社外取締役×取締役会議長 座談会

「未踏の地」へふみだす電通総研
その挑戦を後押しする社外取締役の存在



社外取締役
（監査等委員）
村山 由香里

社外取締役
（常勤監査等委員）
関口 厚裕

社外取締役
（監査等委員）
笹村 正彦

代表取締役社長
（取締役会議長）
岩本 浩久

電通総研の取締役会の強みや今後の課題などについて、3名の社外取締役と取締役会議長による座談会を行いました。

自由闊達でスピーディーな共有が電通総研 取締役会の強み

岩本　電通総研の社外取締役を務めていただいている皆さんは、それぞれ優れた知見と豊富な実績をお持ちであり、大変心強く思っています。まずは当社の取締役会に対する率直な感想をお聞かせください。

関口　当社の取締役会の強みは、議長である岩本さんが「取締役会を自由闊達な議論の場にする」と明確に意識されていることと、そういう場づくりのためにさまざまな工夫や気遣いをされていることだと思います。「自由闊達な議論」とよく言いますが、実践するのは決して簡単ではないはずです。「電通総研の持続的な成長のため」というゴールが取締役の間で共有され、その上で自らの考えを自由に発言できる雰囲気が醸成されています。岩本さんの傾聴力の高さがその基盤にあると感じています。

笹村　私は公認会計士・税理士として、企業の内部統制に高い関心を持っています。日本企業の多くは、トラブルが起こると、全体像を入念に把握してから取締役会に報告するという流れになりがちで、それが会社としての対応の遅れにつながりやすいと感じています。不祥事の場合、対応の遅れが不満を招き、社会的信用の失墜につながることさえあります。取締役会へのスピーディーな情報共有を心がける岩本さんの姿勢は非常に良いと思います。

社外取締役×取締役会議長 座談会

村山　お互いの信頼関係を醸成するような環境づくりが意識されているのも良い点です。一般的には、経営会議で議論して、結論がほぼ固まってから取締役会に報告するケースが多いと思うのですが、当社では現場から上がってきたばかりで議論をし尽くせていない議題を、あえて取締役会や取締役会以外のオフサイトの場で共有し、意見を出し合う機会が増えています。お互いの信頼関係が早めの情報共有やオープンな議論につながっているのではないでしょうか。

岩本　経営会議などで「まだ内容が固まっていないから、取締役会に上げなくてもいいのでは」といった声が出ても、私は「早めに上げましょう」と促しています。我々は「ふみだせ。はみだせ。」を50周年の社内スローガンにし、今まで経験したことのない「未踏の地」にふみだそうとしている以上、皆さんに形だけの意見を求めるような取締役会であってはならないと考えています。また、ステークホルダーからの期待と注目が年々高まっているからこそ、社外取締役の皆さんの意見が大事だと思っています。是非教えてください、意見を言ってください、というスタンスで取締役会に臨んでいます。



関口　印象に残っていることの1つに、「ふみだせ。はみだせ。」に込められた真意があります。「今の電通総研のままでは駄目だから変わろう」という意味ではないと。そもそも当社には、長い歴史の中で挑戦する風土がDNAとして根付いています。だからこそ、「未踏の地」に果敢に挑むことができる。「ふみだせ。はみだせ。」とは、そのDNAを思い出し、挑戦する風土をもっと磨き上げていこうというメッセージですね。それを再認識する意味でこのスローガンが生まれたと聞いて、非常に納得しました。

社外取締役の視点を生かし
新中期経営計画にメッセージを追加

岩本　新中期経営計画の策定過程でも、社外取締役の皆さんに、意欲的な役割を担っていただきました。

関口　2030年のありたき姿の実現に向けて、電通総研が具体的に何をしていくべきなのか。その議論を深めていく過程に取締役会がもっと関与したいという意見が強かったですね。新中期経営計画を2月に発表しましたが、取締役会としてもメンバー全員が議論に参加して、ともにその計画の立案に関与しました。



村山　新中期経営計画策定の初期段階で、プロジェクトメンバーの方々が各取締役にヒアリングをされ、それを踏まえた骨子を丁寧に練り上げてくれました。その骨子をベースに取締役会で議論を重ねていきました。

関口　特に象徴的だったのは、新中期経営計画の中に成長戦略の柱として「3つのリーダーシップ」を盛り込んだことです。電通総研の強みを踏まえ、投資家をはじめとするステークホルダーに対し、成長戦略の柱を明確に打ち出すべきとの議論を取締役会で行った上で、最終的に岩本さんが公開を決断されました。複数の事業セグメントを有し、幅広いセクターのお客さまがいる中で、「製造業のグローバル競争力強化」とあえて強調するのは、勇気がいることです。

社外取締役×取締役会議長 座談会

岩本　次の50年に向けて、電通総研はステージを変えていかなければなりません。新中期経営計画発表のタイミングにあわせて、是非とも発信しなければならないメッセージだと思いました。ステークホルダーの目線を持たれる社外取締役の皆さんと議論できたからこそ、たどり着けたと考えています。

目標達成には、適切なリスクテイクによる「攻め」の経営が不可欠

岩本　取締役会の機能をさらに充実させ、持続的な企業価値の向上につなげることを目的に、2016年度より取締役会の実効性評価を実施しています。直近の2024年度の実効性評価で抽出された課題について、コメントをいただけますか。

