

# dentsu group

## 株式会社電通グループ

ESG 説明会 2023 質疑応答要旨

2023 年 12 月 1 日

### [当社出席者]

取締役 代表執行役社長 CEO	五十嵐 博
取締役 代表執行役副社長 CGO	曾我 有信
取締役会議長 非業務執行取締役	ティム・アンドレー
社外取締役	松井 巖
社外取締役	佐川 恵一
CHRO	谷本 美穂

**質問者 1**： 2点ほど、よろしくお願いいたします。

まず1点目が、従業員の意識調査と統合報告書などで公表いただいているかと思うのですが、直近の報告書のデータと以前のデータは少し連続性がないのかもしれないのですが、2016年ごろからの推移を数字だけ見ると、スコアが少し悪化しているようにも見えるのですが、この現状の数値を御社としてはどのように評価されていらっしゃるのでしょうか。離職率であったり、採用への影響などについてもコメントいただけますと幸いです。これが1点目です。

2点目については、人員採用の考え方について教えていただきたいです。労働環境を考慮すると、人員の拡充は必要な施策と思うのですが、人件費ももちろん増えていくことになると思います。その点を考慮すると、一時期のように20%を超えるオペレーティングマージンは、構造的に難しくなっている、もしくは持続性がない水準であったと考えるべきなのでしょうか。この点、御社のご見解いただけますと幸いです。

以上2点です。よろしくお願いいたします。

**曾我**： 曾我でございます。いったん私から簡単に回答させていただいた上で、グループの執行側の責任者である五十嵐、それからCHRO 谷本から追加のコメントをいただきたいと思います。

まず、意識調査の結果、いわゆる社員のエンゲージメントのスコアが下がっているのではないかということに関して、長くグループを見てきた私の立場から一言コメントを申し上げますと、やはり昨今、特に日本の事業の中で起きていた問題、それから、それに基づく社会の中でのレピュテーションの低下、これが一つ大きな問題としてあるのではないかと考えています。

二つ目についても私から一言。人員拡充についてですけれども、先ほど谷本からもお話があったとおり、われわれは人が財産の、全てかどうか分かりませんが、最重要のアセットであると思っています。業界の変化、社会の変化、それから、われわれが求められる事業の変化に対応して、必要な人財を、計画を持って採用していくという中で、採用そのものにプレッシャーがあることは、事実を否認しません。これは費用の点でも、いわゆるプレッシャーがあることは否認しません。

ですけれども、やはりグループ全体の中で売上総利益の40%を占めるこの日本事業、歴史も一番長いわけですが、またブランドとしても、それからクライアントの皆さんとのエンゲージメントとしても一番高い。この中で適切な収益の成長と、オペレーティングマージンの維持は非常に重要な課題だと思っています。

具体的に、ご質問者様から20%のオペレーティングマージンについてコメントがありましたけれども、これは一つのわれわれのKPIとして今後も維持していくべきではないかと、少なくとも執

行の一人、それから取締役の一人である私の視点では思います。最初の質問なので回答が少し長くなってしまいましたけれども、まず一つ目の社員のエンゲージメントの視点から、谷本さんから一言いただけますでしょうか。

**谷本：**谷本です。エンゲージメント調査に関しては、スコアが若干下がっているということはあると思います。一方で、スコアそのものだけではなくて、その内容、いったいどういった項目が社員の中でエンゲージメント高く、エンゲージメントを生んでいるのか、そして、どういったところに課題があるのか、そして、もっと言うなら、その奥に隠れているコメント、皆さんがどんな意見を持っているかということを中心に把握すること、私たちが解釈をすることが大事と考えております。

つい今週、今年のエンゲージメントの結果に関しては、私と五十嵐社長で社員の皆さんに対して語りかけを行いました。透明性を持って皆さんに現状をお伝えするという、そして課題を認識して、それをみんなで力を合わせてより良くしていきたいということをお伝えしているという取り組みをしております。なので、これは引き続き、私たちの重点課題として、活力のある会社が生産性、成果を出す会社とっておりますので、これは一つの指標として大事にしていきたいと思っております。

採用や人員拡充ですけれども、これは、私のコメントになってしまいますが、一人一人の生産性、成果を上げていくことは大事なことで思っております。これが人的資本データをより深く研究していくことで実現できればと思います。

採用に関しては、会社のレピュテーション等もありますが、何よりも今は個人がこの会社で働きたいといいますか、自分が成長できるかという、自分自身のキャリアにとってどういう意味があるかといったことを一緒につくっていく、そういった環境を提供できる会社がいい人財を集められるのではないかと考えていますので、そのキャリアの自立、専門性を付ける、成長できる、こういった風土や仕組みをつくっていくことが、今後の電通の採用にも関係すればと、いい影響を与えればと思っております。ちょっと長くなりましたが、以上です。

