

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

上場会社である当社にとって、コーポレート・ガバナンスの充実は、継続的に企業価値を高めていくうえで不可欠な要素であり、重要な経営課題のひとつと認識しております。当社は、法令で定められた事項の遵守に加えて、執行・監督機関である取締役会と業務執行体制の役割分担の明確化や、社外役員がモニタリング機能を発揮することができるための仕組みの構築等に取り組むことを通じて、経営の健全性・透明性の確保に努め、株主、投資家をはじめとするステークホルダーからの信頼の獲得を目指してまいります。

#### 【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】

##### 【補充原則4-14(2)】

当社の取締役に対するトレーニングに関する方針は以下のとおりです。なお、当該方針に定める施策は本報告書提出時点において未実施であるため、本項目に記載しております。

- (1)当社は、取締役がその役割・責務を適切に果たすために必要なトレーニングおよび情報提供を適宜実施する。
- (2)当社は、取締役が新たに就任した際は、当該取締役の状況に応じて、法令、コンプライアンス、会計制度およびコーポレートガバナンス等に関して研修の機会を提供する。また、法改正や制度改正および経営の基礎知識等についても研修の機会を継続的に提供する。
- (3)新任の社外取締役については、当社グループの組織や属する業界、事業内容および経営戦略等の説明を実施する。

#### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

##### 【原則1-4】

当社の政策保有株式に関する方針は以下のとおりです。

- (1)当社は、事業上その他の関係強化を図り、当社の中長期的な企業価値を向上させることを目的として、顧客・取引先等の上場株式を政策保有株式として保有することがある。当社は、これらの政策保有株式について、毎年見直しを行い、継続保有又は売却の方針を更新する。見直しは、その保有目的並びにリターン及びリスク等を踏まえた、中長期的な経済合理性等の点から総合的に行う。
- (2)政策保有株式の議決権行使については、当社の中長期的な企業価値の向上に資すること等を総合的に確認し、社内ルールに定められたプロセスに従い関係部署間で協議のうえ、議案ごとに個別に判断し行使する。

##### 【原則1-7】

当社の関連当事者間取引に関する方針は、以下のとおりです。

- (1)関連当事者間の取引を含む全ての取引は、会社法その他の適用ある法令および社内規程に従い、その規模や重要性に応じて、財務、会計、法務などの専門的見地からの審査を経るとともに、必要な場合は取締役会の承認を経て実施する。
- (2)取締役の競業取引又は利益相反取引については、取締役会の承認を受けて実施するのみならず、その結果を取締役に報告する。

##### 【原則3-1(i)】

当社の経営理念等は、以下の当社ウェブサイトに掲載しております。

(経営理念)<https://www.adk.jp/about/vision/>

(経営戦略、経営計画等)<https://www.adk.jp/ir/>

##### 【原則3-1(ii)】

当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方については、「アサツーディ・ケイ コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定し、以下の当社ウェブサイトに掲載しております。

<https://www.adk.jp/company/governance/>

##### 【原則3-1(iii)】

当社の取締役会が経営陣幹部(「取締役執行役員」をいう。以下同じとします)・取締役の報酬を決定する際の方針は、下記「II1. 取締役報酬関係」に記載のとおりであります。手続については、取締役および経営陣の報酬に関する事項については、プロセスの公正性と透明性を確保するため、報酬委員会における審議を経て、取締役会で決定し、監査等委員である取締役の報酬等については、監査等委員の協議によって定めております。

##### 【原則3-1(iv)】

当社の取締役会が経営陣幹部の選任と取締役候補の指名を行うに当たっての方針は、以下のとおりです。

- (1)当社は、十分な社会的信用を備え、以下の要件を満たし、当社の持続的な成長と企業価値の向上の実現に資することができる人物を経営陣幹部に選任し、取締役候補として指名する。
  - 1)経営陣幹部については、当社の事業分野または他の専門分野における多様な経験や高度の専門性を有し、当社の経営戦略に基づき業務を効率的に執行する能力を有すること
  - 2)社外取締役を含む非業務執行取締役については、当社の事業分野または他の専門分野における多様な経験や高度の専門性を有し、経営陣幹部の職務の執行に対する適切な助言・監督を行う能力を有すること
  - 3)監査等委員である取締役については、財務・会計・法務または他の専門分野における多様な経験や高度の専門性を有し、取締役の職務の執行及び計算書類等について適切な監査を行う能力を有すること

4) 社外取締役については、独立性を有すること

(2) 監査等委員である取締役には1名以上の財務・会計に関する相当程度の知見を有する者を確保する。

(3) 経営陣幹部の選任および取締役(監査等委員である取締役を除く。)候補の指名については、プロセスの公正性と透明性を確保するため、指名委員会における審議を経て、取締役会で決定する。

(4) 監査等委員である取締役候補の指名については、指名委員会における審議を経たのち、監査等委員会の同意を得て、取締役会で決定する。

#### 【原則3-1(v)】

当社の取締役会が経営陣幹部の選任や取締役候補の指名を行う際の、個々の選任・指名についての説明は、第61回定時株主総会参考書類に記載のとおりであり、以下の当社ウェブサイトに掲載しております。

<https://www.adk.jp/ir/stock/meeting/>

#### 【補充原則4-1(1)】

当社の取締役会の役割と責務(経営陣に対する委任の範囲)は、以下のとおりです。

(1) 取締役会は、受託者責任を認識し、持続的な成長と企業価値の向上に責任を負い、株主共同の利益のために行動する。

(2) 取締役会は、経営の基本方針を策定しこれを実行するほか、取締役候補の指名、経営陣(全ての執行役員をいう。以下同じ。)の選任、取締役および経営陣の報酬の決定、当社が直面する重大なリスクの評価および対応策の策定、ならびにその他重要な業務執行の決定等を通じて、経営全般に対する監督・執行機能を発揮し、経営の健全性・透明性を確保するとともに、最善の意思決定を行うよう努める。

