

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。

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、広告事業会社である株式会社博報堂、株式会社大広、株式会社読売広告社、株式会社アイレップ及び総合メディア事業会社である株式会社博報堂DYメディアパートナーズ、デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム株式会社、並びにそれらのグループ会社を擁する持株会社です。
- ・当社グループは、持続的な成長と企業価値の継続的な向上の実現のため、さまざまなステークホルダーからの信頼と期待に応え、クリエイティブの力をもとに、マーケティングの進化とイノベーションの創出をリードする世界一級の企業集団として、生活者の豊かな未来を創造し、経済を伸長させ、社会を発展させることへの貢献を目指しております。
- ・そのために、当社は、持株会社として傘下の多彩な事業会社の「自立と連携」が促進される環境を整え、各社の連携が単なる総和以上の価値を発揮できるように、グループ全体の経営管理を強化することを経営の重点課題の一つであると認識し、その改善に努め、当社グループにおけるコーポレートガバナンスの強化・充実に取り組んでまいります。
- ・なお、傘下の事業会社のうち上場企業に対しても、その独立性を尊重しつつ、グループとしての連携も図ることとしております。

【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

[原則2-4: 上場会社は、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を示すとともに、その状況を開示すべき]

多様性の時代には、自分とは異なる価値観を持つ人への想像力が求められます。人を多面的に理解しようとする「生活者発想」を活かす機会は今後ますます増えていくと考えます。当社グループでは、多様な人材が活躍し、社員一人ひとりがクリエイティブ性を最大限発揮するための環境を整備し、「生活者一人ひとりが、自分らしく、いきいきと生きていける社会の実現」という当社グループのサステナビリティゴールの実現に向けて、様々な課題に継続的に取り組んで参ります。

当社グループでは、採用・育成・配置・評価など、あらゆる面で社員の属性による区別をしない運用を行うことで、社員一人ひとりが最大限に活躍できる企業を目指しております。そのため、中核人材の登用等における多様性の確保について、現時点では測定可能な目標は示しておりませんが、今後はさらなる多様性確保の推進に向け、測定可能な目標の設定・開示を検討して参ります。

[原則4-11: 取締役会は、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべき]

現在、当社は女性および外国人の取締役は選任しておりませんが、当社グループに精通した社内取締役と豊富な経験と幅広い見識を有する社外取締役を複数名選任し、多様性の観点から取締役会全体としての知識・経験・能力等のバランスを考慮した構成とすることで、取締役会の実効性を確保しております。

今後に向けては、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の観点を含めて、より一層の多様性確保について検討して参ります。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

当社は、「博報堂DYホールディングス コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定し、当社HPに開示しております。

各原則の実施状況については、ガイドラインの別添資料④「コーポレートガバナンス・コード実施対応表」をご参照ください<https://www.hakuhodody-holdings.co.jp/assets/pdf/group/governance/guideline.pdf>

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(%)
公益財団法人博報堂教育財団	71,005,350	18.22
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	34,228,800	8.78
一般社団法人博政会	18,619,700	4.77
株式会社朝日新聞社	11,223,490	2.88
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	11,025,300	2.83
一般社団法人フラタニテ	11,000,000	2.82

日本テレビ放送網株式会社	8,620,000	2.21
博報堂DYホールディングス社員持株会	7,992,417	2.05
第一生命保険株式会社	6,930,500	1.77
株式会社読売新聞東京本社	6,872,400	1.76

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	3 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る特別な事情

当社は、上場子会社としてユナイテッド株式会社（東京証券取引所マザーズ市場上場）を有しております。当該上場企業の経営や事業展開に関して、当社は原則として独立性を尊重することを重視しております。また、博報堂DYグループのグループ経営理念の共有を進め、当該子会社の内部体制の充実を図っております。

// 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	監査役設置会社
------	---------

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	14 名
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	会長（社長を兼任している場合を除く）
取締役の人数	9 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	3名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	3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
松田 昇	弁護士											
服部 暢達	他の会社の出身者											
山下 徹	他の会社の出身者											

※ 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	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
松田 昇	○	----	松田昇氏は、検事及び弁護士等として培われた高度な法律知識と豊富な経験並びに他社での社外役員としての経験等を有しており、こうした知見を基にした当社グループの経営戦略への助言や、経営の監督を行っていただくことを期待しております。当社取締役会において独立かつ中立の立場から主にガバナンス及びコンプライアンスに関する適確な助言をいただいております。当社のグループ経営の監督と持続的な企業価値の向上を目指すにあたり適切な人材であると判断したため、同氏を引き続き社外取締役候補者といたしました。 上記理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行いただけると判断しております。
服部 暢達	○	----	服部暢達氏は、米系大手投資銀行での経験を経て、現在は国際企業戦略等について大学院で教鞭をとられ、また、他社での社外役員としての経験等を有しており、こうした知見を基にした当社グループの経営戦略への助言や、経営の監督を行っていただくことを期待しております。当社取締役会において独立かつ中立の立場から主に企業戦略及びM&Aに関する適確な助言をいただいております。当社のグループ経営の監督と持続的な企業価値の向上を目指すにあたり適切な人材であると判断したため、同氏を引き続き社外取締役候補者といたしました。 上記理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行いただけると判断しております。

