



ESG説明会 2023

ESG Briefing 2023

| 2023年12月1日

| December 1st, 2023

dentsu

サステナブル成長を支えるガバナンス高度化の取組み

Enhancing Corporate Governance to Support Sustainable Growth

2023年12月1日

株式会社電通グループ 取締役 代表執行役 社長 CEO
五十嵐 博

December 1st, 2023

Hiroshi Igarashi

Director, Representative Executive Officer, President & CEO, Dentsu Group Inc.

dentsu

未来に向けて社会が前向きに動きだすためのアイデアを生み出し、実現する

Create and realize ideas that move society positively towards the future

パーパス :

an invitation to the never before.

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。

戦略 :

インテグレートッド・グロース・ソリューション

チーム :

One dentsu オペレーティング・モデル



Purpose :

an invitation to the never before.

Vision :

TO BE AT THE FOREFRONT OF PEOPLE-
CENTERED TRANSFORMATIONS THAT SHAPE
SOCIETY

Strategy :

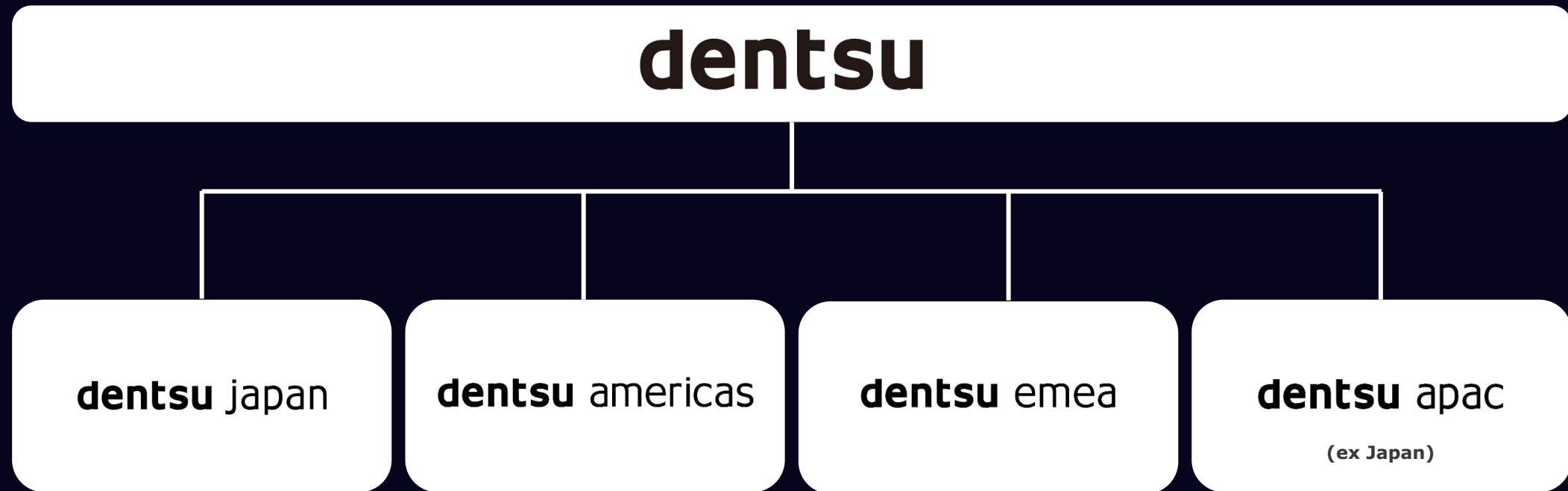
Integrated Growth Solution

Team :

One dentsu Operating Model

グローバル共通の事業管理モデルの導入と新経営体制により、グローバル経営を強化

Global business management structure and new leadership team to accelerate growth



- グローバルCOOの新設
- ビジネス・オペレーティング委員会の立ち上げ

- Appointment of Global COO
- Established Business Operating Committee

サステナブル成長へ向けて、企業価値を最大化するためのマテリアリティ

Materiality to maximize corporate value for Sustainable Growth

■ 5つの優先領域

- 企業倫理とコンプライアンス/データセキュリティ
- 人的資本の開発
- イノベーションに導くリーダーシップ
- 気候変動へのアクション
- DEI

■ Five priority areas

- Business ethics & Compliance and Data security
- Human capital development
- Innovation leadership
- Climate action
- DEI



改革、成長を支えるコーポレートガバナンス

Corporate governance to support reform and growth

2023年12月1日

株式会社電通グループ 取締役会議長 非業務執行取締役
ティム・アンドレー

December 1st, 2023

Tim Andree
Non-Executive Chairman of the Board, Dentsu Group Inc.