(3) 取締役会は、内部統制システムに関する基本方針を定め、コンプライアンス、財務報告の適正性の確保、情報セキュリティマネジメントなどに関する体制を構築するとともに、その全般的な運用状況につき定期的に報告を受ける等の方法により、適切に監督を行う。

(4) 取締役会は、定款の定めにより、重要な業務執行の決定の全部又は一部を取締役に委任することができる。また、特定の経営課題等に対応するため、適宜非常設の諮問機関を設置し、審議を行わせることができる。

#### 【原則4-8】

当社は、取締役会の監督機能を強化するため、独立社外取締役を複数名確保することを方針としております。

なお現在、取締役9名のうち4名が独立社外取締役です。

#### 【原則4-9】

当社取締役会が定める社外取締役の独立性基準は、以下のとおりです。

(1) 社外取締役は、株式会社東京証券取引所の定める独立性の基準を満たし、一般株主と利益相反が生じるおそれのない者であることを要する。

(2) 社外取締役としての在任期間が8年間を超える者については社外取締役に再任しないこととする。

#### 【補充原則4-11(1)】

取締役会は、取締役会全体としての多様性についてのバランスを備えるとともに、建設的で効率的な議論を行うのに適切な員数を確保し構成しております。なお、取締役の選任に関する方針・手続については、上記【原則3-1(iv)】に関する開示内容のとおりです。

#### 【補充原則4-11(2)】

当社取締役の、他の上場会社の役員の兼任状況の開示については、第61回定時株主総会参考書類および事業報告に記載のとおりであり、以下の当社ウェブサイトに掲載しております。

<https://www.adk.jp/ir/stock/meeting/>

#### 【補充原則4-11(3)】

(1) 当社の取締役会実効性評価に関する方針は以下のとおりです。

当社は、取締役会の構成、付議状況の適切さ、日程設定等の運営状況および審議に際しての情報提供等、取締役会の実効性について分析・評価し、その結果を取締役に報告する。取締役会は、その結果に基づき取締役会全体としての実効性について評価を行い、その結果の概要を開示する。

(2) (1) の方針に従い、2016年に実施しました取締役会実効性評価の結果の概要は、以下のとおりです。

##### 〔評価目的〕

上場会社である当社にとって、コーポレートガバナンスの充実は、継続的に企業価値を高めていくうえで不可欠な要素であり、重要な経営課題のひとつと認識しています。

当社は、法令で定められた事項の遵守に加えて、意思決定機関・監督機関である取締役会と業務執行体制の役割分担の明確化や、社外役員がモニタリング機能を発揮することができるための仕組みの構築等に取り組むことを通じて、経営の健全性・透明性の確保に努め、株主、投資家をはじめとするステークホルダーからの信頼の獲得を目指しております。

このような観点から、取締役会がコーポレートガバナンス・コードの趣旨に沿い、その責務を果たすために、経営の健全性・透明性を一層充実させ、ひいては株主、投資家をはじめとするステークホルダーからの信頼を獲得することを企図し、取締役会の実効性を分析・評価いたしました。

##### 〔評価主体〕

取締役会による自己評価

##### 〔評価対象〕

取締役会(任意の諮問委員会である指名委員会、報酬委員会、投資委員会を含む)

##### 〔評価手法〕

取締役会事務局が作成した評価アンケートに基づく各取締役の評価および当該評価を踏まえた取締役会における協議

##### 〔評価項目〕

I. 取締役会の実効性について

II. 取締役会の実効性確保のための前提条件について

III. 取締役会の審議の活性化について

IV. 取締役会の審議について

V. 取締役トレーニングについて

##### 〔評価結果〕

各取締役による取締役会の実効性にかかる評価の結果、ほとんどの評価項目について、大多数の取締役が肯定的に評価しました。よって、2016年度の取締役会の実効性は「おおむね有効であった」と結論付けます。

**[対処すべき事項]**

当社は、取締役会実効性評価を通じて、コーポレートガバナンス・コードにおいて要請される、「会社の大きな方向性に関する議論の充実」および「取締役執行役員に対する、会社の監督機能の強化」に向け、総合的に取り組むことを確認しました。また、評価アンケートの集計結果および取締役の指摘事項に基づき、取締役会実効性評価の結果について取締役会にて意見交換を行いました。意見交換においては、「取締役会の審議内容」、「取締役会での審議の状況」、「付議事項の数」および「業務執行に関する上位の会議体である経営会議の機能」等につき、社外取締役を中心に指摘があり、主に以下の事項について取り組むことを確認しました。

**<取締役会の審議内容の充実>**

- ・付議内容の社内コンセンサスの確認・付議資料等の改善
- ・経営会議の機能向上

**<取締役会の付議状況の改善について>**

- ・取締役会付議基準の見直し
- ・取締役会付議議題の精査と絞り込み

当社は引き続き、取締役会の機能向上を通じてコーポレートガバナンスの充実に取り組んでまいります。

なお、上掲の内容は以下の当社ウェブサイトにも掲載しております。

<https://www.adk.jp/company/governance/>

**【原則5-1】**

当社の株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組に関する基本方針については、「IRポリシー」のとおりであり、以下の当社ウェブサイトに掲載しております。

<https://www.adk.jp/ir/stock/policy/>

**2. 資本構成**

外国人株式保有比率	30%以上
-----------	-------

**【大株主の状況】更新**

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
ダブリューピーピー インターナショナル ホールディング ビーヴィ	10,331,100	24.51
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	2,882,000	6.84
ノーザン トラスト カンパニー エイブイエフシー リ ユーエス タックス エグゼンプテド ペン ション ファンズ	1,745,700	4.14
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,164,600	2.76
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	1,159,700	2.75
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE IEDU UCITS CLIENTS NON LENDING 15 PCT TREATY AC COUNT	1,071,800	2.54
ノーザン トラスト カンパニー(エイブイエフシー)アカウント ノン トリーティー	1,025,700	2.43
ザ バンク オブ ニューヨーク メロン エスエー エヌバイ 10	886,600	2.10
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(退職給付信託口・三菱商事株式会社口)	765,000	1.81
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	659,400	1.56

