150bps高いオペレーティング・マージンとなりました。Americasにおいては、トップラインの減

少をコスト削減が相殺しほぼ前年度と同水準となりました。EMEAにおいては、主に2023年度に計上した一時的な財務影響の反動により前年度から410bpsの改善、APACにおいては、トップラインの減少に加えて営業費等の増加により、厳しいオペレーティング・マージンとなりました。

## 包括的見直し及び キャピタルアロケーション

### 包括的見直し

当社グループは2020年度に「包括的見直し」を開始し、汐留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2024年度に16銘柄(売却額合計:約207億円)を売却しています。これにより2020年度から2024度にかけて 売却した政策保有株式は計59銘柄(売却額合計:約2,717億円)となり、事業投資と株主還元の改善を実現してきました。

### 非事業資産の見直し

	● 2020年	● すべての非事業資産の見直しを発表 ● 政策保有株式の売却
	● 2021年	● 本社ビルを売却 ● 政策保有株式の売却
	● 2022年	● 有形資産の売却 ● 政策保有株式の売却
	● 2023年	● 政策保有株式の売却
	● 2024年	● 政策保有株式の売却

### キャピタルアロケーション

また、当社グループは2022年2月に「資本配分方針」を発表しました。事業で生み出した資金及び包括的見直しで得た資金を、今後の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は以下となります。

- ・M&Aに2,500～3,000億円、設備投資に約700億円を、3年間で投資
- ・基本的1株当たり調整後当期利益に対する配当性向(2020年度28.5%)を漸進的に高め、2024年度に35%に
- ・成長と事業への投資を優先しながら、中期経営計画を踏まえ追加的株主還元も考慮
- ・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)

### 健全な事業成長を実現するための内部投資

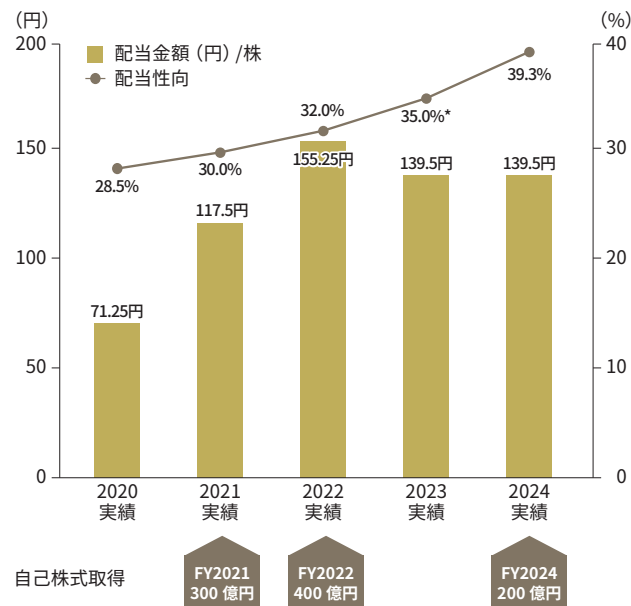
資本配分方針発表以降、2023年度までの2年間で約2,000億円のM&A投資を実施してきましたが、2024年度は投資バランスをM&Aから内部投資へと転換しました。内部投資は当社グループの事業成長の核となるIntegrated Growth Solutions提供を強化するための戦略投資です。これにより、既に獲得したアセットの進化や他のケイパビリティとの統合が促進され、Adobe社やeBay社など大手グローバル企業のアカウント獲得などで成果が表れはじめています。

### 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テーマです。2023年度には、先述の配当性向35%目標を1年前倒



しで実現、1株当たり年間配当金を139.5円としました。2024年度には、安定的配当を重視しつつ業績動向及び財務状況を総合的に勘案し、2023年度と同額の1株当たり年間配当金（配当性向39.3%）としました。



\*2023年度は控除後基本的1株当たり調整後当期利益を元に算出

## 新中期経営計画 2025-2027

配当性向は計画を達成したものの、前中期経営計画で掲げていたKPIであるオーガニック成長率（201年度を起点とし2024年度までの年平均成長率4～5%）及びオペレーティング・マージン（2024年度に18.0%）はともに未達となりました。

競争環境の激化により、当社グループのポジショニングが相対的に弱体化したことが一因ですが、主因は、M&A偏重の成長戦略による海外事業の収益性・競争優位性が毀損されたことだと認識しています。このため、新中期経営計画では、主に海外事業において不振ビジネスの見直し、経営基盤の再構築を徹底して実行し収益性を改善、そのうえで成長を実現するものとしています。

### 主要財務目標

新中期経営計画においては、営業キャッシュ・フローと、制度当期利益をベースとしたROEを新しく財務目標として設定しました。事業ポートフォリオの検証や目標の妥当性についての検討にはファイナンス委員会のサポートも得て、株主価値向上を意識しました。

中期的には、競争優位性の回復を通じて健全な事業成長を実現させ、営業キャッシュ・フローの創出、ROEの改善を目指します。

#### 2027年度の主要財務目標

- ・オーガニック成長率：4%
- ・オペレーティング・マージン：16～17%
- ・単年営業キャッシュ・フロー：1,400億円
- ・ROE：10%台中盤

### 財務方針とキャピタルアロケーション

成長軌道へ回帰することを目的に、以下財務方針を設定しています。

- ・収益性及び競争優位性の回復を通じ3年かけて健全なバランスシートを再構築
- ・政策保有株などの非事業資産売却を継続
- ・ファイナンス委員会とも連携し投資規律を一層強化

キャピタルアロケーションについては、まず経営基盤の再構築や内部投資を優先しつつ、重要テーマである株主還元においては、早期に業績を回復し安定的配当の実現を目指します。また、これまで抑制していたM&Aは、業績回復に応じて選択的に実施することとします。

### キャピタルアロケーション

経営基盤の再構築	収益性回復に向けた取り組み。2025年に500億円を一時費用として支出予定
内部投資	競争優位性回復に向けた取り組み。重点マーケット、重点領域に、3年間で450億円を投資予定
株主還元	配当性向35%方針を維持。2025年度は、過渡期として前年度水準の1株当たり配当金を維持
M&Aその他	業績回復に応じて選択的に実施。強化した規律に基づいた運営を行う

## 2025年の展望

2025年度の事業環境は、業界での巨大プレーヤーの台頭やテクノロジー企業、コンサルティング企業等による巨額のテクノロジー投資といった要因により競争は激化すると想定しています。また、世界経済の不透明感が増していますが、当社グループはプラス成長を目指し、2025年度のオーガニック成長率約1%を見込んでいます。業績が好調な日本においては堅調な成長が継続すると見込み約3%、海外においてはプラスのオーガニック成長率への転換を目指しています。

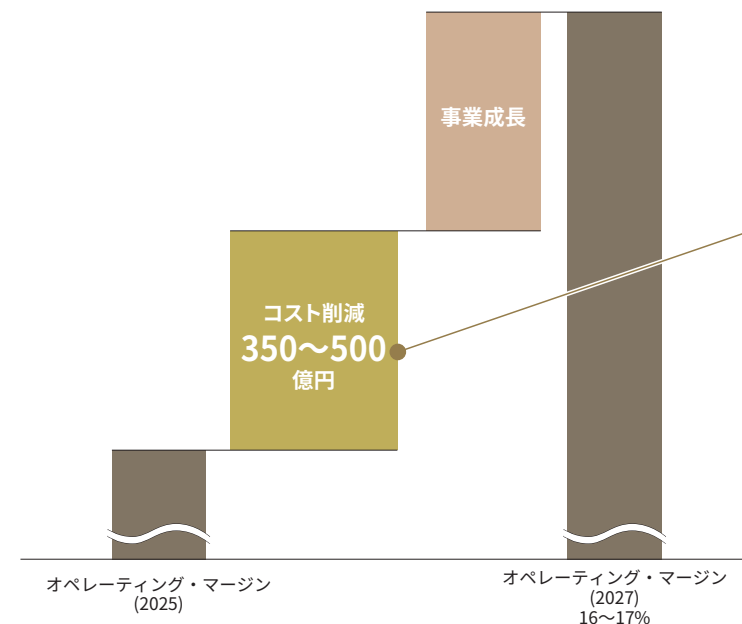
一方、新中期経営計画の初年度となる2025年度は、費用が先行し利益面では厳しい予想をしています。統合の不徹底や事業ポートフォリオ組み換えの停滞など、海外事業の収益性悪化の要因を解消し、不振ビジネスの見直しや経営基盤の再構築に集中する一年となるためです。

不振ビジネスの見直しについては、資本効率を踏まえて対象を既に特定しており、2025年度中に徹底かつ迅速な打ち手を実行していきます。経営基盤の再構築については、組織の簡素化と業務の標準化・高度化を強力に推進し、中長期的なオペレーティング・コストの削減効果(2027年度には350億円~500億円)を実現しま

す。このため、2025年度に500億円の一時費用を計上する予定です。

2025年度は海外事業を立て直すうえで非常に重要な一年となります。過去にも、海外におけるサイロ化の進行などM&Aの進行に伴って複雑化した組織の合理化・最適化を目指してきましたが、統合は完遂できておらず組織運営のためのコストが増加していました。

グローバルCFOとして、新中期経営計画目標達成に向けて策定した取り組みを、一つずつ着実に実行していきます。収益性の回復を最優先とする一方、事業戦略のファイナンス面のサポートも行い競争優位性の回復に寄与していきます。



### 1. 組織の簡素化

- ・グローバルHQ  
東京とロンドンのHQ機能の統合
- ・リージョンHQ  
リージョンHQの役割再定義による業務簡素化
- ・マーケット  
マーケットのコストコントロール

### 2. 業務の標準化・高度化

- AIやシステムによる徹底的な自動化、アウトソーシングの活用

## 計画的で持続的なコスト削減を実現

## ファイナンス委員会

当社グループは、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、株主価値の向上の観点から取締役会に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、グローバルマネジメント等の知見を持つ独立社外取締役で構成する「ファイナンス委員会」を2024年に設立しました。

同委員会は、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、新規投資や投資案件の高度化を支援しています。

### 2024年度における主なアジェンダ

- ・当社グループ全体及び各地域のROIC分析の精査
- ・中期経営計画におけるROEなどの財務目標の策定など、中期財務計画についての検討
- ・2025年度の各種財務施策の妥当性についての検討
- ・今後のM&Aに関するルール、ガイドラインの策定サポート

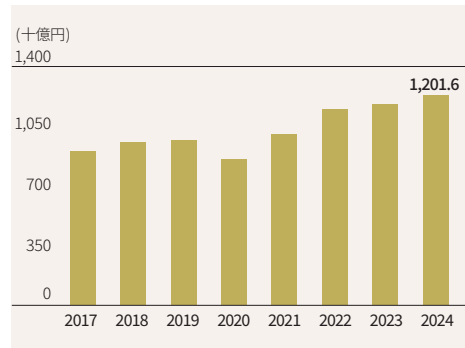
### 2024年度委員(◎が委員長)

- ◎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)

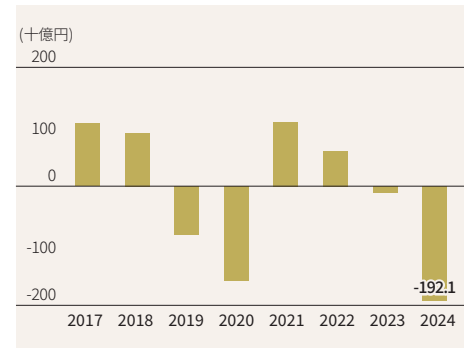
※2025年3月の定時株主総会後の取締役会において、佐川恵一(委員長)、松田結花、河村芳彦(新任独立社外取締役)がファイナンス委員会の委員に選任されております。

# 財務ハイライト

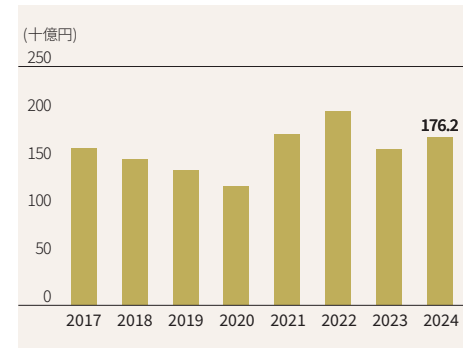
売上総利益



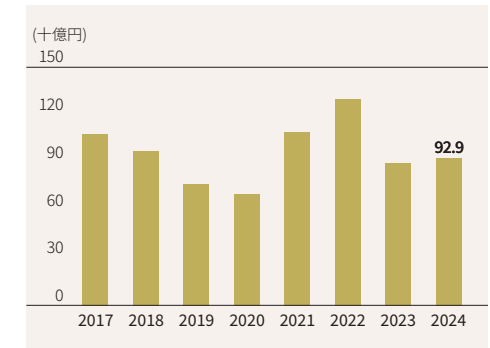
親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)



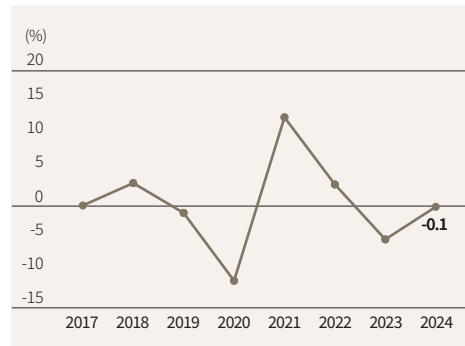
調整後営業利益※1



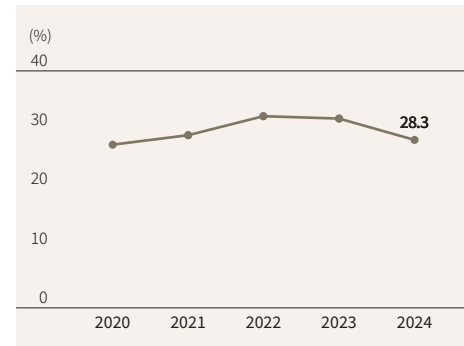
調整後当期利益※2



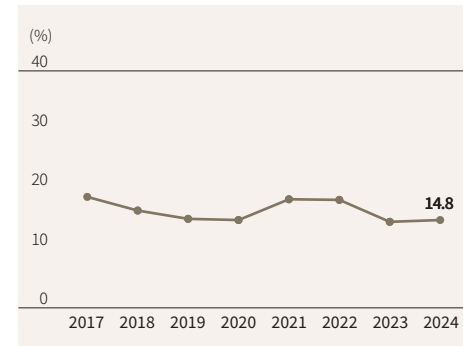
オーガニック成長率※3



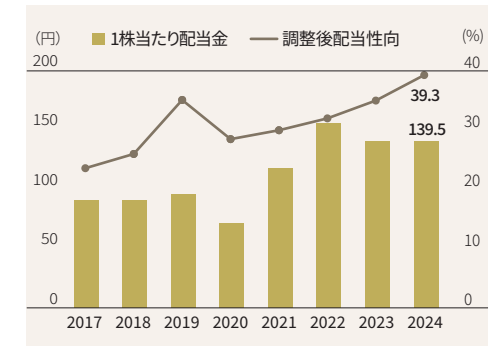
CT&amp;T※4構成比



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: カスタマートランスフォーメーション&テクノロジー (CT&T) は、マーケティング・テクノロジー、カスタマーエクスペリエンスマネジメント、コマース、システム・インテグレーション、トランスフォーメーション&グロース戦略などの事業で構成される新領域

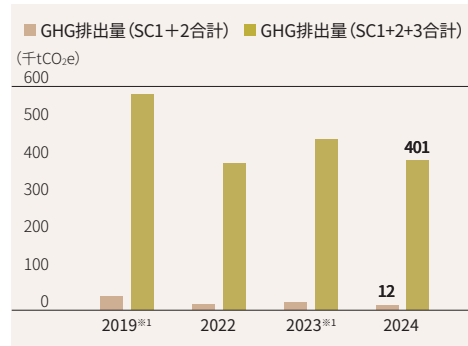
※5: オペレーティング・マージン=調整後営業利益÷売上総利益×100

※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

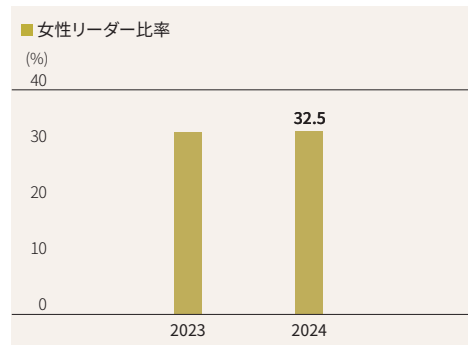


# 非財務ハイライト

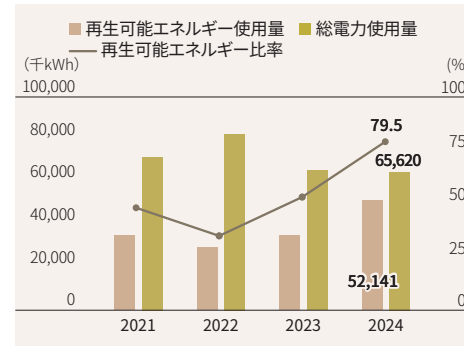
## GHG排出量



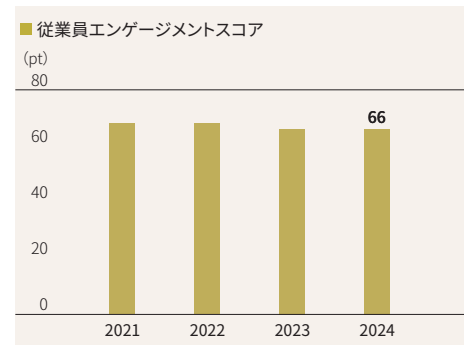
## 女性リーダー比率<sup>※2</sup>



## 再生可能エネルギー比率<sup>※3</sup>



## 従業員エンゲージメントスコア



※1: M&Aによる連結対象範囲の変更等に伴い、GHGプロトコル「Chapter 5 Tracking Emissions Over Time」を参照し2019年 (SBT基準値)、2023年の数値の再計算・適正修正を行いました。

※2: 独立業務実施者の保証報告書を参照ください。  
<https://www.group.dentsu.com/jp/sustainability/common/pdf/third-party-assurance.pdf>

※3: RE100の定義に基づき算出

## サステナビリティ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2年連続選定。DJSI Asia Pacific銘柄には9年連続選定。



FTSE4Good、FTSE Blossom Japan、FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexにも連続選定。



サステナブル運用の投資対象銘柄として「SOMPOサステナビリティ・インデックス」構成銘柄に初選定。



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のブロンズメダルを獲得。

## 多様な人財がいきいきと働ける環境づくりに対する評価



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3年連続で4.5星に認定。「人財活用力」「人財投資力」「テクノロジー活用力」の分野でSランク以上の評価。



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2025」において、過去最高となる第1位に選出。(ランキング対象20,484社中)



株式会社電通総研(3年連続)とイグニション・ポイント株式会社(9年連続)は、Great Place To Work® Institute Japanが調査、実施する2025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。



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。

プラチナえるぼし認定: 電通クリエイティブフォース  
 えるぼし認定(3つ星): 電通、電通デジタル、ザ・ゴール、電通東日本、電通アドギア、CARTA HOLDINGS、電通PRコンサルティング、電通九州、電通キャストイングアンドエンタテインメント、電通サイエンスジャム、電通北海道、電通名鉄コミュニケーションズ、電通オペレーション・パートナーズ、電通コーポレートワン、電通アイ・アンド・シー・パートナーズ、電通アニメソリューションズ、電通ライブ、電通ジャパン・インターナショナルプランズ  
 プラチナくるみん認定: 電通総研、電通クリエイティブフォース  
 くるみん認定: 電通総研、電通総研IT、電通デジタル、ザ・ゴール、電通PRコンサルティング、電通総研セキュアソリューション



LGBTQ+への企業の取り組み指標である、work with Prideの最高評価の「ゴールド」を3年連続で受賞。

## 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2024」において電通グループ全体では、クリエイティブ・ストラテジー部門でのグランプリをはじめ、ゴールド2個、シルバー11個、ブロンズ11個の、計25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 2025」において、株式会社電通はデジタルクラフト部門でのグランプリ、非営利団体のための作品に贈られるGrand Prix for Good (グランプリ・フォー・グッド)をはじめ、グランプリ2個、ゴールド1個、シルバー1個、ブロンズ8個の計12個の賞を受賞。また、各国・地域ごとの最優秀エージェンシーを表彰する「Agency of the Year by Market」の日本地域で第1位に選出。

電通グループ全体では計26個の賞を受賞。



アジアを代表するクリエイティブの祭典である「ADFEST 2025」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(4年連続9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」(3年連続11度目)及び「Digital Agency of the Year」と「East Asia Agency of the Year」を2年連続受賞。

電通グループ全体では計43個の賞を受賞。

会社名を明記していない場合、受賞/認定主体は株式会社電通グループ。  
<https://www.group.dentsu.com/jp/news/djn-sustainability.html?in-page-hash=act8>



事業の概要

新中期経営計画（2025-2027）

└ CSOメッセージ: 全体戦略の概要

└ COOメッセージ: 事業戦略のフォーカス

└ 次世代成長領域

CCROメッセージ

B2B2S事例

CHROメッセージ

# 3

## 成長戦略

事業競争力強化へのアプローチ



# 事業の概要

dentsuの事業は、マーケティング、テクノロジー、コンサルティングが融合する領域並びにスポーツ&エンターテインメント領域のユニークなケイパビリティを結集し、クライアントや生活者そして社会の、困難で複雑な課題を解決します。私たちは従業員が仕事を通じて成長できる環境を整え、その多様な力を余すことなく掛け合わせ、このIntegrated Growth Solutions (IGS) を世界中でスケールさせています。特定のケイパビリティに長けたグローバル・リーダーシップ・ブランドの力が合わさることで、IGSは進化し続けます。

売上総利益  
**1.2兆円**

》 P.27～事業

**マーケティング  
領域**

メディア／  
クリエイティブ／CXM

クライアントのブランド構築と  
事業成長を支援する

**テクノロジー  
領域**

デジタル・トランス  
フォーメーション&システム・  
インテグレーション (DX)

デジタル変革とテクノロジーの  
統合による  
バリューチェーンの  
革新

**Integrated  
Growth  
Solutions**

**コンサルティング  
領域**

BX

クライアントの課題を特定し、  
ビジネスを変革する

**スポーツ&  
エンターテインメント  
領域**

スポーツ&  
エンターテインメント

ブランドと生活者との間に  
強力なエンゲージメント  
を作る

従業員数

**約68,000人**

従業員エンゲージメントスコア

**66/100**

》 P.40～人財

1人当たり研修時間/年

(株)電通48時間 海外4.9時間

**dentsu  
emea**

売上総利益:2,693億円  
従業員数:約14,700人

**dentsu  
japan**

売上総利益:4,667億円  
従業員数:約23,600人

**dentsu  
apac**

売上総利益:1,164億円  
従業員数:約11,900人

**dentsu  
americas**

売上総利益:3,346億円  
従業員数:約14,000人

※加えて全社機能に関する従業員数が約3,500人

グローバル・リーダーシップ・ブランド

**DC**  
dentsu creative

**tag**  
a dentsu company

**iPROSPECT**  
a dentsu company

**CARAT**  
a dentsu company

**dentsu x**  
a dentsu company

**MERKLE**  
a dentsu company

※詳細は「有価証券報告書」「非財務データブック」をご覧ください。



## CSOメッセージ

## 新中期経営計画(2025-2027) 全体戦略の概要

(株)電通グループ グローバル・チーフ・ストラテジー・オフィサー 兼 APACリード **石原 良樹**

### 前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画(2021-2024)で示した事業成長と収益性の目標はいずれも未達となりました。内部要因としては、M&Aに依存した成長戦略による海外事業の収益性及び競争優位性の毀損を認識しております。また、外部要因としては、競争環境の激化に対して、当社グループのポジションが相対的に弱体化したことが挙げられます。

### 新中期経営計画の概要

こうした状況認識のもと、当社グループが力強いオーガニック成長に回帰するために策定したのが、2025年度より2027年度までを計画年度とした新たな中期経営計画です。本計画では、事業ポートフォリオの見直しを行い、資本・人財を当社グループ独自の強みを活かした事業戦略に集中させ、競争優位性の回復にフォーカスします。同時に、不振ビジネスの見直し、及び経営基盤の再構築による計画的かつ持続的なコスト削減によって、収益性の回復にフォーカスします。これらの計画の実行を通じて、海外事業を成長軌道へと回復させて、計画の最終年度である2027年度にはOne dentsuのもと、オーガニック成長率4%、調整後オペレーティング・マージン16-17%に到達することを目標としています。

### フェーシング

新中計の目標達成に向けて当社グループがまず着手する取り組みが、不振ビジネスの見直し及び経営基盤の再構築を中心とした収益性の回復です。不振ビジネスの見直しにおいては、2026年度中に赤字マーケットをなくすことを目指します。

また、過去の買収案件について、業績面で基準に満たない事業は、改善策の早期実行・売却などを迅速に進めることで将来における業績悪化リスクを排除します。

2026年度には海外事業の収益性、競争優位性の回復を実現させ、2027年には全4事業地域(リージョン)全体を成長軌道へ回復させ、それぞれのリージョンが株主価値の向上に貢献する状態を目指します。

