コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

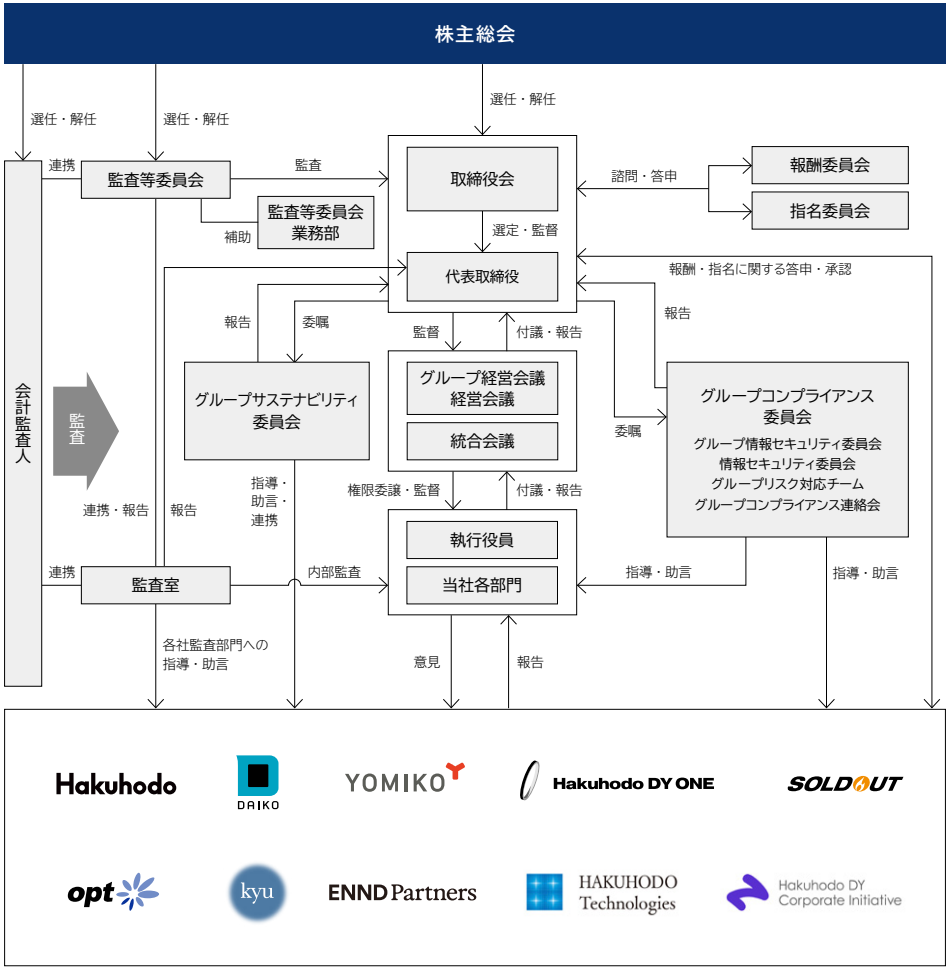
博報堂DYグループは、持続的な成長と企業価値の継続的な向上の実現のため、様々なステークホルダーからの信頼と期待に応え、クリエイティビティの力をもとに、マーケティングの進化とイノベーションの創出をリードする世界一級の企業集団として、生活者の豊かな未来を創造し、経済を伸長させ、社会を発展させることへの貢献を目指しています。

