



07 Governance

ガバナンス



取締役会議長
ティム・アンドレー

ガバナンスの持続的な強化によって すべての人に価値を創出

dentsuはコーポレートガバナンス、業績、長期戦略の明確化、経営陣の更なる多様化、ESGの取り組みにおいて、この3年間で大きな進歩を遂げました。

私は16年間dentsuで経営に携わった後、2022年3月に、非業務執行取締役として取締役会議長を拝命しました。私が重点的に取り組んだのは、株主にとっての企業価値を高めること、またそのために社会、顧客企業、並びに従業員、そしてすべてのステークホルダーにとっての企業価値を高め、ひいては、すべての人に持続可能な利益を生み出すことでした。

dentsuは取り組みを推進するにあたって、多くの変化を起こしてきました。私たちは日本のコーポレートガバナンス・コードの改正に積極的に対応し、グローバルなベストプラクティスに沿った先進的な立場を取ることを目指しています。

- ・2022年1月に五十嵐博を(株)電通グループの社長 CEOに任命。3月にはCEOと取締役会議長の役割を分離
- ・取締役会は、2022年には経営経験、多様性、国際性のいずれにおいても過去最高の布陣を目指し、新たに4名の独立社外取締役が就任。取締役会メンバーのスキルは幅広く、監督、指導、専門的助言、管理の面で高い能力を発揮
- ・2022年11月には、グループ全体のガバナンスとコンプライアンスの強化のため、チーフ・ガバナンス・オフィサーという役職を新設することを発表
- ・2023年3月の定時株主総会を経て、株主から選任された取締

役10名のうち6名が独立社外取締役となり、初めて独立社外取締役が過半数を占めた。また、グローバル水準のガバナンス体制である指名委員会等設置会社への移行議案が承認された。各委員会の委員長及び過半数は独立社外取締役で構成

(株)電通グループが東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会におけるテストイベントの入札等事業に関して、独占禁止法違反の疑いで捜査を受けていることに懸念の声が上がっている中、こうしたガバナンスの大幅な強化は実に時宜を得たものです。取締役会はグループを取り巻く懸念に速やかに対処し、松井巖取締役・監査委員会委員長を委員長とする特別委員会を設置しました。本件の調査は経営とは完全に切り離されており、外部有識者で構成される調査検証委員会が今回の事案を調査し、事実関係と原因を究明し、特別委員会に再発防止に関する提言を行いました。取締役会はこの事態を重く受け止め、調査で判明したことを、透明性をもって共有し、対策をお知らせしています。詳しくは[こちら](#)をご覧ください。

私たちは、取締役会・経営執行・グループ全体それぞれのレベルで、コンプライアンス、リスク管理、透明性、倫理的な意思決定のベストプラクティスを真摯に取り入れ、ガバナンスに大きな変化を生み出してきました。また、今後もその姿勢が変わりはなく、取締役会を代表して、このことをお伝えできることを誇りに感じています。私は議長として、当社グループの資本を活用し、株主価値を最大化させるという責務を株主の皆様から負託されたと認識しています。dentsuは企業市民としての責務を果たし、従業員にとって良い企業、顧客企業にとって信頼できるパートナーになれると考えています。

社外取締役メッセージ



2年目の決意

真のグローバル企業となるために
経営陣との建設的な対話を継続する

独立社外取締役
アンドリュー・ハウス

新たな取締役会が発足してからの1年間は、今後の成功の鍵となるテーマを重視してきました。すなわち、電通グループをOne dentsuというイニシアチブの下で真にグローバルで統合されたプレーヤーに進化させるとともに、今までと異なるグローバルなガバナンス体制へ移行すること、そして社会貢献と責任を果たす企業文化へ変えていくことです。そのための重要な一歩を踏み出したわけですが、経営陣が責務を果たせるよう説明責任を求めることが今後の取締役会にとって重要な課題であり、経営陣と非業務執行取締役との間で率直でチャレンジングかつ建設的な対話を継続することが不可欠です。最後に、最近の一連の出来事に鑑み、コンプライアンスを新しいdentsuの企業文化の基盤とする必要があり、それを確実に実現するために社外取締役も全力で取り組んでいることを皆さまにお伝えします。



就任にあたって

さまざまな人と議論を深めることで
社会の期待に応える電通グループの発展に寄与する

独立社外取締役
松田 結花

2023年3月に新任取締役として当社グループに参画しました。

「an invitation to the never before.」という当社グループのパーパスは、今、私自身のパーパスにもなっています。これまでにないアイデアやソリューションを生み出して社会の発展の実現に進んでいく当社グループに大きな可能性を感じています。

ここ数年来、電通グループは事業変革や構造改革、ガバナンス強化を推し進めてきていますが、グループガバナンス、コンプライアンスは引き続き重要な課題です。広く社会の期待に応えていくべく、モニタリングしていきます。私自身の専門分野からの視点にとどまらず、さまざまなバックグラウンドを持つ取締役と議論し、またステークホルダーの意見を聞きながら、当社グループの持続的な成長に貢献していきたいと考えています。

07

コーポレートガバナンスの推進

電通グループは、顧客企業とのビジネスを通じて社会課題を解決するB2B2S企業として、株主・投資家、顧客企業、パートナー、従業員、そして生活者など、あらゆるステークホルダーにとっての企業価値の最大化に取り組みます。

