

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、「an invitation to the never before. (アン・インビテーション・トゥー・ザ・ネバー・ビフォア)」というパーパス及びこれに基づく8つのバリューを設定しています。顧客企業とのビジネスを通じて社会課題を解決する「B2B2S (Business to Business to Society)」企業グループとして、当社グループの株主、顧客企業、パートナー企業、従業員、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」の最大化に取り組むことを目指します。また、本年1月から発足した「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の下、新しいグループ共通のビジョンとして、「『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。」を掲げました。このビジョンの下、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。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ける定款変更議案の可決をもって、指名委員会等設置会社に移行しました。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、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ってなされる業務執行に対する監督機能の強化及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、顧客企業、パートナー企業、従業員、生活者などの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の多様性の確保】

<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。

<多様性確保の状況及び自主的かつ測定可能な目標>

(1) 女性社員

2022年12月末時点の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:19.0%

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:13.9%

電通インターナショナル・グループ会社(*2):37.2%

*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(2022年12月31日をもって解消)が管理していた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していたグループ会社を意味します。

より高い女性管理職比率の達成に向けて、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、女性社員の間でのコミュニティづくり、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、グループ全体の施策とともに、所属する各社の特性に合わせて個別に又は複数の会社が連携しながら推進しております。

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、推進しています。

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](2023年1月以降はdentsu Japanグループ会社):25%

電通インターナショナル・グループ会社(2023年1月以降はdentsu Americas、dentsu EMEA及びdentsu APACグループ会社):50%

なお、今後この中期的な目標については、2023年からのOne dentsu 体制の下、国内・グローバルそれぞれの視点を活かしながら、各種の情報開示ガイドラインに準拠する形で策定していきます。

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

2022年12月末時点における当社における中途採用者の管理職比率は4.8%、外国人の管理職比率は14.3%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17.2%、外国人の管理職比率は0.6%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、多様なケイパビ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、並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「人財戦略」(34頁から36頁)をご覧ください。

<https://www.group.dentsu.com/jp/sustainability/reports/2022/>

【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。

本欄で記載する原則及び補充原則のうち、2022年4月1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及び補充原則は、以下のとおりです。

【原則1-4 政策保有株式】

【原則1-7 関連当事者間の取引】

【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(ii) 本コードのそれぞれの原則を踏まえた、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】

【原則3-1(iii) 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) 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4-1-1 経営陣に対する委任の範囲の概要】

【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組み方針)】

【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、多様性及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5-1 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】

【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】

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、15銘柄(売却額合計:230億円)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2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、当社及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及びグループ会社の企業価値及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2022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及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】

当社は、当社の取締役又は執行役(以下、本項において「役員」との間で行う会社法に定める利益相反取引及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、当社又は連結子会社と、役員又はその近親者との間の取引については、年に1回、役員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、会社法及び金融商品取引法その他適用のある法令並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「グループ・サステナビリティ委員会」を設置しています。「グループ・サステナビリティ委員会」の推進の下、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企業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。なお、2023年度からの「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の下、同戦略も今後アップデートする可能性があります。

当社グループは、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、dentsu Japan並びにdentsu Americas、dentsu EMEA及びdentsu APACのサステナブル・ビジネス戦略の整合、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」)の提供を昨年度より進めております。そのほか、グループレベルで、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。今後もグループ・サステナビリティ委員会及び関係部署・チームの連携の下、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び寄せ、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。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、今後の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(契約社員及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である株式会社電通は、2015年4月に、確定拠出年金制度に移行しましたが、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】

当社グループは、「an invitation to the never before.」というパーパスと、「8 WAYS」として設定するバリューの下、顧客企業とのビジネスを通じて社会課題を解決する「B2B2S (Business to Business to Society)」企業グループとして、当社グループの株主、顧客企業、パートナー企業、従業員、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」の最大化に取り組んでまいります。

当社グループは、2023年1月に、「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へ移行いたしました。電通ジャパンネットワーク及び電通インターナショナルの2事業体制を解消し、今後は世界の4事業地域(日本、Americas、EMEA及びAPAC)を直接統括して事業運営を行います。

この新体制の下、当社グループ共通のビジョンを「『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。」と設定しました。マーケティング、テクノロジーとコンサルティングの融合が進む当社の事業ドメインを「人起点の変革(People-centered Transformation)」と捉え直し、卓越したクリエイティビティとテクノロジーの力で新たなソリューションと社会的インパクトを生み出す企業へと進化してまいります。

また、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」及び「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、2022年度から2024年度までの3年間に、オペレーション、ケイパビリティ及び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2,500億円から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」においては、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、人的資本及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。

また、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、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」を提供してまいります。

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」及び「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。2023年1月にはESG経営の強化を目的として、チーフ・ガバナンス・オフィサー、チーフ・カルチャー・オフィサー、チーフ・サステナビリティ・オフィサーを任命しました。引き続き、「2030サステナビリティ戦略」において掲げる、環境及び社会性指標についての目標の達成、並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(DEI)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及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)」提言に賛同し、推奨開示項目に沿ってグループ全体での情報開示を進めています。

当社グループは、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文化を深く浸透させるとともに、この文化を礎として、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、顧客及び社会全体の成長に貢献し続けることで、長期的な当社グループの持続的成長を実現していきます。

「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ついては、以下の当社ウェブサイトをご覧ください。
<https://www.group.dentsu.com/jp/about-us/history/2023.html>

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

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

2030サステナビリティ戦略：
<https://www.group.dentsu.com/jp/sustainability/reports/2022/sustainability/ss2030.html>

パーパスとバリューについては、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/brand/>

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多様性の確保】の「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」の記載もご覧ください。

【原則3-1(ii) 本コードのそれぞれの原則を踏まえた、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、株主、顧客企業、パートナー企業、従業員、生活者などのあらゆるステークホルダー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及び迅速・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) 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、取締役及び執行役（以下、本項において「役員」）の報酬（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。以下同じ。）と当社の業績及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当社の役員の意識を高めることを目的として、以下の基本方針の下で役員報酬を決定しております。

