

## コーポレートガバナンス

### ● 基本的な考え方

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

そのために、以下の基本方針に則って、コーポレートガバナンスの充実に取り組みます。

1. 株主の権利を尊重し、平等性を確保する
2. ステークホルダーの利益を考慮し、適切に協働する
3. 会社情報を適切に開示し、透明性を確保する
4. 取締役会による業務執行に対する監督機能の実効性を向上させる
5. 中長期的な株主の利益と合致する投資方針を有する株主との間で建設的な対話を行う

### ● コーポレートガバナンス体制

当社は監査等委員会設置会社であり、重要な業務執行の一部を取締役会から執行役員に権限委譲し、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。

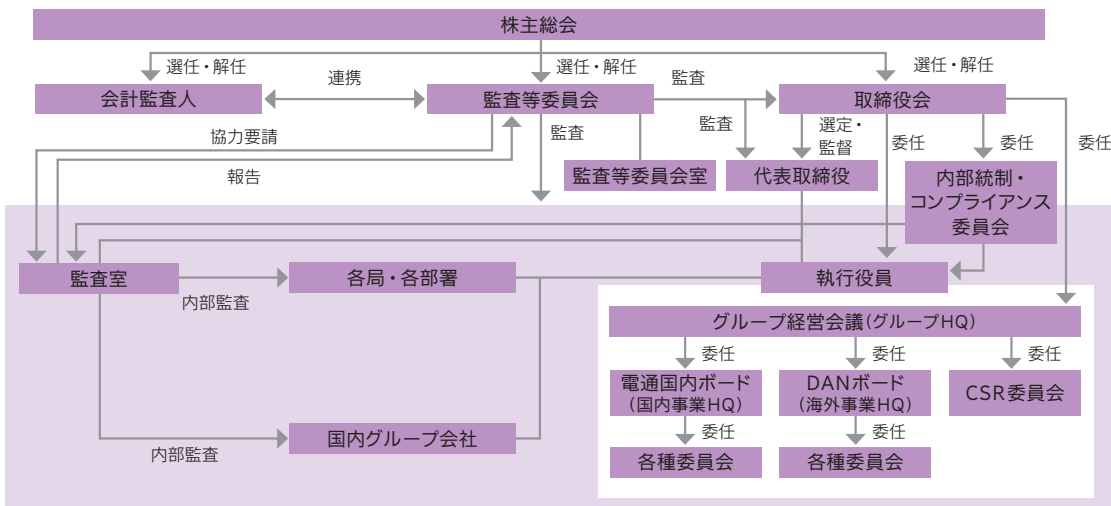
2019年1月1日現在、12名（うち独立社外取締役4名）の取締役で取締役会を構成しており、監査等委員である取締役4名（うち社外取締役3名）を選任しています。取締役会の下には、代表取締役ほか業務執行取締役を含む執行役員によって構成する「グループ経営会議」を設置し、電通グループ全体における経営上の重要事項の決議や取締役会決議事項の事前審議等を行っています。さらに、国内グループ事業に関する権限を「電通国内ボード」へ委譲するとともに、海外事業に関しては「DANボード」を設置することにより、業務執行体制を国内事業部門と海外事業部門に分け、それぞれに収益責任と権限を委譲しています。

また、内部統制およびリスク管理について取締役会から委任を受けた「内部統制・コンプライアンス委員会」を設置し、内部統制とリスク管理の実効性を向上させています。

これらの体制を通じて、経営の健全性、透明性、効率性を確保し、中長期的な企業価値の向上を図っています。

WEB コーポレートガバナンス・ポリシー <http://www.dentsu.co.jp/vision/cgp.html>

コーポレートガバナンス体制



## 取締役の選任

当社では、監査等委員でない取締役の指名の手續きにあたり、代表取締役が候補者案を策定後、透明性確保の観点から、独立社外取締役に対して選任の理由、適正性等に関する説明を行い、その意見を踏まえて、取締役会にて候補者を決定します。また、監査等委員である取締役の指名の手續きについては、代表取締役が候補者案策定後、監査等委員会の同意を得た上で、取締役会にて候補者を決定します。候補者の指名方針と手續きについては、コーポレートガバナンス報告書をご覧ください。

 [コーポレートガバナンス報告書 http://www.dentsu.co.jp/csr/pdf/governance\\_201903.pdf](http://www.dentsu.co.jp/csr/pdf/governance_201903.pdf)

## 取締役会の実効性に関する自己評価

当社は、取締役会の実効性を継続的に高めるために、取締役会による経営の監督の実効性および適正性について、取締役全員に対してアンケートを行い、第三者機関による分析および評価を踏まえ取締役会において取締役会全体の実効性について分析・評価を行いました。これによると、2018年度の取締役会の構成、運営、審議内容等は、概ね適切であり、活発な意見交換等を通じ、十分な審議が行われており、取締役会による経営の監督の実効性および適正性は確保されていることが確認されました。今後は抽出された課題の改善を図ることにより、取締役会の一層の向上に努めてまいります。