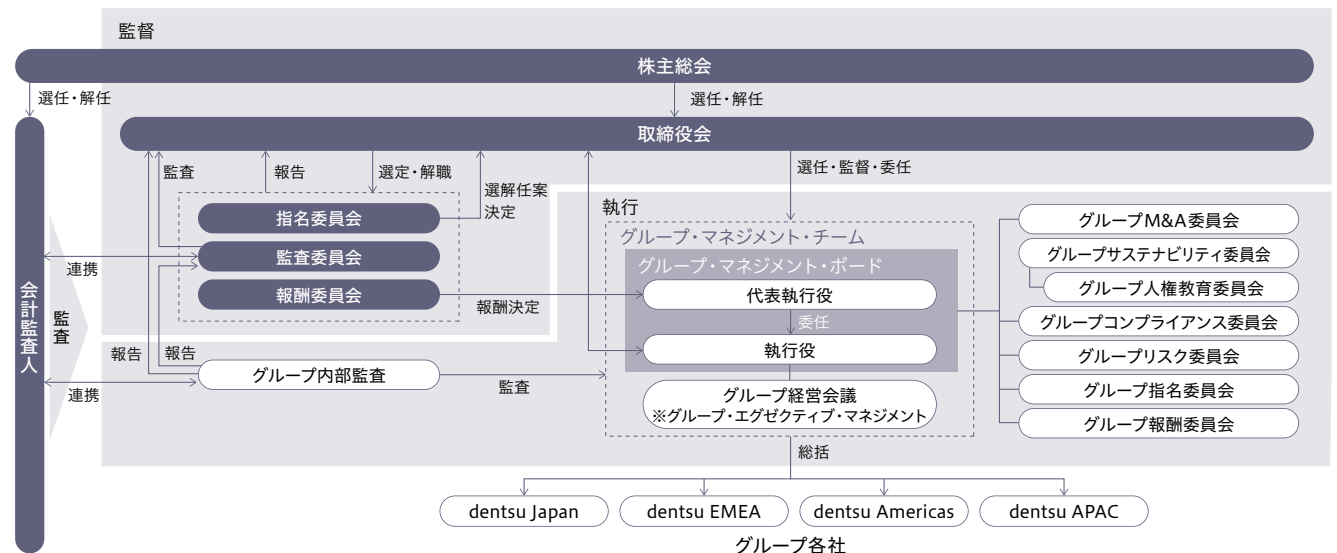
また、2021年2月に公表し、2022年2月にアップデートした当社グループの中期経営計画の実現を目指す中、コーポレートガバナンスの更なる強化を目的として、2023年3月30日開催の第174回定時株主総会において定款変更議案の承認をいただき、指名委員会等設置会社に移行しました。

取締役会から執行役への権限委譲によって、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ります。

そして、当該体制の下、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図ることを目的として、以下の基本方針に則って、実効性あるコーポレートガバナンスを実現します。

- (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

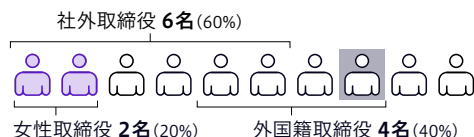




当社は、2023年3月30日付で、指名委員会等設置会社に移りました。2023年度は、以下の体制により、意思決定の迅速化及び取締役会による監督機能の強化と透明性の一層の向上を図っていきます。

取締役会

業務執行に対する監督機能を果たすとともに、当社グループの経営戦略の策定、重要な経営上の意思決定、執行役の選任など、当社グループの経営の根幹となる重要事項を決定しています。取締役会は、非業務執行取締役の議長の下、現在10名の取締役から構成されていますが、6名の独立社外取締役をはじめ、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たメンバーとなっています。



2022年度の取締役会の主な議題(15回開催)

- 長期ビジョン、経営戦略
- ワン・マネジメント・チームへの移行、機関設計の変更
- コンプライアンス、リスクマネジメント、内部統制の改善
- 事業の競争力及び人財マネジメント
- ESG・サステナビリティ
- 地政学的リスク

監査委員会

取締役及び執行役の職務執行の監査及び監査報告の作成、

株主総会に提出する会計監査人の選任及び解任並びに不再任に関する議案の内容の決定、その他法令及び定款に定められた職務を行う委員会であり、独立社外取締役4名で構成され、委員長には独立社外取締役が就任しています。



2022年度の監査等委員会の主な議題(16回開催)

- 内部統制システムの構築・運用状況
- 内部監査、グループ会社の監査の状況
- 会計監査人の監査の相当性並びに報酬、評価及び再任の妥当性

指名委員会

取締役及び執行役候補者の選任、代表執行役の後継者計画等について審議決定を行う委員会であり、独立社外取締役を委員の過半数として4名の取締役で構成され、委員長には独立社外取締役が就任しています。

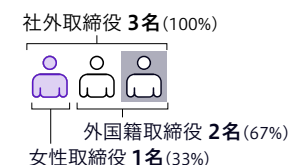


2022年度の指名諮問委員会の主な審議事項(6回開催)

- 指名諮問委員会の役割・運営方針
- 指名・後継者計画に関する方針についての答申
- 2023年度グループ経営執行体制についての答申

報酬委員会

取締役及び執行役の報酬方針並びに個人別の報酬等の内容について決定を行う委員会であり、委員3名全員が独立社外取締役で構成されています。



2022年度の報酬諮問委員会の主な審議事項(7回開催)

- 報酬諮問委員会の役割・運営方針
- 役員の評価指標の見直し及び評価プロセスの設計
- 役員の報酬体系・報酬水準に関する答申
- 取締役及び執行役員の個別報酬案に関する答申

その他の業務執行関連会議体

取締役会の下には、執行役を含むグループ・マネジメント・チーム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、グループ全体における経営上の重要事項の審議や取締役会決議事項の事前審議等を行っています。

更に、グループ・マネジメント・ボードの下に、グループ・マネジメント・チーム・メンバーのうち執行責任を負うグループ・エグゼクティブ・マネジメントで構成するグループ経営会議を設置し、グループの経営戦略(事業・財務・人財・ESG)の立案と推進について決定します。

ガバナンスの実効性向上に向けた取り組み

取締役会の実効性評価

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及び適正性について、取締役全員による評価を行い、第三者機関による分析及び評価を実施しています。その中で、前年度の評価において抽出された課題の改善状況、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な施策を実施し、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

アンケート(対象:全取締役)
インタビューに先駆けアンケートを実施

第三者機関によるインタビュー
(対象:全取締役・一部の執行役員)
匿名性を担保しつつ忌憚らない意見をヒアリング

全取締役による意見交換会(対象:全取締役)
アンケート及びインタビュー結果から抽出された検討課題につき、取締役会において第三者機関を交え、全取締役での意見交換を実施

2022年度実効性評価方法

2022年度の評価については、2021年度に引き続き、独立した第三者の評価機関がアンケート項目を作成し、取締役全員を対象にアンケートを行いました。また、アンケート結果を踏まえ、取締役全員及び一部の執行役員に対してインタビューを実施しました。その結果は、第三者機関において評価・検討のうえレポートにまとめられ、2023年1月開催の取締役会において当該第三者機関よりその内容についての説明を受け、審議を実施しました。