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・充実に積極的に取り組んでいきます。

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います。

博報堂DYグループのコーポレート・ガバナンス体制

2026年6月末日現在



コーポレート・ガバナンス

取締役会

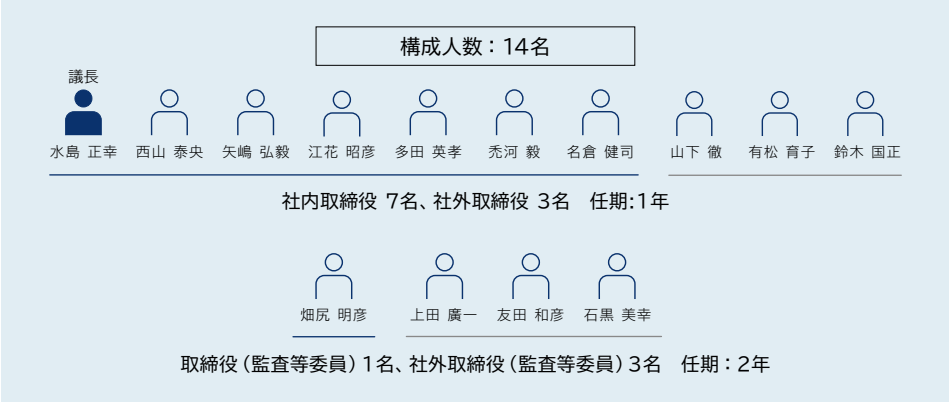
取締役会の役割・責務

当社の取締役会は、株主に対する受託者責任、説明責任を踏まえ当社グループの基本的な理念に従い、生活者の豊かな未来の創造、経済の伸長、社会の発展に資するよう、当社グループ全体の経営の大きな方向付けを行います。その上で、会社の業績等の適切な評価や個々の重要な業務執行の意思決定、取締役や執行役員に対する実効性の高い監督、正確で適切な情報開示、内部統制やリスク管理体制の整備とその運用の監督を行います。

取締役の選任に関する方針

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」をクリエイトすることで、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、いきい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見ないほど、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独立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。



取締役会の諮問機関および取締役会の意思決定を補佐する会議体

当社は、取締役会の諮問機関および取締役会の意思決定を補佐する会議体として以下の会議体を設置しています。

会議体	目的・活動内容	構成メンバー
報酬委員会	80ページに記載の通りです。	80ページに記載の通りです。
指名委員会	80ページに記載の通りです。	80ページに記載の通りです。
経営会議	取締役会の意思決定を補佐することを目的に設置しており、主に予算、中期計画、組織および投融資案件等、経営上の重要事項について事前審議を行うこととしています。	議長：　社長 構成員：　当社取締役および執行役員のうち議長の指名する者
グループ経営会議	取締役会の意思決定を補佐することを目的に設置しており、当社グループ全体に係る予算、中期計画、組織および投融資案件等、経営上の重要事項について事前審議を行うこととしています。	議長：　社長 構成員：　当社取締役および執行役員のうち議長の指名する者、議長の指名する主要事業会社の代表者、その他議長の指名する者
統合会議	当社グループ全体に係る利益計画および経営戦略の進捗状況を定期的に把握・管理することを目的に設置しており、主にグループ連結業績、各事業会社の業績等に係る報告、および重点戦略領域に係る意見交換を行うこととしています。	議長：　社長 構成員：　当社取締役および執行役員のうち議長の指名する者、議長の指名する主要事業会社の代表者、その他議長の指名する者
グループサステナビリティ委員会	当社グループの環境および人権、DE&I、サプライチェーンなどのサステナビリティに関する基本方針、テーマおよび施策案の検討・策定を行うことを目的に設置しています。また、当該委員会より取締役会に対し、サステナビリティ関連課題の評価や状況、目標管理について報告を行います。リスクおよび機会を考慮し、経営戦略の策定などについて取締役会で総合的な意思決定を行っています。	委員長：　社長 構成員：　当社取締役（社外取締役を除く）、委員長の指名する主要事業会社の代表者、その他委員長の指名する者
グループコンプライアンス委員会	当社グループにおけるコンプライアンス体制の整備と推進を指揮・監督し、当社グループのコンプライアンス体制が有効に機能しているかも含めた内部統制状況の確認、コンプライアンス施策や発生した問題に対する対応方針のグループ全体への周知、推進・管理を行うことを目的に設置しており、当該委員会より取締役会に対し、活動報告を行うこととしています。	委員長：　社長 構成員：　当社取締役（社外取締役を除く）、委員長の指名する主要事業会社の代表者、その他委員長の指名する者

コーポレート・ガバナンス

取締役のスキル・マトリックス

取締役の専門知識や経験等のバックグラウンドは、以下の〇印の通りです。

氏名	役位	経営	ファイナンス	HR	コーポレート・ガバナンス	CSR	デジタル	グローバル	企業文化の発展・継承
		・事業会社経営経験	・財務 ・会計	・人事・人材開発 ・ダイバーシティ&インクルージョン	・法務 ・コンプライアンス	・サステナビリティ ・SDGs	・テクノロジー ・データ／システム	・国際ビジネス	・「生活者発想*1」 ・「パートナー主義*2」 ・「人が資産*3」
取締役	水島 正幸	取締役会長	○			○			○	○
	西山 泰央	代表取締役社長	○				○		○	○
	矢嶋 弘毅	取締役副社長	○			○		○	○	○
	江花 昭彦	取締役副社長	○				○		○	○
	多田 英孝	取締役専務執行役員		○	○	○	○			○
	禿河 毅	取締役常務執行役員		○	○	○				○
	名倉 健司	取締役執行役員	○			○			○	○
	山下 徹	社外取締役	○		○	○	○	○	○	○
	有松 育子	社外取締役			○	○	○			○
	鈴木 国正	社外取締役	○			○		○	○	○
	畑尻 明彦	取締役（監査等委員）		○	○	○				○
	上田 廣一	社外取締役（監査等委員）				○				○
	友田 和彦	社外取締役（監査等委員）		○		○				○
	石黒 美幸	社外取締役（監査等委員）				○				○

