

How we create and share value

電通グループの価値創造プロセス

電通グループは、「Good Innovation.」という企業理念のもと、グローバルな社会課題に対し、顧客と協働し、最適なソリューションを提供することで、サステナブルな社会の実現に貢献しています。



世界の Issue を、
広いアンテナで解決すべき
問題を喚起します。



Challenge に変え、
問題を課題化し、One Team で
向き合います。

[Mega Trend]

- 環境・資源の限界
- 格差と分断
- 人口動態の変化
- 価値観の多様化
- デジタル化の進展
- 気候変動

財務資本

- 健全な財務体質
- 多彩な資金調達

製造資本

- 働きやすく協業が生まれやすいオフィス環境
- 場所に捕らわれずに協業を可能にするクラウドベースのIT基盤

知的資本

- 事業活動から得た、消費者・クライアント・社会に対するインサイトの蓄積
- 独自のアイデアクリエーションメソッド
- PDM、M1などのデータ活用ノウハウ、経験

人的資本

- 145以上の国・地域に6万人強の多様な人材
- 社員の成長を後押しする育成プログラム
- 外部の優秀な人材を取り込む柔軟性

社会関係資本

- 幅広く強固な顧客基盤（クライアント、メディア、協会会社、スポーツ団体、コンテンツホルダー、官公庁、地域社会等）

自然資本

- 事業特性上、自然資本への依存は限定的
- 電力エネルギー等への安定的なアクセス

世界中の課題が集まる。
そして解決したいと思う人と出逢う。

企業理念

Good Innovation.



外部環境 世界は多くの問題に満ちています。それは量的質的な意味で加速・増大しています。しかしそれは電通グループにとって機会であると考えています。

人へ、社会へ、
新しい価値をもたらす幅広い変革を

One Dentsu



Solutionを考え、
多角的な視点で常識にと
られず、解決策を提案
します。



ともに**Action**する。
提案にとどまらず、顧客ととも
に行動し、問題解決に取り組み
ます。

財務資本

P.026

- 次なる成長のための内部留保、M&Aへの充当
- 継続的かつ安定的な配当を通じた社会に対する還元

製造資本

P.024

- より良い働き方ができる環境の実現
- さらなるコラボレーションを可能にするIT基盤の導入

知的資本

P.027

- 課題解決を通じて得られたノウハウやナレッジ
- データ活用の経験蓄積による顧客、消費者双方へのメリットの供出

人的資本

P.044

- 課題解決を通じた人材成長
- 個性を尊重した社員育成により、ダイバーシティを推進

社会関係資本

P.027

- 顧客とともに取り組んだ課題解決を通じてより深い関係を構築
- ネットワークの拡がりにより、ソリューションの多様性を強化

自然資本

P.039

- SDGsの活動支援を通じて顧客の取組をレバレッジし、自然資本を保全する

Innovationを通じてよりよい社会を作る。
そして、そこから学び電通グループも成長する。

コミュニケーション
を通じた豊かな
生活への寄与

顧客
ビジネスの成功

サステナブルな
社会の実現

その中で我々はCSRのマテリアルテーマ(P.040)を6つ設定しています。

• マテリアルテーマ

人権の尊重とヒューマンリティの追求
環境負荷低減
ダイバーシティ&インクルージョン

ディーセント&クリエイティブワーク
責任あるコミュニケーション・コンテンツ
事業を通じた社会変革

当社事業と関係の深い
SDGsのゴール



Our business

事業ラインナップと主なサービス

電通グループは多岐にわたる事業領域でのサービスを組み合わせることで統合力を発揮しています。

メディア

電通は、長年の経験や独自のメソッド、ツールに裏打ちされた効率的なメディア・プランニングやバイイング戦術の構築力を保持しています。また、テレビ番組のプロデュース、映画の製作委員会への出資や大型スポーツコンテンツの放映権獲得など豊富で優良なコンテンツ資産を活用できる環境を整えてきました。

こうしたメディア・プランニングのノウハウやバイイング力、さらには豊富なコンテンツへのアクセス力を生かし、総合的なメディアコンテンツのプランニングを実践するため統合ソリューション局という専門組織を社内に設置しています。統合ソリューション局では、ブランドの課題解決策として最適なメディアプラン、旬なメディア企画を提供しています。

従来のマスメディアに加えて、成長と変化が著しい、SNS、動画サイトなどに代表される各種デジタルメディアに対応した総合的なメディアプラン・メディア企画を専門力と実行力で開発・提供しています。

ビジネス・フィールド

- メディア・プランニング
- インタラクティブメディア
- オーディエンス・インサイト開発
- メディア・バイイング
- メディアとの新ビジネス開発
- プライベート・マーケット・プレイス

提供価値

- メディア・プランニングのノウハウ、メソッド、ツール
- 優良なコンテンツ資産

コンテンツ

時代の移り変わりとともに、広告のフィールドも多種多様な変化を見せています。クライアントの広告ニーズ、人々のアクセスポイントは、もはや従来のマスメディアの枠にはおさまらなくなりました。そして、社会が成熟すればするほど、人々の文化的な生活には、「スポーツ」「エンタテインメント」といったコンテンツが欠かせないものとなります。

