

# Sustainability

人・テクノロジー・ガバナンスを  
サステナビリティ推進に向けた重点テーマに掲げ、  
サステナブルな社会の実現を目指す

36 サステナビリティマネジメント

38 Environment

41 Social  
人材戦略本部長メッセージ

49 Governance  
独立社外取締役 鼎談

## サステナビリティマネジメント

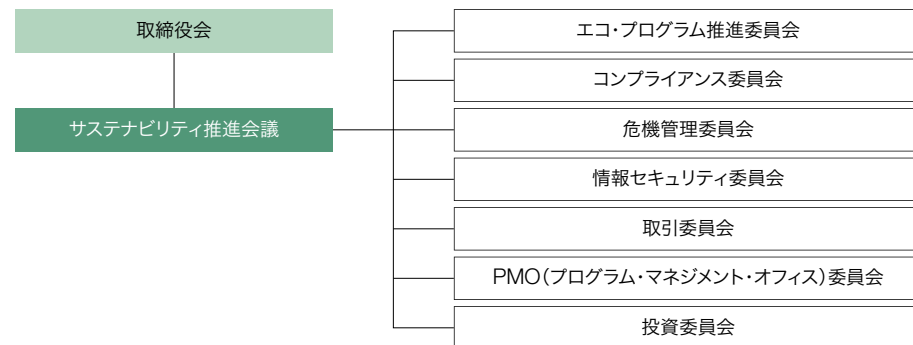
当社グループは、「誠実を旨とし、テクノロジーの可能性を切り拓く挑戦者として、顧客、生活者、社会の進化と共存に寄与する。」と定めた企業理念のもと、テクノロジーの活用・実装を通して、サステナブルな社会の実現を目指します。

>> サステナビリティ方針を含む詳細は[当社Webサイト](#)をご覧ください。

### 推進体制

サステナビリティに関する取り組みを総合的に推進することを目的に、代表取締役社長を議長とするサステナビリティ推進会議を2022年1月に設置しました。本会議は、関連する部署や傘下の委員会と連携して、サステナビリティに関する活動方針や重要事項の決定・モニタリング、全社的なリスク管理に関する活動計画の承認・モニタリングなどを行うとともに、その内容を取締役に報告しています。

#### 推進体制図



これまでのサステナビリティ推進会議の活動状況は以下のとおりです。

|      |                                                                                                             |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 開催頻度 | 2022年:計4回、2023年:計3回、2024年:計3回(予定)                                                                           |
| 主な議題 | 年間活動計画と進捗報告、重要課題の特定とモニタリング、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に基づく情報開示、エンゲージメント調査の結果報告、最重要リスクの特定とモニタリング、傘下の委員会の活動報告など |

### 重要課題

サステナビリティ方針のもと、2022年に、優先的に取り組むべき事項として3つの重点テーマにおける11の重要課題を特定しました。重要課題ごとにKPIと目標を設定し、サステナビリティ推進会議と取締役会で取り組みの進捗を確認しています。

| 重点テーマ                                   | 重要課題                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 人<br>多様なプロフェッショナルの<br>創出と活躍             | <ul style="list-style-type: none"> <li>人的資本の強化</li> <li>ダイバーシティ・エクイティ&amp;インクルージョン(DE&amp;I)の推進</li> <li>ワークスタイルトランスフォーメーションの推進</li> </ul>                        |
| テクノロジー<br>事業を通じた社会・環境課題<br>の解決と新たな価値の提供 | <ul style="list-style-type: none"> <li>社会・環境課題の解決への貢献</li> <li>オープンイノベーションによる新規事業の創出</li> <li>技術実装力の発揮</li> </ul>                                                 |
| ガバナンス<br>ステークホルダーから信頼<br>されるガバナンス体制の構築  | <ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレートガバナンスの強化</li> <li>適切なリスクマネジメントの実践</li> <li>倫理コンプライアンスの徹底と<br/>人権の尊重</li> <li>品質の向上</li> <li>情報セキュリティ管理の強化</li> </ul> |

### 重要課題の特定プロセス

|                        |                                                              |
|------------------------|--------------------------------------------------------------|
| STEP 1<br>課題要素の抽出      | 国際的なイニシアチブやガイドラインをはじめ、ESG評価機関などが求める事項を参照・分析し、40項目の課題要素を抽出    |
| STEP 2<br>課題要素の重要度評価   | STEP1で抽出した課題要素について、「ステークホルダー」と「当社グループ」の2つの視点から重要度を評価         |
| STEP 3<br>内容の整理と妥当性の確認 | STEP2で評価した重要度が高い課題要素に対し、事業との関連性も踏まえて内容を整理。外部有識者に意見を仰ぎ、妥当性を確認 |
| STEP 4<br>重要課題の特定      | サステナビリティ推進会議での決議を経て、事業を通して取り組むべき3つの重点テーマと関連する11の重要課題を特定      |

## 特定された重要課題に関するKPIと目標および進捗

>> 詳細は[当社Webサイト](#)をご覧ください。

| 重要課題                                    | KPI(対象範囲*)                                            | 目標(達成時期)                        | 2023年度進捗結果とコメント                |                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 人的資本の強化<br>P.41                         | 人員数(連結)                                               | 連結人員数4,200人超<br>(2024年)         | 3,652人<br>(前年比+264人)           | <ul style="list-style-type: none"> <li>3年間(2022-2024年)で連結1,000人増を目標に積極的な採用を推進中</li> <li>特に単体では、採用ブランディング施策により学生のエントリー数が増加し、過去最多の新卒採用実績(2024年4月入社)を記録</li> </ul>                          |
| DE&Iの推進<br>P.45                         | 女性管理職比率(単体)                                           | 8%(2026年)                       | 5.8%<br>(前年比+0.3p)             | <ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職比率は前年から向上しており、引き続き女性管理職の着実な輩出を目的に、次世代女性リーダー向け研修などの施策を企画・推進する</li> </ul>                                                                      |
|                                         | 女性採用比率(単体)                                            | 20%以上(直近3事業<br>年度平均)(毎年)        | 20.6%(2020-2022年度<br>平均比▲2.3p) | <ul style="list-style-type: none"> <li>新卒採用において男性のエントリー数が例年より高水準であったことにより、女性の採用割合が減少。引き続き、女子学生をターゲットとするブランディング施策や情報発信を通じて、女子学生の母集団拡大を図る</li> </ul>                                       |
| ワークスタイル<br>トランスフォーメ-<br>ションの推進<br>P.47  | 定期健康診断受診率(単体)                                         | 100%(毎年)                        | 99.8%<br>(前年比+1.2p)            | <ul style="list-style-type: none"> <li>受診率は高水準であるものの、2024年度は未受診者へのフォローを徹底し、受診率100%を目指す</li> </ul>                                                                                        |
|                                         | エンゲージメントスコア<br>(単体)                                   | 「働きがいのある会<br>社」調査のスコア向上<br>(毎年) | 肯定的回答割合 72%<br>(前年比+1p)        | <ul style="list-style-type: none"> <li>2年連続でGreat Place To Work® Institute Japanより「働きがいのある会社」としての認定を取得</li> <li>2024年度は、新社長と従業員のダイアログなど、インナーコミュニケーションも充実させ、エンゲージメントのさらなる向上を図る</li> </ul> |
| 社会・環境課題の<br>解決への貢献<br>P.40              | テクノロジー投資(連結)                                          | 3か年累計投資額<br>170億円(2024年)        | 35億円(前年比+2億円)<br>(2か年累計68億円)   | (詳細は取締役メッセージ(P.19)をご参照ください)                                                                                                                                                              |
| コーポレート<br>ガバナンスの強化<br>P.52              | 取締役会の実効性評価<br>(連結)                                    | 実効性の確保・向上<br>(毎年)               | 実効性は確保<br>されていると評価             | (詳細は取締役会の実効性評価(P.54)をご参照ください)                                                                                                                                                            |
| 倫理コンプライアンス<br>の徹底と人権の尊重<br>P.46<br>P.60 | 重大な法令違反件数(連結)                                         | 0件(毎年)                          | 1件                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>国内グループ会社で1件発生。従業員教育によるコンプライアンスの意識づけを徹底していく</li> </ul>                                                                                             |
|                                         | 倫理コンプライアンス関連<br>(ハラスメント含む)の研修<br>(eラーニング)受講率<br>(国内G) | 100%(毎年)                        | 98.5%<br>(前年比+2.4p)            | <ul style="list-style-type: none"> <li>受講率は高水準であるものの、2024年度は未受講者へのフォローを徹底し、受講率100%を目指す</li> </ul>                                                                                        |
| 品質の向上<br>P.48                           | レビューボード(RB)実施率<br>(単体)                                | 100%(1億円以上の<br>提案)(毎年)          | 100%                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>実施率は100%を達成。継続して品質の向上に努め、不採算案件撲滅への取り組みを強化する</li> </ul>                                                                                            |
| 情報セキュリティ<br>管理の強化<br>P.60               | 全社セキュリティ教育/訓練<br>などの年間実施回数(単体)                        | 6回/年(2か月に1回)<br>(毎年)            | 6回/年<br>(2か月に1回)               | <ul style="list-style-type: none"> <li>全社セキュリティ教育(教育コンテンツ配信4回、メール訓練2回)を計画通り実施</li> </ul>                                                                                                 |
|                                         | 重大な顧客案件関連情報<br>および個人情報の漏えい<br>事故件数(国内G)               | 0件(毎年)                          | 1件                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>2023年5月に当社リモートアクセス機器に対して、外部の攻撃者による不正アクセスが発生。原因は当該機器の脆弱性を悪用されたことによるもの。個人情報の一部が外部に流出した可能性があったため、個人情報保護法に基づく対応と再発防止策を実施</li> </ul>                   |

\*単体:当社単体、国内G:当社および国内子会社、連結:当社および国内・海外子会社

# Environment

## 環境

### 基本的な考え方

電通グループの環境方針のもと、環境に配慮した事業活動の推進と豊かな地球環境の保全に努めています。気候変動対策についてはビジネス機会としても捉えており、電通グループ各社や企業・団体と連携し、事業活動を通じたサステナブルな社会の実現に貢献します。

### 推進体制と環境マネジメントシステム

「エコ・プログラム推進委員会」を設置し、環境負荷の低減や環境保全に寄与する取り組みを推進しています。2005年に、電通グループの一員として「電通グループエコ・プログラム」を国内全事業所で導入し、環境マネジメントシステムの国際規格である「ISO14001」認証を取得しました。現在、当社および国内子会社3社で取得しています。

#### 環境負荷を軽減する主な取り組み

|              |                                                                                                                                |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| エネルギー使用量の削減  | <ul style="list-style-type: none"> <li>LED照明の使用</li> <li>再生可能エネルギーの使用(中部支社のみ)</li> </ul>                                       |
| 紙使用量の削減      | <ul style="list-style-type: none"> <li>ペーパーレス化の推進とコピー用紙使用量の削減(2023年度実績:一人当たり77.4%削減(2019年度比、単体))</li> </ul>                    |
| 資源の有効活用と廃棄管理 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ペットボトルキャップの回収とリサイクル推進(リサイクル後の収益をワクチン代として寄付)</li> <li>未使用のカレンダーや手帳の回収とリサイクル推進</li> </ul> |
| 教育           | <ul style="list-style-type: none"> <li>当社および国内子会社のすべての役員と従業員を対象としたeラーニングの実施(2023年度実績:96.6%(単体))</li> </ul>                     |
| グリーン購入       | <ul style="list-style-type: none"> <li>一般消耗品や什器備品を中心に可能な範囲で優先的にグリーン購入を実施</li> </ul>                                            |
| その他          | <ul style="list-style-type: none"> <li>地域の環境美化活動への参加</li> <li>従業員とその家族を対象とした電通グループ「SDGsスローガン募集」への参画</li> </ul>                 |

### TOPIC 環境省の国民運動「デコ活」の取り組みに参加

2050年カーボンニュートラルおよび2030年度削減目標の実現に向けて、国民・消費者の行動変容、ライフスタイル変革を強力に後押しするための新しい国民運動「デコ活」に賛同し、2024年5月にデコ活宣言をしました。本活動を通じて、当社グループの省エネルギー・省資源化や従業員の一人ひとりの意識改革と行動変容を促していきます。