笹村　中長期の戦略投資についての議論の深化が課題として挙がっていましたが、中でも私はM&Aの推進に注目しています。2030年に売上高3,000億円、営業利益率20%という非常にチャレンジングな目標設定をしていますが、そのレベルに到達するためには、攻めの経営と適切なリスクテイクが欠かせません。どのような業種や規模の企業をどのぐらいのペースで買収していくのか、さらに買収後のPMI*の進め方や進捗把握なども含め、戦略をブラッシュアップしていく必要があると考えています。

村山　私は弁護士として、事業再生やM&Aなどの分野を取り扱っていますので、M&Aに関する戦略については、取締役会でさらに議論を深めていきたいと思っています。加えて、指名・報酬委員会のメンバーとして、委員会の活動を充実させるとともに、透明性と客観性をさらに高めていく必要性を感じています。指名・報酬委員会の活動計画の策定や活動内容の取締役会への共有を進めていますが、今後はサクセッションプラン（後継者計画）の策定を進めます。具体的な選定プロセスなどを含めて取締役会に共有し、解像度を高めていくことが大切だと考えています。

関口　サクセッションプランというと「次の社長を誰に決めるか」という点に注目されがちですが、「将来の経営を担う次世代人材群」をどう形成していくかも重要です。岩本さんは社長に就任された当初から、この点についても日々意識されていると思いますし、それに気づいている社員は自発的に行動につなげているのではないでしょうか。



笹村　高い目標を掲げてその達成を目指すならば、サクセッションプランに限らず、人材戦略の充実が欠かせません。当社はキャッシュリッチな企業であり、無借金経営を継続しています。これは素晴らしいことですが、これまで大きな資金調達の必要性がなかったことで、コーポレートファイナンス領域の人材やノウハウの不足につながっている可能性はあります。今後のM&Aの実施などを踏まえれば、こういった領域の実務を担う人材の確保や育成も意識しておくべきでしょう。

岩本　おっしゃる通り、目標を達成するのは突き詰めれば「人」ですから、人材戦略が重要になってきます。私がこだわりたいのは、社員一人当たりのパフォーマンスの向上です。2027年に向けて、一人当たりの営業利益をKPIに設定していますが、一人ひとりのパフォーマンスを高め、さらに働きがいやモチベーションの向上につながる人材戦略や人事制度を展開することで達成を目指していきます。

* Post Merger Integrationの略。主にM&A成立後に行われる統合の効果を最大化するためのプロセス

ありたき姿の本質を見据え、次の50年を創る人材ポートフォリオを描く

関口　電通総研の人材の力を最大限に発揮するためには、DEIの推進も引き続き非常に重要です。ただし、例えば女性管理職比率や障がい者雇用率をKPIに設定して、その数字だけを追いかけるような取り組みは本質的ではありません。多様性を尊重し、誰もが働きがいのある環境をつくることが大前提であり、電通総研ではそれをDEIとして捉えているはずです。

社外取締役×取締役会議長 座談会

村山　たしかに気をつけないと、なぜ女性活躍なのか、なぜDEIを推進するのか、本質を忘れた議論になりがちですね。先ほど「未踏の地」という言葉が出てきましたが、ありたき姿の実現に向け、事業領域の拡大や製品・サービスの開発に挑戦していくためには、多様な人の力を結集して、新たな価値の創造につなげていく姿勢が不可欠です。女性活躍推進や障がい者雇用なども、その文脈において、当たり前のこととして進めていくものと理解しています。

岩本　まさに電通総研が目指しているDEIの本質をご指摘いただきました。当社の取締役会は全体の3分の1を超える4名が女性となっていますし、未来を切り拓いていく新規事業開発の担当役員も女性が務めていますが、これらは多様な人の力を結集して取り組みを進めていく中での結果にすぎません。会社全体として人材ポートフォリオの多様化を進め、幅広い力を結集して、次の50年を創っていきたいと考えています。

しなやかな強さ、危機意識、人間魅力――代表取締役社長に対する評価と期待

岩本　良い機会ですので、社外取締役の皆さんが経営トップの私に期待されることを教えていただけますか。

笹村　岩本さんの魅力は、しなやかな強さにあると思います。自身が下した決断を一方的に押し通すのではなく、時間をかけて周囲の理解を得ながら進めていかれます。今回の営業と技術の統括本部制の導入も、おそらく最初から「賛成一色」という状況ではなかったはずです。それでも時間をかけてさまざまな意見に耳を傾け、粘り強く社内を説得し、共感や納得を得た上で導入に踏み切られました。岩本さんの意思決定のスタイルがよく表れていると感じます。



今後の変革を進める中でも、反発は出てくるでしょう。そうした局面でも、しなやかな強さ、つまり硬軟を併せ持って対応できることは、岩本さんの大きな強みだと思います。この姿勢が、これからも変わることなく続いていくことを期待しています。

