

取締役会の監督機能を更に強化し、 中長期的な企業価値向上に尽力します。



独立社外取締役
取締役会議長

松井 巖

取締役会による監督機能強化への決意

(株)電通グループが2025年度に過去最大の連結最終赤字となり、株主の皆様には1株当たり配当金の支払いを見送る結果となりましたことを、取締役会議長として遺憾に思います。

今後の当社グループの業績回復には、環境変化を踏まえた迅速な意思決定に加えて、その意思決定を適切に監督することが欠かせません。そのため、私は、株主をはじめとしたステークホルダーの視点で、取締役会による監督機能の更なる強化に取り組んでまいります。

取締役会の重要テーマ

当社グループの置かれた厳しい環境を踏まえ、グループガバナンスの進化、海外事業に関する構造改革の推進、資本政策と財務戦略の見直しという3点が、2025年度の重要テーマでした。法定3委員会やファイナンス委員会と緊密に連携して論点を事前に整理し、取締役会では、重要な論点について多様な意見を引き出して議論の質を高めることに取り組んでまいりました。その結果、グループガバナンスの進化については、内外からの評価も向上し、一定の成果が見られたものの、海外事業の構造改革に向けた施策はまだ途上であり、資本政策や財務戦略についても、環境変化に応じた議論の継続が必要です。

取締役会では、過去の海外事業拡大に伴う複合的な要因による諸課題について取締役全員が危機感を持ち、継続的に、緊迫感のある議論を重ねています。不振ビジネスの見直し、競争優位性の再構築、コストの最適化、組織構造の簡素化、グループガバナンスの強化などの経営課題に対して、執行が着実かつスピード感を持って実行していくために、取締役会による適切な監督がより重要になっていることを強く認識しています。

取締役会議長として

当社グループはこれまで、労働環境改革と意識行動改革という2つの大きな改革にグループ全体で取り組み、着実に成果を上げてきました。取締役会議長に就任する以前、私は労働環境改革に関する独立監督委員会委員長として、また社外取締役として、これらの改革を監督する中で当社グループの底力を実感してきました。そして、現在進めているさまざまな改革についても、成果につなげることを強く期待しています。

取締役会では、2025年3月に独立社外取締役が増え、より多様な背景を持つ取締役の専門性、経験、そして知見を十分に生かし、充実した議論を行っています。重要テーマについては、多角的な視点で、多様な意見が出され、想定時間を上回って深い議論が続けられることも珍しくありません。取締役の人数が増えた中で実効性のある議論をするためには、重要テーマに絞ったアジェンダ設定、各取締役の多様な意見を引き出せる進行、そして取締役会の効率的な運営が必要です。

今後も、取締役会議長として、独立性と客観性を持った適切な取締役会の運営に努め、取締役会の実効性向上に向けた取り組みを進め、取締役会による監督機能の強化と当社グループの企業価値向上に貢献してまいります。

(2026年3月27日現在)

Point① 独立性と多様性を備えた取締役会

(株)電通グループは、取締役会の監督機能を強化するため、取締役11名のうち、過半数の8名を独立社外取締役とするとともに、取締役会議長にも独立社外取締役を選任しています。また、経営経験や経理・財務、監査、グローバルマネジメント、法務等の多様な専門性を有する独立社外取締役が主体的に議論に参画し、重要な経営課題やリスク、資本配分等について、執行から十分かつ的確な説明を受けた上で、建設的な議論と意思決定を行っています。