**五十嵐：**五十嵐でございます。少し補足させていただきます。

特に2番目のご質問で、オペレーティングマージンについてターゲットの数字をご提示いただきましたが、この数字、やはりターゲットをしっかり守っていくことも大事だと思っております。経営でこういった費用をそこにかけて、利益を上げていくかという意味では、とても重要だと思っております。

ただし、あまりこのオペレーティングマージンだけにフォーカスするということが良いとも思っておりません。やはり、われわれは成長するというを最優先に考えていくべきである、結果、オーガニックグロースがどの程度達成できるのかも、皆様方にとっても非常に大きな指標だと思っておりますので、こういった成長を達成するために、こういった資本を効率的に投入していくのかということのための数字管理だと思っています。成長するためにしっかりと、効率的にマネージしてまいりたいと思います。

**質問者 2**：私も二つ質問がございます。

まず1点目は、本日、社外取締役の方、お二方ご出席いただいているかと思いますが、これらのガバナンスの設計をされても、そこを監視する社外取締役の方の取り組みが非常に重要になってくるかと思っております。このような制度設計に対して、何か課題がないのか、また社外取締役として積極的に関与できる風土があるのかどうか、この辺りを確認させてください。会社様によってはあまり社外取締役が活躍していないようなところもあろうかと思いますが、そういったことがないのかというところが1点目でございます。

2点目につきましては、M&Aで積極的にケイパビリティの取り組みをされておりますけれども、新しい人財もそれによって流入してくる中で、今おっしゃっていたような人財のところのガバナンスの強化がなかなか難しいかと思えます。今、どちらかという、日本のやや古い体質の改善がテーマのような気がしますけれども、新しく入ってくる人財に対するガバナンスという観点でお話しいただけますでしょうか。以上です。

**曾我**：曾我でございます。ご質問ありがとうございます。

あらためまして、本日は社外取のお二人がいらっしゃっていただいている、なかなかこういう機会はないと思いますので、直接お二人の生の声を聞いていただき、ガバナンスという視点でどのようなディスカッションがされているのかを、よく皆さんにご理解いただくのは非常に重要かと思えます。

最初の質問については、まず指名委員会の委員長である佐川さんから、続いて監査委員会の委員長である松井さんからコメントをいただいた上で、最後に取締役会議長のティム・アンドレーさんからも追加のコメントをいただきたいと思えます。まず、佐川さん、よろしく願いいたします。

**佐川**：佐川です。ご質問どうもありがとうございます。

指名委員会等設置会社に変更になってからということですが、取締役会議全体と各委員会の役割、当然ですが、権限も非常に明確になっていますので、例えば取締役会議あるいは委員会とのアジェ

ンダのだぶりもなくなりました。一方で、委員会における議論がたぶん昨年よりもさらに活発化しているのではないかと認識しております。

指名委員会、監査委員会、両方に私は参加しておりますが、指名委員会においても、委員会そのものにおける議論も活発化していますが、その前後の個別ミーティングであったり、執行サイドとのミーティングにおいても、さまざまな情報が提供され、私も積極的に意見を発信し、割と激しいディスカッションも行われるような状況ですので、かなり活発な委員会活動ないしは取締役会議が実現できているのではないかと考えております。

今後については、さらに取締役会議、委員会活動において、グループ重要テーマに対する審議の密度をさらに上げていくことに取り組んでいきたいと思っておりますし、そこに対して自分自身も大きく貢献できるように、自分もさらに磨いていきたいと思っております。少し感想も含めてになりますが、そういった意見を持っております。

ありがとうございます。

**松井：**ご質問ありがとうございます。松井でございます。私は、監査委員会の委員長のほか、指名委員会の委員もしておりますので、もちろん取締役会にも出ておりますので、それを通した感想を申し上げたいと思っております。

この指名委員会等設置会社になる前から、当社における取締役会や各委員会の活動は活発でございました。それで、指名委員会等設置会社に、今年の春からなったわけでございますけれども、これになって、それでは何が変わったかと言いますと、さらに委員会ないし取締役会の活動は活発になっております。私の感想では、明らかに違います。

言うまでもなく、日本の会社法におけるガバナンス体制の中で、この指名委員会等設置会社というのが一番強いガバナンス、執行と監督の分離というのが一番厳しい制度でございます。端的に、量的、質的に違ったのですが、量的には何が違うか。取締役会が3時間から4時間に時間が伸びました。それから、監査委員会も今までの2時間から3時間に時間が伸びました。

