

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

### 1. 基本的な考え方 更新

当社は、2020年10月に当社グループの長期的に目指す方向性として策定した新しいビジョン&バリューである「an invitation to the never before.」およびこれに基づく8つの行動指針のもと、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を実現することが、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つながるものと認識しております。また、本年1月からの新執行体制のもと、新しい経営方針として、「B2B2S(Business to Business to Society)」企業グループへ進化し、社会全体に中長期的に価値を生み出しながら、当社グループの株主、顧客企業、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」の最大化に取り組むことを目指します。その実現を図るため、最良のコーポレートガバナンスを構築します。

当社は、コーポレート・ガバナンス体制として、監査等委員会設置会社を採用しており、取締役会から業務執行者への権限委譲によって、迅速で果敢な経営判断を促すとともに、全取締役の少なくとも3分の1以上を独立社外取締役が占める取締役会によってなされる業務執行に対する監督機能の強化および監査と内部統制の実効性の向上によって、一層の企業価値の向上を図ります。

そして、当該体制の下、株主、顧客、従業員および地域社会等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

なお、コーポレートガバナンス・コードへの当社の対応方針については、当社のコーポレートガバナンス・ポリシーもご参照ください。

コーポレートガバナンス・ポリシー

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

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】 更新

本欄は、2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードに基づき記載しています。

【補充原則2-4 女性の活躍促進を含む社内多様性の確保】

<多様性の確保についての考え方>

世界中で140以上の異なる国籍の社員が働いている当社グループは、多様性を尊重し、また、当社グループの強みは多様性にあると考え、性別、国籍、年齢、性的指向、障害の有無、勤続年数や、中途採用者であることなどにかかわらず、誰もが自分らしさを存分に発揮して働けるインクルーシブな企業文化を醸成し、等しく機会を提供することを方針としています。管理職等への登用においても、かかる方針に基づき、優秀で多様な人材の登用を実施することを方針としております。なお、当社グループは、グローバルに事業を展開しており、上記方針に則り、従来から外国人・中途採用者を含む多様な人材を採用していることから、現時点において、外国人・中途採用者の管理職への登用等についての「自主的かつ測定可能な目標」を設定することまではしていませんが、特に持株会社である当社において、多様性をどのように促進するかについて検討しており、将来的にはかかる「目標」を、必要に応じて策定したいと考えています。

<多様性確保の状況および自主的かつ測定可能な目標>

(1) 女性社員

2021年12月末時点における当社グループにおける女性管理職の比率は以下のとおりです。

当社: 22.0%

電通ジャパンネットワーク・グループ会社(\*1)のうち当社の直接出資会社: 11.6%

電通インターナショナル・グループ会社(\*2): 34.0%

\*1: 電通ジャパンネットワーク・グループ会社は、当社のバーチャルカンパニーである電通ジャパンネットワーク社が管理するグループ会社を意味します。

\*2: 電通インターナショナル・グループ会社は、電通インターナショナル社が管理するグループ会社を意味します。

当社グループは、2021年2月に策定し、2022年2月にアップデートした中期経営計画において、2030年までに女性管理職の比率を以下のとおりとすることを目標として定めています。

当社: 30%

電通ジャパンネットワーク・グループ会社[のうち当社の直接出資会社]: 25%

電通インターナショナル・グループ会社: 50%

上記目標の達成に向けて、当社グループは採用におけるジェンダーバイアスの排除、女性リーダー育成プログラムの運用、上級職の後継者計画における女性の組み入れ等の活動を推進しております。

その他、当社グループが行っている女性の活躍促進に関する取り組みについては、「株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況」、「3.ステークホルダーの立場の尊重に係る取り組み状況」、「その他」の記載をご覧ください。

## (2) 中途採用者・外国人

2021年12月末時点における当社(株電通グループ)における中途採用者の管理職比率は2.4%、外国人の管理職比率は12.2%です。また、当社の主要な国内子会社である株式会社電通における中途採用者の管理職比率は16%、外国人の管理職比率は0.1%です。

### <多様性の確保に向けた人材育成方針、社内環境整備方針、その実施状況>

当社グループは、従業員こそが価値創造の原点であり、多様なクイパリティを持つ従業員同士が組織や地理的制約を超えてチームを作ることができる文化を作ることが、当社グループの成長戦略を支えると考えております。そこで、従業員の多様性を尊重し継続的な成長を支援するために、グループ全体を視野に入れたキャリアの開発機会や次世代リーダー育成プログラムを含む幅広いトレーニングプログラムの社員への提供、グループ横断での柔軟な人材配置を行うとともに、働き方改革の推進、ならびにメンタルヘルスやウェルネスサポートへの投資等を行い、激変する環境下においても従業員が活躍できる環境を整備することにより、従業員の成長と持続的なビジネス基盤である人材を確保していきます。また、2021年度からは、グループ全体でエンゲージメント調査を実施し、従業員の声に耳を傾けつつ、組織課題の発見・改善を目指しています。

詳細は、統合レポートの、「電通グループの人財戦略」(p.23)をご覧ください。

[https://www.group.dentsu.com/jp/sustainability/common/pdf/integrated-report2021\\_all.pdf](https://www.group.dentsu.com/jp/sustainability/common/pdf/integrated-report2021_all.pdf)

## 【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

本欄は、2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードに基づき記載しています。また、2022年4月4日以降に適用となるプライム市場向けのコードの各原則についても、現時点での状況を記載しています。

本欄で記載する原則および補充原則のうち、2021年12月24日付コーポレートガバナンス報告書から記載を更新した原則および補充原則は、以下のとおりです

【原則1-4 政策保有株式】

【原則2-3 社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題】

【原則 2-6 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮】

【原則3-1(i) 会社の目指すところ(経営理念等)や経営戦略、経営計画】

【原則3-1(iii) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続】

【原則3-1(iv) 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名を行うに当たっての方針と手続】

【補充原則4-10-1 任意の仕組みの活用】【補充原則4-11-1 取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性および規模に対する考え方】

【補充原則4-11-3 取締役会全体の実効性について分析・評価、その結果の概要の開示】

【補充原則4-14-2 取締役に対するトレーニングの方針】

【原則5-2 経営戦略や経営計画の策定・公表】

【原則1-4 政策保有株式】

【原則1-4 政策保有株式】

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、保有の適否を検証するとともに、その内容についてコーポレートガバナンス報告書等において開示します。

昨年は、上記基本方針の下、11銘柄(売却額合計:206億円)を売却しました。また、本年は、現時点で既に4銘柄を売却しています。これらに加えて、現時点で売却までには至っていないものの、昨年の取締役会で3銘柄の売却を決議しており、今後適宜売却を進めてまいります。

政策保有株式の議決権の行使については、適切な対応を確保するために、議案毎に、保有先企業の中長期的な企業価値の向上、当社およびグループ会社の中長期的な経済的利益の増大等の観点から総合的に判断するものとし、主要な政策保有株式については、議決権行使の状況を取締役に報告いたします。特に、以下の事項に関する議案その他当社およびグループ会社の企業価値および株主価値を毀損するおそれのある議案については、会社提案か株主提案かにかかわらず、慎重に精査し、賛否を判断いたします。

(1) 重大な法令違反・不祥事の発生に関して責任のある取締役・監査役の選任

(2) 買収防衛策の導入

(3) 合併等の組織再編

(4) 重要な資産の譲渡

当社が政策保有株式として保有する株式を発行する保有先会社において2021年に開催された株主総会において当社が行った議決権行使に関しましては、当該会社の企業価値および株主価値を毀損するおそれのある議案はなかったため、全ての議案に賛成しました。

当社は、当社の株式を政策保有株式として保有する株主(以下「政策保有株主」)から当該株式の売却等の意向が示された場合、取引の縮減を示唆するなどの売却等を妨げる行為を行いません。また、当社は、政策保有株主との間においても、取引の経済合理性を十分に検証し、当社や株主共同の利益を害するような取引を行いません。

【原則1-7 関連当事者間の取引】

当社取締役との間で行う会社法に定める利益相反取引および競業取引については、取締役会でその取引の内容等を説明の上、取締役会の承認を得るとともに、承認後も当該取引の状況等に関する報告を行い、厳正に運用し適切に取引の監視を行います。

また、上記に該当しない取引であっても、当社または連結子会社の取締役またはその近親者との取引については、年に1回、取締役に対して個別に調査票を配布してその有無の確認を行っており、また、主要株主その他の関連当事者との間の取引については、会社法および金融商品取引法その他適用のある法令ならびに東京証券取引所の規定に従って、適切に開示します。

#### 【原則2-3 社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題】

当社グループは、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題を経営の中核テーマの一つとして認識し、経営陣が参画して当該課題に取り組む「サステナブル・ビジネス・ボード」を設置しています。「サステナブル・ビジネス・ボード」の推進のもと、当社グループと社会のいずれにとっても高い価値を提供することをミッションに掲げ、当社グループの成長戦略、企業文化、そして事業運営の中心に持続可能性を構築することに注力していきます。

具体的には、当社グループの企業文化、知見、また顧客企業とパートナーをつなぐグローバルなエコシステムを活用して付加価値が提供できる「持続可能な世界」「公平で開かれた社会」「デジタル社会の価値向上」の3つの優先事項にフォーカスした「2030サステナビリティ戦略」を遂行していきます。

昨年度は、当社グループが今後積極的に取り組んでいくべき社会課題、中核テーマなどについてディスカッションを重ね、電通ジャパンネットワークと電通インターナショナルのサステナブル・ビジネス戦略の整合性、最新知見の共有と評価、電通サステナブル・ビジネス・ソリューション(以下「dSBS」)の立ち上げに向けた計画を進めました。そのほか、グルーplevelで、事例研究、dSBSプレイブック制作、今後のサステナブル・ビジネス推進のための従業員向けトレーニングプログラムの開発、成果指標の策定などに取り組んでおります。今後も「サステナブル・ビジネス・ボード」推進のもと、当社グループと社会のいずれにとっても高い価値を提供することをミッションに掲げ、当社グループの成長戦略、企業文化、そして事業運営の中心に持続可能性を構築することに注力していきます。

(注)dSBSは、当社グループが持つノウハウを、顧客の社会及び環境課題に対して呼応させ、事業成長と社会貢献の両立を目的として提供されるソリューションです。今後、社会への貢献を通じた事業成長を実現する「dentsu good - a sustainability accelerator」として、本年4月以降に本格的な市場導入を計画しています。

#### 【原則2-6 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮】

当社の従業員(契約社員および派遣社員を除きます。)の多くは他社からの出向社員であり、企業年金制度については、各出向元の制度を適用しています。出向社員の大多数の出向元であり、当社の主要事業子会社たる株式会社電通は、2015年4月に、確定拠出年金に移行しましたが、同社においては、企業年金の拠出金の運用が従業員の安定的な資産形成に影響を与えることを踏まえ、企業年金管理士等の資格を取得した人員を配置する企業年金担当組織が、定期的に外部の専門家による適切な助言を受けながら、運用機関に対するモニタリング等の適切な管理業務を実施しています。

当社においても、当社の直接雇用者について、2022年1月より確定拠出年金制度を導入し、上記の株式会社電通と同様に企業年金担当組織を設置し、管理業務を実施しているグループ会社に管理業務を委託しております。

#### 【原則3-1(i) 会社の目指すところ(経営理念等)や経営戦略、経営計画】

2021年2月、当社グループは、中長期的にわたり成長を実現していくための基本的な方針として、2021年度から2024年度までの4年間を対象とした中期経営計画を策定しましたが、構造改革から「事業変革と持続的成長」のフェーズへと移行するにあたり、改めて成果や事業環境をレビューした上で2022年2月に同計画をアップデートしました。

アップデートした中期経営計画においては、4つの重点ポイントである「事業変革と成長」、「オペレーションとマージン」、「資本配分と株主還元基本方針」、「ソーシャルインパクトとESG」について、戦略や目標を更に具体化しました。