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. 大株主の状況は、平成28年12月31日現在のものです。
2. シルチェスター・インターナショナル・インベスターズ・エルエルピーから、平成29年4月6日付の大量保有報告書(変更報告書)により、同年4月4日現在同社が7,168,100株(発行済株式総数の17.00%)を保有している旨の報告を受けておりますが、当社として当期末現在における保有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。

**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	1000億円以上1兆円未満
直前事業年度末における連結子会社数	10社以上50社未満

#### 4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

---

#### 5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

当社は、ジャージー島(イギリス王室属国)に登録のうえ、ロンドンに主たる営業所を置き、広告業およびその関連事業を営む会社を多数その傘下に収める、世界有数のコミュニケーショングループの持株会社であるWPP plcとの間で、平成10年8月より資本・業務提携契約を締結しております。WPP plcは、100%間接子会社であるオランダ法人ダブリューピーピー・インターナショナル・ホールディング・ビー・ヴィを通じて当社の発行済株式総数の24.51%(平成27年12月31日現在)を間接保有する筆頭株主であります。一方で、当社もWPP plcの株式を2.41%直接保有しております。当社とWPP plcは、以上のような資本提携関係を基礎とする業務提携を行っており、WPPグループの広告会社とのジョイント・ベンチャーの設立、媒体取引などの提携、日本国内でのマス媒体の取次業務受託等の営業取引を進めております。

## 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	員数の上限を定めていない
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	社外取締役
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	4名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	4名

#### 会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
木戸 英晶	他の会社の出身者								○			
木下 俊男	公認会計士											
吉成 昌之	弁護士											
首藤 恵	学者											

※ 会社との関係についての選択項目

※ 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」

※ 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a 上場会社又はその子会社の業務執行者

b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役

c 上場会社の兄弟会社の業務執行者

d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者

e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者

f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家

g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)

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

i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)

j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)

k その他

#### 会社との関係(2) 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
木戸 英晶		○	同氏が取締役会長を務めておりました、株式会社IMAGICAティーヴィと当社との間で動画視聴に係る取引関係がありますが、平成28年における同社との取引は、当社および同社の直近事業年度の売上	1. 社外取締役に選任した理由 国際経験および会社経営の経験を通じて培ったグローバルビジネスおよび放送事業に関する高度の専門性に基づき、業務執行取締役の職務の執行に対する適切な助言・監督を行う能力を有しており、当社の持続的な成長と企業価値の向上の実現に資することができるものと判断したため、選任をお願いしたものとあります。 2. 独立役員に指定した理由 同氏が取締役会長を務めておりました株式会

			高の0.1%未満であります。	社IMAGICAティーヴィと当社との間の取引は左記のとおりであり、同氏が顧問を務めている株式会社イマジカ・ロボットホールディングスと当社との間に取引関係はありません。そのため、同氏は当社経営陣からの独立性を有し、一般株主と利益相反関係が生じるおそれはないものと判断しております。
木下 俊男	○	○	——	1. 社外取締役を選任した理由 会計士としての経験を通じて培った会計および監査に関する高度の専門性に基づき、業務執行取締役の職務の執行に対する適切な助言・監督を行う能力を有しており、当社の持続的な成長と企業価値の向上の実現に資することができるものと判断し、選任をお願いしたものであります。 2. 独立役員に指定した理由 同氏および同氏が所属する会計事務所と当社との間に顧問契約または個別の会計事務の委任等の取引関係はないため、同氏は当社経営陣からの独立性を有し、一般株主と利益相反関係が生じるおそれはないものと判断しております。
吉成 昌之	○	○	——	1. 社外取締役を選任した理由 弁護士としての経験を通じて培った法務全般に関する高度の専門性に基づき、業務執行取締役の職務の執行に対する適切な助言・監督を行う能力を有しており、当社の持続的な成長と企業価値の向上の実現に資することができるものと判断し、選任をお願いしたものであります。 2. 独立役員に指定した理由 同氏および同氏が所属する法律事務所と当社との間に顧問契約または個別の法律事務の委任等の取引関係はないため、同氏は当社経営陣からの独立性を有し、一般株主と利益相反関係が生じるおそれはないものと判断しております。
首藤 恵	○	○	——	1. 社外取締役を選任した理由 研究者としての経験を通じて培った経済および金融に関する高度の専門性に基づき、業務執行取締役の職務の執行に対する適切な助言・監督を行う能力を有しており、当社の持続的な成長と企業価値の向上の実現に資することができるものと判断し、選任をお願いしたものであります。 2. 独立役員に指定した理由 同氏および同氏が所属する大学法人と当社との間に寄付または取引関係はないため、同氏は当社経営陣からの独立性を有し、一般株主と利益相反関係が生じるおそれはないものと判断しております。

## 【監査等委員会】

### 委員構成及び議長の属性

	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	委員長(議長)
監査等委員会	3	0	0	3	社外取締役

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

監査等委員会の職務を補助すべき使用人の取締役(監査等委員である取締役を除く。)からの独立性を強化するとともに監査等委員会の当該使用人に対する指示の実効性を確保するため、当該使用人は監査等委員会の指揮命令に従うものとするほか、当該使用人の業績考課、人事異動、賞罰の決定および実施については、事前に監査等委員会の同意を得なければならないものとします。

## 監査等委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

### 1. 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、会計監査人である新日本有限責任監査法人との連携を図るため、監査等委員会に会計監査人の出席を要請し、会計監査結果(四半期レビュー)や会計監査人の監査体制等について説明、報告を受けるほか、監査等委員会と会計監査人は、内部統制に関して相互に情報交換を行うなどいたします。

なお、グループ監査室は内部監査に関する報告書を監査等委員会に対して提出するほか、室員を監査等委員会に出席させるなど、監査等委員会との連携体制を整えております。

### 2. 会計監査人に関する情報

当社は、会計監査人として新日本有限責任監査法人を選任しております。同監査法人及び当社監査に従事する同監査法人の業務執行社員と当社の間には特別な利害関係はございません。

## 【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	指名委員会	5	0	3	2	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	0	3	2	0	0	社外取締役