私が委員長を務める監査委員会について申し上げますと、月に1回の会議のほかに、その間に2回、委員長と副委員長、副委員長は佐川さんでございますけれども、この間でのミーティングがなされております。さらに、そのほかにも必要な都度、執行側からの説明、それから内部監査部門からの説明、さらには監査法人との打ち合わせ等、さまざま入っております。

3時間の議論というのは、非常にリスク、コンプライアンス、会計の問題、その他、さまざまなことについての濃密な議論がされております。取締役会につきましても、各取締役のほうは、それぞ

れ自分の意見を予定調和ではなく、自分の頭で考えた意見をどんどん出し合って議論を進めております。これをチーム議長が適切に整理、進行して、きちんとしたところで結論を出していくと。こういうようなあるべき姿がなされていると思います。

社外取は活躍しているのかというお話がありましたので、一つだけ言わせてください。私はここに来る前に、昨年の執務記録から、当社のために働いた日数をチェックしてまいりました。その結果、非常勤でありながら、何らかの形で1日のうちに電通の仕事をした日にちは128日ありました。従って、活躍していると思っております。以上でございます。

**アンドレー：**ご質問ありがとうございます。では、私から、簡単に松井さんと佐川さんのお答えについて、少し付け加えたいと思います。ご質問としては、この取締役会がどのように機能しているかという質問だったと思います。

私が冒頭申し上げたように、私たちは、最適なストラクチャーということで、この3委員会を設置しています。この構成だからといって、必ずしも取締役会が良くなるわけではありません。冒頭にも申し上げましたが、新しいメンバーが加わったということ、そして社外取締役の方々が加わったということで、彼らの力、そして能力がまさに弾みになっていると思います。

そして、この二つだけではありません。というのは、この指名委員会等設置会社というのがうまく機能していると思います。そうすることによって、われわれは、さまざまなアジェンダを取り上げることができますし、委員会に対してより深掘りしたディスカッションができます。そして、取締役の方たちは、戦略的により深いディスカッションができるようになっていきます。

最終的には、これがまさに社風をつくっていると思います。というのは、実際に取締役の皆様、非常勤、そして常勤の皆様は、さらにこのビジネスを進化させ、そして真摯にその役割を果たそうとしています。ディスカッションも非常にアクティブです。また、実際に社外取締役、そして社内取締役の皆様は、非常に自由闊達にご意見を発しています。

その意味では、何もこのガバナンスを制約するものはありませんし、また透明性というのが担保できていると思います。まさに組織ですが、リーンな形でこれを発揮しようとしています。そうすることによって、われわれは、より良い企業価値を提供できると考えています。

これまでのところということで、初年度ではありますが、これまでのところうまく機能していると思います。また、社風として、まさに真摯な形で対応しています。つまり、実際に監督し、そして取締役会の中で建設的な意見交換が行われています。

**曾我：**ティムさん、ありがとうございます。

二つ目のご質問は、M&A を通じた人財獲得の点のご質問だったかと理解しています。この点については、まず CHRO の谷本から回答したいと思います。谷本さん、よろしくお願いします。

**谷本：**M&A を通じて、ケイパビリティを獲得して、新しい人財が入ってきますと。その新しい人たちにに対して、入ってくるときのそのガバナンスがどうかという質問と受け取りました。

これは、まず、そのポリシーとして考えているのが、ケイパビリティをフルに生かすためには、One dentsu グローバル人事モデルの中にぜひ入れていきたいということです。具体的に何を言っているかと言いますと、各従業員は、海外側は皆さんジョブレベルがあります。ジョブレベルに合わせた給与テーブルもあります。あと、評価システムも同じです。

これは年々、チームの力でもって毎年毎年、One Global HR プラットフォームということで進化させて、より One dentsu のものをつくり上げていくことができます。それに一緒に乗せることによって、獲得したケイパビリティとか、新しく入ってくださった人財の皆さんが、より一緒に成長していく仕組みをつくることができると考えています。

課題はもちろんまだまだあります。例えば、今、One dentsu ストラテジーで言っているように、より水平に、横断的に皆さんがチームとして、さまざまところにいる人財同士が協力できる体制を人事のほうからも促していきたいと思っております。そのためには、人の異動があったり、人同士がコネクトするといったような人事の仕組みをもっとより良くしていきたいと思っています。

あと、肝になるのは、電通カルチャーではないかと思っております。これは、私たちが今、一番力を入れていること、カルチャーをつくっていくということ、これを One Global として、そしてカルチャーフィットする人たちに、より多くの成長の機会を与えていくといったことができれば、ケイパビリティを M&A で入れたときに、新しい人財をより活用できるのではないかと思っております。