実効性評価の内容 2022年度のアンケート及びインタビューにおける主な質問テーマ

アンケートの項目(8項目46問)

- 1 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)(13問)
- 2 取締役会の構成・体制(サクセッションプラン、スキルセット等)(4問)
- 3 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)(9問)
- 4 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)
- 5 取締役会の文化とダイナミクス(3問)
- 6 監査等委員会(4問)
- 7 2021年度実効性評価における課題(3問)
- 8 その他(1問)

前事業年度(2021年度)の課題と当事業年度(2022年度)における進捗

①新体制下における長期ビジョン・経営戦略及びそれを支えるガバナンス体制のたゆまぬ改善の推進

新たな知見と多様性に富むメンバーが加わった体制の下、取締役会の実効的な議論が更に深まりました。2022年8月には執行役員も交え、取締役会の場とは別にオフサイトミーティングを開催し、長期ビジョン・戦略に関する建設的な議論・検討が行われました。

②株主視点、ESG視点を取り込んだ取締役会における議論の

充実化(中期経営計画のモニタリング強化)

中期経営計画の進捗・実行状況について、取締役会において実効性のあるモニタリングが行われています。一方、どのような「株主視点・ESG視点」をもってモニタリングすべきかについて、取締役会全体でより明確に認識を合わせることが更なる改善につながると認識しています。

③(モニタリング機能の強化に向けた)取締役会運営の更なる深化

取締役会運営において、議案の精査、論点の明確化、事前説明の実施、資料の提供、審議時間の確保等の点で、改善の取り

組みが行われました。

今後の改善に向けた取り組み

当事業年度の取締役会実効性評価と更なる取締役会の実効性向上に向けて議論を重ねた結果、実効性の高い取締役会としての基盤は確立できたと評価しました。一方で、その基盤の上で更に高い実効性を実現するためには、下記①～④の取り組みの必要性も浮かび上がりました。

①長期ビジョン・戦略に基づく重要アジェンダの審議と方向性の決定

長期ビジョン・戦略の検討結果を踏まえ、重要なアジェンダ（事業ポートフォリオ、人的資本投資、ESG・サステナビリティ戦略等）ごとに、具体的な目指す姿やゴールを検討する。

②実効性あるモニタリングのための目線合わせ

「株主視点・ESG視点」での具体的なモニタリングの観点について、取締役会で再確認する。事業ポートフォリオについての分析、検討を深め、財務目標、経営資源の効果的な配分、グローバルでの競争力強化のため実効的な議論を行う。

③ワン・マネジメント・チーム移行後のモニタリングのあり方の検討

各リージョンのリスクや執行上の課題などのモニタリング方法を再設計する。

④機関設計変更に関する検討

実効性のある監督機能の更なる発揮を目指し、ステークホルダーへの分かり易さをより向上させる観点で、指名委員会等設置会社への機関設計変更を検討する。

取締役会実効性向上のための2022年度の取り組み実績

- ・2022年2月：電通グループ中期経営計画をアップデート、新しい経営方針「B2B2S」を提唱し中期経営計画の戦略や目標を更に具体化
- ・2022年3月：取締役会体制刷新、取締役会議長（非業務執行取締役）とCEOの役割を分離
- ・2022年8月：取締役及び執行役員によるオフサイトミーティングでの長期ビジョン・戦略に関する議論・検討
- ・2022年9月：新グローバル経営体制「ワン・マネジメント・チーム」への移行（2023年1月1日付）を発表
- ・2022年11月：ワン・マネジメント・チームを率いる2023年度経営体制「グループ・マネジメント・チーム」（2023年1月1日付）を発表
- ・2023年2月：オフサイトミーティングにて取締役会の重点アジェンダの討議及び年間アジェンダの策定
- ・2023年3月：指名委員会等設置会社に移行

取締役等に対するトレーニング

役割・責務を適切に果たせるよう、取締役等に対して、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。具体的には、社外取締役に對し、就任時には、当社グループの事業内容、組織体制等の説明を実施し、その後は、定期的に事業課題等について情報を提供する機会を設けています。グループ・マネジメント・チームについても、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適宜実施し、更に、コンプライアンス等必要な研修を継続して実施しています。

役員報酬制度／政策保有株式

役員報酬の額またはその算定方法等の決定に関する方針等

(1) 役員報酬の決定に関する基本方針

当社は、役員(取締役及び執行役)の報酬について、以下の基本方針の下で決定しています。なお、グループ・マネジメント・チーム・メンバーである執行役については、グループ・マネジメント・チーム・メンバーとしての報酬を含みます。

- ・グローバルに競争力のある報酬体系と報酬水準とする。
- ・報酬体系は、経営の成果・結果に基づく報酬体系とする。固定報酬と変動報酬のバランスを適切に図る。

(2) 役員報酬の体系

執行役(取締役を兼務する者を含む)の報酬は、基本年俸、年次賞与及び業績連動型株式報酬(中長期賞与)で構成します。ただし、国内上場株式を管理する証券口座を保有しない国外居住の執行役については、業績連動型株式報酬(中長期賞与)のすべてをそれに相当する額の金銭によって給付する場合があります。

社外取締役及び執行役を兼務しない社内取締役については、取締役報酬としての基本年俸のみで構成し、取締役の職務の内容に応じて当社の役員報酬規則で定める確定額が支給されます。

役員報酬の構成要素

種類	報酬項目	概要
固定	金銭	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 ・取締役報酬としての基本年俸及び執行役報酬としての基本年俸を設定
		年次賞与 ・各事業年度における指標の数値に応じて支給
変動	株式	業績連動型株式報酬(中長期賞与) ・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等を信託から支給

