最終更新日：2018年12月27日
株式会社 電通
代表取締役社長執行役員　山本　敏博
問合せ先：経営企画局IR部
証券コード：4324
http://www.dentsu.co.jp

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。

Ⅰ 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

当社は、監査等委員会設置会社であり、取締役会から業務執行者への権限委譲によって、迅速で果断な経営判断を促すとともに、取締役会による業務執行に対する監督機能の強化および監査と内部統制の実効性の向上によって、一層の企業価値の向上を図ってまいります。
そして、当該体制の下、株主、顧客、従業員ならびに地域社会等のステークホルダーに対する責任を果たすとともに、当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図ることを目的として、以下の基本方針に則って、実効性あるコーポレートガバナンスを実現してまいります。
（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　http://www.dentsu.co.jp/vision/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

【補充原則4-10-1】（独立した諮問委員会の設置による独立社外取締役の関与・助言）
当社は、任意の指名・報酬委員会などの独立した諮問委員会を設置していませんが、取締役および執行役員に関して客観性・透明性のある指名・選解任手続および報酬決定手続を実現するために、取締役および執行役員の指名・選解任や、監査等委員でない取締役および執行役員の個別の報酬の決定にあたっては、独立社外取締役に対して説明を行い、その意見を踏まえ諮問しております。また、当社は、2020年1月を目処に純粋持株会社体制へと移行することに関し、その検討を開始していますが、それと併せて、指名・報酬委員会を2020年度を目途に設置することを検討します。

【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

【原則1-4　政策保有株式】
純投資以外に、取引先等との事業上の関係を維持・強化することにより、中長期的な企業価値の向上を図ることを目的として、当社取引先である上場会社の株式を保有することがあります。
これらの政策保有株式については、個別銘柄毎に、取得価額に対する当社の目標資本コストに比べて配当金・関連利益などの関連収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取締役会において検証を行い、縮減を図ることを基本方針とします。
政策保有株式の議決権の行使については、適切な対応を確保するために、議案毎に、保有先企業の中長期的な企業価値の向上、当社およびグループ会社の中長期的な経済的利益の増大等の観点から総合的に判断するものとし、主要な政策保有株式については、議決権行使の状況を取締役会に報告します。

【原則1-7　関連当事者間の取引】
当社取締役との間で行う会社法に定める利益相反取引および競業取引については、役員規則において、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なければならない旨定めるとともに、承認後も当該取引の状況等に関する報告を行うことを定め、厳正に運用し適切に取引の監視を行います。
また、上記に該当しない取引であっても、当社または連結子会社の取締役またはその近親者との取引については、年に1回、取締役に対して個別に調査票を配布してその有無の確認を行っており、また主要株主その他の関連当事者間の取引については、会社法および金融商品取引法その他適用のある法令ならびに東京証券取引所の規定に従って、適切に開示します。

【原則 2-6】（企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮）
当社は、2015年4月に、確定拠出年金に移行しましたが、企業年金の積立金の運用が従業員の安定的な資産形成に加えて当社の財政状態にも影響を与えることを踏まえ、企業年金担当組織が運用機関に対するモニタリング等の適切な活動を実施できるよう、専門的能力を有する担当者の新規採用をはじめ適切な資質を有する人材の計画的な登用・配置を行うとともに、外部専門家による適切な助言を受けております。

【原則3-1-1　会社の目指すところ（経営理念等）や経営戦略、経営計画】
当社は、当社グループの企業理念である"Good Innovation."のもと、マーケティングコミュニケーション領域におけるコアコンピタンスをもって、顧客が抱える課題を解決することを通じ、顧客に価値を提供してまいります。さらに企業理念の実践への絶え間なき挑戦の積み重ねによって、世の中に明るさと活力をもたらすだけでなく、新たな社会的価値の創造や、持続可能な社会の実現を目指します。
上記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ならびに迅速・果断な意思決定を通じて、持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図ります。
併せて、当社ウェブサイトをご参照ください。
→企業理念　http://www.dentsu.co.jp/vision/philosophy.html

