

CGOメッセージ

インテグリティを最優先の価値観とする企業文化をつくり、 実効性のあるコーポレートガバナンスを実現する

(株)電通グループ 取締役 代表執行役 副社長 グローバル・チーフ・ガバナンス・オフィサー 曾我 有信

コーポレートガバナンスとは、本質的には、企業のさまざまな資本を活かして、アウトプットを質的・量的に最大化するための仕組みです。当社グループは、120年以上の歴史の中で、事業を支えるコーポレートガバナンスの質をグループ全体で高め、国や組織を超えたコラボレーションを推進して、企業価値の向上に取り組んできました。

近年は、指名委員会等設置会社への移行、チーフ・ガバナンス・オフィサーの設置、ファイナンス委員会の設置などにより、取締役会による監督機能の強化、そして、コーポレートガバナンスの進化に取り組んでいます。

また、コーポレートガバナンスに関するマテリアリティ「インテグリティ」の6つのテーマ（企業倫理とコンプライアンス、人権、データプライバシー、コーポレートガバナンス、リスクマネジメント、サイバーセキュリティ）についての施策を進めています。

インテグリティを最優先とする企業文化へ

当社グループを取り巻く事業環境が大きく変化する状況では、経験だけでは判断が難しい場面が増えています。この変革期において、私は、「インテグリティ」が鍵だと考えています。すべての活動にインテグリティの目線を持ち、「正しくない」と思ったときには自らを正し、周りにも主張できる環境を整えていきます。

電通グループ行動憲章（※）

当社グループは、世の中の幸福に貢献する企業グループであり続けるため、当社グループに属するすべての人が、電通グループ行動憲章を理解し、実践することを求めています。そして、行動憲章においても、インテグリティ、すなわち、誠実性を優先することを謳っています。

行動憲章は、NORTHSTAR（企業理念）を実現するための「基盤」として位置づけられ、グループ内の行動指針を示すとともに、すべての取引先、株主、地域社会などのステークホルダーに対する行動指針を示しています。

※電通グループ行動憲章
<https://www.group.dentsu.com/jp/about-us/governance/codeofconduct.html>

ガバナンスは「人」が実現します。そのために必要であれば、これまで培ってきた企業文化や価値観も見直し、「倫理」や「インテグリティ」を価値観のトップに据える企業文化を浸透させたいと考えています。

そして、あらゆるステークホルダーに対する責任を果たすとともに、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を目的とした、実効性のあるコーポレートガバナンスを実現します。



ガバナンスに関するマテリアリティ：インテグリティ

「インテグリティを最優先に仕事に取り組む」というゴールに向けた価値創造基盤の構築は、当社グループがすべてのステークホルダーから信頼を獲得するために重要な課題です。

右図に示した6つの詳細テーマについて、2024年度は以下をはじめとした施策に取り組みました。

- ・研修環境の整備と研修コンテンツの更新
- ・すべてのテーマにおいて、専門人材が対応する相談窓口が安定して運用されていることの確認
- ・第三者評価の結果の分析と評価基準の変更への対応

そして、各施策の進捗については、グループサステナビリティ委員会が中心となって、グループ全体の進捗を定期的にモニタリングをしています。

本マテリアリティのスポンサーは、グローバル・チーフ・ガバナンス・オフィサーである曾我 有信が務め、グローバル・ゼネラル・カウンセルのアリソン・ゾルナー、グローバル・コーポレート・セクレタリー兼デピュティ・グローバル・ゼネラル・カウンセルの永江 禎らも各施策の推進を指揮、サポートし、グループ全体で取り組みを継続しています。

注：本マテリアリティと2030価値創造戦略との関係については、[P.16-17](#)をご覧ください。

ゴールイメージ			
インテグリティを最優先に仕事に取り組む B2B2S企業として、従業員が正しい知識を有し、 インテグリティを最優先に仕事に取り組む状態と、それを支えるシステムが整備された状態			
詳細テーマ			
●企業倫理とコンプライアンス ●人権 ●データプライバシー ●コーポレートガバナンス ●リスクマネジメント ●サイバーセキュリティ			
	項目	施策	KPI
個別施策	① 研修	グループで共通した研修環境の整備	研修受講率100%
	② 窓口	専門人材育成と、問い合わせ窓口の整備	専門人材が対応する窓口をすべての課題領域に設置完了
	③ 第三者評価	ステークホルダーとの対話及び情報開示の促進	第三者機関の評価向上及び認証獲得

dentsu Japan「意識行動改革」

独禁法違反への対応と意識行動改革

当社は、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に関する独占禁止法違反の疑いにより、2023年2月28日に公正取引委員会から刑事告発され、東京地方検察庁により起訴されました。株主をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様には多大なご迷惑とご心配をおかけしていますことを深くお詫び申し上げます。

同大会を巡り、当社は「テストイベント計画立案等業務」においては法令違反の談合行為があったことを認めました(※)。そして、この事実を厳粛に受け止め、社外専門家によって構成された調査検証委員会からの調査報告書と提言に基づき、「組織風土、コンプライアンス、業務プロセスの公正性・透明性の問題」に起因する事象の再発防止策として、dentsu Japan全体で「意識行動改革」に取り組んでまいりました。

※その後、当社は2025年1月30日に東京地方裁判所が言い渡した判決を不服として、東京高等裁判所に控訴を提起しました。判決は法令違反の対象が「テストイベント実施等業務」及び「本大会運営等業務」にも及ぶとしており、当社の主張とは大きく異なるものでした。今後も、当社の正当性を改めて主張し、本判決の是正を求めています。

dentsu Japan改革委員会について

当社日本国内グループでは、2023年5月15日に「dentsu Japan 改革委員会」を設置しました。委員長には代表執行役社長グローバルCEOの五十嵐 博が就任し、外部の視点もいただくべく、アドバイザーとして、弁護士3名にも社外委員として参画いただきました。

そして、「仕事への取り組み方を刷新することで、すべてのステークホルダーに対する責任を果たす」ことを目的に、当社日本国内グループのdentsu Japan全体で意識行動改革に取り組んでおります。同委員会では2024年12月までに延べ40回の議論を実施し、改革の進捗とともに、目的のために解決すべき課題も確認してまいりました。また、意識行動改革の施策及びその進捗については、定期的に取締役会へ報告するとともに、当社のホームページでも公開しております。

dentsu Japan改革委員会メンバー（2024年12月時点）

メンバー		役割
委員長	株式会社電通グループ 代表執行役 社長 グローバルCEO 五十嵐 博	統括・取締役会 への説明
副委員長	株式会社電通グループ 代表執行役 副社長 グローバル・チーフ・ガバナンス・ オフィサー 兼 グローバルCFO 曾我 有信	委員長補佐・ 推進サポート
委員(社外)	弁護士 伊丹 俊彦	アドバイザー
委員(社外)	弁護士 吉野 弦太	アドバイザー
委員(社外)	弁護士 大東 泰雄	アドバイザー
委員	株式会社電通グループ グローバル・コーポレート・セクレタリー 兼 デビュティ・グローバル・ ゼネラル・カウンセル 永江 禎	推進サポート
リーダー	dentsu Japan CEO 佐野 傑	施策起案・ 進捗報告
リーダー/ 事務局長	dentsu Japan COO 綿引 義昌	施策起案・ 進捗報告 事務局業務

意識行動改革の施策と進捗

意識行動改革では以下の3つの対策の柱を軸に、17施策をdentsu Japan全体で推進してまいりました。

- ・対策の柱Ⅰ 正しい企業活動を徹底する組織風土の定着(6施策)
- ・対策の柱Ⅱ リスク管理システムと法務・コンプライアンス機能の強化(7施策)
- ・対策の柱Ⅲ 公正・透明な取引を実現する業務プロセスの導入(4施策)

2023年度に策定した17施策は、2024年度にすべての施策を完了しました。社外委員によるモニタリング評価でも、これまでの取り組みへの評価とともに、今後の取り組みに向けた提言をいただいています。

2024年11月に実施した第4回従業員調査では、「インテグリティを最優先することについての認知、理解」「正しい組織風土の定着」などの項目で改善が見られました。一方で、「インテグリティと成果の両立への理解」などの項目は昨年度からあまり改善が見られず、今後対応すべき課題も確認いたしました。今後も課題に継続して取り組むとともに、定期的に改革の進捗を確認してまいります。

また、意識行動改革はdentsu Japanにおける取り組みですが、「電通グループ行動憲章の周知」「内部通報プロセスの改善」などの施策は、海外事業も含めたグループ全体で取り組んでいます。

2024年度までに完了した具体施策(例)

ビジネスガイドラインの整備・運用

従業員が遵守すべきスポーツビジネス、パブリック業務、不正入札等防止の各ガイドラインを策定し、運用の徹底を図ってまいりました。

コンプライアンスの責任者及びマネージャーの設置

コンプライアンス領域の体系化と施策の更なる充実

dentsu Japanの業務遂行を行う各組織にコンプライアンス責任者またはマネージャーを設置するとともに、独占禁止法、不正競争防止法に関する研修コンテンツの受講を全従業員の必須として、受講を促進いたしました。

正しい企業活動を議論する対話の推進

業務上でインテグリティに関わる迷いや不安を感じた時に参考になる対応方法、考え方などを「インテグリティチェックポイント」や「インテグリティヒントBOOK」としてまとめ、全従業員へ周知し、活用を進めてまいりました。



dentsu Japan 意識行動改革プロジェクト

インテグリティを最優先する組織風土の定着、高いレベルでのコンプライアンスの徹底などに向けて、「dentsu Japan改革委員会」は、2025年1月より、「dentsu Japan意識行動改革プロジェクト」として、新たな体制で改革を推進しております。