このような時代・社会を背景に、電通は、コンテンツに参画し、自ら作り上げ、コントロールする挑戦を続けてきました。誰もがワクワクし感動するスポーツ、映画、音楽などをより多くの人に届け、大きなコミュニケーションを作り出すことも、電通のイノベーションの一つです。

2020年には、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会が開催されます。電通では同大会のマーケティング専任代理店に指名されており、マーケティング権の販売を通じて、大会を成功に導くことに寄与していきます。

ビジネス・フィールド

- スポーツ・ビジネス
- エンタテインメント・コンテンツ

提供価値

- 誰もがワクワクし感動するスポーツ、映画、音楽のコンテンツの提供

デジタル マーケティング

デジタル化の進展と各種テクノロジーの進化が、消費者の行動様式を変化させています。そのため企業においては、従来型の個別のマーケティング活動から脱却し、統合的なデジタルマーケティングの実行が求められています。それは同時に、マーケティングサービス会社に対しても統合的な専門支援サービスが期待されていることにほかなりません。

電通は、デジタルマーケティングのすべての領域に対して、「コンサルティング」「開発・実装」「運用&実行支援」の3つの機能を提供していくことで、マーケティングのサイロを打破し、統合的なサービスを提供していきます。

ビジネス・フィールド

- マーケティングインテリジェンスサービス
- システムソリューションサービス
- デジタル運用型広告サービス
- データソリューションサービス
- ダイレクトマーケティングサービス
- ソーシャルマーケティングサービス

提供価値

- 多様なデータソリューション
- 統合的なデジタルマーケティングサービス

Key Persons

ベンチャーのDNAとモノづくりの機能でアセットを新たな価値に変える

CARTA HOLDINGSは、国内最大手のメディアレップでありブランド型の広告を得意としてきたサイバー・コミュニケーションズ(CCI)と、パフォーマンス重視の運用型広告とデジタルテクノロジーに強みを持つVOYAGE GROUPの経営統合で発足した企業です。

デジタル環境の一般化に伴い、今、パフォーマンス重視の運用型広告とブランディング目的のブランド広告の境界線は曖昧になりつつあります。こうした中、運用広告とブランド広告の双方を取り扱うCARTA HOLDINGSの存在意義は、今後さらに増していくものと考えています。

私たちが電通グループにもたらす価値は、それ以外にも二つあると考えています。

一つは、モノづくりの機能です。電通グループの各社が提供するソリューションに、私たちのモノづくり、すなわちアドプラットフォームを自社開発し運用・改善し続ける力が加わることは、電通グループとそのクライアントに新たな価値をもたらすことができると考えます。

そして、もう一つはベンチャーのDNAです。電通グループが持つ強みやアセットに、私たちのアドテクノロジーと挑戦等を重視してきたベンチャーとしてのDNA、そして新たな事業を生み出し続けてきた経験を活かすことで、強みやアセットを新たな価値に変え、電通グループの価値向上に貢献していきたいと思えます。



株式会社CARTA HOLDINGS
代表取締役会長

宇佐美 進典

愛知県出身。早稲田大学商学部卒業後、大手コンサルティング会社を経て1999年アクシブドットコム(現VOYAGE GROUP)を創業。2005年から2010年までサイバーエージェントの取締役を兼務し、主に技術部門を統括。2019年1月にCCIと経営統合し、(株)CARTA HOLDINGSを発足、代表取締役会長に就任。

Our business

マーケティング

デジタルメディアやソーシャルメディアの普及、消費者の価値観・行動の変化、ビッグデータ活用などのテクノロジーの進化は、企業と消費者の関係を着実に変貌させています。こうした中で、企業はマーケティング活動の各プロセス、個々の施策を有機的に結び付けなければ十分な成果を上げることが難しくなっています。

電通では、この大きな変化を「マーケティング・コンバージェンス」と名付け、クライアントが直面する今日的な課題に対して、統合的なソリューションを開発、提供しています。

これまで蓄積してきた多様なマーケティング手法を“人”を基点に結集・高度化した統合フレームワーク「People Driven Marketing」は、大きな視座から施策を打ち出すとともに、効果検証を可能にしました。

こうした“新たな時代をリードする統合的なマーケティング・ソリューション”と“売れ続ける仕組みの設計(デザイン)”を提供する「マーケティング・デザイン」を通じて、クライアントの課題に正面から向き合うパートナーとなることを目指していきます。

ビジネス・フィールド

- 統合マーケティング
- デジタル運用型広告サービス
- ダイレクトマーケティングサービス
- システムソリューションサービス
- データソリューションサービス
- ソーシャルマーケティングサービス

提供価値

- 統合的なマーケティング・ソリューションの提供

プロモーション

プロモーションは、デジタル環境によって進化し、「購買行動に関わるカスタマー・エクスペリエンス全体の設計」が大きな目的になってきました。いまや、商品力のみで購買を促すことは難しくなり、大量の情報がCtoCで交わされる中、生活者のニーズの個別化もさらに進んでいます。

