

2023年度 決算説明会

FY2023 Earnings Call

2024年2月14日

February 14th, 2024

dentsu

2023年度 ビジネスアップデート FY2023 Business Update

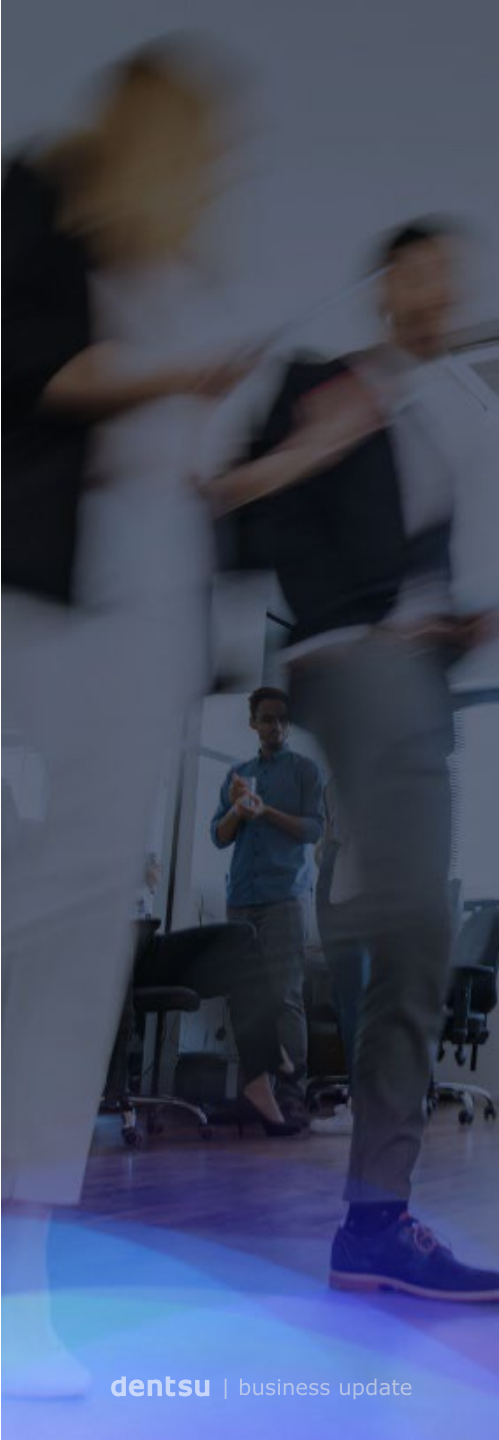
2024年2月14日

株式会社電通グループ 取締役 代表執行役 社長 グローバルCEO
五十嵐 博

February 14th, 2024

Hiroshi Igarashi
Director, Representative Executive Officer,
President & Global CEO, dentsu

dentsu



2023年度 ハイライト

FY2023 highlights

- 2023年度の売上総利益は前年同期比+1.6%、オーガニック成長率は-4.9%。第3四半期決算発表時のガイダンスに沿った着地
 - オペレーティング・マージンは14.5%。ガイダンスよりも100bp上回る着地
 - 1株当たり配当金はガイダンスを上回り、本日、上限200億円の自己株式取得を発表
-
- FY2023 net revenues +1.6%; organic growth -4.9%, in line with the guidance issued at the Q3 results
 - FY2023 operating margin 14.5%; 100bp ahead of guidance
 - Full year dividend ahead of guidance; up to JPY 20bn share buyback announced today

2023年度 第4四半期 ハイライト

Q4 FY2023 highlights

顧客獲得
 ケーパビリティ拡張
 Client wins and
 capability expansions



サステナビリティ&ESG
 認証・推進
 Sustainability & ESG
 awards & endorsements

Member of
**Dow Jones
 Sustainability Indices**

Powered by the S&P Global CSA

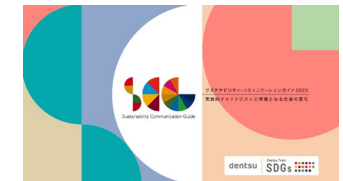
Dow Jones Sustainability World Index
Dow Jones Sustainability Asia/Pacific Index