## 補足説明

指名委員会は、取締役候補の指名、執行役員の選任、代表取締役の選定等に関する事項について、報酬委員会は、取締役会で決定する役員報酬に関する事項についてそれぞれ審議し、取締役会への助言を行っております。なお、いずれの委員会も社外取締役を委員長として構成されており、取締役の指名・報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性の強化に貢献しております。

## 【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

当社は、以下の要件を満たす独立性を有する人物を社外取締役候補者として指名します。

- 株式会社東京証券取引所の定める独立性の基準を満たし、一般株主と利益相反が生じるおそれのない者であること
- 社外取締役としての在任期間が8年を超えないこと

以上の方針に基づき、当社は、本報告書提出日現在、社外取締役の全員を、株式会社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ます。

## 【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況

業績連動型報酬制度の導入、ストックオプション制度の導入

## 該当項目に関する補足説明

当社の役員報酬は、固定報酬である基本報酬に加え、平成28年3月30日開催の第61回定時株主総会において承認された、短期業績連動報酬である業績賞与と長期業績連動報酬である株式報酬型ストック・オプションで構成されています。

ストックオプションの付与対象者

社内取締役、従業員、その他

## 該当項目に関する補足説明

当社は、株主の皆様と株価を通じたメリットやリスクを共有することにより業績向上と株価上昇に対する貢献意欲や士気を一層高めることを目的

として、取締役(社外取締役など業務を執行しない取締役を除きます。)および執行役員に対して新株予約権を付与することとしております。

## 【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況

個別報酬の開示はしていない

該当項目に関する補足説明

更新

- 平成28年12月期に係る取締役の報酬等の額196百万円(支給人員11名)  
上記には、平成28年3月30日開催の第61回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名が含まれております。なお、当期末時点の取締役9名のうち1名は無報酬であり、上記の支給人数には含まれておりません。
- 株式報酬型ストック・オプションとして発行した新株予約権に係る報酬等の額  
上記1.のほか、平成28年3月30日開催の第61回定時株主総会決議および平成28年8月12日開催の取締役会決議に基づき、平成28年8月30日に業務を執行する取締役4名に対し、株式報酬型ストック・オプションとして新株予約権を発行しており、当期においては13百万円の会計上の費用を計上しました。  
当該新株予約権につきましては、その権利行使の条件に鑑みて、当該新株予約権の割当日以前の3年間における株主総利回り(割当日の属する月の直前3か月の各日(取引が成立しない日を除く。))の金融商品取引所における当社普通株式の終値平均値から、割当日の3年前の割当日の属する月の直前3か月の各日(取引が成立しない日を除く。))の金融商品取引所における当社普通株式の終値平均値を控除し、割当日の3年前の割当日以後割当日の翌日までの間における当社普通株式1株当たりの配当金の総額を加算した金額を、割当日の3年前の割当日の属する月の直前3か月の各日(取引が成立しない日を除く。))の金融商品取引所における当社普通株式の終値平均値で除して算定した値)の結果に基づき、当期から平成31年12月期までの3事業年度にわたり総額122百万円の費用を計上する見込みであります。
- 平成28年12月期に支払った退任慰労金の額  
該当する事項はありません。

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

取締役の報酬等につきましては、取締役をその機能により分類のうえ、業務を執行する取締役(以下「業務執行取締役」という。)に対しては「固定報酬」および「業績連動報酬」を支給することとし、業務を執行しない取締役に対しては「固定報酬」のみを支給することとします。業務執行取締役に支給する業績連動報酬は、短期の業績に連動する「賞与」と長期の業績に連動する「株式報酬型ストック・オプション」からなるものとし、長短のインセンティブ効果を図ります。具体的な報酬水準の額につきましては、業種および企業規模等において類似する企業群のデータを参考として決定することとします。なお、当社は使用人兼務取締役という考え方はとっておりませんので、取締役に使用人給与を別に支給することはありません。また、取締役に對する退任慰労金制度は平成23年3月30日開催の第56回定時株主総会終結の時をもって廃止しております。

「固定報酬」、「賞与」および「株式報酬型ストック・オプション」の概要は次のとおりであります。

### 1. 固定報酬

取締役に對する固定報酬は、平成28年3月30日開催の第61回定時株主総会で、取締役(監査等委員である取締役を除く。)につき年額5億円以内、監査等委員である取締役に年額1億円以内でそれぞれ支給することを決議しております。取締役に對する固定報酬は、「基本報酬」および役員持株会を通じての「自社株取得資金」からなるものとします。ただし、自社株取得資金につきましては、常勤の取締役(監査等委員である取締役を除く。)のみに支給するものとしております。

### 2. 賞与

業務執行取締役に對する賞与は、平成28年3月30日開催の第61回定時株主総会で、上記1.の固定報酬とは別に、各事業年度の連結営業利益その他当社が定める業績評価指標の達成度に応じて、年額2億円以内で支給することを決議しております。この賞与は、各事業年度の連結営業利益の目標額を達成した場合にのみ支給されるものとし、当該目標額を達成した場合においては、当該目標額に対する超過額の一定割合が賞与として支給され、取締役が支給される賞与額は、最大で固定報酬である基本報酬の100%に相当します。

### 3. 株式報酬型ストック・オプション

業務執行取締役に對する株式報酬型ストック・オプションは、平成28年3月30日開催の第61回定時株主総会で、上記1.の固定報酬および上記2.の賞与とは別に、年額1億円以内で新株予約権を発行することを決議しております。新株予約権に係る報酬額は、固定報酬である基本報酬の約50%に相当します。新株予約権の権利行使価額は1株当たり1円に設定します。新株予約権者である取締役に行使できる新株予約権の数は、新株予約権の割当日以後権利行使期間開始日までの株主総利回り(権利行使期間開始日の属する月の直前3か月の各日(取引が成立しない日を除く。))の株式会社東京証券取引所における当社普通株式の終値平均値から、新株予約権の割当日の属する月の直前3か月の各日(取引が成立しない日を除く。))の株式会社東京証券取引所における当社普通株式の終値平均値を控除し、新株予約権の割当日以後権利行使期間開始日までの間における当社普通株式1株当たりの配当金の総額を加算した金額を、新株予約権の割当日の属する月の直前3か月の各日(取引が成立しない日を除く。))の株式会社東京証券取引所における当社普通株式の終値平均値で除して算定した値)の結果に応じて、割当てを受けた新株予約権の数の0%から100%の範囲で段階的に変動するものとします。