### TCFD提言に基づく情報開示

当社は2022年9月にTCFD提言への賛同を表明し、同提言に沿って取り組みの進捗を開示しています。

#### ガバナンス・リスク管理

エコ・プログラム推進委員会は、気候変動リスクについてTCFD提言に基づくシナリオ分析を実施し、その影響などを評価しています。気候変動に関する活動は、定期的にサステナビリティ推進会議と取締役会に報告され、監督を受けています。

#### 戦略

当社グループは、気候変動への対応を中長期的な企業価値に影響を与える重要な課題と認識しており、2つのシナリオ(1.5℃シナリオと4℃シナリオ)を設定し、2030年と2050年を基準年として気候変動関連の機会とリスクの分析と評価を行いました。

その結果、どちらのシナリオにおいても移行リスク(低炭素社会へ移行した際に想定されるリスク)と物理的リスク(気候変動による物理的変化に関するリスク)ともに財務などへの大きな影響はない一方、1.5℃シナリオを前提とした場合にはソリューションの提供拡大や収益増加が機会として見込まれることから、当社グループの事業活動は持続可能であり、レジリエンス(強靱性)があると評価しています。

なお、CO<sub>2</sub>排出量による財務影響の1つとして、政府の環境規制強化に伴う炭素税の導入によるものが考えられます。当社のCO<sub>2</sub>排出量が2021年度と同等の場合の1.5℃シナリオおよび4℃シナリオにおける、2030年および2050年の炭素税導入による影響額試算は下表のとおりです。

#### 炭素税導入による影響額\*

|         | 1.5℃シナリオ                        |                        | 4℃シナリオ                          |                        |
|---------|---------------------------------|------------------------|---------------------------------|------------------------|
|         | 炭素税価格<br>(円/t-CO <sub>2</sub> ) | 炭素税導入に伴う<br>コスト増(万円/年) | 炭素税価格<br>(円/t-CO <sub>2</sub> ) | 炭素税導入に伴う<br>コスト増(万円/年) |
| 2030年時点 | 約10,000円                        | 約1,900万円               | 約1,500円                         | 約290万円                 |
| 2050年時点 | 約17,000円                        | 約3,300万円               | 約3,900円                         | 約720万円                 |

\* IEA(国際エネルギー機関)による炭素税に関する予測および他国の炭素税制度の状況を考慮した試算

## Environment

### 重要な機会とリスク

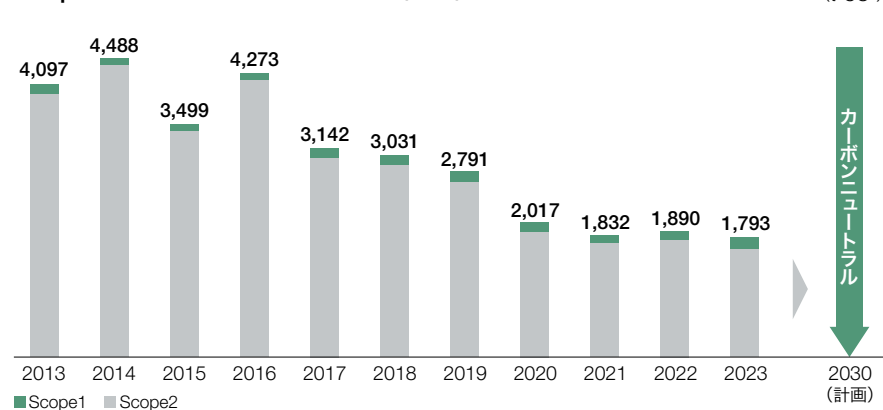
| 項目               | 主な機会                              | 発生時期*1                                              | 影響度*2 | 主な対応                                                                                                                                                                                       |
|------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 機会 (1.5°C)       | 気候変動対策に寄与するソリューションの提供拡大・収益増加      | 短期・中期                                               | 中     | <ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素社会の実現を支援するソリューション開発の推進</li> <li>電通グループおよび他企業・団体との連携強化による機会の獲得</li> </ul>                                                                         |
| 項目               | 事業に関する社会・環境変化 → 想定される主要インパクト      | 発生時期*1                                              | 影響度*2 | 主な対応                                                                                                                                                                                       |
| 移行リスク<br>(1.5°C) | 政策・法規制                            | CO <sub>2</sub> 排出量の規制強化 → 再生可能エネルギーへの移行に伴う事業コストの増加 | 短期・中期 | <ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量の削減と財務影響の最小化</li> <li>ISO14001に沿った環境マネジメントシステムの運用</li> <li>再生可能エネルギーへの移行(炭素税導入によるコスト増加回避)</li> <li>国が運営するJ-クレジット制度の活用など</li> </ul> |
|                  | 炭素税、排出権取引の導入 → 炭素税、排出権取引の導入コストの発生 | 中期・長期                                               | 小     |                                                                                                                                                                                            |
|                  | 技術・市場                             | 脱炭素社会に適応したビジネスニーズへの変化 → 対応遅れによる機会損失                 | 短期・中期 | <ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素社会の実現を支援する事業の推進</li> </ul>                                                                                                                       |
|                  | 評判                                | ステークホルダーの気候変動に対する関心の高まり → 対応遅れによる企業価値の低下            | 短期・中期 | <ul style="list-style-type: none"> <li>TCFD提言などの基準に基づく情報開示の充実</li> <li>気候変動関連の各種イニシアチブの認定取得・評価向上</li> </ul>                                                                                |
| 物理的リスク<br>(4°C)  | 急性                                | 異常気象(台風、洪水など)の甚大化 → 開発・運用環境の停止による売上損失               | 長期    | <ul style="list-style-type: none"> <li>BCP(事業継続計画)および危機管理体制の維持・強化</li> </ul>                                                                                                               |
|                  | 慢性                                | 気象パターン(気温上昇、降雨量増加など)の変化 → 空調などのエネルギーコストの増加          | 中期・長期 | <ul style="list-style-type: none"> <li>オフィスにおける継続的な省エネルギー施策によるコスト抑制</li> </ul>                                                                                                             |

\*1 短期:2030年までに発生、中期:2030-2050年に発生、長期:2050年以降に発生 \*2 大:事業・財務への影響が大きい、中:事業・財務への影響がある、小:事業・財務への影響が軽微

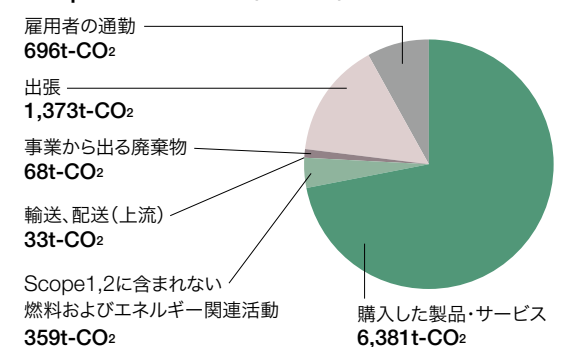
### 指標と目標

当社は、気候変動における機会とリスクの測定および管理に用いる指標をCO<sub>2</sub>排出量とし、当社のCO<sub>2</sub>排出量(Scope1+2)について、2030年度にカーボンニュートラルとする目標を設定しています。2023年度は当社および国内子会社を対象にScope1+2+3の排出量の算定を開始しました。今後はScope1+2+3の排出量の算定範囲の拡大と削減目標の設定や第三者保証の取得を進めていきます。

### Scope1+2排出量推移および削減目標(単体)\*3



### Scope3排出量の内訳(2023年)\*3 \*4



\*3 2022年以前は4月-3月の当社単体の集計、2023年は1月-12月集計

\*4 当社および国内子会社を対象に集計

## Environment

## 事業を通じた環境課題の解決

日本政府は2050年までにカーボンニュートラルを目指すことを宣言し、温室効果ガスの排出量削減に向けた施策の策定と着実な実行を企業や自治体に対して求めています。脱炭素社会の実現に向けて、当社が手掛けている事例を2件ご紹介します。

## CASE1

## ワンストップで 企業向けのGXソリューションを提供

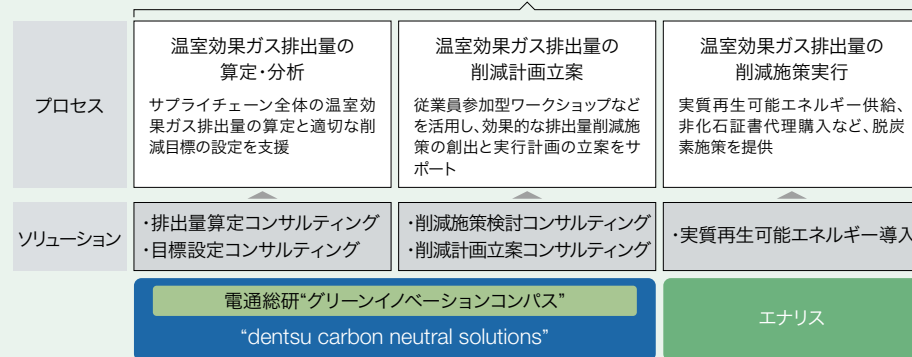
コンサルティング本部 R&Dセンター  
シニアマネージャー

江口 正芳



電通グループは、当社のGX(グリーントランスフォーメーション)コンサルティングサービス「グリーンイノベーションコンパス」を含む、グループ横断のカーボンニュートラルに関する統合ソリューション「dentsu carbon neutral solutions」を提供しています。2024年6月には、KDDIグループの株式会社エナリスとの協業に合意し、企業における温室効果ガス排出量の算定・削減計画策定から実質再生可能エネルギーの導入まで、ワンストップでGXソリューションを提供できる体制を構築しました。環境経営の支援や再生可能エネルギーのさらなる普及拡大に貢献するため、これらに関する新たなソリューションの創出を推進していきます。

### 排出量の算定から実質再生可能エネルギー導入まで、 ワンストップでソリューションを提供

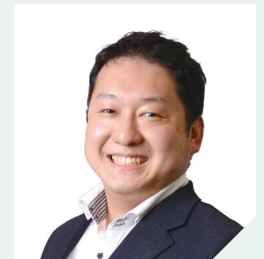


## CASE2

## 自治体向けに「脱炭素デジタルダッシュボード」を活用したサービスを提供

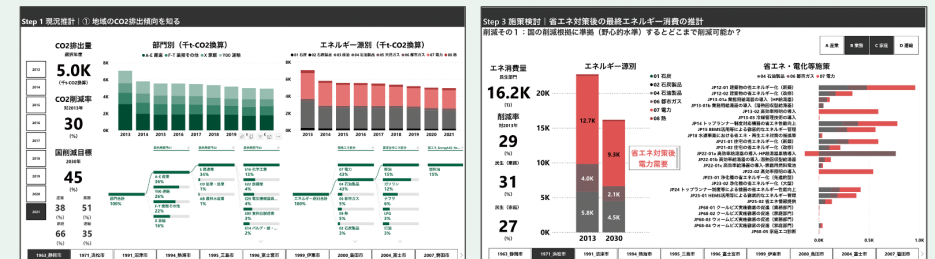
Xイノベーション本部 スマートソサエティセンター  
シニアコンサルタント

中田 達也



現在、国内の1,000を超える自治体が2050年までに二酸化炭素の実質排出量ゼロを目指すゼロカーボンシティを表明し、その実現に向けた計画の策定に取り組んでいます。当社が開発した「脱炭素デジタルダッシュボード」は、温室効果ガスの現況推計から、施策効果の試算、将来推計の可視化、取り組みシナリオの比較シミュレーションが可能です。国や都道府県別のエネルギー統計データなどをプリセットするとともに、簡易にカスタマイズ可能なダッシュボードの構築を手掛けます。ユーザーは高度なコーディングの知識や経験を必要とせず、エネルギー消費量や温室効果ガス排出量の現況推計、省エネルギー施策や再生可能エネルギー導入による削減シミュレーションなどを効率的に行うことができます。静岡県藤枝市における実証を皮切りに「脱炭素デジタルダッシュボード」を活用したコンサルティングサービスを展開し、ゼロカーボンシティの実現を支援していきます。

## ダッシュボード例



# Social

社会

## 人材戦略本部長メッセージ



執行役員  
人材戦略本部長  
寺田 徹央

### 企業価値向上に資する 人材戦略を追求する

#### —企業風土、人材の強み・特徴について教えてください。

当社は、お客さまをはじめとする社外の方々から「従業員の裁量が大きく、風通しが良い会社」と評価されることが多くあります。上下関係がフラットで、自分の意見を自由に伝えられる心理的安全性の高い環境が整っていることが、その理由かもしれません。