関口　岩本さんは社長に就任される前から、電通総研の中長期的な成長に危機感を持っておられたのではないかという印象があります。その意識をもとに、2024年の社長就任後からかなり意欲的に変革に取り組まれています。組織機構改革だけでなく、さまざまな会議体のあり方も変えようとされています。例えば全執行役員が集まる会議では、従来のように報告を「受ける・聞く」ことに加えて、中長期的な課題について議論する場にしようとしています。先ほど話題に出た取締役会や、経営会議についても同様です。この変革の流れをぜひ継続していただきたいです。そうすることで、岩本さんの理念や熱意が、より多くの人々に伝わっていくと思います。

村山　当社の行動指針「AHEAD」には、「Humor＝人間魅力で超える」が含まれています。電通総研のユニークさを象徴していると感じますが、岩本さん自身がまさにこの行動指針を体現し、ユーモア溢れる人間魅力で、さまざまな難局を力強く乗り超えてこられたと思っています。岩本さんの人間魅力と持ち前の実行力を発揮しながら、これまでにない新たな挑戦や変革をリードして、多くの成果を出していただきたいと思います。

岩本　過分なお言葉をいただき、ありがとうございます。私に足りない部分を支えてくださっているのが、社外取締役の皆さんです。これからも、ぜひ率直な意見をいただければと思います。

社外取締役×取締役会議長 座談会

個々のスキルを最大限に生かし企業価値向上に資する議論をさらに活発化させていく

岩本　最後に、Vision 2030と新中期経営計画の達成に向け、どのような役割を果たしたいとお考えか、ぜひお聞かせください。

笹村　私の専門は内部統制の整備に関する分野です。その観点から、主に社内のアセットを活用するオーガニックグロースにおいて、社内の気風や統制環境の変化などに常に敏感でありたいと考えています。一方、社外のアセットを活用するインオーガニックグロースでは、買収前に透明性のある議論がきちんと尽くされているか、さらにはPMIが適切に整備されているか、といった点が非常に重要と考えています。今後も、単に報告を受けるだけではなく、実際に買収先の企業に足を運んで、そうした実態を把握し、積極的に関与していきたいと思っています。

村山　私は監査等委員という立場もあり、コンプライアンスやリスクマネジメント、内部統制の運用状況について引き続きモニタリングし、適切な提言を行っていきたいと考えています。これらは経営の「守り」の部分ですが、一方で、Vision 2030の実現に向けた「攻め」の課題についても、これまで通り中立的な立場から積極的に発言していく考えです。守りに偏ることなく、時には適切なリスクテイクを促すような建設的な提言も必要になるはずです。取締役会の議論の質をさらに深め、経営判断の健全性を高めていく一助になれればと思います。

関口　私は常勤の監査等委員という立場を生かして、役員の方々に留まらず、執行部門の方々とも日頃からしっかりとコミュニケーションをとって、岩本さんや取締役の方々と現場をつなぐ橋渡し役を引き続き担えたらと思っています。また、取締役の皆さんと議論する中で、「この方の見識や経歴なら、意見を求めることで、もっと斬新な提案につながるかもしれない」と思える局面があれば、積極的にその方にご意見を求めるなど、意見交換を活性化させる役割も果たしながら、経営の意思決定に貢献できればと考えています。

岩本　本日は、社外取締役ならではの視点から貴重なご意見を聞かせていただきました。どうもありがとうございました。



新任社外取締役メッセージ



社外取締役
安江 令子

私は、2018年から2024年3月まで、機械系CAEを扱う企業の代表取締役を務め、海外9拠点にわたり、多くの製造業や官民の研究機関をお客さまとしてDX推進に取り組んできました。また、シリコンバレーやサンディエゴを中心に、エンジニア、営業、ビジネスディベロップメントの経験を20年以上積み、現在は、複数の企業で社外取締役も務めるなど、企業経営に幅広く携わっています。電通総研の事業と重なる分野で長年の経験を積むとともに、経営者としての役割を担ってきた点を生かし、社外取締役として経営監督という守りの視点と専門知識の提供などを通じた攻めの視点の両面から、その責任を果たしていきたいと考えています。不確実性の高い時代において、DXを通して企業や社会、さらには地球そのものがサステナブルな未来を実現するために、電通総研の持つケイパビリティは最大限に活用されるべきだと考えます。Vision 2030の実現に向けて、経営陣の皆さまとともに、電通総研のさらなる発展に尽力してまいります。

Governance

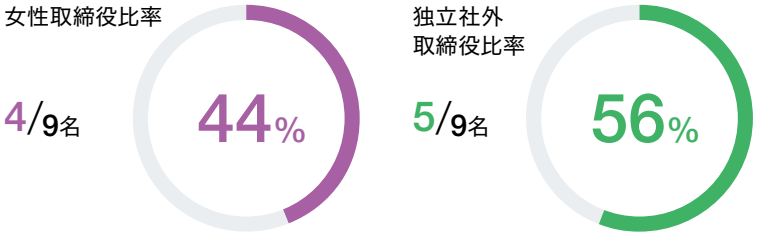
コーポレートガバナンス

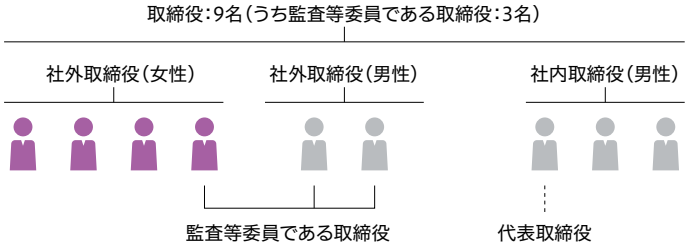
基本的な考え方

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、東証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・運用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。