- (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。

報酬体系及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、適切な体系及び水準を検証しております。

2. 報酬制度の骨子

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」及び「取締役・執行役報酬関係」をご参照ください。）。

3. 報酬決定の手続

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ており、上記の基本方針を含め、当社の役員の報酬の額及びその算定方法の決定に関する方針は、報酬委員会において決定しております。個々の役員の報酬については、報酬委員会で定める役員報酬規則及び役員株式給付規則に定める算定式に基づいて算出し、事業年度毎に決定します。

【原則3-1(iv) 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（社内取締役のうち執行役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。

< 執行役選任基準 >

- (1) 全社的観点から物事を判断できること。
- (2) 当社及び当社グループの業務に関し専門知識を有すること。
- (3) 経営判断能力及び経営執行能力に優れていること。
- (4) 指導力、決断力、先見性及び企画力に優れていること。
- (5) 執行役としてふさわしい人格及び見識を有すること。

また、各取締役候補者については、取締役規則に規定する以下の基準に基づいて選任しています。

< 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) 経営判断能力及び経営執行能力に優れていること。
- (4) 指導力、決断力、先見性及び企画力に優れていること。

(5)社内取締役としてふさわしい人格及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、又は法律、会計、若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)当社代表執行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及び見識を有すること。

2. 指名の手続

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ており、株主総会に提出する取締役候補者は、指名委員会において決定します。

なお、上記の第174期定時株主総会に提出した取締役候補者については、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、取締役会にて決定しております。

執行役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、取締役会が指名委員会に対して執行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、取締役会の決議により選任します。

執行役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、解任手続を行います。

【原則3-1(v) 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、執行役を含むグループ・マネジメント・チームを選任し、世界の4事業地域(日本、Americas、EMEA及びAPAC)を直接統括して事業運営を行います。

当社は、重要な業務執行の大部分について取締役会からグループ・マネジメント・チームへの権限委譲を行うことにより、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、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、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21名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。

【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組み方針)】

当社の取締役会の取締役の人数は10名(定款規定15名以内)とし、その構成員の過半数にあたる6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「社外取締役の独立性基準」を定めております。

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

当社の取締役会の取締役の人数は15名以内とし、そのうち過半数を独立社外取締役とすることを方針としており、本報告書提出日現在10名(うち独立社外取締役6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、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、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おります。

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、及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るものとしています。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及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及び適正性について、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及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. 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。

(1) 取締役会実効性向上のための2022年度の取組み実績

・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さらに具体化

- ・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長期ビジョン・戦略に関する全日会議開催
- ・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

(2) 2022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・一部の執行役員）
 - 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

(3) 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）
 - 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）
 - 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）
 - 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）
 - 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）
 - 取締役会の文化とダイナミクス（3問）
 - 監査等委員会（4問）
 - 2021年度実効性評価における課題（3問）
 - その他（1問）

2. 分析結果及び評価の概要

(1) 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

2021年度の分析・評価において抽出された課題と対応する取組みは下記のとおりです。

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さらに深まりました。
 2022年8月には執行役員も交えた全日会議を開催し、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。

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。
 一方で「株主視点・ESG視点」としてどのような視点を持ってモニタリングすべきかについては、取締役会全体で明確に認識を合わせる機会が必要と認識しています。

（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、改善の取組みが行われました。

(2) 今後の改善に向けた取組み

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、その基盤の上でさらに高い実効性を実現するためには、下記 ~ の取組みの必要性も浮き上がりしました。

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）毎に、具体的な目指す姿やゴールを検討する。

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関する情報整理を行い、財務目標、経営資源配分、競争力等に関する情報を事業別・リージョン別に可視化し、取締役会で共有する。

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。

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。

【補充原則4-14-2 取締役に対するトレーニングの方針】

当社は、取締役がその役割・責務を適切に果たせるよう、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。

また、新たに就任する社外取締役に、当社の事業内容、組織体制、中期経営計画の内容及び進捗状況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。

現在は、取締役（社外取締役を除く）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）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。

2023年3月に新たに選任された独立社外取締役に對しては、就任前に当社グループのパーパス、バリュー、ビジョン、中期経営計画、事業内容、組織体制、後継者計画及び従業員エンゲージメント等についての説明を行いました。

【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】

当社は、「ディスクロージャーポリシー」を定め、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及び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、グループ経営企画オフィス、グループFR/FP&Aオフィス、グ

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、定期的に取り締役会や経営陣に対して報告し、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、定期的の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及び成長投資案件からの投資回収に取り組みます。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、公正妥当性及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、成果及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、及び設備投資・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及び2021年12月期の決算説明会の資料をご覧ください。また、2022年12月期の業績及び中期経営計画の進捗については、以下の2022年12月期連結決算のリリース及び2022年12月期の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

2022年12月期連結決算のリリース

<https://www.group.dentsu.com/jp/news/release/000921.html>

2022年12月期 決算説明会(録画)

https://www.group.dentsu.com/jp/ir/data/slides/audio/2022_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-report2022_all.pdf

「中期経営計画 - アクションプラン」(12頁)、

「カスタマーTRANSフォーメーション&テクノロジー(CT&T)」(14頁)、

「電通ジャパンネットワーク - DJNの事業変革」(17頁)、

「電通インターナショナル - 変革による成長の加速」(20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)	53,609,400	20.20
一般社団法人共同通信社	18,988,800	7.15
株式会社時事通信社	16,028,680	6.04
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	10,408,700	3.92
SMB C日興証券株式会社	8,330,600	3.14
電通グループ従業員持株会	5,314,052	2.00
NORTHERN TRUST CO. (AVFC)RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	5,277,400	1.99
公益財団法人吉田秀雄記念事業財団	4,984,808	1.88
株式会社リクルートホールディングス	4,929,900	1.86
株式会社TBSテレビ	4,000,000	1.51