昨年に引き続き、弁護士3名をアドバイザーとして迎え、新たな体制では、dentsu Japan COOがリーダーに、dentsu Japanチーフ・ブランディング/カルチャー・オフィサーがサブリーダーに、事業現場をサポートする株式会社電通コーポレートワン担当部署が推進メンバーになり、事業現場の課題に寄り添い、プロジェクトの施策に取り組んでまいります。

dentsu Japan意識行動改革プロジェクトの具体的な施策、今後の進捗などについては、ホームページなどを通じて定期的に報告いたします。

dentsu Japan意識行動改革プロジェクトの推進体制

推進メンバー		役割
リーダー	dentsu Japan COO 綿引 義昌	施策起案・進捗報告
サブリーダー	dentsu Japan チーフ・ブランディング/カルチャー・オフィサー 吉羽 優子	施策起案・進捗報告 事務局業務
サポート	株式会社電通グループ グローバル・コーポレート・セクレタリー 兼 デビュティ・グローバル・ゼネラル・カウンセラー 永江 慎	推進サポート
メンバー	株式会社電通コーポレートワン 法務オフィス、コンプライアンスオフィス、ブランディングオフィス、事業・経営企画オフィス	施策の推進・現場との連携
アドバイザー(社外)	弁護士 伊丹 俊彦	モニタリング・アドバイザー
アドバイザー(社外)	弁護士 吉野 弦太	モニタリング・アドバイザー
アドバイザー(社外)	弁護士 大東 泰雄	モニタリング・アドバイザー

意識行動改革プロジェクトの2025年度施策(例)

・定期的な従業員調査による改革の進捗と課題の確認及び調査結果を活用した組織毎の取り組みの実施

・dentsu Japan各組織に設置したコンプライアンス責任者・マネージャー及びその補佐に対する研修とサポートの拡充(マネージャー・責任者やその補佐による双方向ワークショップなど)

・dentsu Japan全従業員を対象としたインテグリティ啓発活動(周知の強化、従業員を支援するツールの更新、社内ミーティング・研修の実施など)

・dentsu Japan全従業員を対象とした法令・規範に関する必須研修と意識啓発の継続



・これまでに整備した各ガイドライン、内部通報プラットフォームなどの仕組みの周知と運用モニタリングの継続

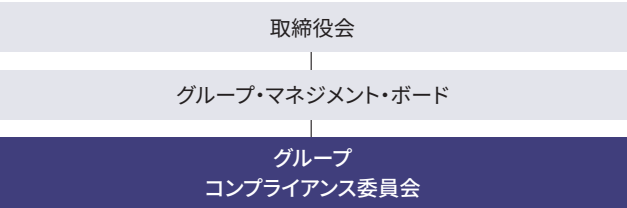
最新情報は下記のサイトからご確認できます
「意識行動改革」の実施（再発防止に向けた取り組み）
https://www.group.dentsu.com/jp/about-us/governance/preventive_measures.html

コンプライアンス

基本的な考え方

当社グループは、電通グループ行動憲章において「電通グループは、世の中の幸福に貢献する企業グループであり続けます。私たち一人ひとりが起点となり、正しい行動をとることで、それを実現することができます」と表明しています。その実現に向けて、グループ・マネジメント・ボード傘下の会議体として、グループコンプライアンス委員会を設置し、グループ全体で統一的な方針を共有し、コンプライアンス経営を推進していくことを目指しています。

コンプライアンス体制



コンプライアンス・プログラム

電通グループのコンプライアンス・プログラムが目指しているのは、企業倫理・コンプライアンス領域におけるグローバル水準のベストプラクティスを実践することで、ガバナンス領域のリーダーになることです。この目標を実現するためには、コンプライアンス・プログラムが適切に設計され、コミットメントを持って適用されること、更には実際に効果的に運用されていなければなりません。

また、グループ及び地域レベルでトップリーダーがコンプライアンスについて責任とコミットメントを持ち、誠実な事業活動を積極的に推進することが必要不可欠です。次の図は、グループのコンプライアンス・プログラムの全体像を表しています。

プログラムデザイン

リスク アセスメント	ポリシー・手順	研修・コミュニケーション	機密通報・ 調査のプロセス	デューデリジェンス・ 第三者管理	合併・買収
真のコンプライアンス・リスクを特定するための確立されたリスクアセスメントアプローチ。私たちのプログラムに必要な情報を提供する機会となり、リスク低減戦略を可能にする。	強力で適切に管理されたコンプライアンス・ポリシーと効果的なグローバルポリシー管理システム。倫理コンプライアンス文化を推進し、電通グループの戦略的ビジョンを支え、従業員を守り、リスクを低減する。 Point 1P.57	統合された、リスクベースのマルチチャネル研修とコミュニケーション・プログラム。効果的かつ魅力的なトレーニングとコミュニケーションを提供するためにさまざまな技法を活用。 Point 2P.57	内部通報・調査を含む、機密通報に対する明確かつ一貫したアプローチ。 Point 3P.57	第三者に関連するコンプライアンス・リスクを特定、検出、対応、軽減するための強固な第三者ガバナンス体制の構築への継続的な貢献。	M&A活動から生じるコンプライアンス・リスクを効果的に発見・軽減する、M&Aプロセスと完全に統合された効果的なコンプライアンス・デューデリジェンス、モニタリング、統合活動。

プログラム効果

継続的改善、 定期的な テスト及び レビュー
不正行為の 調査、分析 及び是正

実施

上級・中間管理職のコミットメント：トップの姿勢&実践
コンプライアンス体制とガバナンス - 自律とリソース
規律とインセンティブ

Point 1 ポリシー・手順

電通グループの行動憲章は、グループのコンプライアンス経営を推進する根本理念となる行動規範を制定したものです。多様性の重視、法令・社内規程の遵守など、電通グループの一員としてとるべき行動と守るべき原則を規定しています。

電通グループ行動憲章（全文）は
WEB サイトをご覧ください。

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

・グループ共通ポリシーの制定

電通グループ行動憲章の理念を具現化するため、電通グループ贈収賄・汚職防止ポリシー、電通グループ法務ポリシー、電通グループグローバルデータ保護原則などのグループ共通のポリシーを制定しています。今後もグループ共通ポリシーを順次導入し、グループ全体で統一的な方針のもと、コンプライアンス経営を推進していきます。

Point 2 研修・コミュニケーション

グループ全体で行動憲章に関するeラーニングなどのさまざまな企業倫理・コンプライアンス研修を実施しています。また、イントラネットを通じ、従業員に対してコンプライアンスに関するさまざまな情報を提供し、周知を図っています。

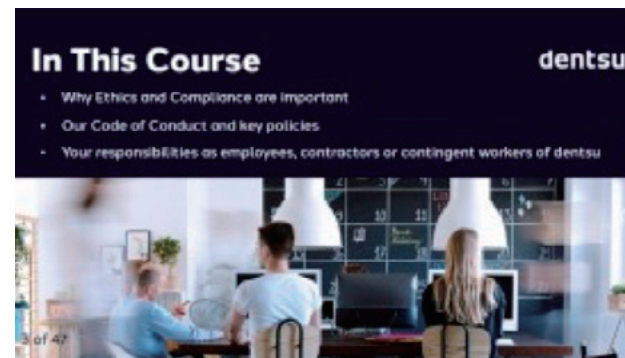
このEラーニングの目次

1. コンプライアンスについての基本的考え方 - 23年は次のフェーズに -
2. dentsu Japanコンプライアンスプログラムの体系 - コンプライアンス・ホームページの刷新 -
3. 行動規範「電通グループ行動憲章」 - コンプライアンスの最上位概念 -
4. 内部通報制度 - コンプライアンス違反の早期発見と未然防止 -
5. コンプライアンスに違反した場合のペナルティ - 懲戒処分の実態 -



dentsu Japanでは、コンプライアンスに関する様々な研修を実施します
各研修を受講する前に
このEラーニングで**コンプライアンスの基本事項**を学びましょう！

日本国内における研修例



日本国外における研修例

Point 3 機密通報・調査のプロセス

グループ共通の内部通報窓口として「SpeakUp@dentsu」を設置しています。また、日本国内においては「コンプライアンスライン」を併せて設置しています。これらの通報窓口の機能をコンプライアンス違反行為の早期発見・解決につなげることで、コンプライアンス経営の推進と会社の健全な発展を図っています。



グループ共通の内部通報窓口

人権

企業のレジリエンスを強化し、バリューチェーン全体を支援する倫理的な組織を構築します。

当社グループの企業価値を顧客、従業員、パートナー、及び社会に示していくためには、「人権尊重のコミットメント」と「関連する法律・規制の遵守」が不可欠です。また、これらはいずれも当社グループの継続的な成功にとって不可欠であり、業務上の阻害要因を最小化し、企業評価が減損されるリスクを防止することにも繋がります。

ガバナンス

(株) 電通グループの代表執行役副社長/GCGOが、人権関連規定の遵守についての取り組み、堅調なリスク管理、及びビジネスの継続性の担保について統括します。

業務上の人権対応については専門の人権部署責任者が担当し、リスクおよび機会を把握・管理するために必要な社内のネットワークを整え、関連部署と緊密に連携します。

人権に関する取り組みの実効性は、年に4回開催されるグループサステナビリティ委員会(GSC)の常設議題にもなっており、当社グループが事業を展開するすべてのエリアにおいてその影響を管理するための体制が整っていることを確認しています。更に、日本特有の人権課題については、電通グループ人権委員会と人権教育会議で取り上げています。(具体的な取り組みについては[こちら](#))