報酬水準

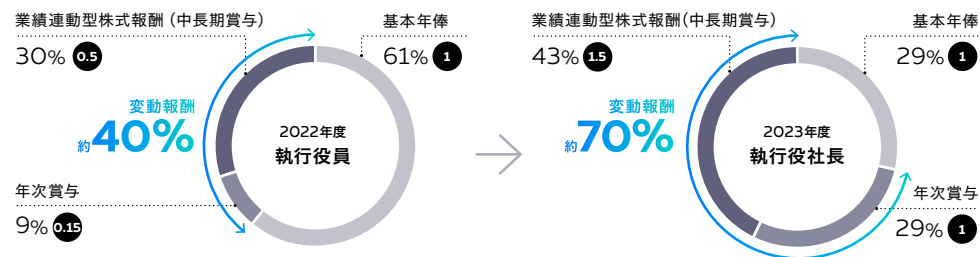
執行役報酬としての基本年俸については、グローバルで優秀な経営人財を確保するため、外部専門機関を活用し、国内時価総額類似企業及びグローバルな広告企業^{※1}等の報酬市場調査データを参考に、執行役の責任の大きさ及び役割に応じた報酬水準を設定しています。

※1: WPP plc, Omnicom Group Inc., Publicis Groupe S.A., INTERPUBLIC GROUP OF COMPANIES, INC., 博報堂DYホールディングス等

役員報酬体系の見直し

当社は、事業変革の加速と経営の更なる高度化を実現するため、2023年に「グループ・マネジメント・チーム」によるグローバル経営体制及び指名委員会等設置会社に移行しました。このような状況において、当社執行役は当社の社会的意義を十分に自覚し、中長期で高い業績及び企業価値を実現する責務を負っています。そのため、執行役の報酬については従前の執行役員の報酬体系と比較し、報酬水準を見直し、業績連動性を引き上げ、企業価値向上に対するインセンティブを強めるとともに、業績指標の見直しを行っています。

役員報酬体系の見直し概要



注：上図は目標値における報酬構成割合を表し、基本年俸は執行役員または執行役としての基本年俸を指します。各報酬項目の構成割合(%)は、小数点第1位以下を四捨五入した値を表示しています。

業績連動性の向上

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(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。

(3)業績連動報酬の仕組み

①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た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
業績連動型 株式報酬 (中長期賞与)	株主総利回り(TSR) 対 ピアグループ	株価成長・株主との利益共有
	TSR 対 東証株価指数(配当込)	
	グループ連結調整後営業利益年平均成長率	持続的な利益成長
年次賞与	オペレーティング・マージン、オーガニック成長率	毎期の事業収益・成長の拡大
	個人業績評価	事業変革の推進
	非財務指標	ESG・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.

個人の力を後押しする個人業績評価の導入

One dentsuのグローバルな経営体制下において、多様なメンバーで構成するグループ・マネジメント・チームが事業変革の要です。そこで、より個々人の力を発揮させるべく、執行役ごとに重要な経営課題を課し、その解決度合を評価する個人業績評価を2023年度より導入します。また、ガバナンス強化を目指し、目標設定や評価について報酬委員会が審議を行います。

「人起点の変革」、ESGの年次賞与への反映

2022年度から年次賞与に非財務指標を導入しています。「人起点の変革」を重視し、人的資本への投資とDEIの体現を推し進めるとともに、持続可能な世界の実現に向けて取り組みを進めるため、重要な定量目標を採用しています。

②年次賞与

$$\text{年次賞与} = \frac{\text{各執行役の基準額 (執行役報酬としての基本年俸の額に対して、概ね下記の設定)}}{100 \sim 170\%} \times \text{年次賞与の指標 (変動: 0 \sim 200\%)}$$

執行役ごとに基準額を定め、指標の実績に応じて、基準額の0～200%の範囲内で支給額を決定します。

2022年度の目標及び実績

指標	目標値	実績値	構成割合
当社グループ 連結調整後営業利益	1,899億円	2,031億円	90%
当社国内事業 調整後営業利益	1,049億円	1,056億円	
従業員エンゲージメントスコア (ポイント)	DJN ^{※2} 63 上限目標値 65 DI ^{※2} 70 上限目標値 72	DJN 60 DI 71	10%
女性管理職比率(%)	連結 17.0 上限目標値 17.4	18.1 ^{※3}	
CO ₂ 排出量 スコープ1+2 (tCO ₂ e)	連結 29,202 上限目標値 28,706	16,039 ^{※3}	

※2: DJN: 電通ジャパネットネットワーク、DI: 電通インターナショナル

※3: 支給額の決定には、第174期有価証券報告書及び第174回定時株主総会招集ご通知において開示している監査前速報値を使用
注: 調整後営業利益は、支給対象となる役員の担当職務に応じ、当社グループ連結または国内事業いずれかの指標を採用

財務指標の見直し 個人業績評価の導入

2023年度の目標

指標	目標値	構成割合
オペレーティング・マージン	17.5%(上限値 20.1%)	35%
オーガニック成長率	4.7%(上限値 8.0%)	35%
個人業績評価	執行役ごとに経営課題を設定	20%
従業員エンゲージメントスコア (ポイント)	69(上限値 70)	
女性リーダー ^{※4} 比率(%)	32.5%(上限値 34.2%)	10%
CO ₂ 排出量 スコープ1+2 (tCO ₂ e)	28,256(上限値 25,404)	

※4: 「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かかわる人財を指す

③業績連動型株式報酬(中長期賞与)

$$\text{業績連動型株式報酬(中長期賞与)} = \frac{\text{各執行役の基準額} \rightarrow \text{基準ユニット}}{\text{(執行役報酬としての基本年俸の額に対して、概ね下記の設定)}} \times \text{業績連動型株式報酬(中長期賞与)の指標(変動: 0 \sim 200\%)}$$

執行役ごとに定めた基準額に応じた基準ユニットを付与し、連続する3事業年度の指標の実績に応じて、0～200%の範囲内でユニット数を調整します。同ユニットの数に応じ、信託を通じて当社株式等(原則として、半数を株式、残り半数を金銭)を付与します。

2022年度の目標及び実績(2022年度付与分)

指標	目標値	構成割合
株主総利回り(TSR)	対 東証株価指数(TOPIX)配当込 100%(上限値 110%)	30%
	対 ピアグループにおけるTSRの平均値 100%(上限値 110%)	20%
当社グループ 連結調整後営業利益	年平均成長率(CAGR) 7.5%(上限値 11.5%)	50%