山下 徹	○	----	山下徹氏は、グローバルにITサービスの提供を展開する株式会社エヌ・ティ・ティ・データの代表取締役社長経験者として、BtoBの事業会社の経営における豊富な知識、経験及び見識に加えて、他の上場会社での社外取締役としての経験を有しており、こうした知見を基にした当社グループの経営戦略への助言や、経営の監督を行っていただくことを期待しております。当社取締役会において独立かつ中立の立場から、主に経営及び事業戦略に関する的確な助言をいただいております、当社のグループ経営の監督と持続的な企業価値の向上を目指すにあたり適切な人材であると判断したため、同氏を引き続き社外取締役候補者といたしました。上記理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行いただけると判断しております。
------	---	------	--

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

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

補足説明

2018年6月28日の取締役会決議により、従来取締役会の諮問機関として設置していた「報酬・指名委員会」について、「指名委員会」および「報酬委員会」を、それぞれ独立した委員会として運営することとしました。当社の取締役・執行役員の人事については「指名委員会」において、報酬制度及び個別の報酬金額については「報酬委員会」において審議を行い、取締役会にて決議を行うこととしております。それぞれの委員会の構成員の過半数を独立社外取締役とし、また、社外取締役を委員長としており、取締役・執行役員の選解任・報酬の決定のプロセスにおける透明性および合理性を確保することを狙い設置しております。また、取締役会の諮問機関として報酬・指名会議を設置し、各事業会社における業績評価の共有を前提に、役員の任免、役員報酬・役員賞与について審議を行い、取締役会へ答申する機能を有しております。

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の数	5名
監査役の数	5名

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

当社は、有限責任あずさ監査法人に会計監査を委嘱しており、会計監査人による監査を期末のみでなく必要に応じて適宜実施しております。監査役と会計監査人は各々の年度監査計画に基づいて計画的な監査を実施し、監査役は監査の方法と結果についての報告を求めるとともに意見交換を行っております。また、監査役、会計監査人、内部監査部門の3者の活動の実効性・効率性の向上及び充実を図るため、四半期に1回程度の頻度で相互の連絡会を実施し、年度監査計画及び監査結果の共有化を図っております。

また当社グループは、持株会社及び中核事業会社各社に内部監査部門を設置し、当社内部監査部門において策定するグループ監査方針に基づき、各社が年度監査計画を策定し内部監査を実施しております。中核事業会社における監査結果は当社監査室に集約されており、また監査役にも定期的に報告されております。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の人数	3名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	3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	l	m
内田 実	弁護士													
山口 勝之	弁護士													
友田 和彦	公認会計士													

※ 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 上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与

c 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役

d 上場会社の親会社の監査役

e 上場会社の兄弟会社の業務執行者

f 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者

g 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者

h 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

i 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）

j 上場会社の取引先（f、g及びhのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）

k 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）

l 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）

m その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
内田 実	○	----	<選任理由> 内田実氏は、弁護士として培われた高度な法律知識と豊富な経験を有し、独立かつ中立な立場から当社の監査業務を適切に遂行していただけたとの判断から、同氏を社外監査役として選任しております。なお、内田実氏と当社との間に独立性を阻害するような利害関係がないことから、一般株主との間に利益相反の生じる恐れがないと判断し、同氏を独立役員として指定しております。
山口 勝之	○	----	<選任理由> 山口勝之氏は、弁護士として培われた高度な法律知識と豊富な経験を有し、独立かつ中立な立場から当社の監査業務を適切に遂行していただけたとの判断から、同氏を社外監査役として選任しております。なお、山口勝之氏と当社との間に独立性を阻害するような利害関係がないことから、一般株主との間に利益相反の生じる恐れがないと判断し、同氏を独立役員として指定しております。

友田 和彦	○	----	<選任理由> 友田和彦氏は、公認会計士として培われた高度な会計の知識と豊富な経験を有し、独立かつ中立な立場から当社の監査業務を適切に遂行していただけるとの判断から、同氏を社外監査役として選任しております。 なお、友田和彦氏と当社との間に独立性を阻害するような利害関係がないことから、一般株主との間に利益相反の生じる恐れがないと判断し、同氏を独立役員として指定しております。
-------	---	------	---

[独立役員関係]

独立役員の人数	6名
---------	----

その他独立役員に関する事項

上記の社外取締役及び社外監査役を、東京証券取引所の定める独立役員として、同取引所に対して届出を行っております。

[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	その他
---------------------------	-----

該当項目に関する補足説明

下記の「取締役報酬関係」における「報酬額又はその算定方法の決定方針の開示内容」に記載の通りであります。

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

2021年3月期における取締役の報酬等の総額は409百万円で、内訳は年額報酬が286百万円、年次賞与が59百万円、株式型報酬が62百万円で、うち社外取締役は年額報酬(39百万円)のみが支給されております。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無	あり
----------------------	----

