最終更新日：2020年3月31日
株式会社 電通グループ
代表取締役社長執行役員　山本　敏博
問合せ先：グループIRオフィス
証券コード：4324
https://www.group.dentsu.com/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、従業員および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　https://www.group.dentsu.com/jp/about-us/governance/cgp.html

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

【原則1-4　政策保有株式】
当社は、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、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、保有する意義が乏しいと判断される株式については、売却を進める等縮減を図ることを基本方針といたします。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いたします。
昨年10月に実施した取締役会において、上記検証の結果、保有意義が乏しいと認められた3銘柄の売却を決議いたしました。また、昨年は当該3銘柄の全株式に加え、一昨年以前の取締役会で売却が決議された銘柄等も含めた計5銘柄（2018年12月期末の貸借対照表計上額256億円分）の政策保有株式を売却しました。今後、2019年度の実績に基づく政策保有株式の保有の適否の検証を実施する予定であり、検証後にその結果についても開示いたします。

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いたします。特に、以下の事項に関する議案その他当社およびグループ会社の企業価値およ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、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との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、適切に開示いたします。

【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）
当社の従業員は、当社の完全子会社である株式会社電通からの出向社員であるため、当該従業員に対して出向元である同社の企業年金の制度を適用しております（同社を定年退職し、企業年金を受領済みである当社の契約社員を除きます。）。同社は、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、当該企業年金担当組織の人員は企業年金管理士等の資格を取得しております。また、専門的能力を有する担当者を企業年金の運営実務を委託しているグループ会社に配置するとともに、定期的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、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。

【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および迅速・果断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3-1-3 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】
1．報酬決定の方針
当社は、経営陣幹部・取締役の報酬について、以下の方針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および報酬水準とする
(2) 報酬体系は、経営の成果・結果に基づく報酬体系とし、固定報酬と変動報酬（業績連動型報酬・株式連動型報酬）のバランスを適切に図るものとする
(3) 報酬水準は、地域（リージョン）の報酬水準に基づき決定する

報酬体系およ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、適切な体系および水準を検証しております。

2．報酬制度の骨子
当社は、報酬と業績および企業価値との連動性を明確にし、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、取締役兼務執行役員を含む執行役員に対して2019年度より業績連動型株式報酬制度を導入しております。
業績連動型株式報酬制度の詳細については、以下のニュースリリースをご参照ください。
http://www.dentsu.co.jp/news/release/pdf-cms/2019012-0214.pdf

報酬制度は、基本年俸、年次賞与、中長期賞与（業績連動型株式報酬制度）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「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」【インセンティブ関係】および【取締役報酬関係】をご参照ください。）。

3．報酬決定の手続
個々の取締役の報酬については、取締役会の承認を受けて制定した役員報酬規則および役員株式報酬規則に定める算定式に基づいて算出し、以下の手続に従って事業年度毎に決定いたします。
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、客観性・透明性を確保する観点から、取締役会が報酬諮問委員会に対して報酬案を諮問し、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、株主総会で決議された報酬枠の範囲内において、個別報酬額を開示した上で、当該報酬額を決定しております。
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当該報酬額を決定しております。
各執行役員（取締役を兼務しないものに限る）の報酬については、客観性・透明性を確保する観点から、取締役会が報酬諮問委員会に対して報酬案を諮問し、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、個別報酬額を開示した上で、当該報酬額を決定しております。

【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】
1．指名の方針
当社は、執行役員（監査等委員でない社内取締役のうち執行役員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おります。
(1) 当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上に資する者を適切に指名する
(2) 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、当社グループのイノベーションを迅速に体現する経営者チームを組成する

また、各取締役候補者の選任については、取締役規則に規定する以下の基準に基づいて、その候補者を選任しております。

＜監査等委員でない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。

＜監査等委員である社内取締役候補者の選任基準＞
(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) 問題解決能力および統率力に優れていること。
(4) 監査等委員である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。

＜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、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) 当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。

2. 指名の手続

個々の取締役の指名については、取締役会の承認を受けて制定した取締役規則に規定する選任基準に基づいて、その候補者を以下の手続に従って取締役会にて選任しております。

監査等委員でない取締役候補者の指名の手続については、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、取締役会にて候補者を決定いたします。

また、監査等委員である取締役候補者の指名の手続については、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、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。

なお、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。

執行役員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、取締役会が指名諮問委員会に対して選任案を諮問し、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、取締役会の決議により選任いたします。