自由闊達な企業風土を背景に、従業員の多くは上からの指示を待つのではなく、自ら考え、能動的に業務を遂行するとい

う高い自律性を持っています。当社グループの企業理念は「誠実を旨とする」ことを定めており、自社の製品ばかりを優先するのではなく、お客さまの立場に誠実に向き合い、課題解決に向けた最適なソリューションの提案やシステムの構築を行っています。従業員は常にお客さまの視点に立ち、全体を俯瞰してお客さまが抱える真の課題を見つけ、解決しようと日々努力しています。私は、先に挙げた従業員の「自律性」と「誠実さ」が組み合わせることで、お客さまからの厚い信頼を得ることができていると考えています。

#### —2024年1月の「電通総研」のスタートに伴う人事制度面での変更について教えてください。

人材こそが最大の経営資本であると捉え、従業員に適切に利益を分配する報酬制度を2008年頃より設けています。「利益の一定割合を従業員に還元する」という明確な方針が、従業員の会社への貢献や業績達成に対する強力なインセンティブとなり、業績の向上にも寄与してきました。

「Vision 2030」を実現するためには、従業員への投資をさらに強化することが必要不可欠であると判断し、2024年1月に、基本給と新卒入社者の初任給の引き上げ、コンサルティング本部設置を機としたコンサルタント職の新設、子育て支援の拡充など人事制度の改定を実施しました。

#### 2024年1月に実施した施策

基本給を 平均**10.7%**・最大**12%** 引き上げ  
※新卒入社者の初任給についても3万円引き上げ

#### コンサルタント職を新設

家族手当をこども手当に改定し、  
**子育て支援を拡充**

## Social

### —採用と人材育成についてお聞かせください。

当社が重要課題のテーマとして掲げる多様なプロフェッショナルの創出は、採用と人材育成の両輪で生み出されると考えています。採用については、新卒採用ブランディングの展開や社名変更などの効果で、応募者数と採用者数は増加しており、一定のめどが立ちつつあります。

次の課題は、新たに加わった従業員の成長を支援し、より高いパフォーマンスが発揮できるように人事制度を整備することです。当社は、新卒入社者への教育や階層別研修など育成のカリキュラムを整備していることに加え、自身の希望に応じて自由に受けられる研修プログラムも多数提供しています。2022年度には研修プログラムの学習コンテンツを大幅に拡充し、受講者数が前年比で約2倍に増加しました。その上で感じるのは、一人ひとりの成長の後押しについても従業員の自律性に頼っている部分があるのではないかとということです。新規採用者数が毎年増加し、当社単体だけでも近い将来には2023年度末の約1.5倍となる3,000人規模になることが予想されています。従業員の自律性に頼りすぎない育成環境の構築と、会社が主体的に成長を後押しする仕組みづくりが必要になっています。

そこで重要となるのは、職場での学びや成長です。中堅・若手の育成をより強く意識した業務の進め方や、チーム内でのコミュニケーションの活性化、成長に向けた確かなフィードバックなど、教育的な研修プログラムとは別の効果的な人材育成の仕組みについて人材戦略本部内で検討しています。従業員の約7割がテレワークを利用している状況下で、各職場の日々の活動に人材育成の視点を取り入れることは一定の難しさがあります。テレワークの利便性を維持しつつ、リアルなコミュニケーションの頻度を高めることで、チームとしての仕事の進めやすさやメンバー間の信頼関係の構築といったプラスの面を生み出すことが可能と考えており、より実効性の高い人材育成の実現を目指します。



### —人材の多様性、特に女性活躍についてお聞かせください。

当社が注力すべき取り組みの1つとして、女性活躍の推進が挙げられます。2024年度には、当社として初めて、執行役員2名、フェロー1名のポジションに女性が任命されました。これは一歩前進であると言えますが、当社単体の実績データを見ると、2023年度の女性従業員の比率は18.8%ですが、女性管理職比率は5.8%にとどまっており、ポジションが上位になるに従って女性比率が少なくなる傾向にあります。

職場で高いパフォーマンスを発揮し、ポジションを上げていく女性従業員を増やしていくことがこれからの当社の重要な課題です。この課題を解決するために、産休・育休の取得が従業員のキャリア形成を阻害することにはならないという企業文化の醸成や仕組み作りが必要です。仕事と生活の両立を支援する制度の拡張はもちろん、休暇取得中に会社とのつながりを感じられる基盤の整備や、スムーズな復職を支援する仕組み作りにも取り組んでいきたいと思います。さらには、男性も長期の育児休暇を取得することが当然とされる環境を整備するなど、性別に関わらずすべての従業員がライフステ

ジの変化に応じて、自律的にキャリア形成を進められるように支援していきます。

### —最後に、ステークホルダーの皆さまへメッセージをお願いします。

近年、多くの企業が人的資本の重要性を認識し、「人材こそが企業の成長の原動力」という考え方が広まっています。しかし、私としては社会的な要請に応えるだけの人的資本経営ではなく、真に当社の企業価値向上に資する人材戦略を追求していきたいと考えています。当社は、1975年の創業以来、人的資本の重要性を強く意識してきた企業です。私たちにとっては、人材そのものがビジネスの根幹をなすものであり、人材がいなければこれまでの成長を実現することはできません。人材は最も重要な経営資本であり、その育成と活用に必要な投資は積極的に行うべきである——そうした認識は経営陣全体でしっかりと共有できています。多様な才能を持った人材を積極的に採用し、従業員一人ひとりの能力と組織力を高め、それらを発揮しやすい環境を整備することに力を尽くしていきます。

## Social

## 人材育成

当社は、従業員一人ひとりが自由度と裁量権を大きく持ち、プロフェッショナルとして自らのアイデアを組織との関わりの中で実現できることを重視しています。この観点に立ち、当社の人材育成は、従業員の自律的な成長と人間魅力の向上を促すことに加え、成果を創出する組織の醸成にも並行して取り組むことを方針としています。

## 人材育成方針

## 一人ひとりが“X Innovator”

## 人間魅力を最大化し、自己革新を楽しめる組織へ

お客さまや市場から認められ、高く評価される「プロフェッショナル人材」。こうした人材を輩出するために、当社は従業員の持つ専門性を高め、広げる支援だけではなく、その従業員が持つ「人間魅力」そのものを高める支援にも力を入れていきます。加えて、すべての従業員が“X Innovator”となるために、一人ひとりとはもとより、組織、チーム、プロ

ジェクトとして行動指針「AHEAD～先駆けとなる～」にふさわしい行動をとることを促進します。この行動を通して、自己革新を続け、イノベーションを実現し続けることが、当社における「成長」であり、一人では成し得ない大きな成果を生み出すことにつながると考えます。

一人ひとりの継続成長と人間魅力の  
より一層の向上を推進

業務スキルに留まらない視野、知見、経験の幅を広げるための人材育成プログラムを強化します。

多様性を生かし  
成果を創出する組織の醸成

自由でフラットに話し合えるオープンな企業カルチャーの中で、人材の多様性を生かし、個人では達成し得ない成果を創出する組織力と組織文化を醸成します。

## 人を見つけるHRデータの活用

上記2つを実行する基盤としてHRデータを積極的に活用します。

Action  
1

- ビジネススキルアップセミナー
- キャリア形成支援

Action  
3

- HRデータの活用

Action  
2

- 対話促進施策の全社展開
- オンボーディングプログラム
- 新任管理職研修

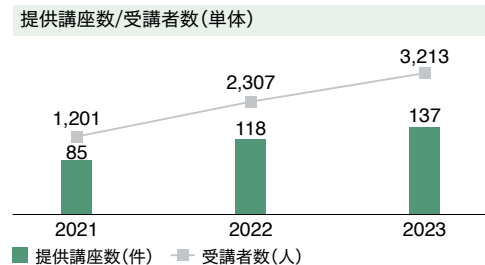
## Social

### 人材育成方針に基づく施策

**Action 1** スキルや専門領域に応じた幅広い教育プログラムの提供と、従業員一人ひとりの自律的なキャリア形成の支援を行っています。

#### ビジネススキルアップセミナー

職種のほか、業務上求められる役割やスキル・専門領域に対応した講座を整備し、専門性の向上を図る機会を提供しています。半年ごとに提供コンテンツを拡充しており、受講者数は年々増加しています。



#### キャリア形成支援

参加者が自身の内発的動機を言語化し、キャリア展望を描けるようになることを目的に、自分自身の過去～現在～未来を見つめる「自己内省」と、参加者同士による「対話と他者フィードバック」を組み合わせたワークショップを2020年から継続して実施しています。2024年度からは世代別にコンテンツを整備し、従業員のライフ&キャリアプランニングを支援しています。



**Action 2** 自由でフラットに話し合えるオープンな企業カルチャーの中で、多様性を生かし、個人では達成し得ない成果を創出する組織力と組織文化を醸成します。

#### 対話促進施策の全社展開

職場のコミュニケーション活性化と従業員一人ひとりのキャリア形成支援を目的に、上司や同僚との対話促進施策を全社展開しています。「1on1(ワンオンワン)」という名称が一般的ですが、当社では対話促進施策を「1onI(アイオンアイ)」と表記しています。1対1という形式よりも、「I アイ、わたし、ひとりの人間」という意味合いを含め、立場を超えてひとりの人間とひとりの人間が、互いの個性、強み、大事にしていることや思いなど、対話を重ねることで理解し、互いの成長を促進する機会としています。

#### オンボーディングプログラム

キャリア入社者の活躍推進を目的に、人間関係の構築や組織への適応を集中的にサポートするオンボーディングプログラムを入社から6か月間実施しています。入社後1か月間で所属部署やプロジェクトのメンバー10人程度との1onIを実施するほか、モニタリングツールを利用して、組織への適応度の向上を図っています。

#### 新任管理職研修

経営と現場をつなぐ組織の要である管理職の新任者を対象に集合研修を実施し、マネジメント能力を強化しています。

| 対象(新任)            | テーマ                                                         |
|-------------------|-------------------------------------------------------------|
| 部署長               | 部長の役割認識、自律的マネジメント<br>マネジメント実践を通じた振り返り・ノウハウ共有                |
| グループマネージャー/課長     | マネジメント基礎<br>マネジメント力向上(目標設定、進捗管理スキル)<br>マネジメントにおける人事評価の理解と実践 |
| (上記以外の)プロフェッショナル職 | リーダーシップ                                                     |

**Action 3** 2022年に「ピープルアナリティクスプロジェクト」を部門横断で立ち上げ、人的資本に関する各種データの見える化とその活用に取り組んでいます。2023年には、マネジメント向けのHRデータ活用ツールとしてダッシュボードを開発し、HRデータの月次提供を開始しました。現在、人的資本開示の国際標準である「ISO30414」の認証を2024年に取得できるよう準備を進めています。

#### TOPIC リアルコミュニケーションイベント「TAG PARTY」

「ENGAGE TAG®」は、従業員のビジネススキルや趣味・特技などを「タグ」で可視化し、そのタグを手掛かりに社内人材検索からコンタクトまでを実現する自社開発アプリケーションです。従業員の組織適応や社内人脈の形成支援を目的に、このアプリケーションを活用しながら、リアルなコミュニケーションができる社内イベントである「TAG PARTY」を2024年5月から開始しています。



## Social

## 採用

「Vision 2030」の実現に向けて、多様なプロフェッショナルを獲得するために、採用に特化した専任部署を立ち上げ、積極的な採用を進めています。

## 過去最多の採用者数

駅構内、新聞、ネットメディアなどへの広告展開による採用ブランディング施策や社名変更によるリブランディング効果などを受けて、2023年は過去最多となる採用者数となりました。また、2024年4月には前年比1.6倍の148人の新卒採用者が当社に入社しました。

## 新卒入社者の高い定着率

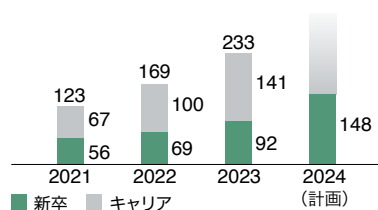
新卒入社者に対して、内定から入社まできめ細かいフォローを行うとともに、個人の適性を考慮した配置やチャレンジできる機会の提供などを通じて、若年層の成長を促しています。配置後も丁寧にサポートすることで、直近の新卒入社者の定着率は約9割以上と高い水準を維持しています。