特に、資本配分に関しては、株主への利益還元の充実を前提として、2024年度までにオペレーション、ケイパビリティ、サービス開発において約700億円の設備投資を行うこと、また、戦略領域に集中したM&Aのために2,500~3,000億円を原資として確保することを方針としております。

「事業変革と成長」において重点領域と定める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)領域を中心に、今後もM&Aを含め、人的資本および新技術や製品イノベーションなどを含む知的財産への投資を積極的に行ってまいります。

M&Aによる強化も含めた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)領域の成長・拡充を梃に、マーケティングコミュニケーション領域の多様なケイパビリティの統合を図ります。また、本年1月からの新執行体制のもと、新しい経営方針として「B2B2S」を公表しました。「B-to-B」の更にその先にある「S(ソサエティ)」と向き合う「B-to-B-to-S (Business to Business to Society)」企業グループへ進化し、顧客の事業の成長を実現する「インテグレートッド・グロース・ソリューション」と共に、社会への貢献を通じた事業成長を実現する「dentsu good - a sustainability accelerator (dentsu good - サステナビリティ・アクセラレーター)」というソリューションを提供することにより、顧客企業との仕事を通じて、社会課題を共に解決することで、社会全体に中長期的に価値を生み出しながら、株主、顧客企業、パートナー、従業員などあらゆるステークホルダーにとつての「企業価値」の最大化に取り組むことを目指していきます。

更に、「ソーシャルインパクトとESG」においては、2021年1月に、未来のすべての人々のために、真に持続可能な価値を創造することを目指した「2030サステナビリティ戦略」を策定し、その遂行にあたっては、「持続可能な世界」、「公平で開かれた社会」および「デジタル社会の価値向上」を、重要課題(マテリアリティ)として特定しています。特に、優先項目と掲げている「従業員のダイバーシティ&インクルージョンの推進」のため、電通インターナショナルにおいては既に、地域ごとにチーフ・エクイティ・オフィサーを選任しておりましたが、電通ジャパンネットワークにおいても、チーフ・ダイバーシティ・オフィサーを設置しました。引き続き、「2030サステナビリティ戦略」において掲げる、環境および社会性指標についての目標の達成、ならびに顧客企業や社会のダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)を含むサステナビリティ分野の支援に注力していきます。なお、当社グループは、気候変動に係るリスクおよび収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響について、必要なデータの収集と分析を行い、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」のフレームワークに則した情報開示の準備を進めています。

当社グループは、ビジョン&バリュー「an invitation to the never before.」(アン・インビテーション・トゥー・ザ・ネバ・ビフォア)というタグラインと8つの行動指針「8 WAYS」のもと、世界中の当社グループ内の企業・個人、さらには外部パートナーとの価値創造へ向けた協業を推進・加速することで共創の文化を構築し、多様性を競争力につなげていく企業風土を深く浸透させるとともに、この文化・企業風土を礎として、あらゆる変化に柔軟に対応しながら、中期経営計画の完遂を目指し、顧客および社会全体の成長に貢献し続けることで、当社グループの持続的成長を実現していきます。

中期経営計画については、以下のリリースをご覧ください。

2022年2月にアップデートした中期経営計画:

<https://www.group.dentsu.com/jp/news/release/000651.html>

2021年2月に公表した中期経営計画:

[https://www.group.dentsu.com/jp/sustainability/reports/2021/management\\_plan/index.html](https://www.group.dentsu.com/jp/sustainability/reports/2021/management_plan/index.html)

サステナビリティについての取り組みについては、以下の「統合レポート」をご覧ください。

電通サステナブル・ビジネス・ソリューション:

[https://www.group.dentsu.com/jp/sustainability/reports/2021/management\\_plan/dSBS.html](https://www.group.dentsu.com/jp/sustainability/reports/2021/management_plan/dSBS.html)

ビジョン&バリュー「an invitation to the never before.」(アン・インビテーション・トゥー・ザ・ネバ・ピフォア)は、以下の当社のウェブサイトをご覧ください。

<https://www.group.dentsu.com/jp/about-us/history/2021.html>

人的資本への投資については、【原則2-4 女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保】、<多様性の確保に向けた人材育成方針、社内環境整備方針、その状況>の記載もご覧ください。

【原則3-1(ii) コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針】

当社の目指すとおりに、顧客、パートナー、従業員、そしてすべての生活者の成長に寄与することによって、よりよい社会を実現するためには、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および迅速・果敢な意思決定を通じて、当社の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

【原則3-1(iii) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続】

#### 1. 報酬決定の方針

当社は、役員報酬と当社の業績および企業価値との連動性を明確にし、株主をはじめとするステークホルダー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当社の役員の意識を高めることを目的として、経営陣幹部・取締役の報酬について、以下の方針のもとで決定しています。

- (1)グローバルに競争力のある報酬体系と報酬水準とする。
- (2)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。

報酬体系および報酬水準については、事業年度毎に外部専門機関による報酬市場調査データを参考として、企業価値、企業規模、報酬水準等を総合的に勘案し、客観性・透明性ある手続に従い、適切な体系および水準を検証しています。

#### 2. 報酬制度の骨子

当社は、報酬と業績および企業価値との連動性を明確にし、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当社の役員の意識を高めることを目的として、取締役兼務執行役員を含む執行役員に対して2019年度より業績連動型株式報酬制度を導入しています。

役員報酬は、基本年俸、年次賞与、業績連動型株式報酬(中長期賞与)の3つの基本的な報酬項目から構成されます(詳細は、後掲「 . 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレートガバナンス体制の状況」「1. 機関構成・組織運営等に係る事項」「インセンティブ関係」および「取締役報酬関係」をご参照ください。 )。

#### 3. 報酬決定の手続

個々の取締役の報酬については、取締役会の承認を受けて制定した役員報酬規則および役員株式給付規則に定める算定式に基づいて算出し、以下の手続に従って事業年度毎に決定します。

各監査等委員でない取締役の報酬額(執行役員兼務分も含む)については、客観性・透明性を確保する観点から、取締役会が報酬諮問委員会に対して報酬案を諮問し、同委員会が審議の上で取締役会に対して行った答申を踏まえて、取締役会にて、株主総会で決議された報酬枠の範囲内において、個別報酬額を開示した上で、当該報酬額を決定しています。

各監査等委員である取締役の報酬額については、株主総会で決議された報酬枠の範囲内で、監査等委員である取締役の協議によって当該報酬額を決定しています。

各執行役員(取締役を兼務しないものに限る)の報酬額については、客観性・透明性を確保する観点から、取締役会が報酬諮問委員会に対して報酬案を諮問し、同委員会が審議の上で取締役会に対して行った答申を踏まえて、取締役会にて、個別報酬額を開示した上で、当該報酬額を決定しています。

【原則3-1(iv) 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名を行うに当たっての方針と手続】

#### 1. 指名の方針

当社は、執行役員(監査等委員でない社内取締役のうち執行役員を兼務している者も含む)の指名について以下の方針を決定しています。

- (1)当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上に資する者を適切に指名する
- (2)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、当社グループのイノベーションを迅速に体現する経営者チームを組成する

また、各取締役候補者の選任については、取締役規則に規定する以下の基準に基づいて、その候補者を選任しています。

< 監査等委員でない社内取締役候補者の選任基準 >

- (1)全社的観点から物事を判断できること
- (2)当社の業務に関し専門知識を有すること
- (3)経営判断能力および経営執行能力に優れていること
- (4)指導力、決断力、先見性および企画力に優れていること
- (5)監査等委員でない社内取締役としてふさわしい人格および見識を有すること

< 監査等委員である社内取締役候補者の選任基準 >

- (1)監査等委員である社内取締役の職務について、法的および経営的に正しく理解する能力があること
- (2)全社的観点から物事を判断できること

- (3) 問題解決能力および統率力に優れていること
- (4) 監査等委員である社内取締役としてふさわしい人格および見識を有すること

< 社外取締役候補者の選任基準 >

- (1) 経営に関する豊富な経験を有すること、または法律、会計、もしくは財務等の職業的専門家としての地位に就いている者であること
- (2) 当社代表取締役からの独立性を保つことができる者であること
- (3) 社外取締役としてふさわしい人格および見識を有すること

## 2. 指名の手續

個々の取締役の指名については、取締役会の承認を受けて制定した取締役規則に規定する選任基準に基づいて、その候補者を以下の手續に従って取締役会にて選任しています。

監査等委員でない取締役候補者の指名の手續については、客観性・透明性を確保する観点から、取締役会が指名諮問委員会に対して取締役候補者案を諮問し、同委員会が審議の上で取締役会に対して行った答申を踏まえて、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候補者の指名の手續については、取締役会が指名諮問委員会に対して取締役候補者案を諮問し、同委員会が審議の上で取締役会に対して行った答申を踏まえて、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。なお、各取締役候補者の指名の理由については、当該取締役の選任議案に係る株主総会参考書類に記載しています。

2022年3月30日に開催された株主総会で選任された監査等委員でない取締役および監査等委員である社内取締役については、取締役会が指名諮問委員会に対して取締役候補者案を諮問し、同委員会が審議の上で取締役会に対して行った答申を踏まえて(監査等委員である社内取締役については更に監査等委員会の同意を得た上で)、当該候補者を取締役会にて決定したものです。

2022年3月30日に開催された株主総会で選任された監査等委員である社外取締役については、指名諮問委員会に諮問する時点での社外取締役である監査等委員が全員指名諮問委員会のメンバーであったことから、取締役会が指名諮問委員会に対して社外取締役候補者案を報告し、監査等委員会の同意を得た上で、当該候補者を取締役会にて決定したものです。

執行役員の選任の手續については、客観性・透明性を確保する観点から、取締役会が指名諮問委員会に対して選任案を諮問し、同委員会が審議の上で取締役会に対して行った答申を踏まえて、取締役会の決議により選任します。

取締役および執行役員がその機能を十分発揮していないと認められる場合、客観性・透明性を確保する観点から、取締役会が指名諮問委員会に対して解任案を諮問し、同委員会が審議の上で取締役会に対して行った答申を踏まえて、解任手續を行います。

【原則3-1(v) 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明】

各取締役候補者の指名の理由については、当該取締役の選任議案に係る株主総会参考書類に記載しています。その他経営陣幹部の選解任等の理由については、法令等に則り適切に開示しています。

【補充原則4-1-1 経営陣に対する委任の範囲の概要】

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することにより、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、取締役会決議事項以外の当社の重要事項の審議、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。

さらに、当社グループ会社の国内事業に関する重要事項の審議を行う「電通ジャパンネットワーク・ボード」(社内カンパニーである電通ジャパンネットワーク内に設置)と、当社グループ会社の海外事業に関する重要事項の審議を行う「電通インターナショナル・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。

【原則4-8 独立社外取締役の有効な活用(3分の1以上の独立社外取締役を選任することが必要と考える場合の取り組み方針)】

当社の取締役会の取締役の人数は13名(定款規定15名以内)とし、その構成員の3分の1以上にあたる5名を独立社外取締役としています。

【原則4-9 独立社外取締役の独立性基準】

当社は2021年1月に「社外取締役の独立性基準」を改定いたしました。当社ウェブサイトをご参照ください。

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

【補充原則4-10-1 任意の仕組みの活用】

当社は、取締役および執行役員の指名・報酬等の決定に関する取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化し、コーポレートガバナンス体制を一層充実させるため、取締役会の諮問機関として、指名諮問委員会と報酬諮問委員会を設置しています。各委員会は、取締役会の決議により選任された3名以上の取締役または外部専門家で構成され、委員の過半数は独立社外取締役とし、委員長は独立社外取締役である委員の中から取締役会の決議で選定することにより、独立性を確保します。指名諮問委員会はジェンダー等の多様性やスキルの観点を含む取締役および執行役員の指名・後継者計画に関する事項について、また、報酬諮問委員会は監査等委員でない取締役および執行役員の個別の報酬の決定に関する事項について、審議を行い、取締役会に答申を行います。