**五十嵐：**五十嵐からも、只今のご質問には、特に日本の改善はどういうことをやっているのかという点も含まれていたかと思しますので、そのことについてお話しさせていただきます。

今回、私が意識行動改革を推進する dJ 改革委員会の委員長をしております。大事なことは、現状をどう把握するのかということをしかり捉えるということで、日本事業の全従業員にアンケートを実施いたしました。それぞれのグループ会社の現状を正確に把握することが、まず重要だと考えておるからでございます。

その中で、課題を正確に整理した上で、知識の習得や内部通報制度は、もちろんしっかりと徹底していくことは大事だと思いますし、いろいろなガイドラインも業務関連で作っておりますので、そういったこともしっかりと徹底していくということだと思います。

また、谷本が中心になってつくっております、電通の Leadership Attributes も非常に大事な人財の目標値といいますか、ガイドラインだとも思っていますので、これもしっかりと徹底してまいりたいと思います。

**質問者 3：** よろしく願いいたします。

CHRO の谷本さん、どうもご説明ありがとうございます。ご説明を伺っていて、やはり業務執行の現場のリーダーの役割が非常に重要であると認識いたしました。そこで、今の電通で、谷本さんのお考えでももちろん構わないのですが、リーダーの人選において最も重要なものは何と考えられているのか、そこを教えてくださいませんか。よろしくお願いいたします。

**曾我：** 曾我でございます。今、谷本さんをご指名でした。まさに Leadership Attributes に直接関わるご質問だと思います。ご指名のとおり、まず谷本から回答したいと思います。谷本さん、よろしくお願いいたします。

**谷本：** ご質問ありがとうございます。

まさに、現場ではリーダーのあり方が社員へポジティブな影響を与える、それが会社のカルチャーをつくっていくと思っていますので、非常に重要と考えています。

重要なポイントはどこかということですが、私は、電通のビジネスの成長と合わせて、電通のビジネスをこれから引っ張っていけるリーダーシップとは何かという視点で考えたいと思いました。これは私自身の考えだけではなく、実際にそのビジネスの皆さんと、日本、海外集めて皆さんの意見を聞き、社員の意見を聞き、どんなことがこれからの電通に必要なのかという要件をまとめたものを Leadership Attributes としました。

まだ1年目ですので、ドラフトの段階ですので全てはお話ししませんが、一番に掲げていることは、変革を生むことです。新しいものに挑戦する、時には大きな決断をすとか、過去を振り返るだけではなく、前を向いて、この世の中の変化の速さに追いつくような、追い越すような変革を起こしていけるリーダーが必要ではないかと思っております。

そのほかには、この One dentsu は、まさにここが多様性なんですよ。一人一人の専門性が掛け合わさって、より大きなものが、イノベーションが生まれるということで、こういったコラボレー

ションをしながらイノベーションを生めるといったところも大事だと思っています。people-centered、要は人がついていきたいと思うリーダーシップも大事と思っています。

そして、こういったことを掲げる前に、何よりもインテグリティが大事だということを、社内で事あるごとにリーダーの皆さんにお話をしています。それもインテグリティというカタカナをあえて使って、自分にとってインテグリティとはどういう意味なのかを自分の言葉で考えていただき、そして、それを体現できるようなリーダーになってほしいということでやっております。

**曾我**：谷本さん、ありがとうございます。それでは続いて、五十嵐さんからも一言いただきたいと思います。いかがでしょう。

**五十嵐**：ありがとうございます。

谷本が新しい人財の要件をまとめてもらっておりますけども、われわれは、やはりいろいろなクライアント様と中長期的に信頼関係を結び、それをベースに新しい課題に取り組んでいく、そしてイノベーションを起こしていくことがとても重要だと位置づけております。そういう意味で、信頼関係の上のイノベーションを起こせる人財がわれわれにとっては必須の要件であると思っております。

**質問者 4**：本日はご説明いただきまして、ありがとうございました。1点、質問がございます。電通グループに残すべき文化や人財戦略について、特に谷本 CHRO にお伺いしたいと思います。

本日は、主に変えるべき、もしくはご改革された人財戦略につきましてお話しいただきましたが、逆に、他社様のご経験も踏まえまして、電通グループに残すべき、電通グループの強みの源泉とお考えになる文化や人財戦略につきまして、ご教示いただけませんか。