ESGスコアの改善
 Improvement in ESG scores



DEIレポート
 DEI Report

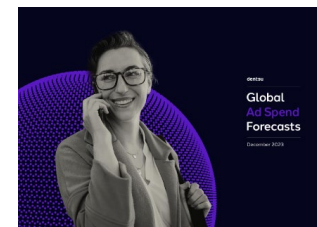


サステナビリティ・コミュニケーションガイド2023
 Sustainability Communication Guide 2023

業界内評価
 Industry recognition
 & awards



世界経済フォーラムのストラテジック・パートナーに10年連続選出
 Strategic Partner of the World Economic Forum for
 10th Consecutive Year



世界の広告費成長率予測 (2023~2026)
 dentsu Global Ad Spend Forecasts Dec 2023



グランプリとゴールドを獲得
 Won Grand Prix and Gold



グランプリ獲得
 Won Grand Prix

2023年度 連結決算概況

FY2023 Financial Update

2024年2月14日

株式会社電通グループ 取締役 代表執行役 副社長
グローバル・チーフ・ガバナンス・オフィサー 兼 グローバルCFO
曾我 有信

February 14th, 2024

Yushin Soga

Director, Representative Executive Officer, Executive Vice President,
Global Chief Governance Officer & Global Chief Financial Officer, dentsu

dentsu

*本資料に含まれる数値、指標は、事業の実態に関して、適切な理解を促進することを目的として開示しており、財務諸表の数値とは異なる場合があることにご留意ください。用語の定義については、Appendicesをご参照ください。

* Please be reminded that the figures shown in this presentation may be different from those shown in the financial statements as this presentation has been prepared for investors to understand our businesses. Please refer to the annotations in the Appendices for each definition of the indicators.

2023年度 通期 ハイライト

FY2023 Financial highlights

オーガニック成長率
Organic growth

(4.9)%

2023年のオーガニック成長率は11月時点の業績予想通りに着地。第4四半期のオーガニック成長率は-6.6%で、年度を通じて厳しい状況が続いた。なお、DACH区域の一時的財務影響を除けば、通期のオーガニック成長率は-4.2%

FY2023 organic growth in line with guidance in Nov. Q4 FY2023 -6.6%; continuation of difficult trends seen throughout the year. Excluding one off DACH financial impact, FY2023 organic decline would be -4.2%

オペレーティング・マージン
Operating margin

14.5%
(400)bp YoY (cc)

2023年のオペレーティング・マージンは業績予想から100bp向上。第4四半期のオペレーティング・マージンは日本事業の貢献により想定を上回った。なお、DACH区域の一時的財務影響および追加の退職費用を除けば、通期のオペレーティング・マージンは16.1%

FY2023 operating margin 100bp ahead of guidance. Q4 FY2023, ahead of guidance driven by Japan. Excluding one off DACH financial impact & severance charge, FY2023 operating margin 16.1%

基本的1株当たり調整後当期利益
Underlying basic EPS

¥339.79
(30.4)% YoY

2023年の基本的1株当たり調整後当期利益は第4四半期の収益性改善を受け、業績予想に対し1.4%超過

FY2023 underlying basic EPS 1.4% ahead of guidance due to stronger fourth quarter margins

1株当たり配当金（年間配当）
Dividend per share

¥139.5
(10.1)% YoY

1株当たりの年間配当金は業績予想に対し、1.8%向上し、中期経営計画よりも1年早く配当性向35%を達成

FY2023 dividend payment 1.8% ahead of guidance. Payout ratio accelerated to 35%, one year ahead of schedule of medium-term management plan