【補充原則4-11-1 取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性および規模に対する考え方】

当社は、定款により、取締役の員数を15名以内と定めており、本報告書提出日現在13名(うち独立社外取締役5名)で取締役会を構成しています。取締役会を構成するメンバーについては、経験、知見、能力等のバランス、およ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。当社は、2021年2月に策定し、2022年2月にアップデートした中期経営計画を達成するために取締役会全体として備えるべきスキルを、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、およびデジタルビジネスと定め、当社の各取締役候補者の経験、知見、能力等については、当該取締役の選任議案に係る株主総会参考書類に記載しています。

現在の各取締役が保有する主要なスキルを表すスキル・マトリックスについては、本報告書末尾の図2を、各スキルの選定理由については、図3をご覧ください。

#### 【補充原則4-11-2 取締役の兼任の状況】

取締役が他の上場会社の役員を兼職する場合には、当社の取締役としての役割・責務を適切に果たすために必要な時間・労力を確保できる合理的な範囲に限り、所定の手続を経て、取締役会の承認をもって、これを行うことができますものとしています。取締役の重要な兼職の状況は、法令に基づき株主総会参考書類および事業報告において開示しています。

#### 【補充原則4-11-3 取締役会全体の実効性について分析・評価、その結果の概要の開示】

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、取締役全員による取締役会の実効性評価を行い、第三者機関による分析および評価を実施しています。当社は、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。

##### 1. 2021年度実効性評価方法

2021年度の評価については、2020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、2022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。

##### (1) 取締役会実効性向上のための2021年度の取り組み実績

・2021年 2月：「中期経営計画 構造改革と事業変革による持続的な成長の実現」を策定  
・2021年 3月：業績連動型株式報酬の指標に、株主総利回り(TSR)を追加。後継者計画(サクセッションプラン)の策定。独立社外取締役を5名に増員。サステナブル・ビジネス・ボードを新設  
・2021年 11月：  
変革からの持続的成長を実現するための経営体制の刷新を公表

##### (2) 2021年度の評価手法

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)  
匿名性を担保しつつ忌憚の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)  
アンケートおよびインタビュー結果から抽出された検討課題につき、第三者機関を交え、全取締役での意見交換会を実施

##### (3) 2021年度のアンケートおよ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(6項目34問)  
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)  
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)(3問)  
取締役会のプロセスと実務(取締役会運営、審議テーマ、トレーニング等)(8問)  
経営監督機能(リスク管理、グローバルガバナンス体制、上場子会社のガバナンス体制)(7問)  
取締役会の文化とダイナミクス(2問)  
監督機能(監査等委員のみ対象)(2問)

##### 2. 分析結果および評価の概要

##### (1) 昨年度(2020年度)の課題と当年度(2021年度)における進捗

2020年度の分析・評価において課題として抽出された事項を踏まえ、2021年2月に中期経営計画を公表、当該計画ではESG目標についても設定するとともに、同年3月にサステナブル・ビジネス・ボードを設立しました。さらに、同年11月には、変革からの持続的成長を実現するために経営体制の刷新を公表し、2022年3月開催の定時株主総会において、株主様からの承認を経て、グローバルに事業を行う当社に相応しい、より一層国際性、多様性に富んだ取締役会となりました。

##### (2) 今後の課題および改善に向けた取り組み

当社は、2021年2月に中期経営計画を公表後、更なる取締役会の実効性向上に向け議論を重ねた結果、下記(1)~(3)の新たな課題も浮かび上がりました。当社は、これらの課題の改善を行うことで、取締役会の実効性を更に向上させ、コーポレートガバナンスの一層の強化に努めます。

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

・長期ビジョン・経営戦略は、当社の置かれている環境の変化や各種企業価値向上策の実行に伴い、適時適切に見直し、また、それらの達成を支えるためにふさわしい組織形態やガバナンス体制を柔軟に見直す。  
・新体制下における長期ビジョン、経営戦略の議論の充実に向けた下記、の施策を推進する。

##### 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

・中期経営計画の進捗について、株主視点・ESG視点を重視し、取締役会と各種委員会でのモニタリングを強化する。

##### (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

・上程議案の更なる精査により、監督に関わる議案の議論機会、議論時間を重点的に確保する。  
・取締役会での論点を明示する等の資料を拡充する。

#### 【補充原則4-14-2 取締役に対するトレーニングの方針】

役割・責務を適切に果たせるよう、取締役および執行役員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。現在は、取締役(社外取締役を除く)または執行役員への就任時に、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、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(社外取締役を除く)または執行役員に就任後は、定期的に役員勉強会を実施し、メガトレンドにおける様々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。

また、社外取締役へ新たに就任する際には、当社の事業内容、組織体制等の説明を行うとともに、その就任後も、定期的に事業課題等について必要な情報提供を行います。

なお、研修の内容等については適宜見直しを図っていきます。

2022年3月に選任された独立社外取締役に対しては、就任前に以下の取組みを実施しました。

- ・当社グループのビジョン&バリュー、中期経営計画、事業内容、組織体制、後継者計画および従業員エンゲージメント等についての説明会
- ・取締役会のあるべき姿や、独立社外取締役と経営陣との関係について意見交換を行う、新体制の取締役会メンバーによるワークショップ
- ・取締役会の年間の審議事項、当社グループの経営課題について議論する、新体制の取締役会メンバーによるシャドーボードの開催

【原則5-1 株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針】

当社では、IR活動を通じ、株主・投資家等に対して経営戦略、財務情報から非財務情報に至る幅広い情報を適時・適切に開示し、株主・投資家等と建設的な対話を継続的に実践することで、中長期的な企業価値向上に資するように努めています。

具体的には、CEO、CFO、IR・情報開示担当役員を中心に、アナリスト・機関投資家向けの定期的説明会や国内外投資家を個別に訪問するロードショー、電話やビデオ会議での個別のミーティングの実施、当社ウェブサイト上での充実した情報開示など、幅広い活動を展開しています。こうした活動を有効に機能させるために専門部局としてグループIRオフィスを設け、グループ経営戦略オフィス、グループFR/FP&Aオフィス、グループコーポレートセクレタリーオフィスなど関連部局との緊密な連携を取っています。また、グループIRオフィスを東京とロンドンの2拠点に設置し、国内外のアナリスト・投資家・株主との対話が行える体制を整えています。

IR活動等を通じて得た意見や要望等については定期的にグループ経営会議や取締役会にて報告し、企業価値向上に向けた議論に活用します。

インサイダー情報を適切に管理するために、情報管理委員会を設置しているほか、決算情報に関する対話を控える「沈黙期間」を設けています。

また、定期的に実質株主判明調査を実施し、株主構造の把握に努めています。

詳細は当社ウェブサイトに掲載している「ディスクロージャーポリシー」(2018年9月制定)をご参照ください。

<https://www.group.dentsu.com/jp/ir/stockandratings/constructivedialogue.html>

【原則5-2経営戦略や経営計画の策定・公表】

2021年2月、当社グループは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として、2021年度から2024年度までの4年間を対象とした「中期経営計画」を策定し、公表しました。本計画においては収益成長・利益成長等の目標を掲げており、これらの目標実現に向けて、既存事業の収益性の向上および成長投資案件からの投資回収に取組みます。また、策定した計画・目標に対し、毎年進捗状況を分析した上で、必要に応じて新たな事業投資や設備投資、人材育成への投資、グループ傘下の各事業の維持・継続の妥当性などの経営資源の配分計画を含む修正を機動的に行います。その遂行状況の健全性、公正妥当性および効率性については取締役会で検証・監督しています。

これらについては、2021年6月の改訂後のコードの趣旨を踏まえ、決算説明会や株主総会の場で、より分かりやすく説明します。

当社は、2021年2月以降の中期経営計画の遂行状況、成果および事業環境のレビューに基づき、中期経営計画の戦略や目標を具体化し、アップデートした中期経営計画を2022年2月に公表しました。

アップデートした収益性成長・利益成長等の目標、および設備投資・M & A投資・株主還元を含む経営資源の配分の方針等については、以下の中期経営計画のリリースおよび決算説明会の資料をご覧ください。

2022年2月にアップデートした中期経営計画のリリース

<https://www.group.dentsu.com/jp/news/release/000651.html>

2021年12月期 決算説明会(録画)

[https://www.group.dentsu.com/jp/ir/data/slides/audio/2021\\_04.html](https://www.group.dentsu.com/jp/ir/data/slides/audio/2021_04.html)

なお、当社グループの事業ポートフォリオの見直しの状況については、統合レポートの以下の記載をご覧ください。

[https://www.group.dentsu.com/jp/sustainability/common/pdf/integrated-report2021\\_all.pdf](https://www.group.dentsu.com/jp/sustainability/common/pdf/integrated-report2021_all.pdf)

「1.事業変革と成長」(19頁)、

「電通ジャパンネットワークの変革」(29頁)、

「事業変革と組織の簡素化」(33頁)

## 2. 資本構成

外国人株式保有比率

20%以上30%未満

### 【大株主の状況】更新

| 氏名又は名称   | 所有株式数(株)   | 割合(%) |
|--|------------|-------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)  | 48,558,400 | 17.72 |
| 一般社団法人共同通信社  | 18,988,800 | 6.93  |
| 株式会社時事通信社  | 16,028,680 | 5.85  |
| 株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)  | 14,147,200 | 5.16  |
| SMB C日興証券株式会社  | 7,208,300  | 2.63  |
| 電通グループ従業員持株会   | 5,647,184  | 2.06  |
| 公益財団法人吉田秀雄記念事業財団   | 4,984,808  | 1.82  |
| 株式会社リクルートホールディングス  | 4,929,900  | 1.80  |
| THE BANK OF NEW YORK MELLON (INTERNATIONAL) LIMITED 131800(常任代理人 みずほ銀行決済営業部) | 4,330,400  | 1.58  |
| 株式会社TBSテレビ   | 4,000,000  | 1.46  |

支配株主(親会社を除く)の有無

親会社の有無

なし

### 補足説明更新

(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います。

(2) 上記のほか、当社所有の自己株式が14,393,421株あります。

(3) 株式会社みずほ銀行ならびにその共同保有者であるみずほ証券株式会社、みずほ信託銀行株式会社およびアセットマネジメントOne株式会社から2022年1月21日付で、2022年1月14日現在、それぞれ以下の株式を保有している旨の変更報告書の提出がありましたが、当社として2021年12月31日現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況では考慮しておりません。なお、当該報告書の内容は以下のとおりです。

|                   |            |
|-------------------|------------|
| 株式会社みずほ銀行         | 3,500,000株 |
| みずほ証券株式会社         | 4,192,900株 |
| みずほ信託銀行株式会社       | 380,000株   |
| アセットマネジメントOne株式会社 | 7,932,900株 |

(4) 野村證券株式会社ならびにその共同保有者であった野村ホールディングス株式会社および野村アセットマネジメント株式会社から2021年1月20日付で、2021年1月14日現在、それぞれ以下の株式を保有している旨の変更報告書の提出がありましたが、当社として2021年12月31日現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況では考慮しておりません。なお、当該報告書の内容は以下のとおりです。

|                  |             |
|------------------|-------------|
| 野村證券株式会社         | 3,195,131株  |
| 野村ホールディングス株式会社   | 100株        |
| 野村アセットマネジメント株式会社 | 20,474,800株 |

(5) 三井住友信託銀行株式会社から2022年1月7日付で、2021年12月31日現在、三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社および日興アセットマネジメント株式会社が、それぞれ以下の株式を保有している旨の変更報告書の提出がありましたが、当社として2021年12月31日現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況では考慮しておりません。なお、当該報告書の内容は以下のとおりです。

|                         |            |
|-------------------------|------------|
| 三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社 | 7,313,300株 |
| 日興アセットマネジメント株式会社        | 8,055,800株 |

(6) 株式会社三菱UFJフィナンシャルグループから2021年8月16日付で、2021年8月9日現在、三菱UFJ信託銀行株式会社、三菱UFJ国際投信株式会社および三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社が、それぞれ以下の株式を保有している旨の変更報告書の提出がありましたが、当社として2021年12月31日現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況では考慮しておりません。なお、当該報告書の内容は以下のとおりです。

|               |            |
|---------------|------------|
| 三菱UFJ信託銀行株式会社 | 8,029,000株 |
|---------------|------------|



|                       |            |
|-----------------------|------------|
| 三菱UFJ国際投信株式会社         | 4,370,000株 |
| 三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社 | 770,316株   |