支配株主(親会社を除く)の有無

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4,748,379株あります。この所有自己株式数には、株式会社日本カストディ銀行(信託E口)が所有する当社株式(2022年12月時点で1,041,900株)は含まれておりません。なお、かかる当社株式は、「株式給付信託(BBT)」制度の運用のために設定された信託の再信託受託者であった資産管理サービス信託銀行株式会社(信託E口)が保有していた当社株式を、再信託受託者の変更に伴い、株式会社日本カストディ銀行(信託E口)が承継したものです。

(3) 株式会社みずほ銀行並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及びアセットマネジメントOne株式会社から2023年1月20日付で、2023年1月13日現在、それぞれ以下の株式を保有している旨の大量保有報告書の提出がありました。当社として2022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あります。

株式会社みずほ銀行	1,750,000
みずほ証券株式会社	4,134,426
みずほ信託銀行株式会社	1,041,900
アセットマネジメントOne株式会社	6,900,600

(4) 野村證券株式会社並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、ノムラ インターナショナル ピーエルシー及び野村アセットマネジメント株式会社から2023年1月18日付で、2023年1月13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。当社として2022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あります。

野村證券株式会社	2,381,499
野村ホールディングス株式会社	100
ノムラ インターナショナル ピーエルシー	961,189
野村アセットマネジメント株式会社	16,735,200

(5) 三井住友信託銀行株式会社から2023年1月19日付で、2023年1月13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及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。当社として2022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あります。

三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社	7,321,200
日興アセットマネジメント株式会社	7,757,900

(6) ブラックロック・ジャパン株式会社から2022年12月5日付で、2022年11月30日現在、ブラックロック・ジャパン株式会社、ブラックロック・インベストメント・マネジメント・エルエルシー、ブラックロック・ファンド・マネジャーズ・リミテッド、ブラックロック・アセット・マネジメント・アイルランド・リミテッド、ブラックロック・ファンド・アドバイザーズ、ブラックロック・インスティテューショナル・トラスト・カンパニー、エヌ・エイ及びブラックロック・インベストメント・マネジメント(ユークー)リミテッドが、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。当社として2022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あります。

ブラックロック・ジャパン株式会社	4,985,000
ブラックロック・インベストメント・マネジメント・エルエルシー	277,263
ブラックロック・ファンド・マネジャーズ・リミテッド	664,579
ブラックロック・アセット・マネジメント・アイルランド・リミテッド	1,244,915
ブラックロック・ファンド・アドバイザーズ	3,503,700
ブラックロック・インスティテューショナル・トラスト・カンパニー、エヌ・エイ	3,029,094
ブラックロック・インベストメント・マネジメント(ユークー)リミテッド	279,879

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分 更新	東京 プライム
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

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、直接的又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(東京証券取引所プライム市場上場、以下「ISID」)。なお、2023年4月1日付で株式会社電通総研に商号を変更予定)、株式会社CARTA HOLDINGS(東京証券取引所プライム市場上場、以下「CARTA」)及び株式会社セプテーニ・ホールディングス(東京証券取引所スタンダード市場上場、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及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及びアドプラットフォーム事業並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及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及び企業集団の全体最適を確保するため、当社又は株式会社電通から当該子会社に取締役及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、当該子会社及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	指名委員会等設置会社
------	------------

【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	その他の取締役
取締役の人数 更新	10名

【社外取締役に係る事項】

社外取締役の人数 更新	6名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数 更新	6名

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													
松田 結花	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

会社との関係(2) 更新

氏名	所属委員会			独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
	指名委員会	報酬委員会	監査委員会			
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、株式会社オリエントコーポレーション社外取締役(監査等委員)、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及びグローバル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。このうち、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、2022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、その他の上記法人及び事務所の間には特別の利害関係はありません。</p>	<p><社外取締役に選任した理由> 松井巖氏は、検察官として長年、東京地検特捜部・刑事部・特別公判部勤務を始めとし、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組織の危機対応の重要性を熟知しております。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、クライシスマネジメント案件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おります。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、監督及び意見・提言を行っており、2020年3月からは当社の社外取締役として、特にコンプライアンス及びガバナンス強化に関し、豊富な知見を基に積極的に助言及び提言を行い、多大な貢献をしております。同氏は、過去に社外取締役又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、引き続き当社の社外取締役として、同氏の経験等を取締役会の監督機能の強化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><独立役員に指定した理由> 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)及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、2022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ありませ</p>	<p><社外取締役に選任した理由> 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及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及び幅広い見識を有しております。2022年3月からは当社の社外取締役として、グローバル経営の視点から、特に世界経済動向を踏まえた事業運営、競争力の強化等について、積極的に助言・提案を行っており、当社に多様な視点をもたらしております。かかる実績を踏まえ、引き続き当社の社外取締役として、同氏の経験等を当社グループ経営のガバナンス向上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><独立役員に指定した理由> 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)及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バー、日産自動車株式会社社外取締役及びViaplay Group ABのNon-Executive Directorを兼任しております。このうち、日産自動車株式会社と当社と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、2022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><社外取締役に選任した理由> 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と実績及び幅広い見識を有しております。2022年3月からは当社の社外取締役として、かかる経験を活かし、多様な視点から、特に当社グループのガバナンス、事業運営等について、グローバル事例を踏まえ積極的に有益な発言・提案を行っており、多大な貢献をしております。かかる実績を踏まえ、引き続き当社の社外取締役として、同氏の経験等が当社グループ経営の監査等及びガバナンスの一層の向上並びに競争力の強化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><独立役員に指定した理由> 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)及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、株式会社ギミック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、2022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ありませ</p>	<p><社外取締役に選任した理由> 佐川恵一氏は、持株会社の財務及び管理部門において、事業変革並びにグローバル事業及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たす等、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。2022年3月からは当社の社外取締役として、特に事業変革の推進、グローバルでの競争力の強化及び経営ガバナンスの向上に資する確かな助言・提案を行っております。かかる実績を踏まえ、引き続き当社の社外取締役として、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、グローバル企業としての競争力の強化及び健全性確保に多大な貢献をいただけるものと判断しております。</p> <p><独立役員に指定した理由> 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)及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及び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。このうち、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との間には取引関係がありますが、2022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、その他の上記法人及び事務所の間には特別の利害関係はありません。なお、同氏は、当社の会計監査人である有限責任あずさ監査法人に2018年5月まで勤務していましたが、当該在籍期間中、当社に関する業務に携わっていたことはなく、独立性に問題はないものと判断しております。</p>	<p><社外取締役に選任した理由> 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及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。2022年3月からは当社の社外取締役として、公認会計士としての専門的見地及び豊富な実務経験から、特に当社の財務ガバナンスの向上、内部統制の推進、監督機能の強化等に資する有益な助言・提言を積極的に行っております。同氏は、過去に社外取締役又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、引き続き当社の社外取締役として、当社の財務ガバナンスの向上及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><独立役員に指定した理由> 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)及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>
松田 結花				<p>松田結花氏は、松田結花公認会計士・税理士事務所代表、電気興業株式会社社外監査役、三菱製鋼株式会社社外監査役及び農中JAMLリート投資法人監督役員を兼任しております。このうち、三菱製鋼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、2022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、その他の上記法人及び事務所の間には特別の利害関係はありません。</p>	<p><社外取締役に選任した理由> 松田結花氏は、公認会計士及び税理士としての財務・会計・税務・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監査役として、経営の監督に関する経験を有しております。同氏は、過去に社外取締役又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財務ガバナンスの向上及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><独立役員に指定した理由> 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)及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>