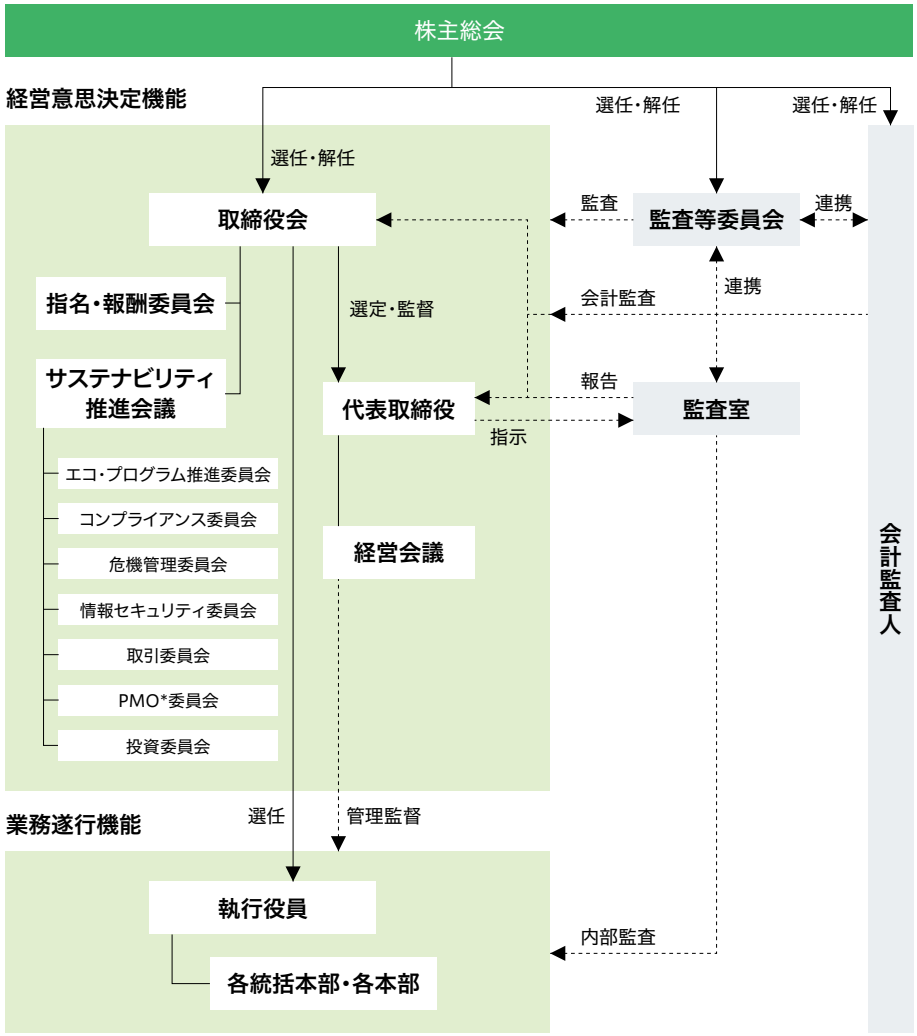
ガバナンス体制の概要

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





ガバナンス体制図



*プロジェクト・マネジメント・オフィスの略

Governance

各会議体・委員会の役割

名称	概要	開催実績（2024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
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。	14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。	6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。	50回
サステナビリティ推進会議	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っています。経営会議と同じメンバーで構成され、代表取締役社長が議長を務めています。	3回

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
  サステナビリティ推進会議を新設
- **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）
- **2025年** 取締役会における独立社外取締役比率の過半数を2023年より継続
  （独立社外取締役5名のうち4名は女性）
  業務執行取締役および執行役員を対象とする年次賞与と業績連動型株式報酬制度にESG関連指標を導入

取締役会の主な付議事項（2024年12月期）

主な付議事項	決議	報告	主な内容
長期経営ビジョン、中期経営計画に関する事項	●	●	長期経営ビジョンの進捗状況、新中期経営計画（2025-2027年）の検討
決算・予算に関する事項	●	●	決算・四半期決算、予算編成
出資・投資に関する事項	●	●	個別出資案件に関する審議
組織編制に関する事項	●		2025年1月開始の統括本部体制への移行
指名・報酬に関する事項		●	指名・報酬委員会の活動計画、取締役選任基準の見直し、報酬制度へのESG関連指標の導入検討
サステナビリティ活動に関する事項		●	年間活動計画と進捗状況、重要課題の一部見直しの検討、最重要リスクのモニタリング
IR活動に関する事項		●	IR活動状況、決算説明会概況、株主構成