人権ポリシー

当社グループが制定したポリシー(電通グループ行動憲章、電通グループサプライヤー行動規範、電通グループ人権ポリシー)では、

全従業員及びサプライヤーが遵守すべき事項を明文化しており、リスクを最小限に抑え、当社グループの評判を保護することにも繋がっています。これらのポリシーは、外部の専門家のアドバイスも受けた上で、グループ経営委員会によって承認されたものです。また、当社グループ事業に影響を与える可能性のある新興リスクに対応するため、継続的に見直されています。

リスクと影響

当社グループは、グローバル及びマーケットレベルのリスクを積極的に特定しています。これには、社会及び環境への影響、そして自社の安全な業務遂行に関する課題の定常的な注視、マーケットごとのリスク課題の半期ごとの評価、及び年次従業員エンゲージメント調査が含まれます。これに加え、外部専門機関を任命し、グローバルなHRIA(Human Rights Impact Assessment)を実施しています。その結果は、当社グループの優先対応領域の決定に反映されています。

リスク軽減策

当社グループは、事業活動及びサプライチェーン全体において人権デューデリジェンスを実施し、リスクの特定、防止、軽減を図り、その潜在的な影響を最小限に抑えるよう努めています。これには、リスク評価、ポリシーの策定と遵守、ガバナンス体制の確立、経営陣の支援、研修、及びコンプライアンスの監視と追跡のための内部統制が含まれます。

グループ及びサプライチェーン全体として向き合う重要な人権課題

- 平等と無差別の原則
- 思想、意見、宗教、信条、表現の自由と、情報へのアクセスの自由
- 労務上の権利とハラスメント
- プライバシー保護とデータ・セキュリティ
- 子どもの権利の保護
- 現在・将来世代のための健康的な環境

通報制度及び適切な是正措置

当社グループでは、すべての従業員、サプライヤー、ステークホルダーに対し、社外で運営されている匿名・無料で機密性の高いポータルサイト:SpeakUp@dentsuを通じて、人権に関する報告・相談等を積極的に受け付けています。詳細は[P.57](#)を参照してください。

ご指摘いただいた問題について徹底的な調査を実施し、その内容が事実と確認された場合、適切な是正措置及び改善措置を講じます。

2024年度に発生している事案対応

日本において社会的な問題になっている芸能・メディア関係の性加害等の問題については、当社グループは「人権ポリシー」に抵触する重大な人権問題であると認識しています。また、当社グループは、相互の尊重と責任ある誠実な行動の実践を求める「電通グループ行動憲章」を定め、すべてのステークホルダーに対する行動指針としています。

独立社外取締役メッセージ

電通グループでは、法定3委員会が大きな権限を持ち、取締役会と緊密に連携することで、監督機能の強化に取り組んでいます。

ここでは、取締役会を中心とした監督機能の強化に向けた現状と今後について、取締役会議長と各委員会委員長にインタビューをしました。

Q1. 取締役会及び各委員会について、これまでの評価できる取り組みや成果、今後改善していきたいことをお聞かせください。

独立社外取締役
取締役会議長



松井 巖

多様な視点で議論の質を高め、 株主目線で監督機能を強化

取締役会では、スキルマトリックスに示された各取締役の多様性を活かして、中期経営計画の策定、One dentsuマネジメント体制でのグループガバナンスの進化などにおいて、経営執行の監督強化にこれまで取り組んできました。

2025年3月には独立社外取締役が3名増え、より多様な取締役メンバーとなりました。今後の取締役会では、重要アジェンダに注力して議論をする環境を整えるとともに、多様な視点を活かして議論の質を更に高めるため、独立社外取締役間での議論の機会も増やしていく必要があります。そして、財務面に関してはファイナンス委員会との連携を密にし、株主目線で、取締役会の監督機能を更に強化することが必要だと考えています。

独立社外取締役
指名委員会
委員長
ファイナンス
委員会 委員長



佐川 恵一

指名プロセスの透明性向上と 株主価値を起点にした提言

指名委員会においては、スキルマトリックスを起点にした取締役の選任、社外取締役のみの議論を中心とした執行役の選任など、透明性、公正性を重視したプロセスの見直しを行ないました。今後は、グローバルCEOを中心とした経営陣のサクセッションプランの策定のみならず、育成についても実施状況のモニタリングを強化していきます。ファイナンス委員会においては、ROICをベースにした事業別の評価を行い、取締役会議で共有するとともに、中期経営計画の策定において、株主価値を起点にした事業の選択と集中、KPIの導入などの提言を行いました。

今後は、中期経営計画の実行状況のモニタリングを強化しつつ、企業価値向上につながる提言を積極的に行っていきたいと考えています。

独立社外取締役
監査委員会
委員長



松田 結花

執行や会計監査人と連携した 課題の把握とモニタリング

指名委員会設置会社である当社では、独立社外取締役が各委員会をリードしていく体制が軌道に乗っています。監査委員会では、グローバルCGO、グローバルCFO、グローバル内部統制&リスク責任者、グローバル内部監査責任者との緊密な連携により、必要な情報の把握、課題の確認、詳細なモニタリングができていますと考えています。また、監査委員会での委員間の議論に加え、会計監査人と定期的な情報共有を行うことで、同じ目線で課題解決に取り組み、関係者が一丸となってコーポレートガバナンスの強化に取り組んでいます。

当社グループを取り巻く環境が常に変化している現状で、柔軟に変化していく課題とその対応策のモニタリングを行っていくことが今後も必要だと考えています。

独立社外取締役
報酬委員会
委員長



アンドリュー・
ハウス

健全な議論を促進し、 適切な報酬と人財定着を両立

私は、報酬委員会が当社グループの役員報酬フィロソフィーに忠実であり、委員と執行が健全な議論と意見交換を促進し、すべての意見や視点が反映されるよう努めてきました。そして、株主の利益を最優先し、役員報酬に関する中立的な監督と外部視点の提供を委員会が果たすことに努めています。例えば、委員会の監督対象を執行役から全役員に拡大し、厳しい経営環境下で、業績と適切に連動した報酬と激しいグローバル競争下での重要人財定着の両立という課題に取り組んでいます。

取締役会では、戦略の目標設定における課題を指摘し、すべての戦略オプションに関する情報開示と議論を通じて、当社グループが組織を簡素化し、事業のフォーカスを明確にすることを促してきました。

Q2. 独立社外取締役として今後果たしていきたい役割について、お考えをお聞かせください。

独立社外取締役
取締役会議長



松井 巖

独立性と客観性のある取締役会運営と ガバナンスの透明性向上

私は、2017年から当社の労働環境改革に関する独立監督委員会委員長、2020年から当社の社外取締役を務め、当社グループの事業、ガバナンス、そして組織風土への理解を深めてきました。そして2025年3月、独立社外取締役として初の取締役会議長に就任いたしました。これは、当社グループが、取締役会の監督機能を更に強化する必要があることを意味しています。私は、これまで司法の一翼を担ってきた経験や知見も活かし、独立性と客観性を常に持って取締役会を適正に運営して、当社グループの企業価値の向上に努めていきます。更に、取締役会による執行への適切なアドバイザリングも心がけていきます。

また、株主をはじめとするステークホルダーとの適切なコミュニケーションを通じて、ガバナンスの透明性向上にも貢献していきたいと考えています。

独立社外取締役
指名委員会
委員長
ファイナンス
委員会 委員長
佐川 恵一



中期経営計画、経営陣の後継者育成に 関わるモニタリング強化

厳しい事業環境の中、競争力の再構築と収益性の回復のためには、中期経営計画で掲げた抜本的な経営基盤の再構築が必須です。ファイナンス、事業変革、グローバル経営等に関する経験、知見を活かし、ファイナンス委員会、取締役会での議論を通じて、進捗のモニタリングを強化します。

また、今後の電通グループの持続的な成長のためには、グローバルCEOを中心とした経営陣のサクセッションプランが極めて重要です。指名委員会においては、社外取締役を中心に活発な議論を行い、サクセッションプランの策定を主導し、実施のモニタリングを行なっていきます。

これらの活動などを通じて、当社グループの企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

独立社外取締役
監査委員会
委員長



松田 結花

グローバルガバナンスの進化と リスクマネジメントの高度化

グローバルなプロフェッショナルファームで長年携った監査、税務及びリスクマネジメントの経験や知見を活かし、内部統制、内部監査やファイナンスにおける当社グループのグローバルガバナンスの進化のため、執行のモニタリング強化に努めていきます。

そして、当社グループが推進していく大きな変革の下では、事業領域、業務プロセス、組織体制などの変化を踏まえて、リスクマネジメントの実効性を高めることが重要です。監査委員会委員長として、取締役会と監査委員会での取り組みを中心に、リスクの適切なモニタリングと執行のリスク対応についてのアドバイザリングを主導し、当社グループのリスクマネジメントの高度化にも貢献していきたいと考えています。

独立社外取締役
報酬委員会
委員長



アンドリュー・
ハウス

適切な外部視点を提供し、 株主の利益を重視した判断を支援

当社グループは、ビジネス環境、組織構造や企業文化において多くの課題に直面しています。このような状況の中で、執行が財務業績と株主価値の向上の説明責任を果たし、課題に対処できるように導くことが、私の重要な役割だと考えています。事業戦略を徹底的に検証、議論して改善し、経験をもとに外部視点を提供して、安定、かつ持続的な成長軌道への回帰を支援します。同時に、助言や指摘を通じて、チャレンジする経営のバランスを取るよう努めていきます。そして、事業、技術と変化する経営環境への理解を深め、イノベーションとクリエイティビティにおける当社グループの高いレピュテーションの維持を支援します。