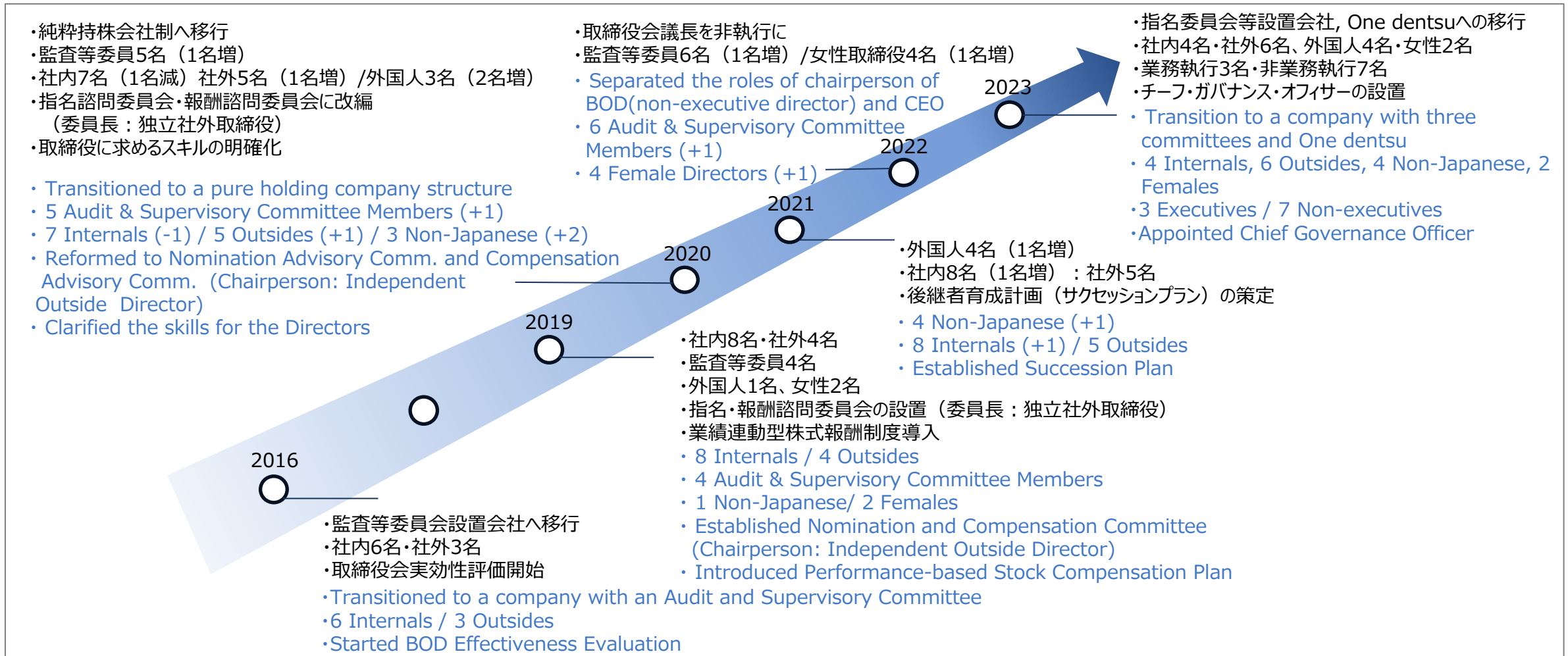
dentsu

グローバル水準へのガバナンス進化

Evolution of Corporate Governance to reach global practice

- 監査体制の充実
- 独立社外取締役の過半化
- 知見・経験、国籍、性別の多様性充実
- 指名委員会等設置会社移行による監督機能強化

- Enhanced the audit process
- Reached majority independent outside directors
- Diversified knowledge, experience, nationality, and gender
- Strengthened the supervisory function of BOD by transition to a company with three committees