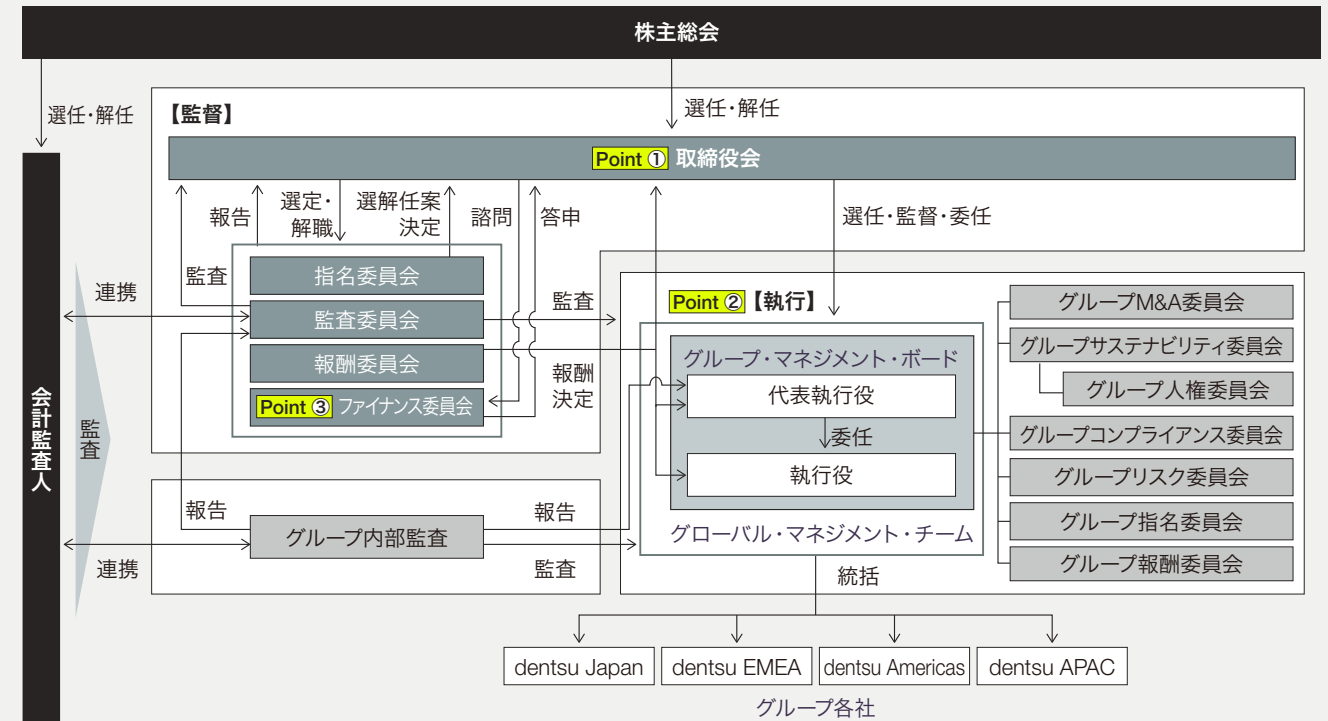
Point② グローバル経営執行体制の強化

当社グループでは、実行力の強化と変革のスピードを最優先に、経営陣の階層の一部を削減し、新たに執行役を含むグローバル経営を推進するグローバル・マネジメント・チームを構成しました。これにより、グローバル・マネジメント・チームが世界4事業地域(Japan/Americas/EMEA/APAC)を直接統括し、迅速かつ実効性の高いグループ経営体制を実現しています。2026年度には、グローバル全体の変革を一層加速するために、新たに「グローバル・チーフ・トランスフォーメーション・オフィサー(尾身典孝)」を設置しました。

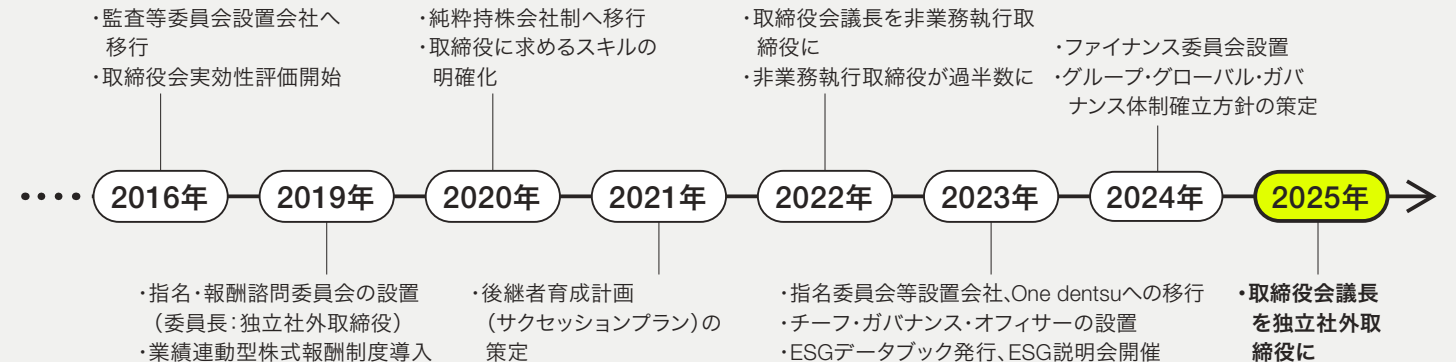
Point③ 企業価値向上のための財務規律の高度化

当社グループは、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事業展開するマーケットの見直し・選択と集中とともに、財務基盤の健全化及び資本効率の向上に取り組んでいます。この変革を支援し、健全な事業成長を実現するため、専門的な知見をもとに取締役会へ答申を行う諮問委員会として、ファイナンス委員会(P.52)を設置しています。同委員会は、財務に関わる課題及び方針の確認、各種財務施策の妥当性及び進捗の確認、財務及び投資に関わる規律の検討などを通じて、株主視点で企業価値の向上を支援しています。