電通は、そうした高度な進化に対応し、投資対効果が明確な具体的施策をPDCAとともに提供するプロモーション組織を構成しています。インテリジェント化された店頭コミュニケーションにとどまらず、SNSやWEB動画、スマホなどのデバイスの知見、O2O関連ツールなどデジタルソリューションも最適なかたちで提供します。

ターゲットの嗜好にマッチしたアクティベーション・アイデアと、顧客体験価値を深めるクリエイティブにも注力しており、毎年、内外のアワードも多数受賞しています。また、体験価値を、より劇的で印象深いものにして、「次の行動」に導くスペース・ブランディングの手法にも長けています。

マーケティングROIに寄与できる、顧客体験価値と購買行動の最大化を実現した電通グループのプロモーションは、これからも本質的進化を続けます。

ビジネス・フィールド

- 体験価値ブランディング
- モデル
- デジタル・アクティベーション
- 購買行動データ
- チャンネル・ソリューション

提供価値

- ターゲットの嗜好にマッチしたアクティベーション・アイデア
- 顧客体験価値を深めるクリエイティブ

クリエイティブ

電通は、「イノベティブなクリエイティブ」をテーマに、既成概念やデジタル、トラディショナルの枠にとらわれず、アイデア、メディア、人材を、自由に組み合わせて、最適なソリューションを提案しています。

電通の約900人のクリエイターは、一人ひとりがイノベーターです。それぞれの個性を生かした900通りのソリューションで、コミュニケーションのあらゆる課題に応えています。

日本国内で、年間で最も優れたクリエイティブワークを行った個人に贈られる賞「クリエイター・オブ・ザ・イヤー」はこれまでの30回開催のうち電通から28回受賞者を輩出し、2018年も電通が受賞しており、その実力が証明されています。

これ以外にも国内外問わず多くの広告賞を受賞し、電通のクリエイティブはグローバルで評価されています。

ビジネス・フィールド

- 広告賞受賞歴
- クリエイター・オブ・ザ・イヤー

提供価値

- ターゲットの嗜好にマッチしたアクティベーション・アイデア
- 顧客体験価値を深めるクリエイティブ

Key Persons

クリエイティビティとはビジネスである

会社の未来を確固たるものにするため、我々の原動力となるクリエイティビティをクライアントとの関係構築、マネジメント力の強化、財務効率の向上、インサイトの発見、そして社員のインスピレーションと充足感の向上に向けて活用しています。2018年は、さまざまな活動に取り組みました。クライアントニーズの変化とデジタル関連需要の成長に対応すべく、最高デジタル責任者のポストを廃止し、CRM、消費者の体験価値(CX)、SNS、デジタル媒体に知見の深い4名のシニアデジタルリーダーを雇用しました。さらに、クリエイティブチームの再編も行い、アカウント、クリエイティブ、デジタル、プランニングの4つのチームに分け、各々にチームリーダーを置きました。人材を全社的な視点で適材適所に配置することにより、各チームを効率的に管理し、サービスの品質維持を実現しました。社員向けの取り組みとしては、より良いワーク・ライフ・バランスを確立するためWOODディ(Work Out Of Office Wednesdays:水曜日はオフィス外勤務とする)や全社員対象のメンタル・ウェルネス休暇などを導入したほか、女性のためのリーダーシッププログラムSISTERGOODを立ち上げました。また、国立ブラカン大学の学生に、クリエイティブの世界で生き残るために必要な自信と精神力を得られる方法を教示するIDEAS SCHOOLを行うなど、若者の教育もサポートしています。こうしたイニシアティブがクリエイティブ面での更なる充実につながり、多様性が溢れ、友好的なエージェンシーに成長させてくれました。昨年は多くの国際的な賞を受賞し、フィリピンでは「最も多くの賞を授与されたエージェンシー」と評価されました。



電通ジェイミーサイファー
会長兼最高クリエイティブ責任者

マーリー・クルーズ ジェイミー

4人の子どもを持つ『ママ会長』兼最高クリエイティブ責任者(CCO)。アジアのクリエイティブディレクタートップ20(Campaign Asia誌)に女性として唯一選ばれたほか、2019年CCO世界ランキングベスト100(Drum)に選出された女性8人のうちの一人。CNNからはリーディングウーマンの一人に選ばれている。著書『Everyone Can Be Creative(誰もがクリエイティブになれる)』は、すべての人が自身のクリエイティブな一面を発見するハンドブックと評価されている。

Our business

PR

PRの本質は、世の中と対話しながらコンセンサス(合意)を形成していくプロセスにあります。それに欠かせないのが世の中視点の戦略策定です。広告的アプローチとは異なり、第三者的視点を持つメディアや有識者を巻き込み、また生活者の声が顕在化する場として世論にますます影響を及ぼすようになったソーシャルメディアを活用することで、生活者を態度変容まで導くことを目指します。