以上、1点なります。よろしくお願いいたします。

**谷本**：ご質問ありがとうございます。

残すべきところ、先ほどのプレゼンテーションでも少し共有させていただきましたが、本当に社員の皆さんと対話をしていて、とてもいいと思うところがたくさんあります。

この会社は、クリエイティビティをベースにしている、要は人のアイデアがビジネスになっているので、実は、私は外から入ってきて、想像していた以上に自立心の高い、自分で自発的に動ける人が多いと思いました。これは非常に大事なことで、自分の意見を持って、自分から行動ができるということこそ、リーダーシップにつながっていくと思いますので、このポテンシャルは非常に高いと思っております。

あと、クライアントに対して、本当に素直に自分のやっていることがクライアントに喜んでもらえるとうれしいという、本当に当たり前の気持ちといいますか、これが非常に強くて、それはいろいろな見方があると思うのですけれども、私は非常にピュアな皆さんの気持ちが素晴らしいと思っております。それが新しいアイデアを生み、イノベーションでいくと思しますので、クライアントのためになりたいというこの気持ちは大事にしていってもいいのではないかと考えております。

これを残していくための人財戦略ですが、まさに今、日本と海外が一緒になって、One Global をやっていくということは、お互いの強みから学び合えるという非常に大きなベネフィットがあると思っております。

日本のやり方から、それはカルチャーだけではないです。仕事の仕方、クライアントとの向き合い方、インテグレートドソリューションといったようなことから、海外の人たちは学んでくれています。

逆に、日本にいる私たちも、海外の、よりアジャイルで、スピードがあって、意思決定がより早くて、フレキシブルで、といったようなところからも学んでいますので、これはみんなで作り上げていくものと思っています。

そういった意味を込めて、カルチャーのベースとなっていく、先ほどから挙がっているような Leadership Attributes は、日本人、海外の人、皆さんの声を、意見を集めて作り上げていっています。

**質問者 5**：本日は詳細な説明ありがとうございました。私も谷本さんにお伺いしたいと思っております。

御社が今、チャレンジング、いろいろなガバナンスの機関も変えて取り組まれているというのは、本日、非常に理解できました。その上で、風土改革というのは、結構時間を要するものだと、私みたいな人間は感じてしまうのですが、今回、今、いろいろなリーダーシップの考え方とか、いろいろなものを変えて、どれぐらいの時間軸で電通さんのコーポレートカルチャー、残すべきところは残して、変えていくところは変えていくというのを完遂していきたいと考えていらっしゃるのか、そこについて、もしお考え等があれば教えていただきたいと考えております。ぜひ、五十嵐様からもコメントいただくと大変助かります。

**曾我**：ご質問ありがとうございます。それでは、ご指名でございますので、まず谷本から回答差上げた上で、五十嵐にマイクを渡したいと思っております。

では、谷本さん、まず、よろしく願いいたします。

**谷本：**ご質問ありがとうございます。

組織改革にはこのぐらいの時間がかかると、明確にお答えできればいいのですが、私の経験からは、毎年毎年、組織改革、要は風土づくりですね。これは終わりが無いものだと思っております。そのぐらいの力を入れて、ようやく違いが見えてくるものだと思うんですね。なので、もうこれは本当に真剣に取り組んでいくということしかないと思っております。

ただ、いくつか、例えば私たちですと、インテグリティ、コンプライアンスといったところであるとか、強化したい部分がありますので、これはきちんと、できるだけ可視化して、データでサーベイをとるなどの工夫をしながら、自分たちがどう進捗しているかを見ていきたいと思っております。以上となります。

**五十嵐：**五十嵐でございます。ご質問ありがとうございます。

私は特に今、意識行動改革の委員長をしているということで、この意識行動改革は非常に重要な電通グループの風土、組織改革だと認識しております。先ほどご説明させていただいたような KPI や KGI も明確にして、変革のスピード、徹底を図っていきたいと思っております。

もちろん組織風土はそんなに簡単に変わるものではないと思っておりますが、現状のことを考えますと、ある一定の成果というものは、比較的、早めに進捗を見ないといけないという課題意識も持っておりますので、まずは来年の年度末にどのような進捗が達成できたのかというのは、私の意識行動改革をする責任者としての一つのゴール地点だと思っております。そこまでに何がしっかり達成できるのかを、私自身しっかり責任を持って進めていきたいと思っております。