### 抽出された課題

- 指名、報酬に対する独立社外取締役の関与
- グループ会社の管理監督
- 投資家からの意見等のフィードバック

## 取締役に対するトレーニング

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

### トレーニングの具体例

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

## 会社役員の報酬等の決定に係わる方針の概要

当社は、各事業年度に外部専門機関による報酬市場調査データを参考に、企業価値・規模および報酬水準等を総合的に勘案し、適切な役員報酬額を決定しています。新たな方針として、2019年3月、第170回定時株主総会での承認に基づき、中長期賞与として業績連動型株式報酬制度を導入しました。本制度は、役員の報酬と業績および企業価値との連動性をより明確にし、ステークホルダーの皆様との利害共有を促進することで、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に貢献する役員の意識を高めることを目的としています。

詳しくは、ニュースリリースをご参照ください。

 [業績連動型株式報酬制度の導入に関するお知らせ http://www.dentsu.co.jp/news/release/2019/0214-009745.html](http://www.dentsu.co.jp/news/release/2019/0214-009745.html)

## 会社役員の報酬等の総額

	取締役(監査等委員を除く) (うち社外取締役)		取締役(監査等委員) (うち社外取締役)		全役員 (うち社外取締役)	
月例報酬	291百万円(15百万円)	10名(1名)	81百万円(45百万円)	5名(3名)	372百万円(60百万円)	14名(4名)
賞与	155百万円	(-円) 7名(1名)	-円	(-円) 1名(1名)	155百万円	(-円) 7名(1名)
合計	446百万円(15百万円)	10名(1名)	81百万円(45百万円)	5名(3名)	527百万円(60百万円)	14名(4名)

- (注) 1. 取締役の報酬限度額は、2016年3月30日開催の定時株主総会において、監査等委員でない取締役については年額12億円以内、監査等委員である取締役については年額1億5,000万円以内と決議いただいております。
2. 上記の表に記載している「月例報酬」には、2018年3月29日開催の定時株主総会で、監査等委員でない取締役を退任した取締役2名および監査等委員である取締役を退任した取締役1名の分を含んでおります。  
また、上記支給対象者のうち、監査等委員でない取締役1名は退任と同時に監査等委員である取締役に就任しており、1名に係る報酬等の額は監査等委員でない取締役としても監査等委員である取締役としても上記の表中の額に含めております。このため、取締役の人数の合計に、1名の相違があります。
3. 上記の表に記載している「賞与」は、上記注1記載の取締役の報酬限度額内で2019年2月開催の取締役会において決議された賞与支給額となります。また、監査等委員でない社外取締役および監査等委員である取締役に賞与を支給しておりません。
4. 上記について、監査等委員会においてその決定方針・考え方やプロセスを確認し、検討がなされましたが特段指摘すべき点はございませんでした。

## 指名・報酬諮問委員会の設置に関するお知らせ

当社は2019年7月に、役員の指名・報酬等の決定に関する取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任、コーポレート・ガバナンス体制を一層充実させるため、取締役会の任意の諮問機関として、指名・報酬諮問委員会を設置しました。

詳しくは、ニュースリリースをご参照ください。

**WEB** 指名・報酬諮問委員会の設置について <http://www.dentsu.co.jp/news/release/2019/0628-009841.html>

## ● 電通グループの内部統制システム

### 内部統制システム

当社の内部統制システムは、取締役、執行役員および従業員が自らを律し、当社が社会的責任を全うし、成長していくための体制です。当社および子会社の取締役、執行役員および従業員の職務の執行が、法令および定款に適合し、業務が適正に行われることを確保するために順守すべき共通行動規範として「電通グループ行動憲章」を位置づけ、内部統制・コンプライアンス委員会が内部統制システムの維持・向上を図っています。内部統制・コンプライアンス委員会の方針を受け、CSR委員会等が規則制定やマニュアル整備を行い、全社員に適正な業務執行を周知徹底しています。業務執行の際は「リスク管理」「コンプライアンス」関連のチェック項目を設け、ルール of 適正性、ルールに沿った業務執行、問題発生時の速やかな報告・対応など、さまざまな観点から点検を行い、課題の発見・改善を実行しています。また、電通グループ全体として企業価値の維持・向上を図るため、内部統制の仕組みをグループ会社にも展開しています。

**WEB** 電通グループ行動憲章 <http://www.dentsu.co.jp/csr/overview/codeofconduct.html>

## ● リスクマネジメント

### リスク管理

電通グループでは、グループ全体のリスクを管理する体制として、内部統制担当執行役員を委員長とする「内部統制・コンプライアンス委員会」のもと、グループのリスク管理状況を把握し、方針やリスク管理プロセスの策定、実行、モニタリング、改善活動のPDCAサイクルによる改善を図っています。リスクの未然防止とともに、リスク発生時の損害を最小限にとどめる体制の維持・向上を図るため、リスク管理規則を定め、重要リスクから優先して対応計画を策定、実行しています。重要リスクについては担当役員および担当部署を定め、リスク対応計画の策定とその実施、経過報告および年度末の自己評価と次年度への指針を取りまとめ、内部統制・コンプライアンス委員会において審議しています。同委員会は、取締役会および監査等委員会との間でリスク認識と対応状況を共有し、モニタリングを実施しています。