【原則3-1-2　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】

当社の目指す新たな社会的価値の創造や、持続可能な社会の実現のためには、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ならびに迅速・果断な意思決定を通じて、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3-1-3 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続】
監査等委員でない社内取締役の報酬については、株主の中長期的利益に連動し、当社の企業価値の最大化に向けたモチベーションを高めることを狙いとするために、業績連動の仕組みを取り入れております。
その内容はモデル業績における業績連動賞与の比率を報酬全体の4割、業績連動の指標を連結営業利益とし、賞与総額は予算達成の度合いにより変動させる方式としています。
監査等委員でない社外取締役の報酬については、その職務に鑑み、固定報酬である月例報酬のみとしています。
監査等委員でない取締役に対する固定報酬である月例報酬と業績連動賞与の総額は、第167回定時株主総会で承認された報酬枠(年額12億円以内)の範囲内としております。
各監査等委員でない取締役の報酬額（執行役員兼務分も含む）については、透明性を確保する観点から、独立社外取締役に対して、報酬額の妥当性等に関する説明を行い、その意見を踏まえた上で、株主総会で決議された上記報酬枠の範囲内で、取締役会にて決定します。
また、監査等委員である取締役の報酬については、その職務に鑑み、固定報酬である月例報酬のみとし、第167回定時株主総会で承認された報酬枠(年額1億5,000万円以内)の範囲内としております。
各監査等委員である取締役の報酬額については、株主総会で決議された上記報酬枠の範囲内で、監査等委員である取締役の協議によって定めます。
なお、取締役および執行役員のミッションである「中長期を見据えた戦略の遂行」に対する動機付けをさらに高めることを目的に、中長期賞与として、新たに業績連動型株式報酬制度を導入し、併せて、基本年俸（月例報酬）および年次賞与の見直しを行う予定です。業績連動型株式報酬制度については、取締役に対する同制度の適用に関して必要となる議案を2019年3月に開催予定の第170回定時株主総会に付議する予定です。

【原則3-1-4 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名を行うに当たっての方針と手続】
監査等委員でない社内取締役候補者の選任基準を役員規則に規定し、主に次の条件を有する者を候補者として選任するものとします。
(1) 全社的観点から物事を判断できること
(2) 本会社の業務に関し専門知識を有すること
(3) 経営判断能力および経営執行能力に優れていること
(4) 指導力、決断力、先見性および企画力に優れていること
(5) 監査等委員でない社内取締役としてふさわしい人格および見識を有すること

また、監査等委員である社内取締役候補者の選任基準を役員規則に規定し、主に次の条件を有する者を候補者として選任するものとします。
(1) 監査等委員である社内取締役の職務について、法的および経営的に正しく理解する能力があること
(2) 全社的観点から物事を判断できること
(3) 問題解決能力、統率力に優れていること
(4) その他監査等委員である社内取締役として必要と思われる要件を満たしていること

さらに、社外取締役候補者の選任基準を役員規則に規定し、主に次の条件を有する者を候補者として選任するものとします。
(1) 経営に関する豊富な経験を有すること、または法律、会計、もしくは財務等の職業的専門家としての地位に就いている者であること
(2) 本会社代表取締役からの独立性を保つことができる者であること
(3) 社外取締役としてふさわしい人格および見識を有すること

監査等委員でない取締役の指名の手続きについては、代表取締役が候補者案を策定した後、透明性を確保する観点から、独立社外取締役に対して選任の理由、適正性等に関する説明を行い、その意見を踏まえた上で、取締役会にて候補者を決定いたします。また、監査等委員である取締役の指名の手続きについては、代表取締役が候補者案を策定した後、監査等委員会の同意を得た上で、取締役会にて候補者を決定いたします。

取締役および執行役員がその機能を十分発揮していないと認められる場合、客観性・透明性のある手続を実現するために、独立社外取締役に対して説明を行い、その意見を踏まえ個別に諮問した上で、解任手続を行います。

【原則3-1-5 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明】
各取締役候補者の指名の理由については、当該取締役の選任議案に係る株主総会参考書類に記載しております。

【補充原則4-1-1 経営陣に対する委任の範囲の概要】
当社は監査等委員会設置会社であり、重要な業務執行の一部を取締役会から執行役員に権限委譲し、迅速で実効性の高い業務執行体制を構築するとともに、業務執行に対する取締役会による監督機能の強化を図っています。
具体的には、取締役会の下に代表取締役ほか業務執行取締役を含む執行役員によって構成する「グループ経営会議」を設置し、電通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っています。
さらに、国内グループ事業に関する権限を「電通国内ボード」へ委譲するとともに、海外事業に関しては「DANボード」を設置することにより、業務執行体制を国内事業部門と海外事業部門に分け、それぞれに収益責任と権限を委譲しています。
また、内部統制およびリスク管理について取締役会から委任を受けた「内部統制・コンプライアンス委員会」を設置し、内部統制とリスク管理の実効性を向上させています。

【原則4-8 独立社外取締役の有効な活用（3分の1以上の独立社外取締役を選任することが必要と考える場合の取り組み方針）】
当社の取締役会の取締役の人数は12名（定款規定15名以内）とし、その構成員の3分の1にあたる4名を独立社外取締役とします。