最後に、あらゆる戦略オプションを慎重に検討し、株主の利益を十分に考慮した上で判断することに強くコミットします。

コーポレートガバナンス

当社は、株主、顧客、従業員、生活者など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、以下の基本方針によって、実効性あるコーポレートガバナンスを追求しています。

(i) 株主の権利を尊重し、平等性を確保する。 (ii) ステークホルダーの利益を考慮し、適切に協働する。 (iii) 会社情報を適切に開示し、透明性を確保する。

(iv) 業務執行に対する監督機能の実効性を向上させる。 (v) 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。

Point ① 取締役会の監督機能の強化

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います。多様な視点による経営の透明性の確保及びコーポレートガバナンスの一層の強化を図るため、2025年3月に社外取締役を3名増員し、全11名の取締役のうち9名が当社の定める社外取締役の独立性基準を満たした独立社外取締役となっており、取締役会議長も社外取締役を選定しています。

Point ② 執行機能の強化

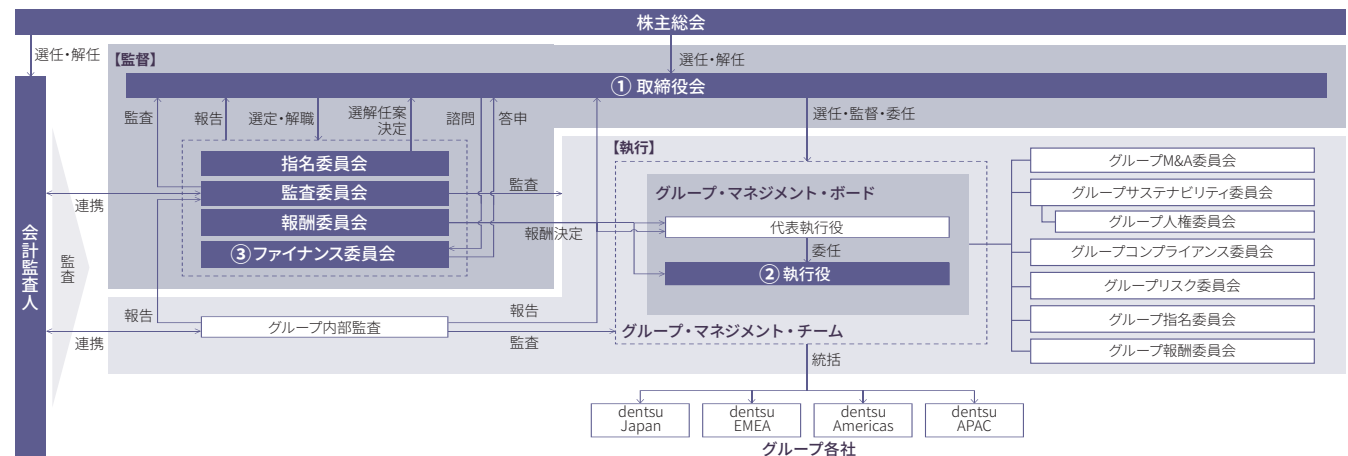
2025年3月にグローバル全体の最高執行責任者、日本地域の最高経営責任者及びグローバルCFOの3名を新たに執行役に選定し、執行機能の強化を図りました。監督機能と執行機能の両輪の更なる強化により、当社グループは、株主、クライアント、パートナー、従業員などあらゆるステークホルダーにとっての「企業価値」を最大化し、社会全体への中長期的な価値の創出の実現をより強力に推進してまいります。

Point ③ 企業価値向上のための財務規律の高度化

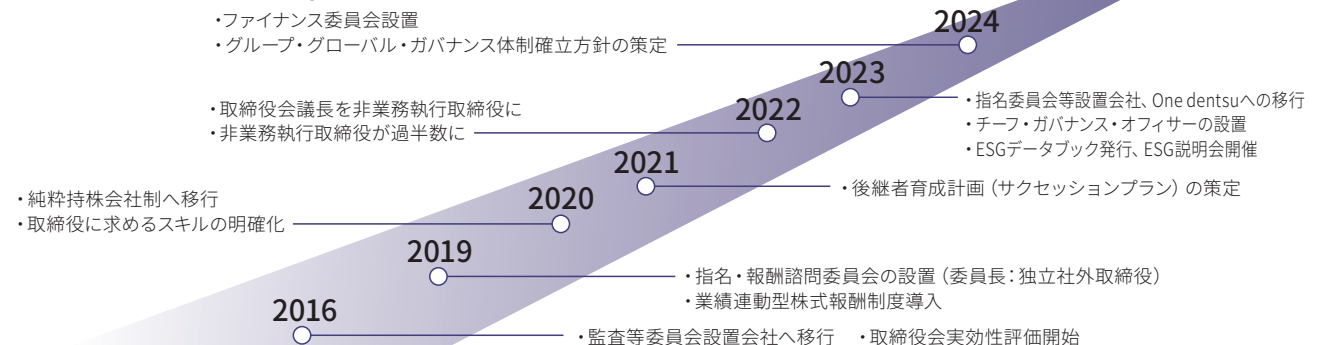
当社は、事業ポートフォリオの変革に向けて、注力すべき事業領域やマーケットの見直し、絞り込みに取り組んでおります。この変革を完了し、健全な事業成長を実現するため、株主価値向上の観点から取締役会へ答申を行う諮問機関として、財務/会計/法務/コンプライアンス、グローバルマネジメント等の知見を持つ独立社外取締役3名で構成するファイナンス委員会を設立しました。同委員会は、株主価値向上の視点で、事業戦略のファイナンス面からの精査、検討、施策履行のモニタリングなどを通じて、財務規律や投資規律の高度化を支援しています。

コーポレートガバナンス体制

2025/3/28現在



コーポレートガバナンスの進化



社外取締役の独立性基準については当社HPをご参照ください：<https://www.group.dentsu.com/jp/about-us/governance/isod.html>

取締役のスキル及び委員会について

氏名	役職	2024年度 取締役会出席状況	取締役 在任年数	経営	財務/経理	監査	法務/ コンプライアンス/ リスク管理	人事/労務/ 人財組織開発	グローバル マネジメント	デジタル ビジネス	サステナ ビリティ
 松井 巖 社外 独立	取締役 取締役会議長	16/16回	5年			○	○	○			
 五十嵐 博* 指名	取締役 代表執行役社長 グローバルCEO	16/16回	7年	○			○	○	○	○	○
 曾我 有信*	取締役代表執行役副社長 グローバル・チーフ・ ガバナンス・オフィサー	16/16回	8年	○	○	○	○		○		○
 ポール・ キャン্ডランド 指名 報酬 社外 独立	取締役	16/16回	3年	○				○	○	○	
 アンドリュー・ ハウス 報酬(委員長) 社外 独立	取締役	16/16回	3年	○					○	○	
 佐川 恵一 指名(委員長) 監査 社外 独立	取締役	16/16回	3年	○	○	○	○		○	○	
 曾我辺 美保子 監査 報酬 社外 独立	取締役	16/16回	3年		○	○	○				○
 松田 結花 監査(委員長) 社外 独立	取締役	16/16回	2年		○	○	○				
 河村 芳彦 監査 社外 独立 新任	取締役	—	—	○	○	○	○		○		
 高嶋 智光 指名 監査 社外 独立 新任	取締役	—	—		○	○	○	○			
 市川 奈緒子 社外 独立 新任	取締役	—	—	○					○	○	○

* 業務執行

取締役のスキルセット・構成比

スキルマトリックスを設定するにあたり、指名委員会において、当社の持続的価値向上に求められるスキルについて議論を重ねました。既存の項目については経営の基盤を成す要素であることから、引き続き重要であることを確認しつつも要素を補完し、より包括的に経営課題に取り組むことを志向したアップデートを行いました。具体的には、「法務／コンプライアンス」領域に更に「リスク管理」を追加し、

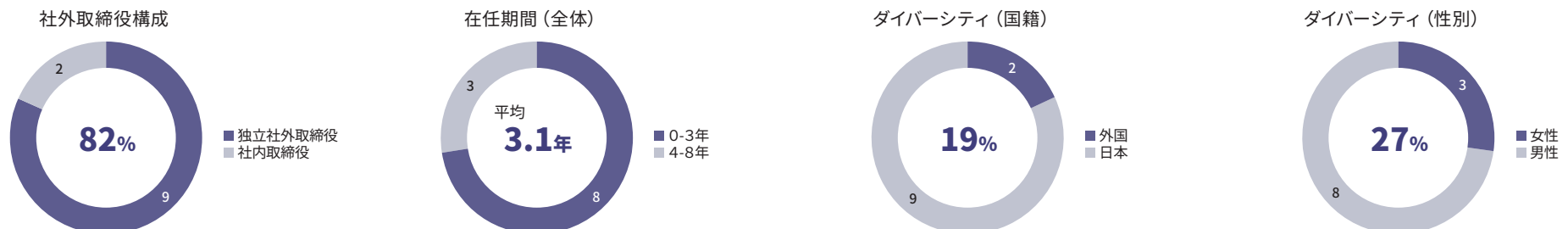
「人事労務」を「人事／労務／人財組織開発」に変更しています。また、新たな項目として「サステナビリティ」を追加しました。これは同領域が当社の中長期的な企業価値向上を目指すうえで重要な要素と位置付けられていることを踏まえて判断いたしました。