（注）本表は各取締役が有するすべてのスキルを表すものではありません。

*1 博報堂DYグループの発想の原点。人々を単に「消費者」として捉えるのではなく、多様化した社会の中で主体性を持って生きる「生活者」として捉え、深く洞察することから新しい価値を創造していこうという考え方。生活者を誰よりも深く知っているからこそ、広告主と生活者、さらにはメディアとの架け橋をつくれるのだと考えます。

*2 博報堂DYグループのビジネスの原点。常に生活者視点に立ち、広告主・媒体社のビジネスを共に見つめ、語り合い、行動することからソリューションを提供していこうという考え方。パートナーとして広告主・媒体社と長期的な関係を築き、継続性のある一貫したソリューションを提供していくことを常に目指しています。

*3 従業員を極めて大切なステークホルダーと考える「人が資産」というポリシー。アイデアの生産手段は、従業員の頭の中にあります。私たちは、「従業員満足」を大切にし、個の尊重、「人のクリエイティビティ」の開発、「チーム力」の向上に、特別に力を入れています。そして、それを「顧客満足」につなげていきます。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

取締役会の特長や強み、課題の把握によるコーポレート・ガバナンスのさらなる強化を目的に、外部機関を活用し、2026年3月期を対象とした取締役会の実効性評価を実施しました。

〈具体的なプロセス・評価方法〉

（1）2026年2月に「取締役会評価に関する質問票」をすべての取締役および監査役に配布
（2）回答を外部機関が客観的な立場から取りまとめ、その集計・分析結果に基づき、2026年5月に取締役会における分析・評価を実施

〈質問項目〉

① 取締役会の役割・機能	⑤ 社外取締役への機会の提供
② 取締役会の構成・規模	⑥ 株主・投資家との関係
③ 取締役会の運営	⑦ 総括
④ 監査機関との連携	

調査結果

2026年3月期の取締役会の構成、運営、審議内容等は、概ね適切であり、多様なスキルを有する役員構成や事前説明の改善を含む議論基盤の整備、オープンマインドな議事運営が引き続き強みであることが確認されました。

本調査における主な課題と改善策

今回の調査・分析の結果より、下表の通り主な課題を3点抽出し、各課題に対して改善策を予定しています。

主な課題	主な改善策（予定）
取締役会における中長期課題に関する議論のさらなる充実（再設定）	取締役会での議論時間の充実化のために、議事進行方法の見直しを検討する。また、次期中期経営計画などの重要審議事項の予定を立て、年間スケジュール設計を検討する。
社外役員の会社理解・グループ理解のさらなる充実（再設定）	社外取締役による執行役員へのマネジメントインタビュー、拡大する各事業領域やその背景等に関してより理解を深める機会・情報提供を行う。
内部統制システム運用についての取締役会の監督強化	内部統制システムの運用状況やグループとしてのリスクアセスメント内容の報告に加え、グループコンプライアンス委員会の活動について、少なくとも年2回の取締役会報告を行う。

その他、取締役会におけるさらなる多様性の追求、サクセッションプランの充実と透明性向上等を、取締役会の実効性をさらに高めていくために中期的に取り組むべき課題として認識しています。当社取締役会は、評価の結果を踏まえ、取締役会のさらなる実効性の向上のために継続的な取り組みを行っていきます。

（ご参考）【2025年3月期における主な課題と実施した改善策】

2025年3月期では、下表の通り主な課題を4点抽出し、各課題に対してそれぞれ改善策を実施しました。その結果、よりいっそうの改善を求める意見もあったため、さらなる実効性の向上に向け、今後も継続的な取り組みを行い、改善に努めていきます。