【原則4-9 独立社外取締役の独立性基準】
当社は2015年11月に「社外取締役の独立性基準」を制定いたしました。当社ウェブサイトをご参照ください。
→社外取締役の独立性基準 http://www.dentsu.co.jp/vision/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、多様性および規模に対する考え方】
当社は、定款により、取締役の員数を15名以内と定めており、2018年3月29日現在12名（うち独立社外取締役4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の面を含む多様性に配慮しています。

【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、所定の手続きを経て、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および事業報告において開示するとともに、当社ウェブサイトにおいても開示します。
→取締役の重要な兼職の状況　http://www.dentsu.co.jp/vision/summary/director/concurrentposts.html

【補充原則4-11-3　取締役会全体の実効性について分析・評価、その結果の概要の開示】
当社は、取締役会の実効性を継続的に高めるために、取締役会による経営の監督の実効性および適正性について、取締役全員に対してアンケートを行い、第三者機関による分析および評価を実施しました。取締役会は、その結果について取締役会事務局から報告を受けた上で、取締役会全体の実効性について分析・評価を行いました。
2017年度の分析・評価によると、取締役会の構成、運営、審議内容等は、概ね適切であり、活発な意見交換等を通じ、十分な審議が行われており、取締役会による経営の監督の実効性および適正性は確保されていることが確認されました。一方で、①議案の重要度に応じた審議時間の適切な配分、②重要な戦略の進捗状況に関する定期的な報告、③コンプライアンスと通報制度のモニタリング強化、④投資家からの意見等のフィードバックなどの点で、課題も抽出されており、今後、それらの改善を図ることにより、取締役会による経営の監督の実効性および適正性の一層の向上に努めてまいります。

【補充原則4-14-2　取締役に対するトレーニングの方針】
役割・責務を適切に果たせるよう、執行役員および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。
現在は、取締役（社外取締役を除く）または執行役員への就任時に、当社の経営・事業・財務等の戦略や関連する重要事項や法令等について、社内外の専門家を講師とする研修を実施し、職務遂行上必要な知識の習得・更新を行い、加えて、当社グループの課題の特定と解決策に関するディスカッションを実施しています。また、取締役（社外取締役を除く）または執行役員に就任後は、毎月、役員勉強会を実施し、メガトレンドにおける様々な課題に対するベストプラクティス等について、最新の情報を得る機会を設けています。
また、社外取締役へ新たに就任する際には、当社の事業内容、組織体制等の説明を行うとともに、その就任後も、定期的に事業課題等について必要な情報提供を行います。
研修の内容等については適宜見直しを図ってまいります。

【原則5-1　株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針】
当社では、IR活動を通じ、株主・投資家等に対して経営戦略、財務情報から非財務情報に至る幅広い情報を適時・適切に開示し、株主・投資家等と建設的な対話を継続的に実践することで、中長期的な企業価値向上に資するように努めております。
具体的には、CEO、CFO、IR・情報開示担当役員を中心に、アナリスト・機関投資家向けの定期的説明会や国内外投資家を個別に訪問するロードショーの実施、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IR部を設け、経営企画、経理、法務など関連部局との緊密な連携を取っています。
IR活動等を通じて得た意見や要望等については、グループ経営会議や取締役会にて報告し、企業価値向上に向けた議論に活用いたします。
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他、決算情報に関する対話を控える「沈黙期間」を設けています。
また、定期的に実質株主判明調査を実施し、株主構造の把握に努めております。
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。
→ディスクロージャーポリシー　http://www.dentsu.co.jp/ir/shares/constructivedialogue.html

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）	35,213,600	12.21
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	21,967,800	7.62
一般社団法人共同通信社	18,988,800	6.58
株式会社時事通信社	16,478,680	5.71
電通グループ従業員持株会	5,949,307	2.06
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	5,718,332	1.98
株式会社みずほ銀行	5,000,000	1.73
公益財団法人吉田秀雄記念事業財団	4,984,808	1.73
株式会社リクルートホールディングス	4,929,900	1.71
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）	4,481,200	1.55

支配株主（親会社を除く）の有無	―――
親会社の有無	なし

補足説明

―――

3. 企業属性

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

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

―――

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

当社は、上場子会社として株式会社電通国際情報サービス(東京証券取引所市場第一部上場)を有しております。
企業集団における適正な業務執行および企業集団の全体最適を確保するため、当該子会社に取締役および監査役を派遣しておりますが、原則として当該子会社の経営陣の判断を尊重することとし、当該子会社および当社以外の株主その他当該子会社における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おります。

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

1．機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査等委員会設置会社

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	15 名
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	社長
取締役の人数	12 名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	4 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	4 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
松原　亘子	その他											
遠山　敦子	その他										△	
長谷川　俊明	弁護士											
古賀　健太郎	学者											

※　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f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)