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

当社は、2017年5月19日開催の取締役会において、取締役・執行役員の新しい報酬制度を決議しております。
同制度の概要は、以下の通りです。

① 役員の報酬等の内容に関する決定方針

i 取締役の報酬等の内容に関する決定方針の概要

a 基本方針

- ・グループ経営理念に根ざしたものであること
- ・株主との価値意識を共有し、中長期的な企業価値向上を動機づけるものであること
- ・当社の取締役の役割と責務にふさわしい、優秀な人材を確保・維持できる水準であること
- ・報酬決定のプロセスにおいて透明性及び合理性が担保されていること

b 決定方針の概要

- ・取締役が受け取る報酬項目は、「年額報酬」「年次賞与」「株式型報酬」で構成し、その概要および支給時期は以下の表の通りとします。なお、社外取締役の報酬については、その役割と独立性の確保の観点から「年額報酬」のみとします。
- ・報酬項目の割合については、標準的な業績の場合に、業績に応じて金額や価値が変動する「年次賞与」及び「株式型報酬」の占める割合を、総報酬に対して40%となるように設定します。

●年額報酬

内容および決定方針の概要：各取締役の役位と担務における創出成果と期待成果等に応じて決定

支給時期：「年額報酬」の1/12を毎月支給

●年次賞与

内容および決定方針の概要：単年度の業績達成を強く動機づけるために、各事業年度における当社グループの利益水準、経営指標の達成状況及び各取締役の単年度の成果を総合的に勘案して決定

支給時期：対象とする事業年度の翌年の7月に支給

●株式型報酬

内容および決定方針の概要：中長期的な企業価値の向上を動機づけられ、株主と価値意識を共有することを目的として、各取締役に設定した金額に基づく譲渡制限付株式を割当てる

支給時期：毎年8月に交付※

※取締役の任期である7月から翌年6月の役務提供を対象とする。

c 「年次賞与」の算定方法等

- ・「年次賞与」は、各取締役に設定された基準額（「年額報酬」の1/12）に賞与係数を乗じたものに、各取締役の単年度の成果に対する評価を加減算して支給します。
- ・連結のれん償却前営業利益を主な指標とし、その他の指標として、連結損益計算書における経常利益及び税金等調整前当期純利益等を勘案いたします。
- ・賞与係数は、目標達成時を100%として、0%～200%の範囲で変動するものとしております。
- ・各取締役の単年度の成果の評価については、期初に設定した個々の目標の達成度を定性的に評価して決定します。

d 「株式型報酬」(譲渡制限付株式)の交付方法等

- ・譲渡制限付株式の交付に際し、取締役は、各取締役に設定された金額で金銭報酬債権の付与を受け、当社との間で譲渡制限付株式の割当契約を締結し、当該債権を当社に現物出資することで株式の交付を受けるものとします。
- ・割当契約における譲渡制限期間は30年とし、譲渡制限期間中に取締役が任期満了等その他取締役会が正当と認める理由により退任する際には、譲渡制限は解除することとします。
- ・取締役会が正当と認める理由がある場合を除き、譲渡制限期間満了前に取締役が退任した場合等には、それまでに付与した譲渡制限付株式を当社が当然に無償で取得することとします。

e 取締役の報酬等の決定について

- ・取締役会の諮問機関として、委員の半数以上を独立社外取締役に構成し、独立社外取締役を委員長とする報酬委員会を設置しております。
- ・「年額報酬」「年次賞与」「株式型報酬」の各取締役への支給額の決定は、取締役会決議に基づき代表取締役社長に委任します。取締役会は、当該権限を代表取締役社長に委任するに際し、透明性及び合理性を確保するため、代表取締役社長による原案が報酬委員会の審議を経ていることを条件として決議しております。

ii 上記 i の方針の決定方法

取締役の報酬等の内容に関する決定方針については、報酬委員会の審議を踏まえて2017年5月19日開催の取締役会において決議しました。

iii 監査役の報酬の内容に関する決定方針

監査役の報酬は、「監査役報酬内規」の定めにより年額報酬のみで構成し、監査役の協議により決定しております。

iv 取締役および監査役の報酬等に関する株主総会の決議内容について

取締役および監査役の報酬等に関する株主総会の決議内容については、以下の通りとなります。

●取締役

決議内容の概要：「年額報酬」および「年次賞与」の限度額を、年額800百万円とする

株主総会の決議日：2017年6月29日第14期定時株主総会

決議時点の役員の数：14名（うち社外取締役2名）

●取締役（社外取締役を除く）

決議内容の概要：「株式型報酬」(譲渡制限付株式)に関する報酬として支給する金銭報酬債権の限度額を、年額200百万円とする

株主総会の決議日：2017年6月29日第14期定時株主総会

決議時点の役員の数：12名（社外取締役を除く）

●監査役

決議内容の概要:報酬の限度額を、年額80百万円とする
株主総会の決議日:2008年6月27日第5期定時株主総会
決議時点の役員の員数:5名(うち社外監査役3名)

(注) 役員報酬制度の見直しの一環として、監査役に対する退職慰労金制度を2015年6月26日開催の定時株主総会終結の時、また、取締役に対する退職慰労金制度を2017年6月29日開催の定時株主総会終結の時をもってそれぞれ廃止しております。