経営体制／株主価値向上に資する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、当社グループを取り巻く環境が激変する中、適切な「経営判断」を行い、当社グループ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／経理	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の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。
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。
法務／ コンプライアンス／ リスク管理	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、当社グループ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。

人事／労務／ 人財組織開発	当社グループの最大の資産は人であり、グループ約68,000人の従業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・人財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	約120カ国のオペレーティングカントリー数を有する当社グループにおいて、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	当社グループの事業の成長には、デジタル技術を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。
サステナビリティ	人が生きる喜びに満ちた活力ある持続可能な社会を実現するという責任を果たし、困難な社会課題を解決する未来のアイデアを生み出していくべく、サステナビリティ領域の知識・経験を持つ取締役が必要である。

取締役構成比

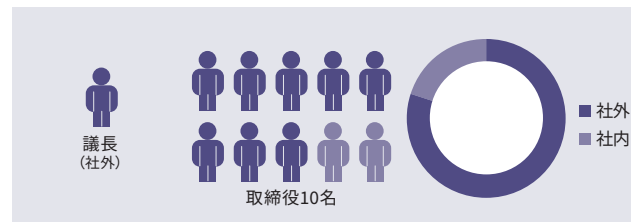


取締役会の活動

取締役会(2024年度16回開催)

— 構成

非業務執行取締役である議長のもと、11名(うち独立社外取締役9名)の取締役から構成され、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います。



— 活動実績

当社は、指名委員会等設置会社であり、取締役会から執行役への業務執行権限の委譲によって、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る業務執行に対する監督の強化及び内部統制の実効性の向上を図っております。

2024年度は、以下を重要アジェンダとし、非公式の討議も含め取締役が充分議論を尽くせるよう運営し、継続的なコーポレートガバナンスの改善に努めました。

2024年度重要アジェンダ

- グループ・グローバル・ガバナンス体制
- 新中期経営計画、資本政策・株主還元策、事業競争力、事業ポートフォリオ
- 上場子会社、内部統制、リスクマネジメント、コンプライアンス
- サステナビリティ(ESG)戦略
- 人的資本投資(従業員)・カルチャー

取締役へのトレーニング

役割・責務を適切に果たせるよう、取締役に對して、職務執行上不可欠な知識の習得と継続的な研鑽機会の提供を行っています。現在は、取締役(社内取締役を除く)への就任時に、当社グループの経営・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さまざま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。2024年度は、サステナビリティ(脱炭素)トレーニング、AI研修、4リージョンCEO報告などを実施しました。

取締役会の実効性向上に向けて

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、独立した第三者機関による分析及び評価を取得したうえで、取締役全員によ

る取締役会の実効性評価を毎年行っています。当社は、2023年度の評価において抽出された課題の改善状況、2024年度の評価結果を踏まえた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。

評価ステップ

2024年9月

匿名アンケート

対象:全取締役及び一部の
グループ・マネジメント・チーム・メンバー



2024年10月

第三者機関による個別インタビュー

対象:全取締役及び一部の
グループ・マネジメント・チーム・メンバー



2024年12月

意見交換会

対象:全取締役

アンケートの項目 (10項目77問)

- ①全体評価(全体としての実効性、モニタリングモデルの機能、監督機能のあり方、意思決定の透明性・公正性・合理性)(4問)
- ②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)
- ③取締役会の構成・体制(総数・独立性比率、スキルセット等)(3問)
- ④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)(8問)

- ⑤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)
- ⑥取締役会の文化とダイナミクス(3問)
- ⑦指名委員会(11問)
- ⑧報酬委員会(11問)
- ⑨監査委員会(12問)
- ⑩2023年度実効性評価における課題(4問)

2023年度の評価課題及び2024年度の評価結果の概要

2024年度の評価において、当社の取締役会は概ね実効的に機能しており、コーポレートガバナンス体制並びに財務規律機能が向上過程にあることが確認されました。

投資規律の強化によるグループ全体の持続的な成長及び中長期的な企業価値向上を目的として、継続的に取締役会の実効性向上のための取り組みを行っていることが確認されました。また、各取締役の高いコミットメント・レベルと、取締役会としての真摯な監督努力により、コンプライアンス事象や財務状況に関する取締役会の理解と感度が高まっており、執行に対するモニタリング機能が向上過程にあることが確認されました。

特に、①監査委員会の活動による貢献により内部統制・監査機能の強化が図られていること、②ファイナンス委員会の活動による貢献により、経営について株主視点での現状把握が進んでいること、そして、③財務状況に係る監督及び執行とのコミュニケーションが改善し、また、財務関連部門の抜本的強化が進められていることは、特筆すべき改善点である、との評価を受けました。

その一方で、事業ポートフォリオの最適化やグローバルでの競争力確保に向けた戦略的な議論を本格的に進めていくことや、今後の中期経営計画・成長戦略について説得力を高めていくことが必要であることを確認しました。

2023年度の抽出課題に対する2024年度の取り組み状況及び当該状況に対する当社の評価

グループ・グローバル・ガバナンス体制の確立

財務部門と取締役会間のコミュニケーションの活性化、監査委員会の真摯な活動による貢献等により、ガバナンス体制は質的に強化されつつあることを確認

事業ポートフォリオの最適化に向けた戦略的な議論の加速

「(ROIC)ー(WACC)」をはじめとした資本効率に関する議論が進展し、株主視点で現状の事業ポートフォリオを把握しつつ、重要な戦略の議論が活発に行われていることを確認

取締役会による執行のモニタリングの強化

コンプライアンス事象や財務状況に関わる問題など、論点が明確となっているテーマに対しては、取締役会として感度が高まり、モニタリングの精度が一定程度向上していること、及び財務関連部門の抜本的強化に向けた対応が進められていることを確認

取締役会における議論に適した資料の質向上

エグゼクティブ・サマリーを付すなどの工夫が見られ、取締役会における議論を意識した資料として一定程度改善していることを確認

今後の改善に向けた取り組み

監督と執行が両輪となってグループ全体の持続的成長と企業価値向上を導くため、取締役会として優先的に取り組む課題及び各課題に対する当社の取り組み方針は以下のとおりとなります。

これら取り組みを進めることにより、当社の取締役会の実効性を継続的に高め、更なるコーポレートガバナンスの強化に努めてまいります。

①中長期戦略に基づく重要アジェンダの審議の充実

- ・議案整理に継続的に取り組み、重要案件にかかる時間を確保していくこと
- ・取締役会の役割・責務を再確認し、執行との間の役割分担を再整理した上で、中長期戦略に係るKGI/KPIを明確化し、そのモニタリング方法について監督及び執行の目線合わせを行うこと
- ・必要に応じて、社外取締役のみの会議の場など、取締役会外の場の活用を検討すること

②グループ経営管理体制の更なる高度化

- ・執行側のスピード感ある対応に資する監督側の適切な助言とモニタリングの強化を行うこと
- ・組織監査機能の継続強化と監督側の情報収集体制強化の検討を行うこと

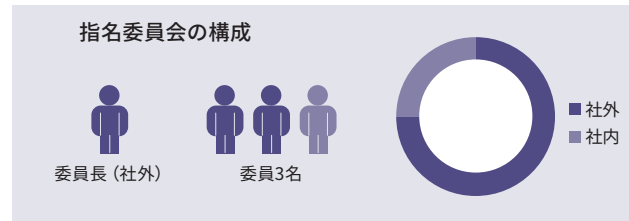
③実効的なグローバルCEO後継者計画の実現

- ・経営環境、経営・組織課題を踏まえた「あるべき姿」に基づく人材把握と、透明性・公正性が担保された候補者の選定を行うこと
- ・候補者の育成計画の明確化と、指名委員会による、候補者の育成状況のモニタリングを行うこと
- ・取締役会におけるロードマップ及び進捗の共有、並びに社外取締役会議を活用した、指名委員ではない社外取締役に対するより詳細な現状の共有について検討を行うこと

各委員会の活動

指名委員会 (2024年度11回開催)

― 委員会の構成



― 活動実績

取締役及び執行役の指名・後継者計画に関し、取締役については、本委員会にて審議を行った上で決定しております。また、執行役については、本委員会の審議・答申を経て取締役会にて付議・決定しております。

2024年度の主な審議事項は、以下のとおりです。

- ・指名委員会の役割・運営方針・主要議題
- ・取締役の指名・後継者計画に関する方針
- ・執行役の指名・後継者計画に関する方針

① 指名方針

- ・当社グループの経営環境に鑑み、グループの中長期の持続的成長と企業価値向上に資する人財を適切に指名する。また、指名に至る審議プロセスの公正性・透明性を高め、より質の高い議論を実現する。
- ・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、当社グループの競争力を強化し、イノベーションを迅速に体現する経営チームを組成する。
- ・2025年度の当社の取締役及び執行役を対象とする。

② 後継者計画方針

- ・当社の取締役及び執行役について後継者計画を立案する。
- ・対象となるポジション（またはポジション群）ごとに、当社グループの経営環境に鑑みた要件、優先度を設定し、それらに基づいた後継者候補の検討を行う。
- ・後継者候補については、執行側で人財に関する議論（People Discussion）を部門ごとに実施し、有望人財の可視化と育成計画の検討を行う。この活動を通じて精査された情報に基づき、指名委員会にて議論する。
- ・ポジションによっては、社内候補者の選定・育成に加えて、社外候補者についてもサーチ活動を推進し、候補者プールの充実を図る。

CEOをはじめとした主要ポジションの後継者計画は、

(1) 基準、(2) プロセス、(3) ガバナンス

の3要素を基本としています。各要素とそれらが関連して構成される後継者計画の一連の仕組みについては、指名委員会にて報告・

確認された上で運用されています。

(1) **基準**: dentsuのリーダーに求められる行動要件「dentsu Leadership Attributes」及びポジションごとに求められる要件（スキル・経験）を設定

