

## 社外取締役メッセージ

### 私が果たすべき役割

私は社外取締役として、常に「社外の目」を意識し、これまでの多様な経験（検察・法務行政、預金保険機構、弁護士、他社の社外役員等）を活かし、当社のガバナンスの強化に務め、企業価値の向上と持続的発展に寄与したいと願っています。とりわけ、「攻めのガバナンス」はもとより、「守りのガバナンス」にも留意し、その視点も加味した経営への助言と監督に注力する所存です。



社外取締役  
松田 昇

### 取締役会の実効性向上と課題

コーポレート・ガバナンスを強化するためには、取締役会の実効性向上が不可欠です。この点では、ここ1、2年の取り組みは徐々に前進していると認識しています。まず社外取締役が1名増員され、行政経験豊かな女性社外取締役が選任されたことで、取締役会の多様性等がより充実しました。また、指名委員会および報酬委員会の構成も社外取締役が多数となり独立性が向上しました。取締役会での審議をより深化させるため、社外取締役に対する議案等の事前説明と社内行事や各種研修等への参加の機会が増加し、社外役員だけの意見交換も活発化しています。今後の課題は、より中長期的問題を議題とするための努力を継続すること、さらなる多様性の見地から社外取締役の増員を検討することにあると考えます。

### 当社の今後に望むこと

- 当社グループが置かれている状況を踏まえて、
- ・ コロナ禍以後の不透明な事業環境を見据え、何よりもこの大変化の時代を勝ち抜くために必要な気概と能力を持つ人材の確保・育成等に注力すること
  - ・ 最近の不祥事の発生等に鑑み、企業は社会の公器であり、社会から誠実な企業と認知されなければ健全な発展はないことを改めて周知・徹底させ、コンプライアンス（ガバナンスと車の両輪）尊重の社風をより強化・定着させるよう格段の努力をすること
- を強く期待しています。

### 重視するのは資本市場の代表としての視点

私はこれまでの経歴、専門領域を踏まえ、当社の株主価値の拡大・成長と資本市場との正しい対話に向けた助言を行っています。社外取締役としての自身の役割を資本市場の代表として位置付け、資本市場が抱くと予想される疑問や意見を取締役会で投げかけています。ステークホルダーは等しく重要ですが、株主価値を抛り所にするのが、すべてのステークホルダーに対して最もバランスの良い結果を生むと考え、物差しとして株主価値を重視しています。



社外取締役  
服部 暢達

### ガバナンスに対する評価と課題

当社の社外取締役に就任した2015年当時の取締役会は必ずしも活発な議論が交わされているとは言えませんが、社外取締役が2名、3名、4名と増えるに連れ、取締役会が非常に活性化した実感があります。社外取締役が増えたことで異なる視点から様々な意見が投げかけられ、良い意味で緊張感が生まれたのでしょうか。当社のガバナンスは着実に向上しつつあると感じています。

### 変化する事業環境への対応を

今、広告業界は新たなビジネスモデルが台頭し、100年に1度の事業環境の変革期を迎え、グループ全体で変化に対応することが求められています。ここ数年、当社はデジタル分野と海外事業の拡大に大きく投資しています。デジタル分野は勝ち組となる技術プラットフォームの見極めが重要ですが、当社はM&Aを含む積極的な投資を敢行し、その実効性がこれから試されます。また海外分野においても、クリエイティブに特化した比較的小規模の事業体をポートフォリオとして構成するというkyuプロジェクトの投資が既に一定の規模を達成し、まさにこれからkyu内部とグループ全体へのシナジーを実現し、当社の株主価値に目に見える貢献を実現する時期に来ています。

引き続き客観的な視点で助言を行い、当社グループの成長と株主価値向上に資する様々なサポートを行ってまいります。

## 社外取締役メッセージ

## コーポレート・ガバナンスの潮流

コーポレート・ガバナンスの議論において、従来は社外取締役の比率や多様性、ガバナンス体制など外形的な話を中心に置かれてきましたが、これからは中身を中心に考える必要があります。企業や社会を取り巻く環境が急激に変化する中、社外取締役についても監督面の役割を果たすのみならず、事業変革への貢献が問われる時代だと認識しています。

社外取締役  
山下 徹

## 大変革の時代の中で博報堂DYグループに求められる役割

社会における当社グループの使命は、広告やマーケティング支援を通じた新しい価値の創造、より良き社会の実現への貢献だと考えています。そのためには、法令を遵守し社会に受け入れられることが大前提であり、その上で、社会の変化をリードするグループであり続けなければなりません。

格差や分断によっていっそう進むグローバル社会の複雑化や新型コロナウイルスの感染拡大で加速した社会のDX化、さらにはシンギュラリティの到来を想起させる生成AIの出現といった変化が積み重なり、誰も経験したことがない大変革の時代へと突入しています。特に広告業界の核心であるクリエイティブ分野にとって、生成AIは多大な影響をもたらします。このため、これまで進めてきたビジネスモデルの変革に向けた取り組みをさらに強化するとともに、真にクリエイティブな人材の育成が当社の課題だと認識しています。

## 次期中期経営計画への期待と社外取締役として果たす役割

こうした大変革の時代において、現在策定中の次期中期経営計画は、将来に向けて大変重要な役割を持っています。変革の実行には様々な困難が生じますが、社外取締役としてともに歩む伴走者としての役割を果たし、当社グループの持続的な発展に貢献していきたいと考えています。そのためにも、私自身がこれまでの経験や知見のみに頼ることなく、積極的に社会の変化や新技術の動向などに関心を払い、必要な知識を吸収するよう努めていきます。

## 活発な意見が交わされる取締役会

2022年6月の就任以来、「社会の目」の代理として、今までにない立場と視点から臆することなく意見を発信するという想いで務めてきました。取締役会は、それぞれ異なるバックグラウンドを持った社外取締役や監査役が活発に意見を述べ、交換できる良い雰囲気があります。私自身も、「空気を読む」ことなく、疑問や意見を率直に述べていますが、それに対する執行側の対応は真摯だと思えますし、他の役員の見解に触発されることもあり、議論を通じて学ぶことが多いと感じています。社外役員に対する事前の説明や事業に関するセミナーの開催など、知識と情報提供に熱心なことも高く評価しています。

社外取締役  
有松 育子

## DE&amp;Iの取り組みの進展

私はとりわけDE&Iに関心を持ってきましたが、2024年3月期は社内体制が強化され、現状分析や目標設定、対外発信に積極的に取り組み、徐々に成果が上がってきていることは大変うれしく、引き続き重要課題として注目していきます。

一方、不適切な事例が発生したことに関しては、非常に残念であり、コンプライアンス意識の徹底とガバナンスの強化に向けて今後いっそう取り組みを進めていく必要があります。

## 当社グループが目指す社会に向けて

当社グループの大きな特徴として、様々なプロジェクトにグループ横断で多くの社員が関わり、オープンでクリエイティブな議論がなされることが挙げられます。これこそが当社グループの価値の源泉であり、「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」を目指す上で、大事にしていきたい点です。当社グループが今後とも企業価値の向上と社会への貢献を継続できるよう、社外取締役としてその方向性を注視し、役割を果たしていきたいと思えます。