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3-1-5 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。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することにより、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、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、当社グループ会社の国内事業に関する重要事項の審議を行う「電通ジャパンネットワーク・ボード」(社内カンパニーである電通ジャパンネットワーク内に設置)と、当社グループ会社の海外事業に関する重要事項の審議を行う「電通イージス・ネットワーク・ボード(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は、2020年1月に、従来の「内部統制・コンプライアンス委員会」に代えて新たに「内部統制・リスク委員会」を設置し、グループ全体における内部統制とリスク管理の実効性の更なる向上を目指しております。

【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名以上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 https://www.group.dentsu.com/jp/about-us/governance/isod.html

【補充原則4-10-1 任意の仕組みの活用】

当社は、2019年7月1日に、取締役および執行役員の指名・報酬等の決定に関する取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化し、コーポレートガバナンス体制を一層充実させるため、取締役会の任意の諮問機関として指名・報酬諮問委員会を設置いたしました。また、2020年4月1日以降は、同委員会の指名・選解任に関する機能と報酬の決定に関する機能とを分離することにより、同委員会をより専門性の高い諮問機関へと改編すべく、指名諮問委員会と報酬諮問委員会の2つの委員会を設置することといたしました。各委員会は、取締役会の決議により選任された3名以上の取締役または外部専門家で構成され、委員の過半数は独立社外取締役とし、委員長は独立社外取締役である委員の中から取締役会の決議で選定いたします。指名諮問委員会は、取締役および執行役員の指名・選解任に関する事項について、また、報酬諮問委員会は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等に関する事項について、審議を行い、取締役会に答申を行います。

【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、2020年3月31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、およ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。

各取締役候補者の経験、知見、能力等ついては、当該取締役の選任議案に係る株主総会参考書類に記載いたします。

【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いたします。

【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および適正性について、取締役全員に対して毎年アンケートを行い、第三者機関による分析および評価を実施しております。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・評価を行っております。

2019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。2018年度の分析・評価において課題として抽出された「指名・報酬に対する独立社外取締役の関与」については、2019年7月に指名・報酬諮問委員会を設置したことにより評価が改善され、また、「投資家からの意見のフィードバック」についても取締役会への報告を充実させたこと等により評価が改善いたしました。しかしながら、「グループ会社の管理監督」については依然として課題が残っており、その他、「CEOの後継者育成計画」、「戦略の審議に必要な情報提供」等についても課題として抽出されており、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。

実施したアンケートの項目(6項目29問)は以下のとおりです。

1. 取締役会の構成と運営(8問)
2. 経営戦略と事業戦略(6問)
3. 企業倫理とリスク管理(5問)

4．業績モニタリングと経営陣の評価・報酬（3問）
5．組織・事業再編成関連（2問）
6．株主等との対話（5問）

【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、取締役および執行役員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、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。
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グループIRオフィスを設け、グループCEOオフィス、グループファイナンシャルレポーティングオフィス、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。
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　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】
当社は、自社の資本コストを把握したうえで、経営理念を踏まえた持続的成長を目指した中長期的な経営方針を策定・開示します。また、策定した方針に対し、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。これらについては、決算説明会や株主総会の場で、分かりやすく説明いたします。

2．資本構成

外国人株式保有比率	10%以上20%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）	35,565,100	12.84
一般社団法人共同通信社	18,988,800	6.86
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	16,280,700	5.88
株式会社時事通信社	16,178,680	5.84
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口9）	8,907,000	3.22
電通グループ従業員持株会	6,047,569	2.18
公益財団法人吉田秀雄記念事業財団	4,984,808	1.80
株式会社リクルートホールディングス	4,929,900	1.78
NORTHERN TRUST CO.（AVFC） SUB A／C AMERICAN CLIENTS	4,408,818	1.59
株式会社TBSテレビ	4,000,000	1.44

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 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おります。
（2）野村證券株式会社ならびにその共同保有者である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および野村アセットマネジメント株式会社から2020年1月9日付で、2019年12月31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が、当社として2019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 96,586株
野村ホールディングス株式会社 2,400,000株
ノムラインターナショナルピーエルシー 108,872株
野村アセットマネジメント株式会社 18,902,200株

(3) 株式会社みずほ銀行ならびにその共同保有者であるみずほ証券株式会社およびアセットマネジメントOne株式会社から2019年12月6日付で、2019年11月29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が、当社として2019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 3,500,000株
みずほ証券株式会社 540,200株
アセットマネジメントOne株式会社 11,239,800株