【社外取締役(社外監査役)のサポート体制】

当社は、社外取締役に対しては、取締役会の開催に際し、事前に取り締役会資料を送付するとともに、議題の内容等につき取締役会事務局より適宜報告することとしております。

また、「監査役補助体制規程」を制定し、監査役の職務を補助する組織として、「監査役業務部」を設置し、社外監査役を含めた監査役が行う監査業務の補佐及び監査役会事務局業務を行っております。また、社外監査役に対して、常勤監査役が定期的、さらに各取締役、各部門及び監査役業務部が都度、報告し情報共有を行っております。

【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
――	――	――	――	――	――

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数 0 名

その他の事項

当社は、元代表取締役社長等である者が顧問に就任する際には、社外取締役を委員長とする指名委員会、報酬委員会の審議を経て、取締役会で決議することとしております。

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、監査役会設置会社として、取締役の職務の執行が有効かつ効率的に行われるとともに、実効性のある監査が適確に行われる経営体制を構築すべく、以下のとおり、具体的な体制を整備し運用しております。

i 取締役の職務執行に係る有効性及び効率性の確保に係る体制

a 当社は社員一人ひとりの「クリエイティビティ」と、それをぶつけ合い、尊重し、高め合うチームの「統合力」によって、生活者にとっての「新しい価値」を創造することで、世の中に良い変化をもたらし、「生活者一人ひとりが、自分らしく生き活きと生きていける社会の実現」を目指しています。そのため、当社グループは世界に類をみないほど、多様なクリエイティビティを有する人材を擁しています。取締役会も同様に、全体としての知識・経験・能力等のバランスを考慮しながら、当社グループに精通した社内取締役と豊富な経験と幅広い見識を有する社外取締役を複数名選任し、個性豊かでクリエイティビティに富んだチームとして取締役会を構成することで、当社グループの企業価値向上のための取締役会の実効性を確保しています。

なお、当社取締役および監査役のスキル・マトリックスは統合報告書にて公開しております。

統合報告書URL <https://www.hakuhodody-holdings.co.jp/ir/library/ar/>

b 当社は、定款において取締役の員数を14名以内と定めております。取締役は提出日現在9名で、定期的(原則月1回)又は必要に応じて臨時の取締役会を開催することにより、経営上の重要事項の意思決定を行うとともに、当社及び広告事業会社・総合メディア事業会社の業務執行に関する報告を受け、取締役及び執行役員の職務執行の状況の監督を行っております。

当社は、取締役選任決議について、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨及び累積投票によらない旨定款に定めております。また、当社は、株主総会決議事項を取締役に決議することができる事項として、以下の事項を定款に定めております。

(自己株式の取得)

当社は、資本政策の機動性を確保するため、会社法第165条第2項の規定により、取締役会の決議によって自己の株式を取得することができる旨定款に定めております。

(中間配当)

当社は、取締役会の決議によって毎年9月30日を基準日として中間配当をすることができる旨定款に定めております。

なお、当社は、株主総会の円滑な運営を行うことを目的として、会社法第309条第2項に定める株主総会の決議について、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行う旨定款に定めております。

c 当社は、業務執行機能の強化・拡大を企図し、経営体制をより強固なものとするため、2014年4月より執行役員制度を導入しております。

d 当社は、取締役会の意思決定を補佐するため、「経営会議」及び「グループ経営会議」を設置し、予算、中期計画、組織及び投融資案件等、経営上の重要事項について事前審議を行うこととしております。

〔本書提出日現在における「経営会議」の体制〕

議長：水島正幸代表取締役社長、構成員：戸田裕一代表取締役会長、矢嶋弘毅取締役副社長、西岡正紀取締役専務執行役員、江花昭彦取締役専務執行役員、中谷吉孝取締役常務執行役員、その他議長の指名する者

〔本書提出日現在における「グループ経営会議」の体制〕

議長：水島正幸代表取締役社長、構成員：戸田裕一代表取締役会長、矢嶋弘毅取締役副社長、西岡正紀取締役専務執行役員、江花昭彦取締役専務執行役員、中谷吉孝取締役常務執行役員、その他議長の指名する者

e 当社は、当社及び広告事業会社・総合メディア事業会社の取締役（社外取締役を除く）を中心に構成する「統合会議」を設置し、グループ連結業績及び広告事業会社・総合メディア事業会社の業績等に係る報告、意見交換を行うことにより、定期的に利益計画の進捗状況を把握・管理することとしております。

f 当社は、取締役会決議により、職務の執行を行う役員を執行役員に任用して、その地位及び担当職務を明確化するとともに、「組織規程」及び「職務権限規程」を制定し、取締役・使用人の役割分担、業務分掌、指揮命令関係等を明確化しております。

g 当社グループの経営課題に対する共通認識を持ち、グループ企業価値の最大化に向けた経営を行うため、当社と広告事業会社・総合メディア事業会社は、相互に一部の取締役を兼務する体制をとっております。

h 当社は、事業会社の経営管理に関する方針及び方法等の基本的な事項を「事業会社管理規程」に定めることにより、当社グループの総合的な事業の発展及び業績の向上を図っております。

i 当社の取締役・執行役員の任免及び報酬を決定する際には、取締役会の決議に加えて、透明性と合理性を確保するために、社外取締役を委員長とする「指名委員会」及び「報酬委員会」の審議を経ることとしております。