コーポレートガバナンス体制



コーポレートガバナンスの進化

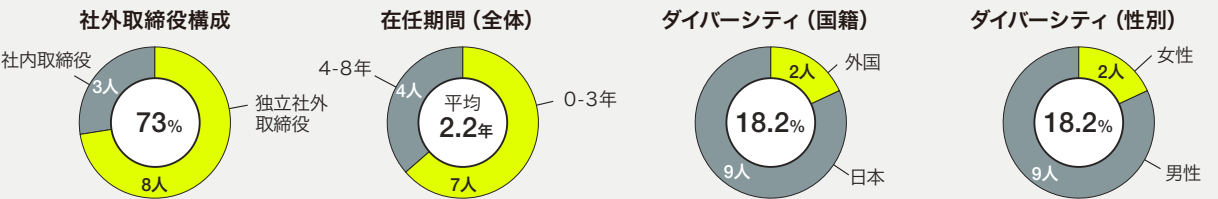


取締役のスキルと構成

当社は、取締役会の実効性向上を目的として、取締役の多様性及び知識・経験・能力をスキルマトリックスとして整理・開示しています。経営環境や中長期的な価値創造の方向性を踏まえ、取締役会全体として必要なスキル項目や基準については、継続的に見直しを行っています。2026年度は、グローバル経営体制の再構築とガバナンス強化を踏まえ、事業とコーポレート双方に知見を有する人財を取締役として選任しました。これにより経営基盤の強化と執行の説明責任の向上を図り、取締役会による監督機能の実効性を高めています。また、社外取締役が多数を占める体制を維持しながら、最適な取締役会構成の検証を継続しています。

氏名	*業務執行	役職	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			○	○	○			
佐野 傑*	指名	取締役代表執行役社長 グローバル CEO 兼 dentsu Japan CEO	○				○	○	○	○
綿引 義昌*		取締役代表執行役副社長 グローバルCCAO	○			○	○		○	
遠藤 茂樹*		取締役 執行役 グローバルCFO	○	○	○			○		
ポール・キャンドラント	報酬(委員長) 社外 独立	取締役	○				○	○	○	
アンドリュー・ハウス	報酬 社外 独立	取締役	○					○	○	
佐川 恵一	監査 ファイナンス 社外 独立	取締役	○	○	○	○		○	○	
松田 結花	監査 (委員長) 指名 社外 独立	取締役		○	○	○				
河村 芳彦	ファイナンス(委員長) 監査 報酬 社外 独立	取締役	○	○	○	○		○		
高嶋 智光	指名(委員長) 監査 社外 独立	取締役			○	○	○			
市川 奈緒子	指名 ファイナンス 社外 独立	取締役	○					○	○	○

取締役構成比



経営体制／企業価値向上に資するスキルセット選定理由

経営	当社グループを取り巻く環境が激変する中、適切な経営判断及び持続的な企業価値向上の推進のために、企業経営の経験・実績が必要である。	人事／労務／ 人財組織開発	従業員一人ひとりが能力を最大限に発揮し、当社グループの発展に貢献するためには、人事・労務・人財開発の確かな知識・経験が必要である。
財務／経理	強固な財務基盤の構築、成長投資の推進及び株主還元強化のための資本政策の実現には、財務・会計分野の確かな知識・経験が必要である。	グローバル マネジメント	約120カ国で事業を展開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・経験が必要である。
監査	健全で持続的な成長の確保、透明性の高い財務報告の実現及び健全なガバナンス体制の確立には監査分野の確かな知識・経験が必要である。	デジタル・ ビジネス	事業成長に必要なAIをはじめとするデジタル技術の中核に置いた抜本的な事業改革が必須であり、デジタル・ビジネス領域で確かな知識・経験が必要である。
法務／ コンプライアンス／ リスク管理	リスクマネジメントは持続的成長の基盤であり、取締役会の監督機能強化のために法務・コンプライアンス分野の確かな知識・経験が必要である。	サステナビリティ	希望にあふれる未来を実現し、社会課題解決のアイデアを生み出すべく、サステナビリティの知識・経験が必要である。

グローバルCEOの選任理由

当社は現在、グローバル事業を含めた経営の立て直しという重要な局面にあり、指名委員会として選任に向けて慎重な検討を重ねてきました。指名委員会では、平時より後継者計画を継続的に確認・検討してきた中で、現下の経営環境や課題を踏まえた結果、佐野氏を候補者として選定しました。選定にあたっては、グローバル経営のもとで事業地域を横断した全体最適の判断力を重視しました。同氏は複数の地域・事業を踏まえた意思決定の経験を有し

ており、短期的な業績対応と中長期的な構造改革を同時に進める当社の状況に適していると判断しました。加えて、dentsu Japan CEO及び(株)電通グループ執行役としての実績と高いマネジメント能力をも併せて評価し、グローバルCEOとして選任しました。

独立社外取締役
指名委員会 委員長
高嶋智光

※グローバルCEO選任に関する高嶋委員長と市川委員の対談記事はこちらをご覧ください。
<https://www.group.dentsu.com/jp/about-us/governance/dialogue.html>

取締役一覧



松井 巖（取締役会議長 社外取締役）社外 独立

長年にわたり検察官として大津地検検事正、最高検刑事部長、福岡高等検察庁検事長などを歴任し、経済・租税事件を含む重大事件の捜査・公判を指揮。退官後は弁護士として活動し、2020年より（株）電通グループ社外取締役に就任。法務・コンプライアンス分野の知見を生かし、ガバナンス強化に貢献している。