(4) 三井住友信託銀行株式会社から2019年11月7日付で、2019年10月31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およ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が、当社として2019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 9,391,300株
日興アセットマネジメント株式会社 7,711,000株

(5) 三菱UFJフィナンシャル・グループから2019年10月21日付で、2019年10月14日現在、三菱UFJ信託銀行株式会社、三菱UFJ国際投信株式会社および三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社が、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が、当社として2019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。

三菱UFJ信託銀行株式会社 9,910,600株
三菱UFJ国際投信株式会社 4,353,600株
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社 1,790,387株

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 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、直接的また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おりますが、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(東京証券取引所市場第一部上場、以下「ISID」)および株式会社CARTA HOLDINGS(東京証券取引所市場第一部上場、以下「CARTA」)を有しております。

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およ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おります。

CARTAは、デジタル広告のパートナーセールス事業およびアドプラットフォーム事業なら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、当社または株式会社電通から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 更新	5 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) 更新

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
松井　巌	弁護士						△					
長谷川　俊明	弁護士											
古賀　健太郎	学者											
勝　悦子	学者											
サイモン・ラフィン	その他											

※　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) 更新

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

松井　巖			弁護士	＜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・特別公判部における勤務を始めとして、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の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、クライシスマネージメント案件等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月からは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、監督および積極的に意見・提言を行い、当社の労働環境改革の推進に多大な貢献をしていただきました。 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、上記の実績を踏まえ、今後は純粋持ち株会社となった当社の監督等委員でない社外取締役として、同氏の経験等をグループ会社の労働環境改革のみならず経営全般についての監督や助言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。
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。同氏は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・提言等を行い、当社の経営ガバナンスの向上に貢献してきました。かかる実績を踏まえ、今後は純粋持株会社となった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　経営管理研究科准教授	＜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。同氏は、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・提言等を行い、当社の経営ガバナンスの向上に貢献してきました。かかる実績を踏まえ、今後は純粋持株会社となった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。
勝　悦子	○	○	明治大学政治経済学部教授 商船三井株式会社社外取締役	＜社外取締役に選任した理由＞ 勝悦子氏は、民間企業や大学での長年にわたる業務や研究を経て、大学教授として金融、国際経済、経済政策およびグローバル人材育成に関し、専門的知識と豊富な経験を有しております。同氏は、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・提言等を行い、当社の経営ガバナンスの向上に貢献してきました。かかる実績を踏まえ、今後は純粋持株会社となった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、引き続き当社の監査等委員である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。

サイモン･ラフィン	○	○	Simon Laffin Business Service Ltd., Director Dentsu Aegis Network Ltd., 監査委員会議長 Watkin Jones Group, Non-Executive Director	＜社外取締役に選任した理由＞ サイモン･ラフィン氏は、事業会社の財務責任者や公開および未公開企業の社外取締役を歴任し、企業経営および監査等についての豊富な実務経験と知見を有しております。また、同氏は当社による買収以前のAegis Group plcにおいて、社外取締役を務め、買収後は、当社海外事業の中間持株会社であるDentsu Aegis Network Ltd.の監査委員会の議長を歴任し、当社の海外事業についての知見も豊富であります。かかる実績を踏まえ、今後は純粋持株会社となった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。 ＜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 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）
監査等委員会	5	1	1	4	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いたします。

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	あり

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性 更新

	委員会の名称	全委員（名）	常勤委員（名）	社内取締役（名）	社外取締役（名）	社外有識者（名）	その他（名）	委員長（議長）
指名委員会に相当する任意の委員会	指名諮問委員会	5	0	1	4	0	0	社外取締役