2023年度 通期 連結損益 ハイライト

FY2023 Consolidated Profit & Loss

	2023年 1-12月 Jan-Dec	前年同期比 YoY
売上総利益（十億円） Net revenue (JPY bn)	1,129.5	+1.6%
オーガニック成長率 Organic growth	(4.9)%	(9.0)pp
調整後営業利益（十億円） Underlying operating profit (JPY bn)	163.5	(20.0)%
オペレーティング・マージン Operating margin	14.5%	(390)bp
調整後当期利益（十億円）* Underlying net profit (JPY bn)*	89.8	(31.3)%
基本的1株当たり調整後当期利益（円）* Underlying basic EPS (JPY)*	339.79円	(30.4)%
1株当たり配当金（円） Dividend per share (JPY)	139.5円	(10.1)%
営業利益（十億円）* Statutory operating profit (JPY bn)*	45.3	(61.5)%
当期利益（十億円）* Statutory net profit (JPY bn)*	(10.7)	—
基本的1株当たり当期利益（円）* Statutory basic EPS (JPY)*	(40)円	—

インテグレートド・グロース・ソリューション拡張のための戦略的投資の成果

Strategic investments to deliver Integrated Growth Solutions

2022年から2023年の2年間における具体的な成果 Specific outcomes for the FY2022 : 2023

**総投下資金は
約2,000億円**

M&A資金の地域別投下比率は
米州が31%、日本が29%、
EMEAが28%、APACが12%

**11件*のM&Aを
実行し、新規連結**

M&A資金は2022年から2024年で計画され
ており、3年計画のうち2年が終了

買収先と協業を通して
統合ソリューションを提供し、
競合勝利で収益相乗効果

**6,500人*の
人財を獲得**

データ&テクノロジー、
コマース、トランスフォーメーションの
スキルセットを強化

**Total spent
c. JPY200 bn**

Investment across all 4 regions:
Americas 31%, Japan 29%,
EMEA 28%, APAC 12%

**11* completed acquisitions
newly consolidated to the Group**

2 years through the 3 yr M&A
program FY2022:2024

Delivering strategic benefits:
collaborative pitch wins, revenue
synergies & integrated solutions

**Adding 6,500*
new talents**

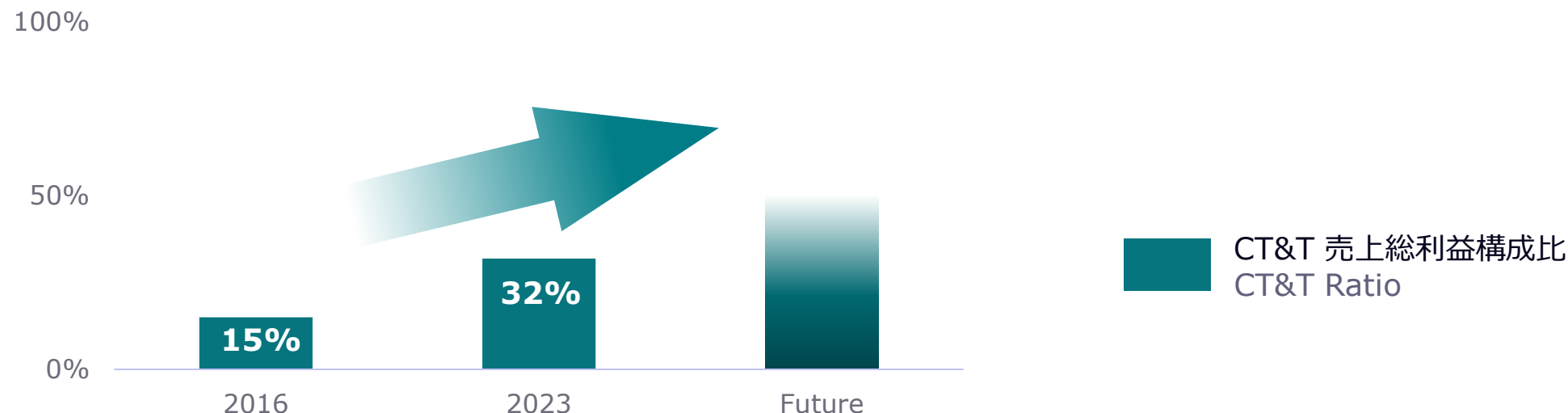
Enhancing specialist skills
across data & technology, commerce,
and transformation