併せて、経営基盤を再構築し、計画的かつ持続的なコスト改善に取り組みます。具体的には、東京とロンドンに分散・重複していた本部機能の統合、各リージョン本部の役割再定義による業務簡素化、マーケットのコスト管理などに注力し、AIやアウトソーシングの活用も含めた効率化を通じて2027年度に最大で年間500億円規模のコスト削減効果を見込んでいます。

※新中期経営計画の概要はP.11とあわせてご覧ください。

## COOメッセージ

# 新中期経営計画(2025-2027) 事業戦略のフォーカス

(株)電通グループ 執行役 副社長 グローバル COO 兼 dentsu Americas 会長兼CEO代行 **ジュリオ・マレゴリ**

## A network that wins globally by growing locally

### — 各マーケットでクライアントのグロースパートナーになることで、グローバルに成長する

当社グループがクライアントに提供するサービスは、マーケティング、テクノロジー、コンサルティング、スポーツ&エンターテインメント領域において保有するユニークで多岐にわたるケイパビリティを統合し、クライアントの持続的な成長を実現する「Integrated Growth Solutions (IGS)」です。

それを支える当社グループの強みは、日本で培ったクライアントビジネスへの深い理解に基づいて構築されたクライアントとの長期的な関係構築、クライアントの複雑な需要に応えるマーケット毎に特色あるイノベーション、それらを確実に実現し社会に大きなインパクトを生み出す人財、の3つです。本中期経営計画においては、これらの強みをベースに各マーケットにおけるクライアントのグロースパートナーとなることを目指します。そして、クライアントのビジネスの地理的拡大を支援しながら、私たちもグローバルでの成長を実現していきます。

## 資本・人財をフォーカスする重点領域




成長の実現に向けて、マーケット、クライアント、ケイパビリティの各戦略における重点領域に資本・人財を集中投下します。

マーケット戦略では、事業規模とユニークな事業アセットがある日本と米国に注力します。また、既に当社グループが力強いポジションを築いているマーケットについても更なる拡大を目指します。

クライアント戦略では、各マーケットにおけるクライアントとの長期的な関係性の深化を図ります。また、当社グループのグローバル及びマーケットのネットワーキング加速に向けてクライアント・マネジメント組織を強化します。

ケイパビリティ戦略では、特に海外事業においてIGSのコアとなるメディア領域の付加価値向上にフォーカスして、業績の回復を推し進めます。一方で、グループの最先端マーケットである日本は、コンサルティング、テクノロジー、スポーツ&エンターテインメント等の領域における独自の付加価値によってIGSの差別化・高度化を推進します。

### <新中期経営計画でフォーカスする重点領域>

 <b>マーケット</b>	日本・米国、及び、既に力強いポジションにあるマーケットにフォーカス
 <b>クライアント</b>	各マーケットの大規模クライアントに注力するとともに、クライアント・マネジメント組織を強化
 <b>ケイパビリティ</b>	海外事業はIGSのコアとなるメディア領域の付加価値向上にフォーカス、日本はIGSの差別化・高度化を推進





## フォーカスする重点領域 ①マーケット： Innovating to Impact

(株)電通グループ 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

### テクノロジーとクリエイティビティによる イノベーションで、ビジネスの成長を促し、 社会にポジティブな影響をもたらす



Innovating to Impactは、クライアントに対するdentsuの約束です。dentsuのイノベーションは常に成果を見据えており、私たちは、クライアントとそのコミュニティにもたらす最終的なインパクトに焦点を当てています。

アルゴリズムが支配する現代において、ユーザーの体験が目に見えないAIによってますます個別に最適化される中、オーディエンスに対して本質的なリーチを図るためには、これまで以上にイノベーションが不可欠です。アルゴリズムは効率性と均一性をもたらしますが、差別化と関連性を生み出すのはイノベーションです。アイデアは成長の命脈であり、ビジネスを前進させ、インパクトのある

結果をもたらします。

現代社会で大きなビジネスインパクトを生み出すために、クライアントはアルゴリズムの中で生き残る必要があります。こうしたアルゴリズムは、カルチャー（生活者と共鳴する文化）とコマース（購買体験）にアクセスするゲートキーパーとして機能しているからです。カルチャーとコマースがシームレスにつながって初めて、クライアントは他に類を見ない強い興味関心を得て、ビジネスへのインパクト、持続可能な成果、そして成長の加速を実現することができます。購買プロセスのラストマイルで勝利するためにはイノベーションへのフォーカスが必要であり、またクライアントにとっては、例えばスポーツ、エンターテインメント、ゲームなどを通じて、人々の生活文化の一部となることが不可欠になっています。

dentsuは120年以上にわたり、イノベーションを推進し、比類ない実績を築いてきました。私たちのイノベーションへの体系的なアプローチは、アイデアを原動力とし、AIを活用し、価値を重視した、Integrated Growth Solutionsを提供します。これらのソリューションは、連携のしやすさと透明性を重視したプロダクト、プラットフォーム、データ、テクノロジーによって支えられ、すべてのイノベーションがインパクトを与えることにつながっています。

真に文化を形づくるようなプロジェクトを生み出すには、横断的なクリエイティブ思考と、データ及びテクノロジーのケイパビリティ

に対する深い理解を融合させる必要があります。Innovating to Impactのローンチから1年の間に、dentsuは差別化の要となる2つの主要なビジネスユニットを拡張しました。1つ目は、東京で誕生し、現在では海外にも展開している Dentsu Lab です。これは、dentsuがクライアントのために誰もがイノベーションを生み出せる環境を整えていることを象徴する取り組みです。各Labはオープンなマインドセットを体現する場であり、一見不可能に思える課題に新たなアプローチで取り組んでいます。2つ目は、dentsu BXのグローバルローンチです。これは、dentsuが広告の枠を超え、ビジネスインパクトにフォーカスしながら組織全体の変革を推進することにコミットし、かつその能力を有していることを強く示しています。

dentsuのイノベーションの影響はビジネスを超え、カルチャー、人、社会にまで及んでいます。イノベーションを育むことで、dentsuはクライアントが急速に変化する環境において常に影響力のある存在であり続け、クライアントがアルゴリズムの時代において成功を収めるために積極的な支援をしていきます。

## INNOVATING TO IMPACT

**dentsu**

## フォーカスする重点領域 ②クライアント： クライアント・セントリシティ

(株)電通グループ 執行役 dentsu Japan CEO 兼 デビュティ・グローバルCOO 佐野 傑

### 日本市場で培ったクライアント・インサイトを グローバルへ展開し、真のパートナーになる



クライアントを取り巻く事業環境は絶えず変化しており、それに伴い直面する課題は複雑性と専門性を増しています。このような状況下において、従来のアプローチでは有効な解決策を導き出すことが難しい場合もあります。

当社グループは、長年にわたり日本市場で培ってきたクライアント・インサイトを各市場にも応用することで、まず課題の核心を的確に特定・分析し、課題認識をクライアントと共有・合意します。そして、深いクライアント理解を基に、当社グループ全体で保有する多岐にわたる

ケイパビリティを適切に統合し、課題ごとに最適化されたソリューションを提供します。創業以来、統合的な視点をもってクライアントに革新的なサービスを提供してきた当社グループが目指すのは、単なる課題解決にとどまらず、クライアントの持続的な成長と事業変革に伴走し、真のパートナーとして包括的な支援を提供することです。

### One dentsu オペレーティング・モデルの実装強化

当社グループは2024年、クライアントに提供するサービスと価値を最大化するためのフレームワークであるOne dentsu オペレーティング・モデルを導入しました。これにより、クライアント窓口をグループ内で整理し、高度なソリューションをグローバル及び各マーケットへ迅速かつ効率的に提供できる体制を構築しました。このモデルを通じて、クライアントとの長期的な信頼関係を更に強化していきます。

また、2025年度から2027年度までの新中期経営計画には、日系クライアントの海外展開や海外事業に対する、グローバル・ネットワークを活用した支援の強化を事業戦略の重要テーマとして掲げています。当社グループは、日系クライアントの海外成長を力強く支援し、それがOne dentsu オペレーティング・モデルの更なる進化と活性化に寄与すると確信しています。

### 事例 | 日清製粉ウェルナと電通グループの 海外市場への挑戦

- 背景と課題：  
2024年を海外進出  
元年と位置付け

日本国内小麦粉供給の約40%を担う日清製粉グループ。その中でも、パスタなどさまざまな家庭用小麦粉製品で日本国内市場トップシェア<sup>※</sup>を誇る日清製粉ウェルナは、中期経営計画(2022年～2026年)の重要施策に海外事業拡大を掲げ、2024年を海外進出元年として具体的な取り組みの実行を必要としていた。

※インターナショナルデータ調べ(累計販売金額)/小麦粉市場、パスタ(スパゲティ)市場、パスタソース市場、冷凍パスタ市場(冷凍調理市場のスパゲティ&ソース、ショートパスタ類) 2024年4月～2025年3月、天ぷら市場、お好み焼市場2023年4月～2025年3月、から揚げ粉市場2022年4月～2025年3月



- 活動概況：  
世界に新しい食文化を創り出すためのパートナーへ

2024年、日清製粉ウェルナは海外事業拡大の重要市場と位置付けるベトナムで、新たにBtoC事業を計画。ベトナム初となる生活者向け商品ブランドの開発から導入プロモーションに至るまでのプロジェクト推進と事業コンサルティングを、電通及び電通ベトナム(電通Xベトナム&電通レダー)が担当。電通が日本本社と連携し、電通ベトナムが現地法人と向き合い、日清製粉ウェルナの日本国内で培った知見や現地の意思を最大限活用し、事業展開を成功に導いた。

電通グループは、パスタがまだ定着していないベトナム市場において、パスタを日常的に楽しむ文化を創出・定着させることを目指し、広告領域にとどまらず、現地での市場拡大のための事業戦略立案及び実行を支援中。また、ベトナム市場で培った知見を基盤としたASEAN市場への事業拡大や、世界最大規模の食品展示会への出展を契機としたEU市場への進出にも取り組んでいる。

日清製粉ウェルナと電通グループは、生活者への洞察を基盤に日本の豊かな食文化が持つ可能性を世界へ広げ、新たな食文化の創出に挑戦し続けている。

## フォーカスする重点領域 ③ ケイパビリティ： Adobe GenStudio dentsu+

dentsu Creative グローバル・ブランド・プレジデント アビー・クラッセン

### 独自に強化したAdobe GenStudio dentsu+で、コンテンツ・サプライ・チェーン全体に効率的かつ先進的なソリューションを提供する



世界中のCMOやCTOは、日々、コンテンツサプライチェーンにおける課題と向き合っています。パーソナライズされたコンテンツのニーズが高まる一方で、システムやプロセスの分断という現実とバランスを取らなければなりません。dentsuは、生成AIを活用して、ブランドがコンテンツを開発、制作、配信、最適化するプロセスをエン

ドツーエンドで変革しています。AIの力により、創造性は加速し、コストは削減され、顧客にとって本当に重要な瞬間に、最適なコンテンツを届けることが可能になっています。

Adobe GenStudio dentsu+は、Adobeの先進的なコンテンツ・サプライチェーンの一連のソリューションに、dentsu独自のツールや機能（ターゲット理解と行動分析、生成AI、翻訳技術など）を組み合わせることで、クライアント向けの大規模なコンテンツ制作・配信を更に強化します。

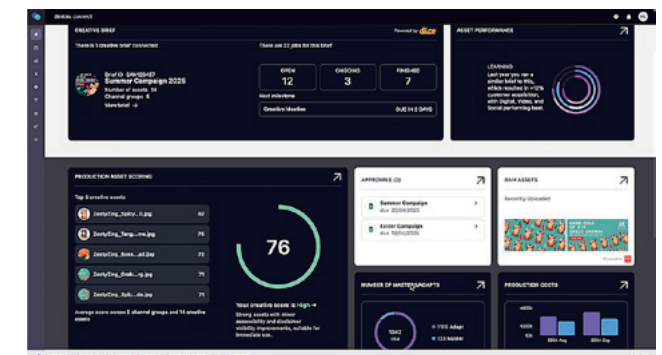
Adobeの機能を補完しながら、Adobe GenStudio dentsu+は以下のような高品質なソリューションを提供します。

- Dentsu Creativeによる、AIを活用したクリエイティブサービス、プロダクションサービス、DCO（ダイナミック・クリエイティブ・オプティマイゼーション）、及びオフライン配信
- dentsuのデータ&テクノロジーを活用した、dentsu.Connectアプリケーション、クライアントのデータとメディアをつなぐ独自の連携基盤、データ&アイデンティティソリューション
- Merkle（dentsuのCXM領域を担うブランドであり、Adobeのプラチナパートナー）による、各種テクノロジーの導入支援を通じた、コンテンツ配信の最適化、クライアントのオペレーションモデルの変革

これらを統合させることで、キャンペーンの企画からコンテンツの制作・管理・配信・効果測定に至るまで、すべてのプロセスを一気通貫でつなぎます。この革新的なソリューションにより無駄を削減し、メディア効率を高め、エンゲージメントとコンバージョンの向上を実現します。

既に有望な成果として、Adobe GenStudio dentsu+は、コンテンツに関する課題解決に寄与し、クライアントの収益向上やコンテンツ運用の効率化による生産性向上など、クライアントのビジネスに実質的なインパクトを与えはじめています。

## Adobe GenStudio dentsu+





## フォーカスする重点領域 ③ ケイパビリティ： dentsu.Connect

(株)電通グループ チーフ・データ & テクノロジー・オフィサー シャーリ・ゼルサー

### データ&AIプラットフォームで、 クライアントの次なる一手を導く



2024年、データ&テクノロジーの開発、一貫性、俊敏性を強化するために、一元化されたグローバルチームを構築しました。私たちの強みであるデータ、アイデンティティ(デジタル世界で特定のユーザーを構成する属性情報の総体)、AIプラットフォームを基盤に、業界初のイノベティブなケイパビリティを、メディア及びマーケティングテクノロジー・パートナーとの関係を拡大しながら、共同開発しています。その象徴的な例として、プランニング、アクティベーション、測定、最適化を通じてオーディエンスの活用を促進するエンド

ツーエンドのマーケティングソリューションとして、AIを活用したオーディエンスビルダーを立ち上げました。

2025年の私たちの目標は、クライアントの次の最適なアクションと成果を予測する、統合AI搭載プラットフォームの開発を推進することです。そうして開発された私たちのプラットフォームは、組織内に分散したテクノロジー、統合されていないデータ、ユーザーを間違えて捉えたパーソナライゼーションなど、クライアントの複雑な課題を解決します。以下、私たちのプラットフォームの特徴を3点紹介します。

**1. グローバルデータ&アイデンティティの活用：**オーディエンスインテリジェンスを通じて、クライアントが最も有望な顧客を見つけ、獲得し、成長させることを可能にするアプローチを提供します。

**2. シームレスな互換性：**グローバル及びローカルアプリケーションと統合し、データ&テクノロジー活用を最大化します。これにより、平均25%の広告運用効率向上を可能にします。

**3. AIによる複雑なワークフローの最適化：**私たちのダイナミックなエクスペリエンスは、ブランドが次の最適なインパクトを見つけるのに役立つAIエージェントによって、クリエイティブからメディア、カスタマー・エクスペリエンスまで、マーケティングライフサイクル全体で強化されています。これにより、クライアントのオリエンテーションから更なる情報を引き出し、新しい成長オーディエンスを特

定し、俊敏でデータに基づいた意思決定を促すことができます。

私たちのクライアントは、企業中心ではなくオーディエンス中心のアプローチを採用し、データ&テクノロジーの組み合わせを活用することで、生活者に一貫した体験を提供し、メディア効果や制作効率の最大化を実現できます。更に、すべての行動をビジネス目標と整合させることにより、インサイトと行動のギャップを縮め、ビジネスの次の最適なインパクトを予測し、「Innovating to Impact」というクライアントへの約束を果たします。

## DENTSU • CONNECT



## 次世代成長領域

# スポーツ&エンターテインメント領域

## スポーツとエンターテインメントの力で、ブランドと社会をつなぐ

電通グループは、スポーツ&エンターテインメント領域において、長年にわたり、企業と生活者、そして社会全体をつなぐ価値創造を推進してきました。

スポーツ領域では、各種の国際大会、プロリーグ、アスリートとのパートナーシップにより、企業のブランド価値向上や社会課題の解決に貢献しています。また、近年は新スタジアムの開発・運営を通じて、地域創生などを見据えた事業開発などにも幅広く取り組んでいます。エンターテインメント領域では、映画・アニメ・ゲーム・音楽といった多様なコンテンツやIPへの投資・共創を通じて、市場開拓などそのグロースに貢献するとともに、IPを活用して企業がストーリー性のあるブランド体験を生活者に提供できるよう支援しています。

そして、2025年6月16日、当グループは、国内外に持つケイパビリティを結集し、グループ横断の新たなイニシアティブとして「電通スポーツ&エンターテインメント」をグローバル展開していくことを発表しました。今後は「One Dentsu」体制のもと、グローバルネットワークと専門人財、テクノロジー、データを活用した統合的支援を世界的に強化することにより、クライアント企業のマーケティングやブランディングの課題に対して当領域における高い解決力を提供するとともに、IPのグローバル成長や価値創造に貢献していきます。

### 事例 | B.LEAGUE GROWTH PARTNER



従来のスポンサーシップ権販売にとどまらず、B.LEAGUEの事業成長戦略策定支援やファンマーケティング戦略策定支援など、多角的な支援をおこなっています。

電通グループのネットワーク、データ、テクノロジー、クリエイティブなどのアセットを活用し、GROWTH PARTNERとして求められる役割を十二分に果たすことで、B.LEAGUEの事業成長にコミット。スポーツを通じた地域活性化と、日本のスポーツ文化の持続的発展に貢献する取り組みです。

### 事例 | 万博×STAGE:0が描く、eスポーツと高校生たちの新しい未来



2025年大阪・関西万博において、電通は2019年より7回目となる日本国内最大級の高校生eスポーツ大会「STAGE:0」を開催。eスポーツは、多様性・公平性・包括性を備え、性別や体格、地域を越えて誰もが挑戦できる新しい青春の舞台です。eスポーツを未来の文化として捉え、マーケティングを起点に社会的意義の発信から事業の共創・実装までを担い、企業とともにその熱量を社会、そして世界へと広げてまいります。



## CCROメッセージ

## AI時代こそ、dentsuの一人ひとりの 多様なクリエイティビティが活かされる。

(株) 電通グループ グローバル・チーフ・クリエイティブ・オフィサー 佐々木 康晴

### 誰かを喜ばせたいという衝動が イノベーションを生む

AIが日々進化しています。dentsuでは、AIをインサイトの深掘りや表現制作、広告効果の最適化に活用。更には、dentsuのクリエイティブ人材の「発想プロセス」を学んだAIが、コンセプトの立案や事業デザインの発想までも補佐。人とAIによる統合型ワークフローが構築されつつあります。

AIは使い方次第です。似たような方法でAIを使えば、似たような表現になります。やがて人々はそういうアウトプットに飽きていくでしょう。今後は、常に人々を思って発想し、手を動かし、実現し続けた人による「ディレクション力」こそが、まだ見たことのないイノベーション創造のためにとても重要になると考えています。AIに教わるだけでなく、AIに教える力のある人が必要なのです。

dentsuでは、その仕事内容に関わらず、すべての領域の人々が高いクリエイティビティを持っています。そもそもクリエイティビティとは、「誰かを喜ばせたいとたくらむ力」のこと。dentsuは、メディア、クリエイティブ、CXM、デジタル、スポーツ&エンターテインメント、BXなど、多様な領域の人材が混じりあって120年以上続く組織です。あらゆる手段で世の中にポジティブな変化を起こそうと、頼まれた以上のことまで汗をかく。そのおかげで各領域に高度なクリエ

イティビティが備わり、それが大胆なB2B2Sの創造につながっているのです。

### Transformative Creativity×AIで未来を創る

不安定な環境が続く中、企業は「未来」を探しています。私たちは未来への独自の先見性をもち、経営やビジネス変革の根幹にクリエイティビティを組み込みます。そこからあらゆる領域で人々を驚かせ、喜ばせる変革を創る。これがdentsuのTransformative Creativityの考え方です。例えばDentsu LabやFuture Creative Centerなどの組織では、テクノロジーや未来へのビジョンをビジネスと結びつけて、率先してイノベーションを起こしています。テクノロジーやクラフトに目が行きがちですが、どの事例もその根幹の思想にユニークネスがあります。

AIとTransformative Creativityがかけ合わさることで、dentsuのイノベーションは加速していきます。AIで多様な分野の知見が簡単に手に入り、領域の越境が起きやすくなっています。これはdentsuにとってありがたいことです。グループ内の多様な領域がつながり、ますますイノベーションが起きやすくなる。今までにない世界を創造するアイデア力、豊かで多様な社会を彩るプロデュース力、多様な個々のクリエイティビティによって、人々に、企業に、社会に、鮮烈なインパクトを届けていきます。



# B2B2S事例

B2B2Sは企業の経済的価値と社会的価値の両立を目指しています。社会課題の解決には困難が伴い、AI時代には心の深層に触れるアイデアも求められています。

プロジェクトを実現するには、人々をメディアやプラットフォーム、企業へとつなぐ力も不可欠です。こうした観点から、事業性、社会の課題解決、効果の数値化、人への洞察、Integrated Growth Solutionsの実践、パーパスやビジョンの体现、社内外の幅広い連携などを実現した、当社の活動をご紹介します。

## Inflation Cookbook

## 物価高騰で先進国でも栄養不足に。 AI予測の最安値食材で、 シェフと栄養士が健康的なレシピを提供

### クライアント：Skip

経済水準の高いカナダでも食品価格の急激な高騰のため、食事の量を減らしたり、安価な加工食品を買う家庭が増加。国民の栄養不足が社会問題になり、特に子どもたちの栄養失調は深刻です。

この課題解決のため、電通クリエイティブ・トロントはカナダの食材宅配サービス会社であるSkipと一緒に「Inflation Cookbook」を立ち上げました。AIが国内80店舗以上の400品目の食品価格を調べて、週のうちに最安値となる食材を予測。これらの食材を使いながらシェフが考案し、栄養士が監修したレシピを紹介するアプリです。2023年12月までにカナダの消費者は合計2,180万ドルも節約できたと推計され、メディアで広く取り上げられたため多くの人の注目を集めることにも成功。週に28,600人が利用し、同社は430万ドル以上の収益を得ました。美味しくて体に良い食事を手ごろな価格で楽しみたいという、人々の気持ちへの深い洞察が課題解決の一助につながっています。



カンヌライオンズ2024 クリエイティブ・ストラテジー部門、メディア部門でゴールド受賞。

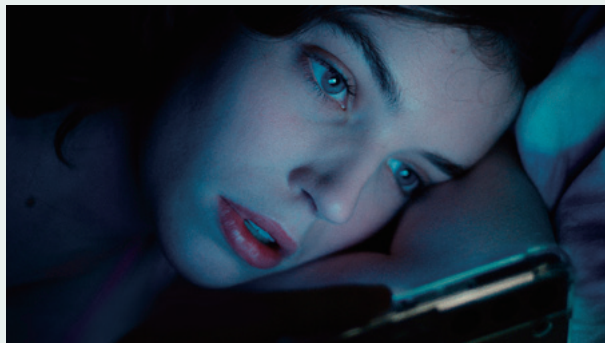
## A Piece of Me

## 青少年へのネットでの リスク啓発活動をきっかけに 性犯罪法の改正につなげたキャンペーン

## クライアント：KPN

ネットでの個人的な性的写真の共有がもたらす事件は後を絶たず、深刻な社会問題となっています。電通クリエイティブ・アムステルダムは、オランダ最大の通信企業KPNが取り組む安全なネット環境構築の一環として、ネットにおける個人の性的写真共有のリスクを啓発するキャンペーン「A Piece of Me」を展開。同社のブランド検討率は9%、信頼度は16%上昇。社会に影響を与えるブランドであるとの評価も16%上昇しました。

このキャンペーンを契機に、オランダの国会は、個人の性的写真をネットで共有した人への非難や辱めを性犯罪とする法律を可決。さらに今、本キャンペーンの英語版をリリースするなど、グローバルでの拡がりを見せています。



カンヌライオンズ2024クリエイティブ・ストラテジー部門でグランプリ受賞。

## Carry On Learning: Scholar Panel

## 不要になったスーツケースが 学校の騒音問題を解決し、 学習環境も大きく改善

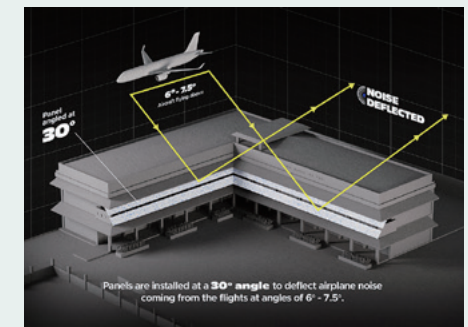
## クライアント：Samsonite

顧客から下取りしたスーツケースの再活用に関して、電通クリエイティブ・インドネシアは、スーツケースの樹脂をパネルに変え、空港近くの学校に貼りめぐらし、最大40dBの騒音を低減するアイデアを提案。パネルを「スカラーパネル」と名付け、実際の製作、学校との連携、取り付け等の施工管理、PR戦略までを粘り強く進めました。

従来、同校の生徒は難聴になる程の航空機の騒音被害を受けていましたが、騒音の低減により学習環境も大きく改善。本活動は、約6万ドルのPR効果と1億100万回以上の総インプレッション数を獲得し、今後、インドネシア政府により全国の学校に拡大されることになりました。