電通ではグループ各社が連携し、PRを広告やクリエイティブ、デジタル、プロモーション、コンテンツなどと掛け合わせて統合的にプランニングします。クライアント視点の文脈を、世の中視点の文脈に戦略的に整合させ、世の中との合意形成を図ることで、クライアントのブランディングや評判形成(レピュテーションマネジメント)に寄与してまいります。

ビジネス・フィールド

- 戦略PR
- クライシス・コミュニケーション
- デジタルPR
- グローバルPR
- インフルエンサー・マーケティング

提供価値

- 広告やクリエイティブ、デジタル、プロモーション、コンテンツなどと掛け合わせて統合コミュニケーションプランを策定



Key Persons



株式会社 電通パブリックリレーションズ
執行役員 兼 ビジネス開発局
局長

国田 智子

1991年入社。民間企業から教育機関、官公庁まで幅広い業界のクライアントに対してマーケティングコミュニケーションとコーポレートコミュニケーションのサービスを提供するほか、社内のデジタル系新規ビジネスの開発にも注力。ビジネスクリエーション室長、情報流通デザイン局長を経て、2019年1月より現職。

情報流通デザイン力を磨きソーシャル・イノベーションの実現に貢献

ソーシャルメディアの普及により情報伝達手段が多様化した現代では、届けたい情報を届けたい相手へ的確に伝えるための卓越した「情報流通デザイン力」が欠かせません。

マスメディアの情報伝達力は強力ですが、ソーシャルメディアは喜びや驚き、感動が伝わりやすいという特長によって時に爆発的な情報拡散力を発揮します。昨今はマスメディアとソーシャルメディア間での情報の往来も頻繁に発生しており、マスメディアで報道された話題についてソーシャルメディアで深掘りされたり、ソーシャルメディア上の話題をマスメディアがトレンドとして報道するなど、相互に強い関係性があります。我々はそれぞれのメディアの情報伝達ルートを立て的に設計するとともに、どのようなコンテンツであれば伝達・流通されやすいのかも含めた統合的なPRプランニングを「情報流通デザイン」と呼び、その実行に力を入れています。当社の強みは、生活者が求める情報とは何かを常に考えている人材が揃っていること、川上のプランニングから川下のエグゼキューションまでをワンストップで提供できる力を持っていること、そして、電通グループの一員としてその優れた人材やリソースを活用できることです。2020年の純粋持株会社への移行によって、電通グループは世界のさまざまな国、さまざまな企業と今まで以上につながりを深めることとなりますが、当社は、このポジションを最大限に生かして自らのサービスを進化させ、有効なコミュニケーションサービスをクライアントに提供し続けていきます。また、新たな社会的価値や世の中を良くする仕組みを生み出すためクライアントが取り組む「ソーシャル・イノベーション」の実現に貢献することで、クライアントとともに持続可能なより良い社会の創出を目指します。

グローバル・ビジネス

より広い市場を求め、日本企業のグローバル化はますます加速し、言葉や文化の異なる未知の消費者に対し、どのように商品サービスの魅力を伝えられるかが重要になっています。一方で2020年に向け、海外企業にとって日本は注目すべき市場となりつつあり、独自性のある日本の市場やメディア環境への対応に関心が寄せられています。

このようなビジネスの交差を加速させ、間接的に経済や社会の発展にも寄与すべく、電通は内外のクライアント企業にマーケティング・コミュニケーション・サービスを提供しています。

電通イージス・ネットワーク(DAN)のリソースも交えた、多彩なソリューションの提案が可能となった電通は、お客様のニーズに合わせ、日本と海外の「双方の強みを活かした」マーケティングサービスを届けます。

ビジネス・フィールド

- ・アウトバウンド・アカウント業務
- ・インバウンド・アカウント業務
- ・グローバル・コンテンツ業務

提供価値

- ・DANのリソースを交えた、多様なソリューションの提案
- ・グローバルレベルでの品質

成長するインド市場でデジタル領域に注力

インドの広告市場は、2019年には100億ドル規模まで成長すると見込まれ、前年比32%増の成長が予測されているデジタル広告(DAN Ad Spend Report 2019年1月版)に牽引され、今後も二桁成長を続けると見られています。

DANインドはこのトレンドに着目し、早期からデジタル関連のエージェンシーや人材に投資をしてきました。結果として国内最大のデジタルエージェンシーグループとなり、デジタル領域の収益割合は46%を占め、これはインド市場全体の19%を大きく上回っており、特筆すべき状況です。また人材の半数近くをデジタル系専門職が占めています。

DANインドは、この10年間で社員50名から3,600名を擁する大企業に成長しました。現在、国内第2位の規模であり、最も高い成長性を備えるエージェンシーグループとなっています。当社は、オーガニック成長と買収により、収益を10年間で50倍に拡大しました。

市場におけるシェアは35%に上り、この成長は、DAN独自のビジネスモデルであるOne P&Lによって、インド全域のクライアントに包括的ソリューションを提供してきたことによるものです。