## 【社外取締役のサポート体制】

社外取締役に對しては、取締役会における議論の充実に資するべく、取締役会事務局等を通じて、取締役会の議題の内容等につき事前説明の機会を設けております。また、監査等委員会の職務を補助すべき使用人を監査等委員会事務局及びこれに直属する内部監査部門に配置し、監査等委員である社外取締役をサポートしております。

## 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)

### 1. 業務執行、監査・監督の機能に係る事項

取締役会は原則として月1回開催しております。業務執行に対する取締役会の監督機能を向上させるため、取締役会の招集権者および議長は、取締役社長以外の取締役から選定しております。

業務執行につきましては、執行役員制度を導入し、業務執行取締役のほか、取締役会から業務執行の委任を受けた執行役員が業務執行にあたるとともに、取締役社長を議長とし、主要な事業領域等の責任者である執行役員により構成される経営会議を設置し、重要な経営事項等についての審議が行われ、その審議状況は定期的に取締役会に報告されます。

### 2. 指名、報酬決定等の機能に係る事項

法定の監査等委員会に加え、取締役会の諮問機関として、任意で指名委員会および報酬委員会を設置しております。両委員会の概要は、前記II 1.「任意の委員会」に記載のとおりです。

## 3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、コーポレート・ガバナンスの充実を、継続的な企業価値の向上にとって不可欠な要素であり、重要な経営課題の一つであると認識しております。当社の取締役会の監督機能の向上とこれによるコーポレート・ガバナンスの更なる強化を目的として、監査等委員会設置会社を選択しております。

取締役会につきましては、独立性の高い社外取締役を複数選任し、取締役会の議長を社外取締役から選定するなど、取締役会が有する監督機能の充実を図っているほか、執行役員制度の運用により、執行と監督の明確な役割分担を意識した経営を推進しております。

監査等委員会につきましては、監査等委員の全員が独立性の高い社外取締役で構成され、高い独立性及び透明性が確保されております。また、監査等委員会の指揮下に監査等委員会を支援する事務局と監査業務を行うグループ監査室を置き、監査等委員会の主導のもと、実効性の高い組織的な監査を実現する体制が確保されております。

法定の監査等委員会に加え、取締役会の諮問機関として、任意で指名委員会および報酬委員会を設置しております。両委員会の概要は、前記II 1.「任意の委員会」に記載のとおりです。

当社の現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要は上記のとおりであります。意思決定と業務執行に対して、取締役会と監査等委員会による二重のチェックが可能なものであり、経営の健全性、透明性は確保されていると考えております。

### 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

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	株主総会開催日の概ね3週間前を目安にしております。
電磁的方法による議決権の行使	電磁的方法(インターネット投票)による議決権の行使を可能にしております。
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	機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームに参加しております。
招集通知(要約)の英文での提供	当社ウェブサイトに招集通知(要約)および議決権行使結果の英訳資料を掲載しております。
その他	1. 株主総会出席代理人の資格を株主に限る旨の定款の定めを廃止しております。 2. 株主総会招集通知および株主総会招集通知(要約)の英訳資料につきましては、株主総会招集通知の発送日より前に、当社および東京株式取引所のウェブサイトに掲載しております。

#### 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	「IRポリシー」を作成しており、当社ウェブサイトに掲載しております。	
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	年2回、第2四半期決算及び本決算の発表後に、社長および財務担当役員を説明者としてアナリスト向けの決算及び経営方針の説明会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、その他の適時開示資料、決算説明会資料、有価証券報告書等を当社ウェブサイト( <a href="http://www.adk.jp/ir/">http://www.adk.jp/ir/</a> / 英文開示資料 <a href="http://www.adk.jp/en/ir/">http://www.adk.jp/en/ir/</a> )に掲載しております。	
IRに関する部署(担当者)の設置	コーポレート・コミュニケーション室がIRに関する業務を担当しております。	

#### 3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	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	「ADKグループ行動指針」において、企業活動の基調となる精神として幅広いステークホルダーに配慮して社会との共存共栄を図る趣旨を宣言しております。とくに「証券市場に対する責任の遂行」の項では株主を尊重した経営を行うこと、幅広いステークホルダーに対する正確な企業情報を適時に開示することなどを規定しております。
環境保全活動、CSR活動等の実施	日中関係の発展に資することを目的の一つとする「東京大学アサツーディ・ケイ中国育英基金」の運営支援につきましては、平成27年に受け入れる奨学生を最終組として、当初計画の10年間で約75名の奨学生を見込んでおり、順調な運営が行われています。その他に、CSR委員会を中心とした様々な社会貢献を推進していくためのプロジェクトにより、多くの企業の社会貢献活動もサポートしています。また、環境保全に対する取組みとしては、ISO14001のマネジメントシステムを東京本社において導入し継続的な活動を行っており、東京本社における廃棄物の削減や電力消費の削減などにその効果を発揮しています。
その他	本報告書提出日現在において、女性の社外役員(社外取締役)を1名選任しております。

## 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

当社の業務の適正を確保するための体制(以下「内部統制システム」といいます。)の整備に関する基本方針の内容の概要は、次のとおりであります。

#### 【総則】

当社は、(1)業務の有効性及び効率性を高めること、(2)財務報告の信頼性を確保すること、(3)事業活動に関わる法令及び定款を遵守すること、(4)資産の保全を図ること、を目的として内部統制システムの構築及び運用を行ってまいります。内部統制システムの構築及び運用は、取締役社長を委員長、執行役員のうち取締役会が指名する者を委員として組織するリスクマネジメント委員会が統括します。リスクマネジメント委員会は、PDCAサイクルの手法を用いたプロセスマネジメントシステムを活用し、内部統制システムが有効に機能しているか否か等を定期的に検証し、取締役会に報告します。会社法及び会社法施行規則に定める決議要素は各則のとおりとします。