(2) **プロセス**: People Discussionにて特定された候補者プールの中から更に有望な人財を選定し、外部アセスメント、指名委員会によるインタビューなどの情報を吟味の上、最終的な候補者を絞り込む

(3) **ガバナンス**: 指名委員会にてプロセスの透明性・客観性を担保。また後継者を対象ポジションに任命する際は、指名委員会での指名の後、取締役会にて承認を受ける

監査委員会 (2024年度15回開催)

委員会の構成



活動実績

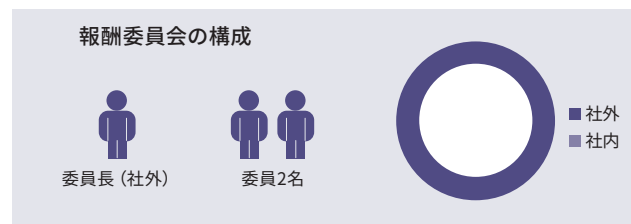
監査委員会は、会社法の規定に基づき取締役及び執行役の職務執行の監査を行うとともに、取締役会が果たす監督機能の一翼を担い、財務報告、内部統制、内部監査及び会計監査について監視・監督を行うことにより、取締役会による経営の監督を補佐することを基本方針としております。

監査委員会における主な重点監査事項は、以下のとおりです。

- ・財務報告の信頼性を確固たるものとする財務報告ライン・決算体制
- ・グループレベルでのコンプライアンス体制強化の取り組み

報酬委員会 (2024年度8回開催)

委員会の構成



活動実績

取締役及び執行役の報酬について、本委員会にて審議・決定しております。2024年度の主な審議事項は、以下のとおりです。

- ・報酬委員会の役割・運営方針（報酬委員会承認対象範囲の再検討）
- ・取締役及び執行役の個別報酬
- ・インセンティブ報酬（年次賞与・中長期賞与）の業績指標見直し
- ・業績指標の目標値・評価方法等の設定
- ・執行役の個人業績目標の設定

役員報酬に関する基本方針

① 魅力的なトータル・リワード及び職場環境の提供により、卓越した人財を採用・リテンションする

- ・競争力ある水準
- ・キャリア成長の機会

② グローバル一体の経営チームによるパフォーマンスを最大限引き出し全社の戦略目標を達成する

- ・パフォーマンスに対する褒賞
- ・チャレンジングな目標設定

③ 株主をはじめとするステークホルダーとの利益共有を促進する

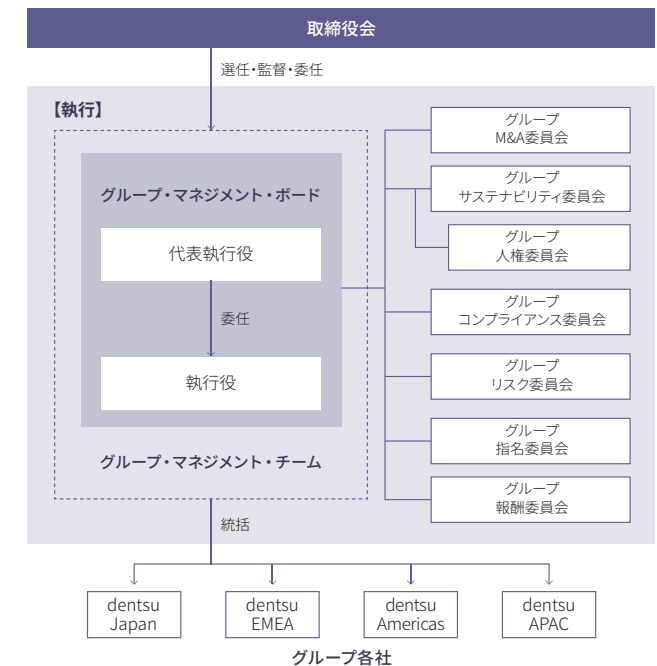
- ・社会的インパクトの創出
- ・説明責任

その他の業務執行関連会議体

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、4事業地域 (Japan、Americas、EMEA及びAPAC) を直接統括して事業運営を行います。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、執行役5名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・決定、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。更に、特定事項について審議する専門委員会として、グループM&A委員会、グループサステナビリティ委員会、グループコンプライアンス委員会、グループリスク委員会、グループ指名委員会、グループ報酬委員会及びグループ人権委員会を設置し、経営の健全性、透明性及び効率性を確保し、中長期的な企業価値の向上を図っております。



役員報酬制度

役員報酬の決定に関する基本方針

役員報酬フィロソフィー

当社は、指名委員会等設置会社として、社外取締役を委員長及び委員とする報酬委員会において、以下の役員報酬フィロソフィーに基づき、取締役及び執行役の報酬水準、報酬の構成及び変動報酬の目標設定などを審議・決定しています。

魅力的なトータル・リワード及び職場環境の提供により、卓越した人財を採用・リテンションする

競争力ある水準

キャリア成長の機会

グローバル一体の経営チームによるパフォーマンスを最大限引き出し全社の戦略目標を達成する

パフォーマンスに対する褒賞

チャレンジングな目標設定

株主をはじめとするステークホルダーとの利益共有を促進する

社会的インパクトの創出

説明責任

報酬水準

グローバルで優秀な経営人財を確保するため、当社が事業展開する主要地域（日本、米国、英国など）における事業競合及び時価総額の類似する人財競合の報酬水準を参考に、役割に応じた報酬水準を設定しています。

種類	報酬項目	概要
固定	基本年俸	定期定額の金銭報酬であり、毎月一定の時期に支給
	年次賞与	各事業年度における指標の数値に応じて支給
金銭	中長期賞与（株価連動型金銭報酬）	各事業年度の一定の日に基準ユニットを付与し、付与日から1年経過する毎に3分の1ずつ権利確定する確定ユニットに対して、その時の株価を乗じた金額を現金にて支給
	中長期賞与（パフォーマンス・シェア・ユニット）	信託を活用し、事業年度の一定の日に基準ユニットを付与し、各事業年度から連続する3事業年度における指標の数値に応じてユニット数を調整し、同数に応じた当社株式などを信託から支給

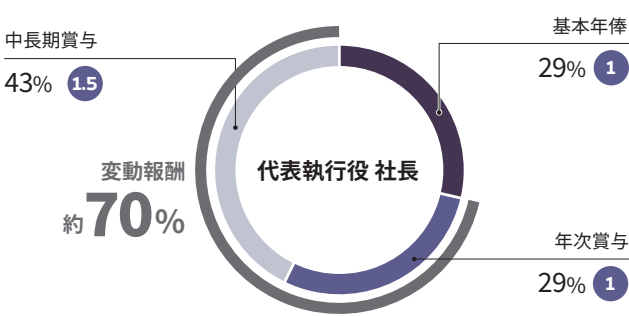
報酬構成

執行役（取締役を兼務する者を含む）の報酬は、基本年俸、年次賞与及び中長期賞与により構成されます。

社外取締役については、固定報酬のみが支払われます。

中長期の業績及び企業価値向上を重視し、基本年俸：年次賞与：中長期賞与の割合を1：1：1.5としています（代表執行役 社長の場合）。その他の執行役については、当社グローバル経営の責任に応じた支給割合とします。

代表執行役 社長の報酬構成



注：上図は目標値における報酬構成割合を表します。

業績連動報酬の仕組み

業績連動報酬の目的

業績連動報酬は、執行役に事業変革と成長戦略を推し進め、企業価値の最大化、ひいては当社グループのパーパス「an invitation to the never before.」の実現を動機付けるため、各報酬の性質に応じ適切な指標及び算定方法を設定しています。

業績連動報酬 指標設定の目的

報酬項目	指標	評価内容・目的
中長期賞与	TSR 対 東証株価指数 ※配当込	株価成長及び株主に帰属する利益増による、株主との利益共有性の更なる強化
	ROE	
年次賞与	オーガニック成長率、オペレーティング・マージン	成長の拡大 ・毎期の事業収益
	コスト指標	不振ビジネスの見直し・経営基盤の再構築による収益性回復
	個人業績評価	事業変革の推進
	サステナビリティ指標	サステナビリティの取り組み

企業価値最大化・当社グループパーパスの実現
an invitation to the never before.