今後10年間のインド経済の成長率が8%程度と見込まれる中、急速に変化し続け活気あふれる市場でDANインドの事業は更に拡大し続けると確信しています。



電通イージス・ネットワーク インド
会長兼CEO

アシーシュ・バシン

電通イージス・ネットワーク インドの会長兼CEOのほか、Greater South APACのCEO、電通イージス・ネットワーク アジアパシフィックの役員も務める。32年以上のキャリアを誇り、アジアパシフィックの広告・メディア業界では広く知られた存在。

Our business



Key Persons



株式会社 電通
スポーツ事業局長

逸見 晃治

1991年入社
スポーツ文化事業局配属
2019年よりスポーツ事業局長

2020年の先を見据えてスポーツムーブメントの維持・拡大に貢献

過去10年間でグローバルスポーツビジネス市場規模は倍増したとも言われ、なおも成長を続けるスポーツビジネス。競合も新規参入も多いこのマーケットで、電通はさまざまな役割を果たしてきました。マーケティング権・放送権の獲得からクライアントのニーズ把握と販売まで、総合広告会社ならではの一気通貫で事業を展開し、スポーツビジネスはもとよりスポーツの普及と発展に貢献する電通は、グローバル市場でもユニークなポジションにあります。こうした従来型のビジネスを引き続き事業の中核としつつも電通は今、スポーツ事業のさらなる多角化——権利の川上(競技団体・選手・施設等)からエンドユーザーまでの各レイヤーで鍵となるプレイヤーに直接アプローチし、スポーツのさまざまなステークホルダーを結びつけるパートナーを目指す取り組みを開始しています。その一環として、キープレイヤーとの長期パートナーシップやテクノロジーとデータを用いたパートナーメリットの開発、そしてスポーツ界とエンドユーザーをつなぐコンサルテーションやチケットング、ライセンスなど、新たなビジネス手法で挑戦していきます。電通は、2019年のラグビーワールドカップ、2020年の東京オリンピック・パラリンピック競技大会の成功に貢献することはもちろん、その後の日本のスポーツ産業のさらなる発展も視野に入れています。その実現のため、ラグビーワールドカップや東京オリンピック・パラリンピックのレガシーを最大限に活用していきます。あらたな試みとして、社会の持続的成長に貢献すべくパラスポーツの振興を促進するなど、あらゆるビジネスパートナーとの関係性や事業を進化させていきます。また、社内ではスポーツビジネスプロデューサーを育成・輩出し、スポーツムーブメントの維持・拡大に貢献していきます。



電通マクガリー・ボウエン
グローバル最高戦略責任者

ジェニファー・ ジーマーメン

Y&R and Wunderman 戦略担当執行副社長を経て2003年、mcgarrybowenに入社。多数の大手クライアントの戦略を手掛けた手腕は、業界はもとよりメディアからも注目されている。

ストーリーを語ることがブランディングの根幹である

物事を身近に捉えるには、ストーリーを語るのがベストです。mcgarrybowenが大切にしている「ストーリーテリング(ストーリーを語る)」の古典的手法は、ストーリーに驚きや発見を取り入れて聞き手に興味や新たな視点を与え、次に核心となるメッセージを伝えることでクライアントのビジネスを大きく変える力があります。この手法を実行するために開発した戦略プロセス「masterbranding™」は、新たな結論に到達するには、新たな起点が必要というシンプルな理論に基づくことでクライアントが大切にする信念を明確にし、そこから製品やサービス、企業文化が持つ価値を具体的に掘り起こします。そしてそのプロセスから生まれる「体系づくりのためのビッグアイデア」は差別化および当該ブランドとの関連性が高いアイデアであり、ブランドのゆるぎない指針の役割を果たすことで内外に対する活動を規定するルールブックとなります。現代のマーケティングは、差別化の訴求から、ものの見方を提案するアプローチへの転換の必要に迫られています。なぜなら、考え方を明らかにすれば、どの様に行動すべきかということがおのずと見えてくるからです。当社の「masterbranding™」はすでに、世界に名だたる企業が何社も採用しており、新規ビジネスの収益は2018年だけで二桁以上に達しました。さらに、「masterbranding™」を活用してサービスを提供しているクライアントの約1/3が、10年以上にわたり当社と取引関係にあります。これは我々の仕事クライアントはもちろん、実際の市場においても大きな成果を挙げている証に他なりません。

環境変化のスピードを超える最新のプロモーション

電通テックは、電通グループの中で最も生活者に近い購買の場を事業領域として企業のプロモーションを展開し、生活者と企業のエンゲージメントを実現してまいりました。

常に新たなプロモーションのサービス開発に向け、たゆまぬ挑戦を続けています。近年、キャッシュレス決済が急増しているように、日々刻々とリアルとデジタルの間に境目がなくなり、オーバーラップしてきています。電通テックは、オンラインとオフラインを一体として捉えるマーケティング思考に基づき、より効率的で効果的なOMO*プロモーションをサービスとして提供しています。OMOプロモーションを実践する上で、基盤となるのが生活者データです。電通テックは2018年9月、生活者のパーソナルデータ(PD)をお預かりし、運用管理する新会社「株式会社マイデータ・インテリジェンス」(MDI)を設立しました。MDIのプラットフォームでは、生活者ご自身でPDを一元管理し、企業側の求めに応じて提供することでベネフィットを得られます。一方、企業は目的に応じたPDをマーケティング活用できるようになります。私たちはMDIとの連携によるPDのマーケティング活用のほか、先端テクノロジーによるOMOプロモーションを更に進化させるべく、新たな技術開発機関「+tech labo」を2018年に立ち上げました。新たなマーケティングサービスの技術開発に向け、社内だけでなく、さまざまな外部機関や企業とも連携を始めています。