以上でございます。

**質問者 5：**ありがとうございます。そうすると、今後、ここについて、ESG 説明会を通じて、アップデート、進捗、課題、この辺については開示していただいて、こういう場をつくっていただけるということで理解すればよろしいでしょうか。

**五十嵐：**はい、ぜひそうさせていただきたいと思えます。また、私どものホームページ等でも随時、進捗を継続して開示させていただきたいということも考えております。

**質問者 5：**ありがとうございます。

2 点目は、些末な質問になるかもしれませんが、親子上場の問題についてです。御社は、電通国際情報サービスさんの株式 61.78% を持っております。東証等の考え方に見ますと、やはり親子上場というところに対しては非常に問題意識、課題意識を持っているかと思うのですが、現状の 61.78% というのは、何となく中途半端なウエートのような気もしまして、親子上場についてどう

考えているのか、この会社の持つ、グループでの役割をどう認識されているか、ここについて説明をいただければと思います。

**曾我：**ご質問ありがとうございます。それでは、私から回答差し上げたいと思います。

東京証券取引所のコーポレートガバナンスコードの視点からも親子上場に、少なくとも潜在的には、大株主である親会社と少数株主の間にコンフリクトがあるということについては、よく認識しております。

ですから、昨年まで私は CFO で、IR でいろいろな機関投資家の皆さんとお話をしている中でご説明してきたのは、まず、潜在的なコンフリクトを認識しながら、まずは親会社のリーダーシップで業績を上げていく、それによって株価も上げていく、大株主のリーダーシップで、少数株主の皆さんの利益の拡大を牽引していくのであるということをお話ししてまいりました。

ただ同時に、制度上、コンフリクトの存在をできる限り解消するために、いわゆる子会社の独立性、特に取締役会の独立性という点については、担保するというか、確保するというか、この2点を認識してまいりました。

ですから、考え方としては、独立性を担保しながら、業績を拡大、われわれの親会社のリーダーシップで拡大し続けられるのかどうかというところが、まず一つ、親子上場に対するテーゼだと思っています。

六十数パーセントという中途半端なということ言えば、おっしゃるとおりで、これも別に今のパーセンテージを狙って、パーセンテージを増やしたり、減らしたりしたわけではなくて、結果的にこのパーセンテージで今、落ち着いている。言い換えると、ある意味、ご指摘の点とも関連するのですけれども、ここから1%増やすとか、1%減らすとかということについては、明確なわれわれの考え方だったり、その実行のプロセスの中で、分かりません、100%子会社化、あるいはもう50%以下にするとかということになるのかもしれない。

親子上場の問題であったり、ISID という非常に重要な事業アセットについては、常に取締役会の議論になっております。これから先、このパーセンテージを増やすのか、減らすのかということについて、今ここで何か確定的なことを申し上げることはできませんけれども、常にわれわれは事業アセットの見直しも起こっておりますし、ISID というとても重要なアセットを今後どういうふうに、中期的、長期的な事業ポートフォリオの中で考えていくのか。そのために、パーセンテージ、持分をどうすべきなのかということについては、常に取締役会の中で活発な議論を行っているという点については、お話をしておきたいと思います。

以上でございます。

**質問者 5：**ありがとうございます。そういう意味では、今お話しいただいた、親会社の力、リーダーシップによって業績を牽引することによって、少数株主と大株主とのコンフリクトを解消するというのが一つのメッセージだと理解をしたということと、御社のグループの中での事業ポートフォリオの中の見直しで、随時、ここは議題として、いろいろどうすべきかというのは、取締役会等も含めて議論されているということを理解したのですが、その理解でよろしいでしょうか。

**曾我：**はい、その理解で結構でございます。今後ともよろしくお願い申し上げます。

**質問者 6：**私からは2点ほどお伺いしたいと思っております。

一つが、人権に関する部分のお取り組みですが、今回の統合報告書で、これまでよりも人権のポリシー、あと人権デューデリジェンスを実施しているという具体的な、どんな議論がされているかというところまで、サプライヤーの労働環境など、議論をしているということが初めて報告として出てきたという意味で、非常に進展していることが理解できました。

御社としての人権の取り組みもありますが、御社の業界内におけるインパクトを考えますと、やはり取引先の人権でしたり、労働環境に関してのインパクトが非常に大きいので、今後、このデューデリジェンスの先に、サプライヤーさんの人権ガイドラインですとか、この辺りでどのような取り組みを強化されていくおつもりかというところを、今後の計画について少し触れていただくことはできませんでしょうか。こちらが1点です。

もう一つが、やはり DE&I に関してもそうですが、全体を通じて、御社は CxO のレベルが、ややミッションによって、チーフ・サステナビリティ・オフィサーがグローバルと日本で分けていらっしゃるということも伺っておりまして、やや CxO レベルでの役割のだぶり、もしくは日本とそれ以外という形での役割分担という体制を敷いていたように記憶しています。こちらは時限的なものであるというご説明を以前伺ったことがございますが、この形はインテグレーションに本当に有効なのかどうか、これがもし時限的なものであれば、今後どのようにして変えていくおつもりかというところを谷本さんにお伺いできればと思っております。