### 3. 企業属性

|                     |         |
|---------------------|---------|
| 上場取引所及び市場区分         | 東京 第一部  |
| 決算期                 | 12月     |
| 業種                  | サービス業   |
| 直前事業年度末における(連結)従業員数 | 1000人以上 |
| 直前事業年度における(連結)売上高   | 1兆円以上   |
| 直前事業年度末における連結子会社数   | 300社以上  |

### 4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

### 5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与える特別な事情 更新

当社は、顧客の多様な課題に対して統合的なソリューションをグローバルベースで提供できる体制を迅速に整えるために、当社グループが補完すべき分野や地域において事業を展開する企業や、高度な専門性を有する企業を、M&Aや資本提携などを通じてグループ化し、企業集団を形成しています。

当社は、グループ経営の有効性を高めるために、直接的または間接的に子会社の発行するすべての株式を保有することを基本としていますが、子会社の中には、その事業領域の特殊性や、独自の企業文化、人材採用の観点から、独立性を確保して上場を維持することによって、競争力をより高めている会社もあります。

当社は、そのような上場子会社として、株式会社電通国際情報サービス(東京証券取引所市場第一部上場、以下「ISID」)、株式会社CARTA HOLDINGS(東京証券取引所市場第一部上場、以下「CARTA」)および株式会社セプテーニ・ホールディングス(東京証券取引所JASDAQ上場、以下「セプテーニHD」)を有しています。

ISIDは、情報システム構築・保守や各種業務ソフトウェアの販売およびコンサルテーションなどを主な事業領域とする子会社です。独立した経営によって、当該事業領域における競争力を維持し、専門性の高い人材の獲得を実現していることが、当社連結グループ会社の顧客に対する付加価値を高めることにつながっていると考えています。

CARTAは、デジタル広告のパートナーセールス事業およびアドプラットフォーム事業ならびに自社メディアやECサイト運営等のコンシューマー事業を事業領域とする子会社です。独立した経営によって、変化の激しい事業環境に迅速に対応し、独自の企業文化を継続するとともに、専門性の高い人材の獲得を実現していることが、当社連結グループ会社の顧客に対する付加価値を高めることにつながっていると考えています。

セプテーニHDは、デジタルマーケティング事業において、広告市場の中でも成長著しいデジタル運用型広告市場での大型顧客チャネルと広告運用力、そしてデータ・ソリューション領域の開発ケイパビリティ等を有し、また、メディアプラットフォーム事業において、マンガコンテンツ事業、その他新規事業の開発力、さらには事業成長を支える基盤としてのデータドリブンなAI型人事システムの活用によるデジタル人材の採用および育成に関するノウハウを有する子会社です。独立した経営によって、特に変化の激しい事業環境に迅速に対応し、従来の当社グループでは知見等の乏しい新規事業領域への対応等も含めて、専門性の高い人材の獲得を実現していることが、当社連結グループ会社の顧客に対する付加価値を高めることにつながっていると考えています。

企業集団における適正な業務執行および企業集団の全体最適を確保するため、当社または株式会社電通から当該子会社に取締役および監査役を派遣していますが、原則として当該子会社の経営陣の判断を尊重することとし、当該子会社および当社以外の当該子会社の株主その他のステークホルダーの利益が、不当に損なわれることのないよう努めています。

経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

|      |            |
|------|------------|
| 組織形態 | 監査等委員会設置会社 |
|------|------------|

【取締役関係】

|  |         |
|--|---------|
| 定款上の取締役の員数   | 15名     |
| 定款上の取締役の任期   | 1年      |
| 取締役会の議長 <span style="background-color: #FFD700;">更新</span> | その他の取締役 |
| 取締役の人数   | 13名     |
| 社外取締役の選任状況   | 選任している  |
| 社外取締役の人数   | 5名      |
| 社外取締役のうち独立役員に指定されている人数                                     | 5名      |

会社との関係(1) 更新

| 氏名          | 属性       | 会社との関係( ) |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
|-------------|----------|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
|             |          | a         | b | c | d | e | f | g | h | i | j | k |  |
| 松井 巖        | 弁護士      |           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| ポール・キャンドランド | 他の会社の出身者 |           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| アンドリュー・ハウス  | 他の会社の出身者 |           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| 佐川 恵一       | 他の会社の出身者 |           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| 曾我辺 美保子     | 公認会計士    |           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- h 上場会社の取引先(d、e及びiのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- k その他

| 氏名          | 監査等委員 | 独立役員 | 適合項目に関する補足説明   | 選任の理由   |
|-------------|-------|------|--|---|
| 松井 巖        |       |      | <p>松井巖氏は、八重洲総合法律事務所所属の弁護士、株式会社オリエンコーポレーション社外監査役、長瀬産業株式会社社外監査役、東鉄工業株式会社社外監査役およびグロープライド株式会社社外取締役(監査等委員)を兼任しております。長瀬産業株式会社と当社の重要な子会社である株式会社電通との間には取引関係がありますが、2021年度における取引額の割合は、当社の年間連結売上高の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はなく、また、その他の上記法人および事務所との間には特別の利害関係はありません。</p> | <p>松井巖氏は、検察官として長年、東京地検特捜部・刑事部・特別公判部における勤務を始めとして、高検次席検事や最高検刑事部長といった検察の枢要部門を歴任し、その間、経済・租税事件を中心に数多くの社会の重大事件の捜査公判に直接当たるとともに、その指揮を執ってきた経験から、非常事態における企業その他の組織の危機対応の重要性を熟知しています。さらに、その経験や見識をもとに、企業や官公庁におけるコンプライアンス、クライシスマネージメント案件等を中心とした第三者調査委員会の委員長を歴任し、企業の社外役員にも就任しています。</p> <p>2017年2月から当社の労働環境改革に関する独立監督委員会の委員長として、労働環境改革について、監督および意見・提言を行っており、2020年3月からは当社の監査等委員でない社外取締役として、特にコンプライアンスおよびガバナンス強化に関し、多大な貢献をしております。同氏は、過去に社外取締役または社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、上記の実績を踏まえ、今後は当社の監督等委員である社外取締役として、同氏の経験等を経営の監査等に活用していただくことが期待できるものと判断しています。</p> <p>&lt; 独立役員に指定した理由 &gt;<br/>東京証券取引所が定める独立性基準(上場管理等に関するガイドライン 5.(3)の2)およびこれに基づいて制定された当社の「社外取締役の独立性基準」に照らし、独立性を否定すべき事由はなく、その他に一般株主との利益相反が生じるおそれを認めるべき格別の事由も見当たらないため、独立役員に指定しています。</p> |
| ポール・キャンドランド |       |      | <p>ポール・キャンドランド氏は、ヤマハ株式会社社外取締役、Age of Learning, Inc.のCEOおよびAge of Learning Japan株式会社のCEOを兼任しております。ヤマハ株式会社と当社の重要な子会社である株式会社電通との間には取引関係がありますが、2021年度における取引額の割合は、当社の年間連結売上高の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はなく、また、その他の上記法人との間には特別の利害関係はありません。</p>                      | <p>ポール・キャンドランド氏は、グローバルエンターテインメント企業のアジア地区および日本法人の責任者として長年経営に携わり、グローバルな経営者としての豊富な経験と、デジタル事業分野、事業創造における実績および幅広い見識を有しております。同氏の経験は、当社に多様な視点をもたらすものと期待されます。かかる実績を踏まえ、今後は、当社の監査等委員である社外取締役として、同氏の経験等を当社グループ経営の監査等に活用していただくことが期待できるものと判断しております。</p> <p>&lt; 独立役員に指定した理由 &gt;<br/>東京証券取引所が定める独立性基準(上場管理等に関するガイドライン 5.(3)の2)およびこれに基づいて制定された当社の「社外取締役の独立性基準」に照らし、独立性を否定すべき事由はなく、その他に一般株主との利益相反が生じるおそれを認めるべき格別の事由も見当たらないため、独立役員に指定しています。</p>  |

|            |  |  |   |   |
|------------|--|--|---|---|
| アンドリュー・ハウス |  |  | <p>アンドリュー・ハウス氏は、Intelityのストラテジックアドバイザー、The Exco Groupのエグゼクティブメンター、日産自動車株式会社社外取締役およびNordic Entertainment Group社外取締役を兼任しております。日産自動車株式会社と当社の重要な子会社である株式会社電通との間、およびThe Exco Groupと当社との間には取引関係がありますが、2021年度における取引額の割合は、いずれも当社の年間連結売上高の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はなく、また、その他の上記法人との間には特別の利害関係はありません。</p>                  | <p>アンドリュー・ハウス氏は、国際的な企業経営の経験を有し、グローバル企業での要職を通じて、事業変革の推進と企業ガバナンスの強化を含む経営者としての豊富な経験、実績および幅広い見識を有しております。同氏の経験は、当社に多様な視点をもたらすものと期待されます。かかる実績を踏まえ、今後は、当社の監査等委員である社外取締役として、同氏の経験等が当社グループ経営の監査等およびガバナンスの一層の向上に役立つことが期待できるものと判断しております。</p> <p>&lt; 独立役員に指定した理由 &gt;<br/>東京証券取引所が定める独立性基準（上場管理等に関するガイドライン 5.(3)の2）およびこれに基づいて制定された当社の「社外取締役の独立性基準」に照らし、独立性を否定すべき事由はなく、その他に一般株主との利益相反が生じるおそれを認めるべき格別の事由も見当たらないため、独立役員に指定しています。</p>  |
| 佐川 恵一      |  |  | <p>佐川恵一氏は、2021年4月から2022年3月末日までを契約期間として、当社からアドバイザー業務を受任しており、当社は、同氏に対して、毎月業務委託に基づく報酬を支払っておりましたが、その合計額は当社の独立性基準に定める多額の基準（年間1,300万円を超える金額）を下回っていることから、多額の報酬にはあらず、同氏の独立性に問題はございません。また、同氏は、株式会社ギミックの社外取締役を兼任しており、同社と当社の重要な子会社である株式会社電通の間には取引関係がありますが、2021年度における取引額の割合は、当社の年間連結売上高の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はございません。</p> | <p>佐川恵一氏は、持株会社の財務および管理部門において、事業変革ならびにグローバル事業およびデジタル事業の拡大に関する豊富な実務経験を有し、また、取締役として長年経営に携わり、企業価値の向上を果す等、企業経営者としての専門知識と豊富な経験を有しております。かかる実績を踏まえ、今後は、当社の監査等委員である社外取締役として、事業変革を推進し、グローバルでの成長を目指す当社の経営ガバナンスの向上および健全性確保に貢献していただけるものと判断しております。</p> <p>&lt; 独立役員に指定した理由 &gt;<br/>東京証券取引所が定める独立性基準（上場管理等に関するガイドライン 5.(3)の2）およびこれに基づいて制定された当社の「社外取締役の独立性基準」に照らし、独立性を否定すべき事由はなく、その他に一般株主との利益相反が生じるおそれを認めるべき格別の事由も見当たらないため、独立役員に指定しています。</p>                                   |
| 曾我辺 美保子    |  |  | <p>曾我辺美保子氏は、曾我辺公認会計士事務所代表、公益社団法人日本工芸会監事、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）、株式会社ソルブレイン社外監査役および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）を兼任しております。日興アセットマネジメント株式会社と当社の重要な子会社である株式会社電通の間には取引関係がありますが、2021年度における取引額の割合は、当社の年間連結売上高の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はなく、また、その他の上記法人および事務所の間には特別の利害関係はありません。</p>                                | <p>曾我辺美保子氏は、公認会計士としての財務・会計・監査分野における専門的知識と豊富な実務経験を有しております。また、複数の株式会社の社外取締役および社外監査役として、経営の監督、投資家視点でのダイバーシティ推進やガバナンス強化等において豊富な経験を有しております。同氏は、過去に社外取締役または社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、上記の実績を踏まえ、今後は、当社の監査等委員である社外取締役として、当社の財務ガバナンスの向上および健全性確保に貢献していただけるものと判断しております。</p> <p>&lt; 独立役員に指定した理由 &gt;<br/>東京証券取引所が定める独立性基準（上場管理等に関するガイドライン 5.(3)の2）およびこれに基づいて制定された当社の「社外取締役の独立性基準」に照らし、独立性を否定すべき事由はなく、その他に一般株主との利益相反が生じるおそれを認めるべき格別の事由も見当たらないため、独立役員に指定しています。</p> |