カンヌライオンズ2025デザイン部門でショートリストに選出。



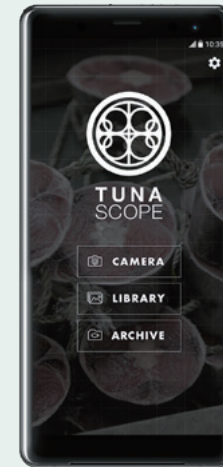
## TUNA SCOPE

## 日本の「目利きの技」を、 AIで世界基準の品質規格へ。 世界の水産業従事者の所得向上と 海洋資源の持続可能性を追求

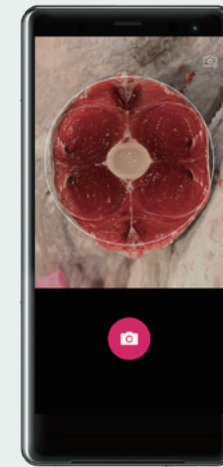
マグロの品質の目利きは長年の経験と勘によって培われる「暗黙知」。高齢化が進む日本で技能伝承者が半減する中、(株) 電通は5年以上にわたり、目利き職人の知見をAIにディープラーニングさせマグロの品質判定AI「TUNA SCOPE」プロジェクトに取り組んでいます。大手回転すしチェーン「くら寿司」での実用では、日本から海外のマグロをスピーディに遠隔買い付けすることに成功。厳選された良質なマグロは、「AIまぐろ」として想定3倍の売上も記録しました。また、現在では、スーパーでの販売もロングセラーとなっています。

一方、世界最大のマグロの水揚げ量を誇るインドネシアでは、日本のような熟練の目利きはおらず、マグロの品質評価者の評価基準がばらつき、安定性や透明性を欠くため適正な価格が付けられていないことで、水産業従事者の所得があがらなかったり、ひいてはマグロ乱獲の一因となっているという課題も抱えています。

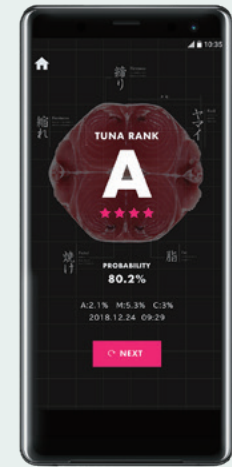
この課題に対し、(株) 電通は「TUNA SCOPE」を活用し、インドネシア産マグロの品質基準を確立し、価格を適正化・高付加価値化するプロジェクトを推進。本件は、2024年12月に国際協力機構（JICA）の「中小企業・SDGsビジネス支援事業」に採択され、インドネシア水産業従事者の所得向上や事業と海洋資源の持続可能性への貢献をめざしています。



TOP



SHOOT



RESULT



Spikes Asia 2022クリエイティブデータ部門でグランプリ受賞。



## AI for EVERY

## 生活者視点とAI技術・実装力を 掛け合わせ社会課題を解決する AIサービス実現を目指す

### ビジネスパートナー：日立製作所

生成AIの活用が進む中、暮らしに密着した場面では生活者視点を取り入れた、ぬくもりのあるAIサービスが求められます。最適な顧客体験をデザインし実現する(株)電通および(株)電通デジタルは、高い技術で様々な領域のDXを実現してきた(株)日立製作所と協業し、社会課題解決に貢献する新しい生成AIサービスの検討・提供を行う協働プロジェクト「AI for EVERY」を立ち上げました。

協業の第1弾「今日の気まぐレシピ」は、日立の需給予測システムにより売れ残りそうな食材を高精度に予測し、電通のクリエイターの知見を学習した生成AIがその食材を使ったレシピを生成。電通デジタルの「∞AI Ads」のノウハウを活用し、サイネージやアプリで紹介する流通業向けのサービスで、生活者と食材の「思いがけない出会い」を創り、食品ロスの削減にも貢献します。

今後、さらに幅広い分野での生成AIを活用したサービスを共同検討していきます。



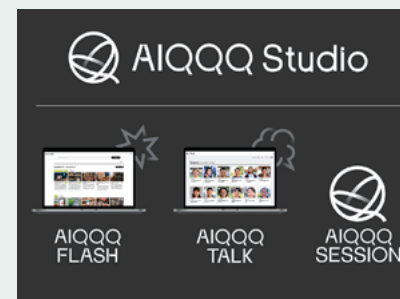
## AIQQQ STUDIO

## 企業の価値創造に、アイデアを。 AIとクリエイターの磨き込みによる コンセプト開発ソリューション

### クライアント：dentsu Japanのクライアント各社

企業の事業やサービスの開発現場では、アイデアがマンネリ化しブレークスルーが難しく、検討の時間が足りないことが課題。dentsu Japanは“人間の知”と“AIの知”を掛け合わせ、クライアントや社会の成長に資するAI戦略「AI For Growth」を掲げ、その一環として2025年5月から「AIQQQ Studio」を大幅刷新しました。

当社国内グループが長年培ってきたクリエイティブな発想法と膨大な生活者データを活用して、AIが既成概念にとらわれないアイデアを高速生成し、リアルな顧客ペルソナとの即時インタビューも再現。ワークショップも可能とし、数百ものアイデア創出から検証、ブラッシュアップまでを約1カ月で行います。現在、グローバルでの運用も始まっています。



## IMDビジネススクール研究支援

現代の消費のマインドセットを解き明かし、  
ビジネスにサステナブルな  
イノベーションを再注入する

## ビジネスパートナー：IMDビジネススクール(IMD)

当社は経営方針「B2B2S」に基づき、事業による社会への貢献を持続可能とするために、2023年からスイス・ローザンヌおよびシンガポールに拠点を持つ独立系の学術機関であるIMDの研究支援を行っています。企業のサステナビリティ活動を、規制対応や報告のためだけでなく、ビジネス変革と成長のドライバーとするためのフレームワークを提供します。

同校のゴータム・チャラガラ教授を「dentsu group Chair (サステナブル戦略とマーケティング)」とし、社会と環境へのプラス影響を目指す企業に、最先端の知見と解決策を提供する「IMDサステナブル&インクルーシブビジネスセンター」を支援。IMDの戦略理解と当社の消費者・マーケティングに関する専門知識を組み合わせ、クライアントの持続的な成長に資する価値を共創しています。



**dentsu good**  
a sustainability accelerator



※これらは、2030価値創造戦略のマテリアリティの1つであるINNOVATIONの事例（社会のより持続可能な未来に向けた行動を促すソートリーダーシップコンテンツ）になります。

## SUSTAINABILITY TO IMPACT

「すべき」から「したい」へ。  
人が動く、企業のサステナビリティ  
推進支援プログラム

## クライアント：dentsu Japanのクライアント各社

企業と社会の新しい関係を構築し、企業価値を高めるサステナビリティ。関心は高いものの、サステナビリティ活動と事業との関連や、従業員の自分事化などに課題を感じる企業も少なくありません。dentsu Japanはクライアントとともに、社会課題解決のアイデアの共創を目指し、同社が培ってきた「人の心に働きかけること」への長年の知見を結集した、サステナビリティ推進支援プログラム「SUSTAINABILITY TO IMPACT」を2024年8月から始動。

「人が動く」モデルを用い、企業活動全体の診断と戦略の策定から、施策や事業アイデアによる変革、社内外への伝達までを具体的なアクションとして、クライアントの状況や課題に応じて提供しています。

SUSTAINABILITY TO IMPACT		CHECK & PLAN	ACT & CHANGE	REPORTING & DISCLOSURE
サステナビリティ経営	サステナビリティ経営	・事業計画・事業ポートフォリオ管理支援 ・マテリアリティ・経営理念策定支援 ・価値創造ストーリー策定支援 ・サステナビリティ経営の推進・価値の創造 ・パパス・中長期ビジョン策定 ・中長期経営計画策定支援 ・デジタルトランスフォーメーション（組織状況分析）	・インパルスの設計・計画 ・サステナビリティ・ESG関連のKPI設計 ・シナリオ・価値創造・アクションプラン策定 ・経営計画策定 ・環境財務・非財務情報管理システムの構築 ・パパスの社内浸透・事業変革支援	・統合報告書作成支援 ・TCFD・TNFD・CDP対応支援 ・統合価値創造報告書策定支援 ・財務報告のバーチャルモデル ・外部関係対応支援 ・トップ・マネージメント・ステークホルダー・エンゲージメント ・サステナビリティ・価値創造・シナリオ・構築
	人権	・人権アセスメント支援 ・人権方針策定支援	・インテグリティ・コミュニケーション（関係者含む） ・サステナビリティ・価値の創造・データ駆動型支援 ・価値創造シナリオ・人権管理（リスク・オポチュニティ）	・統合報告書作成支援 ・人権アセスメント・報告書策定支援
PEOPLE & CULTURE	DEI	・LGBTQ+関係・ジェンダー平等戦略 ・ダイバーシティ・インクルージョン ・タレント・リソース・対応策策定 ・多様な価値観・タレント・マネジメント ・多様な価値観・タレント・マネジメント ・多様な価値観・タレント・マネジメント	・DEI戦略・ワークシッ ・DEI推進のイベント・イニシアチブ ・ダイバーシティ・インクルージョン ・ダイバーシティ・インクルージョン ・ダイバーシティ・インクルージョン ・ダイバーシティ・インクルージョン	・トップ・マネジメント・報告書策定支援 ・人権アセスメント・報告書策定支援 ・人権アセスメント・報告書策定支援 ・人権アセスメント・報告書策定支援
	人的資本	・LGBTQ+関係・ジェンダー平等戦略 ・ダイバーシティ・インクルージョン ・タレント・リソース・対応策策定 ・多様な価値観・タレント・マネジメント ・多様な価値観・タレント・マネジメント ・多様な価値観・タレント・マネジメント	・DEI戦略・ワークシッ ・DEI推進のイベント・イニシアチブ ・ダイバーシティ・インクルージョン ・ダイバーシティ・インクルージョン ・ダイバーシティ・インクルージョン ・ダイバーシティ・インクルージョン	・トップ・マネジメント・報告書策定支援 ・人権アセスメント・報告書策定支援 ・人権アセスメント・報告書策定支援 ・人権アセスメント・報告書策定支援
ENVIRONMENT	生物多様性	・サステナビリティ・リスク・アセスメント ・サステナビリティ・リスク・アセスメント ・サステナビリティ・リスク・アセスメント ・サステナビリティ・リスク・アセスメント ・サステナビリティ・リスク・アセスメント	・CO2削減・アクションプラン策定 ・ESG・報告書策定支援 ・サステナビリティ・リスク・アセスメント ・サステナビリティ・リスク・アセスメント ・サステナビリティ・リスク・アセスメント	・ESG・報告書策定支援 ・TCFD・TNFD・CDP対応支援 ・サステナビリティ・リスク・アセスメント ・サステナビリティ・リスク・アセスメント ・サステナビリティ・リスク・アセスメント
	サーキュラーエコノミー	・サステナビリティ・リスク・アセスメント ・サステナビリティ・リスク・アセスメント ・サステナビリティ・リスク・アセスメント ・サステナビリティ・リスク・アセスメント ・サステナビリティ・リスク・アセスメント	・CO2削減・アクションプラン策定 ・ESG・報告書策定支援 ・サステナビリティ・リスク・アセスメント ・サステナビリティ・リスク・アセスメント ・サステナビリティ・リスク・アセスメント	・ESG・報告書策定支援 ・TCFD・TNFD・CDP対応支援 ・サステナビリティ・リスク・アセスメント ・サステナビリティ・リスク・アセスメント ・サステナビリティ・リスク・アセスメント
INNOVATION	オープンイノベーション	・新規事業・プラットフォーム・事業計画策定 ・新規事業・プラットフォーム・事業計画策定 ・新規事業・プラットフォーム・事業計画策定 ・新規事業・プラットフォーム・事業計画策定 ・新規事業・プラットフォーム・事業計画策定	・新規事業・プラットフォーム・事業計画策定 ・新規事業・プラットフォーム・事業計画策定 ・新規事業・プラットフォーム・事業計画策定 ・新規事業・プラットフォーム・事業計画策定 ・新規事業・プラットフォーム・事業計画策定	・新規事業・プラットフォーム・事業計画策定 ・新規事業・プラットフォーム・事業計画策定 ・新規事業・プラットフォーム・事業計画策定 ・新規事業・プラットフォーム・事業計画策定 ・新規事業・プラットフォーム・事業計画策定
	事業開発	・新規事業・プラットフォーム・事業計画策定 ・新規事業・プラットフォーム・事業計画策定 ・新規事業・プラットフォーム・事業計画策定 ・新規事業・プラットフォーム・事業計画策定 ・新規事業・プラットフォーム・事業計画策定	・新規事業・プラットフォーム・事業計画策定 ・新規事業・プラットフォーム・事業計画策定 ・新規事業・プラットフォーム・事業計画策定 ・新規事業・プラットフォーム・事業計画策定 ・新規事業・プラットフォーム・事業計画策定	・新規事業・プラットフォーム・事業計画策定 ・新規事業・プラットフォーム・事業計画策定 ・新規事業・プラットフォーム・事業計画策定 ・新規事業・プラットフォーム・事業計画策定 ・新規事業・プラットフォーム・事業計画策定

## CHROメッセージ

## ‘Integrated Growth Partner’を育て、勝つ

(株) 電通グループ グローバル CHRO 谷本 美穂

## 私たちの「人財」

私たちdentsuのビジネスは、「人」によってつくられています。多様な専門性を持つ従業員が集まり、互いの能力を掛け合わせることで創造性を高め、クライアントの成長課題に対して革新的な提案を行い、それを形にします。これこそが、dentsuのビジネスモデルの核であり、私たちが目指すクライアントや社会の成長に寄りそう Integrated Growth Partnerです。

また、dentsuは「クライアントの喜ぶ顔を見るのが好き」という従業員の想いに支えられてきた企業です。このクライアントに向き合う姿勢は、テクノロジーが進化し、社会やビジネスの在り方が大きく変わる現在においても変わることはありません。むしろ、テクノロジーが進化すればするほど、それを使いこなして価値へと変えていくのは他ならぬ「人」であるという確信が強まっています。

人は誰もが、「貢献したい」として「成長したい」という思いを持っています。私たちは、そうした従業員一人ひとりが自らの可能性を探究し、挑戦し、成長し続けることができる組織づくりに取り組んでいます。そしてこうした取り組みが、企業の成長や社会への価値提供につながると信じています。

人事部門では、この信念に基づき、「従業員を信じ、従業員の活力を引き出す」ことをポリシーに掲げています。人が生き生きと挑戦しながら育つ組織づくりのために次の要素に注力しています。

## 多様な専門性を掛け合わせる

## Integrated Growth Partner

私たちの戦略は、多様な専門性を持つ人財が連携し、クリエイティビティとテクノロジーの力を掛け合わせることで、クライアントや社会の課題に対し、インパクトあるソリューション Integrated Growth Solutions (IGS) を推進することにあります。クライアントのニーズは日々変化しており、またクライアントの本質的な成長を実現するために、私たちプロフェッショナルパートナーに求められるスキルも進化してきています。

## 「人財で勝つ組織」に向けた3つの取り組み

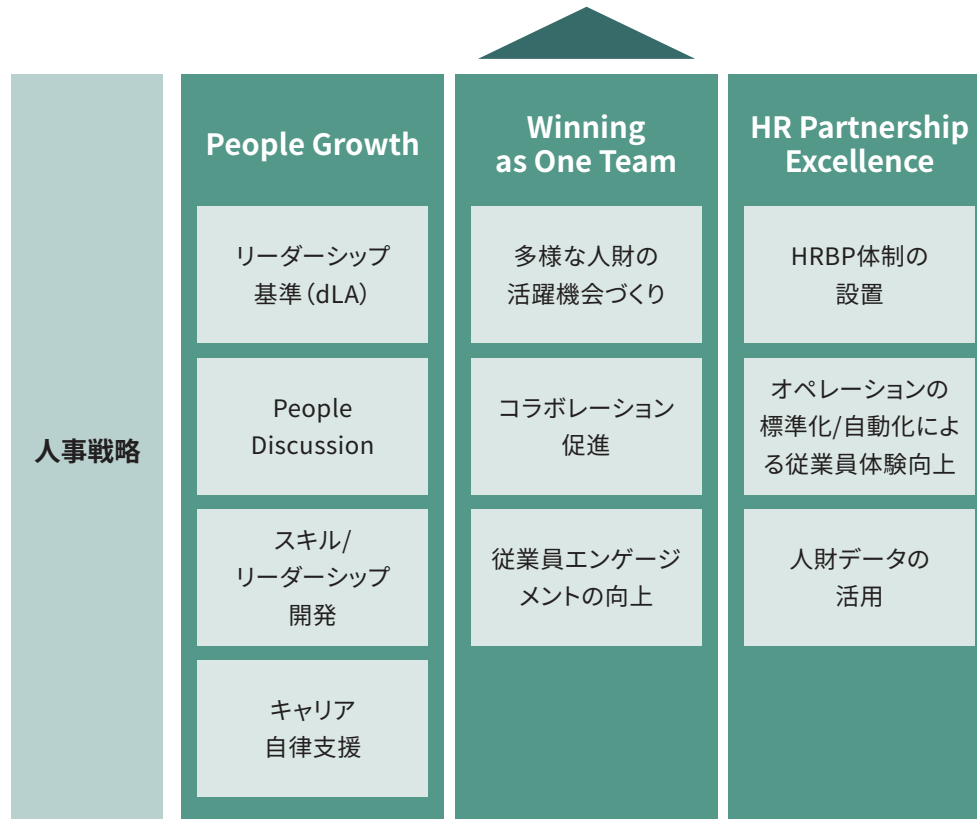
このIGSという強みを育て、グローバルにスケールさせ、世界各地でソリューション力を高めていくためには、人財の力を強化していく必要があります。「人財で勝つ組織」に向けて、私たちは次の3つの取り組みに注力しています。

1. People Growth – 従業員の成長機会を支援し、専門性を高める
2. Winning as One Team – 多様なコラボレーションを促進し、組織の活力を引き出す
3. HR Partnership Excellence – 人事と事業部門が一体となり、成長をドライブする



## 従業員の活力を引き出す、人事戦略

Purpose	an invitation to the never before.
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
経営戦略	One dentsu体制での Integrated Growth Solutions提供



## People Growth

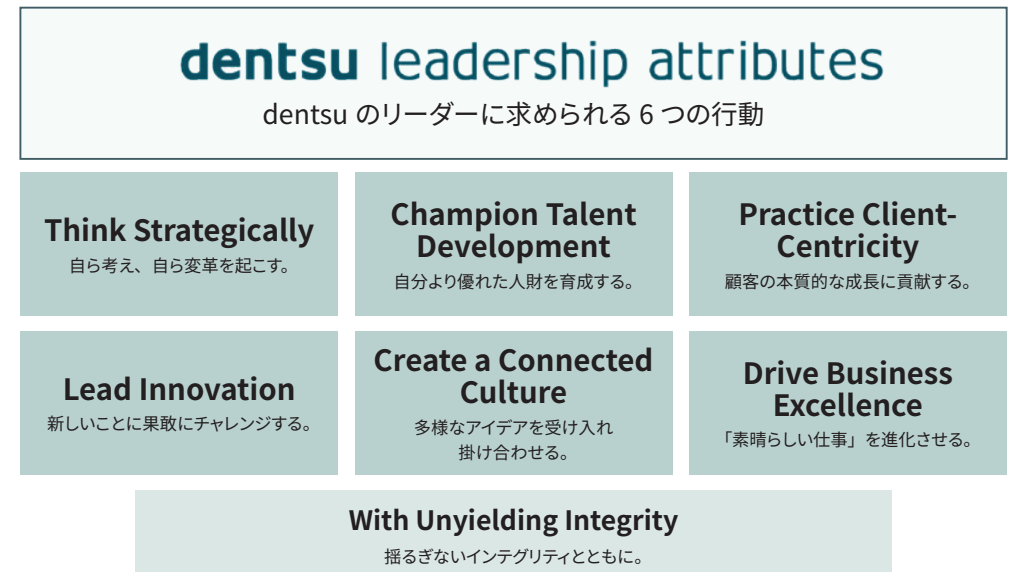
## 従業員の成長機会を支援し、専門性を高める

## dentsu Leadership Attributes (dLA):

## 組織の基盤となるリーダーシップ

強い組織の土台となるのは一人ひとりのリーダーシップです。私たちは、「リーダーシップは役職や肩書に関係なく、周囲にポジティブな影響を与える行動である」という価値観を軸に、リーダーシップ行動を体系化した「dentsu Leadership Attributes (dLA)」を導入しました。dLAは「dentsuを成長に導くリーダーシップは何か」という問いに対して、従業員やリーダーから広く声を集めて設計されたものです。2025年にはグローバルで統一された基準として正式にローンチし、目標設定・パフォーマンス評価・育成設計などの人事施策に組み込みはじめています。

この仕組みにより、従業員一人ひとりがリーダーシップある行動を体現し、主体的に変化を起こす意識の醸成を目指しています。



### People Discussion: 全社で展開する人財開発議論

dLAを活用した人財開発の一環として、部門リーダーが定期的に従業員の成長と育成計画を議論する「People Discussion」を実施しています。これを通じて人財のスキルとポテンシャルを可視化し、より強い人財とチームを育てるための具体的なアクションを検討しています。

このディスカッションは評価を決定する場ではなく、リーダーシップ行動や将来の成長ポテンシャルに焦点を当て、未来のdentsuグループを担う人財を育成するための前向きな対話の場です。こうした継続的な議論を通じて、後継者育成やその適切な配置を見据えた戦略的人事を実現しています。

導入初年度は、グローバルでトップ100のリーダーを対象に開始し、2年目となる2024年には、日本国内での対象者を大幅に拡大。現在では4,000名以上の従業員をカバーする規模で展開しています。この取り組みを通じて、個々の成長機会をいち早く特定し育成を加速させると同時に、「リーダーが次のリーダーを育てる」文化の醸成を目指しています。

### クライアントへの価値提供を高めるスキル開発

People Discussionを通じて可視化された人財の成長ポテンシャルに対しては、さまざまな能力開発の機会を設けたいと考えています。現在注力しているのは、IGS推進の鍵となる、クライアント課題を深く理解した上で統合的にソリューションを提供できるスキルです。

この領域では、これまで日本事業で培った専門性をグローバルにスケールしていくことを目指し、「EIGYO」という研修プログラムを海外で展開しています。参加者は、「クライアント視点」での課題

把握、戦略設計、そして部門横断的なソリューション開発の方法論を、日本や海外のIGSトップランナーから学ぶことができます。

更に、私たちはAIを社内外の業務のあらゆる場面に取り込むことで、より付加価値の高いソリューション提供を目指しています。AI人財育成のためには従業員が積極的にテクノロジーを試し、学ぶ合う環境が必要です。当社では、全世界で7,000人以上が参加するAIコミュニティを通じて日々活発な情報交換が行われているほか、クライアントやプラットフォーマーと共同で行うハッカソンも積極的に実施しています。日本でも独自のAIスキル認定・研修プログラムを拡充し、従業員一人ひとりが新しい技術を使いこなし、クライアントへの提案力を向上する環境を整備。また、AIの倫理やガバナンスといった観点からも、全従業員のリテラシー向上に向けた取り組みを進めています。

### グローバルリーダー育成： 未来を牽引するチェンジリーダーの創出

そしてIGSをグローバルに拡張していくには、世界をまたいでこれを強力に推進していく経営人財が不可欠です。グローバルに活躍できるリーダーの継続的な育成のために人財育成体系を整備し、以下のような階層別・市場横断型の育成プログラムを展開しています。

- dentsu Leadership Connect: グローバル戦略の理解と実践力を高める次世代リーダー育成プログラム。2024年には40名のグローバルリーダーが参加し、ベストプラクティスの共有とチェンジリーダーとしての視座を高めました。
- dentsu NEXT 20: 特に日本市場において将来のグローバルリー

ダー候補を選抜し、海外拠点での実践を通じて「意志あるリーダー」の育成を目指す新プログラムです。自己と徹底的に向き合い、ストレッチを求められる挑戦と経験を通じて、成長を促しています。

世界各国から多様な面々が集まり、現リーダーと次世代リーダーと一緒に未来のdentsuについて議論し合うことは、グローバルスケールで組織の活力を上げています。



dentsu Leadership Connectの様子

### 従業員の声を聴きながら、一緒に「成長」について考える

選抜型の育成に加えて、個々の従業員の成長を加速するためには、自ら主体的にキャリアのテーマを探索し、年次やバックグラウンドに関係なく、公平な環境で自分のペースで挑戦できる土壌づくりが重要と考えています。キャリア自律を推進するため、日本国内では人事部門と人事組織変革を担うBXチームが連携し、「Human Capitalプロジェクト」を立ち上げました。このプロジェクトは、従業員参加型の組織開発プログラムであり、従業員の声を広く収集しながら「意志をもってキャリアを探索できる、活力ある組織」をつくるためには何が必要かを探っています。役職や階層を超えたフラットな

メンバーによるワークショップを通じた対話の中で、従業員が「自ら“やりたいこと”を持ち、挑戦し続け、オープンな機会がある環境の中で成長していく」ことがキャリア自律につながるという共通理解が生まれました。今後、こうした従業員の意志や価値観をキーワードとして捉え、人事施策を従業員と共創しながら展開してまいります。