電通テックは、生活者の購買行動や社会環境の変化を敏感に読みとり、常に最適な打ち手で、顧客事業の成長に貢献し続けてまいります。

* Online Merges with Offline

オペレーショナル・エクセレンスが創造する組織

オペレーショナル・エクセレンスとは、優良企業が事業を効率的かつ効果的に運営していくために採用している手法です。自動車産業で誕生し、Kaizen活動は数十年にわたり他の産業でも採用されてきました。メディア関連産業は大きな変革の時を迎えており、DANが継続的な改善の文化を持つことは非常に重要です。

DANではオペレーショナル・エクセレンスを、プロセスの効率性、効果測定、思考の適切さ、行動の適切さといった側面で捉え、クライアントバリューに焦点をあて実行しています。私たちは、クライアントがすべての業務の中心にあると考え、顧客の望みや必要とすることを深く理解し、最高の品質で成果物を提供するよう努めています。

また、事業プロセスにおいては主要事業のプロセスを全段階で評価・最適化して、一貫性のあるサービスが提供できるようにしています。

さらに、納期についても、継続的な測定による改善は重要であり、市場、地域、事業分野を越えて、ビジネス上の知見を共通のインフラ上に蓄積する仕組みを構築しています。

高度な企業文化を通して、個々の社員そして組織全体が必要なスキルやケイパビリティを身に付け、全社が一つのチームとなって最高の成果をもたらしていきます。経営陣も一丸となってクライアントとの間にサステナブルな関係を構築し、我々が彼らのデジタル・エコノミー時代を勝ち抜くためのパートナーとなることで、業界のリーダーを目指していきます。



株式会社 電通テック
執行役員

小暮 恵理子

1990年入社(当時株式会社電通ブロックス)。主に外資系クライアントのプロモーションプロデュースやアジア市場の開拓に携わる。2011年事業統括、2017年執行役員に就任。グローバル領域を担当し現在に至る。



電通イージス・ネットワーク
ビジネス・オペレーション・
グローバル・プレジデント

ヴォルカー・ ドゥービーランスキー

2019年、現職およびDANグループボードメンバーとして入社。世界145以上の国・地域にまたがるDANのオペレーショナル・エクセレンスと営業活動に関連する全ての活動を統括する。20余年にわたり組織変革、デジタル変革、ビジネスエクセレンスにおいて業績を残し、DAN入社前には、世界最大の資産運用会社UBSにおいて部門・地域を横断する全社的なプロセス・エクセレンスを実行。

電通グループ中期方針

社会をより豊かにする多様な価値の創造をリードし、新しい時代を切り拓いていく、電通グループへ。

当社グループが中長期にわたり成長を実現していくための基本的な方針を2018年8月に発表しました。「顧客のビジネス・トランスフォーメーションを実現する最良のパートナー」として、「社会をより豊かにする多様な価値の創造をリードし、新しい時代を切り拓いていく企業集団」となることを目指します。

WEB 電通グループ中期方針 <http://www.dentsu.co.jp/ir/group/>

● 電通グループの自己革新

社会全体が激しく変化していく中で、電通グループが2021年以降も持続的な成長を実現していくために、グループ全体の事業変革は必須のテーマであると認識しています。これまで、これからも、「さまざまな顧客とともに、社会にとってより良い未来の創造に貢献する存在」として、社会の急速な変化に対応して、私たちの事業そのものを進化させる必要があります。