〔本書提出日現在における「指名委員会」の体制〕

委員長：松田昇社外取締役、委員：山下徹社外取締役、戸田裕一代表取締役会長、水島正幸代表取締役社長

〔本書提出日現在における「報酬委員会」の体制〕

委員長：松田昇社外取締役、委員：服部暢達社外取締役、戸田裕一代表取締役会長、水島正幸代表取締役社長

j 当社は、取締役会の諮問機関である「報酬・指名会議」を設置し、広告事業会社及び総合メディア事業会社における業績評価の共有を前提に、当該事業会社の役員の任免及び役員の報酬の決定に係る審議を行い、その結果を取締役会へ答申することとしております。

〔本書提出日現在における「報酬・指名会議」の体制〕

議長：戸田裕一代表取締役会長、構成員：水島正幸代表取締役社長、矢嶋弘毅取締役副社長、西岡取締役専務執行役員、株式会社大広落合寛司代表取締役社長、株式会社読売広告社藤沼大輔代表取締役社長

k 当社の子会社においても、その規模並びに重要性等に鑑み、当社の規程及びその他の体制に準じた規程等を制定し、取締役の職務執行に係る有効性及び効率性の確保に係る体制を整備しております。

l 当社は、CSR活動をグループ全体で共有することで社員の意識を高め、上場企業としての責任を果たしていくために、「博報堂DYグループCSR委員会」を設立し、グループ全体でのCSR活動推進に取り組んでおります。

ii 監査の実効性の確保に係る体制

a 当社は、定期的（原則月1回）又は必要に応じて臨時の監査役会を開催しております。監査役は、取締役会の他、重要な会議体へ出席するとともに、取締役及び重要な使用人との意見交換、広告事業会社及び総合メディア事業会社等の業務状況の報告を受けること等により、持株会社の監査役としてのグループの視点で取締役の職務執行につき監査を行っております。

b 当社は、取締役会等において、常勤監査役（2名）及び東京証券取引所の定めにより独立役員として指定している社外監査役（3名）に積極的に意見を求め、客観的かつ中立的な評価・監視の下、経営上の重要事項の意思決定の審議・決議を行っております。

c 当社は、「監査役に対する報告体制規程」を制定し、当社の監査役に対する報告に係る当社グループの取締役及び使用人の義務及び仕組み等を定めております。

d 当社及び広告事業会社・総合メディア事業会社は内部監査部門を設置し、その監査結果を定期的に監査役に報告する体制をとっております。また、広告事業会社及び総合メディア事業会社における監査の実施状況等の共有化を通じ、当社グループ全体における内部監査機能の充実、向上を図っております。

iii リスク管理体制の整備状況

a 取締役会の委嘱を受け、当社及び広告事業会社・総合メディア事業会社の社長を中心に構成される「グループコンプライアンス委員会」を設置し、グループ全体のコンプライアンスに関わる指導、啓発を図っております。「グループコンプライアンス委員会」は、グループ役職員のコンプライアンスマインドの向上、コンプライアンス・企業倫理等の重要事項に関する方針の策定、運営体制の整備、グループ各社におけるコンプライアンス活動の進捗管理、助言、指示、指導等を主な役割としております。

b グループ全体を対象としたグループ企業及び役職員の具体的な行動指針となる「博報堂DYグループ行動規範および遵守事項」を制定しております。

c 当社は、グループ法務室を設置し、当社グループにおける具体的なコンプライアンスに関する諸施策の立案、実施、指導、啓発及びモニタリングを行っております。さらに、広告事業会社及び総合メディア事業会社の法務部門や外部機関との連携を図り、各事業会社における事案の検証を行うことにより、一定の牽制機能を確保し、企業の社会的責任やリスクに対する助言を行っております。

d 当社は、情報管理の不備による信用喪失等の危険を防止するため、「グループコンプライアンス委員会」の下部組織として「グループ情報セキュリティ委員会」及び「情報セキュリティ委員会」を設置しております。「グループ情報セキュリティ委員会」は、当社グループの情報セキュリティ体制を構築し、「情報セキュリティ委員会」は、「ISO/IEC27001:2013」及び「JIS Q 27001:2014」の認証基準における要求事項に適合する当社の情報管理

体制の整備・改善を推進しております。また、経理・財務関連のリスクを回避するために、関連する諸規程を制定し、経理の適正を確保するとともに、投融資リスクの最小化に努めております。

e 当社並びに当社グループ各社は、コンプライアンス意識の充実、強化を推進する最高責任者として、チーフ・コンプライアンス・オフィサーの担務を設けております。

f 当社は、重大なリスク事案への不適切な対応による当社グループの社会的信用の失墜及び企業価値の多大なる毀損を未然に防止すべく、「グループコンプライアンス委員会」の下部組織として「グループリスク対応チーム」を設置するとともに、「危機管理規程」を制定し、対象となるリスク事案及びリスク対応体制を明確化することにより、リスク事案発生時の迅速かつ適切な対応を強化しております。

g 当社は、当社グループにおける防災計画の立案及び防災体制の整備等、防災全般に関する諸事項の構築を推進すべく「防災委員会」を設置するとともに、「災害対策規程」を制定し、災害発生時の対応体制等を確立することにより、災害による人的・物的被害を予防・軽減しております。

h 当社の子会社においても、その規模並びに重要性等に鑑み、当社の規程及びその他の体制に準じた規程等を制定し、損失の危険の管理に係る体制を整備しております。

4 責任限定契約の内容の概要

当社は、社外取締役の松田昇、服部暢達、山下徹の各氏及び社外監査役の内田実、山口勝之、友田和彦の各氏との間に、会社法第423条第1項に定める賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく責任の限度額は、法令が規定する額といたします。