*マイノリティ出資を除く

*Excluding minority investments

CT&T構成比拡大の進捗

Continue to expand CT&T's share of net revenue



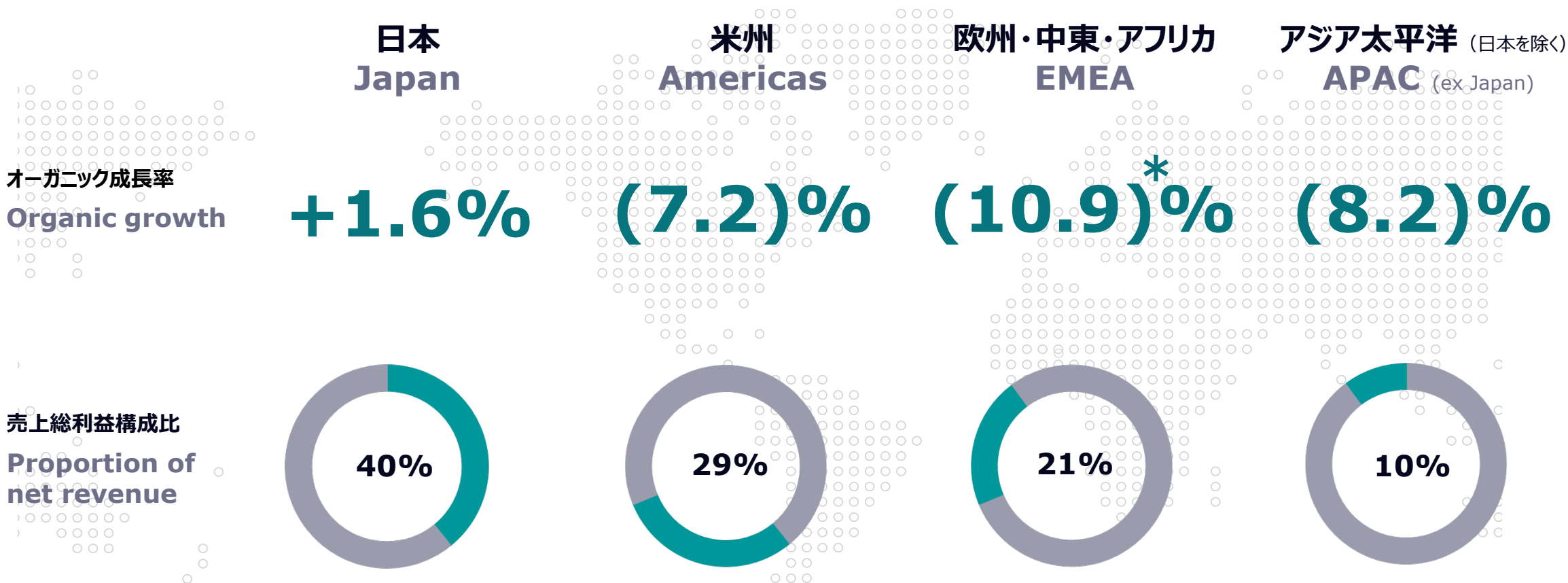
- CT&Tの売上総利益構成比は2023年通期で32%
- 日本ではCT&Tが引き続き堅調に推移し、2023年通期で二桁成長を達成
一方、米州、EMEA、APACでは金利上昇を起因としたプロジェクトの遅延や業務範囲の縮小を受けて軟調
- CT&T 32% of Group net revenue in FY2023
- Japan CT&T continued to grow double digit FY2023 while Americas, EMEA and APAC saw project delays and a project scope reduction due to a higher interest rate environment



*2016年のCT&Tの売上総利益構成比は、マークル社の企業結合が仮に連結会計年度の開始日に行われたと仮定した場合のプロフォーマ情報に基づいて計算しています。
*CT&T ratio in 2016 was calculated based on pro forma information as if the business consolidation of Merkle Group Inc. had been executed at the beginning of the fiscal year.