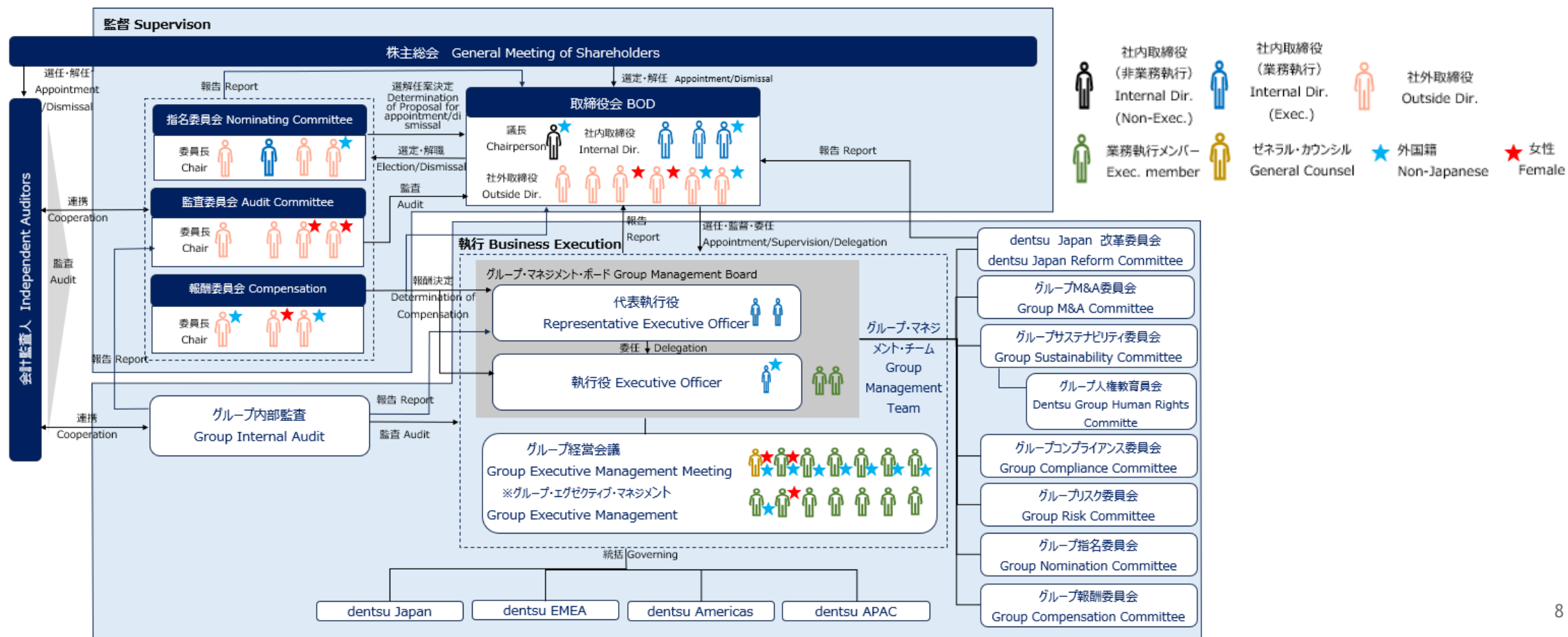


コーポレートガバナンス体制

- ガバナンス体制の高度化及び監督機能の強化：取締役会と法定の3委員会の設置及び相互連携
- 執行体制の統一・簡素化：One dentsu（グループ・マネジメント・チームの役割の明確化）の推進
- 執行側と非業務執行取締役の連携

Corporate Governance Structure

- Upgrading the governance structure and strengthening the supervisory function: Establishment of statutory three committees and mutual cooperation with the Board of Directors
- Unified and simplified execution structure: Promote One dentsu (clarification of the roles of the Group Management Team)
- Collaboration between executives and non-executive directors