5 取締役及び監査役の責任免除

当社は、職務の遂行にあたり期待される役割を十分に発揮できるようにするため、会社法第426条第1項の規定により、任務を怠ったことによる取締役及び監査役（取締役及び監査役であった者を含む。）の損害賠償責任を、法令の限度において、取締役会の決議によって免除することができ旨定款に定めております。

6 取締役等を被保険者とする役員等賠償責任保険契約

i 被保険者の範囲

当社及び当社の全ての子会社の取締役、監査役及び執行役員等、マネジメント職務を行っている者

ii 保険契約の内容の概要

当社は、保険会社との間で、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約（マネジメントリスクプロテクション保険契約）を締結しております。

当該保険契約では、被保険者が会社の役員等の地位に基づき行った行為（不作為も含まれます。）に起因して、株主や第三者等から損害賠償請求がなされた場合において、被保険者が負担することになる損害賠償金や訴訟費用等が填補されることとされています。但し、法令違反の行為であることを認識して行った行為に起因して被保険者が負担することになる損害賠償金や訴訟費用等は填補されないなど、一定の免責事由があります。このような仕組みにより、被保険者による職務の執行の適正性が損なわれないようにするための措置を講じております。保険料は全て当社が負担しており、被保険者の保険料負担はありません。

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

当社は、監査役会設置会社として、東京証券取引所の定めによる独立役員として指定している社外監査役（3名）による客観的かつ中立的な立場で取締役の職務執行に対する有効性及び効率性の検証・監視を行うことにより、経営監視が十分に機能するコーポレート・ガバナンス体制を確保しております。また、常勤監査役（2名）は、当社グループの経営に対する理解が深く、適法性監査に加え、主要な会議体に参加すること等により、経営課題に対するプロセスと結果について客観的な評価を行うなど、経営監視の実効性を高めております。

各監査役とも、取締役及び重要な使用人と適宜意見交換を行うことにより経営監視の強化に努めており、これら監査役が有する機能を有効に活用しつつ、株主からの付託を受けた監査役による実効性のある経営監視が十分に期待できることから、現状の体制を維持しております。

また、当社は2021年6月29日開催の第18期定時株主総会におきまして、引き続き松田昇、服部暢達および山下徹の各氏を社外取締役として再任いたしました。

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

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	法定期日以前に発送しております
電磁的方法による議決権の行使	通信環境の整備状況が進展していることから、株主の利便性を考慮し、電磁的方法による議決権行使が可能な体制をとっております。
招集通知（要約）の英文での提供	株主総会招集通知の英訳版（正本の一部は省略）を作成し、当社ホームページに掲載しております。
その他	多くの株主の皆様へ株主総会の模様をご覧いただくために、第18期定時株主総会のライブ配信を行いました。 当社ホームページに招集通知、決議通知及び議決権行使結果を掲載しております。

2. IRに関する活動状況

	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	2015年12月25日付にて「株主との建設的な対話に関する基本方針」を制定し、コーポレートガバナンス・ガイドラインと併せて公表いたしました。	
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	本決算及び半期決算ごとに決算説明会を実施し、代表者による決算及び事業戦略の説明等を実施しております。また第1四半期及び第3四半期には、取締役並びにIR部長が電話会議による決算説明を実施しております。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	欧州・米州・アジアの各地域において、投資家訪問を実施しております。	あり
IR資料のホームページ掲載	決算短信、有価証券報告書等の制度開示資料のほか、決算説明会資料、統合報告書等の投資家向け各種資料を掲載し、都度、更新しております。	
IRに関する部署（担当者）の設置	IRに対応する選任組織を設置しております。IR事務連絡責任者はIR部長が担当しております。	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況 更新

	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	当社グループ全体を対象としたグループ企業及び役職員の具体的な行動指針となる「博報堂DYグループ行動規範及び遵守事項」を制定し、この中でステークホルダーを意識して活動することを基本方針としております。
環境保全活動、CSR活動等の実施	当社グループの発足以来、グループ各社それぞれがCSR活動に取り組んできました。こうしたCSR活動をグループ全体で共有することで社員の意識を高め、上場企業としての責任を果たしていくために、2014年に「博報堂DYグループCSR委員会」を設立し、グループ全体でのCSR活動推進に取り組んでいます。また、サステナビリティへの取り組みを含めて、当社グループのCSR活動等を、年に1回発行の統合報告書や、当社のホームページで積極的に開示・紹介しています。
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	「博報堂DYグループ行動規範および遵守事項」において、高い透明性と遵守性を持つグループであることを基本方針としております。また、当社は持株会社体制をとっており、「事業会社管理規程」及び「情報開示規程」において、情報開示の体制等に関わる基本方針を定めております。