【各種委員会】

各委員会の委員構成及び議長の属性 更新

	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)
指名委員会	4	1	1	3	社外取締役
報酬委員会	3	0	0	3	社外取締役
監査委員会	4	0	0	4	社外取締役

【執行役関係】

執行役の人数 更新 3名

兼任状況 更新

氏名	代表権の有無	取締役との兼任の有無			使用人との兼任の有無
			指名委員	報酬委員	
五十嵐 博	あり	あり		×	なし
曾我 有信	あり	あり	×	×	なし
ニック・プライディ	なし	あり	×	×	なし

【監査体制】

監査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執行役からの独立性に関する事項

当該取締役及び使用人の執行役からの独立性に関する事項監査委員会の事務局等、監査委員会の補助業務を担う体制として監査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委員会の同意の下に行うこととしており、執行役及びグループ・マネジメント・チームからの独立性及び監査委員からの指示の実効性を確保します。

監査委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況 **更新**

監査委員会は、会計監査人及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、内部統制の整備及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。

【独立役員関係】

独立役員の数 **更新**

6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。当社における社外役員の独立性に関する基準は「社外取締役の独立性基準」に記載のとおりです。

【インセンティブ関係】

取締役・執行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

取締役のうち執行役を兼務する者に対して、年次賞与（業績連動型報酬）及び業績連動型株式報酬（中長期賞与）を適用しております。詳細につきましては、後掲「取締役・執行役報酬関係」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・執行役報酬関係】

（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

2022年12月期における監査等委員でない取締役の報酬(執行役員を兼務する取締役については執行役員分を含む)の総額は、508百万円(社外取締役に対する報酬総額3百万円を含む)で、内訳は、月例報酬279百万円(社外取締役に対する報酬総額3百万円を含む)、ファントムストック(中長期賞与)15百万円、年次賞与48百万円、業績連動型株式報酬(中長期賞与)165百万円でした。上記のファントムストック(中長期賞与)及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おり、未確定の金額が含まれます。

監査等委員である取締役の報酬総額は117百万円(社外取締役に対する報酬総額81百万円を含む)です。

また、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176百万円、五十嵐博取締役に対する連結報酬等の総額は169百万円、曾我有信取締役に対する連結報酬等の総額は113百万円、ニック・プライディ取締役に対する連結報酬等の総額は684百万円、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1,415百万円、樽谷典洋取締役に対する連結報酬等の総額は114百万円です。なお、上記の総額は、当社及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有無 更新

あり

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))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

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)の全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。また、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を給付します。社外取締役の報酬は、基本年俸によって構成します。

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ます。また、執行役報酬としての基本年俸については、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(WPP plc、Omnicom Group Inc.、Publicis Groupe S.A.、INTERPUBLIC GROUP OF COMPANIES、IN C.、博報堂DYホールディングス等)等の報酬市場調査データを参考に、各執行役に課された責任の大きさ及び役割に応じて適切な報酬額が支給されます。

年次賞与

年次賞与は、執行役に対し、当社の役員報酬規則に基づき、当該執行役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を達成した場合に各執行役に支給される年次賞与の基準額を、執行役報酬としての基本年俸の額に100%(執行役社長の場合。その他の執行役については100%~170%程度とし、当社グローバル経営の責任に応じて設定します。)を乗じた額とし、0~200%の変動幅の範囲内で、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。

2023年度の指標及び各指標の構成割合は、以下のとおりです。

オペレーティング・マージン及びオーガニック成長率は、事業の収益性を測る指標又は為替やM&Aの影響を除いた事業成長を示す指標であり、全社及び地域・事業毎の達成率を管理しつつ、1年間の経営成績を評価する指標として適切であると判断したため、採用しております。また、非財務指標であるESG目標は、グループ中期経営計画及び現状の企業を取り巻く課題に鑑み、財務指標では測れない「企業価値」に関する戦略的目標の達成を推進するため、採用しております。さらに、執行役毎に経営課題を設定し、その解決度合を評価することで、事業構造転換期における個々の役割を明確化し、執行役に企業価値の向上をより強く意識付けるため、2023年度より、個人業績評価を導入します。個人別支給額の0~200%の変動幅を確定するための指標の上限值、目標値及び下限値は、報酬委員会で決定します。

指標	構成割合(注)1
財務指標(注)2: オペレーティング・マージン	35%
財務指標(注)2: オーガニック成長率	35%
非財務指標: ESG目標(注)3	10%
個人業績評価: 個人目標(注)4	20%

(注)