#### 【各則】

##### 1. 当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

当社取締役会は、当社企業集団の取締役及び使用人が共有すべき倫理観・価値観を成文化した「ADKグループ行動指針」を制定し、取締役自らがこれを遵守するとともに、取締役社長がその精神を使用人に反復伝達します。

当社は、リスクマネジメント委員会の下部組織として、コンプライアンス統括責任者である執行役員を委員長とし、社外弁護士を含む委員で構成するコンプライアンス委員会を置きます。

コンプライアンス委員会は、「ADKグループ行動指針」をコンプライアンスポリシーと位置づけ、教育、ガイドラインの作成等の施策を推進します。

当社は、職務執行の法令及び定款への適合性を保障する前提条件として、反社会的勢力との関係排除の趣旨を「ADKグループ行動指針」に盛り込み、コンプライアンス委員会の統括のもとにこれを実効化する体制を整備します。

コンプライアンス委員会は、重大な法令又は定款違反行為若しくはその疑いがあることを知ったときは、自ら調査し又は監査等委員会を経由して内部監査部門に調査を要請し、調査結果に基づき主管部署に対して措置を請求します。また、匿名性の保障のもとに外部法律事務所を通報先を含む「グループヘルプライン制度」を設置し、コンプライアンス委員会がその運用にあたります。

同じく当社は、リスクマネジメント委員会の下部組織として、財務報告の信頼性を確保するための体制の整備及び運用維持に関する統括責任者である執行役員を委員長とするプロセスオーナー委員会を置きます。プロセスオーナー委員会は、財務報告の信頼性に係るリスク等を識別し、その指示のもとに、各主管部署に識別したリスク等への適切な対応を実施させます。

##### 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

当社は、リスクマネジメント委員会の下部組織として、取締役の職務の執行に係る情報の保存・管理の統括責任者である執行役員を委員長として情報セキュリティ委員会を置きます。

当社の取締役の職務の執行に係る情報は、極力書面又は電磁的記録(以下「書面等」という。)に記載又は記録(以下「記載等」という。)することにより、保存することとし、取締役会議事録及び取締役会の決議の省略に係る意思表示を記載等した書面等を、議案の検討のために取締役に配布された資料とともに、事務局担当部署において最低10年間備置します。また、取締役が出席者と定められている定例会議の議事録及び取締役が決裁者となり又はその意見を記載等した書面等を、「文書管理規程」及び「情報セキュリティポリシー」に基づき管理します。

##### 3. 当社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

リスクマネジメント委員会は「リスクマネジメントポリシー」を定め、当社におけるリスクを網羅的・総括的に管理し、リスク対策が必要な事項は当該事項の主管部署して対策を実施させます。

当社は、コンプライアンス委員会、情報セキュリティ委員会、プロセスオーナー委員会のほか、リスクマネジメント委員会の統括のもとに災害対策委員会その他の専門委員会を設置し、各専門分野のリスクマネジメントを行わせます。専門委員会が担当する以外の分野のリスクマネジメントはリスクマネジメント委員会が直轄します。

当社の内部監査部門は、リスクマネジメントシステムの有効性をモニタリングし、監査等委員会を経由してリスクマネジメント委員会に報告します。

##### 4. 当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

当社は、取締役会の機動的な開催と活発な審議を可能とするため、取締役の員数の適正レベルを維持するとともに、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の任期を1年として適格性に対する見直しの頻度を高めます。

当社は、取締役の職務と業務執行とを峻別し、業務執行の決定と業務執行に対する監督を中心とする会社法所定の取締役会権限を強く意識して取締役会の運営を行います。業務執行は、取締役社長の指揮のもと、取締役会が選任する執行役員を中核とする業務執行組織が行います。当社取締役会は、取締役及び使用人が共有する全社的な目標を設定し、これを達成するために中期経営計画及び単年度経営計画を策定します。単年度計画は四半期ごとに達成状況を報告させ、中期経営計画は年度ごとに達成状況の報告を受け、必要に応じて計画の見直しを行います。

##### 5. 当社企業集団における業務の適正を確保するための体制

(1)当社の子会社の取締役、執行役、業務を執行する社員、会社法第598条第1項の職務を行うべき者その他これらの者に相当する者(以下「取締役等」という。)の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制

当社は、主要な子会社との間で協定を締結し、経営上の重要事項について、当社との事前協議や当社に対する報告等を義務づけるとともに、特に重要な子会社に対しては、当社の取締役又は使用人を当該子会社の取締役として派遣します。

(2)当社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

当社のリスクマネジメント委員会は、当社企業集団におけるリスクを網羅的・総括的に管理し、リスク対策が必要な事項は当該事項の主管部署に対策を実施させます。

(3)当社の子会社の取締役等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

当社は、当社企業集団の基本的な経営方針を定めるとともに、連結ベースでの経営指標及び業績管理指標を導入し、中期経営計画を策定するとともに、企業集団全体で効率的な業績管理を行います。

(4)当社の子会社の取締役等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

当社の子会社管理担当部署は、リスクマネジメント委員会の統括のもとに、各子会社の内部統制システム構築及び運用の指導並びに当社企業集団の内部統制に関する調整連絡を行い、企業集団としての内部統制を行います。

当社の子会社管理担当部署は、各子会社にも「ADKグループ行動指針」の遵守を求め、各子会社の特性に応じた具体的施策を策定し実行することを求めます。ここでいう具体的施策には「グループヘルプライン制度」への参加又はこれに準じる制度の整備を含むものとします。

当社の子会社管理担当部署は、主要な子会社との間で内部監査受け入れ協定を定め、内部監査部門が各子会社の業務を監査することができる体制を整備します。

6. 当社の監査等委員会の職務を補助すべき使用人に関する体制、当該使用人の他の取締役(監査等委員である取締役を除く。)からの独立性に関する事項、並びに監査等委員会の当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