2023年度 地域別オーガニック成長率

FY2023 highlights: Regional performance



*DACH区域で発生した財務影響を除くと (7.6)%
*Excluding DACH financial impact, (7.6)%

2023年度 日本 業績

FY2023 results: Japan

2023年度 第4四半期 Q4 2023

売上総利益 Net revenue JPY bn	為替影響排除ベース YoY (cc)	オーガニック成長率 Organic growth
121.9	+0.7%	+0.9%

- 2023年度の売上総利益は3年連続で過去最高を更新
- CT&Tの拡大が寄与。特にビジネス・トランスフォーメーション(BX)やデジタル・トランスフォーメーション(DX)はいずれも通期で二桁の成長を達成
- オーガニック成長率はプラス成長を維持し、第4四半期にはインターネット広告が回復傾向
- 2024年度も堅調な推移を見込む

2023年度 通期 FY2023

売上総利益 Net revenue JPY bn	為替影響排除ベース YoY (cc)	オーガニック成長率 Organic growth
448.9	+1.8%	+1.6%

- In FY2023, net revenue reached a record high for the third consecutive year
- Positive organic growth due to steady expansion of CT&T. In particular, Business Transformation (BX) and Digital Transformation (DX) both reported double-digit full-year growth
- Organic growth rate remained positive, with recovery in fourth quarter seen in internet media after softness earlier in the year
- Japan business is expected to be robust in FY2024

2023年度 米州 業績

FY2023 results: Americas

2023年度 第4四半期 Q4 2023

売上総利益 Net revenue JPY bn	為替影響排除ベース YoY (cc)	オーガニック成長率 Organic growth
88.8	(5.4)%	(9.3)%

- 2023年度はテクノロジー・ファイナンスセクターの顧客の支出減少により、オーガニック成長率はマイナスだが、クリエイティブは通期でプラス成長を達成
- 第4四半期はCT&Tにおける競合勝率の改善が見られ、案件規模も前年比25%増
- メディアにおいてもテクノロジー系顧客企業の支出回復を12月に確認。この傾向は、本年第1四半期以後も継続する想定
- 2023年に顧客を失った影響は、2024年上半期まで続くため、業績が回復するのは2024年下半期になる想定

2023年度 通期 FY2023

売上総利益 Net revenue JPY bn	為替影響排除ベース YoY (cc)	オーガニック成長率 Organic growth
322.0	(4.8)%	(7.2)%

- Although the organic growth rate is negative in FY2023 due to lower spending by clients in the technology and finance sector, creative reported positive full year growth
- CT&T reported improvement of win rates in Q4, and deal size is 25% larger vs prior year
- In media, return to spend from technology clients in December. Early indications this continues into Q1 and beyond
- Client losses from FY2023 will continue to impact results until H1 FY2024, growth will be H2 weighted

2023年度 欧州・中東・アフリカ 業績

FY2023 results: EMEA

2023年度 第4四半期

Q4 2023

売上総利益 Net revenue JPY bn	為替影響排除ベース YoY (cc)	オーガニック成長率 Organic growth
73.8	(7.3)%	(13.6)%

- 2023年度はメディア、CT&T、クリエイティブすべての領域でマイナスのオーガニック成長率。CT&Tでは顧客支出の減少やプロジェクト規模の縮小が影響
- メディアでは第4四半期に新規顧客の獲得や既存顧客の取引が拡大
- 2023年度のEMEAは、第2四半期及び第3四半期に発生したDACH区域における一時的な財務影響を大きく受けた。しかし、問題は解決し、第4四半期にこれ以上の追加影響はない
- 2024年度には再成長する見込み

2023年度 通期

FY2023

売上総利益 Net revenue JPY bn	為替影響排除ベース YoY (cc)	オーガニック成長率 Organic growth
237.5	(6.3)%	(10.9)*%

- In FY2023 Media, CT&T and Creative all reported organic revenue decline. CT&T saw reduced client spend with reduction in project scope
- Media saw strong new business conversion & expansion of existing client relationships within the fourth quarter
- EMEA FY2023 results affected by one off financial impact from DACH reported in second & third quarter. Fully resolved and no additional charges announced in Q4
- EMEA expect to return to growth in FY2024.