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

1. 当社及びその子会社の取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

(1) 当社は、当社及び当社の子会社（以下、「博報堂DYグループ」という。）が共有する「博報堂DYグループ行動規範および遵守事項」に基づき、法令遵守を企業活動の前提とすることを基本としております。

(2) 当社は、「グループコンプライアンス委員会」、「稟議制度」、「契約書類の法務審査制度」、「内部監査」及び「法律顧問による助言」等の諸制度を柱とするコンプライアンス体制を構築し、博報堂DYグループの取締役及び使用人の職務の執行が、法令及び定款に適合することを確保するとともに、社内研修等において、コンプライアンスの精神及びルールの徹底を図ります。

(3) 当社並びに当社グループ各社は、コンプライアンス意識の充実、強化を推進する最高責任者として、チーフ・コンプライアンス・オフィサーの担務を設けております。

(4) 博報堂DYグループ自らが主体的に不正行為の早期発見と是正を図るため、当社並びに株式会社博報堂、株式会社大広、株式会社読売広告社、株式会社アイレップ、株式会社博報堂DYメディアパートナーズ、デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム株式会社（以下、総称して「広告事業会社・総合メディア事業会社」という。）にそれぞれ「企業内通報・相談窓口」を設置しております。

(5) 当社は、金融商品取引法の定めに基づき、財務報告の信頼性を確保するための内部統制に係る報告体制を整備するとともに、「財務報告に係る内部統制規程」を制定し、有効かつ効率的な運用及び評価を実施しております。

(6) 博報堂DYグループは、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力との関係を一切遮断し、警察等関連機関と連携して毅然と対応します。

(7) 当社の子会社においても、その規模並びに重要性等に鑑み、当社の規程及びその他の体制に準じた規程等を制定し、取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制を整備します。

2. 当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

(1) 当社は、「文書管理規程」等を制定し、会社の重要情報の適正保全等の観点から、法令に準拠した情報管理の基準と手続き等について定め、職務執行に係る情報を文書等に記録し保存する。取締役及び監査役は、随時、これらの文書を閲覧できます。

(2) 当社は、「グループコンプライアンス委員会」の下部組織として「グループ情報セキュリティ委員会」及び「情報セキュリティ委員会」を設置しております。「グループ情報セキュリティ委員会」は、博報堂DYグループの情報セキュリティ体制を構築し、「情報セキュリティ委員会」は、「ISO/IEC 27001:2013」および「JIS Q 27001:2014」の認証基準における要求事項に適合する当社の情報管理体制の整備・改善を推進します。これらの施策を実行することにより、取締役及び使用人の職務執行の状況を記録した書類等の作成、保存及び管理の体制を確保しております。

3. 当社及びその子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

(1) 当社は、情報管理の不備による信用喪失等の危険を防止するため、前項の通り情報管理体制の整備を推進します。

(2) 当社は、経理・財務関連のリスクについては、会計ルールの徹底に基づく各組織の自律的な管理を基本としつつ、グループ企業内LANによる統合的な計数管理体制の構築により、経理の適正を確保しております。また、「経理規程」及び「資金管理規程」等を制定し、投融資先の業績及び財務状況等に関する定期的な評価を行うなど、投融資リスクの最小化に努めております。

(3) 当社は、重大なリスク事案への不適切な対応による博報堂DYグループの社会的信用の失墜及び企業価値の多大なる毀損を未然に防止すべく、「グループコンプライアンス委員会」の下部組織として「グループリスク対応チーム」を設置するとともに、「危機管理規程」を制定し、対象となるリスク事案及びリスク対応体制を明確化することにより、リスク事案発生時の迅速かつ適切な対応を強化しております。

(4) 当社は、博報堂DYグループにおける防災計画の立案及び防災体制の整備等、防災全般に関する諸事項の構築を推進すべく「防災委員会」を設置するとともに、「災害対策規程」を制定し、災害発生時の対応体制等を確立することにより、災害による人的・物的被害を予防、軽減します。

(5) 当社の子会社においても、その規模並びに重要性等に鑑み、当社の規程及びその他の体制に準じた規程等を制定し、損失の危険の管理に係る体制を整備します。

4. 当社及びその子会社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

(1) 当社は、定期的（原則月1回）又は必要に応じて臨時の取締役会を開催することにより、経営上の重要事項の意思決定を行うとともに、当社及び広告事業会社・総合メディア事業会社の業務執行に関する報告を受け、取締役及び執行役員の職務執行の状況の監督を行っております。

(2) 当社は、取締役会の意思決定を補佐するため、当社の取締役（社外取締役を除く）を中心に構成する「経営会議」及び「グループ経営会議」を設置し、予算、中期計画、組織及び投融資案件等について事前審議を行い、その結果を踏まえ取締役会に議案の上程を行っております。