当社は、監査等委員会の職務を補助すべき使用人を監査等委員会事務局及びこれに直属する内部監査部門に配置します。また、当該使用人の取締役(監査等委員である取締役を除く。)からの独立性を強化するとともに監査等委員会の当該使用人に対する指示の実効性を確保するため、当該使用人は監査等委員会の指揮命令に従うものとするほか、当該使用人の業績考課、人事異動、賞罰の決定および実施については、事前に監査等委員会の同意を得なければならないものとします。

7. 当社の監査等委員会への報告に関する体制及び当該報告をした者が当該報告をし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

当社の取締役及び使用人は、直接又は、監査等委員会事務局及び内部監査部門を通じ、監査等委員会に対して、当社企業集団に著しい損害を及ぼすおそれのある事実、取締役の職務の執行に関する不正行為、法令・定款に違反する重大な事実、グループヘルプライン制度に基づき通報された事実、並びに当局検査・外部監査の結果を速やかに報告します。当社は、監査等委員会、監査等委員会事務局及び内部監査部門に対する報告をした者に対し、当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを行うことを禁止し、その旨を当社企業集団において周知徹底します。

8. 当社の監査等委員の職務の執行(監査等委員会の職務の執行に関するものに限る。以下同じ。)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

当社は、監査等委員の職務の執行上必要と認める費用について、あらかじめ予算を確保します。また、監査等委員は、緊急又は臨時に支出しなければならないとなった費用その他当該予算に含まれない費用については、事前又は事後的に当社に請求することができることとし、当該請求に係る費用又は債務が監査等委員の職務の執行に必要と認める場合には、これを速やかに支払うものとします。

9. その他当社の監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

当社は、監査等委員に対し、経営会議、リスクマネジメント委員会その他の重要な定例会議のスケジュールを通知するとともに、それらの議事録を提出するほか、すべての社内会議において、監査等委員会より監査等委員会が選定する監査等委員又は使用人を出席させる旨の要求がある場合、取締役(監査等委員である取締役を除く。)及び使用人はこれを拒んではならないものとします。

当社の取締役社長は、定期的に監査等委員会との意見交換会を開催するほか、必要があるときは、臨時の意見交換会を開催します。

当社は、監査等委員会による監査の実効化を図るため、内部監査部門を監査等委員会に直属する監査等委員会事務局の下に置きます。当社の内部監査部門は、当社及び当社の子会社に係る監査報告書を、監査等委員会に対して提出します。

## 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

当社の反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方および整備状況は以下のとおりです。

### 1. 基本的な考え方と行動規範・社内規程等の整備状況

当社は、「ADKグループ行動指針」において、反社会的勢力とは一切関係をもたず、断固としてその要求には応じない旨を宣言しています。

また当社のコンプライアンス委員会は、「ADKグループ行動指針」の精神を具体化した「ADKコンプライアンスガイドライン」を制定し、このなかで「反社会的勢力・反社会的宗教団体との関係遮断」の必要性和実践方法について解説しています。

さらに反社会的勢力の接近などの場合における具体的対応の手順、要領、社内・社外との連携などについて詳述した「反社会的勢力・不当要求対応マニュアル」を作成し、社内情報のイントラネットに掲載して従業員が常に閲覧できる状態にし、その周知に努めております。

### 2. 社内体制の整備状況

#### (1) 対応統括部署と不当要求防止責任者の設置

コンプライアンス委員会の事務局を担当するコーポレートガバナンス室を対応統括部署としております。同室では暴力追放運動推進センターが主催する不当要求防止責任者を対象とした講習の受講に努めております。

#### (2) 反社会的勢力に関する情報の収集・管理状況

所属する特殊暴力防止対策協議会からの情報の収集に努めております。また日常の業務上で社内各部署が接触する個人・団体の反社会性について疑念があるときは、対応統括部署を通じて所轄警察署等に問合せを行っています。

#### (3) 外部の専門機関との連携状況

反社会的勢力と思われる個人・団体との接触が生じたときは、所轄警察署等に相談し、その指導を受けながら毅然とした対応を行います。

#### (4) 研修活動の実施状況

「ADKグループ行動指針」「ADKコンプライアンスガイドライン」「反社会的勢力・不当要求対応マニュアル」は社内情報のイントラネットに掲載して全従業員が常に閲覧できるようにしているほか、取引先との契約書に反社会的勢力排除条項を設ける等の対応を図っております。

## 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

当社は、当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方は、究極的には株主の皆様のご判断に委ねられるものと考えております。当社は、資本効率の改善や株主の皆様への種々の利益還元施策の実施に加え、「全員経営」の理念のもとに全社をあげて広告業としての競争力を高めることにより、企業価値・株主共同の利益の最大化に取り組んでまいりました。また「ピープルビジネス」といわれる広告業では役員と従業員の一体感・運命共同体的意識こそが競争力の源泉であり、不適切な買収によりこれが損なわれるときは、企業価値・株主共同の利益が毀損されるとともに、買収者の目的は達成されないことになると認識しております。このように企業価値を高め株主に報いることによって株主のサポートを得ることが、不適切な買収に対抗する最大の防衛策であると考え、当社は現在のところ、具体的な買収防衛策を導入しておりません。他方、当社株式の大量買付行為や買収提案があった場合には、取締役会は、株主の皆様から経営の負託を受けている者の責務として、社外専門家の意見を尊重しながら、当該買付が企業価値・株主共同の利益に及ぼす影響について評価し、自らの見解を表明するほか、当該買付者と交渉を行い、株主の皆様が当該買付に応じるか否かを適切に判断するために必要な情報の提供と時間の確保に全力を尽くす所存です。更に、当該買付者が必要な情報を提供しない場合やその提案内容が企業価値・株主共同の利益を毀損する虞があると判断した場合には、その時点において採り得る実効的で、かつ株主の皆様を受け入れられる合理的対抗措置を講じる予定です。なお、具体的な買収防衛策を予め導入しておくことについては、今後の経済環境、資本市場、法令の動向等を鑑みて、慎重に検討を進めることといたします。