報酬委員会に相当する任意の委員会	報酬諮問委員会	5	0	2	3	0	0	社外取締役

補足説明 更新

当社は、2020年3月27日開催の取締役会において、同年4月1日以降、従来の指名・報酬諮問委員会の指名・選解任に関する機能と報酬の決定に関する機能とを分離することにより、同委員会をより専門性の高い諮問機関へと改編すべく、指名諮問委員会および報酬諮問委員会の2つの委員会を設置することといたしました。上記は、改編後の2つの委員会について記載しております。同年3月31日までは、指名委員会と報酬委員会の双方の機能を担う指名・報酬諮問委員会を設置しておりますが、その概要および活動状況は以下のとおりです。
(1) 委員構成:監査等委員である取締役2名、代表取締役社長執行役員1名の合計3名から構成しています。
(2) 設置時期:2019年7月1日
(3) 審議内容:2019年度は計4回実施し、各回の審議内容は以下のとおりです。
第一回:2019年7月30日　指名・報酬・後継者計画に関する方針の審議。
第二回:2019年8月7日　①指名・報酬・後継者計画に関する方針の決議、　②持株会社体制移行に伴う体制・報酬に関する方針の審議、③外部報酬調査機関による報酬調査への参加・外部経営者調査機関による経営者調査への参加の決議。
第三回:2019年9月30日　①持株会社体制移行に伴う体制・報酬に関する方針の決議、②報酬・経営者調査結果に関する報告および審議。
第四回:2019年10月31日　2020年度取締役・執行役員に関する指名および個別報酬に関する取締役会への答申案の審議および決議。

【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	業績連動報酬制度の導入

該当項目に関する補足説明 更新

2019年3月に開催された第170回定時株主総会における承認に基づき、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ました。その結果、監査等委員でない社内取締役のうち執行役員を兼務する者に対して、年次賞与(業績連動型報酬)および中長期賞与(業績連動型株式報酬)を適用しております。詳細につきましては、後掲[取締役報酬関係]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

2019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、428百万円(社外取締役に対する報酬総額15百万円を含む)で、内訳は、月例報酬345百万円(社外取締役に対する報酬総額15百万円を含む)、業績連動中長期賞与83百万円です(なお、監査等委員でない取締役のうち1名が、当期末後、2020年3月6日付の申し出により、業績連動中長期賞与の自主返納を行っておりますが、上記金額には、その自主返納された業績連動中長期賞与に関して費用計上されていた金額(21百万円)が含まれております。)。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329百万円です。
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

1．報酬の決定方針
　前掲（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）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
役員報酬の構成および各報酬項目の算定方法の概要は以下のとおりです。

①基本年俸（月例報酬、固定報酬、金銭報酬）
　基本年俸は、定期定額（月例）の金銭報酬となります。各事業年度についての外部専門機関による報酬市場調査データを参考に、当初の企業価値、企業規模および報酬水準等を勘案の上、各役員の役職に応じた適切な報酬額を設定いたします。

②年次賞与（業績連動型報酬、変動報酬、金銭報酬）
　年次賞与は、当社の役員報酬規則に基づき、役員の就任中の各事業年度における当社グループの連結営業利益（国際財務報告基準（IFRS）に基づくもの。以下同じ）の目標値の達成を条件に支給される、業績連動型の金銭報酬となります。各事業年度における連結営業利益の予算達成率が100%を越える場合に、役員報酬規則に定める金額を支給します。

③中長期賞与（業績連動型報酬、変動報酬、株式報酬）
　中長期賞与は、当社の役員報酬規則および役員株式給付規則に基づき、役員の就任中の各事業年度から連続する3事業年度における当社グループ連結売上総利益オーガニック成長率単純平均値に応じて支給される、業績連動型の株式報酬となります。中長期賞与の適用を受ける役員は、就任中の各連結会計年度に関して、当該連結会計年度の一定の日（以下「ポイント付与日」）に、当該連結会計年度における職務執行の対価として、役員株式給付規則に定める算定式に従って算定される数のポイント（以下「基準ポイント」）の付与を受けるとともに、ポイント付与日が属する当該連結会計年度を初連結会計年度として連続する3連結会計年度（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、中長期賞与の支給のために設定される信託（以下「本信託」）から当社の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、各役員に当該初連結会計年度に付与されていた基準ポイントの数は、役員株式給付規則に定める算定式に従い、業績評価期間の当社グループ連結売上総利益オーガニック成長率単純平均値に応じて調整されます（以下、かかる調整後のポイントを「確定ポイント」といい、基準ポイントおよび確定ポイントを総称して「本件ポイント」という）。その後、当該役員は、確定ポイントの数に応じた当社の株式等（原則として、確定ポイントの数の半数に応じて算定される数の当社普通株式、およ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。

（2）固定報酬と変動報酬の割合
　各変動報酬についての業績指標が目標値（後記(5)参照）を達成した場合における固定報酬と変動報酬の割合は、概ね60%：40%といたします。