新しい価値を創造し、社会の良い未来に貢献する



Creativity & Technology



コラボレーション

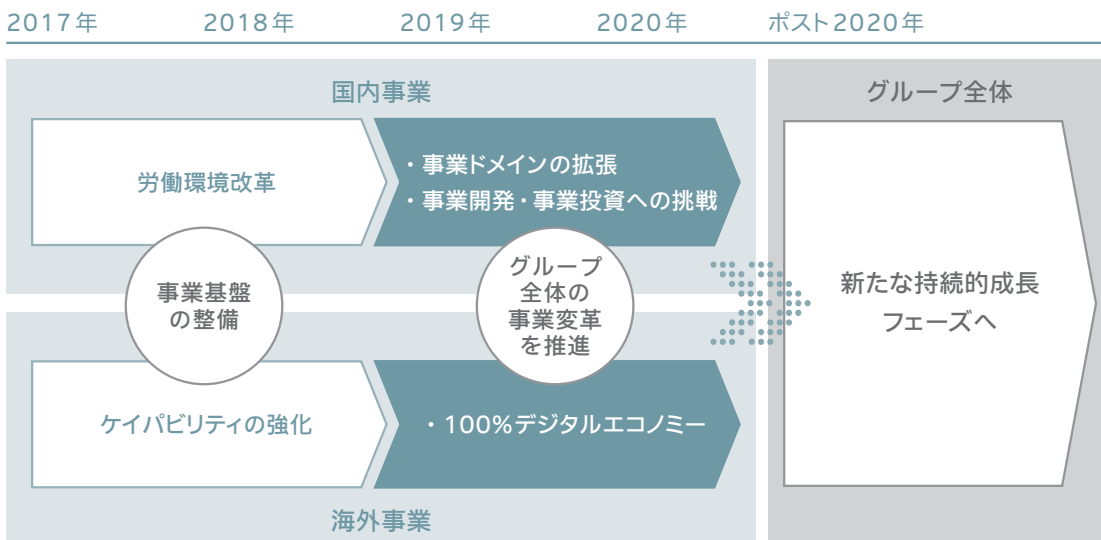


多彩で豊かな顧客リレーションシップ

● 電通グループを新しいフェーズへ

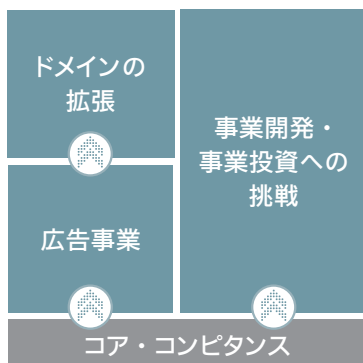
2019年および2020年は、ポスト2020に向けた当社グループ全体の事業変革を進めていく重要なフェーズと位置づけ、当社グループ自身の自己革新、すなわち事業そのものの変革を、国内外で果敢に進めていきます。

また、2021年以降の新たな持続的成長を実現するために、グループ内の多様な資産を有機的に結びつける「新たな経営ストラクチャー」についても検討を重ねていきます。



国内事業の中期方針

国内事業では、中期的な構造転換を図っていきます。



広告事業

- シェア拡大
- 収益性向上

事業ドメインの拡張

Marketing Technology

- データ戦略コンサルティング
- マーケティングクラウドシステムインテグレーション
- カスタマーエクスペリエンスデザイン

Business Design

- 経営変革支援/新規事業開発
- 新メディア開発
- コンテンツマネジメント

事業開発・事業投資への挑戦

- 多種多様な顧客との恒常的な接点を生かし自己資本も投じながら協働で推進する事業
- 顧客と当社のケイパビリティを繋ぎあわせることで新たな価値を創造する
- 事業主体の一部となり、収益分配を得る

ケイパビリティの拡充による事業成長の加速化

- 人材の獲得
- M&Aも含めた投資活発化

海外事業の中期方針

基本戦略を継続し、2020年までに、DANの事業を競合他社に先駆けて、100%デジタルエコノミーに対応させることを目指しており、6つの戦略的優先事項を設定しています。これらの中期的な取り組みを通じて、今後もDANの強みである統合ソリューションを一層強化し、持続的な成長を実現させていきます。

「100%デジタルエコノミー」に対応した継続的な事業成長

成長を促進するための戦略的優先事項：

- 1 | 顧客のニーズにこたえる統合ソリューションを強化
- 2 | メディア・パートナーシップおよびコンテンツがもつ力を最大限に活用
- 3 | データ及びピープルベースド・マーケティングでの差別化を促進
- 4 | 高い成長ポテンシャルを持つ地域やビジネス領域での収益伸長
- 5 | 業務全体の効率を最大化
- 6 | ケイパビリティ向上のため、引き続き市場変革の機会を探索

● 2020年までのガイドライン

売上総利益の
オーガニック成長率

2020年までの3年間の
CAGR*

3%以上

*年平均成長率

オペレーティング・
マージン

**2018年をボトムに
毎年継続的な改善**

株主様への利益還元

安定的な配当維持

業績やCF状況に
応じた利益還元

財務・非財務ハイライト

(連結 IFRS)

株式会社電通および連結子会社

(単位：百万円)

	2016	2017	2018
売上高	4,924,933	5,187,300	5,357,278
収益	838,359	928,841	1,018,512
売上総利益	789,043	877,622	932,680
オーガニック成長率 ⁽¹⁾ 連結	5.1%	0.1%	3.4%
オーガニック成長率 国内	4.5%	△0.3%	2.1%
オーガニック成長率 海外	5.7%	0.4%	4.3%
営業利益	137,681	137,392	111,638
調整後営業利益 ⁽²⁾	166,565	163,946	153,229
オペレーティング・マージン ⁽³⁾ 連結	21.1%	18.7%	16.4%
オペレーティング・マージン 国内	26.8%	24.5%	21.7%
オペレーティング・マージン 海外	16.2%	14.6%	12.9%
親会社の所有者に帰属する当期利益	83,501	105,478	90,316
調整後当期利益 ⁽⁴⁾	112,972	107,874	97,419
基本的1株当たり当期利益	292.85円	373.11円	320.39円
基本的1株当たり調整後当期利益	396.20円	381.58円	345.59円
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE) ⁽⁵⁾	8.3%	10.4%	8.4%
調整後ROE ⁽⁶⁾	11.3%	10.6%	9.1%
資産合計税引前利益率(ROA) ⁽⁷⁾	4.3%	4.5%	4.1%
親会社所有者帰属持分比率 ⁽⁸⁾	29.6%	30.7%	28.8%
1株当たり配当金	85円	90円	90円
配当性向 ⁽⁹⁾	29.0%	24.1%	28.1%
調整後配当性向 ⁽¹⁰⁾	21.5%	23.6%	26.0%