- 各指標の数値がいずれも目標値であった場合に年次賞与を構成する金額の構成割合です。
- 財務指標としてのオペレーティング・マージン及びオーガニック成長率については、執行役の責任範囲に応じて、グループ連結での数値の他に、それぞれの地域・事業毎の数値を指標として採用する場合がありますが、その場合であっても、これらの財務指標の構成割合は、合計で70%の範囲内となるように調整します。
- 従業員エンゲージメントの向上、女性管理職比率の向上及び二酸化炭素排出量(Scope 1+2)の削減の3指標を非財務指標として設定しております。
- 個人業績評価における執行役社長の個人目標は、事業年度開始時点において報酬委員会で審議し、決定します。また、執行役社長の評価に

については、事業年度終了後に、執行役社長の自己評価を経て報酬委員会が審議し、決定します。その他の執行役の目標及び評価は、執行役社長と各執行役との間の面談を経て、報酬委員会が審議し、決定します。

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、執行役に対し、当社の役員報酬規則及び役員株式給付規則に基づき、当該執行役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)の適用を受ける執行役は、就任中の事業年度に関して、当該事業年度の一定の日(以下「ユニット付与日」)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執行役の執行役報酬としての基本年俸の額×150%(執行役社長の場合。その他の執行役については100%~230%程度とし、当社グローバル経営の責任に応じて設定します。))÷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連結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」)が経過した後の一定の日(以下「権利確定日」)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」)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、各執行役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、0~200%の変動幅の範囲内で、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、当該執行役は、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、及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。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)の全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。

2023年度の指標及び各指標の構成割合は、以下のとおりです。

株主総利回り(TSR)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適切であると判断したため、採用しております。また、当社グループ連結調整後営業利益年平均成長率(CAGR)は、恒常的な事業の業績を測る利益指標として、経営成績を評価する適切な指標であると判断したため、採用しております。2023年度以降は、特に、競合会社に対してより高い株主総利回り(TSR)を目指すよう、対ピアグループにおけるTSRの構成割合を従前の20%から30%に高め、より高い目標値を設定します。

指標 構成割合(注)1

対ピアグループ(注)2における株主総利回り(TSR)	30%
対東証株価指数(TOPIX)*配当込 株主総利回り(TSR)	20%
当社グループ連結調整後営業利益年平均成長率(CAGR)	50%

(注)

- 各指標の数値がいずれも目標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。
- 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おります。

当社は、役員株式給付規則に基づき、執行役が故意、過失若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又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若しくは一部の没収(マルス)又は支給済の株式若しくは金銭の全部若しくは一部の返還(クローバック)を請求することができます。

(2)固定報酬と変動報酬の支給割合

執行役の報酬は、執行役社長の場合、執行役報酬としての基本年俸:年次賞与:業績連動型株式報酬(中長期賞与)の割合が概ね1:1:1.5になるように設定し、その他の執行役の場合、執行役報酬としての基本年俸:年次賞与:業績連動型株式報酬(中長期賞与)の割合が概ね1:1:1になるように設定しており(注)、短期・中長期の業績及び企業価値・株主価値との連動性を高めております。特に執行役社長については中長期の業績及び企業価値向上を重視し、業績連動型株式報酬(中長期賞与)の割合が報酬全体の概ね40%となるよう設定しております。その他の執行役については、グローバルに事業展開する企業の報酬構成を参考に、当社グローバル経営の責任に応じた支給割合としております。

(注)上記の基本年俸:年次賞与:業績連動型株式報酬(中長期賞与)の割合は、変動報酬の各指標の数値がいずれも目標値であった場合における金額の構成割合です。また、執行役社長以外の執行役については、支給割合が当社グローバル経営の責任に応じて設定されるため、上記の割合とは異なる場合があります。

(3)変動報酬の変動幅

執行役に支給する年次賞与及び業績連動型株式報酬(中長期賞与)は、各指標の数値がいずれも目標値であった場合に支給される基準額から、それぞれ0~200%の変動幅の範囲内で変動します。かかる変動幅を確定するための指標の上限値、目標値及び下限値は、報酬委員会で決定いたします。

(4)報酬決定の手続その他

前掲(原則3-1(iii))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。その他、取締役・執行役報酬の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。

【社外取締役のサポート体制】更新

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おります。また、監査委員を補佐する担当セクションとして、監査委員会室を設置し、専従スタッフが、監査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、指名委員会及び報酬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対し、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

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (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 相談役	業界団体・経済団体活動等	【勤務形態】常勤 【報酬】無	2007/06/28	1年
高嶋 達佳	株式会社電通 相談役	業界団体・経済団体活動等	【勤務形態】常勤 【報酬】無	2011/3/31	1年
石井 直	株式会社電通 相談役	当社経営陣に対する助言等	【勤務形態】常勤 【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) 元代表取締役社長又は元代表執行役社長が、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す。
- (2) 元代表取締役社長又は元代表執行役社長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) 元代表取締役社長又は元代表執行役社長が、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、dentsu Japan経営会議において、期待する役割やその処遇について審議しています。
- (4) 元代表取締役社長又は元代表執行役社長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、dentsu Japan経営会議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、コーポレートガバナンス体制として、指名委員会等設置会社を選択しています。監督機能と執行機能の明確な分離により、意思決定の迅速化及び取締役会の監督機能の強化と透明性の一層の向上を図ります。

< 取締役会 >

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10名(うち社外取締役6名)で取締役会を構成しております。取締役会は、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おります。上記役割を果たすため、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、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ています。社外取締役6名(いずれも当社の定める社外取締役の独立性基準を充たす独立役員)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、経営戦略の高度化及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。

< 指名委員会 >

指名委員会は、取締役の選任基準及び社外取締役の独立性基準の制定、株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案の決定、並びに執行役の選任及び解任その他これに準ずる事項に関し、取締役会から諮問を受けた事項に対する答申の内容について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名の取締役で構成し、委員長には独立社外取締役が就任しております。

< 監査委員会 >

監査委員会は、取締役及び執行役の職務執行の監査、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、独立社外取締役を委員の過半数として4名の取締役で構成し、委員長には独立社外取締役が就任しております。