2023年 取締役会 2023 Board of Directors

	役職Title	所属委員会 Committee	経営 Management	財務/会計 Finance/Acct.	監査 Audit	法務/ コンプライアンス Legal & Compliance	人事労務 HR	グローバルマネジメント Global Management	デジタルビジネス Digital Business
ティモシー・アンドレー Timothy Andree	 取締役会議長 非業務執行取締役 Non-Executive Chairman of the BOD		●					●	●
五十嵐 博 Hiroshi Igarashi	 取締役・代表執行役 社長 CEO Dir. Rep. EO President & CEO	指名 Nomination	●					●	●
曽我 有信 Arinobu Soga	 取締役・代表執行役 副社長 CGO Dir. Rep. EO EVP & CGO		●	●	●			●	
ニック・プライデイ Nick Priday	 取締役・執行役 CFO Dir. EO CFO		●	●	●			●	
松井 巖 Gan Matsui	 独立社外取締役 Independent Outside Dir.	指名 監査(委員長) Nomination Audit (Chair)			●	●	●		
ポール・キャンランド Paul Candland	 独立社外取締役 Independent Outside Dir.	指名 報酬 Nomination Compensation	●					●	●
アンドリュー・ハウス Andrew House	 独立社外取締役 Independent Outside Dir.	報酬(委員長) Compensation (Chair)	●		●			●	●
佐川 恵一 Keiichi Sagawa	 独立社外取締役 Independent Outside Dir.	指名(委員長) 監査 Nomination(Chair) Audit	●	●	●			●	●
曽我辺 美保子 Mihoko Sogabe	 独立社外取締役 Independent Outside Dir.	監査 報酬 Audit Compensation		●	●				
松田 結花 Yuka Matsuda	 独立社外取締役 Independent Outside Dir.	監査 Audit		●	●	●			

取締役会の役割・機能と主な議論

Roles & Functions of BOD and Key Agenda

- 指名委員会等設置会社移行後の取締役会議論の変化
 - － 戦略議論の発展。課題への対応・監督体制の高度化
 - － 執行部の監督に関する審議・討議時間の増加

- Key agenda has changed since the transition to a Company with three committees
 - － Developed strategic discussions. Advanced the response to issues and the monitoring structure
 - － Increased time allocation for deliberation and discussion on reviewing execution

平均時間 3.5時間
Average Hours of Discussion: 3.5h

非公式セッション 4回
Unofficial sessions: 4 times

<p>取締役会の 主な役割・責任</p> <p>Role and Responsibility of BOD</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 企業価値向上に向けたガバナンス体制の牽引 <ul style="list-style-type: none"> ・ 戦略的な経営の方向付けを行うための経営戦略、中期経営計画、サステナビリティ関連基本方針、事業ポートフォリオに関する基本方針、重要な経営方針の策定 ・ 経営陣へ業務執行権限の多くを委譲し、業務執行の迅速で果敢な経営判断の促進 ・ 経営方針に基づく戦略の実行、経営資源配分を含む、経営全般に関する監督機能の発揮 ■ Drive governance structure to enhance corporate value <ul style="list-style-type: none"> ・ to establish a management strategy, mid-term management plan, sustainability-related policy, policy for the business portfolio, and key management policies for providing strategic management direction ・ to promote prompt and decisive management decisions regarding business execution by delegating most of the authority for business execution to the management team ・ to exercise supervision over overall management, including the execution of strategies based on management policies and the allocation of management resources
<p>2023年度取締役会 主な議論内容</p> <p>FY2023 BOD Key Agenda</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ コンプライアンス Compliance ■ 内部統制 Internal control ■ リスクマネジメント Risk management ■ サステナビリティ (ESG)戦略 (長期ビジョン、中計に照らし合わせた更なる議論) Sustainability (ESG) strategy (further discussion in the context of the long-term vision and mid-term plan) ■ グループ競争力 Group competitiveness ■ 事業ポートフォリオ Business portfolio ■ 中期経営計画 Medium-term management plan ■ 人的資本投資(従業員) Human capital investment (employees)

「人の可能性」を引き出し、広げる人財戦略

People Strategy to unleash our potential

2023年12月1日

株式会社電通グループ CHRO
谷本 美穂

December 1st, 2023

Miho Tanimoto
CHRO, Dentsu Group Inc.

dentsu

谷本 美穂

Miho Tanimoto

GE、Googleといったグローバル企業でさまざまな人事領域を経験。戦略人事、組織開発、リーダーシップ開発に携わり、一貫してグローバルリーダー育成とビジネスに寄り添い変革を起こす人事パートナーを志向してきた。dentsuのグローバル化への挑戦をサポートすべく、2023年より参画。

HR leader with wide experience in global companies such as GE and Google. Has pursued strategic HR partnerships that drives change in business, developing global leadership. Joined dentsu in 2023 to support its shift to a truly global organization.