## 【監査等委員会】

### 委員構成及び議長の属性

|        | 全委員(名) | 常勤委員(名) | 社内取締役(名) | 社外取締役(名) | 委員長(議長) |
|--------|--------|---------|----------|----------|---------|
| 監査等委員会 | 6      | 1       | 1        | 5        | 社内取締役   |

### 監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無

あり

### 当該取締役及び使用人の業務執行取締役からの独立性に関する事項

監査等委員会の事務局等、監査等委員会の補助業務を担う体制として監査等委員会室を設置しています。当該組織には専従スタッフを配置し、監査等委員会から指揮命令を受ける体制とし、評価、人事異動等については監査等委員会の同意の下に行うこととしており、業務執行部門からの独立性および監査等委員からの指示の実効性を確保します。

### 監査等委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査等委員会は、会計監査人および内部監査部門から適宜それぞれの監査の方法と結果について報告を求めるほか、適宜個別に情報交換を行い相互の連携を図っていきます。また、内部統制の整備および運用状況についても、内部監査部門に対し報告を求めることができるものとします。

## 【任意の委員会】

### 指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無

あり

### 任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性 更新

|                  | 委員会の名称  | 全委員(名) | 常勤委員(名) | 社内取締役(名) | 社外取締役(名) | 社外有識者(名) | その他(名) | 委員長(議長) |
|------------------|---------|--------|---------|----------|----------|----------|--------|---------|
| 指名委員会に相当する任意の委員会 | 指名諮問委員会 | 4      | 0       | 1        | 3        | 0        | 0      | 社外取締役   |
| 報酬委員会に相当する任意の委員会 | 報酬諮問委員会 | 4      | 0       | 1        | 3        | 0        | 0      | 社外取締役   |

### 補足説明 更新

当社は、取締役会の諮問機関として、取締役および執行役員の指名・選解任に関して取締役会に答申する指名諮問委員会と、取締役・執行役員の報酬に関して答申する報酬諮問委員会の2つの委員会を設置しております。これらの委員会の概要および活動状況は、以下のとおりです。

#### 1. 指名諮問委員会(2021年度7回開催)

(設置) 2019年7月に設置された指名・報酬諮問委員会を改組し、取締役会の諮問機関として2020年4月1日に設置

(構成) 社外取締役を委員の過半数とし、委員長を独立社外取締役として構成

(プロセス) 取締役・執行役員の指名・後継者計画について、取締役会からの諮問に基づいて本委員会にて審議・答申を行った上で、取締役会にて付議・決定

(実績) 2021年度には7回開催しました。2021年度の主な審議事項は以下のとおりです。

- ・指名方針・後継者計画方針に関する審議答申
- ・後継者計画に関する審議答申
- ・取締役・執行役員候補者に関する審議答申

#### 2. 報酬諮問委員会(2021年度7回開催)

(設置) 2019年7月に設置された指名・報酬諮問委員会を改組し、取締役会の諮問委員会として2020年4月1日に設置  
(構成) 社外取締役を委員の過半数とし、委員長を独立社外取締役として構成  
(プロセス) 取締役・執行役員報酬について、取締役会からの諮問に基づいて本委員会にて審議・答申を行った上で、取締役会にて付議・決定  
(実績) 2021年度には7回開催しました。2021年度の主な審議事項は以下のとおりです。  
・報酬水準・報酬構成に関する審議答申  
・報酬規則改正に関する審議答申・取締役・執行役員個別報酬案に関する審議答申

## 【独立役員関係】

独立役員の人数 5名

### その他独立役員に関する事項

独立役員の資格を充たす社外役員を全て独立役員に指定しています。

## 【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況 業績連動報酬制度の導入

### 該当項目に関する補足説明

2019年3月に開催された第170回定時株主総会における承認に基づき、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。その結果、監査等委員でない社内取締役のうち執行役員を兼務する者に対して、年次賞与(業績連動型報酬)および業績連動型株式報酬(中長期賞与)を適用しています。詳細につきましては、後掲【取締役報酬関係】をご参照ください。

### ストックオプションの付与対象者

### 該当項目に関する補足説明

## 【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況 一部のものだけ個別開示

### 該当項目に関する補足説明 更新

2021年12月期における監査等委員でない取締役の報酬総額は、757百万円(社外取締役に対する報酬総額15百万円を含む)で、内訳は、月例報酬303百万円(社外取締役に対する報酬総額15百万円を含む)、年次賞与124百万円、ファントムストック(中長期賞与)15百万円、業績連動型株式報酬(中長期賞与)315百万円でした。上記のファントムストック(中長期賞与)および業績連動型株式報酬(中長期賞与)のそれぞれの金額は、当期に費用計上した金額を示しています。

監査等委員である取締役の報酬総額は96百万円(社外取締役に対する報酬総額60百万円を含む)です。

また、山本敏博元代表取締役に対する連結報酬等の総額は225百万円、桜井俊元代表取締役に対する連結報酬等の総額は168百万円、ティモシー・アンドレー取締役に対する連結報酬等の総額は1,112百万円、五十嵐博取締役に対する連結報酬等の総額は172百万円、曾我有信取締役に対する連結報酬等の総額は116百万円、ニック・プライデー取締役に対する連結報酬等の総額は1060百万円、ウェンディ・クラーク取締役に対する連結報酬等の総額は1676百万円です。

なお、上記の総額は、当社および当社の主要な連結子会社から給付を受ける未確定の中長期賞与(ファントムストック、業績連動型現金報酬、業績連動型株式報酬など)に関して、当期に費用計上した金額を含んでおります。

詳細につきましては有価証券報告書に記載のとおりです。

## 報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

## 1. 報酬の決定方針

前掲(原則3-1(iii))取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続をご参照下さい。

## 2. 報酬の額又はその算定方法

## (1) 報酬構成

役員報酬の構成および各報酬項目の算定方法の概要は以下のとおりです。

## 基本年俸

基本年俸は、定期定額(月例)の金銭報酬であり、毎月一定の時期に支給します。取締役報酬としての基本年俸については、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、執行役員報酬としての基本年俸については、各事業年度についての外部専門機関による報酬市場調査データを参考に、当社の企業価値、企業規模および報酬水準等を助案の上、各役員の役職に応じた適切な報酬額が支給されます。

## 年次賞与

年次賞与は、執行役員に対し、当社の役員報酬規則に基づき、当該役員の就任中の各事業年度における下記の指標の数値に応じて支給される、業績連動型の金銭報酬です。各事業年度における下記指標の数値がその目標値(後記(5)参照。以下同じ。)を達成した場合に各役員に支給される年次賞与の基準額を、執行役員報酬としての基本年俸の額に15%を乗じた額とし、後記(3)に記載する変動幅の範囲内で、下記の指標の数値に応じて役員報酬規則に定める算定式に従って算定される金額を、当該事業年度に係る定時株主総会後の一定の時期に支給します。2021年度以前においては、年次賞与の算定に係る指標として、当社グループの連結営業利益(国際財務報告基準(IFRS)に基づくものをいいます。以下同じ。)を採用してきました。2021年度以降においては、年次賞与の算定に係る指標として、その支給対象となる役員の担当職務に応じ、当社グループの連結調整後営業利益または当社国内事業の連結調整後営業利益(いずれも国際財務報告基準(IFRS)に基づくものをいいます。以下同じ。)を採用することとしています。かかる指標を採用することとしたのは、当該指標が恒常的な事業の業績を測る利益指標であり、1年間の経営成績を評価する指標として、より適切であると判断したためです。さらに2022年度以降においてはグループ中期経営計画および現状の企業を取り巻く課題に鑑み、上記の指標に加え、年次賞与の算定に係る追加的な指標として、財務指標では測れない「企業価値」に関する戦略的目標を「非財務指標」として事業年度ごとに設定することとしました。非財務指標の評価比重は、年次賞与の基準値全体(目標値達成時における報酬全体に占める割合は15%)のうちの10%以内とします。

## ファントムストック(中長期賞与)

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取締役兼務執行役員に対しては、執行役員報酬として、執行役員報酬としての基本年俸、年次賞与および業績連動型株式報酬(中長期賞与)に代えて、ファントムストック(中長期賞与)を支給しています。ファントムストック(中長期賞与)の適用対象となる取締役兼務執行役員は、就任中の各事業年度に関して、当該事業年度の一定の日に、当該事業年度における職務執行の対価として、当該役員の担当職務に応じて算定された基準額を当該日における当社普通株式の平均株価で除した数のユニットを受けた上で、当該事業年度を初事業年度として連続する3事業年度が経過した後の一定の日に、当該日における当社普通株式の平均株価に上記のユニット数を乗じた額の金銭の給付を当社から受けることができます。

## 業績連動型株式報酬(中長期賞与)

業績連動型株式報酬(中長期賞与)は、執行役員に対し、当社の役員報酬規則および役員株式給付規則に基づき、当該役員の就任中の各事業年度から連続する3事業年度における下記の指標の数値に応じて支給される業績連動型の株式報酬です。業績連動型株式報酬(中長期賞与)の適用を受ける役員は、就任中の各事業年度に関して、当該事業年度の一定の日(以下「ユニット付与日」といいます。)に、当該事業年度における職務執行の対価として、基準ユニット(当該事業年度における各役員の執行役員報酬としての基本年俸の額×50%÷当該事業年度の1月における当社株式の1か月間の終値平均株価)の付与を受けるとともに、ユニット付与日が属する当該事業年度を初事業年度として連続する3事業年度(以下「業績評価期間」といいます。)が経過した後の一定の日(以下「権利確定日」といいます。)までに所定の手続をとることにより、権利確定日をもって、業績連動型株式報酬制度に基づいて設定された信託(以下「本信託」といいます。)から当社株式等の給付を受ける権利を取得することができます。その際、各役員に当該初事業年度に付与されていた基準ユニットの数は、役員株式給付規則に定める算定式に従い、下記の指標の数値に応じて調整されます(以下、かかる調整後のユニットを「確定ユニット」といいます。)。その後、当該役員は、確定ユニットの数に応じた当社株式等(原則として、確定ユニットの数の半数に応じて算定される数の当社普通株式、および残りの半数に応じて算定される数の当社普通株式の権利確定日時点における時価に相当する額の金銭)の給付を本信託から受けることができます。2020年度以前においては、業績連動型株式報酬(中長期賞与)の算定に係る指標として、3事業年度における当社グループ連結売上総利益オーガニック成長率単純平均値を採用してきました。かかる指標を選択したのは、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評価する指標としてそれが適切であると判断したためです。2021年度以降においては、業績連動型株式報酬(中長期賞与)の算定に係る指標として、株主総利回り(TSR)および当社グループの連結調整後営業利益を組み合わせて採用することとしております。かかる指標を採用することとしたのは、株主をはじめとするステークホルダーと目線を合わせる指標としては、株主総利回り(TSR)を採用することが適切であり、また、経営成績を評価する指標としては、恒常的な事業の業績を測る利益指標である当社グループの連結調整後営業利益を採用することが適切であると判断したためです。

## (2) 固定報酬と変動報酬の割合

各変動報酬(ファントムストック(中長期賞与)を除きます。)についての指標が目標値を達成した場合における固定報酬(執行役員報酬としての基本年俸)と変動報酬の割合は、概ね60%:40%といたします。なお、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取締役兼務執行役員については、執行役員報酬としては、変動報酬であるファントムストック(中長期賞与)のみを支給しており、固定報酬(執行役員報酬としての基本年俸)は支給しておりません。