## 優良企業ランキングで高い評価を獲得

- 転職・就職のための情報プラットフォーム「OpenWork」で、総合スコア4.50pt（Sler、ソフト開発、システム運用業界4位）獲得（2024年4月30日時点）
- 採用に影響のある外部Webサイト/雑誌において、上位にランクイン（就職四季報「年収が高く雰囲気も良い企業」10位、OpenWork「中堅・ベテラン社員の「待遇と評価」の満足度が上昇した企業ランキング」1位、「長く働けて若手もおすすめる企業ランキング」5位など）

出典：転職・就職のための情報プラットフォーム「OpenWork」

新卒・キャリア採用者数(単体) (人)



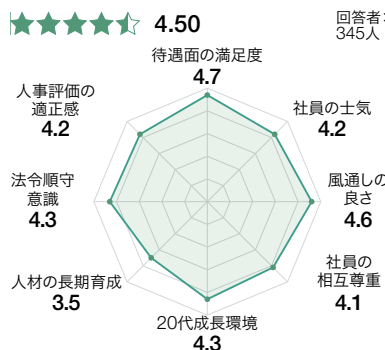
新卒入社者の定着率(単体)\* (%)



2019年入社 2020年入社 2021年入社 2022年入社 2023年入社

\* 2019-2021年：入社3年後の定着率  
2022-2023年：2024年4月時点の定着率

社員による会社評価スコア



回答者：345人

## DE&amp;I

新たな価値の創造と持続的な成長には、多様な人材がいきいきと働き協調することが不可欠と考えています。人種、宗教、国籍、性別、性自認および性的指向、年齢、学歴、障がいの有無などにかかわらず、当社グループで働くすべての人々が自分らしく働き、持てる能力を発揮して活躍できるよう、DE&Iを推進しています。

## 女性活躍の推進

DE&Iを推進する上で、注力している取り組みの1つが女性活躍の推進です。2026年までに女性管理職比率を8%（単体）にする目標の達成に向けて、女性リーダー候補育成プログラムへの参加や各種ワークショップの実施などを通じて、管理職候補となる母集団の形成促進に取り組んでいます。また、女性従業員比率の向上も重要な課題であり、女子学生向けのキャリア教育イベントや新卒採用イベントの開催などの施策も進めています。

## TOPIC 女性史月間 特別ダイアログ会を開催

世界各国では、3月をこれまでの女性の歴史や貢献、活動などに焦点をより当てる「女性史月間」に位置付けています。当社では、新任の女性執行役員・フェロー3名と従業員との対談イベントを開催し、自身のキャリア形成や働き方などについて考える機会を持ちました。



## 障がい者雇用

当社と特例子会社である株式会社電通総研ブライトは連携して、障がいのある従業員がいきいきと働くことができる就労機会の創出に努めています。障がい者雇用に積極的に取り組み、2024年6月時点の雇用率は2.54%と法定雇用率を上回っています。

## 当社グループで推進している事業例



- マッサージルームの運営
- 各種事務サポート体制の構築
- ハーブ/野菜農園の運営、ティー＆野菜の社内配布
- 社内利用PCキittingルーム運営
- コーヒー焙煎、カフェ業務
- 会議/応接室清掃・整備

## Social

## 人権の尊重

## 基本方針

人権の尊重は、企業活動においてすべてのことに優先すべき重要な事項と認識しています。当社グループは、「国際人権章典」や国連「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際規範の考えを取り入れた「電通グループ人権方針」のもと、人権尊重の取り組みを推進しています。「電通グループ行動憲章」や「私たちの行動宣言」においても、従業員に限らず、顧客やビジネスパートナーなどすべての人々との関わりにおいて相互に尊重することの重要性を明記し、一人ひとりが日々の業務において実践することを求めています。

## 具体的な取り組み

## 人権デュー・ディリジェンス

当社は、2024年度から、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」が求める人権デュー・ディリジェンスに取り組んでいます。デュー・ディリジェンスの第一段階である人権リスクの特定・評価においては、世界的なリスク調査・分析機関であるVerisk Maplecroft社の人権リスクデータをもとに、当社グループの主力事業であるシステムインテグレーションに関連する人権課題について、サプライチェーン全体を俯瞰して、事業プロセス別・国別の机上調査と社内インタビューを実施しました。その結果、潜在的な人権リスクとして下図に記載の項目を特定しました。今後は、ビジネスパートナーに対する調査の実施や人権リスクを防止・軽減するための対応策の検討・実行、モニタリングなどを通じて、PDCAサイクルによる継続的な活動を進めていきます。

## 特定した潜在的な人権リスク

|            | 当社グループ従業員 | ビジネスパートナー従業員 | ユーザー・一般社会 |
|------------|-----------|--------------|-----------|
| 児童労働       |           | ●            |           |
| 適正な賃金      |           | ●            |           |
| 適正な労働時間    | ●         | ●            |           |
| 職場における差別   | ●         | ●            |           |
| 結社の自由と団体交渉 | ●         | ●            |           |
| 現代奴隷       |           | ●            |           |
| 労働安全衛生     |           | ●            |           |
| プライバシーの権利  | ●         | ●            | ●         |

## サプライチェーン・マネジメント

サステナブルな社会の実現に向けた責任ある企業行動として、ビジネスパートナー各社に当社グループとともに取り組んでいただきたい事項をまとめた「電通総研グループ 調達ガイドライン」を2024年7月に制定しました。本ガイドラインは、当社グループの「サステナビリティ方針」や「調達方針」に加え、レスポンシブル・ビジネス・アライアンス(RBA)の行動規範や一般社団法人電子情報技術産業協会(JEITA)の「責任ある企業行動ガイドライン」などを踏まえて策定したものであり、労働時間の遵守、ハラスメント・差別の禁止や強制労働・児童労働の禁止など、人権の尊重についても明記しています。

今後は、ビジネスパートナー各社に対して本ガイドラインの浸透を図るとともに、本ガイドラインの遵守状況を確認するアンケート調査を実施し、取り組み状況や課題の把握に努めます。

## 人権意識向上に向けた施策

すべての役員と従業員を対象に倫理コンプライアンス(ハラスメントを含む)に関するeラーニングを実施しており、2023年度からは人権に特化したeラーニングを追加しました。

また、電通グループが毎年実施している「人権スローガン」の募集活動に参画し、従業員およびその家族に対する人権意識の向上にも取り組んでいます。



## 救済窓口の設置

当社グループで働くすべての人が利用可能な内部通報制度「倫理ヘルプライン(P.60)」を設置しており、業務遂行の過程における人権上の問題を早期に発見し、是正できる仕組みを構築しています。

## 生成AIサービスの適切な利用

生成AIサービスは、高い利便性が認められる半面、利用の仕方によっては人権侵害や情報漏洩などの重大な問題が発生する可能性があります。当社は、すべての従業員を対象に、生成AIサービスの活用による業務改善や新たな事業創出の実現を目的とした教育を進める一方、「生成AIサービス利用ガイドライン」を定め、研究開発や自社製品・サービスなどにおいても適切な利用がなされるよう社内ルールを整備しています。

## Social

### 働きやすい環境づくり

#### 環境整備方針

当社グループは、サステナビリティ方針で掲げている「人権と多様性を尊重し、健康に配慮した働きやすい環境の整備」の実現に向け、従業員一人ひとりがライフステージに応じた柔軟な働き方を選択し、能力を最大限発揮できる環境づくりを目指します。

#### ワークスタイルトランスフォーメーションの推進

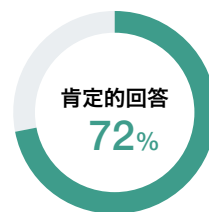
当社では、従業員が仕事と育児・介護などを両立できるよう、育児・介護休業制度を含む休暇制度について法定を上回る水準で制定しているほか、フレックスタイム制や裁量労働制を導入しています。また、すべての従業員を対象にテレワーク勤務制度とインフラ環境の整備を進め、自宅や出張先、サテライトオフィスなどからの業務を可能としたほか、旅行先でテレワーク勤務が行える国内休暇型ワーケーション制度を設けるなど、従業員の柔軟な働き方を支援しています。(2023年度テレワーク率70.6%)

一方、人材の育成、当社の文化や強みの継承、新しいアイデアの創発といった点で、対面でのコミュニケーションも重要と認識しています。当社は今後も、出社とテレワークそれぞれの特徴を生かしたハイブリッドワークを推進していきます。

#### エンゲージメントの向上

当社は2022年より、Great Place to Work® Institute Japanが実施する「働きがいのある会社」調査に参加しています。2023年の調査では、肯定的回答率が前年より向上し、2年連続で「働きがいのある会社」に認定されました。

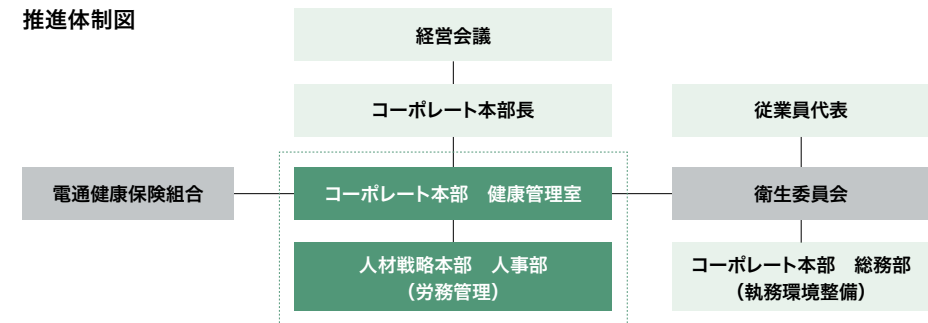
調査結果の特徴として、「公正」と「尊重」に関する項目で高い評価を得ていることが挙げられます。これは、年次や役職に関係ないフラットな雰囲気と安心して働ける環境、公平な処遇が評価された結果と捉えています。一方、認定企業の平均と比較して相対的に低い評価となった項目に「信頼(誇り、リーダーシップ)」があります。「地域・社会への貢献」や「経営陣からのビジョンやその実現プロセスを明確に伝えている」といった点が今後の課題と認識しており、エンゲージメントの維持・向上に向けて、この課題への取り組みを強化していきます。



### 健康経営の推進

従業員およびその配偶者やパートナーを含む家族の心身の健康が、当社グループの持続的な成長に向けての基盤です。全社の健康経営を推進する健康管理室は、人事部や労働安全衛生法に基づき設置している「衛生委員会」と連携して、従業員の勤務状況や職場環境などについて把握し、改善策を講じています。今後は、健康リテラシーを高めるための啓蒙活動など、疾病の予防につながる取り組みにも注力することで、従業員とその家族の健康保持・増進の向上に努め、健康経営をさらに推進していきます。

#### 推進体制図



#### 主な取り組み

- 産業医・保健師による面談
- 健康相談窓口の設置
- 30歳以上の従業員、扶養配偶者・パートナーに対する人間ドック受診の奨励・支援
- インフルエンザ予防接種の実施、医療機関での接種時の費用助成(扶養家族を含む)

#### 健康関連データ(単体・4月-3月)

(%)

|             | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------|------|------|------|------|------|
| 健康診断受診率     | 97.1 | 97.0 | 98.0 | 98.6 | 99.8 |
| 定期健康診断有所見者率 | 65.1 | 63.3 | 64.0 | 67.1 | 66.7 |
| 喫煙率         | 22.1 | 20.4 | 19.8 | 18.7 | 18.7 |
| ストレスチェック受検率 | 80.5 | 84.9 | 81.3 | 82.2 | 81.8 |

## Social

### 品質の向上

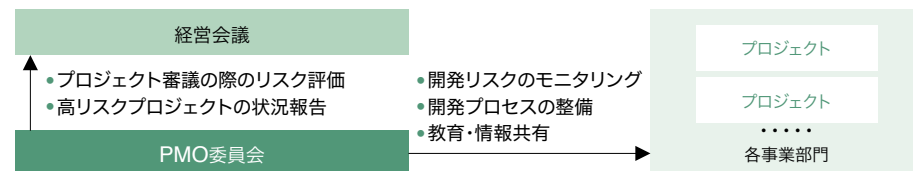
#### 基本的な考え方

ビジネスの高度化に伴い、システム構築の難易度は飛躍的に高まっています。当社は、ISO9001<sup>\*1</sup>およびCMMI<sup>\*2</sup>に準拠した開発プロセスを整備するなど、優れた製品・サービスを提供するために、品質向上の取り組みを進めています。