（3）変動報酬の変動幅
　変動報酬は、固定報酬（基本年俸）比0%～150%で変動します。このように、変動報酬額の上限を、固定報酬を上回る額に設定し、また、株式による支給比率を高め、株主をはじめとするステークホルダーの皆様と利害を共有することで、当社グループの持続的成長および中長期的な企業価値の向上の実現に対する、役員の動機付けの強化を企図しております。

（4）適用報酬項目

取締役類型別に適用される役員報酬項目は、以下のとおりです。
　監査等委員でない社内取締役　基本年俸有、年次賞与有、中長期賞与有（※年次賞与・中長期賞与は執行役員を兼務する者に限る）
　監査等委員でない社外取締役　基本年俸有、年次賞与無、中長期賞与無
　監査等委員である社内取締役　基本年俸有、年次賞与無、中長期賞与無
　監査等委員である社外取締役　基本年俸有、年次賞与無、中長期賞与無

（5）業績目標
変動報酬を決定する業績目標については、マクロ・ミクロの経済環境および当社の経営環境を踏まえ、各事業年度に適切に設定いたします。
中長期賞与に係る指標としての3事業年度における当社グループ連結売上総利益オーガニック成長率単純平均値の目標値は、3%としております。

（6）支給上限金額
当社の役員報酬の支給上限金額は、以下のとおりです。
①　金銭報酬
　監査等委員でない取締役に対する金銭報酬（取締役兼務執行役員の執行役員報酬を含む）の総額の上限は、第167回定時株主総会において年額12億円（うち社外取締役分は年額1,800万円）と決議されております。
また、監査等委員である取締役の金銭報酬の総額の上限は、第167回定時株主総会において年額1億5,000万円と決議されております。
②　株式報酬
監査等委員でない社内取締役（執行役員を兼務する者に限る。以下本号において同じ）に対する株式報酬については、第170回定時株主総会において、株式報酬制度に基づいて設定される信託を通じて取得される当社普通株式の取得原資として当社が1事業年度当たりに拠出する金銭の上限を9億円、監査等委員でない社内取締役に1事業年度当たりに給付される当社普通株式の総数の上限を36万株と決議されております。

（7）報酬決定の手続
前掲（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）をご参照下さい。

【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。
　さらに、指名諮問委員会および報酬諮問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、事前報告をすることとしております。

【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 更新

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	2011/04/01	1年
石井　直	株式会社電通グループ相談役	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 更新

(1) 元代表取締役社長執行役員が、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おります。
(2) 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) 元代表取締役社長執行役員が、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、当社の取締役会から国内グループ会社のガバナンスについて委任を受けた電通ジャパンネットワーク・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。
(4) 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、電通ジャパンネットワーク・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することにより、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。

取締役の員数は定款により15名以内と定めており、2020年3月31日現在12名（うち社外取締役5名）で取締役会を構成しており、監査等委員である取締役5名（うち社外取締役は4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、およ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5名のうち社外取締役の4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）、および監査等委員でない取締役7名のうち社外取締役の1名は、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、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、当社グループ会社の国内事業に関する重要事項を審議する「電通ジャパンネットワーク・ボード」（社内カンパニーである電通ジャパンネットワーク内に設置）と、当社グループ会社の海外事業に関する重要事項を審議する「電通イージス・ネットワーク・ボード（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候補者の指名の手続については、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、取締役会にて候補者を決定いたします。
また、監査等委員である取締役候補者の指名の手続については、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、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。
執行役員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、取締役会が指名諮問委員会に対して選任案を諮問し、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、取締役会の決議により選任いたします。
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、客観性・透明性を確保する観点から、取締役会が報酬諮問委員会に対して報酬案を諮問し、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、株主総会で決議された報酬枠の範囲内において、個別報酬額を開示した上で、当該報酬額を決定しております。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当該報酬額を決定しております。
各執行役員（取締役を兼務しないものに限る）の報酬額については、客観性・透明性を確保する観点から、取締役会が報酬諮問委員会に対して報酬案を諮問し、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、個別報酬額を開示した上、当該報酬額を決定しております。

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。2020年3月27日開催の第171回定時株主総会においては、同月4日（水）に発送しました。 また、招集通知の発送に先駆け、当社ウェブサイトにおいて招集通知を同年2月28日（金）に早期掲載しました。
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	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 https://www.group.dentsu.com/jp/ir/stockandratings/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、各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およ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。	
IRに関する部署（担当者）の設置	グループIRオフィス	