氏名	監査等委員	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由

松原　亘子		○	―――	＜社外取締役に選任した理由＞ 松原亘子氏は、労働省（現厚生労働省）において、長年にわたり我が国の労働政策に取り組まれ、労働問題に関する専門的な知識と豊富な経験を有しております。2017年3月から当社の取締役として、当社の経営や労働環境整備等について、積極的に意見・提言等を行っており、当社の経営ガバナンスの向上に貢献しております。かかる実績を踏まえ、引き続き当社の監査等委員でない社外取締役として、同氏の経験等を当社の経営の監督や労働環境整備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。なお、同氏は、過去に社外取締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、労働省（現厚生労働省）の幹部を歴任する中で培ってこられた上記の知識と経験から、引き続き監査等委員でない社外取締役としての職責を適切に遂行していただけるものと判断しております。 ＜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（上場管理に関するガイドラインIII5.（3）の2）およびこれに基づいて制定された当社の「社外取締役の独立性基準」に照らし、独立性を否定すべき事由はなく、その他に一般株主と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おります。
遠山　敦子	○	○	独立役員として指定している監査等委員である社外取締役の遠山敦子氏は、認定ＮＰＯ法人富士山世界遺産国民会議理事長を務めておりましたが、2017年2月28日に退任しております。当社は、同認定ＮＰＯ法人に対して寄付を行っておりますが、その額は僅少であり、同氏の独立性を妨げるものではないと判断しております。	＜社外取締役に選任した理由＞ 遠山敦子氏は、文部科学大臣としての閣僚経験から、教育行政、スポーツ・文化事業振興に豊富な知識と経験を有しております。当社の監査等委員である社外取締役として、教育文化行政における豊富な経験を生かし、積極的に意見・提言等を行っており、当社の経営ガバナンスの向上に貢献しております。かかる実績を踏まえ、引き続き同氏の経験等を経営の監査等に活用していただくことが期待できるものと判断しております。なお、同氏は、過去に社外取締役または社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、当社の監査等委員である社外取締役として当社の経営の健全性確保に貢献していただいたことから、引き続き監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断しております。 ＜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III5.(3)の2）およびこれに基づいて制定された当社の「社外取締役の独立性基準」に照らし、独立性を否定すべき事由はなく、その他に一般株主との利益相反が生じるおそれを認めるべき格別の事由も見当たらないため、独立役員に指定しております。

長谷川　俊明	○	○	弁護士	＜社外取締役に選任した理由＞ 長谷川俊明氏は、国際渉外弁護士としての専門的知識と豊富な経験を有しております。当社の監査等委員である社外取締役として、法的側面からの視点を加えるなど、積極的に意見・提言等を行っており、当社の経営ガバナンスの向上に貢献しております。かかる実績を踏まえ、引き続き当社の監査等委員である社外取締役として、同氏の経験等を経営の監査等に活用していただくことが期待できるものと判断しております。なお、同氏は、過去に社外取締役または社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、当社の監査等委員である社外取締役として当社の経営の健全性確保に貢献していただいたことから、引き続き監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断しております。 ＜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III5.(3)の2）およびこれに基づいて制定された当社の「社外取締役の独立性基準」に照らし、独立性を否定すべき事由はなく、その他に一般株主との利益相反が生じるおそれを認めるべき格別の事由も見当たらないため、独立役員に指定しております。
古賀　健太郎	○	○	国立大学法人一橋大学大学院 国際企業戦略研究科准教授	＜社外取締役に選任した理由＞ 古賀健太郎氏は、大学院准教授として会計学の専門家としての専門知識と豊富な経験を有しております。当社の監査等委員である社外取締役として、経済的側面からの視点を加えるなど、積極的に意見・提言等を行っており、当社の経営ガバナンスの向上に貢献しております。かかる実績を踏まえ、引き続き当社の監査等委員である社外取締役として、同氏の経験等を経営の監査等に活用していただくことが期待できるものと判断しております。なお、同氏は、過去に社外取締役または社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、当社の監査等委員である社外取締役として当社の経営の健全性確保に貢献していただいたことから、引き続き監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断しております。 ＜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III5.(3)の2）およびこれに基づいて制定された当社の「社外取締役の独立性基準」に照らし、独立性を否定すべき事由はなく、その他に一般株主との利益相反が生じるおそれを認めるべき格別の事由も見当たらないため、独立役員に指定しております。