#### 推進体制

システム開発や技術支援サービスの品質向上および顧客満足度を高めることを目的に、「PMO(プログラム・マネジメント・オフィス)委員会」を設置しています。PMO委員会は、開発リスクのモニタリングや開発プロセスの整備、全社的な教育および情報共有を通じたプロジェクトマネジメントを含めた開発力の向上に取り組んでいます。また、経営会議で開発プロジェクトの提案可否を審議する際に開発リスクを評価するほか、高リスクと判断したプロジェクトの進行状況をモニタリングし、毎月経営会議に報告しています。

#### 推進体制図



#### 具体的な取り組み

##### 開発リスクのモニタリング:レビューボード(RB)

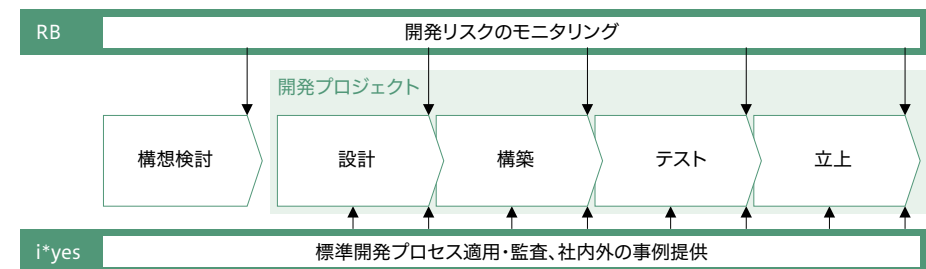
プロジェクトにおける開発リスクのモニタリングを通して、リスクの抑制と発現時の影響を最小化する活動です。プロジェクトの提案前段階から終了までの主要なマイルストーンにおいて、要求仕様の内容、技術的難易度、開発期間や開発費用の見積りを確認し、リスクを評価しています。なお、リスクの発生傾向を踏まえ、RB対象プロジェクトの選定基準を定期的に見直しています。

\*1 品質マネジメントシステムの国際規格

\*2 能力成熟度モデル統合。国際的に広く利用されている開発プロセスのモデル

##### 開発プロセスの整備:標準開発プロセス i\*yes(アイズ)

開発プロセスの標準化および全社適用を通じて、各プロジェクトの開発プロセスの最適化を推進する活動です。標準化はプロジェクトマネジメントとソフトウェアエンジニアリングのプロセスを対象としており、定期的に見直しをしています。プロジェクトの円滑な遂行を支援するために、これまでに蓄積してきた社内外の豊富な事例の提供も行っています。



##### 教育・情報共有

事業拡大に伴い、開発プロジェクトの大型化と難易度の上昇が急速に進んでいます。そのような中でもトラブルが発生するリスクを抑制し、高品質の製品・サービスを提供することができるよう、人材育成とナレッジの活用による開発力の向上に取り組んでいます。

##### 主な取り組み

- 育成プログラムの改善と受講率の向上
- 情報処理資格・PMP®(プロジェクト・マネジメント・プロフェッショナル)などの重要資格取得の促進
- プロジェクトマネジメントに関する事例・情報共有会

##### TOPIC ISTQB®パートナープログラムの最高位「Platinum Partner」に認定

ISTQB®(International Software Testing Qualifications Board)は、ソフトウェアテストのプロフェッショナルを認定する国際的な機関です。当社には4人のAdvanced Level(上級)の資格保有者がおり、2023年にPlatinum Partnerに認定されました。



# Governance

## ガバナンス

### 独立社外取締役 鼎談



社外取締役 独立役員  
一條 和生

社外取締役 独立役員  
高岡 美緒

社外取締役 独立役員  
和田 知子

「電通総研」への期待や課題などについて、独立役員である社外取締役3名にお話を伺いました。

#### ——はじめに、自己紹介をお願いします。

**一條** 一橋大学で国際企業戦略に関する研究と指導を長年にわたり行ってきました。2022年からスイスのIMD（国際経営開発研究所）で教授を務めています。当社との関わりは、1998年頃、GEが主催していたリーダーシップ開発プログラムに参加していた前社長の名和さんとの出会いまで遡ります。その後25年近くにわたり、当社の成長を見続けています。

**高岡** 外資系投資銀行や国内の金融機関などでM&Aや新規事業の立ち上げに携わり、現在はベンチャーキャピタルのパートナーを務めています。当社とは10年以上のお付き合いになります。当社が主催した日本初のFinTechピッチコンテス

ト「FIBC（Financial Innovation Business Conference）」で審査員を務めたほか、当社の関連会社である株式会社FINOLABの立ち上げを支援しました。2022年から当社の社外取締役に就任しています。

**和田** 私はお二人のように長いお付き合いはなく、2023年から当社の社外取締役に就任しています。邦銀に入行後、米国駐在や米国でのコンサルティングファーム勤務を経て、国内のコンサルティングファームでパートナーを務めました。国内外のさまざまな企業と接してきた経験を生かして、ファイナンスやコンサルティング分野での貢献を期待されていると認識しています。

#### ——新たにスタートした「電通総研」に期待されることを教えてください。

**一條** 「電通総研」と社名を変え、システムインテグレーションにコンサルティングとシンクタンクの機能を備えた新たな企業体になり、これからどう変わるのか、大いに期待しています。当社の歩みを長く見てきましたが、名和さんの時代にユニークかつニッチな特徴を備えたシステムインテグレータとして、1つの完成形に至ったと捉えています。市場からは「社名が変わったことの本質的な意味は何なのか」を問われており、それに応えていくことが今後の重要な課題だと思っています。

**高岡** 確かに、社名を変えるのは相当大胆なことで、「システムインテグレータから脱却する」という強い意志を感じます。既にその道筋はできており、今後はどうやって深化させていくのかが問われてくると思います。

**一條** 当社がユニークな価値を創造するためには、電通グループと一体になった取り組みも重要になるはずですが、実際に、当社を起点とした電通グループとの協業案件が創出されています。電通グループは当社を成長に不可欠な存在と認識していると思いますし、このタイミングでdentsu JapanのDXプレジデントも務めた岩本さんに社長をバトンタッチしたのは、良い流れだと感じます。

**和田** 岩本さんには、過去の成功体験を大事にしつつも、それを超えていただきたいと思います。岩本さんは、大きな岩を粘り強くじりじりと動かして、着実に目標に到達される、実行力に優れた方だという印象を持っています。それを強みに、新しい形を模索しながら人や組織を動かしていけることを期待しています。

## Governance

### ——当社の取締役会の特徴について教えてください。

**高岡** オープンに議論ができる場になっていることと、たとえば耳が痛い意見であっても経営陣が真摯に受け止めてくれることだと感じています。だからこそ、属性やジェンダー、専門領域の異なる社外取締役から気兼ねなく、多様な指摘や意見が出ているのではないのでしょうか。

**和田** 私たち社外取締役の意見を受け止めるだけでなく、具体的な形にして応えてくれていると思います。会社として非常に真面目に取り組んでいただけるので、私たちも意見を出す意義を感じます。

**高岡** 社外の意見を真摯に受け止め、すぐに社内で議論を重ねて、回答していただけますね。非常にスピーディーにPDCAサイクルが回っている印象があり、経営陣と社外取締役の間で良い信頼関係ができていていると思っています。

**一條** 私は普段スイスにいるため、海外の人々が日本企業をどう見ているのかといった情報に触れる機会が多くあるのですが、「ガバナンスが効きだしている」と評価されるケースが増えていると思います。ただし、投資家が期待するリターンにしっかりと応えているかという点においては、事業ポートフォリオの最適化など、多くの日本企業でまだ相当に取り組まなければならないことがありますし、この点については当社においても私たち社外取締役がより積極的に役割を果たさなければいけないと認識しています。

**和田** 社外の立場だからこそ見えることがあるはずで、そこに社外取締役の存在意義があるのだと思います。もちろん社

### パラダイムシフトにより、 新しいケイパビリティを備えるべき

内の方ほど個々の事業に詳しいわけではないですが、少し引いた中立的な視点で意見を出すことは、私たちの大事な役割の1つだと考えています。

**一條** 社内で各事業を推進する立場の方からすると、どうしても携わっている事業を「守りたい、残しておきたい」という方向に行きがちですが、資本効率を考慮し、たとえ短期的に利益が出ていても手放す決断をすべき場合もあり得ます。それを実行するかどうかは別としても、社外取締役が事業ポートフォリオの最適化の観点から、各事業の位置付けについて繰り返し問い続けることはとても大事だと思います。

### ——当社の取締役会の課題について教えてください。

**一條** 指名・報酬決定プロセスの透明性の向上が課題の1つです。指名・報酬委員会の委員長として、サクセッションプラン（後継者育成計画）を含め、より早い段階から取締役の皆さんと共有して、見える化していきたいと考えています。

**和田** 取締役会では、投資に関するさまざまな案件が議題に上ります。直近の大型案件では株式会社ミツエーリンクスの



完全子会社化がありました。案件ごとに良否を判断していますが、全社戦略の中での位置付けがやや見えづらい点に課題があると感じています。

**高岡** もともと、中長期的な全社戦略についてもう少し議論を深めた方が良いといった意見がありました。全社戦略の解像度を高めつつ、個々のM&A案件についての議論ができるような取り組みを始めたところです。2024年度からは取締役会以外でも情報共有の場を設けるなど、コミュニケーションの活性化にも着手しています。

**一條** 先ほど、海外の方々の日本企業に対する見方についてお話ししました。私がもう1つよく耳にすることは、人口が減り、働き手も少なくなるシュリンキング・エコノミーの日本市場の中で、日本企業はどうやって成長していくのかということです。今後の成長に向けて、当社はもっとインオーガニックな成長のための取り組みを活発化しなければなりません。そういった観点も踏まえて、当社はM&Aやファイナンスを専門とする高岡さんと和田さんのような方を社外取締役に招いたと認識しており、お二人の役割はますます重要になると思います。

## Governance



### スピーディーなPDCAサイクルがあり、 経営陣と有意義な議論を行えている

#### ——ESGの取り組みに関する課題について教えてください。

**高岡** 私が課題に感じている点は、ダイバーシティの推進です。独自のカルチャーがこれまでの当社の成長を支える強みになってきたのは事実ですが、女性や外国人などの登用・活躍といった点では、まだ改善の余地があるのではないかと思います。

**和田** それぞれの事業部門に勢いがあって、アクセルを踏み続けられれば業績も伸びていく状況であれば、新卒でもキャリア入社でも、同じ属性や価値観の人材を集めた方が効率的に成長できますが、それでは画一的な組織になってしまい、環境の変化に柔軟に対応することができません。これまでと違うタイプの人材も意識的に採用していきましょと経営陣にはお伝えしています。

**一條** 欧米では、ダイバーシティを真摯に捉えるようになった結果、企業そのものが変わりつつあります。より能動的に取組、会社全体を変革するくらいの契機にしなければいけないと思います。

**和田** 環境に関しては、大きな製造設備を有する企業などと比較すれば、当社グループの環境負荷は限定的です。自社の取り組みを進めるとともに、事業を通じた環境・社会課題への取り組みが重要と考えます。「Vision 2030」の中には「社会や企業の変革を実現する」と書かれており、能動的にリードできるような企業になってほしいと思っています。

**一條** そうですね。もっと事業と連動させて考えていかなければならないと思います。シンクタンク機能を有し、「総研」と名乗っている以上、そういった面でもリーダーシップを取っていくことが求められるのではないかと思います。

#### ——次期中期経営計画で重視する点と「Vision 2030」の実現に向けて貢献されたいことを教えてください。

**和田** 次期中期経営計画は、新しい基盤の上でオーガニック、インオーガニックを含めて成長を目指します。さらにその先の「Vision 2030」を達成するためにどのような道筋を描けるのかについて問われると思っています。

**高岡** AIなどの新たな技術の広がりによって外部環境もかなり変化しているため、既存の事業だけを伸ばしていけば良い、という時代ではありません。さまざまなゲームチェンジャーの出現も見越した上で、臨機応変に対応していけるかどうかを重視しています。

**一條** 当社グループの主要取引先の1つである自動車業界では、「ソフトウェア デファインド モビリティ」の発想に基づき、ソフトウェアがハードウェアやサービスの価値を定義する時代へと急速に移り変わっています。変化にどう対応するのか、

次期中期経営計画では当社グループも相当大きなパラダイムシフトを行い、新しいケイパビリティを備えていかなければいけないと思います。

**和田** 「Vision 2030」の実現に向けて、多様なバックグラウンドを持つ私たち社外取締役は、社外の人間ならではの少し引いた、社内には気づきにくい視点を今後も提供したいと思っています。これは変革の時期であるからこそ、より重要になると思っています。