## (3) 変動報酬の変動幅

変動報酬(ファントムストック(中長期賞与)を除きます。)は、固定報酬(執行役員報酬としての基本年俸)比0%~150%で変動します。このように、変動報酬額の上限が固定報酬額を上回る額に設定し、また、株式による支給比率を高め、株主をはじめとするステークホルダーの皆様と利害を共有することで、当社グループの中長期的な持続的成長および企業価値の向上の実現に対する役員の動機付けの強化を企図しております。なお、2022年度以降においては、年次賞与の上限額を、固定報酬(執行役員報酬としての基本年俸)比50%から100%に引き上げることとしております。

これに伴い、2022年度以降においては、変動報酬(ファントムストック(中長期賞与)を除きます。)は、固定報酬(執行役員報酬としての基本年俸)比0%~200%で変動します。

かかる変動幅を確定するための指標の上限値および下限値は、報酬諮問委員会への諮問を経た上で、取締役会にて決定いたします。

2022年度以降の変動報酬(ファントムストック(中長期賞与)を除きます。)の変動幅については、本書末尾の図4をご覧ください。

#### (4)適用報酬項目

役員の区分ごとに適用される役員報酬項目は、以下のとおりです。

監査等委員でない社内取締役(以下の以外の者)

基本年俸 有(注1)

年次賞与 有(注2)

ファントムストック(中長期賞与) 無

業績連動型株式報酬(中長期賞与) 有(注2)

監査等委員でない社内取締役(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取締役兼務執行役員に限る。)

基本年俸 有(注3)

年次賞与 無

ファントムストック(中長期賞与) 有

業績連動型株式報酬(中長期賞与) 無

監査等委員でない社外取締役

基本年俸 有

年次賞与 無

ファントムストック(中長期賞与) 無

業績連動型株式報酬(中長期賞与) 無

監査等委員である社内取締役

基本年俸 有

年次賞与 無

ファントムストック(中長期賞与) 無

業績連動型株式報酬(中長期賞与) 無

監査等委員である社外取締役

基本年俸 有

年次賞与 無

ファントムストック(中長期賞与) 無

業績連動型株式報酬(中長期賞与) 無

(注1)基本年俸のうち、執行役員報酬としての基本年俸の適用は、執行役員を兼務する者に限ります。

(注2)監査等委員でない社内取締役のうち執行役員を兼務する者に限ります。

(注3)基本年俸のうち、取締役報酬としての基本年俸に限ります。

#### (5)指標の目標

変動報酬(ファントムストック(中長期賞与)を除きます。)を決定する指標の目標については、マクロ・ミクロの経済環境および当社の経営環境を踏まえ、報酬諮問委員会への諮問を経た上で、取締役会にて設定いたします。

2021年度以降における年次賞与に係る指標としての当社グループの連結調整後営業利益および当社国内事業の連結調整後営業利益の目標値はそれぞれ1,252億円および640億円、実績値はそれぞれ1,790億円および953億円です。

2020年度以前における業績連動型株式報酬(中長期賞与)に係る指標としての3事業年度における当社グループ連結売上総利益オーガニック成長率単純平均値の目標値は、3%としております。これに対し、2019年度を初事業年度とする業績連動報酬型株式報酬(中長期賞与)に係る当該指標の実績値は、0.33%であり、2020年度を初事業年度とする業績連動報酬型株式報酬(中長期賞与)については、3事業年度が経過していないため、当該指標の実績値は存在しません。なお、2020年度および2021年度における当社グループ連結売上総利益オーガニック成長率は、それぞれ11.1%および13.1%です。

2021年度以降における業績連動型株式報酬(中長期賞与)に係る指標の目標値は、以下のとおりです。もっとも、2021年度を初事業年度とする業績連動報酬型株式報酬(中長期賞与)については、3事業年度が経過していないため、当該指標の実績値は存在しません。

指標 / 目標値 / 構成割合(注1)

株主総利回り(TSR) / 対 東証株価指数(TOPIX)、配当込、基準値100% 上限値110% / 30%

株主総利回り(TSR) / 対 ピアグループ(注2)における株主総利回り(TSR)の平均値、基準値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)、基準値8.25% 上限値14.5% / 50%

(注1)各指標の数値がいずれも目標値(基準値)であった場合に業績連動型株式報酬(中長期賞与)を構成する金額の構成割合です。

(注2)当社グループの競合会社として、WPP plc、Omnicom Group Inc.、Publics Groupe S.A.、INTERPUBLIC GROUP OF COMPANIES, INC.、Accenture PLCおよび株式会社博報堂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。



なお、2021年度における各指標の実績値は、以下のとおりです。

指標 / 目標値 / 構成割合(注1)

株主総利回り(TSR) / 対東証株価指数(TOPIX)配当込、基準値100% 上限値110% / 109.1%  
株主総利回り(TSR) / 対ピアグループ(注2)における株主総利回り(TSR)の平均値、基準値100% 上限値110% / 76.9%  
当社グループ連結調整後営業利益 / 年平均成長率(CAGR)、基準値8.25% 上限値14.5% / 44.4%

(6)支給上限金額

当社の役員報酬の支給上限金額は、以下のとおりです。

金銭報酬(基本年俸・年次賞与・ファントムストック(中長期賞与))

監査等委員でない取締役に対する金銭報酬(取締役兼務執行役員は執行役員報酬を含みます。)の総額の上限は、第167回定時株主総会(2016年3月30日)において年額12億円(うち社外取締役分は年額1,800万円)と決議されております。なお、当該定時株主総会の決議に係る監査等委員でない取締役の員数は、5名です。

監査等委員である取締役に対する金銭報酬の総額の上限は、第167回定時株主総会(2016年3月30日)において年額1億5,000万円と決議されております。なお、当該定時株主総会の決議に係る監査等委員である取締役の員数は、4名です。

株式報酬(業績連動型株式報酬(中長期賞与))

監査等委員でない社内取締役(執行役員を兼務する者に限ります。以下本項において同じ。)に対する株式報酬については、第170回定時株主総会(2019年3月28日)において、本信託を通じて取得される当社普通株式の取得原資として当社が1事業年度当たりに出す金銭の上限を9億円、監査等委員でない社内取締役に1事業年度当たり給付される当社普通株式の総数の上限を36万株と決議されております。なお、当該定時株主総会の決議に係る監査等委員でない社内取締役の員数は、7名です。

(7)報酬決定の手続

前掲(原則3-1(iii))取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続をご参照下さい。

## 【社外取締役のサポート体制】

社外取締役に対しては、取締役会の開催に際し、事前に議題の内容等につき取締役会事務局より事前に資料を提供のうえ、説明することとしています。また、監査等委員を補佐する担当セクションとして、監査等委員会室を設置し、専従スタッフが、監査等委員をサポートするために、監査等委員の職務に関する一切の業務を行っています。

さらに、指名諮問委員会および報酬諮問委員会のそれぞれの開催に際し、事前の議題の内容等につき、各委員会事務局より社外取締役に、事前説明をすることとしています。

## 【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等 更新

| 氏名    | 役職・地位         | 業務内容         | 勤務形態・条件<br>(常勤・非常勤、報酬有無等) | 社長等退任日     | 任期 |
|-------|---------------|--------------|---------------------------|------------|----|
| 俣木 盾夫 | 株式会社電通<br>相談役 | 業界団体・経済団体活動等 | 【勤務形態】常勤<br>【報酬】無         | 2007/06/28 | 1年 |
| 高嶋 達佳 | 株式会社電通<br>相談役 | 業界団体・経済団体活動等 | 【勤務形態】常勤<br>【報酬】無         | 2011/03/31 | 1年 |
| 石井 直  | 株式会社電通<br>相談役 | 当社経営陣に対する助言等 | 【勤務形態】常勤<br>【報酬】有         | 2017/01/22 | 1年 |

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数 3名

## その他の事項

- (1)元代表取締役社長執行役員が、当社の相談役・顧問に就任する際には、取締役会において、期待する役割やその処遇について審議していません。
- (2)元代表取締役社長執行役員が就任する当社の相談役・顧問の任期は1年とし、再任にあたっては、取締役会の承認を必要とします。
- (3)元代表取締役社長執行役員が、当社の完全子会社である株式会社電通の相談役・顧問に就任する際には、当社の取締役会から国内グループ会社のガバナンスについて委任を受けた電通ジャパンネットワーク・ボードにおいて、期待する役割やその処遇について審議しています。
- (4)元代表取締役社長執行役員が就任する株式会社電通の相談役・顧問の任期は1年とし、再任にあたっては、電通ジャパンネットワーク・ボードの承認を必要とします。

## 2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要) 更新

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することにより、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。

取締役の員数は定款により15名以内と定めており、本報告書提出日現在13名(うち社外取締役5名)で取締役会を構成しており、監査等委員である取締役6名(うち社外取締役は5名)を選任しています。取締役会を構成するメンバーについては、経験、知見、能力等のバランス、およ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ています。

監査等委員である社外取締役5名(いずれも当社の定める社外取締役の独立性基準を満たす独立役員)は、取締役会において、それぞれの分野での豊富な経験に基づいて適宜助言を行い、経営戦略の高度化および経営の効率性に貢献するとともに、経営陣から独立した一般株主の視点に立ち、経営陣による業務執行に対する監督機能を担っています。

なお、当社は社外取締役および非業務執行取締役との間で、責任限度額を1,000万円または会社法第425条第1項に定める最低責任限度額のいずれか高い額とする責任限定契約を締結しています。

また、当社は各取締役との間で、会社法第430条の2第1項に規定する同項第1号の費用および同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することを内容とする、補償契約を締結しております。なお、当該補償契約によって取締役の職務の適正性が損なわれないようにするため、取締役がその職務を行うにつき悪意または重大な過失があった場合や当社が取締役に対して責任を追及する場合には、補償の対象としないことを定めております。

更に、当社は保険会社との間で役員賠償責任保険(D&O保険)契約を締結しており、当社の取締役、執行役員およびそれらの相続人、ならびに当社の国内子会社36社の取締役、執行役員、監査役およびそれらの相続人を被保険者としております。填補対象とされる保険事故は、株主代表訴訟、会社訴訟、第三者訴訟などです。ただし、故意または重過失に起因する損害賠償については、填補の対象外としております。保険料は当該役員が職務を行う会社が全額負担しています。

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、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。

さらに、当社グループ会社の国内事業に関する重要事項を審議する「電通ジャパンネットワーク・ボード」(社内カンパニーである電通ジャパンネットワーク内に設置)と、当社グループ会社の海外事業に関する重要事項を審議する「電通インターナショナル・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。

監査等委員でない取締役候補者の指名の手続については、客観性・透明性を確保する観点から、取締役会が指名諮問委員会に対して取締役候補者案を諮問し、同委員会が審議の上で取締役会に対して行った答申を踏まえて、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候補者の指名の手続については、取締役会が指名諮問委員会に対して取締役候補者案を諮問し、同委員会が審議の上で取締役会に対して行った答申を踏まえて、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。

執行役員の選任の手続については、客観性・透明性を確保する観点から、取締役会が指名諮問委員会に対して選任案を諮問し、同委員会が審議の上で取締役会に対して行った答申を踏まえて、取締役会の決議により選任します。

また、各監査等委員でない取締役の報酬額(執行役員兼務分も含む)については、客観性・透明性を確保する観点から、取締役会が報酬諮問委員会に対して報酬案を諮問し、同委員会が審議の上で取締役会に対して行った答申を踏まえて、取締役会にて、株主総会で決議された報酬枠の範囲内において、個別報酬額を開示した上で、当該報酬額を決定しています。各監査等委員である取締役の報酬額については、株主総会で決議された報酬枠の範囲内で、監査等委員である取締役の協議によって当該報酬額を決定しています。

各執行役員(取締役を兼務しないものに限る)の報酬額については、客観性・透明性を確保する観点から、取締役会が報酬諮問委員会に対して報酬案を諮問し、同委員会が審議の上で取締役会に対して行った答申を踏まえて、取締役会にて、個別報酬額を開示した上、当該報酬額を決定しています。