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（2023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取締役会内外でのコミュニケーションのさらなる活性化	独立社外取締役と経営陣（業務執行取締役）との会合を開催し、重要案件についての説明や議論を実施しました。
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	M&Aに関する進捗や次期中期経営計画の策定状況に関する報告を行い、議論しました。
③指名・報酬に関する取締役会の監督体制の強化	2025年3月までの指名・報酬委員会の活動計画を策定し、取締役会に報告しました。また、次の事項について検討を進め、適宜取締役会に報告しました。 【指名領域】 取締役候補者の選定プロセスの実施、選任基準の見直し（年齢基準、在任期間）、新年度の体制の検討、後継者計画の検討など 【報酬領域】 業務執行取締役および執行役員の報酬制度へのESG関連指標の導入、次期株式報酬制度の検討など

今回（2024年12月期）の評価方法の概要

評価プロセス

1. 記名式アンケート調査
2. 事務局による新任非常勤取締役への個別インタビュー
3. 外部有識者による分析・調査レポートの取りまとめ
4. 取締役会における実効性評価の決議

アンケートの主な評価項目

- 取締役会の構成と運営
- 中期経営計画と予算、サステナビリティへの対応
- 企業倫理の遵守とリスク管理
- 経営陣の指名・報酬と評価
- 株主との対話

評価結果の概要

評価の対象としたすべての項目で有効もしくは概ね有効との評価であることから、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、執行と監督の相互の信頼に基づく適切な緊張関係が醸成された上で各課題が議論されている点、前回の評価結果で抽出された課題への対応が着実に実施されている点などについて、肯定的に評価する意見が示されました。

当社は今回の評価結果を受け、取締役会の実効性のさらなる向上に向けて、引き続き以下の事項に取り組みます。

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活性化	経営課題に関する意見交換や情報提供を行う機会を通じて、取締役間のコミュニケーションの活性化を促進します。
②投資を含む中長期戦略の議論の深化	新中期経営計画の進捗状況や戦略投資（M&Aなど）に関する報告を通じて、中長期戦略の議論の活性化を促進します。
③指名・報酬に関する取締役会の監督体制の強化	指名・報酬委員会の活動計画および各検討課題の取締役会への報告を行うとともに、今年度から後継者計画の運用開始を目指します。

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当たっては、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。年次賞与は、指名・報酬委員会での事前検討を経て、取締役会の決議により決定しており、また、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しています。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。

業務執行取締役の報酬構成*1（2025年12月期より適用）

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	業績評価指標の達成度に応じて、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、役位別月次報酬額を基礎として計算されるポイント（概ね70%を業績評価指標の目標達成度に応じて付与される業績連動ポイントとし、残りの概ね30%を固定ポイントとする）を事業年度ごとに付与する。中期経営計画の最終年度の翌年の一定の時期に、中期経営計画期間中の累積ポイント数に応じて、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評価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＝45%：30%：25%」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。

業績評価指標（2025年12月期より適用）

年次賞与の業績評価指標	評価ウェイト
連結営業利益（期初計画比）	90%
連結営業利益（前年実績比）	
親会社株主に帰属する当期純利益	
エンゲージメントスコア*	5%
女性採用比率*	5%

株式報酬の業績評価指標	評価ウェイト
連結売上高	約90%
連結営業利益	
連結ROE	
ESG関連指標*	約10%

* 当社が重要課題のKPIとして掲げるものの中から選定しており（P.18）、その目標の達成状況をもって評価します。

親会社との関係性

当社は、2024年12月末時点で当社の議決権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。親会社グループの事業戦略は、グループ内各社の多様なケイパビリティを活用して、顧客の事業の成長を実現する「インテグレーテッド・グロース・ソリューション」を提供することです。電通総研グループは、テクノロジーのケイパビリティを有する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ともに、協業ビジネスの推進に取り組んでいます。

親会社グループ各社との取引については、電通総研グループよりシステム構築・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、電通総研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。電通総研グループの売上高の約8割は、電通総研グループが独自に展開する事業によるものです。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電通総研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
最高経営責任者兼最高執行責任者

岩本 浩久

当社株式所有数：9,580株　指名・報酬委員会：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 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>



取締役 専務執行役員
コーポレート統括

大金 慎一

当社株式所有数：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

取締役

髙岡 美緒

当社株式所有数：0株　指名・報酬委員会：委員長

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　株式会社セプテーニ・ホールディングス社外取締役<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>



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>

* 当社株式所有数は2025年3月24日時点の所有状況を記載しています。

Governance

役員一覧



新任 社外 独立

取締役
安江 令子
当社株式所有数：0株

1991年 4月 株式会社松下電器情報システム名古屋研究所
(現 パナソニック アドバンストテクノロジー株式会社)入社
1999年12月 モトローラ株式会社入社
2004年 6月 Seven Networks,Inc.入社
2005年 9月 Qualcomm,Inc.入社
2009年 7月 富士ソフト株式会社入社
2015年 4月 同 常務執行役員
2018年 1月 サイバネットシステム株式会社入社 副社長執行役員
2018年 3月 同 代表取締役副社長執行役員
2019年 3月 同 代表取締役社長執行役員
2020年 6月 株式会社タカラトミー社外取締役<現任>
2021年 3月 ライオン株式会社社外取締役<現任>
2024年 3月 JSR株式会社顧問
2024年 6月 同 上席執行役員サステナビリティ推進、
グローバル人事(CHRO)、ダイバーシティ推進<現任>
2025年 3月 当社社外取締役<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 事務所カウンセル
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>
2025年 6月 MS&ADインシュアランスグループホールディングス株式会社社外取締役
(監査等委員)<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)
2024年 3月 当社取締役<現任>
2025年 1月 株式会社電通 統括執行役員
(ビジネスプロデュース)<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 天命堂株式会社設立、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>
パートナーズ綜合税理士法人社員<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>