一人ひとりの「Will」を見つめるHuman Capitalプロジェクト

## Winning as One Team

### 多様なコラボレーションを促進し、組織の活力を引き出す

#### エンゲージメント:

#### 従業員の声を聴き、組織に活かしていく仕組み

組織の活力を上げるには、従業員一人ひとりが会社の方向性にコミットしている、エンゲージメントの高い環境づくりが欠かせません。dentsuではグローバル全体で毎年「Check In」というエンゲージメント調査を実施し従業員の声に耳を傾けています。その結果に基づき、各チームが主体的にアクションプランを策定・実行し、現場に根ざした改善を継続しています。全社的には、経営から

のコミュニケーション、従業員のビジョンや戦略の理解を向上させるため、リーダーと従業員の対話の質を高めるアクションを実行してきました。例えば昨年は世界中からシニアリーダーが約200名東京に集まり、顔を合わせて戦略を議論・共有するセッションを開催。その他、年間を通して定期的にトップ1,200名のリーダーを集めて発信するDentsu Global Leadership Meetingや各種タウンホール、リーダーが積極的に従業員と対話する「オープントーク」などを実施しました。こうして経営リーダーと現場とのオープンな対話の場や、タイムリーで透明性あるメッセージ発信の頻度を向上させることで、経営コミュニケーションのスコアを向上させました。

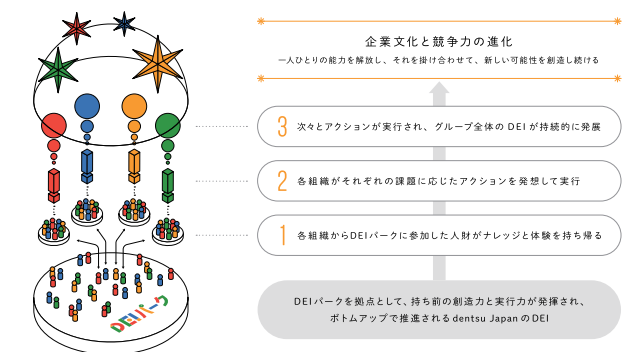


シニアリーダーシップミーティングの様子

#### 多様な人たちが集まり、力を発揮できる環境づくり

IGSを支える原動力は、多様な人財、多様な専門性、視点が掛け合わさることです。dentsuでは互いを尊重しあえる組織風土をグループ共通のゴールに据え、より具体的な取り組みについては地域ごとの社会・文化に応じて展開しています。

例えば日本では、各社・各組織から、ボトムアップの取り組みを加速させるためのアクション創出プラットフォーム「DEIパーク」を2021年から継続的に実施しています。2022年以降、各組織から選抜されたDEIリーダーが集まり、基礎知識を学び、マイノリティ当事者の仲間の話を聴き、互いに対話。それを自組織に持ち帰り周囲を巻き込みながら、自組織に必要なアクションを考え実践しています。これにより、一人ひとりの「自分ごと化」を促しながら、組織ごとに異なる課題に対する取り組みが自走していきます。2025年6月時点では約1,500名のDEIリーダーがDEIパークに参加。2024年度はdentsu Japan全従業員の約70%がアクションを実践しました。



dentsu Japan「DEIパーク」の実施構造

また、EMEA地域では、インクルーシブマーケティングプログラムを展開し、既にCXM、クリエイティブ、クライアントサービス、戦略を含むサービスラインにおいて、93名がプログラムを修了しています。このプログラムでは、従業員がクライアントと共にオープンで意味のあるディスカッションを行うスキルを身につけることを意図



しています。今後は、メディア分野にもこのプログラムの拡大を予定しています。

そして、APACにおいては、引き続き、支援が不足しているコミュニティに対して丁寧に意識向上を推進し、そのインクルージョンを促進することに注力しています。特に、ニューロダイバーシティ、メンタルヘルス、LGBT+のインクルージョンなどに関するプログラムを通じて、これらのコミュニティが当社のブランド、クライアント、そして社会全体の中でも重要な位置づけであることを啓発しています。今年度、当社の多様な取り組みに4,000人が参加しました。これには、dentsu APACの「Inclusion Month」や、更年期が職場の潜在能力・ダイナミクスに及ぼす影響などに関するパートナーとの探求が含まれます。更に、当社の「Voices Library」は、MastercardやMicrosoftといったクライアントとの持続的な対話を通じて、dentsu APACを多様でインクルーシブな職場として位置付けるのに貢献しています。

全社的には従業員同士のリスペクト意識をCheck Inサーベイでモニタリングすることで、多様なプロフェッショナルが自身の能力を安心して十分に発揮できる職場環境を目指しています。またジェンダーに関する目標を見直し、2030年までに米国を除くグループ全体で女性リーダーの割合を35%とすることを目指します。これは組織におけるマイノリティの数が全体の三分の一を超えてくると、マイノリティと感ずることが少なくなる、という理論を踏まえて検討しました。

### 「働きがいある会社」を目指して

従業員が創造性を発揮してイノベーションを生み続けるには、働く環境の整備も重要です。私たちが大切にしているのは成果に

フォーカスした働き方を追求することです。そのためにハイブリッドワーク、リモート勤務といった柔軟性は維持しつつ、各地でオフィスへ出社することも推奨しています。これは、dentsuの強みであるアイデアやクリエイティビティを生み出すには、従業員同士が顔を合わせた「リアル」なコラボレーションが重要な役割を果たしていると考えるためです。

また従業員が裁量を持って働ける/休めることを意図し、ワークライフバランスを自分で整えるためのウェルビーイング休暇制度も設けています。

このような取り組みの成果もあり、去年は働きがいのある職場として複数の地域・会社で表彰や認定をいただくことができました。引き続き、従業員が意欲を持って働けるための機会と環境を充実させていきます。

## HR Partnership Excellence

### 人事と事業部門が 一体となって成長をドライブする

上記の多様な専門性の向上やコラボレーション文化を醸成するには、私たち人事が事業と一体となって“変革のパートナー”として機能することが大事と考えています。ビジネスリーダーとともに、より事業の課題に沿った確かな人財マネジメントを実現するために、人事サービスの質と生産性の向上にも継続的に取り組んでいく必要があります。特にテクノロジーが急速に進化する現在においては、いかに効率的かつスピード感をもって、質の高いサービスを展開できるかが組織競争力の鍵となります。

### HRBP:ビジネスを最前線で支える人事パートナー

その実現に向けた重要な体制の一つが、事業の戦略的なパートナーとして人財マネジメントを推進するHRビジネスパートナー（HRBP）の配置です。

海外では、2019年よりHRBP制度を導入し、リーダーのパートナーとして地域ごとの課題に即した人財マネジメントや組織変革を推進してきました。2024年には、リーダーシップの適切な交代や組織構造の最適化を進め、今後は更に各部門が筋肉質な組織へと進化するための支援に注力していきます。

日本では、HRBPの取り組みは新たに立ち上がった段階にあり、実践を通じて知見を蓄積しているところです。今後は、国内外のHRBPが連携し、事業戦略に更に寄り添う体制を構築しながら、より包括的で実効性のある人事パートナーシップの確立を目指していきます。

### 人事オペレーションを磨き、従業員体験を向上させる

従業員一人ひとりにとっての体験価値を高めながら、組織全体の効率性を向上させるために、私たちは人事サービスのプロセス改善にも力を入れています。

日常的な人事関連の問い合わせや手続きを効率化するためには、海外では統合プラットフォーム「Ask People Services」の活用を推進。AIを活用したチャットボット等のプロセス自動化も取り入れることで、自己解決を促進し対応スピードと品質の向上を図っています。

また、サービス体制の基盤として、ニアショア／オフショア拠点の活用を戦略的に進めています。対応可能な人事サービス領域の拡大に加え、各拠点での処理件数も着実に増加しており、例えば南

米の拠点では対応の満足度が90%を超えるなど、高いサービスレベルを実現しています。

更に働き方をめぐるポリシーの見直しも進めており、リモートワークポリシーや国際モビリティポリシーといった、グループ全体で共通して適用される規程をブラッシュアップ。従業員が柔軟かつ生産的に働ける環境づくりを支援しています。

HRデータとテクノロジーの活用

こうした戦略的な人財マネジメントを支える土台として、人財データとシステムの整備には継続的に取り組む必要があります。人財データに基づくインサイトは、事業と人財に関する意思決定の質を高めるだけでなく、従業員一人ひとりのより良い体験にもつなが

ります。

dentsuの人財データの基盤となっているのが、「キャリアフレームワーク」という職種と等級（ジョブレベル）を定義した統一体系です。このフレームワークに基づき社内の「ジョブ」を可視化することで、人財に関するインサイトを得られるだけでなく、従業員自身にとっても社内のキャリアの選択肢が開かれ、主体的なキャリア形成が可能になります。現在、海外では約50,000人の従業員に対して、このキャリアフレームワークに基づいたジョブラベリングを実施しています。統一された基準と統合された人財データを活用することによって、評価、報酬、育成、ピープルアナリティクス、などの人事プロセスの標準化と、AIによる業務の効率化を進めています。日本においても、このグローバルの基準に倣い、統一基準に基づく人財

データベースの構築を開始しました。まずジョブレベルの統一から着手し、企業の枠を越えた機会創出と戦略的な人財配置の実現を目指します。

最後に

私たちは、「従業員を信じ、従業員の活力を引き出す」人事を目指しています。

従業員一人ひとりの「貢献したい、成長したい」という活力が引き出されてこそ、世界でクライアントから信頼される「Integrated Growth Partner」として価値を生み出せると信じています。その良きエンジンとなる人事の仕組みを、事業と一緒に実現していきたいと考えています。

目指す姿	進捗を捉える指標	2023年の実績値	2024年の実績値
従業員がチーム・組織に前向きに貢献しようとしている（エンゲージメントが高い状態）	エンゲージメントスコア	66	66
従業員が十分な成長機会を得て、ケイパビリティを獲得している	成長機会スコア	66	66
後継者パイプラインが十分に構築されている（リーダーが育っている）	グループ・エグゼクティブ・マネジメントの後継者準備率	なし	100%* *緊急カバーを含む
多様な属性人財が力を発揮し、活躍している（まずはジェンダーに着目）	女性リーダー比率	32.4%	32.5%
従業員同士が互いに尊重し合いながら働いている	敬意/Respectスコア	78	77
従業員間で活発なコラボレーションが行われている	コラボレーションスコア	69	68
高いインテグリティのもと、正しい行動が実践されている	個人のインテグリティスコア	81	80



環境

ガバナンス

CGOメッセージ

ガバナンスに関するマテリアリティ：  
インテグリティ

dentsu Japan「意識行動改革」

コンプライアンス

人権

独立社外取締役メッセージ

コーポレートガバナンス

リスク管理

サイバーセキュリティ

サプライチェーンマネジメント

# 4

## 中長期の価値創造基盤

未来への責任と事業を支える土台



# 環境に関わるリスクと機会、レジリエンスを事業戦略に組み込む

## 基本的な考え方

私たちは、環境に関わるリスクと機会、レジリエンスを事業戦略に組み込み、将来にわたって安定的な事業成長を実現することをめざしています。

当社グループでは、これまで気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の勧告に基づき、気候変動が事業に与える影響のシナリオ分析を実施し、TCFDレポート発行を行ってきました。2025年度は国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）が示したIFRSサステナビリティ開示基準 IFRS S2号（気候関連開示）を参照して分析・報告を行い、気候リスクと機会が当社グループの財務状況にどのように作用しているかを明示しました。詳細は「[電通グループ気候関連レポート2025](#)」をご覧ください。

### 事業・バリューチェーン全体における気候変動リスク/機会 評価の概要

ビジネスへの影響		ネット・ゼロ・シナリオにおける エクスポージャー		
		短期 (2025-2029)	中期 (2030-2039)	長期 (2040-2050)
移行リスク				
世界経済の変化による減収	ネットゼロ			
	移行遅延			
	現行政策			
規制変更に伴う サステナビリティ・サービスに 対する需要の変化	ネットゼロ			
	移行遅延			
	現行政策			
クライアントが生活者の 行動変化に対応できない リスク	ネットゼロ			
	移行遅延			
	現行政策			
炭素税とその他の気候規制の コスト	ネットゼロ			
	移行遅延			
	現行政策			

ビジネスへの影響		ネット・ゼロ・シナリオにおける エクスポージャー		
		短期 (2025-2029)	中期 (2030-2039)	長期 (2040-2050)
移行機会				
新しい市場、パートナー、 企業へのアクセス	ネットゼロ			
	移行遅延			
	現行政策			
自社ビジネス及び クライアントサービスにおける 低炭素新技術	ネットゼロ			
	移行遅延			
	現行政策			
物理的リスク				
長期的な気候変化による エネルギーコストの増加	ネットゼロ			
	移行遅延			
異常気象が従業員の生産性 低下を招くことによる収益減	ネットゼロ			
	移行遅延			
異常気象による サプライチェーンの混乱	定量化できず			

### リスク/機会の区分

リスク	機会	区分	財務影響
		極めて大きい	>181億円
		大きい	91億～181億円
		中程度	45億～91億円
		小さい	18億～45億円
		軽微	<18億円

## 指標と目標

先に示したリスク/機会分析の結果、これまでの当社グループのTCFD気候リスク開示の内容、またビジネス全般における環境影響と事業影響に鑑み、当社グループは、2040年までにバリューチェーン上の温室効果ガス（GHG）排出量のネットゼロ達成を目標に設定しています。2024年、当社グループの短期目標、長期目標は、Science Based Targets initiative（SBTi）企業ネットゼロ基準に従ってSBTiに認定されました。具体的な目標値は下記の通りです。

### ■短期目標：

Scope1とScope2のGHG絶対排出量を、2019年ベースライン比で2030年までに46.2%削減する。

また、購入した製品・サービス、出張、雇用者の通勤から発生するScope3のGHG絶対排出量を2019年比で46.2%削減する。

### ■長期目標：

Scope1とScope2のGHG絶対排出量を、2019年ベースライン比で2040年までに90%削減する。更に、Scope3のGHG絶対排出量も同じ期間内に90%削減する。

### ■再生可能エネルギー比率100%\*

2030年までに再生可能エネルギー比率を100%にする。

\*dentsuの価値創造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。

## 2024年の実績

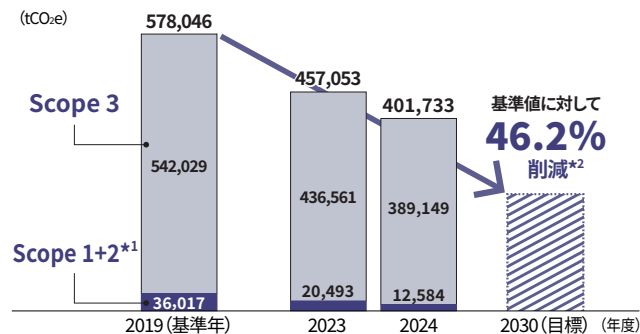
### 環境データを一元管理するための基盤整備と、目標に向けた着実な進展

2024年は長年の課題であった、グループ全体で環境データを一元管理するための基盤整理が完了し、集計作業の効率化を実現しました。

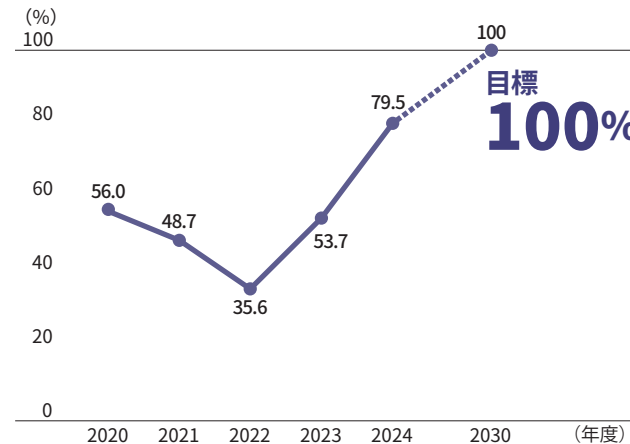
GHG排出量削減については、いずれも基準年（2019年）比でScope1+2で65.1%減、Scope3が28.2%減、Scope1～3全体で30.5%減、と順調に推移しています。Scope1+2は大規模拠点を中心に再生可能エネルギーの調達を進めたこと、Scope3では海外でカテゴリ1（購入した製品・サービス）が改善したことなどが排出量の削減につながりました。

また、再生可能エネルギー導入については、2024年10月、日本のオフィスで2番目に電力使用量の多い(株)電通総研 品川本社で電力の実質再エネメニューの契約を開始したことなどから、昨年比で再生可能エネルギー比率が大きく上昇し、79.5%の実績となりました。

### GHG排出量（連結）



### 再生可能エネルギー比率（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。

## ネットゼロ移行計画

2024年に認証を取得したSBTiの要件に基づき、確実な目標達成を担保するための「ネットゼロ移行計画」を2025年に策定しました。計画では、私たちのGHG排出のホットスポットを特定し、今後いつまでにどのような方法でそれらの削減を進めていくのかを示しています。詳細については「[電通グループ気候関連レポート2025](#)」をご覧ください。

## 自然関連の考え方

私たちが設定している環境のマテリアリティには、自然関連の領域も含まれます。生物多様性については、自然関連財務情報開示

タスクフォース（TNFD）のフレームワークをベースに、主要なビジネス毎にバリューチェーンに沿った自然資本への「依存」と「影響」を評価しています。その結果、当社グループの自然への依存/影響は比較的低いものの、バリューチェーンの上流部分で更なる対応が可能であること、また生物多様性の保全に資するソリューションの提供等を通じて、当社グループがよい影響を発揮できる可能性を確認しました。当社グループはこの結果をもとに、下記の取り組みを推進しています。

- GHG排出、生態系やそれにまつわるステークホルダーに配慮した調達方針の策定
- 生態系を含む地球環境に配慮した業務ガイドラインの策定と、その実行体制の整備
- オフィスにおける水使用量や廃棄物の削減
- 従業員に対する教育機会の提供
- 生物多様性の維持・保全に資するソリューションの開発と提供
- 生物多様性を含む環境全般に関わる啓発活動
- ネイチャーポジティブを含む持続可能な消費にかかわる啓発活動

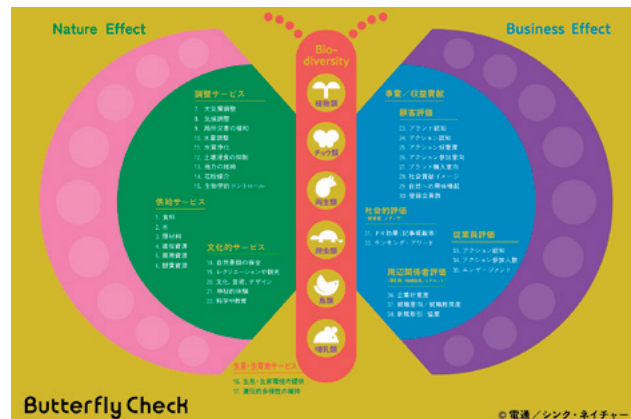
## 取り組み実績

2024年は、新たに次のような生物多様性の維持・保全に資するソリューション開発を行いました。

### 企業の自然関連活動が、生物多様性やビジネスに与える影響の測定・可視化サービス「バタフライチェック」の開発・提供

(株) 電通と(株) シンク・ネイチャーの共同開発。バタフライチェックは、企業の自然関連活動が、生物多様性やビジネスに与える影響を測定・可視化できるサービスです。

測定結果を蝶の羽の絵に見立てて俯瞰し、施策の改善点や新たなビジネス機会の抽出を支援します。詳細は(株) 電通のリリースをご覧ください。



企業の自然関連活動の成果をまとめた「バタフライチェック」のサンプル

### 「シティフローラ™」で、“生物多様性の保全”と“都市成長・企業成長”の統合的支援策を提供

各所で生物多様性の保全への貢献を目指す、都市・まちのプロジェクトが増加しています。(株) 電通は、都市・まちの分析から、未来の価値創造までを、人・生きもの・都市リスク視点で支援するサービス「シティフローラ™」を開発。

生物多様性の保全を、その都市成長・企業成長と一体で捉えた支援策を提供しています。緑化の取り組みや、生物多様性の保全を、“未来への成長投資”に変えていくために、生活者・企業の未来に向き合ってきた(株) 電通と、人と生きものの新たな関係をつくる(株) バイオームが共に、クライアントの課題へ向き合っています。詳細は(株) 電通のリリースをご覧ください。



シティフローラ™MAPは“人”と“生きもの”のほかさまざまな情報を都市レイヤーに重ね、多様な視点で都市・まちを観察・フィールドワークし、独自の価値創造の議論のための地図として活用されています。

### 児童書『みんなで知りたい生物多様性』の発刊

dentsu Japan横断のタスクフォースである電通ダイバーシティ・ラボは、小・中学生を対象に、生物多様性について解説した全5巻シリーズを企画・執筆しました。

豊富な調査データ・最新事例・マンガ・ワークシートなどを用い、小・中学生が生物多様性を学び考え、行動するために役立つ工夫をしています。

同じくdentsu Japan横断のタスクフォースである電通Team SDGsの協力を得た連携プロジェクトです。詳細は(株) 電通のリリースをご覧ください。





## 社会課題への洞察力を生かす

電通グループは、2030価値創造戦略である「事業を通して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」ことを推進する過程で培った社会課題への洞察力を、幅広いステークホルダーと共有し、社会全体の持続的発展を支える取り組みを継続的に行っています。

### 「みんなのコミュニケーションデザインガイド」の制作・公開

日本では2024年4月に「改正障害者差別解消法」が施行され、企業による障害のある方への合理的配慮が「法的義務」ととなりました。

コミュニケーションの領域においても「“誰一人取り残されない”コミュニケーションの実現」を目指し、2025年1月に、日本国内電通グループ9社（(株)電通、(株)電通デジタル、(株)電通ライブ、(株)電通プロモーションプラス、(株)電通PRコンサルティング、(株)電通クリエイティブフォース、(株)電通クリエイティブピクチャーズ、(株)電通総研、(株)電通プロモーションエグゼ）は、有識者との協力のもと、当事者一人ひとりのニーズとコミュニケーション時のポイント等をまとめた「みんなのコミュニケーションデザインガイド」を制作・無償公開しました。

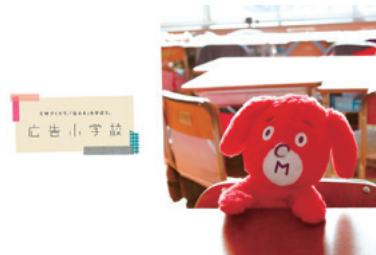
詳細は[WEBサイト](#)をご覧ください。



### 「広告小学校」の展開

2006年に「広告会社として社会貢献できることは何か」という(株)電通の従業員の発案で始まった「広告小学校」(東京学芸大学と共同開発)。2025年3月時点で、日本国内の小学校から大学まで約530校、延べ67,000人以上が受講しています。

CMづくりを通じて「発想力」「判断力」「表現力」「グループによる課題解決能力」を培うこのプログラムは、時代に合わせて進化し続けています。詳細は[広告小学校特設サイト](#)をご覧ください。



### NPO向け広報力向上支援「伝えるコツ」の実施

(株)電通と、日本のNPO中間支援団体である特定非営利活動法人日本NPOセンターは、2004年に「NPO広報力向上委員会」を設立。dentsuのクリエイティビティと日本NPOセンターのネットワークを生かして、日本全国のNPO向けの「伝えるコツ」プログラムを開発し、提供してきました。

この取り組みは2024年で20周年を迎え、全国で169回のセミナー実施、参加者は延べ6,100人に上ります。詳細については[特定非営利法人日本NPOセンターのサイト](#)をご覧ください。



### DX人財の不足に対応する大学寄附講座の提供

日本国内では、デジタルトランスフォーメーション(DX)を推進するための専門人財の不足が課題の1つとなっています。(株)電通デジタルは、業務で培った豊富な知見、ナレッジ、人脈を生かして、2022年より複数の大学を対象とした寄附講座を展開しています。全15回からなる講義は、電通デジタルがこれまでに推進してきたプロジェクト事例をもとに、各業界を代表するクライアント企業からの登壇も交えながら、DX領域の最新トレンドや手法を学ぶ実践的な内容となっています。

2024年は4つの大学(早稲田大学、慶應義塾大学、神戸大学、大阪大学)で合計約800名が履修しました。講義内容については、[\(株\)電通デジタルのウェブサイト](#)をご覧ください。



## ステークホルダーとの戦略的な協働

ステークホルダーとの協働から得られる知見を当社グループの経営に生かし、各種課題への対応を高度化するため、当社グループの戦略や考え方と一致する団体や取り組みに参画しています。2024年の主要な実績は以下の通りです。

### 「大河ドラマ」等映像メディアでのGHG排出量可視化ツールの活用

映像制作におけるGHG削減とプロセス効率化を目指す共同プロジェクト「メタバース プロダクション」は、dentsu Japanと協働で、CMやテレビ番組などの映像制作に伴うCO<sub>2</sub>排出量算出ツール「Carbon Calculator for Movie Production」を2022年に日本国内で初めて開発しました。2024年はこれがNHKの大河ドラマ「べらぼう〜篤重栄華乃夢噺〜」などの算定等に活用され、従来手法の撮影からバーチャルプロダクションに置き換えることによるCO<sub>2</sub>の削減効果を確認しました。今後も多様な作品や現場での活用が計画されています。