*DACH区域で発生した財務影響を除くと (7.6)%

*Excluding DACH financial impact, (7.6)%

2023年度 アジア太平洋（日本を除く）業績

FY2023 results: APAC (ex Japan)

2023年度 第4四半期

Q4 2023

売上総利益 Net revenue JPY bn	為替影響排除ベース YoY (cc)	オーガニック成長率 Organic growth
35.5	(1.4)%	(8.6)%

- 2023年度は多くのマーケットでマクロ経済の影響を受け、厳しい状況が継続し、オーガニック成長率はマイナス
- CT&Tで、規模の大きいトランスフォーメーション・プロジェクトが減少。またクリエイティブは、主に中国の低迷により減収。
- 第4四半期において、厳しい事業環境を見通したことにより、のれんの減損を認識
- 2024年度に向けて、同地域におけるコスト基盤の戦略的見直し、APACの再成長に向けたターンアラウンド・プランを策定

2023年度 通期

FY2023

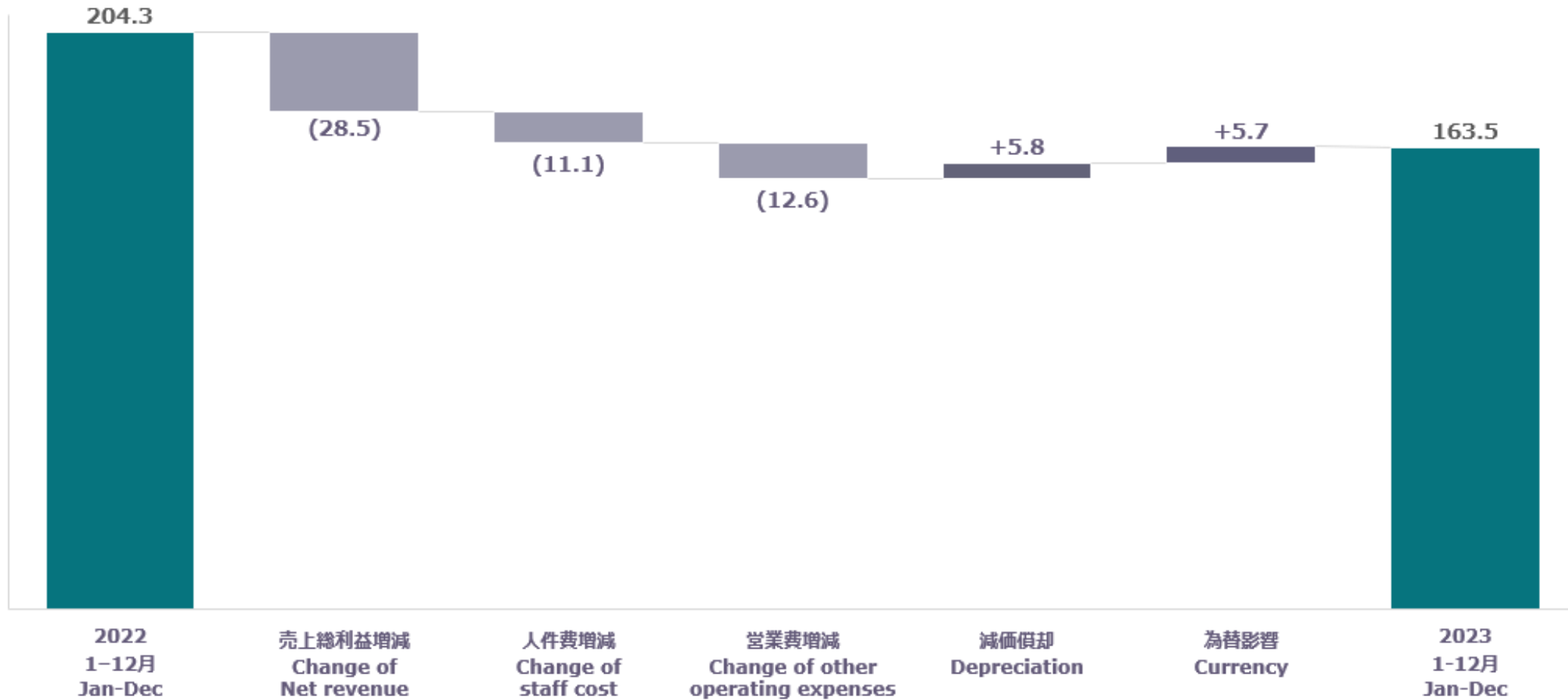
売上総利益 Net revenue JPY bn	為替影響排除ベース YoY (cc)	オーガニック成長率 Organic growth
113.2	(2.8)%	(8.2)%