(1) オーガニック成長率：為替やM&Aの影響を除いた内部成長率

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

(3) オペレーティング・マージン＝調整後営業利益÷売上総利益×100

(4) 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

(5) 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

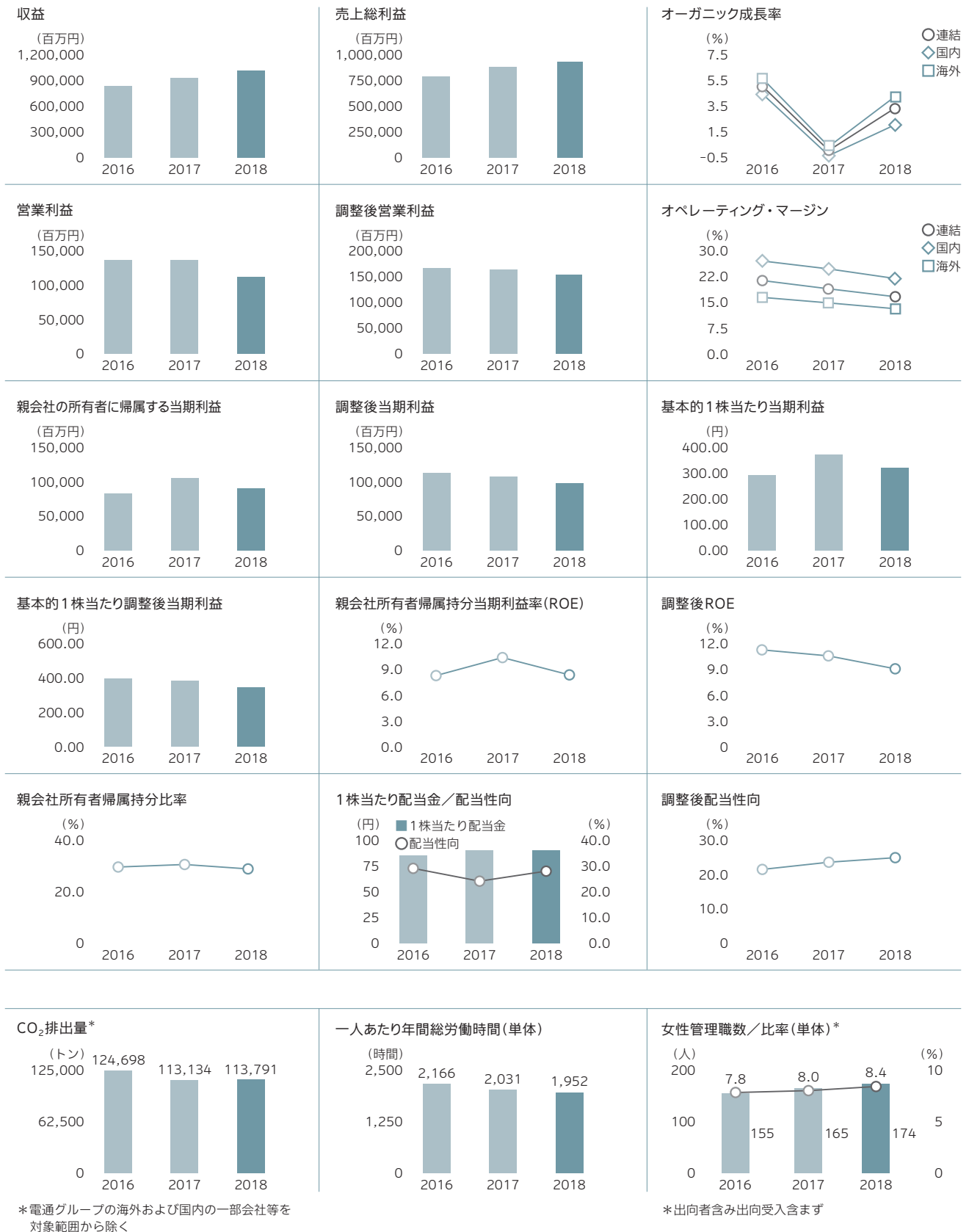
(6) 調整後ROE＝調整後当期利益÷期首・期末平均親会社の所有者に帰属する持分×100

(7) 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

(8) 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

(9) 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

(10) 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



*電通グループの海外および国内の一部会社等を対象範囲から除く

*出向者含み出向受入含まず