注:いずれの指標も3事業年度が未経過のため、実績値は存在しません。

対ピアグループTSRの構成割合見直し 目標値・上限値のより厳しい設定

2023年度の目標(2023年度付与分)

指標	目標値	構成割合
株主総利回り(TSR)	対 東証株価指数(TOPIX)配当込 100%(上限値 150%)	20%
	対 ピアグループにおけるTSR 2位・3位平均値(上限値 1位・2位平均値)	30%
当社グループ 連結調整後営業利益	年平均成長率(CAGR) 8.0%(上限値 10.5%)	50%

株主総利回り・ピアグループの設定

当社グループの競合会社として、WPP plc、Omnicom Group Inc.、Publicis Groupe S.A.、INTERPUBLIC GROUP OF COMPANIES, INC.、Accenture PLC及び株式会社博報堂DYホールディングスの6社をピアグループとして選出しています。

(4)報酬の決定手続き

報酬委員会による監督強化

当社は、2023年3月30日開催の第174期定時株主総会において定款変更議案が可決されたことにより、指名委員会等設置会社に移行しました。そのため、役員の報酬に関する事項は、以後報酬委員会において決定します。社外取締役を委員長及び委員とする報酬委員会が審議・決定することで、審議の客観性を高め、執行に対する監督機能を強めていきます。

マルス・クロールバック条項

当社は、役員株式給付規則に基づき、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等に、報酬委員会の決議により、当該執行役に対し、業績連動型株式報酬を受給する権利の全部もしくは一部の没収(マルス)または支給済の株式もしくは金銭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。

政策保有株式の処分方針及び縮減の実績

いわゆる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います。

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

2022年には、上記基本方針の下、政策保有株式15銘柄(売却総額:約230億円)を売却しました。

なお、2022年12月末日時点において、当社の連結資本合計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8.8%となっています。

取締役一覧

取締役会議長

ティム・アンドレー

略歴

2002年 3月	National Basketball Association Senior Vice President Communications & Marketing
2005年12月	BASF Corporation, CCO(Chief Communication Officer)
2006年 5月	Dentsu America, LLC. CEO
2008年 6月	当社執行役員
2008年11月	Dentsu Holdings USA, LLC. President & CEO
2013年 6月	当社取締役専務執行役員
2020年 1月	当社取締役副社長執行役員
2020年 9月	Dentsu International Limited Executive Chairman
2021年 3月	当社代表取締役副社長執行役員
2022年 3月	当社取締役取締役会議長(現任)

取締役 代表執行役 社長 CEO

五十嵐 博

略歴

1984年 4月	当社入社
2013年 4月	当社営業局長
2017年 1月	当社執行役員
2018年 3月	当社取締役執行役員
2020年 1月	株式会社電通代表取締役社長執行役員
2022年 1月	当社取締役社長執行役員CEO 株式会社電通代表取締役
2022年 3月	当社代表取締役社長執行役員CEO
2023年 1月	当社代表取締役社長CEO
2023年 3月	当社取締役代表執行役社長CEO(現任)

取締役 代表執行役 副社長
チーフ・ガバナンス・オフィサー

曾我 有信

略歴

1988年 4月	当社入社
2015年 6月	当社経理局長
2017年 1月	当社執行役員兼経営企画局長
2017年 3月	当社取締役執行役員
2022年 1月	当社取締役副社長執行役員CFO
2022年 3月	当社代表取締役副社長執行役員CFO
2023年 1月	当社代表取締役副社長チーフ・ガバナンス・オフィサー
2023年 3月	当社取締役代表執行役副社長チーフ・ガバナンス・ オフィサー(現任)

取締役 執行役 CFO

ニック・プライディ

略歴

1996年 8月	Ernst & Young Audit Manager
2003年 8月	Aegis Group plc Director
2009年 9月	Aegis Group plc CFO
2013年 4月	Dentsu Aegis Network Ltd. (現 Dentsu International Limited)CFO
2018年 1月	当社執行役員
2020年 3月	当社取締役執行役員
2023年 1月	当社取締役執行役CFO(現任)

社外取締役

松井 巖

略歴

1980年 4月	最高裁判所司法研修所修了
2007年10月	大津地方検察庁検事正
2009年 7月	名古屋高等検察庁次席検事
2010年10月	大阪高等検察庁次席検事
2012年 6月	最高検察庁刑事部長
2014年 1月	横浜地方検察庁検事正
2015年 1月	福岡高等検察庁検事長
2016年 9月	検察官を退官
2016年11月	日本弁護士連合会弁護士登録(東京弁護士会所属) 八重洲総合法律事務所(現任)
2017年 2月	当社労働環境改革に関する独立監督委員会委員長
2017年 6月	株式会社オリエントコーポレーション社外監査役
2018年 6月	グロープライド株式会社社外取締役(監査等委員)(現任) 東鉄工業株式会社社外監査役(現任) 長瀬産業株式会社社外監査役(現任)
2020年 3月	当社監査等委員でない社外取締役
2022年 3月	当社社外取締役(監査等委員)
2022年 6月	株式会社オリエントコーポレーション社外取締役 (監査等委員)(現任)
2023年 3月	当社社外取締役(現任)

社外取締役

ポール・キャンドランド

略歴

1985年 6月	オーウェンス・コーニング社入社
1987年 4月	ペプシコ社入社
1994年11月	沖縄ペプシコーラ社社長
1998年 4月	ペプシコインターナショナル日本支社代表
1998年11月	ディズニーストア・ジャパン株式会社 代表取締役総支配人
2002年 4月	ウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社 ウォルト・ディズニー・テレビジョン・インターナショナル・ ジャパン マネージングディレクター
2007年 6月	ウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社 代表取締役社長
2014年 7月	ウォルト・ディズニー・カンパニー・アジアプレジデント
2018年 9月	PMCパートナーズ株式会社 マネージングディレクター
2019年 6月	ヤマハ株式会社社外取締役(現任)
2019年 9月	Age of Learning, Inc. CEO
2021年11月	Age of Learning Japan 株式会社CEO
2022年 3月	当社社外取締役(監査等委員)
2023年 3月	当社社外取締役(現任)