## 2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

当社は、会社情報の適時開示につきましては、コーポレートガバナンス室を適時開示に係る業務の担当部署と定め、「1. 開示義務の可能性がある事実に係る情報を収集すること、2. 収集された当該情報について開示義務の有無を確認し、適時開示の要否を決定すること、3. 担当部署が適切に適時開示を行うこと」を要件として社内体制を整備しております。上記の各要件に係る社内体制の整備状況は、以下のとおりです。

### 1. 開示義務の可能性のある事実に係る情報を収集すること

「決定事実」につきましては、機関決定に際して、コーポレートガバナンス室が関与することなどにより、適時に認識しております。

「発生事実」につきましては、各主管部署から、随時、社長、情報取扱責任者等に報告されます。

「決算情報」につきましては、ファイナンス&プロセスマネジメントセンターに属する経理本部が会計情報を集約する過程において生成され、随時、社長、情報取扱責任者等に報告されます。

「子会社に係る決定事実、発生事実および決算情報」につきましては、子会社の区分に応じて管理担当部署（経営企画室、ADKグローバルセクターおよびコンテンツ・ビジネスセクター）において収集され、社長、情報取扱責任者等に報告されます。子会社の決算情報は連結決算のために、経理本部にも並行して報告されます。

以上のようにして、各主管部署により収集された情報は、情報取扱責任者等に認知され、コーポレートガバナンス室に伝達されます。

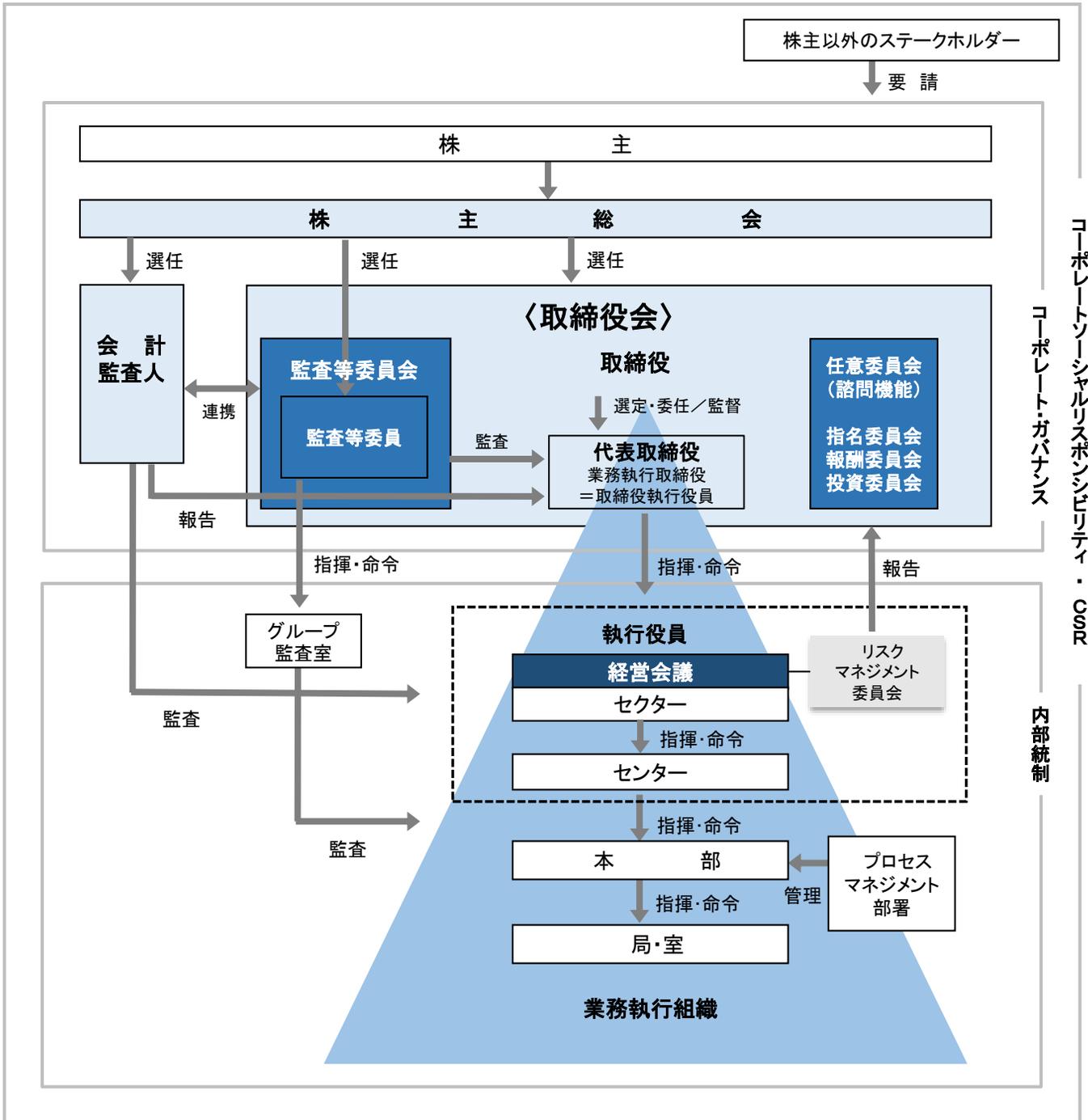
### 2. 収集された当該情報について開示義務の有無を確認し、適時開示の要否を決定すること

上記1. により情報取扱責任者およびコーポレートガバナンス室に認知された情報につきましては、軽微基準等に鑑みて適時開示の要否を決定します。

### 3. 開示を適切に行うこと

TDnetによる適時開示に係る事務作業は、コーポレートガバナンス室が行い、コーポレート・コミュニケーション室は、適時開示資料を当社ウェブサイトに掲載しております。なお、内部者取引規制に関しましてはコーポレートガバナンス室が規制にあたっており、全ての従業員に当社株式売買の事前届出を義務付け、未公表の重要事実がある場合には売買の差し止めを行っています。

【 参考資料 : 模式図 】



【適時開示体制の模式図】