- 取締役在任期間：6年
- 2025年取締役会出席回数：15回中15回
- 保有株式数：0株



佐野 傑（取締役 代表執行役 社長 グローバルCEO 兼 dentsu Japan CEO）指名

1992年に（株）電通入社後、営業部門での業務経験を経て、BX成長及び海外展開、グループの競争力強化に貢献。2024年よりdentsu Japan CEO、2025年よりdentsu Japan CEO兼デピュティ・グローバルCOOに就任し、国内事業とグループ横断の事業変革を推進した。

- 取締役在任期間：新任
- 2025年取締役会出席回数：-
- 保有株式数：13,721株



綿引 義昌（取締役 代表執行役 副社長 グローバル・チーフ・コーポレート・アフェアーズ・オフィサー（CCAO））

（株）電通において、メディア領域や事業企画領域で経験を重ねた後、電通ジャパンネットワーク執行役員、複数の関係会社取締役、dentsu Japan COO等を歴任。2026年より（株）電通グループ代表執行役副社長 グローバルCCAOに就任し、グループ全体の経営基盤強化を推進している。

- 取締役在任期間：新任
- 2025年取締役会出席回数：-
- 保有株式数：19,211株



遠藤 茂樹（取締役 執行役 グローバルCFO）

伊藤忠商事を経て、GEやブリティッシュ・アメリカン・タバコ、アクセントリアなど複数のグローバル企業で財務・会計領域の要職を歴任。2024年に（株）電通グループに入社、2025年より当社執行役グローバルCFOに就任し、豊富な財務経験とグローバル経営の知見を生かして、収益性向上と企業価値向上を推進している。

- 取締役在任期間：新任
- 2025年取締役会出席回数：-
- 保有株式数：100株



ポール・キャンドランド（社外取締役）報酬(委員長) 社外 独立

PepsiCoやウォルト・ディズニー・ジャパン、ウォルト・ディズニー・カンパニー・アジアなどでグローバル経営に携わり、アジア事業やデジタル事業の成長を牽引。2022年より当社取締役に務め、グローバル経営の視点から競争力強化やガバナンス向上に貢献している。

- 取締役在任期間：4年
- 2025年取締役会出席回数：15回中15回
- 保有株式数：0株



アンドリュー・ハウス（社外取締役）報酬 社外 独立

ソニーグループにおいて事業運営やマーケティング領域を担当し、ソニー・インタラクティブエンタテインメントではグローバルCEOや取締役会長を務めるなど、国際的な企業経営や事業変革に関する豊富な経験を有する。2022年より当社取締役に就任し、グローバル競争力向上とガバナンス向上に貢献している。

- 取締役在任期間：4年
- 2025年取締役会出席回数：15回中15回
- 保有株式数：0株



佐川 恵一（社外取締役）監査 ファイナンス 社外 独立

1988年にリクルート入社後、経理財務、法務、投資マネジメント、コンプライアンスなど管理領域を幅広く担当し、2017年にはCFO兼CROを務めるなど、経営基盤強化と事業変革を推進。2022年より当社取締役に就任し、グローバル競争力強化やガバナンス向上に貢献している。

- 取締役在任期間：4年
- 2025年取締役会出席回数：15回中15回
- 保有株式数：0株



松田 結花（社外取締役）監査(委員長) 指名 社外 独立

シティバンクを経て、中央新光監査法人や中央クーパースアンドライブランド国際税務事務所に会計・税務領域の経験を重ね、2014年にはPwC税理士法人理事に就任。公認会計士・税理士としての専門性を有し、2023年より当社取締役に就任し、監査・財務分野における経営監督機能の強化に貢献している。

- 取締役在任期間：3年
- 2025年取締役会出席回数：15回中15回
- 保有株式数：199株



河村 芳彦（社外取締役）ファイナンス(委員長) 監査 報酬 社外 独立

1979年に三菱商事入社後、執行役員ビジネスサービス部門CEO補佐（経営計画担当）を経て日立製作所において代表執行役執行役副社長、CFO等を歴任。財務・戦略、デジタル変革、グローバル経営の豊富な知見を有し、2025年より当社取締役に就任し、事業変革、競争力強化、財務ガバナンス向上に貢献している。

- 取締役在任期間：1年
- 2025年取締役会出席回数：11回中11回
- 保有株式数：284株



高嶋 智光（社外取締役）指名(委員長) 監査 社外 独立

1989年に検事任官後、法務省大臣官房審議官、法務省人権擁護局長、出入国在留管理庁次長、法務事務次官、名古屋高等検察庁検事長などを歴任。企業犯罪等の捜査・公判や法務行政における豊富な経験を有し、2025年より当社取締役に就任し、ガバナンス及び監督機能の強化に貢献している。