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>

執行役員等(取締役兼務を除く)

常務執行役員
妹尾 真
前田 真一
酒井 次郎

上席執行役員
幸坂 知樹
中村 優一
佐藤 秀樹
寺田 徹央
前島 英人

執行役員
一丸 丈巌
伊藤 千恵
田中 創
寺嶋 高光
中田 規子
中川 雅昭

シニアフェロー
林 晃司

フェロー
山﨑 聖子

* 当社株式所有数は2025年3月24日時点の所有状況を記載しています。

Governance

スキル・マトリックス

役員名	役職	専門性・経験						出席状況（2024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*	監査等委員会
岩本 浩久	代表取締役社長 社長執行役員 最高経営責任者兼最高執行責任者	●			●	●		10回／10回 （100%）	—
大金 慎一	取締役 専務執行役員 コーポレート統括	●	●	●	●	●		13回／13回 （100%）	—
髙岡 美緒	社外取締役	●		●	●		●	12回／13回 （92%）	—
和田 知子	社外取締役			●			●	13回／13回 （100%）	—
安江 令子	社外取締役	●	●		●	●	●	—	—
松本 千里	取締役	●			●		●	10回／10回 （100%）	—
関口 厚裕	社外取締役 （常勤監査等委員）	●	●		●	●		13回／13回 （100%）	14回／14回 （100%）
村山 由香里	社外取締役 （監査等委員）		●					12回／13回 （92%）	13回／14回 （93%）
笹村 正彦	社外取締役 （監査等委員）			●				13回／13回 （100%）	14回／14回 （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

* 2024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、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。また、安江令子氏は2025年3月に就任しています。

Governance

リスクマネジメント

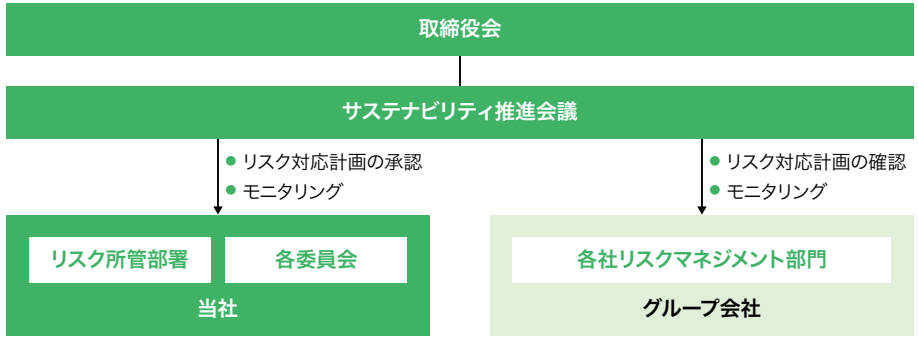
推進体制

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、事業活動に当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。

さらに、サステナビリティ推進会議は、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など、サステナビリティに関連するリスクについてもモニタリングを行っています。

当社は、サステナビリティ推進会議を中心とする総合的なリスクマネジメント体制を通して、リスクの低減や顕在化の抑止に努めています。

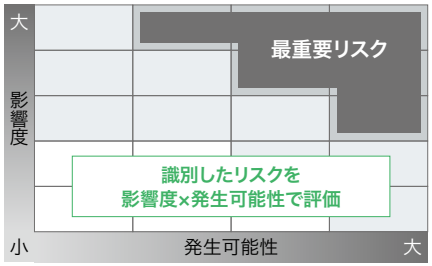
リスクマネジメント体制図



リスクマネジメントプロセス

1. リスクの識別と評価
2. 最重要リスクの抽出
3. リスク対応計画の策定
4. リスク対応計画の実行とモニタリング

リスクマップ



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	• 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 • 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	• レビューボード（P.56）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 • 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
M&Aなどの出資・投資に関するリスク	• 出資・投資計画の失敗による経営成績の悪化	• 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 •「投資委員会」による案件の厳格な審査や出資先のモニタリングの実施
事業継続に関するリスク	• 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	• 当社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 • 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
人材確保・育成、労務管理に関するリスク	• 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	• 新卒・キャリア採用活動および従業員教育・研修の強化、適切な人材配置 • 適正な労働時間の管理や健康保持・増進に向けた取り組みの実施
情報セキュリティに関するリスク	• 個人情報・機密情報の漏えいなどによる損害賠償請求や信用失墜、事業の停滞	• 各種規程類やガイドラインの整備・運用 • 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
コンプライアンスに関するリスク	• コンプライアンス違反による信用失墜、経営成績の悪化	•「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 • 内部通報窓口「倫理ヘルプライン（P.54）」の設置 • 継続的なコンプライアンス教育の実施

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格に管理しています。

また、サイバーセキュリティインシデントへの迅速な対応を実現するため、「電通総研CSIRT（Computer Security Incident Response Team）」の活動レベルを継続的に向上させるとともに、サイバーセキュリティの専門部署を中心に体制の強化と高度化を図り、全社的なセキュリティリスクの低減に取り組んでいます。