以上です。

**曾我：**ご質問ありがとうございます。

まず、最初の質問、グループとして、人権という課題についてどう考えているかについて、私からお話をしたいと思います。

私のレポートラインの中に、サステナビリティというアジェンダが入っておりまして、サステナビリティの中で、われわれは人権に対する取り組みについて、その計画、それから実行の具合をご説明させていただいています。ご指摘のとおり、今回の統合報告書の中で、グループ全体としてどういう取り組みをやっているのかということをはっきりとさせていただきます。

サステナビリティというアジェンダについては、まずクライアントとの取引関係の中で、当社として、どうこの人権問題に取り組んでいるのか、それからクライアントがその人権問題にどう取り組んでいるのかが、まず非常に大きなパーツになっていると思います。

同時に、今、ご質問者様からお話があった、今度は別の局面、つまりわれわれにとってのサプライヤーに対して、どういう人権課題の取り組みだったり、リクワイアメントを求めていくのかということと、サプライヤーのほうから、われわれがどういうものを求められているのかというところの軸がありますね。

それと、もう一つの軸としては、やはり一つ、日本と、日本のある意味、特殊性、人権としての特殊性、歴史に基づいた人権に対する取り組みという視点と、海外総体としての人権の取り組みという軸があると思います。

今年、ワンマネジメントになって、まずグループ全体としてポリシーを統一していく。それに基づいて、今回の統合報告書の中での人権の取り組みを発表というか、説明させていただきました。やっと来年、今年1年のワンマネジメントの試用期間というか、トライアルを経て、来年、本当の意味でのワンマネジメントに入っていく中で、グループ全体として、クライアントに対して、サプライヤーに対して、われわれが求め、求められるものの基準を統一化していくことを考えています。

なかなか、特に日本の特殊性、逆に海外でこれまで一般化できていたということのギャップを埋めるのは簡単ではないと思うのですが、グループ全体として、サプライヤー、クライアントに対して求めるもの、求められるものを共通化して、その達成具合を統合報告書の中でもコミュニケーションしていきたいと思っています。

この点について、もし五十嵐さんからコメントがあれば、一言いただきたいと思うのですが、いかがでしょう。

**五十嵐：**ご質問ありがとうございます。

今、曾我が説明しましたとおり、私どもにとっても非常にこれは重要な事業の基盤だと思っています。私どもだけではなく、サプライチェーン全体でこの意識をしっかり徹底していくことを本格的に進めてまいりたいと思います。引き続き、進展をご確認いただければと思います。

**曾我**：五十嵐さん、ありがとうございます。

二つ目のご質問について、サステナビリティというアジェンダに対する取り組みが、あと海外と日本、2023年は二つに分かれていて、これは事実ですね。すでにご存じだと思いますけれども、サステナビリティのアジェンダの中では、われわれは、いわゆる environment、人権、それから DEI、そのようなアジェンダに取り組んでいるところです。

ワンマネジメントというプロセスも今年がトライアルだったので、来年に向けて、本格的なワンマネジメントを実行する、来年に向けて、どういう形がベストなのかを今年1年かけて確認してまいりました。その結果、先日、11月14日に発表しましたが、グループのチーフ・サステナビリティ・オフィサーは、そもそも日本事業のチーフ・サステナビリティ・オフィサーをやっていた北風祐子という女性執行役員が、グループのサステナビリティアジェンダの責任者になることを決めました。

今、ご質問者様からご指摘があったとおり、23年について、国内、海外という二つのマーケットに分けて、このアジェンダに取り組んでまいりましたが、これはあくまでトランジションの話であって、これがベストな形だとはまったく思っていない。

ただ一方で、いわゆるサステナビリティのアジェンダは、ヨーロッパ地域がルール設定で先行しているということもありますので、この1年間、ずいぶん海外マーケットのサステナビリティのリーダーシップから、われわれグループが学んだこともたくさんありました。

それをベースにして、主にロンドンにいるサステナビリティのチーム、それから、もともと日本にいるサステナビリティチームを北風祐子のリーダーシップのもとでワンチームにして、サステナビリティの重要なアジェンダに来年以降、取り組んでいくということを決めて、先日発表させていただいた次第です。

以上、回答申し上げます。

ご指名ですので、谷本さん、もしコメントがあればいただきたいと思います。よろしく申し上げます。

**谷本**：ありがとうございます。

補足は、サステナビリティ以外にも今年の体制は、海外と日本で、リーダーをあえて2人置いているといったようなところもありました。

これが有効だったかという質問もあったと思うのですが、私自身は有効だったと思っています。やはり、この規模のグローバルオペレーションを本当にマネージしていく、One Global チ