### 日本気候リーダーズ・パートナーシップ(JCLP) 「#だから1.5度」キャンペーンのスキーム設計

JCLPはGHG排出削減にビジネス視点で取り組む日本独自の企業グループで、(株)電通グループは、2023年より準会員として参画しています。2024年、同団体は産業革命前から気温上昇1.5℃未満に抑えるため、日本の削減目標設定を支援するキャンペーンを展開。(株)電通のクリエイティブを中心とするチームがそのスキーム設計を担いました。

その他、dentsuが加盟している各種団体やイニシアティブの詳細については、非財務データブックをご覧ください。



## 従業員への研修機会の提供

当社グループの価値創造戦略をグループすべての従業員に浸透させ、またそれを事業機会の創出につなげることを目的に、米国を除く各リージョンでそれぞれの特性に合わせた多様な研修機会を提供しています。

2023年以降、当社グループでは世界中で2,500人を超える従業員が、当社グループの価値創造戦略やそれに基づくビジネスケースを学ぶための講座を従業員向け学習プラットフォーム「dentsu university」で履修しました。dentsu Japanでは、すべての従業員に対して毎月1回、価値創造戦略に関する進捗や関連するトピック、新たなビジネス創造の取り組みについて学ぶ「サステナリーダーズ」を開催し、毎回平均約500名がオンラインで参加しています。

また、当社グループの事業部門横断で選ばれた100人を超える

リーダーに対し、ケンブリッジ大学サステナビリティ・リーダーシップ研究所(CISL)が提供する「サステナブル・マーケティング、メディア、クリエイティブ」の8週間集中コースを修了するためのサポートを行いました。

更に私たちの価値創造戦略の実現に向け、従業員一人ひとりが社会課題に対する気づきや学びを得る機会として、One Day for Change(社会課題を自分事化する日)を設定し、各マーケットの社会課題に隣接した活動を展開しています。

2024年には、63の国と地域から8,000人を超える従業員が参加し、延べ約35,000時間にわたって、動植物の生息地の回復、プラスチックのリサイクルとアップサイクル、食料品の回収と再分配、教育プログラムなどに関わる活動を行いました。



## CGOメッセージ

# インテグリティを最優先の価値観とする企業文化をつくり、 実効性のあるコーポレートガバナンスを実現する

(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 曾我 有信

コーポレートガバナンスとは、本質的には、企業のさまざまな資本を活かして、アウトプットを質的・量的に最大化するための仕組みです。当社グループは、120年以上の歴史の中で、事業を支えるコーポレートガバナンスの質をグループ全体で高め、国や組織を超えたコラボレーションを推進して、企業価値の向上に取り組んできました。

近年は、指名委員会等設置会社への移行、チーフ・ガバナンス・オフィサーの設置、ファイナンス委員会の設置などにより、取締役会による監督機能の強化、そして、コーポレートガバナンスの進化に取り組んでいます。

また、コーポレートガバナンスに関するマテリアリティ「インテグリティ」の6つのテーマ（企業倫理とコンプライアンス、人権、データプライバシー、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）についての施策を進めています。

## インテグリティを最優先とする企業文化へ

当社グループを取り巻く事業環境が大きく変化する状況では、経験だけでは判断が難しい場面が増えています。この変革期において、私は、「インテグリティ」が鍵だと考えています。すべての活動にインテグリティの目線を持ち、「正しくない」と思ったときには自らを正し、周りにも主張できる環境を整えていきます。

## 電通グループ行動憲章（※）

当社グループは、世の中の幸福に貢献する企業グループであり続けるため、当社グループに属するすべての人が、電通グループ行動憲章を理解し、実践することを求めています。そして、行動憲章においても、インテグリティ、すなわち、誠実性を優先することを謳っています。

行動憲章は、NORTHSTAR（企業理念）を実現するための「基盤」として位置づけられ、グループ内の行動指針を示すとともに、すべての取引先、株主、地域社会などのステークホルダーに対する行動指針を示しています。

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

ガバナンスは「人」が実現します。そのために必要であれば、これまで培ってきた企業文化や価値観も見直し、「倫理」や「インテグリティ」を価値観のトップに据える企業文化を浸透させたいと考えています。

そして、あらゆるステークホルダーに対する責任を果たすとともに、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を目的とした、実効性のあるコーポレートガバナンスを実現します。





# ガバナンスに関するマテリアリティ：インテグリティ

「インテグリティを最優先に仕事に取り組む」というゴールに向けた価値創造基盤の構築は、当社グループがすべてのステークホルダーから信頼を獲得するために重要な課題です。

右図に示した6つの詳細テーマについて、2024年度は以下をはじめとした施策に取り組みました。

- ・研修環境の整備と研修コンテンツの更新
- ・すべてのテーマにおいて、専門人材が対応する相談窓口が安定して運用されていることの確認
- ・第三者評価の結果の分析と評価基準の変更への対応

そして、各施策の進捗については、グループサステナビリティ委員会が中心となって、グループ全体の進捗を定期的にモニタリングをしています。

本マテリアリティのスポンサーは、グローバル・チーフ・ガバナンス・オフィサーである曾我 有信が務め、グローバル・ゼネラル・カウンセルのアリソン・ゾルナー、グローバル・コーポレート・セクレタリー兼デピュティ・グローバル・ゼネラル・カウンセルの永江 禎らも各施策の推進を指揮、サポートし、グループ全体で取り組みを継続しています。

注：本マテリアリティと2030価値創造戦略との関係については、[P.16-17](#)をご覧ください。

ゴールイメージ			
<div>インテグリティを最優先に仕事に取り組む</div> <div>B2B2S企業として、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と、それを支えるシステムが整備された状態</div>			
詳細テーマ			
<div>●企業倫理とコンプライアンス ●人権 ●データプライバシー</div> <div>●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</div>			
	項目	施策	KPI
個別施策	① 研修	グループで共通した研修環境の整備	研修受講率100%
	② 窓口	専門人材育成と、問い合わせ窓口の整備	専門人材が対応する窓口をすべての課題領域に設置完了
	③ 第三者評価	ステークホルダーとの対話及び情報開示の促進	第三者機関の評価向上及び認証獲得

# dentsu Japan「意識行動改革」

## 独禁法違反への対応と意識行動改革

当社は、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28日に公正取引委員会から刑事告発され、東京地方検察庁により起訴されました。株主をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様には多大なご迷惑とご心配をおかけしていますことを深くお詫び申し上げます。

同大会を巡り、当社は「テストイベント計画立案等業務」においては法令違反の談合行為があったことを認めました(※)。そして、この事実を厳粛に受け止め、社外専門家によって構成された調査検証委員会からの調査報告書と提言に基づき、「組織風土、コンプライアンス、業務プロセスの公正性・透明性の問題」に起因する事象の再発防止策として、dentsu Japan全体で「意識行動改革」に取り組んでまいりました。

※その後、当社は2025年1月30日に東京地方裁判所が言い渡した判決を不服として、東京高等裁判所に控訴を提起しました。判決は法令違反の対象が「テストイベント実施等業務」及び「本大会運営等業務」にも及ぶとしており、当社の主張とは大きく異なるものでした。今後も、当社の正当性を改めて主張し、本判決の是正を求めています。

## dentsu Japan改革委員会について

当社日本国内グループでは、2023年5月15日に「dentsu Japan 改革委員会」を設置しました。委員長には代表執行役社長グローバルCEOの五十嵐 博が就任し、外部の視点もいただくべく、アドバイザーとして、弁護士3名にも社外委員として参画いただきました。

そして、「仕事への取り組み方を刷新することで、すべてのステ

ークホルダーに対する責任を果たす」ことを目的に、当社日本国内グループのdentsu Japan全体で意識行動改革に取り組んでおります。同委員会では2024年12月までに延べ40回の議論を実施し、改革の進捗とともに、目的のために解決すべき課題も確認してまいりました。また、意識行動改革の施策及びその進捗については、定期的に取り締り会へ報告するとともに、当社のホームページでも公開しております。

dentsu Japan改革委員会メンバー（2024年12月時点）

メンバー		役割
委員長	株式会社電通グループ 代表執行役 社長 グローバルCEO 五十嵐 博	統括・取締役会 への説明
副委員長	株式会社電通グループ 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	委員長補佐・ 推進サポート
委員(社外)	弁護士 伊丹 俊彦	アドバイザー
委員(社外)	弁護士 吉野 弦太	アドバイザー
委員(社外)	弁護士 大東 泰雄	アドバイザー
委員	株式会社電通グループ グローバル・コーポレート・セクレタリー 兼 デビュティ・グローバル・ ゼネラル・カウンセラー 永江 禎	推進サポート
リーダー	dentsu Japan CEO 佐野 傑	施策立案・ 進捗報告
リーダー/ 事務局長	dentsu Japan COO 綿引 義昌	施策立案・ 進捗報告 事務局業務

## 意識行動改革の施策と進捗

意識行動改革では以下の3つの対策の柱を軸に、17施策をdentsu Japan全体で推進してまいりました。

- ・対策の柱Ⅰ 正しい企業活動を徹底する組織風土の定着(6施策)
- ・対策の柱Ⅱ リスク管理システムと法務・コンプライアンス機能の強化(7施策)
- ・対策の柱Ⅲ 公正・透明な取引を実現する業務プロセスの導入(4施策)

2023年度に策定した17施策は、2024年度にすべての施策を完了しました。社外委員によるモニタリング評価でも、これまでの取り組みへの評価とともに、今後の取り組みに向けた提言をいただいています。

2024年11月に実施した第4回従業員調査では、「インテグリティを最優先することについての認知、理解」「正しい組織風土の定着」などの項目で改善が見られました。一方で、「インテグリティと成果の両立への理解」などの項目は昨年度からあまり改善が見られず、今後対応すべき課題も確認いたしました。今後も課題に継続して取り組むとともに、定期的に改革の進捗を確認してまいります。

また、意識行動改革はdentsu Japanにおける取り組みですが、「電通グループ行動憲章の周知」「内部通報プロセスの改善」などの施策は、海外事業も含めたグループ全体で取り組んでいます。

## 2024年度までに完了した具体施策(例)

### ビジネスガイドラインの整備・運用

従業員が遵守すべきスポーツビジネス、パブリック業務、不正入札等防止の各ガイドラインを策定し、運用の徹底を図ってまいりました。

### コンプライアンスの責任者及びマネージャーの設置

### コンプライアンス領域の体系化と施策の更なる充実

dentsu Japanの業務遂行を行う各組織にコンプライアンス責任者またはマネージャーを設置するとともに、独占禁止法、不正競争防止法に関する研修コンテンツの受講を全従業員の必須として、受講を促進いたしました。

### 正しい企業活動を議論する対話の推進

業務上でインテグリティに関わる迷いや不安を感じた時に参考になる対応方法、考え方などを「インテグリティチェックポイント」や「インテグリティヒントBOOK」としてまとめ、全従業員へ周知し、活用を進めてまいりました。



## dentsu Japan 意識行動改革プロジェクト

インテグリティを最優先する組織風土の定着、高いレベルでのコンプライアンスの徹底などに向けて、「dentsu Japan改革委員会」は、2025年1月より、「dentsu Japan意識行動改革プロジェクト」として、新たな体制で改革を推進しております。

昨年に引き続き、弁護士3名をアドバイザーとして迎え、新たな体制では、dentsu Japan COOがリーダーに、dentsu Japanチーフ・ブランディング/カルチャー・オフィサーがサブリーダーに、事業現場をサポートする株式会社電通コーポレートワン担当部署が推進メンバーになり、事業現場の課題に寄り添い、プロジェクトの施策に取り組んでまいります。

dentsu Japan意識行動改革プロジェクトの具体的な施策、今後の進捗などについては、ホームページなどを通じて定期的に報告いたします。

### dentsu Japan意識行動改革プロジェクトの推進体制

推進メンバー		役割
リーダー	dentsu Japan COO 綿引 義昌	施策起案・進捗報告
サブリーダー	dentsu Japan チーフ・ブランディング/カルチャー・オフィサー 吉羽 優子	施策起案・進捗報告 事務局業務
サポート	株式会社電通グループ グローバル・コーポレート・セクレタリー 兼 デビューティ・グローバル・ゼネラル・カウンセラー 永江 慎	推進サポート
メンバー	株式会社電通コーポレートワン 法務オフィス、コンプライアンスオフィス、ブランディングオフィス、事業・経営企画オフィス	施策の推進・現場との連携
アドバイザー(社外)	弁護士 伊丹 俊彦	モニタリング・アドバイザー
アドバイザー(社外)	弁護士 吉野 弦太	モニタリング・アドバイザー
アドバイザー(社外)	弁護士 大東 泰雄	モニタリング・アドバイザー

## 意識行動改革プロジェクトの2025年度施策(例)

・定期的な従業員調査による改革の進捗と課題の確認及び調査結果を活用した組織毎の取り組みの実施

・dentsu Japan各組織に設置したコンプライアンス責任者・マネージャー及びその補佐に対する研修とサポートの拡充(マネージャー・責任者やその補佐による双方向ワークショップなど)

・dentsu Japan全従業員を対象としたインテグリティ啓発活動(周知の強化、従業員を支援するツールの更新、社内ミーティング・研修の実施など)

・dentsu Japan全従業員を対象とした法令・規範に関する必須研修と意識啓発の継続

・これまでに整備した各ガイドライン、内部通報プラットフォームなどの仕組みの周知と運用モニタリングの継続



最新情報は下記のサイトからご確認できます  
「意識行動改革」の実施（再発防止に向けた取り組み）  
[https://www.group.dentsu.com/jp/about-us/governance/preventive\\_measures.html](https://www.group.dentsu.com/jp/about-us/governance/preventive_measures.html)

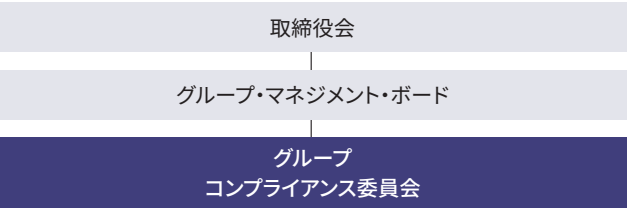


# コンプライアンス

## 基本的な考え方

当社グループは、電通グループ行動憲章において「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。私たち一人ひとりが起点となり、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・ボード傘下の会議体として、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的な方針を共有し、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

電通グループのコンプライアンス・プログラムが目指しているのは、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することで、ガバナンス領域のリーダーになることです。この目標を実現するためには、コンプライアンス・プログラムが適切に設計され、コミットメントを持って適用されること、更には実際に効果的に運用されていなければなりません。

また、グループ及び地域レベルでトップリーダーが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することが必要不可欠です。次の図は、グループのコンプライアンス・プログラムの全体像を表しています。

### プログラムデザイン

リスク アセスメント	ポリシー・手順	研修・コミュニケーション	機密通報・ 調査のプロセス	デューデリジェンス・ 第三者管理	合併・買収	プログラム効果
真のコンプライアンス・リスクを特定するための確立されたリスクアセスメントアプローチ。私たちのプログラムに必要な情報を提供する機会となり、リスク低減戦略を可能にする。	強力で適切に管理されたコンプライアンス・ポリシーと効果的なグローバルポリシー管理システム。倫理コンプライアンス文化を推進し、電通グループの戦略的ビジョンを支え、従業員を守り、リスクを低減する。 <div>Point 1P.57</div>	統合された、リスクベースのマルチチャネル研修とコミュニケーション・プログラム。効果的かつ魅力的なトレーニングとコミュニケーションを提供するためにさまざまな技法を活用。 <div>Point 2P.57</div>	内部通報・調査を含む、機密通報に対する明確かつ一貫したアプローチ。 <div>Point 3P.57</div>	第三者に関連するコンプライアンス・リスクを特定、検出、対応、軽減するための強固な第三者ガバナンス体制の構築への継続的な貢献。	M&A活動から生じるコンプライアンス・リスクを効果的に発見・軽減する、M&Aプロセスと完全に統合された効果的なコンプライアンス・デューデリジェンス、モニタリング、統合活動。	継続的改善、定期的なテスト及びレビュー  不正行為の調査、分析及び是正

### 実施

上級・中間管理職のコミットメント：トップの姿勢&実践
コンプライアンス体制とガバナンス - 自律とリソース
規律とインセンティブ

**Point 1 ポリシー・手順**

電通グループの行動憲章は、グループのコンプライアンス経営を推進する根本理念となる行動規範を制定したものです。多様性の重視、法令・社内規程の遵守など、電通グループの一員としてとるべき行動と守るべき原則を規定しています。

電通グループ行動憲章（全文）は  
WEB サイトをご覧ください。

<https://www.group.dentsu.com/jp/about-us/governance/codeofconduct.html>

## ・グループ共通ポリシーの制定

電通グループ行動憲章の理念を具現化するため、電通グループ贈収賄・汚職防止ポリシー、電通グループ法務ポリシー、電通グループグローバルデータ保護原則などのグループ共通のポリシーを制定しています。今後もグループ共通ポリシーを順次導入し、グループ全体で統一的な方針のもと、コンプライアンス経営を推進していきます。

**Point 2 研修・コミュニケーション**

グループ全体で行動憲章に関するeラーニングなどのさまざまな企業倫理・コンプライアンス研修を実施しています。また、イントラネットを通じ、従業員に対してコンプライアンスに関するさまざまな情報を提供し、周知を図っています。

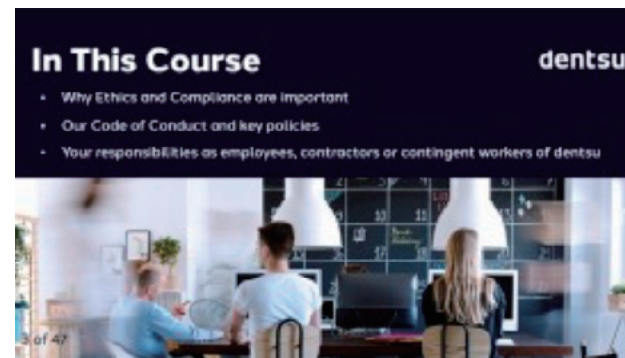
**このEラーニングの目次**

1. コンプライアンスについての基本的考え方 - 23年は次のフェーズに -
2. dentsu Japanコンプライアンスプログラムの体系 - コンプライアンス・ホームページの刷新 -
3. 行動規範「電通グループ行動憲章」 - コンプライアンスの最上位概念 -
4. 内部通報制度 - コンプライアンス違反の早期発見と未然防止 -
5. コンプライアンスに違反した場合のペナルティ - 懲戒処分の実態 -



dentsu Japanでは、コンプライアンスに関する様々な研修を実施します  
各研修を受講する前に  
このEラーニングで**コンプライアンスの基本事項**を学びましょう！

日本国内における研修例



日本国外における研修例

**Point 3 機密通報・調査のプロセス**

グループ共通の内部通報窓口として「SpeakUp@dentsu」を設置しています。また、日本国内においては「コンプライアンスライン」を併せて設置しています。これらの通報窓口の機能をコンプライアンス違反行為の早期発見・解決につなげることで、コンプライアンス経営の推進と会社の健全な発展を図っています。



グループ共通の内部通報窓口

# 人権

企業のレジリエンスを強化し、バリューチェーン全体を支援する倫理的な組織を構築します。

当社グループの企業価値を顧客、従業員、パートナー、及び社会に示していくためには、「人権尊重のコミットメント」と「関連する法律・規制の遵守」が不可欠です。また、これらはいずれも当社グループの継続的な成功にとって不可欠であり、業務上の阻害要因を最小化し、企業評価が減損されるリスクを防止することにも繋がります。

## ガバナンス

(株) 電通グループの代表執行役副社長/GCGOが、人権関連規定の遵守についての取り組み、堅調なリスク管理、及びビジネスの継続性の担保について統括します。

業務上の人権対応については専門の人権部署責任者が担当し、リスクおよび機会を把握・管理するために必要な社内のネットワークを整え、関連部署と緊密に連携します。

人権に関する取り組みの実効性は、年に4回開催されるグループサステナビリティ委員会(GSC)の常設議題にもなっており、当社グループが事業を展開するすべてのエリアにおいてその影響を管理するための体制が整っていることを確認しています。更に、日本特有の人権課題については、電通グループ人権委員会と人権教育会議で取り上げています。(具体的な取り組みについては[こちら](#))

## 人権ポリシー

当社グループが制定したポリシー(電通グループ行動憲章、[電通グループサプライヤー行動規範](#)、[電通グループ人権ポリシー](#))では、

全従業員及びサプライヤーが遵守すべき事項を明文化しており、リスクを最小限に抑え、当社グループの評判を保護することにも繋がっています。これらのポリシーは、外部の専門家のアドバイスも受けた上で、グループ経営委員会によって承認されたものです。また、当社グループ事業に影響を与える可能性のある新興リスクに対応するため、継続的に見直されています。

## リスクと影響

当社グループは、グローバル及びマーケットレベルのリスクを積極的に特定しています。これには、社会及び環境への影響、そして自社の安全な業務遂行に関する課題の定常的な注視、マーケットごとのリスク課題の半期ごとの評価、及び年次従業員エンゲージメント調査が含まれます。これに加え、外部専門機関を任命し、グローバルなHRIA(Human Rights Impact Assessment)を実施しています。その結果は、当社グループの優先対応領域の決定に反映されています。

## リスク軽減策

当社グループは、事業活動及びサプライチェーン全体において人権デューデリジェンスを実施し、リスクの特定、防止、軽減を図り、その潜在的な影響を最小限に抑えるよう努めています。これには、リスク評価、ポリシーの策定と遵守、ガバナンス体制の確立、経営陣の支援、研修、及びコンプライアンスの監視と追跡のための内部統制が含まれます。

### グループ及びサプライチェーン全体として向き合う重要な人権課題

- 平等と無差別の原則
- 思想、意見、宗教、信条、表現の自由と、情報へのアクセスの自由
- 労務上の権利とハラスメント
- プライバシー保護とデータ・セキュリティ
- 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

## 通報制度及び適切な是正措置

当社グループでは、すべての従業員、サプライヤー、ステークホルダーに対し、社外で運営されている匿名・無料で機密性の高いポータルサイト:SpeakUp@dentsuを通じて、人権に関する報告・相談等を積極的に受け付けています。詳細は[P.57](#)を参照してください。

ご指摘いただいた問題について徹底的な調査を実施し、その内容が事実と確認された場合、適切な是正措置及び改善措置を講じます。

## 2024年度に発生している事案対応

日本において社会的な問題になっている芸能・メディア関係の性加害等の問題については、当社グループは「人権ポリシー」に抵触する重大な人権問題であると認識しています。また、当社グループは、相互の尊重と責任ある誠実な行動の実践を求める「電通グループ行動憲章」を定め、すべてのステークホルダーに対する行動指針としています。



# 独立社外取締役メッセージ

電通グループでは、法定3委員会が大きな権限を持ち、取締役会と緊密に連携することで、監督機能の強化に取り組んでいます。

ここでは、取締役会を中心とした監督機能の強化に向けた現状と今後について、取締役会議長と各委員会委員長にインタビューをしました。

## Q1. 取締役会及び各委員会について、これまでの評価できる取り組みや成果、今後改善していきたいことをお聞かせください。

独立社外取締役  
取締役会議長



松井 巖

### 多様な視点で議論の質を高め、 株主目線で監督機能を強化

取締役会では、スキルマトリックスに示された各取締役の多様性を活かして、中期経営計画の策定、One dentsuマネジメント体制でのグループガバナンスの進化などにおいて、経営執行の監督強化にこれまで取り組んできました。

2025年3月には独立社外取締役が3名増え、より多様な取締役メンバーとなりました。今後の取締役会では、重要アジェンダに注力して議論をする環境を整えるとともに、多様な視点を活かして議論の質を更に高めるため、独立社外取締役間での議論の機会も増やしていく必要があります。そして、財務面に関してはファイナンス委員会との連携を密にし、株主目線で、取締役会の監督機能を更に強化することが必要だと考えています。

独立社外取締役  
指名委員会  
委員長  
ファイナンス  
委員会 委員長



佐川 恵一

### 指名プロセスの透明性向上と 株主価値を起点にした提言

指名委員会においては、スキルマトリックスを起点にした取締役の選任、社外取締役のみの議論を中心とした執行役の選任など、透明性、公正性を重視したプロセスの見直しを行ないました。今後は、グローバルCEOを中心とした経営陣のサクセッションプランの策定のみならず、育成についても実施状況のモニタリングを強化していきます。ファイナンス委員会においては、ROICをベースにした事業別の評価を行い、取締役会議で共有するとともに、中期経営計画の策定において、株主価値を起点にした事業の選択と集中、KPIの導入などの提言を行いました。

今後は、中期経営計画の実行状況のモニタリングを強化しつつ、企業価値向上につながる提言を積極的に行っていきたいと考えています。

独立社外取締役  
監査委員会  
委員長



松田 結花

### 執行や会計監査人と連携した 課題の把握とモニタリング

指名委員会設置会社である当社では、独立社外取締役が各委員会をリードしていく体制が軌道に乗っています。監査委員会では、グローバルCGO、グローバルCFO、グローバル内部統制&リスク責任者、グローバル内部監査責任者との緊密な連携により、必要な情報の把握、課題の確認、詳細なモニタリングができていますと考えています。また、監査委員会での委員間の議論に加え、会計監査人と定期的な情報共有を行うことで、同じ目線で課題解決に取り組み、関係者が一丸となってコーポレートガバナンスの強化に取り組んでいます。