- In FY2023, APAC region remains challenging with macro-economic impact felt in many markets. Organic growth was negative
- In CT&T, lower client spend on larger transformational projects. Also, Creative reported organic revenue declines largely due to slowdown in China
- In the fourth quarter, challenging business outlook resulted in a goodwill impairment charge for the region
- Strategic review of the regional cost base carried out in Q4 FY2023 and APAC turnaround plan in place for FY2024

2023年度 通期 電通グループ° 調整後営業利益 貢献分析

FY2023 movement of Group underlying operating profit

(十億円) (JPY bn)



レバレッジ

Leverage

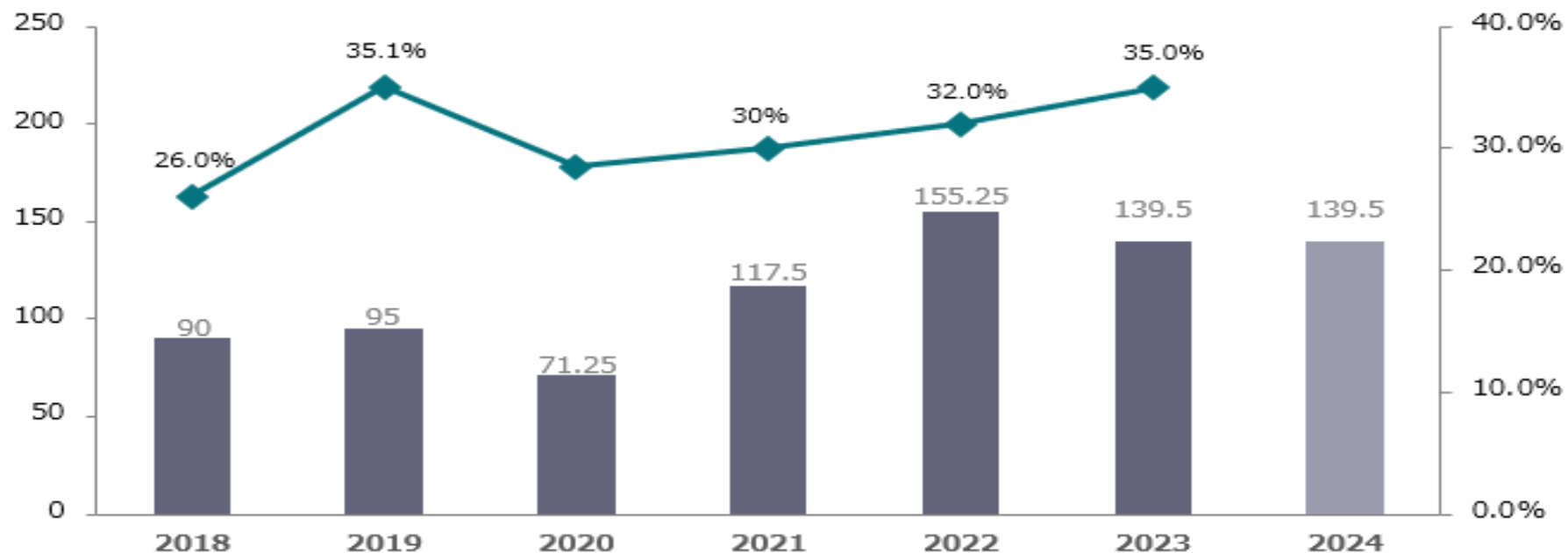
- 純有利子負債/調整後EBITDA倍率は0.59倍
- レバレッジの中期的な目線は期末時点で1.0～1.5倍（IFRS 16控除ベース）
- 2023年度は金融費用の最適化により、約40億円を削減。2024年には年間を通じて効果が見られ、110億円の節減を見込み、世界的な金利上昇の影響を緩和
- Net Debt / Underlying EBITDA 0.59x
- Targeted medium-term leverage range of 1.0x to 1.5x at year-end (non IFRS 16 basis)
- FY2023 financing cost reduced by 4 billion yen, annualized benefit of 11 billion yen for FY2024, mitigating the effect of higher interest rates globally.