これまで見えてきたdentsuの姿と、これからの機会

My observation of dentsu and its opportunity

人財ポテンシャルの
高さ

High potential
talent

真のグローバル化
への大胆なシフト

Broad shift to a
true global
company

変革のカギは
人を評価する観点

How we
evaluate people
is the key

「人」が全てのビジネス＝経営として本気の取り組みに踏み出した
Top-level commitment to our 'people business'

HRミッションと戦略

HR Mission and Strategy

一つのチームになり、仲間の力を引き出す

Coming together to unleash the power of our people

人の成長 People Growth

- 人を中心とした考え方を持つリーダーの育成
- ケイパビリティ向上への投資
- 長く働けるキャリア
- Develop leaders with a people-centric mindset
- Invest in capabilities
- Long-lasting careers

ワンチームで勝つ組織 Winning as one team

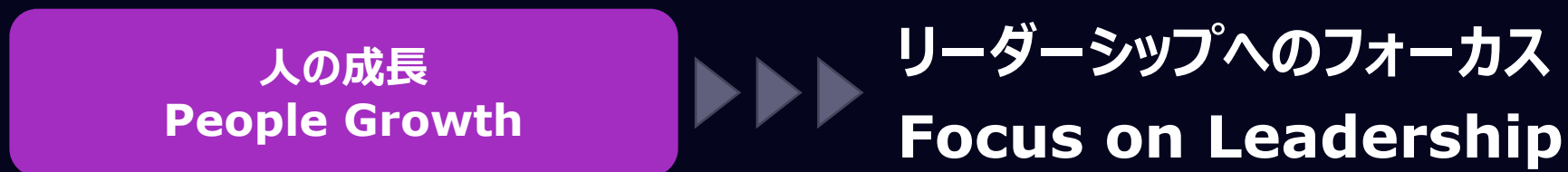
- 真の多様性をクリエイティビティの基盤に
- 目的志向のコラボレーション
- エンゲージメントと企業文化の推進
- True diversity as the foundation of our creativity
- Purpose-driven collaboration
- Drive engagement and culture

最良の人事パートナーシップ Service Excellence

- 優れたオペレーションに支えられたピープル・エクスペリエンス
- 人財データとシステムでビジネスを強化
- 信頼できるビジネスパートナーに
- People Experience underpinned by operational excellence
- Empower our business with people data and systems
- Trusted business partners

プライオリティと主な取り組み

Priorities and Key Initiatives



あるべきガバナンスを浸透させていくのはリーダーの役割。

「dentsuの目指す姿」を牽引するリーダーシップを見極め、育て、組織全体にポジティブな影響を与える。

Leaders are to play a key role to put proper governance in place.

Make a positive impact across the organization by identifying and developing dentsu leadership.



プライオリティと主な取り組み

Priorities and Key Initiatives



ユニークな個の力を多様に掛け合わせ、コラボレーションで強くなる。
妥協なきインテグリティのもと、dentsuらしい自由と責任の文化を。

The unique abilities of our diverse talent can be multiplied through collaboration.
Build a culture of freedom and responsibility, unique to dentsu, underpinned by unyielding integrity.

報酬
フィロソフィーの
設定

Reward
philosophy

エンゲージメント
向上の取り組み

Engagement

コンプライアンス
とインテグリティ
浸透

Compliance
and integrity

DEI領域をHR
管轄として強化

DEI directly
reports into
HR

プライオリティと主な取り組み

Priorities and Key Initiatives

最良の人事パートナーシップ
Service Excellence



生産性へのフォーカス
Focus on productivity

HR自身の能力を高め、ビジネスに寄り添うパートナーシップを強化。
データやシステムを含めた人財基盤をアップデート。

Ensure the best partnership to the business, enhancing our own HR capability.
Equip our people platform with continuously updated data and system.