当社グループを取り巻く環境が常に変化している現状で、柔軟に変化していく課題とその対応策のモニタリングを行っていくことが今後も必要だと考えています。

独立社外取締役  
報酬委員会  
委員長



アンドリュー・  
ハウス

### 健全な議論を促進し、 適切な報酬と人財定着を両立

私は、報酬委員会が当社グループの役員報酬フィロソフィーに忠実であり、委員と執行が健全な議論と意見交換を促進し、すべての意見や視点が反映されるよう努めてきました。そして、株主の利益を最優先し、役員報酬に関する中立的な監督と外部視点の提供を委員会が果たすことに努めています。例えば、委員会の監督対象を執行役から全役員に拡大し、厳しい経営環境下で、業績と適切に連動した報酬と激しいグローバル競争下での重要人財定着の両立という課題に取り組んでいます。

取締役会では、戦略の目標設定における課題を指摘し、すべての戦略オプションに関する情報開示と議論を通じて、当社グループが組織を簡素化し、事業のフォーカスを明確にすることを促してきました。

## Q2. 独立社外取締役として今後果たしていきたい役割について、お考えをお聞かせください。

独立社外取締役  
取締役会議長



松井 巖

### 独立性と客観性のある取締役会運営と ガバナンスの透明性向上

私は、2017年から当社の労働環境改革に関する独立監督委員会委員長、2020年から当社の社外取締役を務め、当社グループの事業、ガバナンス、そして組織風土への理解を深めてきました。そして2025年3月、独立社外取締役として初の取締役会議長に就任いたしました。これは、当社グループが、取締役会の監督機能を更に強化する必要があることを意味しています。私は、これまで司法の一翼を担ってきた経験や知見も活かし、独立性と客観性を常に持って取締役会を適正に運営して、当社グループの企業価値の向上に努めていきます。更に、取締役会による執行への適切なアドバイザリングも心がけていきます。

また、株主をはじめとするステークホルダーとの適切なコミュニケーションを通じて、ガバナンスの透明性向上にも貢献していきたいと考えています。

独立社外取締役  
指名委員会  
委員長  
ファイナンス  
委員会 委員長



佐川 恵一

### 中期経営計画、経営陣の後継者育成に 関わるモニタリング強化

厳しい事業環境の中、競争力の再構築と収益性の回復のためには、中期経営計画で掲げた抜本的な経営基盤の再構築が必須です。ファイナンス、事業変革、グローバル経営等に関する経験、知見を活かし、ファイナンス委員会、取締役会での議論を通じて、進捗のモニタリングを強化します。

また、今後の電通グループの持続的な成長のためには、グローバルCEOを中心とした経営陣のサクセッションプランが極めて重要です。指名委員会においては、社外取締役を中心に活発な議論を行い、サクセッションプランの策定を主導し、実施のモニタリングを行なっていきます。

これらの活動などを通じて、当社グループの企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

独立社外取締役  
監査委員会  
委員長



松田 結花

### グローバルガバナンスの進化と リスクマネジメントの高度化

グローバルなプロフェッショナルファームで長年携った監査、税務及びリスクマネジメントの経験や知見を活かし、内部統制、内部監査やファイナンスにおける当社グループのグローバルガバナンスの進化のため、執行のモニタリング強化に努めていきます。

そして、当社グループが推進していく大きな変革の下では、事業領域、業務プロセス、組織体制などの変化を踏まえて、リスクマネジメントの実効性を高めることが重要です。監査委員会委員長として、取締役会と監査委員会での取り組みを中心に、リスクの適切なモニタリングと執行のリスク対応についてのアドバイザリングを主導し、当社グループのリスクマネジメントの高度化にも貢献していきたいと考えています。

独立社外取締役  
報酬委員会  
委員長



アンドリュー・  
ハウス

### 適切な外部視点を提供し、 株主の利益を重視した判断を支援

当社グループは、ビジネス環境、組織構造や企業文化において多くの課題に直面しています。このような状況の中で、執行が財務業績と株主価値の向上の説明責任を果たし、課題に対処できるように導くことが、私の重要な役割だと考えています。事業戦略を徹底的に検証、議論して改善し、経験をもとに外部視点を提供して、安定、かつ持続的な成長軌道への回帰を支援します。同時に、助言や指摘を通じて、チャレンジする経営のバランスを取るよう努めていきます。そして、事業、技術と変化する経営環境への理解を深め、イノベーションとクリエイティビティにおける当社グループの高いレピュテーションの維持を支援します。

最後に、あらゆる戦略オプションを慎重に検討し、株主の利益を十分に考慮した上で判断することに強くコミットします。

# コーポレートガバナンス

当社は、株主、顧客、従業員、生活者などのステークホルダーに対する責任を果たすとともに、

当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図ることを目的として、以下の基本方針によって、実効性あるコーポレートガバナンスを追求しています。

(i) 株主の権利を尊重し、平等性を確保する。(ii) ステークホルダーの利益を考慮し、適切に協働する。(iii) 会社情報を適切に開示し、透明性を確保する。

(iv) 業務執行に対する監督機能の実効性を向上させる。(v) 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。

## Point ① 取締役会の監督機能の強化

当社の取締役会の取締役の人数は15名以内とし、そのうち過半数を独立社外取締役とすることを方針としています。多様な視点による経営の透明性の確保及びコーポレートガバナンスの一層の強化を図るため、2025年3月に社外取締役を3名増員し、全11名の取締役のうち9名が当社の定める社外取締役の独立性基準を満たした独立社外取締役となっており、取締役会議長も社外取締役を選定しています。

## Point ② 執行機能の強化

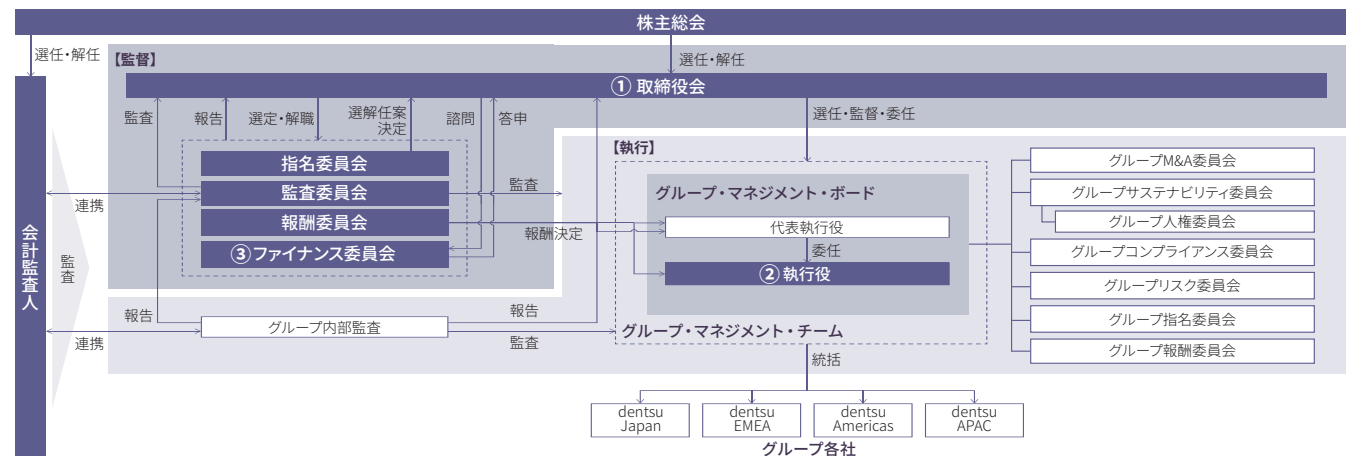
2025年3月にグローバル全体の最高執行責任者、日本地域の最高経営責任者及びグローバルCFOの3名を新たに執行役に選定し、執行機能の強化を図りました。監督機能と執行機能の両輪の更なる強化により、当社グループは、株主、クライアント、パートナー、従業員などあらゆるステークホルダーにとっての「企業価値」を最大化し、社会全体への中長期的な価値の創出の実現をより強力に推進してまいります。

## Point ③ 企業価値向上のための財務規律の高度化

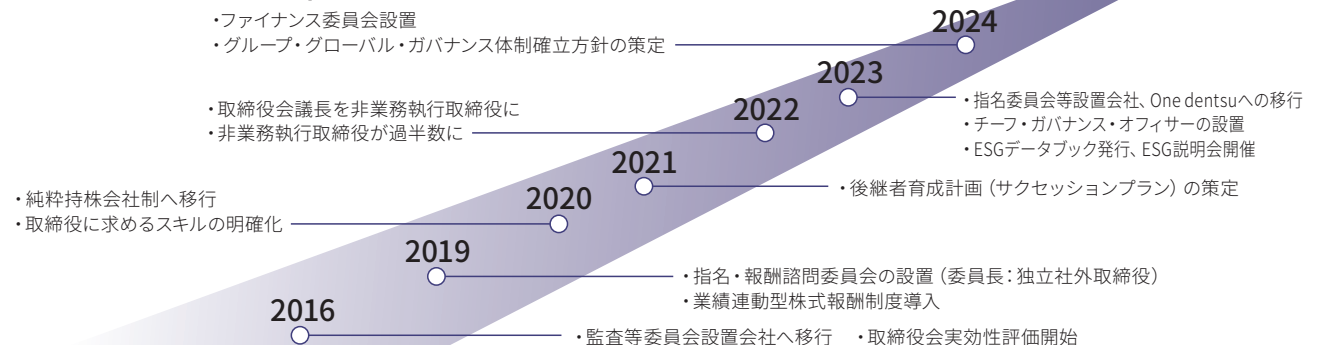
当社は、事業ポートフォリオの変革に向けて、注力すべき事業領域やマーケットの見直し、絞り込みに取り組んでおります。この変革を完了し、健全な事業成長を実現するため、株主価値向上の観点から取締役会へ答申を行う諮問機関として、財務/会計/法務/コンプライアンス、グローバルマネジメント等の知見を持つ独立社外取締役3名で構成するファイナンス委員会を設立しました。同委員会は、株主価値向上の視点で、事業戦略のファイナンス面からの精査、検討、施策履行のモニタリングなどを通じて、財務規律や投資規律の高度化を支援しています。

## コーポレートガバナンス体制

2025/3/28現在




## コーポレートガバナンスの進化



社外取締役の独立性基準については当社HPをご参照ください：<https://www.group.dentsu.com/jp/about-us/governance/isod.html>



## 取締役のスキル及び委員会について

氏名	役職	2024年度 取締役会出席状況	取締役 在任年数	経営	財務/経理	監査	法務/ コンプライアンス/ リスク管理	人事/労務/ 人財組織開発	グローバル マネジメント	デジタル ビジネス	サステナ ビリティ
 松井 巖 <span>社外</span> <span>独立</span>	取締役 取締役会議長	16/16回	5年			○	○	○			
 五十嵐 博* <span>指名</span>	取締役 代表執行役社長 グローバルCEO	16/16回	7年	○			○	○	○	○	○
 曾我 有信*	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	16/16回	8年	○	○	○	○		○		○
 ポール・ キャン্ডラント <span>指名</span> <span>報酬</span> <span>社外</span> <span>独立</span>	取締役	16/16回	3年	○				○	○	○	
 アンドリュー・ ハウス <span>報酬(委員長)</span> <span>社外</span> <span>独立</span>	取締役	16/16回	3年	○					○	○	
 佐川 恵一 <span>指名(委員長)</span> <span>監査</span> <span>社外</span> <span>独立</span>	取締役	16/16回	3年	○	○	○	○		○	○	
 曾我辺 美保子 <span>監査</span> <span>報酬</span> <span>社外</span> <span>独立</span>	取締役	16/16回	3年		○	○	○				○
 松田 結花 <span>監査(委員長)</span> <span>社外</span> <span>独立</span>	取締役	16/16回	2年		○	○	○				
 河村 芳彦 <span>監査</span> <span>社外</span> <span>独立</span> <span>新任</span>	取締役	—	—	○	○	○	○		○		
 高嶋 智光 <span>指名</span> <span>監査</span> <span>社外</span> <span>独立</span> <span>新任</span>	取締役	—	—		○	○	○	○			
 市川 奈緒子 <span>社外</span> <span>独立</span> <span>新任</span>	取締役	—	—	○					○	○	○

\* 業務執行

## 取締役のスキルセット・構成比

スキルマトリックスを設定するにあたり、指名委員会において、当社の持続的価値向上に求められるスキルについて議論を重ねました。既存の項目については経営の基盤を成す要素であることから、引き続き重要であることを確認しつつも要素を補完し、より包括的に経営課題に取り組むことを志向したアップデートを行いました。具体的には、「法務／コンプライアンス」領域に更に「リスク管理」を追加し、

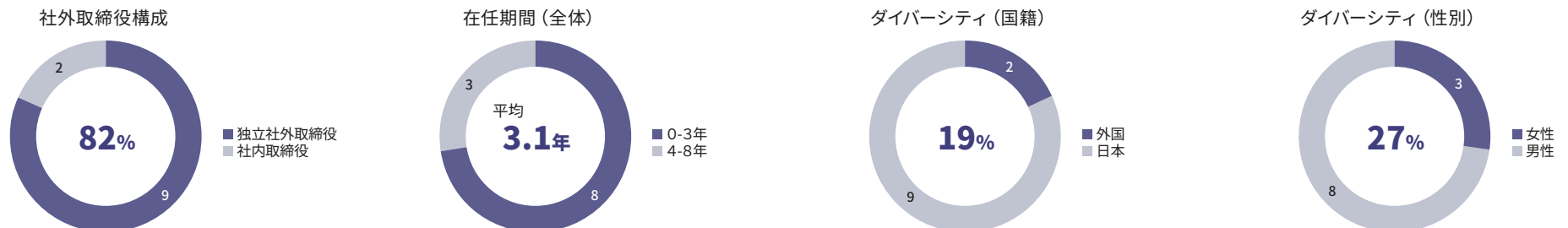
「人事労務」を「人事／労務／人財組織開発」に変更しています。また、新たな項目として「サステナビリティ」を追加しました。これは同領域が当社の中長期的な企業価値向上を目指すうえで重要な要素と位置付けられていることを踏まえて判断いたしました。

### 経営体制／株主価値向上に資するスキルセット選定理由

経営	グローバル化、デジタル化の急速な進展をはじめ、当社グループを取り巻く環境が激変する中、適切な「経営判断」を行い、当社グループの企業価値の持続的な成長を推進するには、企業経営の経験・実績を持つ取締役が必要である。
財務／経理	正確な財務報告はもちろん、強固な財務基盤を構築し、持続的な企業価値向上に向けた成長投資の推進と株主還元の強化を実現する資本政策の実現には、財務・会計分野における確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。
監査	健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える透明度の高い財務報告の実現及びガバナンス体制の確立のためには、監査分野における確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。
法務／ コンプライアンス／ リスク管理	法律及びコンプライアンスを踏まえたリスクマネジメントは、当社グループが持続的に成長を続けていくうえでの基盤であり、取締役会の監督機能の強化のためにも、法務・コンプライアンス分野で確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。

人事／労務／ 人財組織開発	当社グループの最大の資産は人であり、グループ約68,000人の従業員一人ひとりがその能力を最大限に発揮し、当社の発展に貢献するためには、人事・労務・人財開発において確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。
グローバル マネジメント	約120カ国のオペレーティングカントリー数を有する当社グループにおいて、海外での実務経験や海外の生活文化・事業環境などに豊富な知識・経験を持つ取締役が必要である。
デジタルビジネス	当社グループの事業の成長には、デジタル技術の中核においた抜本的な事業変革が必須であり、デジタル・ビジネス領域で確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。
サステナビリティ	人が生きる喜びに満ちた活力ある持続可能な社会を実現するという責任を果たし、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べく、サステナビリティ領域の知識・経験を持つ取締役が必要である。

### 取締役構成比

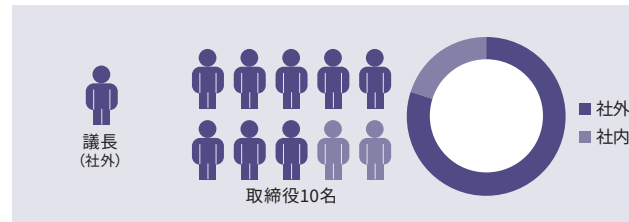


## 取締役会の活動

### 取締役会(2024年度16回開催)

#### — 構成

非業務執行取締役である議長のもと、11名(うち独立社外取締役9名)の取締役から構成され、経験、知見、能力等のバランス及びジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性に配慮し、独立社外取締役には他社での経営経験を有する者を含めています。



#### — 活動実績

当社は、指名委員会等設置会社であり、取締役会から執行役への業務執行権限の委譲によって、迅速で果断な経営判断を促すとともに、取締役の過半数を独立社外取締役が占める取締役会による業務執行に対する監督の強化及び内部統制の実効性の向上を図っております。

2024年度は、以下を重要アジェンダとし、非公式の討議も含め取締役が充分議論を尽くせるよう運営し、継続的なコーポレートガバナンスの改善に努めました。

#### 2024年度重要アジェンダ

- グループ・グローバル・ガバナンス体制
- 新中期経営計画、資本政策・株主還元策、事業競争力、事業ポートフォリオ
- 上場子会社、内部統制、リスクマネジメント、コンプライアンス
- サステナビリティ(ESG)戦略
- 人的資本投資(従業員)・カルチャー

## 取締役へのトレーニング

役割・責務を適切に果たせるよう、取締役に對して、職務執行上不可欠な知識の習得と継続的な研鑽機会の提供を行っています。現在は、取締役(社内取締役を除く)への就任時に、当社グループの経営・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、社内外の専門家を講師とする研修を実施し、職務遂行上必要

な知識の習得・更新を行い、加えて、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を実施しています。

また、取締役に就任後は、定期的に役員勉強会を実施し、メガトレンドにおけるさまざまな課題に対するベストプラクティス等について、最新の情報を得る機会を設けています。2024年度は、サステナビリティ(脱炭素)トレーニング、AI研修、4リージョンCEO報告などを実施しました。

## 取締役会の実効性向上に向けて

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及び適正性について、独立した第三者機関による分析及び評価を取得したうえで、取締役全員によ

る取締役会の実効性評価を毎年行っています。当社は、2023年度の評価において抽出された課題の改善状況、2024年度の評価結果を踏まえた新たな課題や今後進めるべき方向性等について確認するとともに、取締役会の実効性向上を図る具体的施策を実施し、更なるコーポレートガバナンスの強化に努めています。

### 評価ステップ

2024年9月

#### 匿名アンケート

対象:全取締役及び一部の  
グループ・マネジメント・チーム・メンバー



2024年10月

#### 第三者機関による個別インタビュー

対象:全取締役及び一部の  
グループ・マネジメント・チーム・メンバー



2024年12月

#### 意見交換会

対象:全取締役

#### アンケートの項目 (10項目77問)

- ①全体評価(全体としての実効性、モニタリングモデルの機能、監督機能のあり方、意思決定の透明性・公正性・合理性)(4問)
- ②戦略的アライメントとエンゲージメント(経営戦略、資本政策、事業ポートフォリオの見直し、ESG対応、事業リスク、株主との対話等)(12問)
- ③取締役会の構成・体制(総数・独立性比率、スキルセット等)(3問)
- ④取締役会のプロセスと実務(取締役会運営、機関設計、審議テーマ、トレーニング等)(8問)

- ⑤経営監督機能(事業活動に対するモニタリング、リスク管理、グローバルガバナンス体制)(9問)
- ⑥取締役会の文化とダイナミクス(3問)
- ⑦指名委員会(11問)
- ⑧報酬委員会(11問)
- ⑨監査委員会(12問)
- ⑩2023年度実効性評価における課題(4問)



## 2023年度の評価課題及び2024年度の評価結果の概要

2024年度の評価において、当社の取締役会は概ね実効的に機能しており、コーポレートガバナンス体制並びに財務規律機能が向上過程にあることが確認されました。

投資規律の強化によるグループ全体の持続的な成長及び中長期的な企業価値向上を目的として、継続的に取締役会の実効性向上のための取り組みを行っていることが確認されました。また、各取締役の高いコミットメント・レベルと、取締役会としての真摯な監督努力により、コンプライアンス事象や財務状況に関する取締役会の理解と感度が高まっており、執行に対するモニタリング機能が向上過程にあることが確認されました。

特に、①監査委員会の活動による貢献により内部統制・監査機能の強化が図られていること、②ファイナンス委員会の活動による貢献により、経営について株主視点での現状把握が進んでいること、そして、③財務状況に係る監督及び執行とのコミュニケーションが改善し、また、財務関連部門の抜本的強化が進められていることは、特筆すべき改善点である、との評価を受けました。

その一方で、事業ポートフォリオの最適化やグローバルでの競争力確保に向けた戦略的な議論を本格的に進めていくことや、今後の中期経営計画・成長戦略について説得力を高めていくことが必要であることを確認しました。

## 2023年度の抽出課題に対する2024年度の取り組み状況及び当該状況に対する当社の評価

### グループ・グローバル・ガバナンス体制の確立

財務部門と取締役会間のコミュニケーションの活性化、監査委員会の真摯な活動による貢献等により、ガバナンス体制は質的に強化されつつあることを確認

### 事業ポートフォリオの最適化に向けた戦略的な議論の加速

「(ROIC)ー(WACC)」をはじめとした資本効率に関する議論が進展し、株主視点で現状の事業ポートフォリオを把握しつつ、重要な戦略の議論が活発に行われていることを確認

### 取締役会による執行のモニタリングの強化

コンプライアンス事象や財務状況に関わる問題など、論点が明確となっているテーマに対しては、取締役会として感度が高まり、モニタリングの精度が一定程度向上していること、及び財務関連部門の抜本的強化に向けた対応が進められていることを確認

### 取締役会における議論に適した資料の質向上

エグゼクティブ・サマリーを付すなどの工夫が見られ、取締役会における議論を意識した資料として一定程度改善していることを確認

## 今後の改善に向けた取り組み

監督と執行が両輪となってグループ全体の持続的成長と企業価値向上を導くため、取締役会として優先的に取り組む課題及び各課題に対する当社の取り組み方針は以下のとおりとなります。

これら取り組みを進めることにより、当社の取締役会の実効性を継続的に高め、更なるコーポレートガバナンスの強化に努めてまいります。

### ①中長期戦略に基づく重要アジェンダの審議の充実

- ・議案整理に継続的に取り組み、重要案件にかかる時間を確保していくこと
- ・取締役会の役割・責務を再確認し、執行との間の役割分担を再整理した上で、中長期戦略に係るKGI/KPIを明確化し、そのモニタリング方法について監督及び執行の目線合わせを行うこと
- ・必要に応じて、社外取締役のみの会議の場など、取締役会外の場の活用を検討すること

### ②グループ経営管理体制の更なる高度化

- ・執行側のスピード感ある対応に資する監督側の適切な助言とモニタリングの強化を行うこと
- ・組織監査機能の継続強化と監督側の情報収集体制強化の検討を行うこと

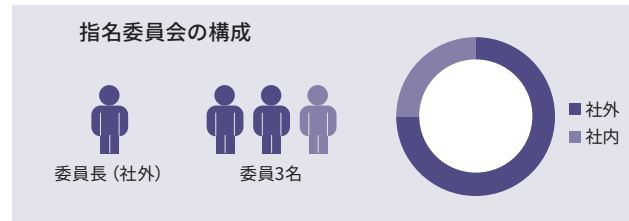
### ③実効的なグローバルCEO後継者計画の実現

- ・経営環境、経営・組織課題を踏まえた「あるべき姿」に基づく人材把握と、透明性・公正性が担保された候補者の選定を行うこと
- ・候補者の育成計画の明確化と、指名委員会による、候補者の育成状況のモニタリングを行うこと
- ・取締役会におけるロードマップ及び進捗の共有、並びに社外取締役会議を活用した、指名委員ではない社外取締役に対するより詳細な現状の共有について検討を行うこと

## 各委員会の活動

### 指名委員会 (2024年度11回開催)

#### ― 委員会の構成



#### ― 活動実績

取締役及び執行役の指名・後継者計画に関し、取締役については、本委員会にて審議を行った上で決定しております。また、執行役については、本委員会の審議・答申を経て取締役会にて付議・決定しております。

2024年度の主な審議事項は、以下のとおりです。

- ・指名委員会の役割・運営方針・主要議題
- ・取締役の指名・後継者計画に関する方針
- ・執行役の指名・後継者計画に関する方針

#### ① 指名方針

- ・当社グループの経営環境に鑑み、グループの中長期の持続的成長と企業価値向上に資する人財を適切に指名する。また、指名に至る審議プロセスの公正性・透明性を高め、より質の高い議論を実現する。
- ・経営に関する知識・経験・能力を有する候補者群から多様性と専門性のバランスを図り、当社グループの競争力を強化し、イノベーションを迅速に体现する経営チームを組成する。
- ・2025年度の当社の取締役及び執行役を対象とする。

#### ② 後継者計画方針

- ・当社の取締役及び執行役について後継者計画を立案する。
- ・対象となるポジション（またはポジション群）ごとに、当社グループの経営環境に鑑みた要件、優先度を設定し、それらに基づいた後継者候補の検討を行う。
- ・後継者候補については、執行側で人財に関する議論（People Discussion）を部門ごとに実施し、有望人財の可視化と育成計画の検討を行う。この活動を通じて精査された情報に基づき、指名委員会にて議論する。
- ・ポジションによっては、社内候補者の選定・育成に加えて、社外候補者についてもサーチ活動を推進し、候補者プールの充実を図る。