## 3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社の取締役会は、企業理念に沿って戦略的な方向付けを行うことが主要な役割と責務と捉えており、それを実現するための体制として監査等委員会設置会社を選択しています。取締役会は、代表取締役社長執行役員等の経営陣に対して、業務執行に係る権限の多くを委譲の上、業務執行側の迅速で果敢な経営判断を促すとともに、経営戦略、中期経営計画等、経営全般に関する監督機能を適切に発揮して、企業価値の向上を図っていきます。

## 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

### 1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況 更新

|                | 補足説明  |
|----------------|---|
| 株主総会招集通知の早期発送  | 株主総会の開催日の3週間前までに発送することを基本方針としていますが、2022年3月30日開催の第173回定時株主総会においては、株主総会開催日の2週間前である同月15日(火)に発送し、また、招集通知の発送に先駆け、当社ウェブサイトにおいて招集通知を同月8日(火)に掲載しました。                        |
| 電磁的方法による議決権の行使 | 議決権行使に関する株主様の利便性を考慮し、第156回定時株主総会(2005年6月29日開催)よりインターネットを通じた議決権行使を導入しています。また、第159回定時株主総会(2008年6月27日開催)より、携帯電話からインターネットを利用した議決権行使および株式会社ICJの議決権行使プラットフォームも利用可能としています。 |

|  |   |
|--|---|
| 議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み | 株式会社ICJの議決権行使プラットフォームを利用しています。  |
| 招集通知(要約)の英文での提供                              | 第166回定時株主総会(2015年6月26日開催)より、株主との建設的な対話の充実と、海外機関投資家比率の増加傾向への対応を目的に英訳版を作成し、招集通知発送前に当社ウェブサイト上で開示しています。 |
| その他  | 株主総会において、事業報告等をビジュアル化し、分かりやすく説明しています。   |

## 2. IRに関する活動状況

|                         | 補足説明   | 代表者自身による説明の有無 |
|-------------------------|--|---------------|
| ディスクロージャーポリシーの作成・公表     | 当社は、株主・投資家、証券アナリスト等の皆様に対し、金融商品取引法等の関係法令および当社の株式を上場している証券取引所の定める規則等に則り、適時、正確かつ公平に情報を開示する旨ディスクロージャーポリシーを制定いたしました。詳細はウェブサイトをご参照ください。<br>ディスクロージャーポリシー <a href="https://www.group.dentsu.com/jp/ir/stockandratings/constructivedialogue.html">https://www.group.dentsu.com/jp/ir/stockandratings/constructivedialogue.html</a> |               |
| アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催 | 本決算時、第2四半期決算時に決算説明会を実施しています。毎年、いわゆるロードショーを実施し、国内投資家を個別に訪問しています。なお、諸事情により会場での説明会および個別訪問ができない場合は、電話やオンラインビデオ会議を活用し対話の機会と頻度を継続しています。  | あり            |
| 海外投資家向けに定期的説明会を開催       | 本決算時、各四半期決算時に決算説明のためのオンラインビデオ会議を実施しています。毎年、いわゆるロードショーを実施し、海外投資家を個別に訪問しています。なお、諸事情により個別訪問ができない場合は、オンラインビデオ会議を活用し対話の機会と頻度を継続しています。   | あり            |
| IR資料のホームページ掲載           | アナリスト・機関投資家向け決算説明会資料や決算短信その他の開示資料および非財務情報を加えた統合レポートを当社ウェブサイトに掲載しています。  |               |
| IRに関する部署(担当者)の設置        | グループIRオフィス   |               |

## 3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

|                              | 補足説明   |
|------------------------------|--|
| 社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定 | 当社グループは、法令順守、労働安全衛生、人権擁護、社会貢献、環境保全活動のみならず、すべてのステークホルダーを視野に入れ、社会的課題に自主的に取り組むことが、社会的責任の遂行であると位置づけます。社会的責任を果たすために、経営者および社員が自主的に実践していく行動として、「電通グループ行動憲章」(当社ウェブサイトに掲載)を定め、当社グループ各社はこれを順守することを宣言しています。 |
| 環境保全活動、CSR活動等の実施             | 当社ウェブサイトにて活動状況等を紹介しています。   |
| ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定    | 取引記録、財務上・非財務上の報告を公正かつ正確に行います。また、財務情報および非財務情報の開示は適時かつ透明なものとし、(「電通グループ行動憲章」より)   |

その他

当社グループは、以下の女性活躍推進策を実施しています。

海外では2021年より、ジェンダーバランスの理解、野心的な目標設定、女性活躍推進のための明確なキャリアパスの設定の3つを中心とした教育プログラム「Inspiring Inclusion」を展開しています。

国内では、これまでグループ会社が個別に女性活躍推進活動を行っていましたが、2020年より国内グループ会社全体での取り組みを開始し、直接出資子会社60社においてダイバーシティ&インクルージョン担当を設置するとともに、広告会社からコーポレートサービスまで、大きく事業形態の異なる各社の状況に合わせて活動ができるよう、「女性活躍推進コミュニティ」を生成しました。更に、社外専門家が登壇するグループ会社向けセミナー、グループ横断での女性コミュニティ生成活動および事業環境づくりのためのナレッジシェアを実施するとともに、各社による毎年のPDCAサイクルの実施・支援のための「Positive Action List」の導入などを推進し、個別の状況に合わせた女性活躍推進のために支援を行っています。

上記活動の成果の一つとして、2021年度は株式会社電通国際サービスおよび株式会社ザ・ゴールが、えるばしの3つ星の認定をいただいています。

## 内部統制システム等に関する事項

### 1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

< 内部統制基本方針 >

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(以下「当社グループ」という)は、当社グループの取締役、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、内部統制システムの維持・向上を図ります。

(1) 当社グループにおける業務の適正を確保するための体制

当社は、次の各号に掲げる事項をはじめとして、当社グループを統括する持株会社として、子会社が当社グループの一員として整備・運用すべき事項を定めるなど、当社による子会社に対する適切なサポートおよび管理・監督を通じて、企業集団としての当社グループの業務の適正を確保します。

子会社を含めた当社グループの行動規範として「電通グループ行動憲章」を策定し、子会社各社が本憲章の採択を決議することとします。

子会社が電通グループ行動憲章を踏まえて然るべき規則を制定し、または取締役会等の決議を行うことにより、当社グループとしてのコンプライアンスの確保およびリスク管理を行うこととします。

子会社から定期的に子会社の業務、業績その他の重要な事項に関する報告を求めるとともに、当社の業務または業績に重大な影響を及ぼし得る一定の事項につき、子会社が当社の事前承認を求め、または当社への報告を行うことを確保します。

事業における意思決定や業務遂行を効率的かつ適切に行うため、国内事業においては当社の社内カンパニーである電通ジャパンネットワーク、海外事業においては電通インターナショナル社が統括して管理・監督を行います。

その他次項以下に定める体制またはそれらに準じた体制を子会社に整備・運用させることとします。

(2) 取締役、執行役員および従業員のコンプライアンス体制

当社グループの取締役および執行役員は、取締役会規則、各種重要会議運営規則、取締役規則および執行役員規則等の諸規則に則り、適切に職務を執行することとします。

当社グループの取締役および執行役員は、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、遅滞なく取締役会その他の重要会議において報告するとともに、速やかに当社の監査等委員会または各社の監査委員会、監査役に報告することとします。

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、担当部署が規則・マニュアル類の整備、研修教育の実施を行います。

法令違反その他のコンプライアンスに関する社内相談窓口を設けるとともに、社内外に内部通報窓口を設置し適切に運用します。

当社の監査等委員会または各社の監査委員会、監査役からコンプライアンス体制についての意見および改善策の要求がなされた場合、当社グループの取締役および執行役員は遅滞なく対応し改善を図ることとします。

反社会的勢力および団体との関係を遮断し、反社会的勢力および団体からの要求を断固拒否するために担当部署を設置し、社内外の協力窓口と連携して対応します。

(3) 取締役および執行役員の職務執行の効率化を図る体制

当社グループの取締役および執行役員の職務執行を効率的に行うために、取締役会、経営会議のほか、各種委員会を開催し、経営方針および経営戦略に関わる重要事項等についての意思決定を適切かつ機動的に行います。

上記会議体等での決定事項は、職制を通じた伝達のほか、緊急を要する場合には、社内電子掲示板システム等も活用して全従業員に迅速に伝達し、速やかな業務執行を図ります。

(4) 取締役および執行役員の職務執行に係る情報の保存・管理体制

当社グループの取締役および執行役員の職務執行に係る情報については、文書管理規則、情報管理諸規則等に基づき、適切に保存・管理します。

(5) リスク管理体制

当社グループにおけるリスクの発生を防止するとともに、リスクが発生した場合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、当社のグループ経営会議のもとリスク管理状況について自己点検を行い、優先的に対応すべき重要なリスクを選定し、具体的な対応計画に基づいたリスク管理を実施します。

経営上の重要なリスクへの対応方針やその他リスク管理に関する重要な事項については、取締役会および当社の監査等委員会または各社の監査委員会、監査役に報告を行います。

(6) 監査等委員会の職務を補助する組織とその独立性等について

監査等委員会の職務を補助すべき従業員の組織体制として監査等委員会室を設置し、監査等委員会直轄組織として取締役(監査等委員である取締役を除く)および執行役員からの独立性および監査等委員会からの指示の実効性を確保します。

(7) 監査等委員会への報告体制と監査の実効性の向上について

当社グループの取締役(監査等委員である取締役を除く)、執行役員および従業員(以下「役職員」という)が当社の監査等委員会に報告すべき事項についての規定を定めるとともに、当社の業務または業績に影響を与える重要な事項に関する当社グループの役職員の報告が、当社の監査等委員会に対してより確実かつ迅速に行われ、または伝達されることを確保します。

前号に記載のない事項に関しても、当社の監査等委員会から報告を求められた場合は、当社グループの役職員は遅滞なく当社の監査等委員会に報告することとします。

前各号の報告を行った者がその報告を理由として不利な取扱いを受けないことを確保します。

法令が定めるところに従って、監査等委員の職務の執行について生ずる費用等の処理の方針を定め、これを関係者に周知徹底します。

監査の実効性を向上させるために、内部監査部門および外部監査人との関係を確保します。

(8) 財務報告の適正性を確保するための体制

当社の代表取締役社長執行役員(CEO)および最高財務責任者(CFO)は取締役会のもと、当社グループの財務報告の適正性を確保するための体制を維持し、継続的な改善を図ります。

業務執行部署および子会社は、整備・構築を行った内部統制が適切に運用されているか、日常業務を通じて自己点検を行うこととします。

グループ内部監査オフィスは、業務から独立した立場で内部統制のモニタリングを実施し、財務報告に係る内部統制の有効性について評価を行います。

< 内部統制システムの運用状況 >

当社では、取締役会で決議された上記の内部統制基本方針に沿って、リスク管理規則、文書管理規則その他の社内規則等を整備の上、グループ経営会議その他の各種会議を開催し、内部統制担当部署が中心となって、内部統制システムの整備・運用を進めています。運用状況の概要は次のとおりです。

(1) 当社グループの業務の適正化のために、あらかじめ対象となる会社を特定し、企業集団として順守すべきルールを定め、各社に順守するよう求めています。事業年度末には、国内および海外の対象会社が、当該ルールに沿って業務を実施しているかをチェックし、課題がある場合には、改善を求めています。

(2) リスク管理については、「リスク管理規則」に基づき、当社グループの経営目標の達成を阻害する将来の不確実な要因としてのリスクの識別、識別したリスクの評価、リスクの顕在化の予防、および顕在化した場合の影響の最小化のための対応計画の整備、リスクの対応状況の定期的なモニタリング、という過程を通じて推進しています。対応計画の策定・実施については各専門部署が主体となり、全社的に対応しています。