社外取締役

アンドリュー・ハウス

略歴

1990年10月	ソニー株式会社入社
2005年10月	同 グループエグゼクティブ、チーフ・マーケティング・ オフィサー
2011年 9月	株式会社ソニー・コンピュータエンタテインメント 取締役社長、グローバルCEO、グループエグゼクティブ
2016年 4月	株式会社ソニー・インタラクティブエンタテインメント 取締役社長、グローバルCEO
2017年10月	同 取締役会長
2018年 4月	Intelity ストラテジックアドバイザー(現任)
2018年10月	The Exco Groupエグゼクティブメンター(現任)
2019年 6月	日産自動車株式会社社外取締役(現任)
2021年 5月	Nordic Entertainment Group AB (現 Viaplay Group AB) Non-Executive Director(現任)
2022年 3月	当社社外取締役(監査等委員)
2023年 3月	当社社外取締役(現任)

社外取締役

佐川 恵一

略歴

1988年 4月	株式会社リクルートホールディングス入社
2006年 4月	同 執行役員事業統括室担当
2011年 6月	同 取締役兼執行役員経理財務、法務、総務、 投資マネジメント、 コーポレートコミュニケーション、コンプライアンス担当
2013年 4月	同 取締役兼常務執行役員管理本部担当
2016年 4月	同 取締役兼専務執行役員ファイナンス本部担当
2017年 4月	同 取締役兼専務執行役員ファイナンス本部、 管理本部担当
2017年 5月	同 取締役兼専務執行役員ファイナンス本部(CFO)、 管理本部(CRO)担当
2019年 4月	同 取締役兼専務執行役員ファイナンス本部(CFO)担当
2020年 6月	同 顧問
2022年 1月	株式会社ギミック社外取締役(現任)
2022年 3月	当社社外取締役(監査等委員)
2023年 3月	当社社外取締役(現任)

社外取締役

曾我辺 美保子

略歴

1992年 4月	日本合同ファイナンス株式会社 (現ジャフコグループ株式会社)入社
2001年 4月	朝日監査法人(現有限責任あずさ監査法人)入社
2005年 5月	公認会計士登録
2018年 5月	有限責任あずさ監査法人退所
2018年 6月	日興アセットマネジメント株式会社社外監査役 公益社団法人日本工芸会監事(現任) 曾我辺公認会計士事務所代表(現任)
2019年 6月	日興アセットマネジメント株式会社社外取締役 (監査等委員)(現任)
2020年 7月	株式会社ソルブレイン社外監査役(現任)
2021年 4月	DM三井製糖ホールディングス株式会社社外取締役 (監査等委員)(現任)
2022年 3月	当社社外取締役(監査等委員)
2023年 3月	当社社外取締役(現任)

社外取締役

松田 結花

略歴

1985年 4月	シティバンク、エヌ・エイ日本支店入社
1991年10月	中央新光監査法人入所
1992年10月	中央クーパースアンドライブランド国際税務事務所入所
1995年 4月	公認会計士登録
1999年 4月	税理士登録
2014年 7月	PwC税理士法人理事
2021年 6月	松田結花公認会計士・税理士事務所代表(現任)
2021年 7月	電気興業株式会社社外監査役(現任)
2022年 6月	三菱製鋼株式会社社外監査役(現任)
2022年 7月	農中JAMLリート投資法人監督役員(現任)
2023年 3月	当社社外取締役(現任)

取締役のスキルマトリックス

● 担当/属性 ○ スキル

	役職	業務執行	非業務執行	経営	財務/会計	監査	法務/ コンプライアンス	人事労務	グローバル マネジメント	デジタル ビジネス
 ティム・アンドレー	取締役会議長		●	○					○	○
 五十嵐 博	指名 取締役・代表執行役	●		○					○	○
 曽我 有信	取締役・代表執行役	●		○	○	○			○	
 ニック・プライディ	取締役・執行役	●		○	○	○			○	
 松井 巖	独立社外 監査(委員長) 指名 取締役		●			○	○	○		

● 担当/属性 ○ スキル

	役職	業務執行	非業務執行	経営	財務/会計	監査	法務/ コンプライアンス	人事労務	グローバル マネジメント	デジタル ビジネス
 ポール・キャンブランド	独立社外 指名 報酬 取締役		●	○					○	○
 アンドリュー・ハウス	独立社外 報酬(委員長) 取締役		●	○		○			○	○
 佐川 恵一	独立社外 監査 指名(委員長) 取締役		●	○	○	○			○	○
 曾我辺 美保子	独立社外 監査 報酬 取締役		●		○	○				
 松田 結花	独立社外 監査 取締役		●		○	○	○			

リスク管理

リスク管理体制

電通グループの戦略や事業を遂行する上でのリスクのうち、特に投資家の判断に影響を及ぼす可能性があると考えられる主な事項を次頁に記載しています。また、P. 64の図のようなコーポレートガバナンス体制の下、経営目標の達成を阻害する将来の不確実な要因のリスクを最小化するとともに、これらを機会として活かすためのさまざまな対応をしています。

2022年度は、グループレベルのリスク管理について、グループ経営会議で全社的な立場からリスクの評価や対応について定期的に議論しました。2023年度からは、One dentsu経営体制への移行に伴い、グループリスク委員会を新設し、中長期的な戦略的リスクをカバーし、その傘下にある4つの地域リスク委員会で主にオペレーションリスクをカバーする体制への移行を進めています。これに伴い各委員会のリスク・レジスターを見直しています。なお、グループリスク委員会での議論は、グループ・マネジメント・ボードを経て、取締役会に報告されます。

リスク管理プロセス

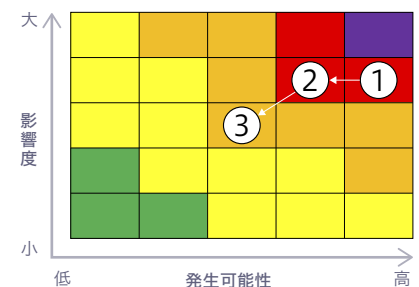
当社グループは、ERM(Enterprise Risk Management: 全社的リスクマネジメント)のアプローチを基軸に、グループ経営上重要なリスクを識別・評価しています。また、そのリスクの顕在化の予防と顕在化した場合の影響の最小化のため、リスク・スポンサーを選定し、リスク対応計画の策定と実施を委任しています。更に、その対応状況のモニタリングを2022年はグループ経営会議で定期的に行いました。