**高岡** これまでになかった考え方や取り組みを生み出すきっかけを与えるなど、「有意義な刺激を与える存在」となれるよう意識しています。

**一條** 正しい解は、社内の方でなければ見つけることができません。私たちは、正しい解を見つけるために適切なお手伝いをするを重要な使命と捉え、今後も当社グループの企業価値向上に貢献していきます。



社内には気づきにくい  
視点を今後も提供したい

## Governance

### コーポレートガバナンス

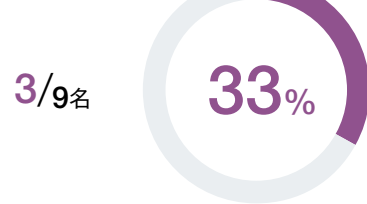
#### 基本的な考え方

当社は、支配株主（親会社）を有する上場子会社として、少数株主の権利に十分に配慮するために、プライム市場で要請される水準以上のガバナンス体制を構築していくことが重要と認識しています。迅速、公正かつ透明性の高い経営の遂行、ならびに健全かつ継続的な成長を図ることを目的として、「電通総研 コーポレートガバナンス・ポリシー」を定め、関連法令の改正や社会的・経済的な事業環境の変化などに応じて取締役会の構成を見直すなど、より良いガバナンス体制の実現に取り組んでいます。

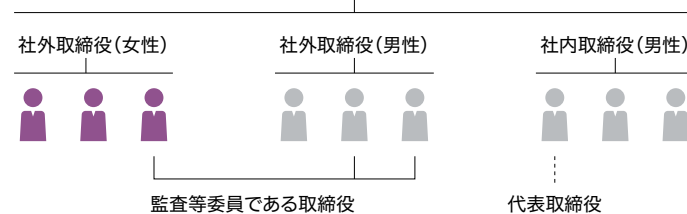
#### ガバナンス体制の概要

|         |            |        |                                          |
|---------|------------|--------|------------------------------------------|
| 組織形態    | 監査等委員会設置会社 | 取締役の任期 | 監査等委員でない<br>取締役：1年<br>監査等委員である<br>取締役：2年 |
| 取締役の人数  | 9名         | 任意の委員会 | 指名・報酬委員会                                 |
| 取締役会の議長 | 代表取締役社長    |        |                                          |

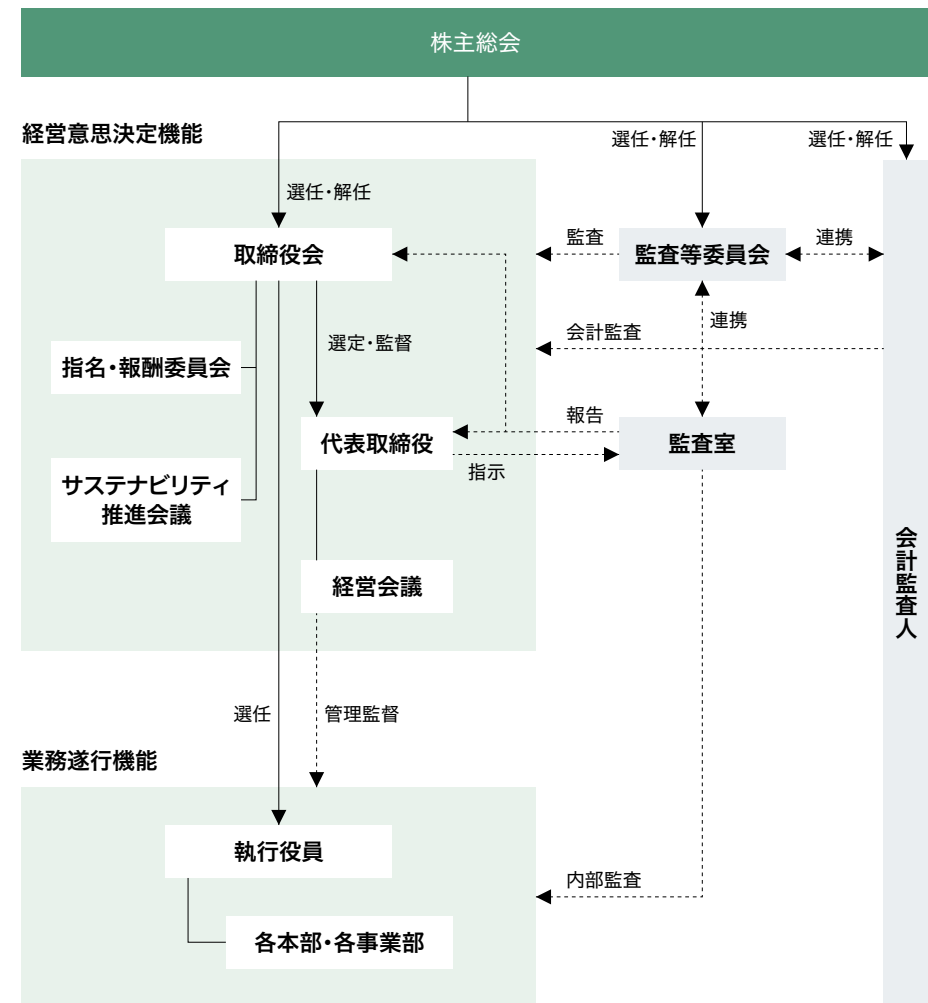
女性取締役比率

独立社外  
取締役比率

取締役：9名（うち監査等委員である取締役：3名）



#### ガバナンス体制図



## Governance

### 各会議体・委員会の役割

| 名称       | 概要                                                                                                                                                            | 開催実績<br>(2023年12月期) |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| 取締役会     | 重要事項の決定および業務執行状況の監督を行っています。社外取締役6名のうち5名については、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として届け出ており、取締役会における独立社外取締役の比率は半数を超えています。代表取締役社長が議長を務めています。                                      | 13回                 |
| 指名・報酬委員会 | 取締役の選任・解任、報酬などに関する事項の検討、意見交換を行っています。取締役会のもとに任意の委員会として設置され、委員の過半数を独立社外取締役が占めています。独立社外取締役が委員長を務めています。                                                           | 3回                  |
| 監査等委員会   | 監査方針、監査計画などに基づき、組織的・効率的な監査を行っています。社外取締役3名(うち独立役員2名)で構成され、常勤の監査等委員である社外取締役が委員長を務めています。                                                                         | 10回*                |
| 経営会議     | 経営の意思決定のさらなる迅速化と効率化を図るため、取締役会決議事項以外の経営上の重要事項の決議および取締役会決議事項の事前審議を行います。経営会議は取締役会の決議により執行役員の中から選ばれたメンバー(取締役兼務執行役員を含む)および常勤の監査等委員である社外取締役で構成され、代表取締役社長が議長を務めています。 | 54回                 |

\*当社は、2023年3月24日開催の第48回定時株主総会決議に基づき、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。2023年12月期は、監査等委員会設置会社移行までに監査役会を3回開催しました。

### ガバナンス強化に向けたこれまでの主な取り組み

- 2015年 ● 「コーポレートガバナンス・ポリシー」を制定
- 2016年 ● 取締役会の実効性評価を導入
- 2017年 ● 独立社外取締役を主要な構成員とする指名・報酬委員会を新設
- 2019年 ● 指名・報酬委員会の委員長に独立社外取締役を選任
- 2020年 ● 取締役会における独立社外取締役比率を3分の1に変更
- 2022年 ● 取締役会における独立社外取締役比率を2分の1に変更  
(独立社外取締役3名のうち2名は女性)  
業務執行取締役および執行役員を対象とする業績連動型株式報酬制度を導入
- 2023年 ● 監査等委員会設置会社に移行  
取締役会における独立社外取締役比率を過半数に変更  
(独立社外取締役5名のうち3名は女性)

### 取締役会の主な議案 (2023年12月期)

| 区分 | 主な付議事項                                                                                                                |                                                                                          |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 決議 | <ul style="list-style-type: none"> <li>商号変更に関する事項</li> <li>出資に関する事項</li> <li>中期経営計画に関する事項</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>子会社統合に関する事項</li> <li>決算／四半期決算、予算に関する事項</li> </ul> |
| 報告 | <ul style="list-style-type: none"> <li>長期経営ビジョン、中期経営計画に関する事項</li> <li>IR活動に関する事項</li> <li>サステナビリティ活動に関する事項</li> </ul> |                                                                                          |

### 取締役に対する支援体制

新任の取締役に対しては、取締役会事務局が中心となり、当社グループの事業概要やガバナンス体制、サステナビリティ活動などについて説明を行い、スムーズに取締役会の議論に参画できるよう必要な支援を行っています。また、取締役会の開催前には、付議資料の事前提供や必要に応じて個別議案の説明を実施するほか、経営会議資料の共有や社内重要会議への参加案内を行うなど、取締役がその機能を十分に発揮できるようタイムリーかつ充実した情報提供にも努めています。

## Governance

### 取締役会の実効性評価

当社は、持続的な企業価値向上の実現を目的として、取締役会全体の実効性に関する評価を2016年から毎年実施しています。

#### 前回(2022年12月期)の実効性評価で抽出された課題と取り組み

| 抽出された課題                           | 取り組み内容                                                                                                     |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ①取締役会メンバーに対する、指名・報酬プロセスに係る情報共有の強化 | 取締役会および監査等委員会に対して、指名・報酬委員会の資料や議事録の概要を適時に開示することとしました。                                                       |
| ②実効性評価に対する客観性のさらなる向上              | 2023年12月期の実効性評価では、従来実施していたアンケート調査に加え、外部有識者による全取締役への個別インタビューを実施しました。さらに、その結果も踏まえ、取締役会にて外部有識者も交えた意見交換を行いました。 |

#### 今回(2023年12月期)の評価方法の概要

| 評価プロセス                      | アンケートの主な評価項目             |
|-----------------------------|--------------------------|
| 1 記名式アンケート調査                | ● 取締役会の構成と運営             |
| 2 外部有識者による全取締役への個別インタビュー    | ● 中期経営計画と予算、サステナビリティへの対応 |
| 3 外部有識者による分析・調査レポートの取りまとめ   | ● 企業倫理の遵守とリスク管理          |
| 4 取締役会における意見交換(外部有識者を交えて実施) | ● 経営陣の指名・報酬と評価           |
| 5 取締役会における実効性評価の決議          | ● 株主との対話                 |

#### 評価結果の概要

すべての評価項目で有効もしくは概ね有効との評価であったことから、当社の取締役会全体の実効性は確保されていると評価しています。加えて、自由闊達な雰囲気のもとで活発な議論が行われている点、社外取締役について属性、専門領域、ジェンダーなどの面で多様性が確保され、多角的な視点から審議を行うために必要な体制が確保されている点などについて、肯定的に評価する意見が挙げられました。なお、抽出された課題と対応方針は右上表のとおりです。

#### 抽出された課題と対応方針

| 抽出された課題                        | 対応方針                                                                                                                             |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ①取締役会内外でのコミュニケーションのさらなる活性化     | 取締役会またはそれ以外の場において、社外取締役と経営陣や、社外取締役間で、以下の②③のテーマを含む中長期の経営課題について議論を行う機会を増やします。                                                      |
| ②中長期の戦略、特に戦略投資(M&Aなど)に関する議論の充実 | 戦略投資(M&Aなど)に関する方針や検討状況について取締役会に適切に報告を行い、より一層の議論の充実を図ります。また、次期中期経営計画の策定プロセスでは、社外取締役へのヒアリングや取締役会での複数回の検討を行い、社外取締役の視点も交えて方向性を議論します。 |
| ③指名・報酬に関する取締役会の監督体制の強化         | 取締役会において、指名・報酬に係る課題や指名・報酬委員会の活動計画などの情報共有を推進し、指名・報酬決定プロセスの透明性の向上を図ります。                                                            |

### 取締役の選解任に関する方針と手続き

監査等委員でない取締役候補者の指名にあたっては、最高経営責任者(CEO)などが、取締役会の定める選任基準に照らして、社内外を問わず候補者にふさわしい人物を母集団として候補者案を作成します。その後、客観性・透明性を確保するために、指名・報酬委員会での検討、意見交換を行った上で、取締役会にて候補者を決定します。監査等委員である取締役については、監査等委員でない取締役候補者と同様に候補者案の作成と指名・報酬委員会での検討、意見交換を行った後、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します。取締役に解任すべき事情が生じた場合は、会社法などの規定に従い、取締役会にて決議の上、株主総会に諮ります。