人財データの質
向上

People data
quality

HRシステムの
拡大

HRIS
expansion

HRBP能力の
向上

Enhance
HRBP
capability

(株)電通における労働環境改革の成果

Outcomes of work environment reforms in Dentsu Inc.

労働環境改革以降、(株)電通ではさまざまな労務施策や各局ごとのサポート機能などにより、**3つの0**への進捗を見せている

Since the reform, Dentsu Inc. has continued to progress toward the **three zeros** through various labor measures and support functions in each division.

法令違反0
(36協定/上限規制・年休5日等)

0 violations
of labor laws and regulations

過重労働0
0 overwork

2,166 hours in 2016
↓
1,957 hours in 2022

ハラスメント0
を目指して相談体制を引き続き強化

0 harassment
with the improved speak-up
and consultation system

これらの取り組みに加え、ウェルビーイング向上を目指した特別休暇の付与、男性育休の推進なども継続実施

In addition to these initiatives, special leave to improve wellbeing, and paternity leave continues to be promoted.

男性育休取得率 / Paternity leave uptake rate
15% in 2016 → 88% in 2022

平均取得日数 / Average dates
21.6 days in 2020 → 42.5 days in 2022

dentsu Japan 意識行動改革の進捗

Progress of dentsu Japan Mindset and Behavior Reform

2023年12月1日

株式会社電通グループ 取締役 代表執行役 社長 CEO
五十嵐 博

December 1st, 2023

Hiroshi Igarashi

Director, Representative Executive Officer, President & CEO, Dentsu Group Inc.

dentsu

調査検証委員会の報告等を踏まえた課題認識

Recognition of challenges based on the report of the Investigation and Review Committee, etc.

調査検証委員会が指摘した原因 Causes identified by the Investigation and Review Committee

- 過剰なまでに“クライアントファースト”を偏重する組織風土
- Organizational culture with an excessive “client first” emphasis
- コンプライアンスリスクに対する感度の鈍さ
- Inadequate awareness of compliance risks
- 手続の公正性・透明性への配慮を著しく欠いていたこと
- Significant lack of consideration for fairness and transparency of procedures

ステークホルダーの皆さまからのご指摘 Points raised by the stakeholders

- 『電通は、過重労働問題やデジタル広告不適切業務、持続化給付金など、定期的に問題を起こす印象。』
- "Dentsu gives the impression of regularly being involved in issues, such as employee overwork, inadequate digital advertising operations and the contract related to subsidy ."
- 『再発防止策の実効性は？ KGI/KPIは？ 』
- "How effective are the prevention measures? What are your KGIs/KPIs?"

この問題の原因をどう捉えているか How we understand the causes of the issue

背景にある課題 Challenges in the background

組織風土

Organizational culture

クライアントファーストそのものが課題ではなく、目的達成にこだわるあまり、手段の適切性に対する甘さがあった。

Client first mindset was not the cause. However, the strong focus to the achievement of the objective weakened the attention to the appropriateness of the means.

仕組み(内部統制)の不足

Insufficient platform (internal control)

公正な取引を行うための業務プロセスの欠落、不正を未然に防ぐための社内のチェック・モニタリング機能も不十分であった。

Lack of business processes to ensure fair transactions, and inadequate internal monitoring functions for compliance.

法令知識と遵守意識の不足

Lack of knowledge & awareness of compliance

目的達成よりも優先されるべき法令に関する知識や遵守意識が不足していた。

Lack of knowledge and awareness of compliance with laws and regulations that should be prioritized over achieving objectives.