識別

グループリスク委員会は、当社グループにて顕在化する可能性のあるリスクを、経営環境や経営資源、業務活動などの観点から、経営レベルでの対応の必要性・重要性を識別してリスク・レジスターとして選定し、グループ・マネジメント・ボードでの承認を得ます。グループ・マネジメント・ボードは、識別されたリスクに関して、顕在化の予防及び顕在化した場合の影響の最小化のため、リスク・スポンサーを指名し対応計画の整備を委任します。

評価

グループリスク委員会は、識別したリスクについて、リスク・スポンサーと協議のうえ、当該リスクが持つ「固有リスク」、これまでの活動などを踏まえた「現在リスク」、今後の活動でリスクを低減させる「目標リスク」の観点から、リスク評価を行い、その評価を視覚的に表示したリスク・ヒートマップで可視化。これをもとに定期的にリスクの発生可能性や発生した際の影響の評価を実施します。



①固有リスク ②現在リスク ③目標リスク

対応

リスク・スポンサーは、リスク管理のための対応策、対応の責任者、期日を決め、当該リスクへの対応を図り、その進捗を定期的に報告します。対応策の実施により、リスク・スポンサーが評価をした目標リスクへのリスク低減を目指します。

モニタリング・報告

グループリスク委員会は、リスク・スポンサーによるリスク対応の進捗を監視し、グループ・マネジメント・ボードに報告します。また、重要リスクが顕在化した場合、リスク・スポンサーは、状況及び原因について速やかに情報を収集・分析し、グループリスク委員会、グループ・マネジメント・ボードに報告をするとともに、事後対応策を策定・実施します。

投資家の判断に影響を及ぼす可能性があると考えられる主なリスク項目とその対応策

(1) 景気変動及びポスト・パンデミックに向けた社会的変革に伴うリスク		事業環境の変化に速やかに対応し、新たな事業機会を的確に捉えるための事業変革を企図した中期経営計画を2022年2月にアップデート、持続的成長を見据えた経営方針「B2B2S」を提唱し、中期経営計画の戦略や目標を具体化。当社グループの競争力強化と顧客セントリックなグローバル・オペレーションの進化を目的に、One dentsuの新たな枠組みを2023年にスタート。
(2) 中長期の視点での新たなビジネス開発に伴うリスク		「カスタマートランスフォーメーション&テクノロジー」事業と位置付けた、顧客企業の事業変革を支援する領域の強化による成長戦略の実践を中期経営計画の骨子の一つとし、同領域の売上総利益構成比を今後50% (2022年末時点で32%) に高めることを目標として、その進捗を定期的にモニタリング。
(3) 人財に係るリスク		グループ全体でエンゲージメント調査を実施、従業員の声に耳を傾け組織課題の発見・改善を行う。ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョンをテーマにした人材育成プログラム、従業員一人ひとりの成長を促すリスクリングプログラムなどを提供。「人起点の変革」の加速と経営の更なる高度化を実現すべく、2023年1月より「グループ・マネジメント・チーム」によるグローバル経営体制に移行し、新しい経営幹部の後継者計画とその育成システムの確立を図る。
(4) 事業の構造改革に係るリスク		事業・競争環境の急速な変化に対応するための新たな構造改革を継続、その進捗を定期的にモニタリング。
(5) 競争環境と構造変化に起因するリスク	① 異業種との競争の拡大	業界構造の変化を商機と捉え、広告マーケティングで培ったノウハウと、データとテクノロジーを融合して進化させ、コンシューマー・インテリジェンスを活用した統合ソリューションの提供と独自のクライアントオファーによる競争力確立を企図。
	② グローバル企業の扱い喪失リスク	顧客企業に生活者インサイトと統合ソリューションによる高付加価値を提供することで競合社との差別化を図る。
	③ メディア環境の構造変化に伴うリスク	メディア環境の構造変化を商機と捉え、次世代のメディアに当社グループのリソースを柔軟に配分・投下し、常に最新の生活者の行動原理に合わせた統合ソリューションを顧客企業に提供。
	④ コンテンツ事業に係るリスク	多くのコンテンツ事業案件を各市場での獲得シェアや優先順位等を踏まえつつポートフォリオ化して管理し、コンテンツ事業のリスクを分散。
(6) のれん及び無形資産の減損リスク		定期的な減損テストや買収案件のROIC分析に加え、グループ視点からの投資ポートフォリオレビューの枠組みを明確化。
(7) 情報セキュリティ・サイバーセキュリティに係るリスク		グループ全体のセキュリティ部門を束ねるグループ・セキュリティチームを設け、進化する脅威の状況を継続的に評価し、ERMアプローチに沿ったリスク管理とコントロールの有効性評価を行う。
(8) サステナビリティ課題に係るリスク		「2030ソーシャルインパクトターゲット」の達成やESG評価向上に向けて、気候変動への対応をはじめとする各施策を推進(詳細は、P. 53をご参照ください)。また、2023年よりサステナビリティ領域を統括するチーフ・サステナビリティ・オフィサーを日本と日本国外でそれぞれ任命。
(9) 法規制・訴訟等に係るリスク	① 労働法規に違反するリスク	従業員一人ひとりが恒常的に良好なコンディションを維持できる労働環境を整えることを経営の最優先課題の一つとして取り組む。
	② 個人情報等に係るリスク(データ・ガバナンス)	日本国内外を問わず、個人情報保護法及びEU一般データ保護規則等の法令または諸規制を遵守し、また、これら法令・諸規制の改定に迅速に対応。
	③ 訴訟等に係るリスク	従業員の倫理的価値観の醸成を図り、健全な企業文化を形成することで、訴訟の原因となる事象を防止。また、クライシス対応の社内体制整備も実施。
(10) 災害、事故等に係るリスク		地域・市場ごとに想定される災害や事故等に関わる問題に対し、4地域のリスク委員会においてクライシス・マネジメントや事業継続計画を定期的に検討。