ームとしてマネージしていくというのは、まずはお互いのことをよく知らないといけないと思います。そういった意味では、グローバルリーダーをまずは1回まとめ、皆さんが自分の領域だったり、自分の地域であったり、いろいろなことをお互いに教え合うといったような体制だったのではないかと思います。

来年度の体制を見ていただきますと、ここはもっと簡素化させました。これは一人一人のグローバルリーダーシップを日本人であっても、海外の方であっても関係なく、みんな上げていくということが今後の One dentsu に必要だろうと。そこにチャレンジしたいという思いで、体制がだいぶ簡素化されているのを見ていただけるのではないかと思います。

以上です。

**質問者 3：**2回目で申し訳ございません。質問ではなくて、お願いに近いことですが、CHROの谷本さんは、これから変革しなければいけないということで、非常に大変な役割を担っていらっしゃると思います。おそらく抵抗勢力の方も出てきたりということで、本当に大変なことをやっていかなければいけないと思います。

ぜひ、このスモールの場を借りて、五十嵐さんをはじめ、取締役の方の全面的なサポートがないと、この改革はできない、もちろんそのつもりだと思われましても、できないと思いますので、ぜひサポートしますという気持ちを聞かせていただければと思います。よろしくお願いします。

**曾我：**2回目のご質問ありがとうございます。2回目の質問で申し訳ないというコメントがありますが、まったくそんなことはありません。今回、こういう機会、社外取、グループの総責任者の五十嵐、それから重要なアジェンダである、いわゆる人事施策、その責任者である CHRO の谷本が入って、こういう機会を皆さんと設けることができたのは大変意味があると思っておりますし、われわれにとっても非常に貴重な機会だと思っておりますので、時間が許す限り何度でも質問いただきたいと思います。

まずは、五十嵐さんからコメントをいただきましょうか。五十嵐さん、よろしくお願いします。

**五十嵐：**ご質問ありがとうございます。

ここで約束しますと明確にお答えしますが、本当に毎日、谷本とは朝から晩まで、本当に数多く議題を一緒に検討し、チームでそれをどう進めていくのかということをお話し合っております。本当に、抵抗勢力というようなことが会社にあってはいけないと思いますし、谷本の思い、私の思いを一つにして、しっかり改革を進めていきたいということで、毎日やっております。

グローバルの HR チームもしっかりとその思いを受け取りながら、彼ら、彼女たちも一体になって、これを実施していくということでございます。冒頭、谷本が申し上げたとおり、人事そのものが、ガバナンスをどう強化していく、評価制度も含めて、インセンティブ含めて、それが実効性あるものにしていくということだとも思いますので、とても大事なことだということで、しっかりと彼女と一緒に、それからチームと一緒に、この改革を進めてまいりたいと思いますし、それをお約束いたします。

**曾我：**五十嵐さん、ありがとうございます。

社外取締役からも、今回は前職でのご経験もあるかと思えます。取締役会でも、いわゆる成長の計画だけではなくて、コーポレートサイド、ファイナンス、それから人事の施策についても非常に積極的厳しいご意見をいただいている佐川さんから一言いただきたいと思えます。佐川さん、よろしくお願いいたします。

**佐川：**ありがとうございます。発言の機会をいただきまして、ありがとうございます。

抵抗勢力という言い方は、僕はあまり好きではなくて、現場は現場で自分たちのパフォーマンスを最大限上げるために、日夜、一生懸命取り組んでいるという人たちですし、そこに真摯にやっているという姿勢は理解した上で、やはり短期目線と長期目線という意味でのコンフリクトは起き得る。

長期の企業価値の向上、あるいは長期のビジョンを達成するために、そのコンフリクトを乗り越えるためには、やはりボードを中心としたリーダー、五十嵐さんのリーダーシップが非常に重要だと思っておりますし、そこと谷本が一体的に運営していかなければ、そのコンフリクトを乗り越えて、さらなる高みにはいけないと思っております。

そこに対して、社外としても全面的にサポートというよりは、それに対して、客観的な経験も踏まえた意見、コメントを差し上げ、改めるべきところはしっかり改めてもらいながら、長期的な企業価値の向上のために資するような、そういう意味での助言、あるいはサポートを私も松井さんもしっかりとやっていくと思っております。そこはボードが、その意味でのリーダーシップを発揮して、変えるべきところは変えていきたいと思っておりますので、そこについては頑張ってもらいます。よろしく願います。

以上