- 取締役在任期間：1年
- 2025年取締役会出席回数：11回中11回
- 保有株式数：284株



市川 奈緒子（社外取締役）指名 ファイナンス 社外 独立

1981年にコルグ入社後、日本ブーズ・アレン・アンド・ハミルトン、GEキャピタル・エジソン生命保険、ノバルティスファーマ、産業革新機構、三菱ケミカルホールディングスなどで経験を重ねる。2025年より当社取締役に就任し、戦略コンサルティングや事業開発、マーケティング領域での知見を生かして、競争力強化や事業変革の推進に貢献している。

- 取締役在任期間：1年
- 2025年取締役会出席回数：11回中11回
- 保有株式数：142株

経歴の詳細は下記の資料をご覧ください。
<https://www.group.dentsu.com/jp/ir/common/pdf/ams177notice.pdf>

取締役会の取り組み

2025年度の取り組み

2025年度は以下を重要アジェンダとし、15回の取締役会のほか、執行から社外取締役に対する事前説明会や、取締役による非公式の討議の機会を複数回設け、取締役会における議論の深化及び実効性の向上を図りました。

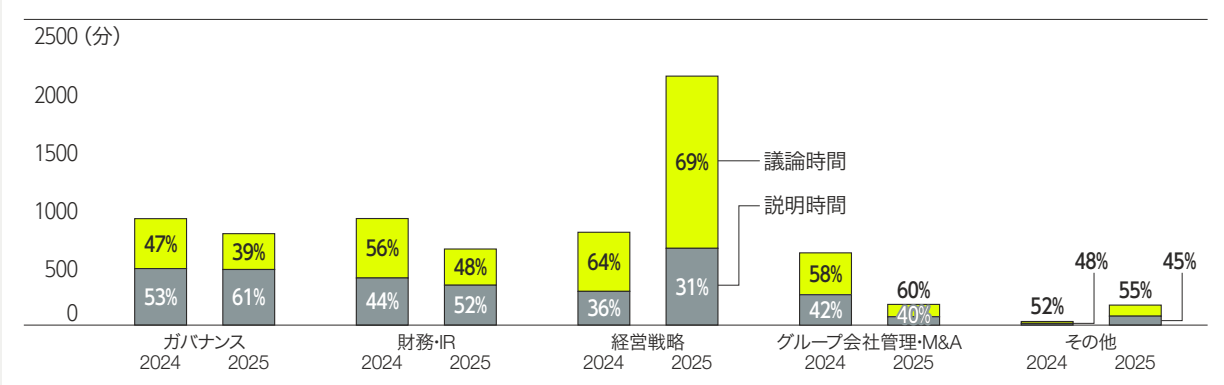
- ・中期経営計画2025-2027、海外事業の構造改革、事業競争力、資本政策、株主還元策
- ・内部統制、リスクマネジメント、コンプライアンス
- ・グループ・グローバル・ガバナンス体制
- ・2030価値創造戦略（サステナビリティ戦略）
- ・ブランド向上・コミュニケーション

2025年2月に発表した中期経営計画2025-2027において、電通グループの海外事業の業績回復が最も大きな課題であると位置付けており、その実現に向けて「経営戦略」分野について多くの議論を交わしました。特に海外事業に関する戦略的な検討、グループ経営管理の在り方、並びに資本政策及び財務戦略について、社外取締役から多数の指摘・助言が提示され、議論が深められました。その結果、選択と集中の観点から海外事業ポートフォリオの最適化が進むとともに、グループ経営管理の高度化が進展しました。

分野別の主なアジェンダ

分野	主なアジェンダ
ガバナンス	委員会等各種報告、役員人事・報酬、内部統制・リスクマネジメント・コンプライアンス、サステナビリティ関連報告（環境、社会及びガバナンスに関する事項を含む）
財務・IR	決算・業績、財務施策、IR活動報告
経営戦略	中期経営計画2025-2027、事業・資本構造の再構築の検討、各種プロジェクト
グループ会社管理・M&A	子会社支援、M&A・投資
その他	訴訟案件報告等

2025年度 分野別説明・議論時間



取締役へのトレーニング

（株）電通グループは、取締役がその役割及び責務を適切に果たし、取締役会の監督機能を十分に発揮できるよう、継続的なトレーニングの機会を提供しています。新任の社外取締役に対しては、当社グループの経営方針、事業、財務、ガバナンス体制、重要な経営課題及び関連法令等について理解を深めるため、社内外の専門家によるオンボーディングを実施しています。就任後も、当社は取締役会の実効性向上を目的として、取締役に対し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やベストプラクティス等に関する最新の知見を習得する機会を提供しています。2025年度は、社外取締役に対し、データ&テクノロジー領域に関するオンボーディングを実施しました。これらの取り組みを通じて、取締役会による監督機能の高度化と中長期的な企業価値向上を支えています。



企業価値向上を支える取締役会の 実効性向上に対する取り組み

(株)電通グループは、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上で、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、2024年度の評価において抽出された課題の改善状況、2025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進化に努めています。