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、仲間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領域であり、社内外のステークホルダーのニーズを満たす上で、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・セキュリティ・オフィサーを、各地域のチーフ・インフォメーション・セキュリティ・オフィサーたちが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。

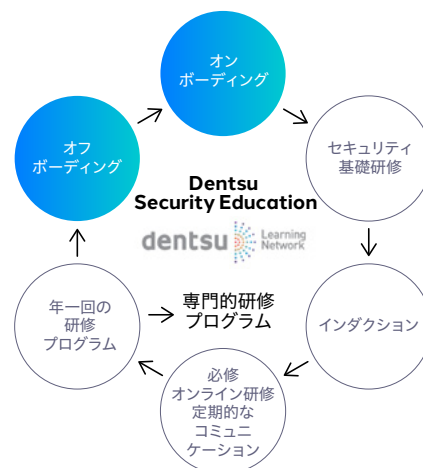
独立組織による保証

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。

事業の安全性確保

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スレトハンティング

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

2023年の重点領域

- データに基づくセキュリティリスクの可視化
- 機密データの管理強化
- 開発者向けのセキュリティ設計及び開発に関する研修
- 電通グループのセキュリティ人財の育成

コンプライアンスの推進

コンプライアンス体制

電通グループは、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。私たちが一人一人が起点となり、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、以下のようなコンプライアンス体制を構築し、継続的に強化しています。

グループコンプライアンス委員会

B2B2S企業を目指す電通グループにとって、倫理・コンプライアンスはあらゆる企業活動の根底になるものであり、電通グループでは、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、更にその下位組織として各地域（Japan、APAC、EMEA、Americas）のコンプライアンス委員会を設置しています。

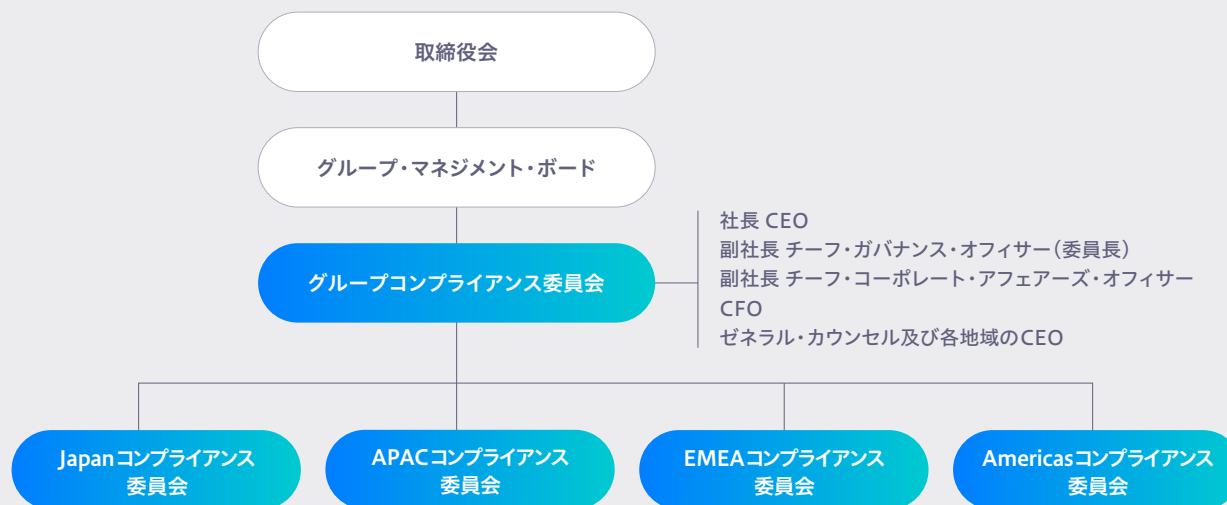
グループコンプライアンス委員会は、副社長 チーフ・ガバナンス・オフィサーが委員長を務め、主としてグループのコンプライ

アンス・プログラムと活動計画を決定するとともに、それらの実施状況についてモニタリングしています。

一方、各地域のコンプライアンス委員会は、地域ごとのCEOが委員長を務め、グループコンプライアンス委員会で決定されたコンプライアンス・プログラムと活動計画を実施し、モニタリングしています。

以上の体制の下、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図



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、B2B2S企業としての誠実な事業活動を支えるとともに、ガバナンス領域のリーダーになるというグループの長期的な経営戦略を実現することです。

これら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、コミットメントをも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あると考えています。

次の図は、「グローバル水準のベストプラクティスを満たし、ガバナンス領域におけるリーダーになる」という電通グループの目標の実現を目指して設計された、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

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。

ポリシー・手順

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、社員を守り、リスクを低減する。

Point 1 P.80

研修・コミュニケーション

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。

Point 2 P.80

機密通報・調査のプロセス

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。

Point 3 P.80

デューディリジェンス・第三者管理

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。

合併・買収

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・デューディリジェンス、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

プログラム効果

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

実施

電通グループの「コンプライアンス・プログラム」の中から主要な3つのプログラムを紹介します。

Point 1 ポリシー・手順

電通グループ行動憲章の制定

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。

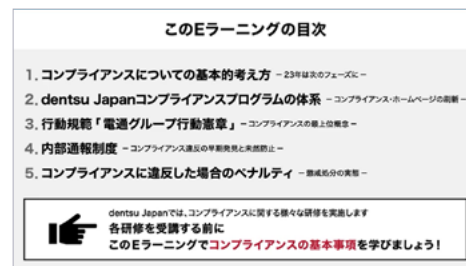
電通グループ行動憲章(全文)はWEBサイトをご覧ください。
<https://www.group.dentsu.com/jp/about-us/governance/codeofconduct.html>

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下、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

グループ全体でいくつかの必須研修を含む贈収賄防止等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おり、今後はグループ共通の研修も充実させていくことを検討しています。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。



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

グループ会社の全役職員が利用できる内部通報窓口として、国内においては「コンプライアンスライン」、日本国外においては「Speak Up」を設置しています。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。

また、今後は、グループ共通のプラットフォームを導入することで、通報案件の一元管理を図るとともに、根本原因分析、改善、継続学習のプロセスを確立し、コンプライアンス体制の更なる強化を図っていくことを検討しています。



日本国外における内部通報窓口