仕事への取り組み方を刷新し、すべてのステークホルダーに価値のある存在へ進化する

Renew the way we operate our business and become an entity that delivers value to all stakeholders

「意識行動改革 / Mindset and Behavior Reform」

「意識行動改革」の推進体制と進捗

Structure and progress of Mindset and Behavior Reform

dJ改革委員会メンバー dentsu Japan Reform Committee Members

改革の実効性と一貫性を担保頂くため、調査検証委員会の委員であった伊丹氏が委員に就任

To ensure the effectiveness and consistency of the reform, Mr. Itami, who was a member of the Investigation and Review Committee, was appointed as a member of the committee

メンバー Member				役割 Responsibility	
委員長	Chair	五十嵐 CEO	Igarashi CEO, Dentsu Group Inc.	統括・BODへの説明	Project lead, Reporting to the Board of Directors
副委員長	Vice-chair	曽我 CGO	Soga CGO, Dentsu Group Inc.	委員長補佐・推進サポート	Assisting the Chair, Implementation of the reform
委員	Member	伊丹、吉野、大東弁護士	Itami, Yoshino and Daito, Attorney-at-Law	アドバイザー	Advisory
委員	Member	永江 Head of CoSeC	Nagae Head of Corporate Secretary	推進サポート	Implementation of the reform
リーダー	Leader	樽谷 dJ CEO	Kuretani CEO, dentsu Japan	施策起案・進捗報告	Drafting the initiatives, Reporting the progress to the committee
リーダー/ 事務局長	Leader/ Secretariat Head	綿引 dJ COO	Watahiki COO, dentsu Japan	施策起案・進捗報告 事務局業務	Drafting the initiatives, Reporting the progress to the committee, Operation of the committee

5月に改革委員会立ち上げて以降、延べ15回を超える討議を実施

The Reform Committee has met more than 15 times since its launch in May

「意識行動改革」の全体像 Overall picture of "Mindset and Behavior Reform"

目的達成に向けて、3本の柱を軸に、各施策を推進

Promote the initiatives based on three pillars

<p>目的 Objective</p>	<p>社会に対する責任意識と透明性を高め、自分たちが守るべきルールやプロセスを明確にする</p> <p>Raise the awareness of social responsibilities and improve transparency, as well as clarify the rules and processes that must be followed</p>		
<p>対策の柱 Pillars</p>	<p>1. 正しい企業活動を徹底する 組織風土の定着</p> <p>1. Establishment of an organizational culture that ensures proper corporate activities</p>	<p>2. 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</p> <p>2. Strengthening of the risk management system and legal/compliance functions</p>	<p>3. 公正・透明な取引を実現する 業務プロセスの導入</p> <p>3. Introduction of business processes that ensure fair and transparent transactions</p>
<p>施策例 Examples of the initiatives</p>	<ul style="list-style-type: none"> • グループ行動憲章の再周知 • 正しい企業活動を議論する経営と従業員の対話の推進 • 人事制度のさらなる適正化・改訂 など • Ensure familiarity with the Code of Conduct • Promotion of dialogue between management and employees to discuss proper corporate activities • Further optimization and revision of the HR system 	<ul style="list-style-type: none"> • 法務・コンプライアンス組織の拡充 • コンプライアンス・マネージャー設置 など • Allocation of resources to strengthen the legal and compliance function • Establishment of an additional position in each division to promote compliance 	<ul style="list-style-type: none"> • ビジネスガイドラインの整備・運用 • 公的機関への出向ルールを整備・運用 など • Development and implementation of business guidelines • Development and implementation of regulations for secondment to public organizations

各施策の進捗 Progress of the initiatives

17施策すべてに着手し、3施策が完了。8施策が一部完了

Total of 17 initiatives: 3 completed, 8 partially completed, 6 in progress

施策 initiatives		ステータス Status			
対策の柱 Pillars	施策数 Initiatives	進行中 In progress	一部完了 Partially completed	完了 Completed	完了した施策 Completed initiatives
1. 正しい企業活動を徹底する組織風土の定着 1. Establishment of an organizational culture that ensures proper corporate activities	6	1	4	1	<ul style="list-style-type: none"> dJチーフカルチャーオフィサー施策 経営層と従業員との対話（継続中） Chief Culture Officer, dentsu Japan Establishment of the dialogue between management and employees
2. 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 2. Strengthening of the risk management system and legal/compliance functions	7	4	1	2	<ul style="list-style-type: none"> 内部通報プロセスの改善と新プラットフォームの導入 dJリスク委員会における機動的なリスク管理の実施 Improvement of the whistleblowing process and the renewal of the platform Agile risk management process of the dentsu Japan Risk Committee
3. 公正・透明な取引を実現する業務プロセスの導入 3. Introduction of business processes that ensure fair and transparent transactions	4	1	3		<ul style="list-style-type: none"> スポーツビジネスガイドライン、不正入札等防止ガイドラインを策定済（残りのガイドラインも策定中） Development of the Sports Business Guidelines and the Prevention of Fraudulent Bidding Guidelines (other guidelines are under the process development).
合計 total	17	6	8	3	