2025年度のアンケート項目は右記の通りです。

2025年度の取り組み実績

[2025年2月]

・中期経営計画（2025-2027）の策定

[2025年3月]

・取締役会議長に独立社外取締役を選定

・2024年度実効性評価において抽出された課題を基に2025年度の取締役会重要アジェンダを選定

[2025年12月]

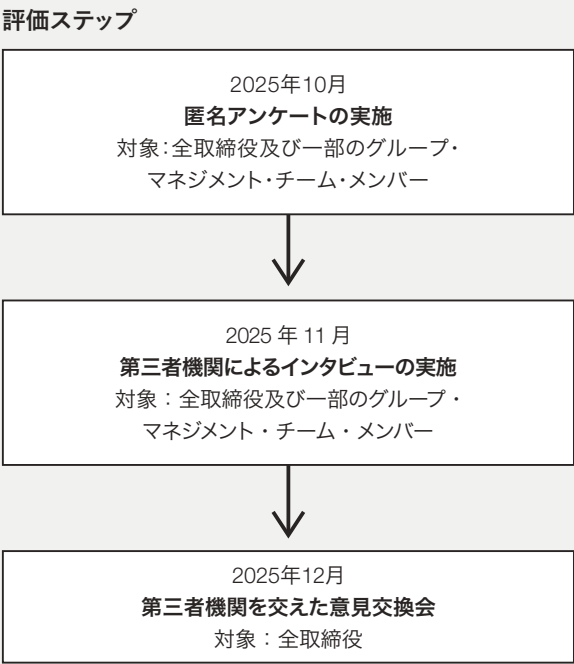
・社外取締役会議を開催

他

・執行から社外取締役に対する事前説明会

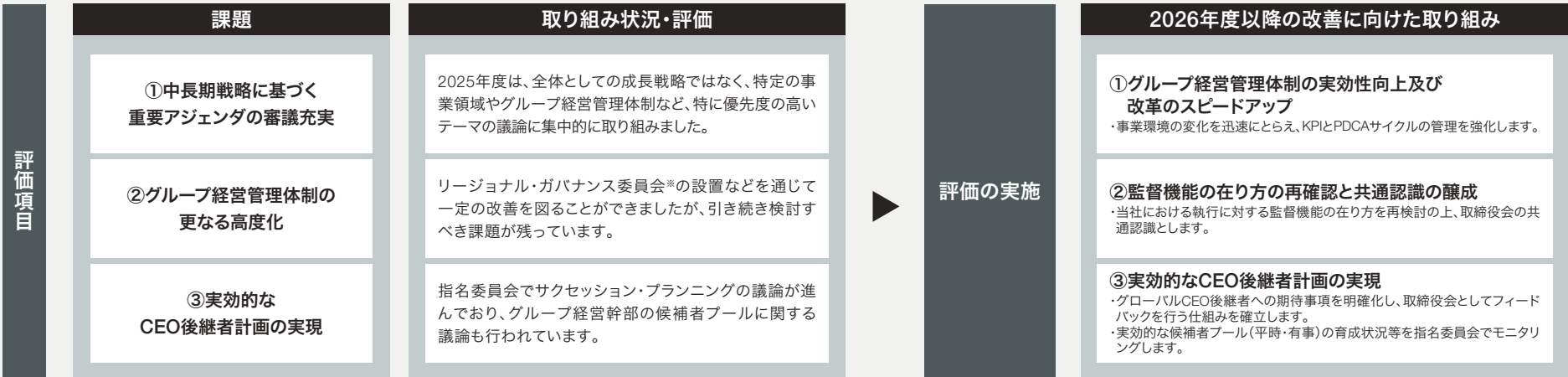
・取締役の非公式の討議の実施

	アンケート項目	質問数
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、監督機能の在り方、意思決定の透明性・公平性・合理性）	5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）	9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）	6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）	6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
10	2024年度実効性評価における課題	3問



2024年度課題への対応・進捗状況、今後の改善に向けた取り組み

2024年度の分析・評価において抽出された課題に対する2025年度の取り組み状況及び当該状況に対する評価は以下の通りです。



※リージョナル・ガバナンス委員会：各事業地域の自己統制機能を強化する目的でグループ・マネジメント・ボードの傘下に設置されている委員会

委員長メッセージと委員会の活動



独立社外取締役
指名委員会 委員長
高嶋智光

指名委員会では、取締役及び執行役の選任プロセスやグローバルCEOサクセッションを主要な議題として議論を重ね、2025年度にはグローバルCEOに相応しい取締役候補者の選定など、委員会としての重要な役割を果たしました。

今後は、新体制において、サクセッションの定期的なレビューを行うとともに、人財をより広い視野で捉えるための候補者プールの作成、更には候補者の育成プロセスの充実を進めていきます。あわせて、指名委員による候補者との直接面談や外部アセスメントの活用を通じ、候補者を継続的・多面的に検討します。