具体的な取り組み

電通総研グループは、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・運用しています。情報セキュリティ委員会を通じて、ルールの周知徹底、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定期的に実施するなど、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

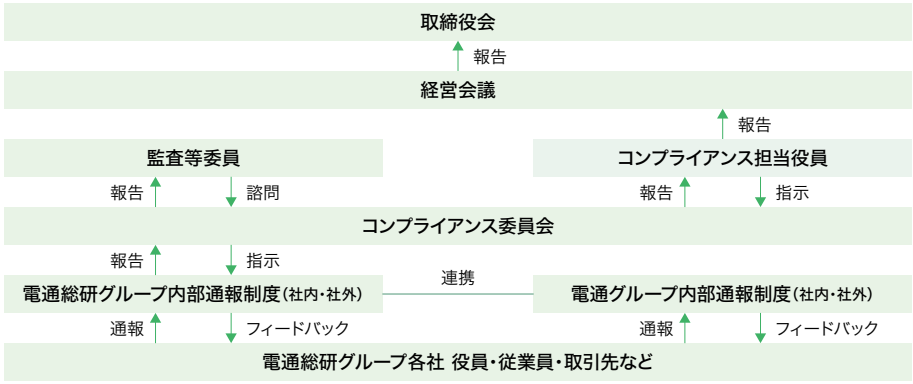
当社は、個人情報の適切な取り扱いに努めており、2000年から継続してプライバシーマーク認定を受けています。また、2005年に情報セキュリティ管理の国際標準規格である「BS7799」および「ISMS認証基準」のグループ認証を取得しました。その後、認証規格を「BS7799」から「ISO/IEC27001」へ移行し、2025年4月時点、「ISO/IEC27001:2013」および「JISQ27001:2014」（ISO/IEC27001をもとにJIS化した日本国内の規格）の認証を取得しています。

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、当社およびすべての国内連結子会社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、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、電通総研グループで働くすべての人に開放しています。



情報セキュリティおよびコンプライアンス関連データ

	範囲*	2020	2021	2022	2023	2024
重大な顧客案件関連情報および個人情報の漏えい事故件数	国内G（件）	0	1	0	1	0
内部通報件数	連結（件）	4	0	3	1	7
重大なコンプライアンス違反件数（環境法令違反を含む）	連結（件）	0	0	0	1	3
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（%）	82.7	96.1	96.1	98.5	98.4

* 単体：当社単体、国内G：当社およびすべての国内連結子会社、連結：当社およびすべての国内外連結子会社

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。「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」では、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が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人権の尊重を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。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、電通総研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。

2025年は、システムインテグレーション事業のビジネスパートナーにおける人権インパクト評価を行い、重要な人権リスクを特定する予定です。

特定した潜在的な人権リスク

	電通総研グループ従業員	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電通総研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年に制定しました。本ガイドラインは、電通総研グループの「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明記しています。当社は、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、取り組み状況や課題の把握のため、取引金額の多いビジネスパートナーを選定し、遵守状況を確認するアンケート調査を実施しています。今後は、調査結果を踏まえ、対象となるビジネスパートナーとエンゲージメントを行う予定です。

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、人権と倫理コンプライアンスに関するeラーニングを実施しています。

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おけ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

電通総研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.54）」を提供しているほか、社外が運営し、無料、匿名、機密で、すべての適切な言語で利用できるSpeakUp@dentsuポータルの提供を通じて、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えい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とともに、電通グループ共通の「電通グループAI原則」を採択し、「電通総研AIサービス利用ガイドライン」を定め、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

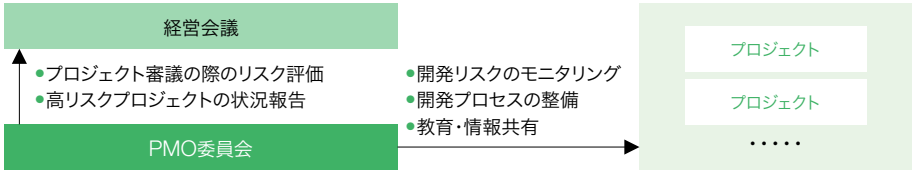
品質の向上

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*1およびCMMI*2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および顧客満足度向上を目的に、「PMO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む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。



具体的な取り組み

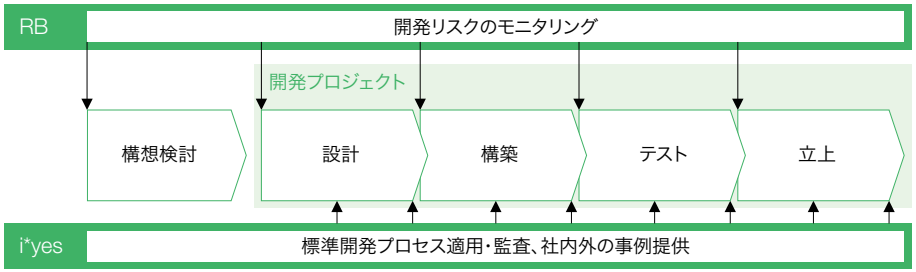
開発リスクのモニタリング：レビューボード（RB）

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。



Pick Up **ISO9001認証取得範囲を拡大**

品質および顧客満足度のさらなる向上を目的として、ISO9001認証取得範囲の拡大に取り組んでいます。2025年6月には、営業統括本部 スマートソサエティセンター、技術統括本部 金融IT本部およびエンタープライズ第三本部 デジタルエンゲージメントユニットの3部門が新たに認証範囲に加わりました。