【監査等委員会】

委員構成及び議長の属性

	全委員（名）	常勤委員（名）	社内取締役（名）	社外取締役（名）	委員長（議長）
監査等委員会	4	1	1	3	社内取締役

監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無	あり

当該取締役及び使用人の業務執行取締役からの独立性に関する事項

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

監査等委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

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

【任意の委員会】

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無	なし

【独立役員関係】

独立役員の人数	4 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おります。

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	業績連動型報酬制度の導入

該当項目に関する補足説明 更新

監査等委員でない社内取締役の報酬については、業績連動の仕組みを取り入れており、モデル業績における業績連動の比率を報酬全体の4割、業績連動指標を連結営業利益の予算達成度合いによって変動する方式としています。
なお、取締役および執行役員のミッションである「中長期を見据えた戦略の遂行」に対する動機付けをさらに高めることを目的に、中長期賞与として、新たに業績連動型株式報酬制度を導入し、併せて、基本年俸（月例報酬）および年次賞与の見直しを行う予定です。業績連動型株式報酬制度については、取締役に対する同制度の適用に関して必要となる議案を2019年3月に開催予定の第170回定時株主総会に付議する予定です。

ストックオプションの付与対象者	

該当項目に関する補足説明

―――

【取締役報酬関係】

（個別の取締役報酬の）開示状況	一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明

2017年12月期における監査等委員でない取締役の報酬総額は、367百万円（社外取締役に対する報酬総額11百万円を含む）で、内訳は、月例報酬261百万円（社外取締役に対する報酬総額11百万円を含む）、業績連動賞与106百万円です。監査等委員である取締役の報酬総額は81百万円（社外取締役に対する報酬総額45百万円を含む）です。また、取締役ティモシー・アンドレーに対する連結報酬等の総額は301百万円です。
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

監査等委員でない社内取締役の報酬については、株主の中長期的利益に連動し、当社の企業価値の最大化に向けたモチベーションを高めることを狙いとするために、業績連動の仕組みを取り入れております。

その内容はモデル業績における業績連動賞与の比率を報酬全体の4割、業績連動の指標を連結営業利益とし、賞与総額は予算達成の度合いにより変動させる方式としています。
監査等委員でない社外取締役の報酬については、その職務に鑑み、固定報酬である月例報酬のみとしています。
監査等委員でない取締役に対する固定報酬である月例報酬と業績連動賞与の総額は、第167回定時株主総会で承認された報酬枠(年額12億円以内)の範囲内としております。各監査等委員でない取締役の報酬額（執行役員兼務分も含む）については、透明性を確保する観点から、独立社外取締役に対して、報酬額の妥当性等に関する説明を行い、その意見を踏まえた上で、株主総会で決議された上記報酬枠の範囲内で、取締役会にて決定することとしております。
また、監査等委員である取締役の報酬については、その職務に鑑み、固定報酬である月例報酬のみとし、第167回定時株主総会で承認された報酬枠(年額1億5,000万円以内)の範囲内としております。
各監査等委員である取締役の報酬額については、株主総会で決議された上記報酬枠の範囲内で、監査等委員である取締役の協議によって定めることとしております。

【社外取締役のサポート体制】

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

【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	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	相談役	業界団体・経済団体活動等	[勤務形態] 常勤 [報酬] 無	2011/04/01	1年
石井　直	顧問	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) 相談役・顧問への就任に際しては、取締役会から国内事業の運営について権限委譲を受けた「電通国内ボード」において、期待する役割やその処遇について審議しております。
(2) 相談役・顧問の任期は1年とし、翌年も継続する場合には、毎年、「電通国内ボード」の承認を必要とします。

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

当社は監査等委員会設置会社であり、重要な業務執行の一部を取締役会から執行役員に権限委譲し、迅速で実効性の高い業務執行体制を構築するとともに、業務執行に対する取締役会による監督機能の強化を図っています。

取締役の員数は定款により15名以内と定めており、2018年12月27日現在12名（うち独立社外取締役4名)で取締役会を構成しており、監査等委員である取締役4名（うち社外取締役は3名）を選任しています。取締役会を構成するメンバーについては、経験、知見、能力等のバランス、及びジェンダーや国際性の面を含む多様性に配慮しています。
監査等委員である取締役4名のうち社外取締役の3名、および監査等委員でない取締役8名のうち社外取締役の1名は、いずれも当社の定める独立性基準を充たす独立役員とし、それぞれの分野での豊富な経験を生かし、取締役会における業務執行に対する監督機能を期待しております。
取締役会の下には、代表取締役ほか業務執行取締役を含む執行役員によって構成する「グループ経営会議」を設置し、電通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っています。
さらに、国内グループ事業に関する権限を「電通国内ボード」へ委譲するとともに、海外事業に関しては「DANボード」を設置することにより、業務執行体制を国内事業部門と海外事業部門に分け、それぞれに収益責任と権限を委譲しています。
監査等委員でない取締役の指名の手続きについては、代表取締役が候補者案を策定した後、透明性を確保する観点から、独立社外取締役に対して選任の理由、適正性等に関する説明を行い、その意見を踏まえた上で、取締役会にて候補者を決定いたします。監査等委員である取締役の指名の手続きについては、代表取締役が候補者案を策定した後、監査等委員会の同意を得た上で、取締役会にて候補者を決定いたします。
また、各監査等委員でない取締役の報酬額（執行役員兼務分も含む）については、透明性を確保する観点から、独立社外取締役に対して、報酬額の妥当性等に関する説明を行い、その意見を踏まえた上で、株主総会で決議された報酬枠の範囲内で、取締役会にて決定します。各監査等委員である取締役の報酬額については、株主総会で決議された報酬枠の範囲内で、監査等委員である取締役の協議によって定めます。
なお、取締役および執行役員のミッションである「中長期を見据えた戦略の遂行」に対する動機付けをさらに高めることを目的に、中長期賞与として、新たに業績連動型株式報酬制度を導入し、併せて、基本年俸（月例報酬）および年次賞与の見直しを行う予定です。業績連動型株式報酬制度については、取締役に対する同制度の適用に関して必要となる議案を2019年3月に開催予定の第170回定時株主総会に付議する予定です。