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･適正に開示いたします。（「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（以下「当社グループ」）は、当社グループの取締役、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、取締役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、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、電通ジャパンネットワーク・ボード、電通イージス・ネットワーク・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・リスク委員会のもと、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当社グループの取締役（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、当社グループ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グループリスク・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。

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

―――

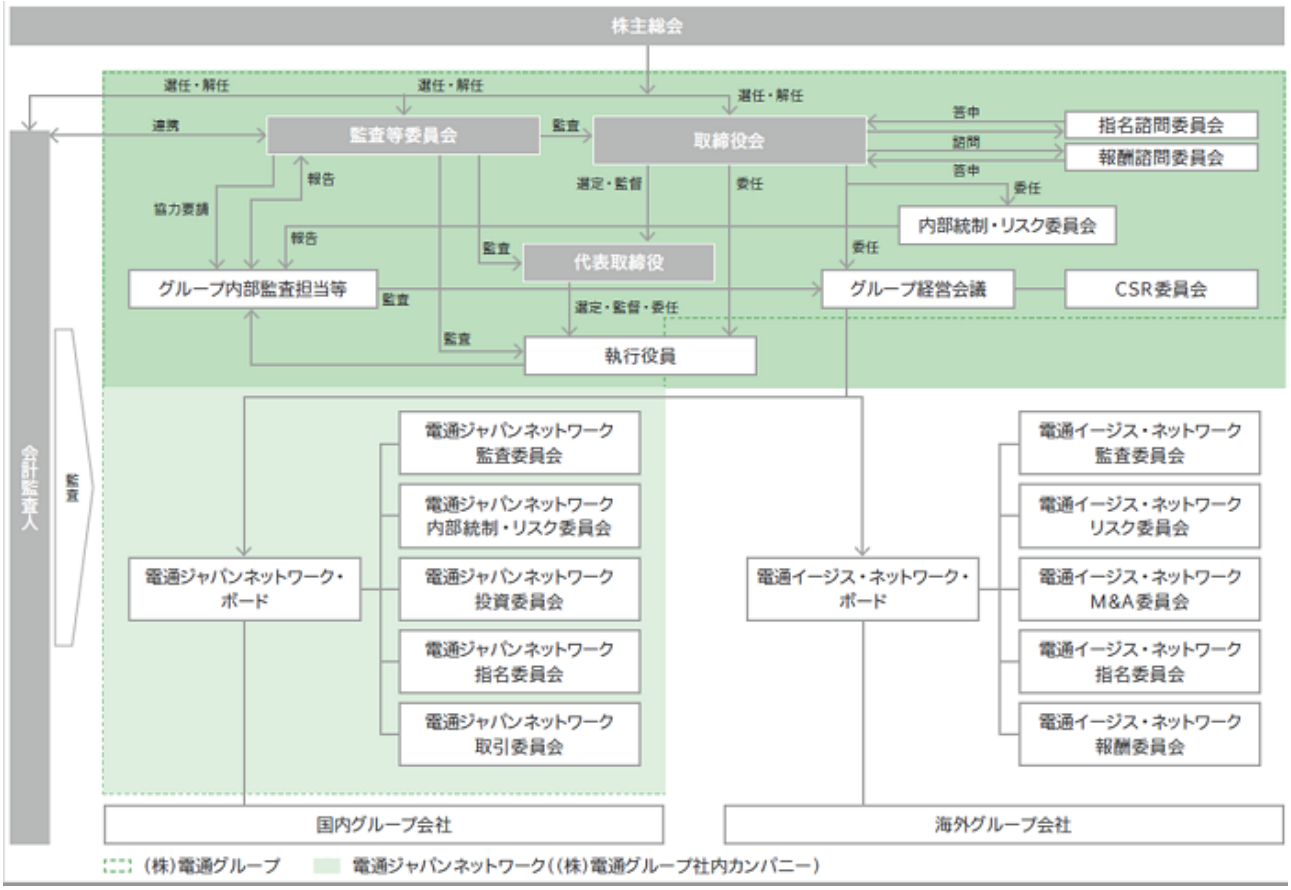
2．その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項 更新

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。

(1) 会社情報の管理体制について
当社では、役員および関係部門長からなる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、順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、啓蒙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、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。

(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扱う場合には、速やかにその内容を開示担当取締役、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、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、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CEO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)およびグループ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
開示担当部署およ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、関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、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。



企業情報の把握・開示体制