(3) 財務報告の適正性を確保するための体制につき、2021年5月、金融商品取引法第24条の4の4が定める「内部統制報告制度」に対応し、会計監査人との協議のうえ、評価対象会社、評価対象業務プロセス、評価の体制等を定めた「基本計画書」を策定いたしました。「基本計画書」に従い、評価対象である当社の業務執行部署および各対象会社は、日常業務において内部統制システムの運用状況について自己点検を行っており、当該対象会社は、その結果を当社に報告しています。

## 2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

当社は反社会的勢力および団体との関係を遮断し、反社会的勢力および団体からの要求を断固拒否するために、担当部署を設置し、社内外の協力窓口と連携して対応します。また、2011年10月より全都道府県で「暴力団排除条例」が施行されたことを受け、社内の諸規則を改正し、当社の暴力団排除体制を確立するとともに、取引先が暴力団関係者でないことの確認業務を推進するものとなりました。

### その他

#### 1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無

なし

該当項目に関する補足説明

#### 2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

当社の会社情報の適時開示に係る社内体制の概要は、下記のとおりです。

(1) 適時開示体制について

当社は、「ディスクロージャーポリシー」を定めており、金融商品取引法等の関係法令および当社の株式を上場している証券取引所の定める規則等に則り、適時、正確かつ公平に情報を開示します。

当社および子会社に係る「重要事実等」については、「情報の適時開示および内部者取引に関する規則」および「情報管理委員会運営規則」に基づき、情報管理委員会が一元管理する体制をとっています。情報管理委員会は、開示担当取締役(情報取扱責任者)が委員長を務め、グループコーポレートセクレタリーオフィスを事務局としています。情報管理委員会は、下記の重要事実等の通知義務等により、社内の情報を把握し、必要に応じ各情報の管理レベルおよび管理すべき時期を決定します。情報管理委員会が重要事実等に該当する可能性があると判断した情報については、情報管理委員会事務局が情報を受領した役職員を把握するとともに、必要に応じて当該役職員から「情報受領ならびに株式売買禁止に関する確認書」の提出を求めることにより、当該情報の開示までの間、情報管理の徹底、インサイダー取引の未然防止に努めています。

(2) 適時開示体制

a. 重要事実等の把握

上記の規則においては、下記のとおり重要事実等の通知義務を明記しています。

(イ) 決定事実

各オフィスの長は、当社の重要事実等となる可能性の高い業務を取扱う場合には、速やかにその内容を開示担当取締役、グループコーポレートコミュニケーションオフィスの長または情報管理委員会事務局に通知しなければならない。

(ロ) 発生事実

上記(イ)以外の重要事実等が発生したときは、所管部署の長がこれを確認し、発生した重要事実等の内容を開示担当取締役、グループコーポレートコミュニケーションオフィスの長または情報管理委員会事務局に通知しなければならない。

また、グループコーポレートコミュニケーションオフィスは、グループ経営戦略オフィス、グループコーポレートセクレタリーオフィス(情報管理委員会事務局)およびグループFR/FP&Aオフィスなどの関連部署との情報交換を通じ、重要事実等の把握に努めています。

b. 重要事実等の開示

開示担当部署および報道機関への発表の担当部署は、グループコーポレートコミュニケーションオフィスです。

発表は、開示情報の所管部署とグループコーポレートコミュニケーションオフィスが協議のうえ、内容および時期を決定しています。「重要事実等」に関しては開示担当取締役が最終的に決定します。

発表は、グループコーポレートコミュニケーションオフィスより報道機関に対して、TD-NET等所定のルールに基づき実施しています。また、当社のウェブサイトにおいて、報道発表後速やかに配布資料を掲載しています。

コーポレートガバナンス体制

(株)電通グループ 電通ジャパンネットワーク((株)電通グループ社内カンパニー) 点線は業務執行機能を表しています。

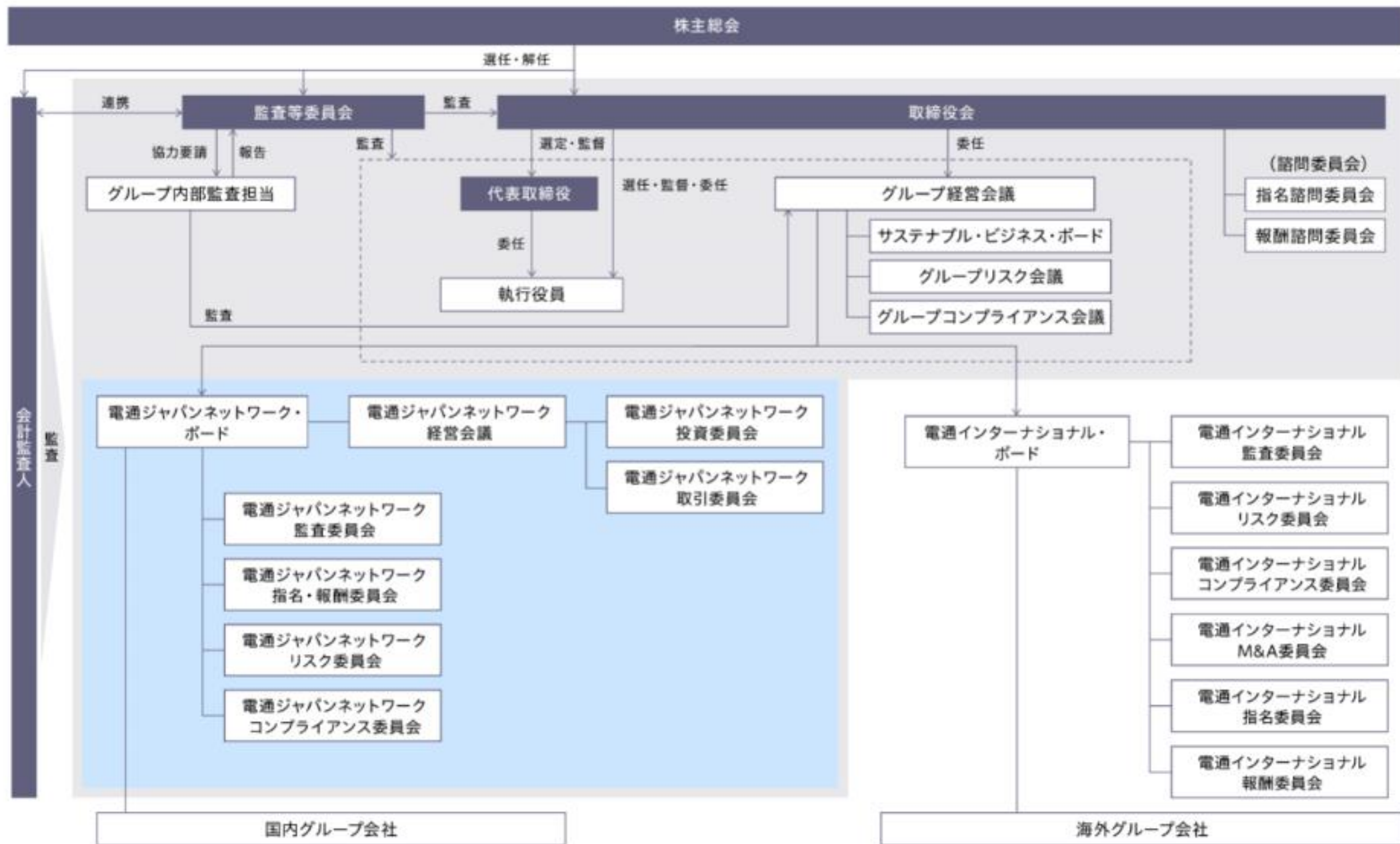


図2 <取締役のスキル>

| 役割       | 氏名          | スキル |       |    |                     |      |                 |              |
|----------|-------------|-----|-------|----|---------------------|------|-----------------|--------------|
|          |             | 経営  | 財務/会計 | 監査 | 法務/<br>コンプライ<br>アンス | 人事労務 | グローバル<br>マネジメント | デジタル<br>ビジネス |
| 取締役会議長   | ティム・アンドレー   | ○   |       |    |                     |      | ○               |              |
| 代表取締役    | 五十嵐 博       | ○   |       |    |                     |      | ○               | ○            |
| 代表取締役    | 曾我 有信       | ○   | ○     | ○  |                     |      | ○               |              |
| 取締役      | ニック・プライデイ   | ○   | ○     | ○  |                     |      | ○               |              |
| 取締役      | ウェンディー・クラーク | ○   |       |    |                     |      | ○               | ○            |
| 取締役      | 樽谷 典洋       | ○   |       |    |                     |      | ○               | ○            |
| 取締役      | 高橋 祐子       |     | ○     | ○  |                     |      |                 |              |
| 取締役監査等委員 | 大越 いづみ      |     |       | ○  | ○                   | ○    |                 |              |
| 取締役監査等委員 | 松井 巖        |     |       | ○  | ○                   | ○    |                 |              |
| 取締役監査等委員 | ポール・キャンランド  | ○   |       |    |                     |      | ○               | ○            |
| 取締役監査等委員 | アンドリュー・ハウス  | ○   |       | ○  |                     |      | ○               | ○            |
| 取締役監査等委員 | 佐川 恵一       | ○   | ○     |    |                     |      | ○               | ○            |
| 取締役監査等委員 | 曾我辺 美保子     |     | ○     | ○  |                     |      |                 |              |



### 図3 <取締役の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・会計

- 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強化の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およ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

- 法律およ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、取締役会における業務執行の実行性向上のためにも、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

- 当社の最大の資産は人であり、グループ64,000人の社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・人材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

- 145ヵ国以上でビジネスを展開する当社において、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。

図 4 (2022年度以降の変動報酬 (ファントムストック (中長期賞与) を除きます。) の変動幅)

(各変動報酬に係る指標が目標値を達成した場合) (注1)

|                    |          |                              |           |
|--------------------|----------|------------------------------|-----------|
| 執行役員報酬としての<br>基本年俸 | 年次<br>賞与 | 業績連動型株<br>式報酬<br>(中長期賞<br>与) | 固定報酬： 60% |
| 100%               | 15%      | 50%                          | 変動報酬： 40% |

(業績連動型株式報酬に係る指標が下限値 (下限値が設定されていない株主総利回り(TSR)については目標値) を下回り、かつ、年次賞与に係る指標が目標値を下回るものの下限値を上回った場合) (注2)

|                    |                   |                              |                   |
|--------------------|-------------------|------------------------------|-------------------|
| 執行役員報酬としての<br>基本年俸 | 年次<br>賞与          | 業績連動型株<br>式報酬<br>(中長期賞<br>与) | 固定報酬： 87%~<br>94% |
| 100%               | 6.75<br>%~<br>15% |                              | 変動報酬： 6%~<br>13%  |

(業績連動型株式報酬に係る指標が下限値 (下限値が設定されていない株主総利回り(TSR)については目標値) を下回り、かつ、年次賞与に係る指標も下限値を下回った場合) (注3)

|                    |  |  |            |
|--------------------|--|--|------------|
| 執行役員報酬としての<br>基本年俸 |  |  | 固定報酬： 100% |
| 100%               |  |  | 変動報酬： 0%   |

(各変動報酬に係る指標が上限値を上回った場合) (注4)

|                    |      |                      |           |
|--------------------|------|----------------------|-----------|
| 執行役員報酬としての<br>基本年俸 | 年次賞与 | 業績連動型株式報酬<br>(中長期賞与) | 固定報酬： 33% |
| 100%               | 100% | 100%                 | 変動報酬： 67% |

- (注) 1. この場合、2021年度においても、年次賞与が執行役員報酬としての基本年俸比15%、業績連動型株式報酬 (中長期賞与) が同基本年俸比50%になることとされておりました。
2. この場合、2021年度においては、年次賞与および業績連動型株式報酬 (中長期賞与) は支給されないこととされておりました。
3. この場合、2021年度においても、年次賞与および業績連動型株式報酬 (中長期賞与) は支給されないこととされておりました。
4. この場合、2021年度においては、年次賞与が執行役員報酬としての基本年俸比50%、業績連動型株式報酬 (中長期賞与) が同基本年俸比100%になることとされておりました。

図5 企業情報の把握・開示体制