3．現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

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

Ⅲ 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1．株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況 更新

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	株主総会の開催日の3週間前までに発送しています。
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おります。 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および株式会社ICJの議決権行使プラットフォームも利用可能としております。
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おります。
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おります。
その他	2015年から招集通知発送日前に当社ウェブサイト上で招集通知を開示し、株主様の議決権の行使に十分な検討期間を確保していただけるようにしています。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おります。

2．IRに関する活動状況 更新

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	当社は、株主・投資家、証券アナリスト等の皆様に対し、金融商品取引法等の関係法令および当社の株式を上場している証券取引所の定める規則等に則り、適時、正確かつ公平に情報を開示する旨ディスクロージャーポリシーを制定いたしました。詳細はウェブサイトをご参照ください。 →ディスクロージャーポリシー http://www.dentsu.co.jp/ir/shares/constructivedialogue.html	
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	本決算時、第 2四半期決算時に決算説明会を実施しています。 毎年、いわゆるロードショーを実施し、国内投資家を個別に訪問しています。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	本決算時、第 2四半期決算時に決算説明のための電話会議を実施しています。 毎年、いわゆるロードショーを実施し、海外投資家を個別に訪問しています。	あり
IR資料のホームページ掲載	アナリスト・機関投資家向け決算説明会資料や決算短信その他の開示資料を当社ウェブサイトに掲載しています。	
IRに関する部署（担当者）の設置	経営企画局IR部	

3．ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	当社グループは、法令順守、労働安全衛生、人権擁護、社会貢献、環境保全活動のみならず、すべてのステークホルダーを視野に入れ、社会的課題に自主的に取り組むことが、社会的責任の遂行であると位置づけます。社会的責任を果たすために、経営者および社員が自主的に実践していく行動として、「電通グループ行動憲章」（当社ウェブサイトに掲載）を定め、当社グループ各社はこれを順守することを宣言しています。
環境保全活動、ＣＳＲ活動等の実施	当社ウェブサイトにて活動状況等を紹介しております。

ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	株主の利益を優先するため、必要な情報を適時・適正に開示します。（「電通グループ行動憲章」より）

Ⅳ内部統制システム等に関する事項

1．内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

内部統制システムは、取締役、執行役員および従業員が自らを律し、当社が社会的責任を全うし、成長していくための体制です。
当社および子会社の取締役、執行役員および従業員の職務の執行が、法令および定款に適合し、業務が適正に行われることを確保するために順守すべき共通行動規範として「電通グループ行動憲章」を位置づけ、内部統制・コンプライアンス委員会が内部統制システムの維持・向上を図ります。

1．取締役、執行役員および従業員のコンプライアンス体制
(1) 取締役および執行役員は、取締役会規則、グループ経営会議運営規則、役員規則および執行役員規則等の諸規則に則り、適切に職務を執行します。
(2) 取締役および執行役員は、法令違反その他のコンプライアンスに関する重要な事実を発見した場合には、遅滞なく取締役会やグループ経営会議等において報告するとともに、速やかに監査等委員会に報告します。
(3) 従業員のコンプライアンス体制の維持・向上を図るために、CSR委員会のもと担当部署が規則・マニュアル類の整備、研修教育の実施を行うこととし、社長直轄の監査室が内部監査を行います。
(4) 法令違反その他のコンプライアンスに関する社内相談窓口を設けるとともに、社内外に内部通報窓口を設置し適切に運用します。
(5) 監査等委員会からコンプライアンス体制についての意見および改善策の要求がなされた場合は、取締役および執行役員が遅滞なく対応し改善を図ります。
(6) 反社会的勢力および団体との関係を遮断し、反社会的勢力および団体からの要求を断固拒否するために担当部署を設置し、社内外の協力窓口と連携して対応します。