取締役等のサクセッションを中心とする中長期的な体制の充実を2026年度の課題と位置付け、選任及び育成の運用を一層深化させることにより、電通グループの持続的な企業価値の創出に貢献してまいります。



独立社外取締役
監査委員会 委員長
松田結花

監査委員会では、内部監査部門及び内部統制部門、会計監査人との連携を通じた組織的な監査を実施しています。一部の議案を除き、内部監査及び内部統制の各責任者、グローバルCFO、会計監査人等が監査委員会に陪席し、独立社外取締役である各監査委員はそれぞれから報告を受け、質疑を行います。各委員の専門的知見及び豊富な経験に基づき、独立した立場から代表執行役等と意見交換を実施し、監査意見を形成します。法令違反その他コンプライアンスに関する重要事項が生じた場合、その背景や対応状況、影響も含めて適時に監査委員会に共有される体制を確保しています。取締役会による経営の監督を補佐するという役割を全うすべく、戦略の策定及びその確実な実行を下支えする組織的な対応、適切な内部統制が維持されていることを確認し、企業価値向上に貢献してまいります。

指名委員会（2025年13回開催）

委員会の構成 委員長(社外)、委員4名(社内1名、社外3名)

活動実績

主な審議内容は以下の通りです。

- 執行役の検討及び選定**：取締役選任に関する議論とも連動させながら、新執行役に相応しい候補者の検討及び選定を実施しました。あわせて、グローバルCEO候補者に対しては、社外取締役から新執行体制に対する要望事項を伝達するとともに、対話形式で双方の考えを確認する機会を設けました。
- 執行役の後継者計画**：グローバルCEO要件を策定した上で、後継者パイプラインの確認及び候補者の見極めを実施しました。後継者候補に対するアセスメント及び面談を行い、候補者の絞り込みを進めるとともに、各候補者の強み及び今後伸ばすべき領域を整理し、育成計画について議論しました。また、将来の候補者となり得る人財を含めたウォッチリストを確認しました。
- 取締役の後継者計画**：社外取締役に関する2025年度の方針を策定するとともに、今後求められる社外取締役の条件について、スキルマトリックス及びダイバーシティ等の観点から多面的に検討を行いました。

監査委員会（2025年14回開催）

委員会の構成 委員長(社外)、委員4名(社内0名、社外4名)

活動実績

- 監査委員会では、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、財務報告、内部統制、内部監査及び会計監査について監視・監督を行います。当年度は、監査委員会が定めた基準等に即した内容及び方法で、適切に監査を実施しました。また、以下の重点監査テーマを設定し、監査委員会において内部監査及び内部統制の各責任者、グローバルCFO、会計監査人等に状況の報告を求め、詳細を確認しました。
- 世界の4事業地域における、コンプライアンス、リスク管理、不正防止等を執行部門が適切に監督する体制とその運用
 - 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
 - 会計監査人の監査の相当性
 - インテグリティを最優先する組織風土の定着及びコンプライアンスの徹底



独立社外取締役
報酬委員会 委員長
ポール・
キャンブランド

報酬委員会は、厳しい事業環境の中、株主利益を踏まえて業績を率直かつ公正に評価し、一部の対象者については賞与の不支給・減額を決定しました。

2025年度は事業再編及び適正規模化に重点を置いていましたが、2026年度は新経営陣の下での成長を重視しています。報酬制度も、オーガニック成長及びキャッシュ創出を強く促進する設計としています。中長期賞与についても、2025年度の株価連動型金銭報酬を譲渡制限付株式ユニット(RSU)へ変更し、権利確定後もステークホルダーとの利益共有を継続する仕組みとしました。

報酬委員会は、今後もグローバルベストプラクティスを適用し、中期経営計画の進捗をモニタリングしていきます。

報酬委員会（2025年10回開催）

委員会の構成 委員長(社外)、委員3名(社内0名、社外3名)

活動実績

主な審議内容は以下の通りです。

- **取締役及び執行役等の報酬制度決定**：中期経営計画及び事業環境を踏まえ、取締役、執行役及びグローバル・エグゼクティブ・マネジメントの報酬制度について審議を行いました。変動報酬（年次賞与・中長期賞与）に係る財務・サステナビリティ指標については、企業価値向上及びステークホルダーとの利益共有の観点から、目標水準及び評価方法を決定しました。
- **執行役及びグローバル・エグゼクティブ・マネジメントの個人業績目標の設定・評価並びに個別報酬決議**：執行役及びグローバル・エグゼクティブ・マネジメントの個人業績目標を設定するとともに、財務・非財務の両面から業績評価を実施しました。2025年度については、厳しい事業環境を踏まえ、公正かつ客観的な観点から審議を行った結果、一部の対象者については、2025年度年次賞与の不支給または減額を決定しました。