< 報酬委員会 >

報酬委員会は、取締役及び執行役の報酬を決定するに当たっての方針の制定並びに取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容の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3名の取締役で構成し、委員長には独立社外取締役が就任しております。

< 責任限定契約 >

当社は社外取締役及び執行役を兼務しない取締役との間で、責任限度額を1,000万円又は会社法第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。

< 補償契約 >

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号の費用及び同項第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又は重大な過失があった場合や会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。

< 役員賠償責任保険契約 >

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、グループ・マネジメント・チーム・メンバー及びそれらの相続人、並びに当社の国内子会社37社の取締役、執行役員、監査役及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、法令に違反することを認識しながら行った行為に起因する損害賠償請求については、填補されません。なお、当該保険契約に基づく保険料は、被

保険者である役職員が職務を行う会社が当該役員分をそれぞれ全額負担しております。

< 業務執行体制 >

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。さらに、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 21名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。

コーポレートガバナンス体制については図1をご覧ください。

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 更新

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を記載してください。

当社の取締役会は、パーパス及びビジョン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指名委員会等設置会社を選択しています。

取締役会は、執行役を含むグループ・マネジメント・チーム・メンバーに対して、業務執行に係る権限の多くを委譲の上、業執行側の迅速で果敢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ってなされる、経営戦略、中期経営計画等、経営全般に関する監督機能の強化及び監査と内部統制の実効性の向上により、一層の企業価値の向上を図っていきます。

また、当社は、独立社外取締役には、コーポレートガバナンスの充実に資するべく、質疑や意見表明により取締役会の議論を活性化させること、及びそれぞれの専門的な観点からの意見表明を通じて、取締役会としての適切な意思決定を促すことを期待しており、さらに取締役会が決定した経営戦略に照らして、経営の成果、経営陣のパフォーマンスを検証、評価し、株主利益の観点から、経営陣に経営を委ねることの是非を判断し、意見表明をすることもその役割のひとつとしています。

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	株主が株主総会議案の十分な検討時間を確保し、適切に権利行使することができるよう、招集に関する取締役会決議の後、速やかに、当社ウェブサイト等において株主総会資料の電子提供措置を行います。なお、2023年3月30日開催の第174回定時株主総会においては、当社ウェブサイト及び東京証券取引所ウェブサイトにおいて同月9日(木)に電子提供措置事項を掲載し、株主総会開催日の2週間前である同月15日(水)に招集通知を発送しました。
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ての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ての議決権行使及び株式会社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	<p>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及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。</p> <p>ディスクロージャーポリシー https://www.group.dentsu.com/jp/ir/stockandratings/constructivedialogue.html</p>	
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	<p>本決算時、各四半期決算時に決算説明会を実施しています。</p> <p>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及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。</p>	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	<p>本決算時、各四半期決算時に決算説明会を実施しています。</p> <p>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。</p>	あり
IR資料のホームページ掲載	<p>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及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。</p>	
IRに関する部署(担当者)の設置	<p>グループIRオフィス</p>	

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	<p>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、経営者及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。</p>
環境保全活動、CSR活動等の実施	<p>当社ウェブサイトにて活動状況等を紹介しています。</p>
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	<p>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、財務情報及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)</p>

その他

当社グループは、以下のDEI推進活動を実施しています。

2022年10月にグループで初めての「Global DEI report」を発行(和文版は2023年2月リリース)。

海外での主な取組み、受賞等は以下の通り。

- ・世界経済フォーラムの新規タスクフォース「ビジネスにおける人種的正義を推進するためのパートナー」創設企業に選出
- ・Human Rights Campaign(米国人権団体)の「Corporate Equality Index(企業平等指数)」で最高スコア(100点)獲得

2021年より、ジェンダーバランスの理解、野心的な目標設定及び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組みを開始し、直接出資会社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、各社の担当者が参画する「DEI推進プロジェクト」を実施しています。半期ごとに担当者を入れ替え、対話を重視した月例の勉強会(ゼミナール)を実施し、特に重要課題の1つである女性活躍推進(女性管理職比率向上)については、グループ横断での女性コミュニティ生成活動及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支援をグループとして行っています。

上記活動の成果の一つとして、2022年度は電通グループ(国内)では以下の社外規格に参画しています。

- ・「えるぼし」(女性活躍推進企業):株式会社電通デジタル、株式会社電通国際サービス及び株式会社ザ・ゴールが、えるぼしの3つ星の認定を取得
- ・日本国内での婚姻の平等(同性婚の法制化)を推進する「Business for Marriage Equality」に賛同を表明
- ・職場におけるLGBTQ+などの性的マイノリティに対する企業の評価指標「PRIDE指標」で最高評価のゴールドを株式会社電通グループ、株式会社電通、株式会社電通デジタル、株式会社セプテーニホールディングスが獲得。加えてシルバーを株式会社電通北海道、株式会社電通PRコンサルティングが獲得

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 更新

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

当社は、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目的として、2023年1月1日付で、事業変革の加速と経営の更なる高度化を実現するグローバル経営体制へと移行しました。また、当社は、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ける承認に基づき、「監査等委員会設置会社」から「指名委員会等設置会社」へと移行いたしました。これにより、監督機能と執行機能の明確な分離が図られ、業務執行に係る意思決定の迅速化と責任の明確化とともに、経営監督機能の強化と透明性の一層の向上を実現するための体制が調いました。

当社は、かかる移行に伴い、2023年3月30日開催の取締役会において、会社法第416条第1項第1号ロ及びホに規定する体制の整備について、内部統制基本方針として決議いたしました。その内容は、以下のとおりです。

< 内部統制基本方針 >

当社グループ(当社及び当社の子会社をいいます。以下同じ。)の内部統制システムは、当社グループの取締役、執行役、執行役員及び従業員が自らを律し、当社グループが社会的責任を全うし、成長していくための体制です。