## コンプライアンス

### ● コンプライアンス推進体制

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

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

さらに、社内の通報窓口として「コンプライアンスライン」を設置し、社外には弁護士事務所に窓口も設けて相談・通報者が一切の不利益を被ることがないように体制を整備しています。

2018年度は、電通および電通グループ会社の社員などから合計24件（2017年度：9件、2016年度：7件、2015年度：15件）の通報や提案があり、対応を行いました。なお、グループ会社に対しては小冊子「コンプライアンス・ダイジェスト」を配布することで理解促進を図っています。



小冊子「コンプライアンス・ダイジェスト」

### ● 腐敗防止対応

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

## Message

社外取締役からのメッセージ

### 電通グループの コーポレートガバナンス



社外取締役(監査等委員)  
長谷川 俊明

電通グループのコーポレートガバナンスは、2020年から、大きく姿を変えることとなります。グループが持株会社の傘下に入るようになるからです。この持株会社化が、電通グループのガバナンス向上にどうつながるのか、あるいはつなげられるのかを考えてみます。ここでいう持株会社は「純粋持株会社」のことで、株式保有を通じて子会社の支配・管理を主に行い、広告代理業などの事業は行いません。それらの事業は、子会社となる株式会社電通に移されます。

従来、株式会社電通は、「事業持株会社」として、広告代理業などを行う傍ら子会社の管理を行ってきました。ただ、世界中の海外子会社も対象にしなくてはなりませんから、グループ会社のガバナンスや企業集団内部統制の実(じつ)をあげるのはかなりの負担となります。

グループの持株会社化によって新たに持株会社の子会社となる株式会社電通は、グループ全体のなかで、一部の国内事業を担う子会社の管理を全く行わなくなるわけではありませんが、国内の業務執行にほぼ専念できるようになります。

いま電通グループのガバナンスを論ずるうえで最大のテーマは、海外子会社も対象にしたグローバルガバナンスの向上であるといつてもよいでしょう。

今後、グローバルガバナンス体制をより実効性ある

ものとしていくのは、持株会社の役割になります。グループ全体のガバナンスと事業執行を持株会社と子会社の間で役割分担すると考えればよいでしょう。持株会社によるグループ経営のメリットはさまざまありますが、何といたっても「経営の大改革」ができる点にあるでしょう。経営戦略の決定と事業執行マネジメントを分離することで、責任はより明確化し、経営の効率化・意思決定のスピードアップを期待できます。

グローバル化とともにデジタル化が進み、スピード経営が求められます。顧客・クライアントのニーズにいかにつなぐのか迅速に答えられるかにビジネスの浮沈がかかっています。

持株会社化は、企業統合、M&A、グループ内での事業の再編・多角化などの、より機動的な推進に役立ちます。事業部門を子会社に移すことで、持株会社のスリム化によるコスト削減を実現する一方、子会社が担う事業部門の活性化、経営責任の明確化が図れるでしょう。また、そのため円滑な人事・労務管理も可能になりますので、社員の“やる気”を向上させることも期待できます。

電通グループが持株会社化を通じてグループガバナンスを向上させ、ひと回り大きな企業グループに成長することを確信しています。

## 役員一覧 2019年3月28日現在

### ● 取締役

#### 代表取締役



山本 敏博



高田 佳夫

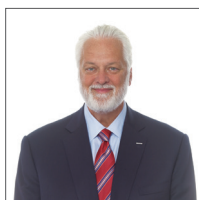


遠谷 信幸

#### 取締役



桜井 俊



ティム・アンドレー



曾我 有信



五十嵐 博



松原 亘子 (社外)

#### 取締役 (監査等委員)



千石 義治



長谷川 俊明 (社外)



古賀 健太郎 (社外)



勝 悦子 (社外)

### ● 執行役員

#### 社長執行役員

山本 敏博

#### 執行役員

高田 佳夫

遠谷 信幸

ティム・アンドレー

曾我 有信

五十嵐 博

桜井 俊

柴田 淳

八木 隆史

石川 豊

大久保 裕一

前田 圭一

日比野 貴樹

松尾 秀実

樽谷 典洋

石田 茂

中村 潔

上條 典夫

山岸 紀寛

安藤 亮

広瀬 哲治

坂田 憲彦

伊谷 以知郎

中村 将也

足達 則史

高橋 惣一

辰馬 政夫

大内 智重子

鈴木 宏美

孫 生京

吉崎 圭一

ニック・プライデー

前田 真一

林 信貴

山口 修治

佐藤 光紀