ファイナンス委員会

当社は、事業変革に必要となる財務規律の強化のため、独立社外取締役で構成されるファイナンス委員会（取締役会の諮問委員会）を2024年3月に設置しました。ファイナンス委員会では、株主視点で、取締役会では時間的な制約等のために行いにくい、当社グループの財務に関わる深い議論をしています。設立2年目の2025年度は、委員3名と執行役グローバルCFO等の少人数で以下のテーマについて専門的な議論を行い、財務規律の更なる強化に取り組みました（年8回、合計約600分）。

- グループの財務に関わる中期的な課題及び方針の確認
- 資金調達をはじめとした各種財務施策の妥当性及び進捗の確認
- 2024年度に策定した事業投資に関する規律に沿った、dentsu Japan（日本事業）における投資先管理の監督
- 財務健全化に向けた施策、特に当社グループが保有する資産圧縮の進捗確認

2025年度委員

財務・経理、法務・コンプライアンス、グローバルマネジメント等に関する相当程度の知見を有する独立社外取締役3名で構成されています。

委員長：佐川 恵一、委員：松田 結花、河村 芳彦

※2026年3月開催の定時株主総会後の取締役会において、河村芳彦（委員長）、佐川恵一、市川奈緒子がファイナンス委員会委員に選任されています。

2026年度の重要テーマ

成長回帰に向けた財務基盤の強化、そして企業価値の向上のため、株主視点で以下の2つのテーマに注力して議論を重ね、取締役会とともに財務に関わる業務執行を監督します。

- 事業ポートフォリオ見直しの方針及び計画における財務面からの検証、施策の進捗確認
- 資産効率の向上に向けた施策の進捗確認

役員報酬

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

(株)電通グループは、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、報酬の構成並びに変動報酬の目標設定などを審議・決定しています。

競争力ある水準
パフォーマンスに対する褒賞
社会的インパクトの創出
キャリア成長の機会
チャレンジングな目標設定
説明責任

報酬水準

グローバルにおいて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マーケット(日本、米国、英国など)における事業競合や人財市場の動向を踏まえ、役割及び責任に応じた報酬水準を設定しています。

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。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、当社のグローバル経営の責任に応じた支給割合とします。社外取締役については、固定報酬のみを支給しています。報酬額などの詳細は、[有価証券報告書P.84「役員の報酬等」](#)で開示しています。

1	基本年俸	各執行役に課された責任の大きさ及び役割に応じて決定され、月例で支給される定期定額の金銭報酬
2	年次賞与	各事業年度における会社業績及び各執行役の業績評価等に応じて、基準額に対し0〜200%の範囲で変動する業績連動型の金銭報酬
3	中長期賞与	連続する3事業年度における会社業績に応じて支給される「業績連動型株式ユニット(PSU)」と、一定期間の継続勤務を条件に支給される「譲渡制限付株式ユニット(RSU)」から構成される株式報酬

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、中期経営計画に掲げる事業変革と成長戦略を執行役に推進させるとともに、企業価値の最大化、ひいては当社グループのパーパスを具現化するため、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。

報酬ガバナンス

マルス・クローバック条項

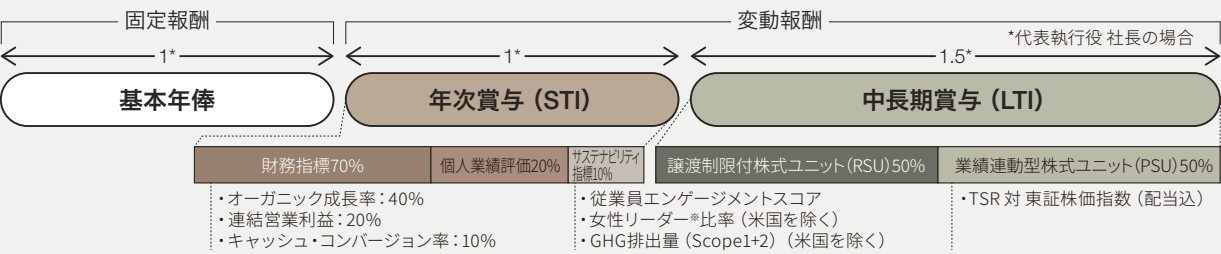
当社は、執行役が故意、過失もしくは不適切行為等により当社に重大な損害を生じさせた場合、また

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(クローバック)を請求することができます。

2026年度の年次賞与と中長期賞与 指標と目標値

報酬項目	項目	構成割合	指標	目標値
年次賞与	財務指標	40%	オーガニック成長率	2.0%
		20%	連結営業利益	1,498億円
		10%	キャッシュ・コンバージョン率	90.5%
	個人業績評価	20%	執行役ごとに経営課題を設定	
	サステナビリティ指標	10%	従業員エンゲージメントスコア	67
			女性リーダー比率（米国を除く）	26.9%
GHG 排出量 Scope1 + 2（米国を除く）			9,707tCO ₂ e	
中長期賞与	RSU	50%	—	
	PSU	50%	TSR 対 東証株価指数（配当込）	100%

報酬構成の全体図



※「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](#)