2．取締役および執行役員の職務執行の効率化を図る体制
(1) 取締役および執行役員の職務執行を効率的に行うために、取締役会のほか、グループ経営会議、電通国内ボード、DANボード、各種委員会を開催し、経営方針および経営戦略に関わる重要事項等についての意思決定を適切かつ機動的に行います。
(2) 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。

3．取締役および執行役員の職務執行にかかる情報の保存・管理体制
取締役および執行役員の職務執行にかかる情報については、文書管理規則および情報管理諸規則に基づき、適切に保存・管理します。

4．リスク管理体制
(1) リスクの発生を防止するとともに、リスクが発生した場合の損害を最小限にとどめる体制の維持・向上を図るため、リスク管理規則を定め、内部統制・コンプライアンス委員会のもと、リスク管理状況について自己点検を行い、優先的に対応す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。
(2) 経営上の重要なリスクへの対応方針やその他リスク管理に関する重要な事項については、取締役会および監査等委員会に報告を行います。

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

6．監査等委員会への報告体制と監査の実効性の向上について
(1) 当社および子会社の取締役（監査等委員である取締役を除く）、執行役員および従業員（以下「役職員」）が当社の監査等委員会に報告すべき事項についての規定を定めるとともに、当社の業務または業績に影響を与える重要な事項に関する役職員の報告が、当社の監査等委員会に対してより確実かつ迅速に行われまたは伝達されることを確保します。
(2) 前号に記載のない事項に関しても、当社の監査等委員会から報告を求められた場合は、当社および子会社の役職員は遅滞なく当社の監査等委員会に報告します。
(3) 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。
(4) 法令が定めるところに従って、監査等委員の職務の執行について生ずる費用等の処理の方針を定め、これを関係者に周知徹底します。
(5) 監査の実効性を向上させるために、監査室ならびに外部監査人との連係を確保します。

7．子会社を含めた企業集団の内部統制システム
当社は、以下の事項をはじめとして、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、当社グループにおける内部統制システムの構築・運営・改善を推進します。
(1) 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します。
(2) 子会社から定期的に子会社の業務、業績その他の重要な事項に関する報告を求めるとともに、当社の業務または業績に重大な影響を及ぼし得る一定の事項につき、子会社が当社の事前承認を求めまたは当社への報告を行うことを確保します。
(3) 海外グループ各社を統括する電通イージス・ネットワーク社を通じて、海外事業における意思決定や業務執行を効率的に行います。
(4) 子会社が電通グループ行動憲章を踏まえて然るべき規則を制定し、または取締役会等の決議を行うことにより、当社グループとしてのコンプライアンスの確保およびリスク管理を行います。

8．財務報告の適正性を確保するための体制
(1) 内部統制・コンプライアンス委員会のもと、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。
(2) 業務執行部署および子会社は、整備・構築を行った内部統制が適切に運用されているか、日常業務を通じて自己点検を行います。
(3) 監査室は、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。

2．反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

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

V 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状況は、下記のとおりです。

⑴ 会社情報の管理体制について
当社では、役員および関係局長からなるCSR委員会を設置し、当社の情報管理を統括しています。CSR委員会では、情報管理に対する当社グループの基本的な規範である「電通グループ情報セキュリティ基本方針」を制定しております。この基本方針に基づき、当社においては、「情報管理規則」とその他関連細則を制定し、役職員に周知するとともに、遵守すべき規則として明確化しています。また、新入社員向けの研修や従業員に対する説明会、啓発普及用のビデオやパンフレットの配布等きめ細かい周知活動を行っています。特に情報管理における管理職の重要性に鑑み、新任管理職研修に講座を設け、管理職の役割と責任についての教育を行っています。
その上で、いわゆるインサイダー情報等の「重要事実等」の管理については、「情報の適時開示および内部者取引に関する規則」および「情報管理委員会運営規則」に基づき、情報管理委員会がその役割を担うこととしています。情報管理委員会は、開示担当取締役（情報取扱責任者）が委員長を務め、法務マネジメント局を事務局としています。情報管理委員会は、下記の重要事実等の通知義務等により、社内の情報を把握し、必要に応じ各情報の管理レベルおよび管理すべき時期を決定します。情報管理委員会が重要事実に該当する可能性があると判断した情報については、情報管理委員会事務局が情報を受領した役職員を把握するとともに、必要に応じて当該役職員から「情報受領ならびに株式売買禁止に関する確認書」の提出を求めることにより、当該情報の開示までの間、情報管理の徹底、インサイダー取引の未然防止に努めています。