CEOをはじめとした主要ポジションの後継者計画は、

(1) 基準、(2) プロセス、(3) ガバナンス

の3要素を基本としています。各要素とそれらが関連して構成される後継者計画の一連の仕組みについては、指名委員会にて報告・

確認された上で運用されています。

(1) **基準**: dentsuのリーダーに求められる行動要件「dentsu Leadership Attributes」及びポジションごとに求められる要件（スキル・経験）を設定

(2) **プロセス**: People Discussionにて特定された候補者プールの中から更に有望な人財を選定し、外部アセスメント、指名委員会によるインタビューなどの情報を吟味の上、最終的な候補者を絞り込む

(3) **ガバナンス**: 指名委員会にてプロセスの透明性・客観性を担保。また後継者を対象ポジションに任命する際は、指名委員会での指名の後、取締役会にて承認を受ける

## 監査委員会 (2024年度15回開催)

### 委員会の構成



### 活動実績

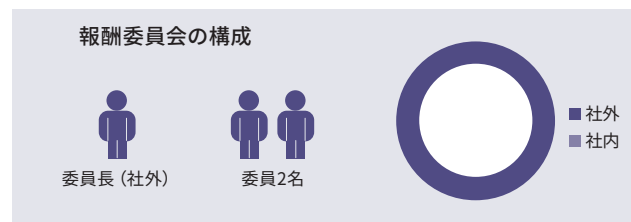
監査委員会は、会社法の規定に基づき取締役及び執行役の職務執行の監査を行うとともに、取締役会が果たす監督機能の一翼を担い、財務報告、内部統制、内部監査及び会計監査について監視・監督を行うことにより、取締役会による経営の監督を補佐することを基本方針としております。

監査委員会における主な重点監査事項は、以下のとおりです。

- ・財務報告の信頼性を確固たるものとする財務報告ライン・決算体制
- ・グループレベルでのコンプライアンス体制強化の取り組み

## 報酬委員会 (2024年度8回開催)

### 委員会の構成



### 活動実績

取締役及び執行役の報酬について、本委員会にて審議・決定しております。2024年度の主な審議事項は、以下のとおりです。

- ・報酬委員会の役割・運営方針（報酬委員会承認対象範囲の再検討）
- ・取締役及び執行役の個別報酬
- ・インセンティブ報酬（年次賞与・中長期賞与）の業績指標見直し
- ・業績指標の目標値・評価方法等の設定
- ・執行役の個人業績目標の設定

### 役員報酬に関する基本方針

#### ① 魅力的なトータル・リワード及び職場環境の提供により、卓越した人財を採用・リテンションする

- ・競争力ある水準
- ・キャリア成長の機会

#### ② グローバル一体の経営チームによるパフォーマンスを最大限引き出し全社の戦略目標を達成する

- ・パフォーマンスに対する褒賞
- ・チャレンジングな目標設定

#### ③ 株主をはじめとするステークホルダーとの利益共有を促進する

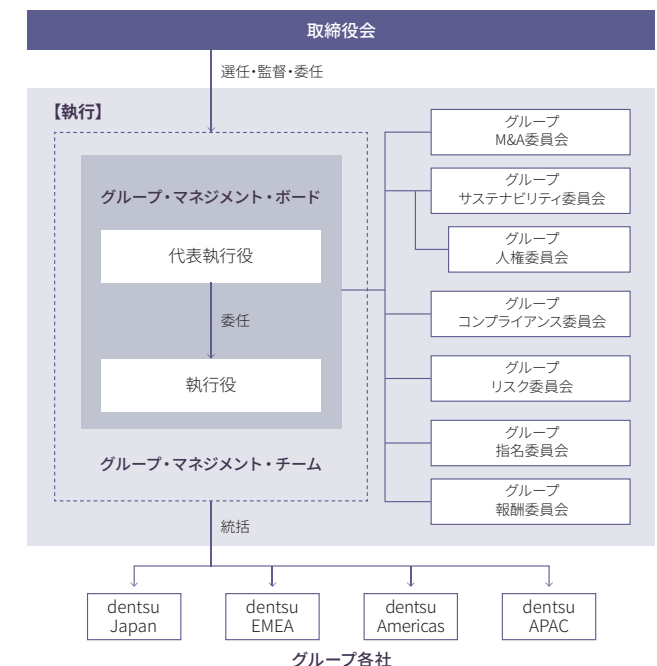
- ・社会的インパクトの創出
- ・説明責任

### その他の業務執行関連会議体

当社は、執行役を含むグループ・マネジメント・チームを選任し、4事業地域（Japan、Americas、EMEA及びAPAC）を直接統括して事業運営を行います。重要な業務執行の大部分について取締役会からグループ・マネジメント・チームへの権限委譲を行うことにより、迅速で

実効性の高い業務執行体制を構築するとともに、業務執行に対する取締役会による監督機能の強化を図っています。

具体的には、取締役会の下に、執行役5名によって構成するグループ・マネジメント・ボードを設置し、取締役会決議事項以外の当社の重要事項の審議・決定、当社グループ全体における経営上の重要事項の決議や取締役会決議事項の事前審議等を行います。更に、特定事項について審議する専門委員会として、グループM&A委員会、グループサステナビリティ委員会、グループコンプライアンス委員会、グループリスク委員会、グループ指名委員会、グループ報酬委員会及びグループ人権委員会を設置し、経営の健全性、透明性及び効率性を確保し、中長期的な企業価値の向上を図っております。





## 役員報酬制度

### 役員報酬の決定に関する基本方針

#### － 役員報酬フィロソフィー

当社は、指名委員会等設置会社として、社外取締役を委員長及び委員とする報酬委員会において、以下の役員報酬フィロソフィーに基づき、取締役及び執行役の報酬水準、報酬の構成及び変動報酬の目標設定などを審議・決定しています。

魅力的なトータル・リワード及び職場環境の提供により、卓越した人財を採用・リテンションする	競争力ある水準
	キャリア成長の機会
グローバル一体の経営チームによるパフォーマンスを最大限引き出し全社の戦略目標を達成する	パフォーマンスに対する褒賞
	チャレンジングな目標設定
株主をはじめとするステークホルダーとの利益共有を促進する	社会的インパクトの創出
	説明責任

#### － 報酬水準

グローバルで優秀な経営人財を確保するため、当社が事業展開する主要地域（日本、米国、英国など）における事業競合及び時価総額の類似する人財競合の報酬水準を参考に、役割に応じた報酬水準を設定しています。

種類	報酬項目	概要
固定	基本年俸	定期定額の金銭報酬であり、毎月一定の時期に支給
	年次賞与	各事業年度における指標の数値に応じて支給
金銭	中長期賞与（株価連動型金銭報酬）	各事業年度の一定の日に基準ユニットを付与し、付与日から1年経過する毎に3分の1ずつ権利確定する確定ユニットに対して、その時の株価を乗じた金額を現金にて支給
	中長期賞与（パフォーマンス・シェア・ユニット）	信託を活用し、事業年度の一定の日に基準ユニットを付与し、各事業年度から連続する3事業年度における指標の数値に応じてユニット数を調整し、同数に応じた当社株式などを信託から支給

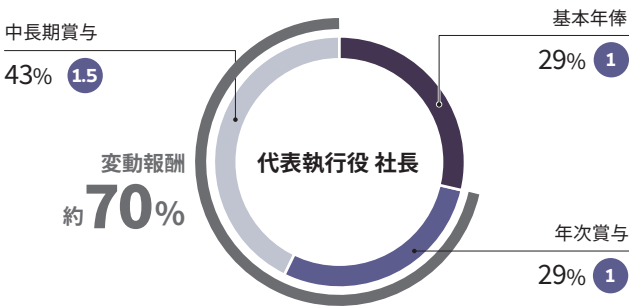
#### － 報酬構成

執行役（取締役を兼務する者を含む）の報酬は、基本年俸、年次賞与及び中長期賞与により構成されます。

社外取締役については、固定報酬のみが支払われます。

中長期の業績及び企業価値向上を重視し、基本年俸：年次賞与：中長期賞与の割合を1：1：1.5としています（代表執行役 社長の場合）。その他の執行役については、当社グローバル経営の責任に応じた支給割合とします。

#### 代表執行役 社長の報酬構成



注：上図は目標値における報酬構成割合を表します。

業績連動報酬の仕組み

業績連動報酬の目的

業績連動報酬は、執行役に事業変革と成長戦略を推し進め、企業価値の最大化、ひいては当社グループのパーパス「an invitation to the never before.」の実現を動機付けるため、各報酬の性質に応じ適切な指標及び算定方法を設定しています。

業績連動報酬 指標設定の目的

報酬項目	指標	評価内容・目的
中長期賞与	TSR 対 東証株価指数 ※配当込	株価成長及び株主に帰属する利益増による、株主との利益共有性の更なる強化
	ROE	
年次賞与	オーガニック成長率、オペレーティング・マージン	成長の拡大 ・毎期の事業収益
	コスト指標	不振ビジネスの見直し・経営基盤の再構築による収益性回復
	個人業績評価	事業変革の推進
	サステナビリティ指標	サステナビリティの取り組み

企業価値最大化・当社グループパーパスの実現  
an invitation to the never before.

2025年度の目標値及び構成割合

年次賞与及び中長期賞与は、以下の目標値に対する達成度に応じて、それぞれ0～200%（目標：100%）及び30～170%（目標：100%）の比率で変動します。

年次賞与

項目	指標	目標値	上限値	構成割合
財務指標	オーガニック成長率	2.3%	5.8%	30%
	オペレーティング・マージン	11.8%	13.6%	30%
	コスト指標	新中期経営計画のコスト削減計画に依じる		10%
個人業績評価		執行役ごとに経営課題を設定		20%
サステナビリティ指標	従業員エンゲージメントスコア	66	—	10%
	女性リーダー※比率（米国除く）	26.9%	—	
	GHG排出量スコア1+2（米国除く）	11,925.4 tCO <sub>2</sub> e	—	

※「リーダー」とは、当社グループ各社の取締役及び経営執行に関わる人財を指す。  
> [詳細はこちら](#)

報酬ガバナンス

マルス・クロールバック条項

当社は、執行役が故意、過失もしくは不適切行為等により当社に重大な損害を生じさせた場合または決算情報に執行役に対する給付の内容を減少させる影響を与える誤りがあった場合などに、報酬委員会の決議により、年次賞与及び中長期賞与を受給する権利の全部もしくは一部の没収（マルス）または支給済みの金銭もしくは株式の全部もしくは一部の返還（クロールバック）を請求することができます。

中長期賞与（2025年度付与分）

項目	指標	目標値	上限値	構成割合
株価指標	TSR 対 東証株価指数 ※配当込	100%	150%	35%
財務指標	ROE	新中期経営計画のKPIとして定めるROE目標を参考に評価		35%
株価連動型金銭報酬		—	—	30%

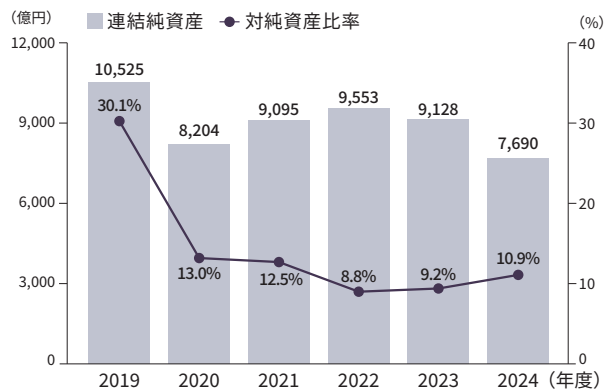
## 政策保有株式の縮減の方針及び実績

政策保有株式については、取得価額に対する当社の想定資本コストに比べて保有に伴う便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を検証し、保有する意義が乏しいと判断される株式については縮減を図ることを基本方針としております。

この基本方針に基づき、毎年取締役会において、保有する政策保有株式の全銘柄を対象として、個別銘柄毎に、中長期的な視点に立って、保有目的、経済合理性等を精査し、保有の適否を検証しております。

昨年は、上記基本方針のもと、政策保有株式16銘柄(売却総額：約207億円)を売却しました。

なお、2024年12月31日時点において、当社の連結純資産に対して政策保有株式の貸借対照表計上額が占める割合は10.9%となっておりますが、2025年度末までに当該割合を10%未満とする予定です。



## リスク管理

### リスク管理の考え方

当社グループは、経営目標の達成に向けて、不確実性の要因となる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実施することで、経営目標達成の障害となるリスクの回避・軽減など最適なリスク対応を実施するとともに、リスクを克服、またはリスクを取ることによって機会の実現と最大化を目指しています。

当社グループでは、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適切に把握することに努めています。また、リスク管理プロセスの合理化を推進し、リスク管理に関する年間計画を策定の上、その確実な実行に取り組んでいます。

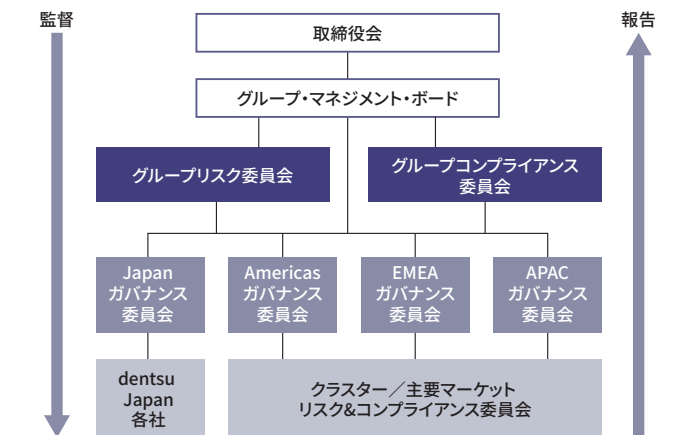
### リスク管理体制

当社グループでは、コーポレートガバナンス体制のもと、リスク管理を所管するグループリスク委員会を設置し、グループ経営上重要な「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」等を主対象として管理しています。グループリスク委員会の委員長は、代表執行役副社長兼グローバルCGOが務め、委員には代表執行役社長兼グローバルCEOの他、Japan、Americas、EMEA、APACの4地域をそれぞれ統括するCEOが含まれています。更に、グループ・マネジメント・チームからグローバル内部統制&リスク責任者を任命し、リスク管理と内部統制を横断的に統括することにより、リスク管理体制の強化を図っています。

2025年4月より、4地域ごとのリスク&コンプライアンス委員会を発展させて、新たにグループ・マネジメント・ボードの傘下に、地域ごとのガバナンス委員会として改組・発足しました。各委員会には、グループからグローバル・ゼネラル・カウンセル及びグローバル内部統制&リスク責任者が陪席し、地域ごとの意思決定に対する監督機能を強化するとともに、議論の透明性を確保しています。

グループリスク委員会及び地域ごとのガバナンス委員会の活動状況や対応内容は、グループ・マネジメント・ボード並びに取締役会において、定期的にモニタリングしています。

### 管理体制





## リスク管理プロセス

当社グループは、ERM（全社リスクマネジメント：Enterprise Risk Management）のアプローチを基軸とし、グループ経営において重要なリスクを識別・評価しています。評価にあたっては、リスクの顕在化の予防及び顕在化した場合の影響を目標レベルにコントロールするために、発生可能性と発生した際の影響度評価に基づくヒートマップを作成し、リスク・エクスポージャーの把握に努めています。リスク・エクスポージャーについては、毎年全体的な見直しを行う一方で、個別リスクについては必要に応じて随時見直しを実施しています。また、個別リスクの責任者となるリスク・スポンサーを選定し、リスク・スポンサーは個別リスクへの対応計画を策定・推進しています。

加えて、リスク管理の質を段階的に向上させるべく、リスク管理に関する3ヵ年計画を策定し、より効果的かつ効率的なリスク管理プロセスの構築に取り組んでいます。

## リスク管理の具体的な取り組み

当社グループでは、2024年に実施したERA（全社リスクアセスメント：Enterprise Risk Assessment）の一環として、グローバルCEOやグローバルCGOをはじめとするグループのリーダーに加え、各地域および主要マーケットのリーダー、社外取締役に対し、リスクに関する広範なインタビューを実施しました。その結果得られた洞察を、グループリスク委員会及びグループ・マネジメント・ボードで慎重に検討し、グループの「リスク・レジスター」として重要と判断されたリスクのリストを更新しました（※）。

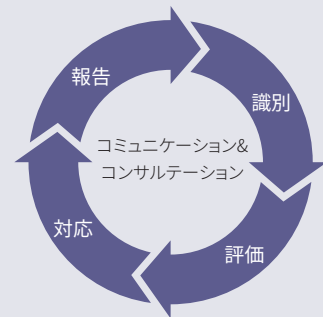
更に、グループリスクの網羅性を一層高めるため、用語の整理を含めたリスクの体系化（リスク・タクソノミー）も併せて実施しました。なお、更新されたリスク・レジスターには、昨年のグループリスク委員会においてエマージングリスクとして議論されたリスク項目も含まれています。

※主なリスク項目については、第176期有価証券報告書P.28からの「事業等のリスク」をご参照ください。

また、上記ERAを基軸として、グループ及び各地域のエグゼクティブメンバー向けと、その他従業員向けの2種類のリスク研修を開発しました。今年、グループ全従業員を対象としたリスク研修を実施し、グループ全体のリスクへの理解を深めるとともに、より強固で持続可能なリスク・カルチャーの定着を図ります。

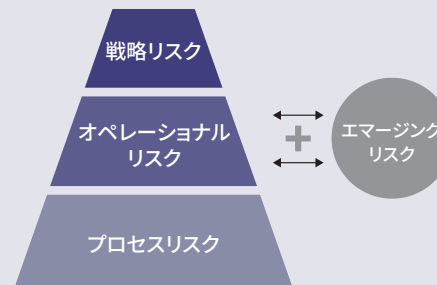
### ERMを基軸としたリスク管理

主要リスクについて、識別・評価・対応・報告のサイクルを定期的に回している。



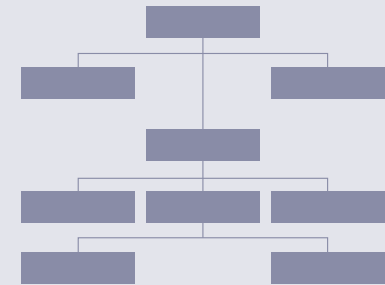
### エマージングリスクの把握・対応

エマージングリスクの把握は、グループ及び傘下の各リスク委員会が牽引。



### リスク・タクソノミーの整理

用語を体系的に整理することで、リスク管理の合理性・網羅性をより確実なものにしていく。



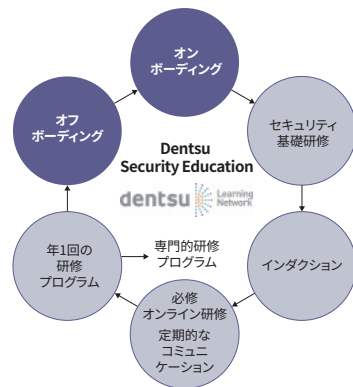
## サイバーセキュリティ

### 電通グループのセキュリティプログラム

電通グループは、事業と従業員を脅威から守り、従業員が安全に働けるようにするとともに、顧客企業に安心を保証することを重要な目的としたセキュリティプログラムを開発してきました。

#### - 優先事項としての認識

セキュリティは電通グループの事業運営に不可欠なテーマであり、社内外のステークホルダーの需要を満たす上で、きわめて重要であると認識しています。



#### - 十分な投資

電通グループはセキュリティに関わる事項を真剣に受け止め、業界標準の安全対策をグループ全体に対して一律に実施するための投資を行っています。

#### - グローバルで一貫した体制

セキュリティチームは、グループ全体のセキュリティに責任を持つグループ・チーフ・インフォメーション・セキュリティ・オフィサーが、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

たちと連携しながらサポートする体制で運営されています。

#### - 健全なガバナンス

セキュリティを担保するためのプロセスは、明確な説明責任、方針、統制も含めて、電通グループの経営陣が責任を持って実効性のある監督を行っています。

#### - 独立組織による保証

コーポレートガバナンス、顧客企業と取引先要求事項及び規制の順守、リスクマネジメントについての評価（内部及び外部機関による）が行われています。

### 従業員の意識向上

電通グループは、さまざまな取り組みを通じて、包括的なセキュリティ意識の向上と教育プログラムを推進しています。

- セキュリティ意識向上を目的とした研修の年1回の受講義務
- リスク管理上重要性の高い任務や職務を対象とした研修
- セキュリティポリシーを浸透させるための定期的なコミュニケーション
- 定期的な模擬フィッシング対策キャンペーン

### ガバナンスとリスク

電通グループはEnterprise Risk Management (ERM) のアプローチを基軸に、経営上重要なリスクを識別・評価しています。またそのリスクの顕在化の予防と顕在化した場合の影響を最小化するため、リスク・スポンサーを選定し、リスク対応計画の策定と実施を委任します。そして、その対応状況のモニタリングを電通セキュリティリスク委員会で定期的実施しています。更に、3つのディフェンスラインモデルにおけるセカンドラインから生じるセキュリティの課題も、同じリスクマネジメント方法によって監視・報告されています。

### 事業の安全性

#### ・高度なサイバーセキュリティ対策

- メール、ウェブ、エンドポイントのマルウェア対策
- 次世代Endpoint Detection and Response (EDR) システム
- 新たな脅威を防御するための実用的なセキュリティインテリジェンス
- ネットワーク及びデバイス全体へのプロアクティブな脅威ハンティング

#### ・監視とインシデント対応

- 専門家による24時間365日のセキュリティ監視
- ログ集約と相関分析による挙動活動の可視化
- 脅威を速やかに阻止し対応する体制
- インシデント対応プロセスの定期的なテスト

#### ・ID及びアクセス管理

- ユーザーによるアクセスと入社者・退社者の一元的な監視
- 特権アカウント及びドメインのリアルタイム監査
- コアアプリケーションでの多要素認証の利用

#### ・インフラと資産の保護

- ネットワーク境界に対する独自のテスト
- 攻撃者に先んじた脆弱性の検出と修正
- エンドポイント用のセキュアなインターネットゲートウェイ

### 2025～2027年の重点領域

- セキュリティ体制の継続的な見直しと改善
- データ中心の管理体制の継続的強化
- 製品開発におけるセキュリティの推進
- 電通グループのセキュリティ人財の育成

## 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を重要な課題と捉えて、「調達」に関わるグループポリシー等の策定と開示、必要な体制やプロセスの整備、従業員向けの教育や研修の実施に取り組んでいます。

<b>サプライチェーンマネジメントに関する ポリシーの公開</b>	<p>当社グループは、電通グループに属するすべての人が理解し、実践することが求められる「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ます。</p> <p>そして、社会の発展に貢献するグローバル企業として、調達に関する当社グループの考え方を示した「電通グループ調達ポリシー」、電通グループと取引を行うサプライヤーに期待する行動をまとめた「電通グループサプライヤー行動規範」を定め、公開しています。また、地域ごとに、各地域の商習慣や事業構造に即したガイドライン/プロシージャを策定し、各地域を担当する調達チームが運用しています。</p>
<b>体制</b>	<p>グローバル・チーフ・ガバナンス・オフィサーが、調達に関わるグループポリシーのオーナー及びサプライチェーンマネジメントの責任者を務めています。そして、サプライチェーンマネジメントを担う調達チームが日本 (dentsu Japan) と海外に組織され、ポリシーに沿って各施策をマネジメントしています。</p> <p>また、調達に関わる重要度が高い案件への対応については、グループ・マネジメント・ボードなどの当社の重要会議で検討、決議し、必要に応じて取締役会に報告する体制をとっています。</p>
<b>対象となるサプライヤー</b>	<p>電通グループのサプライヤー（発注先・業務委託先・協会社など）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/その他のプロフェッショナルサービス企業など多岐にわたります。1次取引先のみならず、2次取引先以降も、サプライチェーンマネジメントの対象であると考えています。</p>
<b>サプライヤーへの対応</b>	<p>国や業種のみならず、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・ガバナンスなどのサプライチェーンマネジメントにおける重要リスクを明確に定義し、サプライヤーとの取引においては、取引開始時にデューデリジェンスを実施しています。また、取引期間中にも定期的にモニタリングを実施しています。</p> <p>更に、調達チームとサステナビリティチームが協働し、脱炭素に向けたサプライヤーへの対応を進めています。</p>
<b>サプライヤーからの相談への対応</b>	<p>事業部門から独立した各地域の調達チームが、外部サプライヤーからの相談を受けるホットラインに届いた情報をはじめとして、多面的に情報を収集し、分析・検証を行い、必要な対応を検討・実行します。</p> <p>また当社グループは、サプライヤーをはじめとしたステークホルダーの皆様が匿名で相談が可能な通報窓口「SpeakUp@dentsu」を整備しています。</p>



## dentsu Japan (以後dJ) における取り組みの詳細

### ①ガイドラインの策定

社会そしてステークホルダーの発展に資する持続的なサプライチェーンを構築するために、dJ各社だけでなく、dJ各社のサプライヤーにも遵守を求める「dentsu Japan調達ガイドライン」を策定し、公開しています。

### ②ガイドライン遵守の取り組み

dJ各社の経営層に対して、dJ調達ガイドラインの遵守・履行の働きかけ、遵守・履行状況の確認、そしてガイドラインの遵守・履行に必要なサポートを定期的 to 実施しています。