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

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、当社および国内連結子会社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	• 再生可能エネルギーの使用（電通総研本社・中部支社、電通総研セキュアソリューション新橋オフィス、ミツエーリンクス仙台オフィス） • LED照明の使用
紙使用量の削減	• ペーパーレス化の推進とコピー用紙使用量の削減 （2024年度実績：一人当たり78.4%削減（2019年度比、単体））
資源の有効活用と廃棄管理	• 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） • 未使用のカレンダーや手帳の回収とリサイクル推進
教育	• 当社および国内連結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 （2024年度実績：98.7%（単体））
グリーン購入	• 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
その他	• 地域の環境美化活動への参加 • 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

Pick Up 電通総研本社ビルで使用する電力を実質再生可能エネルギーに切り替え

当社は、2030年度までにグループのCO_2排出量（Scope1+2）をカーボンニュートラルとする目標を掲げています。この目標達成に向けた具体的な取り組みとして、2024年10月より、本社ビルで使用する電力をすべて実質再生可能エネルギー由来に切り替えました。

2025年以降、Scope2のCO_2排出量を2024年度比で7割程度削減できる見込みです。

TCFD提言に基づく情報開示

当社は2022年に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°Cシナリオと4°C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°C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、当社の事業活動は持続可能であり、レジリエンス（強靭性）があると評価しています。

なお、CO_2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_2排出量が2021年度と同等の場合の1.5°Cシナリオおよび4°C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°Cシナリオ		4°Cシナリオ	
	炭素税価格（円/t-CO_2）	炭素税導入に伴うコスト増（万円/年）	炭素税価格（円/t-CO_2）	炭素税導入に伴うコスト増（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℃)		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	• 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 • 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

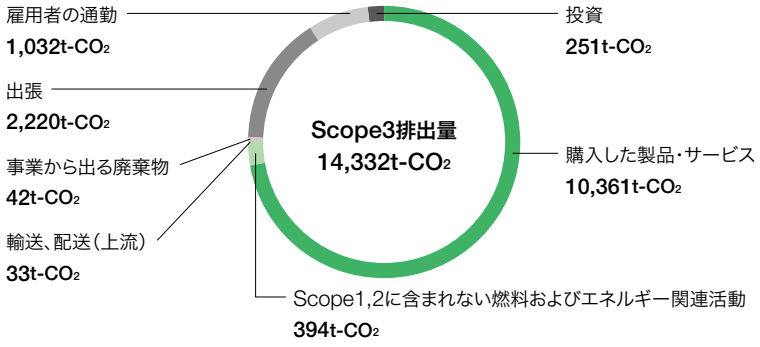
項目		事業に関係する社会・環境変化 → 想定される主要インパクト	発生時期*1	影響度*2	主な対応
移行リスク(1.5℃)	政策・法規制	CO_2排出量の規制強化 → 再生可能エネルギーへの移行に伴う事業コストの増加	短期・中期	小	• CO_2排出量の削減と財務影響の最小化 ・ISO14001に沿った環境マネジメントシステムの運用 ・再生可能エネルギーへの移行(炭素税導入によるコスト増加回避) ・国が運営するJ-クレジット制度の活用など
		炭素税、排出権取引の導入 → 炭素税、排出権取引の導入コストの発生	中期・長期	小	
	技術・市場	脱炭素社会に適応したビジネスニーズへの変化 → 対応遅れによる機会損失	短期・中期	中	• 脱炭素社会の実現を支援する事業の推進
	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	中	• TCFD提言などの基準に基づく情報開示の充実 • 気候変動関連の各種イニシアチブの認定取得・評価向上
物理的リスク(4℃)	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	中	• BCP(事業継続計画)および危機管理体制の維持・強化
	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	小	• 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

*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

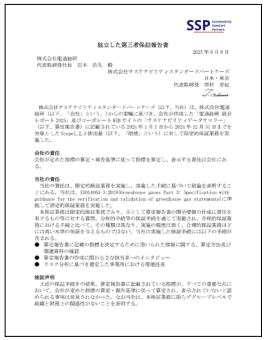
電通総研は、気候変動における機会とリスクの測定および管理に用いる指標をCO_2排出量とし、グループ連結のCO_2排出量(Scope1+2)について、2030年度にカーボンニュートラルとする目標を設定しています。2024年度のScope1、Scope2、Scope3については、信頼性の確保のため、株式会社サステナビリティスタンダードパートナーズによる第三者保証を受けています。今後も、CO_2排出量に対する情報開示レベルの充実や関連するイニシアチブの認定取得・評価向上に積極的に取り組んでいきます。

Scope3排出量の内訳(2024年度)*3



*3 算定カバレッジについては、非財務データ(P.61)をご参照ください

第三者保証報告書*4



*4 本報告書は当社Webサイトに掲載しています。