当社グループは、当社の取締役、執行役その他のグループ・マネジメント・チーム・メンバー及び従業員並びに子会社の取締役、執行役員及び従業員(以下「当社グループの役職員」)の職務の執行が、法令及び定款に適合し、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及び管理・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、又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及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、当社の業務又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、又は当社との協議若しく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、グループ・マネジメント・チームが、グループ経営会議を通じて、日本、米州、欧州・中東・アフリカ、アジア太平洋の4つのエリアを統括して、管理・監督を行います。

その他次項以下に定める体制又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) 当社グループの役職員のコンプライアンス体制

当社の取締役及び執行役その他のグループ・マネジメント・チーム・メンバー並びに子会社の取締役及び執行役員は、取締役会規則、各種重要会議運営規則、取締役規則、執行役規則、グループ・マネジメント・チーム・メンバー規則、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。

当社の取締役及び執行役その他のグループ・マネジメント・チーム・メンバー並びに子会社の取締役及び執行役員は、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委員会又は各社の監査役、監査役会、監査委員会等に報告することとします。

当社の取締役、執行役その他のグループ・マネジメント・チーム・メンバーは、自ら率先して、コンプライアンス順守の企業風土を醸成し、当社グループのコンプライアンス体制の維持・向上を図るため、コンプライアンス関連規則を定め、当社のグループ・マネジメント・ボードのもと、グループコンプライアンス委員会において、当社グループ各社のコンプライアンス順守状況及びコンプライアンス施策の拡充や当該施策への対応等に関するモニタリングを行ってまいります。

当社グループの役職員が利用可能な制度として、法令違反その他のコンプライアンス上の問題に関する社内の相談窓口を設けるとともに、社内及び社外に直接アクセスできる内部通報窓口を設置し適切に運用します。

当社の監査委員会又は各社の監査役、監査役会、監査委員会等からコンプライアンス体制についての意見及び改善の要求がなされた場合、当社の取締役及び執行役その他のグループ・マネジメント・チーム・メンバー並びに子会社の取締役及び執行役員は遅滞なく対応し改善を図ることとします。

反社会的勢力及び団体との関係を遮断し、反社会的勢力及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) 当社の執行役その他のグループ・マネジメント・チーム・メンバー並びに子会社の取締役及び執行役員の職務執行の効率化を図る体制

当社の執行役その他のグループ・マネジメント・チーム・メンバー並びに子会社の取締役及び執行役員の職務執行を効率的に行うために、取締役会、グループ・マネジメント・ボード、グループ経営会議のほか、各種委員会を開催し、経営方針及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) 当社の執行役その他のグループ・マネジメント・チーム・メンバー並びに子会社の取締役及び執行役員の職務執行に係る情報の保存・管理体制

当社の執行役その他のグループ・マネジメント・チーム・メンバー並びに子会社の取締役及び執行役員の職務執行に係る情報については、法令及び文書管理規則、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

当社の執行役その他のグループ・マネジメント・チーム・メンバーは、当社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を最小化するとともに、これらを機会として活かすためにリスク管理規則を定め、当社のグループ・マネジメント・ボードのもと、グループリスク委員会においてリスク管理状況について自己点検を行い、優先的に対応する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、取締役会及び当社の監査委員会又は各社の監査役、監査役会、監査委員会等に報告を行います。

(6) 監査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委員会室を設置し、監査委員会の直轄組織として、執行役その他のグループ・マネジメント・チーム・メンバーからの独立性及び監査委員会からの指示の実効性を確保します。

(7) 監査委員会への報告体制と監査の実効性の向上について

当社グループの役職員(当社の監査委員である取締役を除く。本項において同じ。)が当社の監査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、当社の業務又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、当社の監査委員会に対してより確実かつ迅速に行われ、又は伝達されることを確保します。

前号の規定に記載のない事項に関しても、当社の監査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。

法令の定めに従い、監査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、国内及び海外それぞれを統括する組織の監査委員会と当社の監査委員会によりグループ全体を監査する体制を構築し、これら監査委員会から当社の監査委員会に報告を受けるとともに、内部監査部門及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

当社の代表執行役社長(CEO)、最高財務責任者(CFO)及びチーフ・ガバナンス・オフィサー(CGO)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。

当社の業務執行部署及び子会社は、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とともに、当社の子会社は、その結果を当社に報告することとします。

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、内部統制システム管理規則、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・マネジメント・ボード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・運用を進めております。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性の確保については、当社グループの役職員の行動基準である「電通グループ行動憲章」に基づき、イントラネット及びイーラーニングによるコンプライアンス研修等にて、当社グループの一員としてとるべき行動及び守るべき原則について周知を図っております。また、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おります。事業年度末には、国内及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、改善を求めております。

(2) コンプライアンス体制については、グループ・マネジメント・ボードの下、グループコンプライアンス委員会を設置し、当社グループのコンプライアンス施策の拡充や当該施策への対応等に関するモニタリングを行っております。2022年度には、当社グループ全体のポリシーとして、贈収賄・汚職防止ポリシー、法務ポリシー、インサイダー取引ポリシー及びグローバルデータ保護原則を制定し、周知に取り組んでおります。

(3) リスク管理については、「リスク管理規則」に基づき、会社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、会社に大きな影響を与える「重要リスク」の特定、リスクを最小化すべく「重要リスク」への対応計画の策定、「重要リスク」への対応の進捗状況の報告、というグループレベルの「エンタープライズ・リスク・マネジメント(ERM)」を実施しており、グループ・マネジメント・ボードの議題とするとともに、グループのリスク管理に関する基本方針やリスクレジスター、スポンサー(役員など)と対応計画などの重要事項の審議や検討を行う会議体として、グループリスク委員会を設置しております。対応計画の策定・実施についてはリスク・スポンサー及び各専門部署が主体となり、全社的に対応しております。

(4) 財務報告の適正性を確保するための体制につき、2022年5月、金融商品取引法第24条の4の4に定める「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。当該「基本計画書」に従い、評価対象である当社の業務執行部署及び当社グループの各対象会社は、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、当該業務執行部署及び各対象会社は、その結果を当社に報告しております。