(3) 当社は、当社及び広告事業会社・総合メディア事業会社の取締役（社外取締役を除く）を中心に構成する「統合会議」を設置し、グループ連結業績及び広告事業会社・総合メディア事業会社の業績等に係る報告・意見交換を行うことにより、随時、利益計画等の進捗状況を把握・管理しております。

(4) 当社は、取締役会決議により、職務の執行を行う役員を執行役員に任用して、その地位及び担当職務を明確化するとともに、「組織規程」及び「職務権限規程」を制定し、取締役・使用人の役割分担、業務分掌、指揮命令関係等を明確化し、取締役の効率的な職務執行を図っております。

(5) 当社の子会社においても、その規模並びに重要性等に鑑み、当社の規程及びその他の体制に準じた規程等を制定し、取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制を整備しております。

5. 当社及びその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

(1) 博報堂DYグループの経営課題に対する共通認識を持ち、グループ企業価値の最大化に向けた経営を行うため、当社と広告事業会社・総合メディア事業会社は、相互に一部の取締役を兼務する体制をとっております。

(2) 当社は、「事業会社管理規程」において、当社の子会社に対し、一定の経営上の重要事項の意思決定については、その重要性に鑑み、当社における取締役会による決議、または社長による承認、または当社への事前報告を求めるものとしております。

(3) 当社の子会社においても、その規模並びに重要性等に鑑み、当社の規程及びその他の体制に準じた子会社管理に関する規程等を制定し、企業集団における業務の適正を確保するための体制を整備しております。

6. 当社の監査役の職務を補助すべき使用人に関する事項

(1) 当社は、「監査役補助体制規程」を制定し、監査役の職務を補助する組織として「監査役業務部」を設置し、同部所属員をもって、監査役が行う監査業務の補佐及び監査役会事務局業務を行わせております。

(2) 「監査役業務部」の所属員は、監査役の指揮命令により職務を遂行し、その人事については、監査役会の同意に基づき実施します。また、「監査役業務部」の所属員は、他部門を兼務していません。

7. 当社及びその子会社の取締役及び使用人が当社の監査役に報告をするための体制その他の当社の監査役への報告に関する体制

- (1) 当社は、当社の監査役に対する報告に係る博報堂DYグループの取締役及び使用人の義務および仕組み等について定めるため、「監査役に対する報告体制規程」を制定しております。
- (2) 当社は、取締役会の他、その他重要会議体への監査役の出席を求めるとともに、業績等会社の業務の状況を取締役又は使用人より当社の監査役へ定期的に報告します。
- (3) 博報堂DYグループにおいて、違法行為や多額の損失等の重大事態が発生した場合は、当該案件を担当する博報堂DYグループの取締役又は使用人より速やかに当社の監査役に報告します。
- (4) 当社は、内部監査部門が実施した監査結果を定期的に当社の監査役に報告します。

8. 当社の監査役に報告を行った者が当該報告を行ったことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

当社は、当社の監査役に対して報告を行った博報堂DYグループの取締役及び使用人に対し、当該報告を行ったことを理由として不利な取扱いを行ってはならない旨を、「監査役に対する報告体制規程」に定めております。

9. 当社の監査役職務の執行について生ずる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項

当社の監査役がその職務の執行について当社に対して会社法第388条に基づく費用の前払等の請求をしたときは、担当部門において審議の上、当該請求に係る費用又は債務が当該監査役職務の執行に必要でないと認められた場合を除き、速やかにこれに応じます。

10. その他当社の監査役職務の執行が実効的に行われることを確保するための体制

- (1) 代表取締役は、監査役と定期的に情報交換を行うものとし、博報堂DYグループの経営の状況に関する情報の共有化を図ります。
- (2) 監査役より稟議書その他の重要文書の閲覧の要請がある場合、博報堂DYグループの取締役及び使用人は、当該要請に基づき、担当部門が直接対応し、その詳細につき報告を行います。

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

市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力との関係については一切の関係を遮断し、警察等関連機関と連携して毅然と対応します。反社会的勢力からの要求に対峙する場合、グループ役職員を孤立させることなく、常に自社の問題として対応すること、あらゆる不当な要求に対して、一切応じず、法的に適正な対応を行うことを「博報堂DYグループ行動規範および遵守事項」で取り決めております。

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

買収防衛策は導入しておりません。継続的な企業価値の向上を念頭に置いております。

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

今後も継続的にコーポレート・ガバナンス体制の見直しと充実を図ってまいります。

また、当社の適時開示体制の概要は以下に記載の通りであります。

a 当社は、事業会社の経営管理に関する基本的な事項を定めた「事業会社管理規程」の中で、情報開示の体制等に係る基本方針を規定しております。併せて、当社及び連結対象子会社において、法定・適時開示情報に係る当社への集約、開示体制等に関する詳細を明文化した情報開示に係る規定を制定しております。

b 当社に係る法定・適時開示情報をはじめとするIR情報については、社内関連部門を横断する「IR委員会」を設置し、情報の共有を図っております。

g 一方、主要な連結対象子会社においては、取締役又はそれに準ずる者のうちから、情報管理責任者を選任しております。各社の情報管理責任者は、重要情報の社内管理に関する統括責任を負い、重要情報の管理・報告体制の構築、維持のために、適宜・適切な措置を講ずるものとしております。