### ③モニタリング

事業部門からの申告及び審査、dJ調達チームが適宜実施する情報収集によって、サプライヤーに個別の事案、課題の発生またはその可能性があると考えられる場合には、社内調査やヒアリングなどを実施し、取引継続の可否を迅速に判断しています。

### ④エスカレーション

dJ各社とdJ調達チームが連携し、情報共有及び課題への対応を実施しています。重要な課題は、dJ取引委員会(取引の安全性と健全な収益性を実現するために適切に経営判断を行うことを目的とするdJの委員会)で報告・審議され、取引内容の調査及び取引継続の判断を行います。

### ⑤教育・研修

dJ各社に対し、調達に関わる契約・情報セキュリティ・モニタリングなどに関する具体的な方法の共有、サポートを実施しています。

### ⑥リスク管理とデューデリジェンス

取引開始時に、取引基本契約の締結を徹底することでリスク管理を行うとともに、取引先の業種に応じた調査・確認を実施し、取

引可否を判断しています。また、取引基本契約のひな型は、「公正・透明な取引」を実現するために適宜見直しを実施しています。

### ⑦サプライチェーン適正化・継続的な取り組み例

dJ調達チームが、dJ各社と連携してさまざまな施策を実施しています。これらの施策の例として、取引管理専任者の設置、サプライヤーとの共存共栄を目指すことを示すメッセージである「パートナーシップ構築宣言」の発信が挙げられます。

## 海外における取り組みの詳細

### ①ガイドラインの策定

海外における契約に関するポリシー、調達と支払に関するポリシーを定めた上で、事業を展開する各地域の法令や商習慣を遵守した調達を実施しています。

### ②ガイドライン遵守の取り組み

調達活動のコンプライアンスは、内部統制フレームワーク(ICF)のもとで管理されており、日々の調達活動は、各地域・各社の調達チーム及びビジネスオペレーションやファイナンスなどの各ファンクションが協働して管理しています。海外調達チームは、サプライヤーへの高額な支払い、グローバル全体に係る重要な契約の管理などを行っています。

### ③モニタリング

各地域・各社でのモニタリングに加えて、グローバルの案件については、海外調達チームがサプライヤーのデューデリジェンスとリスク管理をサポートし、問題の解決にも対応します。

また、調達に関わるリスク・アセスメントの状況は、ダッシュボードによって関係メンバーに共有されています。

### ④エスカレーション

海外調達チームにより、主要な契約活動、交渉活動による定量成果及び調達関連のリスクや機会に関する内容などが月次で報告され、ファイナンス・法務・テクノロジーに関する重要会議で報告されています。

### ⑤教育・研修

海外調達チームのメンバーは、データ保護、セキュリティ、グループ行動憲章などの諸規定などに関する標準的な研修に加えて、商取引交渉やサステナブル調達に関する研修を受講し、調達に関する資格取得の支援も受けています。

### ⑥リスク管理とデューデリジェンス

新規のサプライヤーに対しては、サプライヤー行動規範への同意、財務的な健全性の確認、コンプライアンスリスクの評価、適切な情報セキュリティの確認を行うためのデューデリジェンスを実施します。また、サプライヤーのサステナビリティに関わる情報の収集においては、関連する質問項目にも一定のウェイトを設定しています。

### ⑦サプライチェーン適正化・継続的な取り組み例

海外調達チームでは、サプライヤーのセグメンテーションを導入して主要なサプライヤーを特定し、その活動を管理するために適切なリソースを割り当てています。

また、サプライチェーンの適切な管理のため、サプライヤーとの契約締結を支援するツール、サプライヤーのデューデリジェンスを適切に行うためのツール、調達ソーシングのためのツールなどを導入しています。



財務データ

非財務データ

子会社及び関連会社

投資家情報/株式の状況

編集方針

# データ



# 財務データ

## 連結

(百万円)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>P/L</b>								
売上高	5,187,300	5,357,278	5,146,802	4,498,216	5,256,492	5,819,519	5,953,391	<b>6,352,444</b>
収益	928,841	1,018,512	1,047,881	939,243	1,085,592	1,243,883	1,304,552	<b>1,410,961</b>
売上総利益	877,622	932,680	939,385	835,042	976,577	1,117,002	1,144,819	<b>1,201,647</b>
営業利益 (損失)	137,392	111,638	(3,358)	(140,625)	241,841	117,617	45,312	<b>(124,992)</b>
税引前利益 (損失)	149,662	148,751	(42,769)	(141,133)	208,833	100,908	33,103	<b>(139,759)</b>
親会社の所有者に帰属する当期利益 (損失)	105,478	90,316	(80,893)	(159,596)	108,389	59,847	(10,714)	<b>(192,172)</b>
調整後EBITDA <sup>※1</sup>	—	—	—	145,335	195,006	217,515	175,758	<b>189,507</b>
調整後営業利益	163,946	153,229	140,751	123,979	179,028	203,189	163,515	<b>176,233</b>
調整後当期利益	107,874	97,419	76,120	69,890	109,203	130,037	89,839	<b>92,936</b>
<b>B/S</b>								
資産合計	3,562,857	3,638,488	3,795,729	3,380,412	3,720,536	3,741,427	3,634,401	<b>3,507,260</b>
親会社の所有者に帰属する持分	1,093,211	1,047,619	974,977	756,870	845,034	880,267	841,651	<b>696,838</b>
<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	141,557	133,049	79,957	88,313	139,715	80,896	75,267	<b>59,984</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	(85,531)	(61,382)	(76,051)	137,013	262,226	(24,346)	(146,297)	<b>(30,908)</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,226	57,522	(7,803)	(96,622)	(232,189)	(188,192)	(153,681)	<b>(65,714)</b>
現金及び現金同等物の期末残高	305,760	416,668	414,055	530,692	723,541	603,740	390,678	<b>371,989</b>
従業員数 (名)	60,064	62,608	66,400	64,533	64,832	69,066	71,127	<b>67,667</b>
連結子会社数 (社)	911	976	1,004	1,007	907	881	808	<b>724</b>

※1 調整後営業利益＋減価償却費 (IFRS16控除ベース)

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

注2: 当社グループでは、従来よりクラウド・コンピューティング契約におけるコンフィギュレーションまたはカスタマイゼーションのコストについて、IAS第38号「無形資産」を適用し無形資産を認識しておりましたが、2021年度より2021年4月に公表されたIFRS解釈指針委員会のアジェンダ決定に至る議論を踏まえて、コンフィギュレーションまたはカスタマイゼーションのサービスを受領したときにそのコストを費用として認識する方法に変更しました。しかし、本書では、2020年度以前については会計方針変更前の数値を記載しておりますので、2021年12月決算短信において遡及適用した2020年12月期の数値と異なります。



	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
								(%)
オーガニック成長率	0.1	3.4	(1.0)	(11.1)	13.1	3.2	(4.9)	(0.1)
日本事業	(0.3)	2.1	0.4	(8.4)	17.9	0.4	1.6	4.0
海外事業	0.4	4.3	(1.9)	(13.0)	9.7	5.1	—	—
Americas	—	—	—	—	—	—	(7.2)	(4.1)
EMEA	—	—	—	—	—	—	(10.9)	2.2
APAC	—	—	—	—	—	—	(8.2)	(7.0)
CT&T <sup>※1</sup> 構成比	—	—	—	27.5	29.1	32.3	31.9	28.3
日本事業	—	—	—	24.5	24.4	28.5	—	—
海外事業	—	—	—	29.7	32.6	34.6	—	—
オペレーティング・マージン	18.7	16.4	15.0	14.8	18.3	18.2	14.5	14.8
日本事業	24.5	21.7	19.1	18.0	22.9	24.1	—	—
海外事業	14.6	12.9	12.2	13.7	15.9	15.7	—	—
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE) <sup>※2</sup>	10.4	8.4	(8.0)	(18.4)	13.7	6.9	(1.2)	(25.0)
調整後ROE <sup>※3</sup>	10.6	9.1	7.5	8.1	13.8	15.1	10.4	12.1
資産合計税引前利益率 (ROA) <sup>※4</sup>	4.5	4.1	(1.2)	(3.9)	5.9	2.7	0.9	(3.9)
親会社所有者帰属持分比率 <sup>※5</sup>	30.7	28.8	25.7	22.4	22.7	23.5	23.2	19.9
基本的1株当たり当期利益 (円)	373.11	320.39	(287.92)	(571.19)	388.79	223.33	(40.52)	(734.56)
基本的1株当たり調整後当期利益 (円)	381.58	345.59	270.94	250.14	391.71	485.26	339.79	355.24
1株当たり配当金 (円)	90.00	90.00	95.00	71.25	117.50	155.25	139.50	139.50
配当性向 <sup>※6</sup>	24.1	28.1	—	—	30.2	69.5	—	—
調整後配当性向 <sup>※7</sup>	23.6	26.0	35.1	28.5	30.0	32.0	35.0	39.3

※1 CT&T: カスタマー変革・デジタル・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、変革・デジタル・テクノロジー・グループ戦略などの事業で構成される新領域

※2 決算期統一以前は3月末の連結財政状態計算書を使用

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

※3 決算期統一以前は3月末の連結財政状態計算書を使用

調整後ROE = 調整後当期利益 ÷ 期首・期末平均親会社の所有者に帰属する持分 × 100

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

※5 親会社所有者帰属持分比率 = 親会社の所有者に帰属する持分 ÷ 資産合計

※6 配当性向 = 1株当たり配当金 ÷ 基本的1株当たり当期利益 × 100

※7 調整後配当性向 = 1株当たり配当金 ÷ 基本的1株当たり調整後当期利益 × 100

2023年度は、控除後基本的1株当たり調整後当期利益を元に算出

注: 当社グループは、2023年1月1日より、事業変革の加速と経営の更なる高度化を実現し、事業成長と持続的な企業価値の向上を実現するため、グローバル経営を推進するワン・マネジメント・チーム「グループ・マネジメント・チーム」を組成し、世界の4事業地域を直接統括する経営体制になりました。これに伴い、2023年度より、報告セグメントは、従来の「国内事業」及び「海外事業」の2セグメント制から、「日本」、「Americas」、「EMEA」及び「APAC」の4セグメント制に変更しております。

# 非財務データ

## 環境パフォーマンスデータ<sup>※1</sup> (tCO<sub>2</sub>e)

	2019 <sup>※2</sup>	2021	2022	2023	2024
Scope 1	11,759	3,195	3,267	4,501	3,001
Scope 2	24,258	20,908	12,771	15,992	9,583
Scope 1+2	36,017	24,103	16,039	20,493	12,584
Scope 3	542,029	360,325	377,456	436,561	389,149
カテゴリー 1	285,259	316,082	294,923	264,790	222,048
カテゴリー 2	40,657	N/A	N/A	14,285	55,848
カテゴリー 3	10,978	10,779	8,254	10,520	5,762
カテゴリー 4	1,375	3,558	4,264	3,107	1,642
カテゴリー 5	6,424	1,207	904	6,578	4,707
カテゴリー 6	80,642	9,909	35,899	42,178	32,980
カテゴリー 7	72,528	14,668	27,848	58,601	53,767
カテゴリー 13	893	331	309	580	659
カテゴリー 15	43,273	3,790	5,055	35,923	11,736
温室効果ガス (GHG) 総排出量 (Scope 1+2+3)	578,046	384,428	393,494	457,053	401,733

※1 算定範囲及び算定方法

- ・(株)電通グループの経営支配力が及ぶ日本国内・海外連結子会社(電通グループ)を対象としています。従業員数・拠点の利用形態などにより影響軽微と判断できる連結子会社は対象外としています。
- ・算定においては「Greenhouse Gas (GHG) プロトコル」を参照しています。
- ・Scope 1 冷媒による排出量は、データが収集できた拠点のみを対象としています。
- ・Scope 3 カテゴリー8 該当する賃借による排出はScope 1,2にて算出しています。
- ・Scope 3 カテゴリー9〜12と14は影響が軽微なため対象外としています。
- ・算定方法の詳細については、独立業務実施者の保証報告書を参照ください。  
<https://www.group.dentsu.com/jp/sustainability/common/pdf/third-party-assurance.pdf>

※2 M&Aによる連結対象範囲の変更等に伴い、GHGプロトコル「Chapter 5 Tracking Emissions Over Time」を参照し、2019年(SBT基準値)、2023年の数値の再計算・遡及修正を行いました。

## 総電力使用量と再生可能エネルギー使用量及び比率

	2021	2022	2023	2024
総電力使用量 (kWh)	72,752,991	83,661,353	66,227,058	65,620,130
再生可能エネルギー使用量 (kWh) <sup>※</sup>	35,397,299	29,756,238	35,564,698	52,141,260
再生可能エネルギー比率	48.7%	35.6%	53.7%	79.5%

※ RE100の定義に基づき算出

## ガバナンスデータ

	2020	2021	2022	2023	2024
取締役数 (名)	12	13	13	10	9
うち社外取締役数 (独立社外取締役数) (名)	5(4)	5(5)	5(5)	6(6)	6(6)
独立社外取締役比率 (%)	33.3	38.5	38.4	60.0	66.7
女性取締役数 (名)	2	3	4	2	2
取締役の女性比率 (%)	16.7	23.1	30.8	20.0	22.2
取締役会出席率 (%)	95.6 <sup>※</sup>	99.1	100.0	98.0	99.0
独立社外取締役の取締役会出席率 (%)	100.0	98.8	100.0	99.0	100.0

※ ティム・アンドレーが病氣療養のために欠席した回を除いた場合の出席率は97.8%です。

	2020	2021	2022	2023	2024
内部通報:「Speak Up」通報件数(件)	43	38	100	218	314
内部通報:「コンプライアンスライン」通報件数 (件) <sup>※1</sup>	10	6	12	32	28
ハラスメント窓口への相談件数 (件) <sup>※2</sup>	106	136	106	164	177

※1 主な通報内容としては、社内のハラスメントや不当な扱い、業務おける不正、社の制度に関する疑念など。  
※2 2021年に過年度の数値を再集計しました。

# 子会社及び関連会社

2024年12月31日現在、(株)電通グループの連結子会社は724社、持分法適用関連会社は76社となっています。

連結子会社			
(株)電通 <sup>※1</sup> 所在地：日本 議決権の所有割合：100.0%	(株)電通コーポレートワン <sup>※1</sup> 所在地：日本 議決権の所有割合：100.0%	Tag Europe Limited <sup>※3</sup> 所在地：英国 議決権の所有割合：100.0% (100.0%)	Dentsu Singapore Holdings Pte. Ltd. <sup>※1※3</sup> 所在地：シンガポール 議決権の所有割合：100.0% (100.0%)
(株)電通東日本 所在地：日本 議決権の所有割合：100.0%	Dentsu Creative Advertising, LLC <sup>※1※3</sup> 所在地：米国 議決権の所有割合：100.0% (100.0%)	Dentsu Aegis Network Central Europe Holding GmbH <sup>※3</sup> 所在地：ドイツ 議決権の所有割合：100.0% (100.0%)	Dentsu Asia Pte. Ltd. <sup>※1※3</sup> 所在地：シンガポール 議決権の所有割合：100.0% (100.0%)
(株)電通西日本 所在地：日本 議決権の所有割合：100.0%	Dentsu Creative, LLC <sup>※1※3</sup> 所在地：米国 議決権の所有割合：100.0% (100.0%)	Dentsu Aegis Network Central Europe GmbH <sup>※3</sup> 所在地：ドイツ 議決権の所有割合：100.0% (100.0%)	Dentsu Aegis Network India Private Limited <sup>※1※3</sup> 所在地：インド 議決権の所有割合：100.0% (100.0%)
(株)電通九州 所在地：日本 議決権の所有割合：100.0%	Dentsu US, Inc. <sup>※1※3</sup> 所在地：米国 議決権の所有割合：100.0% (100.0%)	Dentsu France <sup>※1※3</sup> 所在地：フランス 議決権の所有割合：100.0% (100.0%)	Dentsu Australia Holdings Pty Ltd. <sup>※1※3</sup> 所在地：オーストラリア 議決権の所有割合：100.0% (100.0%)
(株)電通ランウェイ 所在地：日本 議決権の所有割合：100.0%	Merkle Group Inc. <sup>※3</sup> 所在地：米国 議決権の所有割合：100.0% (100.0%)	Aegis Finance <sup>※1※3</sup> 所在地：フランス 議決権の所有割合：100.0% (100.0%)	Dentsu International Australia Pty Ltd. <sup>※1※3</sup> 所在地：オーストラリア 議決権の所有割合：100.0% (100.0%)
(株)電通アドギア 所在地：日本 議決権の所有割合：66.7%	Isobar US, LLC <sup>※1※3</sup> 所在地：米国 議決権の所有割合：100.0% (100.0%)	Aegis International Holding Company B.V. <sup>※3</sup> 所在地：オランダ 議決権の所有割合：100.0% (100.0%)	Dentsu Corporate Services Pty Ltd. <sup>※1※3</sup> 所在地：オーストラリア 議決権の所有割合：100.0% (100.0%)
(株)電通デジタル <sup>※3</sup> 所在地：日本 議決権の所有割合：100.0% (25.0%)	Dentsu International Americas, LLC <sup>※1※3</sup> 所在地：米国 議決権の所有割合：100.0% (100.0%)	Group Carat (Nederland)B.V. <sup>※1※3</sup> 所在地：オランダ 議決権の所有割合：100.0% (100.0%)	Dentsu International Limited <sup>※1※3</sup> 所在地：英国 議決権の所有割合：100.0% (100.0%)
(株)電通ライブ 所在地：日本 議決権の所有割合：100.0%	Gyro, LLC <sup>※1※3</sup> 所在地：米国 議決権の所有割合：100.0% (100.0%)	Dentsu Media, S.L.U. <sup>※1※3</sup> 所在地：スペイン 議決権の所有割合：100.0% (100.0%)	Dentsu International Holdings Limited <sup>※1※3</sup> 所在地：英国 議決権の所有割合：100.0% (100.0%)
(株)電通プロモーションプラス 所在地：日本 議決権の所有割合：100.0%	Portman Square Acquisition Co., <sup>※3</sup> 所在地：米国 議決権の所有割合：100.0% (100.0%)	Dentsu (Shanghai) Investment Co., Ltd. <sup>※1※3</sup> 所在地：中国 議決権の所有割合：100.0% (100.0%)	Portman Square US Holdings Limited <sup>※1※3</sup> 所在地：英国 議決権の所有割合：100.0% (100.0%)
(株)CARTA HOLDINGS <sup>※2</sup> 所在地：日本 議決権の所有割合：53.1%	Agenciaticlick Midia Interativa Ltda. <sup>※1※3</sup> 所在地：ブラジル 議決権の所有割合：100.0% (100.0%)	北京電通廣告有限公司 所在地：中国 議決権の所有割合：100.0%	Dentsu International Group Participations Limited <sup>※1※3</sup> 所在地：英国 議決権の所有割合：100.0% (100.0%)
(株)セプテーニ・ホールディングス <sup>※1※2</sup> 所在地：日本 議決権の所有割合：52.5%	Dentsu Brasil Holdings Ltda. <sup>※3</sup> 所在地：ブラジル 議決権の所有割合：100.0% (100.0%)	Dentsu Asia Pacific Holdings Pte. Ltd. <sup>※1※3</sup> 所在地：シンガポール 議決権の所有割合：100.0% (100.0%)	Dentsu International Triton Limited <sup>※3</sup> 所在地：英国 議決権の所有割合：100.0% (100.0%)
(株)電通総研 <sup>※1※2※3</sup> 所在地：日本 議決権の所有割合：61.8% (0.0%)	Tag Worldwide Holdings Limited <sup>※3</sup> 所在地：英国 議決権の所有割合：100.0% (100.0%)		Dentsu International GPS Holdings Limited <sup>※1※3</sup> 所在地：英国 議決権の所有割合：100.0% (100.0%)
			Dentsu International Finance <sup>※1※3</sup> 所在地：英国 議決権の所有割合：100.0% (100.0%)
			Dentsu International Regents Place Finance Limited <sup>※3</sup> 所在地：英国 議決権の所有割合：100.0% (100.0%)
			Dentsu International Treasury Limited <sup>※1※3</sup> 所在地：英国 議決権の所有割合：100.0% (100.0%)
			————— その他674社

持分法適用関連会社
(株)ビデオリサーチ 所在地：日本 議決権の所有割合：34.2%
(株)D2C 所在地：日本 議決権の所有割合：46.0%
————— その他74社

※1 特定子会社      ※2 有価証券報告書提出会社      ※3 「議決権の所有割合」の( ) 書きは間接所有割合で内数です。



# 投資家情報・株式の状況

**投資家情報** 2024年12月31日現在

株式会社電通グループ

**本社所在地**  
〒105-7050 東京都港区東新橋1-8-1  
電話03-6217-6600 (代表)

**インベスター・リレーションズ担当**  
グループIRオフィス  
〒105-7050 東京都港区東新橋1-8-1  
<https://contact.group.dentsu.com/m/ir>

**上場証券取引所**  
東京証券取引所プライム市場  
(証券コード:4324)

**資本金**  
746億981万円

**発行済株式総数**  
265,800,000株

**定時株主総会**  
毎年3月東京にて開催

**株主名簿管理人**  
三菱UFJ信託銀行株式会社  
東京都千代田区丸の内一丁目4番5号

**コーポレートサイト**  
<https://www.group.dentsu.com/jp/>

**株式の状況** 2024年12月31日現在

**所有者別株式分布状況**

	株主数 (名)	株式数 (株)	構成比 (%)
金融機関	41	71,883,100	27.04
金融商品取引業者	44	10,044,545	3.78
その他国内法人	610	72,504,774	27.28
個人・その他 (自己株式含む)	40,649	42,801,090	16.10
外国法人等 (外国個人含む)	703	68,566,491	25.80
合計	42,047	265,800,000	100.00

**大株主 (上位10位)**

株主名	所有株式数 (株)	比率 (%)
1 日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	48,137,100	18.48
2 一般社団法人共同通信社	18,988,800	7.29
3 株式会社時事通信社	16,028,680	6.15
4 株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	14,905,400	5.72
5 NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	10,615,100	4.08
6 NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	5,251,190	2.02
7 電通グループ従業員持株会	5,070,057	1.95
8 公益財団法人吉田秀雄記念事業財団	4,984,808	1.91
9 株式会社リクルートホールディングス	4,929,900	1.89
10 SMBC日興証券株式会社	4,583,537	1.76

注: 1. 信託銀行各社の所有株式数には、信託業務に係る株式数が含まれております。  
2. 当社は自己株式を5,327,957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。

# 編集方針

「電通グループ統合レポート2025」では、企業価値向上のため、新たな中期経営計画に基づき、財務と非財務の連携による価値創造の深化と戦略の実行状況を具体的にお伝えします。

特に、競争環境の変化に対応した事業ポートフォリオの再構築、人的資本経営への注力、そして2030年を見据えたマテリアリティへの取り組みが、これからのdentsuの成長を支えます。

本レポートを通じて、皆様に中長期的な視点からのご理解とご期待を一層深めていただければ幸いです。

**対象読者：**株主・投資家、クライアント、パートナー、生活者、従業員など、あらゆるステークホルダー

**対象期間：**2024年度（2024年1月1日～2024年12月31日）

**対象組織：**株式会社電通グループ及び国内外のグループ会社

**発行時期：**2025年7月（次回予定:2026年7月頃）

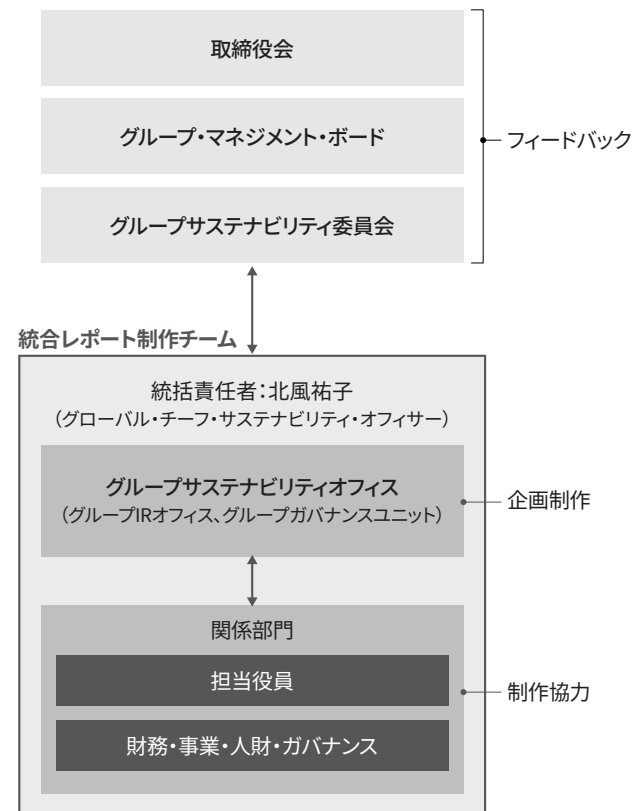
## 参考ガイドライン：

- IFRS財団「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「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」
- GRI内容索引URL  
<https://www.group.dentsu.com/jp/sustainability/common/pdf/GRI2025.pdf>

## 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す。これら将来見通しに関する記述は、現時点における判断に基づくものです。電通グループは、将来の出来事、状況もしくは環境を反映し、将来見通しに関する記述を更新して公表する義務を負うものではありません。

## 制作体制



## 情報開示の位置づけ