### 社外取締役の独立性について

東京証券取引所の定める独立役員の要件に加え、次のとおり、当社独自の独立性判断基準を設け、独立性を判断しています。これらのいずれかに該当する場合、独立性は認められないものとしています。

- ①当社の大株主(直接・間接に10%以上の議決権を保有する者)またはその業務執行者
- ②当社の定める基準を超える取引先\*の業務執行者
- ③当社より、過去3事業年度のいずれか1事業年度において、役員報酬以外に1事業年度当たり1,000万円を超える金銭その他の財産上の利益を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家(当該財産を得ている者が法人、組合などの団体である場合には、当該団体に所属する者をいう)

\* 過去3事業年度のいずれか1事業年度において、当社との取引が当社連結売上高の2%に相当する金額を超える取引先を指します。

## Governance

### 取締役報酬制度

#### 報酬水準

当社の業績、取締役が担う責任と役割、取締役報酬の水準に関する外部データなどを勘案し、優秀な人材を確保できる水準を設定しています。

#### 報酬構成

業務執行取締役の報酬は、固定報酬と業績連動報酬により構成します。短期および中長期の業績目標達成に向けた動機付けを考慮し、業績連動報酬は単年度の連結業績に連動する年次賞与および中長期の業績に連動する株式報酬から成ります。業務執行を行わない取締役（監査等委員でない取締役と監査等委員である取締役の双方を含む）の報酬は、経営の監督機能を適切に果たすために高い独立性を確保する必要があることから、固定報酬のみで構成します。

#### 報酬の決定プロセス

監査等委員でない取締役の報酬のうち、固定報酬および年次賞与は、客観性・透明性を確保するために、独立社外取締役が構成員の過半数を占める指名・報酬委員会の事前検討を行った上で、株主総会にて決議された報酬総額の範囲内で、取締役会の承認に基づき代表取締役社長が決定します。株式報酬は、取締役会にて決議された株式交付規程の定めに従って支給を決定します。なお、監査等委員である取締役の報酬は、株主総会にて決議された報酬総額の範囲内で、監査等委員である取締役の協議により決定します。

#### 報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数（2023年12月期）

| 役員区分                      | 報酬等の総額<br>(百万円) | 報酬等の種類別の総額(百万円) |      |      | 対象となる<br>役員の員数(人) |
|---------------------------|-----------------|-----------------|------|------|-------------------|
|                           |                 | 固定報酬            | 年次賞与 | 株式報酬 |                   |
| 監査等委員でない取締役<br>(社外取締役を除く) | 113             | 84              | 16   | 13   | 4                 |
| 監査等委員である取締役<br>(社外取締役を除く) | —               | —               | —    | —    | —                 |
| 監査役(社外監査役を除く)             | 5               | 5               | —    | —    | 1                 |
| 社外役員                      | 53              | 53              | —    | —    | 6                 |

注記：1 上記には、2023年3月24日開催の第48回定時株主総会終結の時をもって、任期満了により退任した取締役1名、監査役1名を含んでいます。なお、当社は同日に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しています。

2 株式報酬の金額は、2023年12月期において費用計上した金額を記載しています。

#### 業務執行取締役の報酬構成\*1

| 固定報酬   |        | 役職位および役割に応じて月次で支給                                                                                                                            |
|--------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 業績連動報酬 | 年次賞与   | 連結営業利益(期初計画比および前年実績比)ならびに親会社株主に帰属する当期純利益(期初計画比)を指標として、それらの達成度に応じて、従業員の賞与年額の月次給与年額に対する比率を参照の上決定し、支給                                           |
|        | 株式報酬*2 | 当社が設定した信託を用いて、信託期間中の毎年一定の時期に役位別月次報酬額を基礎として計算されるポイントを付与し、中期経営計画の最終年度の翌年の一定の時期に業績指標の達成度に応じて業績連動係数を決定する。これに中期経営計画期間中の累積ポイント数を乗じて、付与する株式数を算定し、支給 |

\*1 報酬構成の割合は、年次賞与、株式報酬のそれぞれにおいて業績指標の上限値を達成した場合において、概ね「固定報酬：年次賞与：中長期業績連動株式報酬＝55％：32％：13％」となります。

\*2 非違行為などが判明した場合、株式の交付などを受ける権利の全部または一部を喪失させる制度、および支給株式相当額の賠償を求めることができる制度があります。

### 親会社との関係性

当社は、2024年6月末現在で当社の議決権61.8%を所有する株式会社電通グループを支配株主（親会社）として有しています。親会社グループは、カスタマートランスフォーメーション&テクノロジー（CT&T）領域の成長・拡充を梃に、マーケティングコミュニケーション領域の多様なケイパビリティの統合を図り、顧客の事業の成長を実現する「インテグレートッド・グロース・ソリューション」を提供しています。当社グループは、上記CT&T領域の主要企業グループと位置付けられており、親会社グループ各社との協業ビジネスの推進にも取り組んでいます。

親会社グループ各社との取引については、親会社グループ各社へのシステム構築・運用サービスを提供していますが、市場価格・総原価などを勘案して、一般的な取引と同じ条件で行っています。また、親会社は資金効率向上のため資金プーリング制度を導入しており、当社グループは利率などを勘案の上、有効な資金管理手段として同制度を活用しています。

当社の経営判断については、当社が独立して主体的に検討の上決定しており、事業活動を行う上で特段の制約はありません。当社の取締役会は独立社外取締役5名を含む取締役9名で構成され、独立社外取締役の割合を過半数としており、親会社からの独立性が確保されているものと考えています。当社グループの売上高の約8割は独自に展開する事業が占めています。親会社グループとの戦略的なパートナーシップを維持しつつ、上場企業として市場や顧客に直接向き合い経営を推進することが当社グループの持続的な成長には最善であり、さらには親会社グループが提供する付加価値の向上にも寄与すると考えています。

## Governance

## 役員一覧

|                                                                                   |                                                   |                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------|
|  | 代表取締役社長 社長執行役員<br>最高経営責任者兼最高執行責任者<br><b>岩本 浩久</b> | 当社株式所有数：<br>9,580株 |
|                                                                                   |                                                   | 指名・報酬委員会<br>委員     |

1995年 4月 当社入社  
 2018年 1月 同 執行役員  
 2019年 1月 同 上席執行役員 製造ソリューション事業部長  
 2020年 1月 同 製造ソリューションセグメント長補佐 兼 製造ソリューション事業部長  
 2021年 1月 同 常務執行役員 製造ソリューションセグメント長 兼 製造ソリューション事業部長  
 2022年 1月 同 製造ソリューションセグメント、コミュニケーションITセグメント担当  
 電通ジャパンネットワーク(現dentsu Japan)執行役員  
 2023年 1月 当社 専務執行役員 事業統括  
 2024年 1月 dentsu Japan DXプレジデント  
 2024年 3月 当社 取締役<現任>  
 同 代表取締役社長 社長執行役員<現任>  
 最高経営責任者兼最高執行責任者<現任>

|                                                                                     |                              |                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------|
|  | 社外 独立<br>取締役<br><b>一條 和生</b> | 当社株式所有数：<br>0株  |
|                                                                                     |                              | 指名・報酬委員会<br>委員長 |

1993年10月 一橋大学社会学部助教授  
 2001年 4月 同 大学院社会学研究科教授、国際企業戦略研究科教授  
 2001年 6月 当社社外監査役  
 2005年 3月 株式会社シマノ社外取締役<現任>  
 2007年 4月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授  
 2014年 4月 同 大学院国際企業戦略研究科研究科長  
 2015年 6月 当社社外取締役<現任>  
 2017年 6月 びあ株式会社社外取締役<現任>  
 2018年 4月 一橋大学大学院経営管理研究科国際企業戦略専攻 専攻長 教授  
 2022年 4月 IMD(国際経営開発研究所) 教授<現任>

|                                                                                    |                                        |                     |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------|
|  | 取締役 専務執行役員<br>コーポレート統括<br><b>大金 慎一</b> | 当社株式所有数：<br>17,500株 |
|                                                                                    |                                        |                     |

1988年 4月 ダイヤモンドコンピューターサービス株式会社(現 三菱総研DCS株式会社)入社  
 1992年 6月 当社入社  
 2010年 4月 同 執行役員  
 2019年 1月 同 上席執行役員 コミュニケーションITセグメント長補佐  
 2020年 1月 同 常務執行役員 コミュニケーションITセグメント長  
 2021年 1月 同 専務執行役員<現任>  
 コミュニケーションITセグメント長、Xイノベーション本部担当  
 (以降、上記担当に加えて、ビジネスソリューションセグメント長、事業統括、  
 経営企画本部担当補佐を歴任)  
 2023年 1月 同 コーポレート統括<現任>  
 2023年 3月 同 取締役<現任>

|                                                                                      |                              |                |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------|
|  | 社外 独立<br>取締役<br><b>高岡 美緒</b> | 当社株式所有数：<br>0株 |
|                                                                                      |                              |                |

1999年 7月 ゴールドマン・サックス証券株式会社入社  
 2002年 7月 モルガン・スタンレー証券株式会社(現モルガン・スタンレーMUFG証券株式会社)入社  
 2006年 4月 リーマン・ブラザーズ証券株式会社入社  
 2009年 1月 マネックスグループ株式会社入社  
 2014年 1月 同 執行役員 新事業企画室長  
 2014年 4月 マネックスベンチャーズ株式会社取締役  
 2017年 9月 株式会社メディカルノート入社  
 Arbor Ventures/パートナー  
 2018年 3月 株式会社メディカルノート取締役CFO  
 2020年12月 株式会社セブテーニ・ホールディングス社外取締役<現任>  
 2021年 3月 株式会社カヤック社外取締役(監査等委員)<現任>  
 2021年 4月 DNX Ventures/パートナー<現任>  
 2021年12月 HENNGE株式会社社外取締役<現任>  
 2022年 3月 当社社外取締役<現任>

## Governance

## 役員一覧



社外 独立

取締役  
**和田 知子**

当社株式所有数：  
0株

1990年 4月 株式会社日本長期信用銀行入行  
1999年 8月 アーサーアンダーセン(税務部門)ニューヨーク事務所入所  
2002年 6月 KPMGピートマーウィック東京事務所(現 KPMG税理士法人)入所  
2005年10月 同 パートナー  
2023年 3月 当社社外取締役<現任>



取締役  
**松本 千里**

当社株式所有数：  
0株

1992年 4月 株式会社電通入社  
2012年 1月 同 関西支社 営業局 営業部長  
2017年 2月 同 関西支社 営業局 局長補  
2019年 1月 同 関西支社 ビジネスプロデュース局長  
2021年 1月 同 クロスボーダー ビジネスプロデュース局長  
2023年 1月 同 執行役員  
2024年 1月 dentsu Japan チーフ・クライアント・オフィサー<現任>  
株式会社電通 統括執行役員(ビジネスプロデュース・BX・グローバル)<現任>  
2024年 3月 当社取締役<現任>



社外

取締役(常勤監査等委員)  
**関口 厚裕**

当社株式所有数：  
0株

1988年 4月 株式会社電通入社  
2012年 6月 同 第3営業局部長  
2016年 1月 同 第3営業局局長補  
2019年 1月 同 トランスフォーメーション・プロデュース局長  
2021年 3月 当社社外監査役(常勤)  
2023年 3月 当社社外取締役(常勤監査等委員)<現任>



社外 独立

取締役(監査等委員)  
**村山 由香里**

当社株式所有数：  
0株

指名・報酬委員会  
委員

2000年 4月 弁護士登録  
ビンガム・坂井・三村・相澤法律事務所(外国法共同事業)  
(旧 坂井秀行法律事務所)弁護士  
2010年 1月 金融庁監督局(金融会社室および信用機構対応室)出向  
2012年 4月 ビンガム・坂井・三村・相澤法律事務所(外国法共同事業)へ帰任  
同 事務所カウンセラー  
2013年 1月 同 事務所パートナー  
2015年 4月 アンダーソン・毛利・友常法律事務所(現 アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業)パートナー<現任>  
2015年 6月 当社社外監査役  
2016年 3月 同 社外取締役  
2022年 6月 カーリットホールディングス株式会社(現 株式会社カーリット)社外取締役<現任>  
2023年 3月 当社社外取締役(監査等委員)<現任>