主な課題	主な改善策
取締役会における中長期課題に関する議論のさらなる充実	取締役会の頻度・時間の適正化を行い、中長期課題に関する議論時間確保のための付議事項・年間の開催回数の見直しを行った。また、取締役会のガバナンス強化の審議を経て、監査等委員会設置会社への移行を決めた。
社外役員が事業の実態をより深く知るための機会創出	取締役会付議事項の社外役員への事前説明の拡充とともに、社外取締役による執行役員へのマネジメントインタビューの具体的な設計、拡大する各事業領域やその背景等の理解を深める情報提供の設計を行い、翌年度からの実施を決めた。
指名委員会・報酬委員会における議論内容の取締役会への共有	指名委員会・報酬委員会から取締役会への報告を、これまでの年間活動報告から開催単位での報告に変更し、論点となったポイントや審議結果について委員長から丁寧に報告を行った。
内部統制の改善に関する取締役会への報告のさらなる充実化	内部統制システムの運用状況に加え、グループコンプライアンス委員会の活動を取締役会へ報告し、主要広告事業会社から、各社内部統制システム改善活動の報告を受けるスキームを整備した。

役員報酬

取締役（監査等委員を除く）の報酬制度の基本方針

- グループ経営理念に根ざしたものであること
- 株主の皆様との価値意識を共有し、中長期的な企業価値向上を動機付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や合理性が担保されていること

▶ 報酬構成

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」で構成しています。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」のみとしています。

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」および「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ています。

① 年額報酬

年額報酬は、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します。

② 年次賞与（短期インセンティブ）

年次賞与は、単年度の業績達成を強く動機付けるため、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および取締役個人の単年度の成果を総合的に勘案して決定します。

③ 株式型報酬（中長期インセンティブ）

株式型報酬は、取締役が中長期的な企業価値の向上を動機付けられ、株主の皆様と価値意識を共有することを目的として、譲渡制限付株式を毎年付与するものです。

監査等委員である取締役の報酬に関する決定方針

監査等委員である取締役の報酬は、「監査等委員報酬内規」の定めにより固定報酬のみで構成し、監査等委員の協議により決定しています。

役員の報酬等に関する株主総会の決議内容について

取締役の報酬等に関する株主総会の決議内容については、以下の通りです。

対象とする役員	決議内容の概要	株主総会の決議日	決議時点の役員の員数
取締役（監査等委員である取締役を除く）	「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	2026年6月26日 第23期定時株主総会	10名（うち社外取締役3名）
取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）	「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	2026年6月26日 第23期定時株主総会	7名（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）
監査等委員である取締役	報酬の限度額を、年額100百万円とする	2026年6月26日 第23期定時株主総会	4名（うち社外取締役3名）

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

（2026年3月期）

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額					
		年額報酬		年次賞与		株式型報酬	
		員数（名）	総額（百万円）	員数（名）	総額（百万円）	員数（名）	総額（百万円）
取締役（社外取締役を除く）	441	8	270	5	118	7	53
社外取締役	57	4	57	—	—	—	—
監査役（社外監査役を除く）	40	3	40	—	—	—	—
社外監査役	38	3	38	—	—	—	—
合計	578	18	406	5	118	7	53

（注）「株式型報酬」の内容は、譲渡制限付株式であり、その交付状況は有価証券報告書内の「第4［提出会社の状況］」の「1［株式等の状況］」に記載の通りです。報酬額は、取締役（社外取締役を除く）7名に対する譲渡制限付株式報酬として当事業年度に費用計上した額です。

コーポレート・ガバナンス

報酬委員会・指名委員会

当社は、取締役会の諮問機関として「報酬委員会」および「指名委員会」を設置し、当社の取締役・執行役員の報酬・選解任の決定に係る審議を行い、取締役会にて決議を行うことにより、報酬・選解任の決定のプロセスにおける透明性および合理性を確保しています。2026年3月期の各委員会の出席状況については、以下の通りです。

報酬委員会の活動状況

2026年3月期に係る取締役の報酬等の決定過程における報酬委員会の活動内容は次の通りです。

報酬委員会の開催回数	4回	
主な審議内容	• 当社役員の年額報酬および総報酬水準の妥当性検証 • 年次賞与枠（総額）	• 個別の年額報酬額・年次賞与額・株式型報酬 • 当委員会の委員長選定　等

指名委員会の活動状況

2026年3月期に係る取締役等の指名の決定過程における指名委員会の活動状況は以下の通りです。

指名委員会の開催回数	3回	
主な審議内容	• 取締役および執行役員の任免ならびに担当職務の変更 • 後継者計画の策定	• 取締役および監査役のスキル・マトリックスの策定 • 当委員会の委員長選定　等

取締役会は、事業年度期間に開催された報酬委員会および指名委員会の審議内容の概要について、両委員会の委員長である社外取締役より報告を受けています。

監査等委員会

監査等委員は、社外取締役3名を含む4名で構成され、定期的（原則月1回）または必要に応じて臨時の監査等委員会を開催しています。監査等委員は、取締役会のほか、重要な会議体へ出席するとともに、取締役および重要な使用人との意見交換、広告事業会社等の業務状況の報告を受けることなどにより、持株会社の監査等委員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います。