2025年度の目標値及び構成割合

年次賞与及び中長期賞与は、以下の目標値に対する達成度に応じて、それぞれ0～200%（目標：100%）及び30～170%（目標：100%）の比率で変動します。

年次賞与

項目	指標	目標値	上限値	構成割合
財務指標	オーガニック成長率	2.3%	5.8%	30%
	オペレーティング・マージン	11.8%	13.6%	30%
	コスト指標	新中期経営計画のコスト削減計画に依じる		10%
個人業績評価		執行役ごとに経営課題を設定		20%
サステナビリティ指標	従業員エンゲージメントスコア	66	—	10%
	女性リーダー※比率（米国除く）	26.9%	—	
	GHG排出量スコア1+2（米国除く）	11,925.4 tCO ₂ e	—	

※「リーダー」とは、当社グループ各社の取締役及び経営執行に関わる人財を指す。
> [詳細はこちら](#)

報酬ガバナンス

マルス・クロールバック条項

当社は、執行役が故意、過失もしくは不適切行為等により当社に重大な損害を生じさせた場合または決算情報に執行役に対する給付の内容を減少させる影響を与える誤りがあった場合などに、報酬委員会の決議により、年次賞与及び中長期賞与を受給する権利の全部もしくは一部の没収（マルス）または支給済みの金銭もしくは株式の全部もしくは一部の返還（クロールバック）を請求することができます。

中長期賞与（2025年度付与分）

項目	指標	目標値	上限値	構成割合
株価指標	TSR 対 東証株価指数 ※配当込	100%	150%	35%
財務指標	ROE	新中期経営計画のKPIとして定めるROE目標を参考に評価		35%
株価連動型金銭報酬		—	—	30%

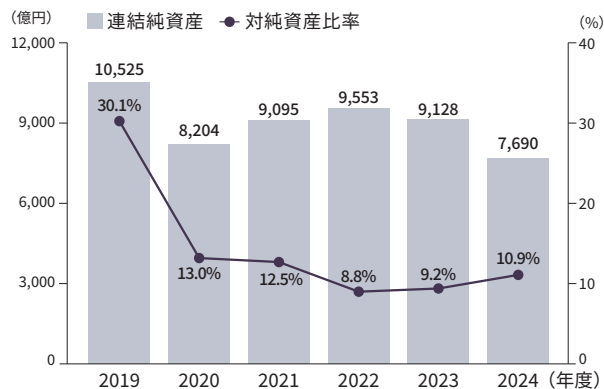
政策保有株式の縮減の方針及び実績

政策保有株式については、取得価額に対する当社の想定資本コストに比べて保有に伴う便益が上回っているか、株式の保有が投資先との取引関係の維持・強化や共同事業の推進に寄与するか等の観点から保有する意義を検証し、保有する意義が乏しいと判断される株式については縮減を図ることを基本方針としております。

この基本方針に基づき、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、保有の適否を検証しております。

昨年は、上記基本方針のもと、政策保有株式16銘柄(売却総額：約207億円)を売却しました。

なお、2024年12月31日時点において、当社の連結純資産に対して政策保有株式の貸借対照表計上額が占める割合は10.9%となっておりますが、2025年度末までに当該割合を10%未満とする予定です。



リスク管理

リスク管理の考え方

当社グループは、経営目標の達成に向けて、不確実性の要因となるリスクを適切に識別・評価し、重要度の高いリスクへの対応及びモニタリングを実施することで、経営目標達成の障害となるリスクの回避・軽減など最適なリスク対応を実施するとともに、リスクを克服、またはリスクを取ることによって機会の実現と最大化を目指しています。

当社グループでは、戦略リスク、主要なオペレーショナルリスク、エマージングリスクを適切に把握することに努めています。また、リスク管理プロセスの合理化を推進し、リスク管理に関する年間計画を策定の上、その確実な実行に取り組んでいます。

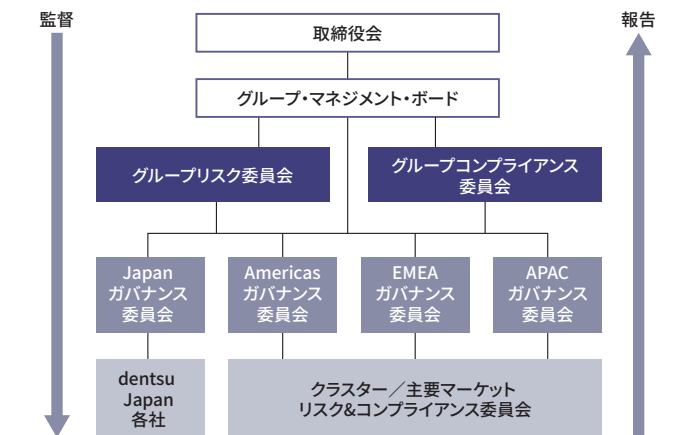
リスク管理体制

当社グループでは、コーポレートガバナンス体制のもと、リスク管理を所管するグループリスク委員会を設置し、グループ経営上重要な「戦略リスク」、「オペレーショナルリスク」、「コンプライアンス&法務リスク」、「財務リスク」、「外部リスク」等を主対象として管理しています。グループリスク委員会の委員長は、代表執行役副社長兼グローバルCGOが務め、委員には代表執行役社長兼グローバルCEOの他、Japan、Americas、EMEA、APACの4地域をそれぞれ統括するCEOが含まれています。更に、グループ・マネジメント・チームからグローバル内部統制&リスク責任者を任命し、リスク管理と内部統制を横断的に統括することにより、リスク管理体制の強化を図っています。

2025年4月より、4地域ごとのリスク&コンプライアンス委員会を発展させて、新たにグループ・マネジメント・ボードの傘下に、地域ごとのガバナンス委員会として改組・発足しました。各委員会には、グループからグローバル・ゼネラル・カウンセル及びグローバル内部統制&リスク責任者が陪席し、地域ごとの意思決定に対する監督機能を強化するとともに、議論の透明性を確保しています。

グループリスク委員会及び地域ごとのガバナンス委員会の活動状況や対応内容は、グループ・マネジメント・ボード並びに取締役会において、定期的にモニタリングしています。

管理体制



リスク管理プロセス

当社グループは、ERM（全社リスクマネジメント：Enterprise Risk Management）のアプローチを基軸とし、グループ経営において重要なリスクを識別・評価しています。評価にあたっては、リスクの顕在化の予防及び顕在化した場合の影響を目標レベルにコントロールするために、発生可能性と発生した際の影響度評価に基づくヒートマップを作成し、リスク・エクスポージャーの把握に努めています。リスク・エクスポージャーについては、毎年全体的な見直しを行う一方で、個別リスクについては必要に応じて随時見直しを実施しています。また、個別リスクの責任者となるリスク・スポンサーを選定し、リスク・スポンサーは個別リスクへの対応計画を策定・推進しています。

加えて、リスク管理の質を段階的に向上させるべく、リスク管理に関する3ヵ年計画を策定し、より効果的かつ効率的なリスク管理プロセスの構築に取り組んでいます。

リスク管理の具体的な取り組み

当社グループでは、2024年に実施したERA（全社リスクアセスメント：Enterprise Risk Assessment）の一環として、グローバルCEOやグローバルCGOをはじめとするグループのリーダーに加え、各地域および主要マーケットのリーダー、社外取締役に対し、リスクに関する広範なインタビューを実施しました。その結果得られた洞察を、グループリスク委員会及びグループ・マネジメント・ボードで慎重に検討し、グループの「リスク・レジスター」として重要と判断されたリスクのリストを更新しました（※）。

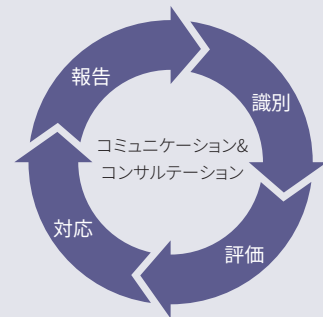
更に、グループリスクの網羅性を一層高めるため、用語の整理を含めたリスクの体系化（リスク・タクソノミー）も併せて実施しました。なお、更新されたリスク・レジスターには、昨年のグループリスク委員会においてエマージングリスクとして議論されたリスク項目も含まれています。

※主なリスク項目については、第176期有価証券報告書P.28からの「事業等のリスク」をご参照ください。

また、上記ERAを基軸として、グループ及び各地域のエグゼクティブメンバー向けと、その他従業員向けの2種類のリスク研修を開発しました。今年、グループ全従業員を対象としたリスク研修を実施し、グループ全体のリスクへの理解を深めるとともに、より強固で持続可能なリスク・カルチャーの定着を図ります。

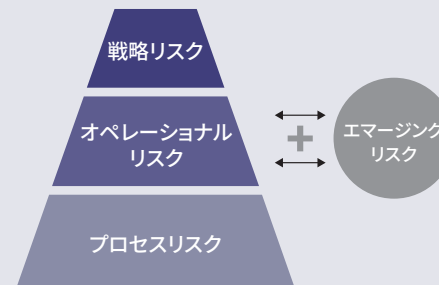
ERMを基軸としたリスク管理

主要リスクについて、識別・評価・対応・報告のサイクルを定期的に回している。



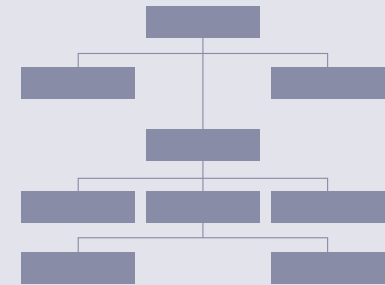
エマージングリスクの把握・対応

エマージングリスクの把握は、グループ及び傘下の各リスク委員会が牽引。



リスク・タクソノミーの整理

用語を体系的に整理することで、リスク管理の合理性・網羅性をより確実なものにしていく。



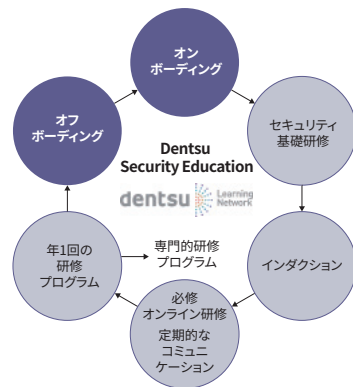
サイバーセキュリティ

電通グループのセキュリティプログラム

電通グループは、事業と従業員を脅威から守り、従業員が安全に働けるようにするとともに、顧客企業に安心を保証することを重要な目的としたセキュリティプログラムを開発してきました。

- 優先事項としての認識

セキュリティは電通グループの事業運営に不可欠なテーマであり、社内外のステークホルダーの需要を満たす上で、きわめて重要であると認識しています。



- 十分な投資

電通グループはセキュリティに関わる事項を真剣に受け止め、業界標準の安全対策をグループ全体に対して一律に実施するための投資を行っています。

- グローバルで一貫した体制

セキュリティチームは、グループ全体のセキュリティに責任を持つグループ・チーフ・インフォメーション・セキュリティ・オフィサーが、各地域のチーフ・インフォメーション・セキュリティ・オフィサー