「意識行動改革」のKGI/KPI

KGI/KPI of Mindset and Behavior Reform

改革の進捗を測る3つのKGIを設定

Three KGIs to measure the progress of the reform

KGI



KPI



モニタリング評価（外部委員からのコメント） Evaluation by the advisory group

現時点における意識行動改革の総合評価 Overall assessment of Mindset and Behavior Reform at this point in time	
<p>伊丹 委員 Itami</p>	<p>「意識行動改革の進捗状況を把握し、追加施策の必要性も検討しながら改革を進めていること、この取組について、五十嵐CEOら経営陣が自ら、グループ社員向けに改革の必要性と方向性等を説明していることは評価に値する。これらの施策を通じ、改革の真の意味をグループ内の社員全員に隈無く浸透させ、社員の意識改革を行動変容へと繋げ、インテグリティに根ざした企業活動を徹底する組織風土を構築することが必要である。そのためには強いリーダーシップの下、強力かつスピード感を持って諸施策を押し進めていくことが重要である。今後とも、リーダーシップ、意識行動改革の浸透度、グループ社員の行動変容の有無・程度等について注視していきたい。」</p> <p>“It is commendable that the management team, including CEO, Igarashi, has explained the necessity and direction of the reform to the Group’s employees with his own words. Through the initiatives, the true meaning of the reforms must be shared among all of the employees, and the change in employees’ awareness must lead to a change in their behavior, creating an organizational culture that ensures corporate activities rooted in integrity. To this end, it is important to promote various initiatives with a strong sense of speed under strong leadership. I will continue to monitor the leadership and behavioral reform, and the change in the behavior of the employees.”</p>
<p>吉野 委員 Yoshino</p>	<p>「社内検証をきっかけにスピード感をもって企業理念を再定義し、目指すべき方向性を、経営トップが自ら社内外に示し、対話を行い、行おうとしている点は、『認知』を高める上で評価できる。『認知』は、言葉の理解で終わっては意味がなく、行動に移すことができる『指標』として理解され、実践される必要があり、今後、意識行動改革調査が示す傾向を参考にしつつ、社員の方々が今、目の前で遭遇するあらゆる課題に適切に取り組むために会社が寄り添う具体的施策の導入と実践に着目していきたい。」</p> <p>“It is commendable that, for the improvement of employees’ awareness, the top management is trying to redefine and present to both internal and external the corporate philosophy with a sense of speed and holding dialogues. ‘Awareness’ is meaningless if it is merely understood in words of the statement; it must be understood and put into practice as an ‘indicator’ that can be translated into action. We would like to focus on the implementation of such initiatives.”</p>
<p>大東 委員 Daito</p>	<p>「インテグリティを最優先させる企業文化を浸透させるため、経営トップのリーダーシップにより、企業理念等の位置づけを見直すなど抜本的な改革を企図した上、その実現のための具体的な方策を設計して管理し着実に実行しつつある点が評価できる。今後は、インテグリティ最優先が単なるスローガンに止まらない真の企業文化として定着していくよう、経営陣がインテグリティ最優先の実践に取り組む現場の様々な悩みを十分に吸い上げ、具体的な施策に反映していく過程に着目したい。」</p> <p>“In order to instill a corporate culture that places the top priority on integrity, the leadership of top management has planned fundamental reforms, including a review of the positioning of the corporate philosophy, and has designed, managed, and steadily implemented specific initiatives to realize these reforms, which is commendable. In the future, we would like to see the management team fully absorb the various concerns of those on the front lines who are working to put integrity first and reflect them in concrete initiatives so that integrity first will take root as a true corporate culture and not merely a slogan.”</p>