取締役（監査等委員）1名、社外取締役（監査等委員）3名

監査役会の活動状況（2026年3月期）

監査役会は、原則として毎月1回以上開催するほか、必要に応じて臨時に開催しています。当事業年度では計21回開催し、年間の上程事項数は75件です。また、各監査役の出席状況については、以下の通りです。

役職名	氏名	出席状況（出席率）
常勤監査役	西村 治	21回 ／21回（100.0%）
常勤監査役	畑尻 明彦	13回 ／13回（100.0%）
監査役	友田 和彦	21回 ／21回（100.0%）
監査役	菊地 伸	20回 ／21回（95.2%）
監査役	矢吹 公敏	20回 ／21回（95.2%）

（注）畑尻明彦氏は、2025年6月27日付で、常勤監査役に就任しました。

具体的な上程事項

2026年3月期の監査役会における具体的な上程事項は、以下の通りです。

決議事項	• 監査役会議長の選定 • 常勤監査役の選定 • 特定監査役の選定 • 監査役の報酬等の決定 • 監査計画（監査方針・重点監査項目・職務分担等）の決定 • 監査役選任議案に関する同意	• 会計監査人の選任・解任・不再任に関する議案の内容の決定 • 株主総会における議案等の調査・確認 • 会計監査人の報酬等に関する同意 • 監査役の報酬等の決定 • 監査報告書の作成・提出 等
報告事項	• 常勤監査役の職務執行状況報告 • 計算書類等および附属明細書ならびに連結計算書類の受領および概要報告 • （四半期ごとの単体・連結）決算および業績概要報告 • 会計監査人の選解任に関する意見報告 • 会計監査人および監査室の監査計画の報告	• 会計監査人による期中レビュー • 会計監査人監査結果報告 • 金融商品取引法監査結果報告 • 財務報告に係る内部統制システムの整備・運用状況および評価調書の報告 • グループコンプライアンス委員会の活動報告 等
審議事項	• 会計監査人の選解任 • 監査役会監査報告書に関する審議	• 代表取締役および取締役等へのヒアリングに関する審議 等

社外役員向けトレーニングの実施

社外役員が当社グループの事業や課題についてより深い理解を得ることを目的に、当社グループ各社が社内外に向けて行うセミナーへの参加機会の提供、当社海外事業におけるグローバルマネジメントに関する取り組みの継続的な共有等を実施しました。今後も取締役会における議論の充実、監督機能の発揮につながるような施策を検討・実施していきます。

政策保有株式に関する方針

博報堂DYグループは、取引関係の維持強化を目的として、取引先の株式を保有しています。

株式取得にあたっては、取引関係の維持強化によって得られる当社グループの利益と投資額等を総合的に勘案して、その投資可否を判断しています。また、保有する取引先の株式について、当社グループの資本コストも意識した上で、個別銘柄ごとに、定期的、継続的に保有の意義を検証し、その意義が乏しいと判断される銘柄については、取引や事業面で考慮すべき事情や市場への影響等に配慮しつつ縮減していきます。一方、その意義が認められる銘柄については、保有を継続します。

当社および広告事業会社等では、保有する取引先の株式について保有の意義の検証を行い、当社の取締役会に報告を行います。なお、広告事業会社等は、事前に各社の取締役会に報告を行うこととしています。2026年2月開催の当社取締役会において、当社グループが保有する取引先の株式について検証を行い、その意義が乏しいと判断された銘柄について、売却を進めています。

議決権の行使は、当該投資先企業の経営方針・戦略等を十分尊重した上で、当社の出資目的・意義に合致した提案内容であるか否か、企業価値を毀損する内容となっていないか、などの観点から個別議案ごとに内容を精査の上、賛否を総合的に判断し、議決権行使を行っています。

当社は、政策保有株主による当社の株式の売却等を妨げる行為や、会社や株主共同の利益を害するような政策保有株主との取引は行いません。

コーポレートガバナンス・ガイドライン

コーポレートガバナンス・ガイドラインは、グループの持株会社である当社のコーポレート・ガバナンスについて、その考え方と概要をまとめたものです。ガイドラインの内容は、当社の取締役会の決議により決定され、1年に1度、その内容を取締役会で検討し、アップデートしています。最新のガイドラインはこちらをご覧ください。

詳細 ▶ WEB コーポレートガバナンス・ガイドライン