たちと連携しながらサポートする体制で運営されています。

- 健全なガバナンス

セキュリティを担保するためのプロセスは、明確な説明責任、方針、統制も含めて、電通グループの経営陣が責任を持って実効性のある監督を行っています。

- 独立組織による保証

コーポレートガバナンス、顧客企業と取引先要求事項及び規制の順守、リスクマネジメントについての評価（内部及び外部機関による）が行われています。

従業員の意識向上

電通グループは、さまざまな取り組みを通じて、包括的なセキュリティ意識の向上と教育プログラムを推進しています。

- セキュリティ意識向上を目的とした研修の年1回の受講義務
- リスク管理上重要性の高い任務や職務を対象とした研修
- セキュリティポリシーを浸透させるための定期的なコミュニケーション
- 定期的な模擬フィッシング対策キャンペーン

ガバナンスとリスク

電通グループはEnterprise Risk Management (ERM) のアプローチを基軸に、経営上重要なリスクを識別・評価しています。またそのリスクの顕在化の予防と顕在化した場合の影響を最小化するため、リスク・スポンサーを選定し、リスク対応計画の策定と実施を委任します。そして、その対応状況のモニタリングを電通セキュリティリスク委員会で定期的実施しています。更に、3つのディフェンスラインモデルにおけるセカンドラインから生じるセキュリティの課題も、同じリスクマネジメント方法によって監視・報告されています。

事業の安全性

・高度なサイバーセキュリティ対策

- メール、ウェブ、エンドポイントのマルウェア対策
- 次世代Endpoint Detection and Response (EDR) システム
- 新たな脅威を防御するための実用的なセキュリティインテリジェンス
- ネットワーク及びデバイス全体へのプロアクティブな脅威ハンティング

・監視とインシデント対応

- 専門家による24時間365日のセキュリティ監視
- ログ集約と相関分析による挙動活動の可視化
- 脅威を速やかに阻止し対応する体制
- インシデント対応プロセスの定期的なテスト

・ID及びアクセス管理

- ユーザーによるアクセスと入社者・退社者の一元的な監視
- 特権アカウント及びドメインのリアルタイム監査
- コアアプリケーションでの多要素認証の利用

・インフラと資産の保護

- ネットワーク境界に対する独自のテスト
- 攻撃者に先んじた脆弱性の検出と修正
- エンドポイント用のセキュアなインターネットゲートウェイ

2025～2027年の重点領域

- セキュリティ体制の継続的な見直しと改善
- データ中心の管理体制の継続的強化
- 製品開発におけるセキュリティの推進
- 電通グループのセキュリティ人財の育成

サプライチェーンマネジメント

概要

電通グループでは、サプライチェーンマネジメントを重要な課題と捉えて、「調達」に関わるグループポリシー等の策定と開示、必要な体制やプロセスの整備、従業員向けの教育や研修の実施に取り組んでいます。

サプライチェーンマネジメントに関する ポリシーの公開	当社グループは、電通グループに属するすべての人が理解し、実践することが求められる「電通グループ行動憲章」において、取引先に対する行動指針を定めています。そして、社会の発展に貢献するグローバル企業として、調達に関する当社グループの考え方を示した「電通グループ調達ポリシー」、電通グループと取引を行うサプライヤーに期待する行動をまとめた「電通グループサプライヤー行動規範」を定め、公開しています。また、地域ごとに、各地域の商習慣や事業構造に即したガイドライン/プロシージャを策定し、各地域を担当する調達チームが運用しています。
体制	グローバル・チーフ・ガバナンス・オフィサーが、調達に関わるグループポリシーのオーナー及びサプライチェーンマネジメントの責任者を務めています。そして、サプライチェーンマネジメントを担う調達チームが日本 (dentsu Japan) と海外に組織され、ポリシーに沿って各施策をマネジメントしています。また、調達に関わる重要度が高い案件への対応については、グループ・マネジメント・ボードなどの当社の重要会議で検討、決議し、必要に応じて取締役会に報告する体制をとっています。
対象となるサプライヤー	電通グループのサプライヤー（発注先・業務委託先・協会社など）は、メディア/制作プロダクション/テクノロジーサービス/物品提供/コンサルティング企業/その他のプロフェッショナルサービス企業など多岐にわたります。1次取引先のみならず、2次取引先以降も、サプライチェーンマネジメントの対象であると考えています。
サプライヤーへの対応	国や業種のみならず、環境・人権・コンプライアンス・情報セキュリティ管理・汚職防止・ガバナンスなどのサプライチェーンマネジメントにおける重要リスクを明確に定義し、サプライヤーとの取引においては、取引開始時にデューデリジェンスを実施しています。また、取引期間中にも定期的にモニタリングを実施しています。更に、調達チームとサステナビリティチームが協働し、脱炭素に向けたサプライヤーへの対応を進めています。
サプライヤーからの相談への対応	事業部門から独立した各地域の調達チームが、外部サプライヤーからの相談を受けるホットラインに届いた情報をはじめとして、多面的に情報を収集し、分析・検証を行い、必要な対応を検討・実行します。 また当社グループは、サプライヤーをはじめとしたステークホルダーの皆様が匿名で相談が可能な通報窓口「SpeakUp@dentsu」を整備しています。

dentsu Japan (以後dJ) における取り組みの詳細

①ガイドラインの策定

社会そしてステークホルダーの発展に資する持続的なサプライチェーンを構築するために、dJ各社だけでなく、dJ各社のサプライヤーにも遵守を求める「dentsu Japan調達ガイドライン」を策定し、公開しています。

②ガイドライン遵守の取り組み

dJ各社の経営層に対して、dJ調達ガイドラインの遵守・履行の働きかけ、遵守・履行状況の確認、そしてガイドラインの遵守・履行に必要なサポートを定期的実施しています。

③モニタリング

事業部門からの申告及び審査、dJ調達チームが適宜実施する情報収集によって、サプライヤーに個別の事案、課題の発生またはその可能性があると考えられる場合には、社内調査やヒアリングなどを実施し、取引継続の可否を迅速に判断しています。

④エスカレーション

dJ各社とdJ調達チームが連携し、情報共有及び課題への対応を実施しています。重要な課題は、dJ取引委員会(取引の安全性と健全な収益性を実現するために適切に経営判断を行うことを目的とするdJの委員会)で報告・審議され、取引内容の調査及び取引継続の判断を行います。

⑤教育・研修

dJ各社に対し、調達に関わる契約・情報セキュリティ・モニタリングなどに関する具体的な方法の共有、サポートを実施しています。

⑥リスク管理とデューデリジェンス

取引開始時に、取引基本契約の締結を徹底することでリスク管理を行うとともに、取引先の業種に応じた調査・確認を実施し、取

引可否を判断しています。また、取引基本契約のひな型は、「公正・透明な取引」を実現するために適宜見直しを実施しています。

⑦サプライチェーン適正化・継続的な取り組み例

dJ調達チームが、dJ各社と連携してさまざまな施策を実施しています。これらの施策の例として、取引管理専任者の設置、サプライヤーとの共存共栄を目指すことを示すメッセージである「パートナーシップ構築宣言」の発信が挙げられます。

海外における取り組みの詳細

①ガイドラインの策定

海外における契約に関するポリシー、調達と支払に関するポリシーを定めた上で、事業を展開する各地域の法令や商習慣を遵守した調達を実施しています。

②ガイドライン遵守の取り組み

調達活動のコンプライアンスは、内部統制フレームワーク(ICF)のもとで管理されており、日々の調達活動は、各地域・各社の調達チーム及びビジネスオペレーションやファイナンスなどの各ファンクションが協働して管理しています。海外調達チームは、サプライヤーへの高額な支払い、グローバル全体に係る重要な契約の管理などを行っています。

③モニタリング

各地域・各社でのモニタリングに加えて、グローバルの案件については、海外調達チームがサプライヤーのデューデリジェンスとリスク管理をサポートし、問題の解決にも対応します。

また、調達に関わるリスク・アセスメントの状況は、ダッシュボードによって関係メンバーに共有されています。

④エスカレーション

海外調達チームにより、主要な契約活動、交渉活動による定量成果及び調達関連のリスクや機会に関する内容などが月次で報告され、ファイナンス・法務・テクノロジーに関する重要会議で報告されています。

⑤教育・研修

海外調達チームのメンバーは、データ保護、セキュリティ、グループ行動憲章などの諸規定などに関する標準的な研修に加えて、商取引交渉やサステナブル調達に関する研修を受講し、調達に関する資格取得の支援も受けています。

⑥リスク管理とデューデリジェンス

新規のサプライヤーに対しては、サプライヤー行動規範への同意、財務的な健全性の確認、コンプライアンスリスクの評価、適切な情報セキュリティの確認を行うためのデューデリジェンスを実施します。また、サプライヤーのサステナビリティに関わる情報の収集においては、関連する質問項目にも一定のウェイトを設定しています。

⑦サプライチェーン適正化・継続的な取り組み例

海外調達チームでは、サプライヤーのセグメンテーションを導入して主要なサプライヤーを特定し、その活動を管理するために適切なリソースを割り当てています。

また、サプライチェーンの適切な管理のため、サプライヤーとの契約締結を支援するツール、サプライヤーのデューデリジェンスを適切に行うためのツール、調達ソーシングのためのツールなどを導入しています。