社外 独立

取締役(監査等委員)  
**笹村 正彦**

当社株式所有数：  
0株

1989年 9月 港監査法人(現 有限責任あずさ監査法人)入所  
1993年 8月 公認会計士登録  
2004年 2月 税理士登録  
2005年 6月 天倫堂株式会社設立、代表取締役<現任>  
2013年 6月 株式会社電通ミュージック・アンド・エンタテインメント社外監査役<現任>  
2014年 4月 株式会社パートナーズ・コンサルティング エグゼクティブ・パートナー<現任>  
パートナーズ総合税理士法人社員<現任>  
2016年 3月 当社社外監査役  
2018年12月 株式会社エアロネクスト監査役<現任>  
2023年 3月 当社社外取締役(監査等委員)<現任>

## Governance

## スキル・マトリックス

| 役員名    | 役職                                | 専門性・経験 |             |       |            |        |       | 出席状況(2023年12月期)   |                   |
|--------|-----------------------------------|--------|-------------|-------|------------|--------|-------|-------------------|-------------------|
|        |                                   | 企業経営   | 法務・人事・リスク管理 | 財務・会計 | 営業・マーケティング | テクノロジー | 国際的経験 | 取締役会*1            | 監査等委員会*2          |
| 岩本 浩久  | 代表取締役社長 社長執行役員<br>最高経営責任者兼最高執行責任者 | ●      |             |       | ●          | ●      |       | —                 | —                 |
| 大金 慎一  | 取締役<br>専務執行役員<br>コーポレート統括         | ●      | ●           | ●     | ●          | ●      |       | 9回／10回<br>(90%)   | —                 |
| 一條 和生  | 社外取締役                             | ●      |             |       |            |        | ●     | 11回／13回<br>(85%)  | —                 |
| 高岡 美緒  | 社外取締役                             | ●      |             | ●     | ●          |        | ●     | 13回／13回<br>(100%) | —                 |
| 和田 知子  | 社外取締役                             |        |             | ●     |            |        | ●     | 10回／10回<br>(100%) | —                 |
| 松本 千里  | 取締役                               | ●      |             |       | ●          |        | ●     | —                 | —                 |
| 関口 厚裕  | 社外取締役<br>(常勤監査等委員)                | ●      | ●           |       | ●          | ●      |       | 13回／13回<br>(100%) | 10回／10回<br>(100%) |
| 村山 由香里 | 社外取締役<br>(監査等委員)                  |        | ●           |       |            |        |       | 12回／13回<br>(92%)  | 9回／10回<br>(90%)   |
| 笹村 正彦  | 社外取締役<br>(監査等委員)                  |        |             | ●     |            |        |       | 13回／13回<br>(100%) | 10回／10回<br>(100%) |

## 〔専門性・経験の詳細〕

|             |                                                            |
|-------------|------------------------------------------------------------|
| 企業経営        | 企業経営、経営戦略など                                                |
| 法務・人事・リスク管理 | 法務、知財、HR、リスク管理など                                           |
| 財務・会計       | 財務、会計、M&Aなど                                                |
| 営業・マーケティング  | 顧客リレーション、取引先リレーション、当社の製品/商品/ソリューションに関する営業・マーケティング面の経験/知見など |
| テクノロジー      | IT、IT実装、DX、当社の製品/商品/ソリューションに関する技術面の経験/知見など                 |
| 国際的経験       | 海外駐在経験、国際機関/海外法人(研究機関/事業体など)での経験、グローバルビジネス経験など             |

\*1 2023年1月1日から12月31日までに開催したものについて記載しています。なお、大金慎一および和田知子の両氏は2023年3月に就任しています。また、岩本浩久および松本千里の両氏は2024年3月に就任しています。

\*2 監査等委員会設置会社に移行した2023年3月24日以降に開催された監査等委員会を対象としています。

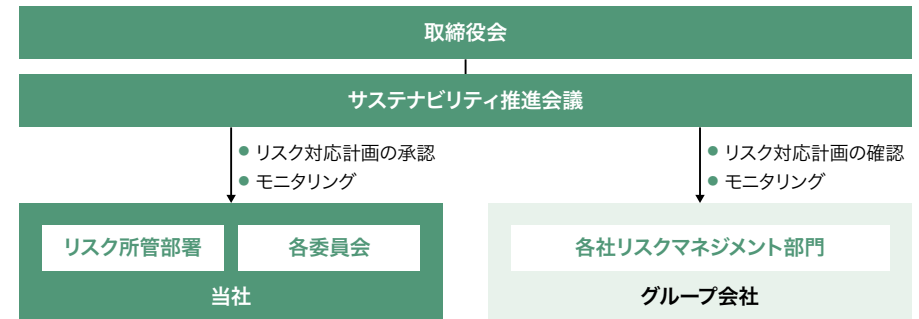
## Governance

## リスクマネジメント

### 推進体制

取締役会の監督のもと、サステナビリティ推進会議が主体となり、事業活動にあたり想定される全社的なリスクの識別と評価、最重要リスクの抽出、リスク所管部署や責任者の決定、リスク対応計画の策定指示、対策実行状況のモニタリングなどを実施しています。

サステナビリティ推進会議は、特定した重要課題のほか、国際的な開示基準であるGRIスタンダードに照らして当社グループが進める気候変動やサプライチェーンに関する取り組みをモニタリングするなど、最重要リスクに含まれていないサステナビリティに関連するリスクについても対処しています。当社グループは、これらの活動を通じて総合的なリスクマネジメント体制を整備しており、リスクの低減や顕在化の抑止に努めています。



### 最重要リスクと対応策

| 最重要リスク             | リスクの概要                                                                                                            | 対応策の一例                                                                                                                                                    |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| システム開発に関するリスク      | <ul style="list-style-type: none"> <li>システム開発工程における開発費用増による収益の低下</li> <li>重大な不具合による追加費用の発生や損害賠償請求、信用失墜</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>レビューボードを開催し、提案前の段階から要求仕様の内容、技術的難易度、開発期間、開発費用の見積りを確認し、リスクを評価</li> <li>開発プロセスの標準化や社内外の事例提供、技術に関する教育諸施策の推進</li> </ul> |
| M&Aなどの出資・投資に関するリスク | <ul style="list-style-type: none"> <li>出資・投資計画の失敗による経営成績の悪化</li> </ul>                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>市場動向や顧客のニーズ、相手先企業の業績・財政状況、技術優位性などの確認</li> <li>「投資委員会」を設置し、案件の厳格な審査や出資先のモニタリングの実施</li> </ul>                        |
| 事業継続に関するリスク        | <ul style="list-style-type: none"> <li>自然災害の発生や重大感染症の流行などによるサービスの提供遅滞・中断、これらによる経営成績の悪化</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>当社グループやパートナー会社の従業員の安全確保と事業の継続性確保のための体制構築</li> <li>危機発生に備えた各種対応マニュアルの整備と定期的な訓練の実施</li> </ul>                        |
| 人材確保に関するリスク        | <ul style="list-style-type: none"> <li>優秀な人材の確保・育成の失敗や労働生産性の低下に起因する経営成績の悪化</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>新卒・キャリア採用活動および従業員教育・研修の強化</li> <li>人材の確保・育成および労働環境の整備に向けた人事諸施策の実施</li> </ul>                                       |
| 情報セキュリティに関するリスク    | <ul style="list-style-type: none"> <li>個人情報・機密情報の漏洩などによる損害賠償請求や信用失墜、事業の停滞</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>各種規程類やガイドラインの整備・運用</li> <li>継続的な情報セキュリティ教育・インシデント対応訓練の実施</li> </ul>                                                |
| コンプライアンスに関するリスク    | <ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンスの抵触による信用失墜、経営成績の悪化</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>「私たちの行動宣言」などの行動基準および各種法令などの遵守を最優先とした事業の推進</li> <li>内部通報窓口「倫理ヘルプライン」の設置</li> <li>継続的なコンプライアンス教育の実施</li> </ul>       |

## Governance

### 情報セキュリティ

#### 推進体制

「情報セキュリティ委員会」を設置し、情報資産および取引先から入手した情報を適正かつ厳密に管理しています。

サイバーセキュリティインシデントに対しては、より迅速な対応を可能とするために「電通総研CSIRT(Computer Security Incident Response Team)」の活動の継続的なレベルアップに取り組むとともに、2024年1月にサイバーセキュリティ推進部を新設し、さらなる強化を図っています。

#### 具体的な取り組み

当社グループは、会社の情報資産および取引先から知り得た情報を適正かつ厳密に管理することを重要な責務と考えており、「電通グループ情報セキュリティ基本方針」に基づいて、各種規程類やガイドラインを整備・運用し、一体となって情報セキュリティ管理に取り組んでいます。情報セキュリティ委員会を通じて、ルール周知徹底、施策の導入・運用、実施状況の点検・見直し・改善などを継続的に実施し、情報セキュリティの維持・向上を図っています。また、すべての役員と従業員を対象としたeラーニングなどの情報セキュリティ教育や、各職場での取り組み状況の確認と改善を目的とした社内キャラバンを行い、情報セキュリティ事故の撲滅に努めています。さらに、近年増加しているサイバー攻撃から情報資産を守るため、社内システムやネットワークの継続的なセキュリティレベルの向上を図るとともに、すべての役員と従業員を対象とした標的型攻撃メール訓練を継続的に実施するなど、総合的なサイバーセキュリティ対策を推進しています。

#### 情報セキュリティに関する認証情報

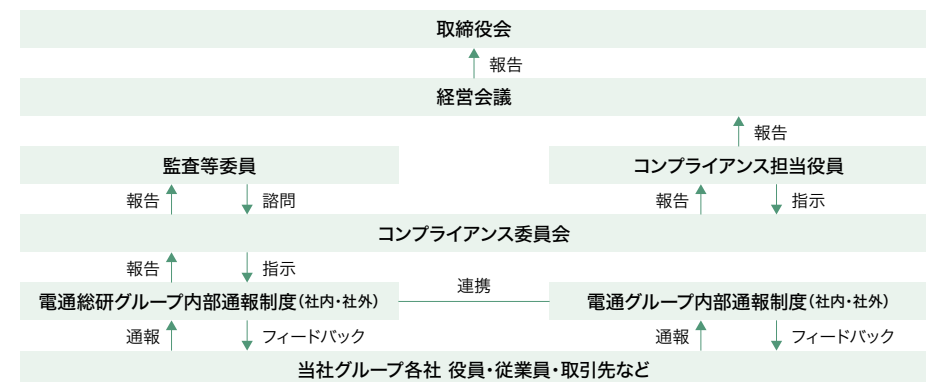
当社は、個人情報の適切な取り扱いに努めており、2000年から継続してプライバシーマーク認定を受けています。また、2005年に、電通グループの1社として、情報セキュリティ管理の国際標準規格である「BS7799」および「ISMS認証基準」のグループ認証を取得しました。その後、認証規格を「BS7799」から「ISO/IEC27001」へ移行し、2024年4月現在、「ISO/IEC27001:2013」および「JISQ27001:2014」(ISO/IEC27001をもとにJIS化した日本国内の規格)の認証を取得しています。

### コンプライアンス

#### 推進体制と取り組み

「コンプライアンス委員会」を設置し、当社および国内子会社のすべての役員と従業員を対象とするコンプライアンス教育を実施するなど、コンプライアンスの徹底に努めています。

また、内部通報窓口として「倫理ヘルプライン」を設置し、不正や腐敗行為、ハラスメントなど、職場で発生するさまざまなコンプライアンス上の問題を早期発見し、是正する仕組みを構築しています。「倫理ヘルプライン」は、通報先として社内の窓口のほか、外部の弁護士による社外窓口も設置しており、当社グループで働くすべての人が利用できます。



#### 情報セキュリティおよびコンプライアンス関連データ(1月-12月)

|                                      | 範囲*    | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------------------------------|--------|------|------|------|------|------|
| 重大な顧客案件関連情報および個人情報情報の漏えい事故件数         | 国内G(件) | 0    | 0    | 1    | 0    | 1    |
| 内部通報件数                               | 連結(件)  | 11   | 4    | 0    | 3    | 1    |
| 重大な法令違反件数(環境法令違反を含む)                 | 連結(件)  | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    |
| 倫理コンプライアンス関連(ハラスメント含む)の研修(eラーニング)受講率 | 単体(%)  | 80.7 | 82.7 | 96.1 | 96.1 | 98.5 |

\* 単体: 当社単体、国内G: 当社および国内子会社、連結: 当社および国内・海外子会社