⑵ 適時開示体制

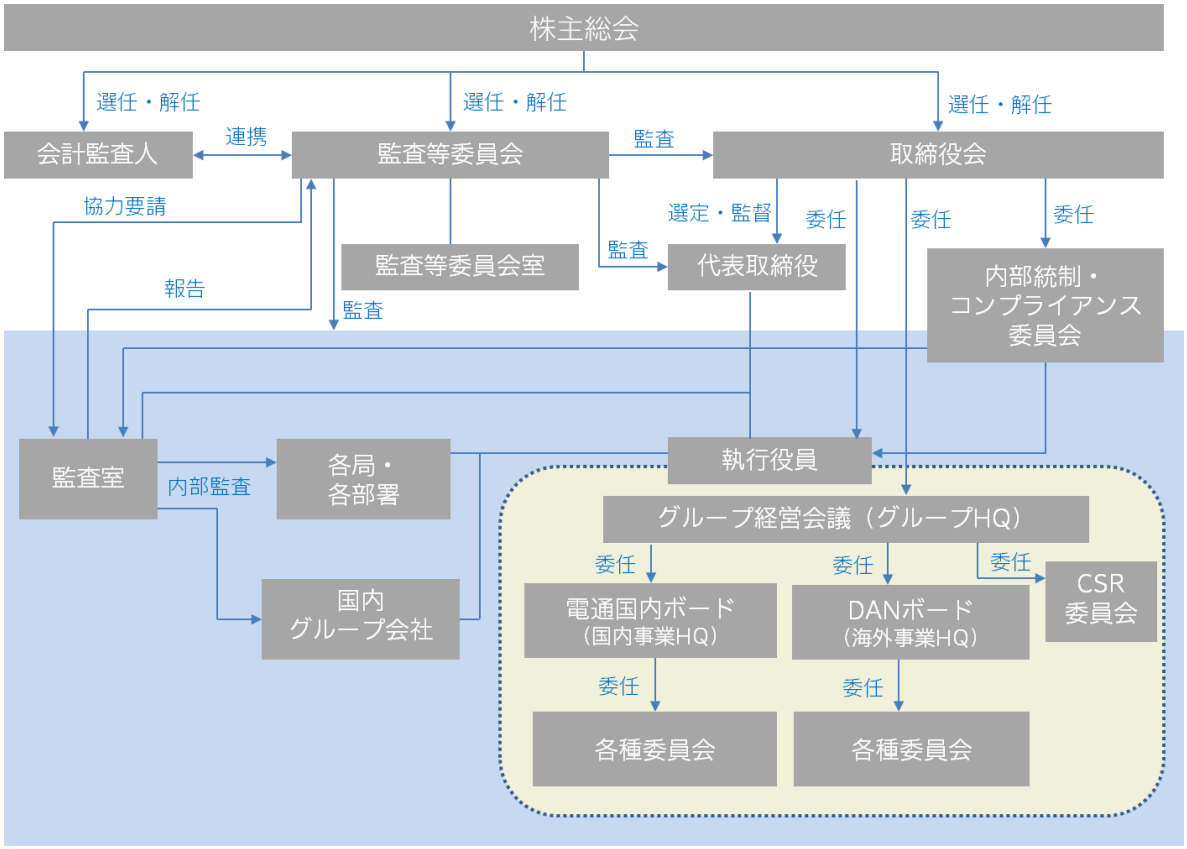
a. 重要事実等の把握
上記の規則においては、下記のとおり重要事実等の通知義務を明記しています。

(イ)決定事実
各部署の長（局長）は、当社の重要事実等となる可能性の高い業務を取扱う場合には、速やかにその内容を開示担当取締役、コーポレート・コミュニケーション局長または情報管理委員会事務局に通知しなければならない。

(ロ)発生事実
上記（イ)以外の重要事実等が発生したときは、所管部署の長がこれを確認し、発生した重要事実等の内容を開示担当取締役、コーポレート・コミュニケーション局長または情報管理委員会事務局に通知しなければならない。
また、コーポレート・コミュニケーション局においても、社内の重要委員会や取締役会の付議事項等を確認するとともに、経営企画局、法務マネジメント局(情報管理委員会事務局)および経理局との連絡会議を週1回開催するなど、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
開示担当部署はコーポレート・コミュニケーション局、報道機関への発表の担当部署はコーポレート・コミュニケーション局広報部です。
発表は関示情報の所管部署とコーポレート・コミュニケーション局が協議のうえ、内容および時期を決定しています。「重要事実等」に関しては開示担当取締役が最終的に決定します。
発表は、広報部より報道機関に対して、TD-NET等所定のルールに基づき実施しています。また、当社のウェブサイトにおいて、報道発表後速やかに配布資料を掲載しています。

コーポレートガバナンス体制



会社情報の把握・開示体制