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及び団体との関係を遮断し、反社会的勢力及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及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。

当社及び子会社に係る「重要事実等」については、「情報の適時開示及び内部者取引に関する規則」及び「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、開示担当役員(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及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「情報受領並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、情報管理の徹底及び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り扱う場合には、速やかにその内容を開示担当役員、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又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役員、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又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、グループ経営企画オフィス、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)及びグループ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

開示担当部署及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、内容及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役員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。

適時開示体制については図4をご覧ください。

図 1

コーポレートガバナンス体制

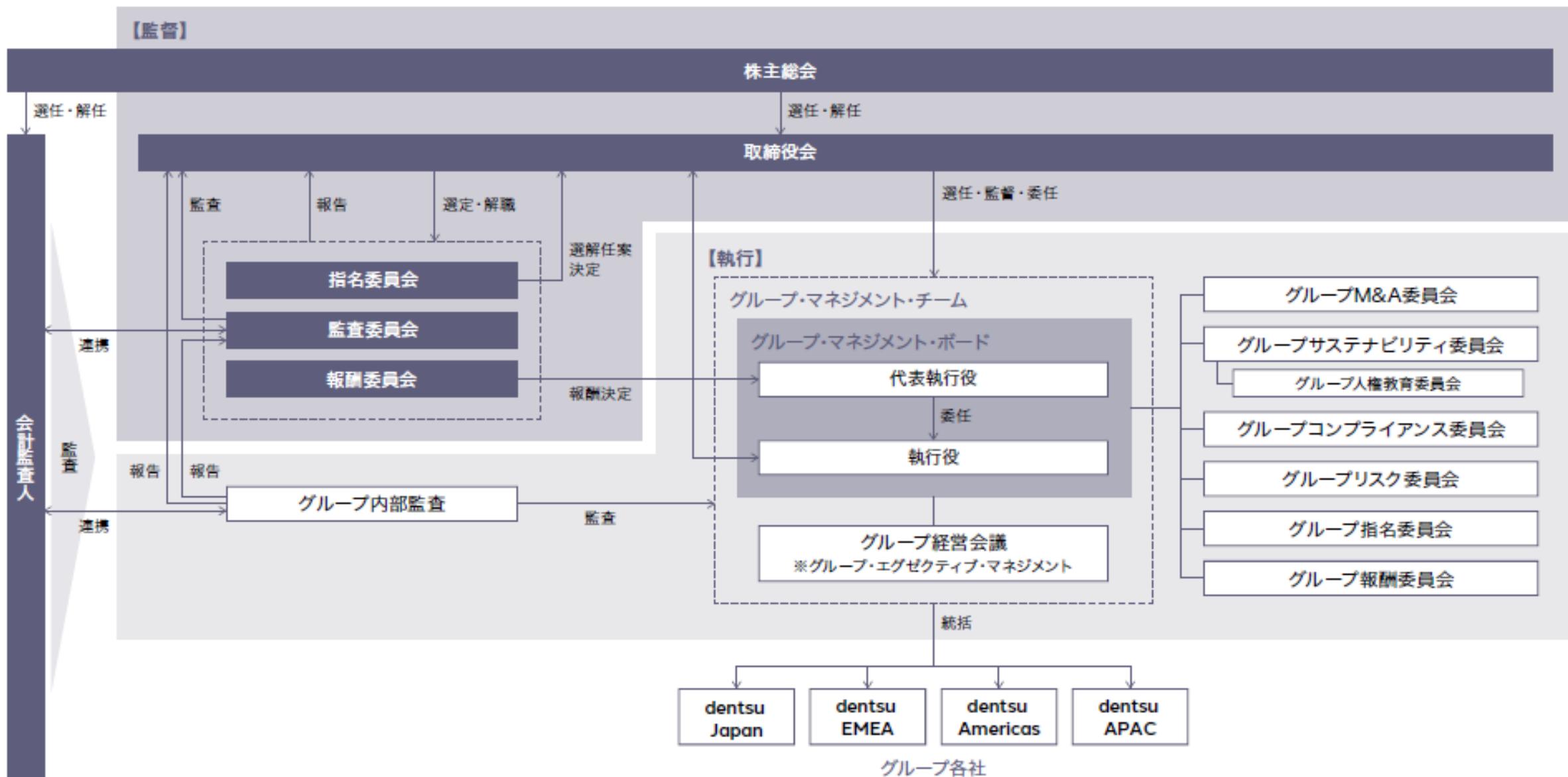


図2 スキルマトリックス

氏名 *業務執行	就任予定の地位	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
ティモシー・ア ンドレー	取締役 取締役会議長	○					○	○
五十嵐 博* 指名	取締役 代表執行役社長CEO	○					○	○
曾我 有信*	取締役 代表執行役副社長 チーフ・ガバナンス・オフィサー	○	○	○			○	
ニック・プライ デイ*	取締役 執行役CFO	○	○	○			○	
松井 巖 監査(委員長) 指名 社外 独立	取締役			○	○	○		
ポール・キャン ドランド 指名 報酬 社外 独立	取締役	○					○	○
アンドリュー・ ハウス 報酬(委員長) 社外 独立	取締役	○		○			○	○
佐川 恵一 指名(委員長) 監査 社外 独立	取締役	○	○	○			○	○
曾我辺 美保子 監査 報酬 社外 独立	取締役		○	○				
松田 結花 新任 監査 社外 独立	取締役		○	○	○			

経営体制／株主価値向上に資するスキルセット選定理由

<p>経営</p>	<p>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。</p>
<p>財務／会計</p>	<p>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を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。</p>
<p>監査</p>	<p>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及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。</p>
<p>法務／コンプライアンス</p>	<p>法律及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、取締役会の監督機能の強化のためにも、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。</p>
<p>人事労務</p>	<p>当社の最大の資産は人であり、グループ69,000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。</p>
<p>グローバルマネジメント</p>	<p>145カ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。</p>
<p>デジタルビジネス</p>	<p>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。</p>

図 4