		(十億円) (JPY bn)	
		2023 12月末 End of Dec	2022 12月末 End of Dec
有利子負債*	Total debt*	(494.4)	(532.4)
現金及び現金同等物	Cash and cash equivalents	390.6	603.7
純有利子負債	Net debt	(103.7)	71.3
調整後EBITDA(LTM)*	Underlying EBITDA (LTM)*	175.7	217.5
純有利子負債 / 調整後EBITDA(LTM) -ネットデットポジション	Net debt / Underlying EBITDA (LTM) -Net debt position	0.59x	(0.33)x

株主還元

Shareholder returns

配当
Dividend



実績
Actual

実績
Actual

実績
Actual

実績
Actual

実績
Actual

実績
Actual

見通し
Forecast

■ 配当金額(円)/株
Annual dividend per share

◆ 配当性向*
Payout ratio*

自己株式取得
Share buyback

FY2019
300億円
¥30bn

FY2021
300億円
¥30bn

FY2022
400億円
¥40bn

FY2024
200億円
¥20bn

*控除後基本的 1 株当たり調整後当期利益を元に算出

*Calculated based on the adjusted underlying basic EPS

2024年度 連結業績予想

FY2024 guidance

2024年度は、競争力とケイパビリティを強化する内部投資を行い、オーガニック成長への回帰に、One dentsuで注力する

FY2024 will see internal investment to drive competitiveness & expand capabilities focus on returning to organic growth by operating as One dentsu

2024年度 オーガニック成長率とマージンの見通し

- オーガニック成長率は約1%を目指す
- オペレーティング・マージンは約15%を見込む
- 基本的1株当たり調整後当期利益は381.96円を見込む
- 1株当たり年間配当金は139.5円を予想

FY24 Organic growth & Margin guidance

- Organic growth of c.1%
- Operating margins c.15%
- Underlying basic EPS JPY 381.96
- Dividend forecast JPY 139.5



総括

- 2023年度は厳しい年であったが、2024年度はオーガニック成長への回帰に注力
- 株主価値向上に引き続き注力
 - 配当性向35%を1年前倒しで達成
 - 上限200億円の自己株式取得を発表
- マーケティング、テクノロジー、コンサルティングの融合によるインテグレートド・グロース・ソリューションの加速

Concluding thoughts

- FY2023 challenging year, with focus on organic growth for FY2024
- Increasing shareholder value remains a focus
 - Accelerating dividend payout ratio to 35% 1 year early
 - Up to JPY 20bn share buyback
- Confident in differentiated positioning at the convergence of marketing, technology & consulting

戦略アップデート Strategic Update

2024年2月14日

株式会社電通グループ 取締役 代表執行役 社長 グローバルCEO
五十嵐 博

February 14th, 2024

Hiroshi Igarashi

Director, Representative Executive Officer,
President & Global CEO, dentsu

dentsu

電通グループが直面している課題

Challenges facing the Group

外部要因 External factors

金融・テックセクターを中心とした市況の悪化
Market deterioration; slowdown in
finance and technology client spend

競争環境の激化
Intensifying competitive landscape

内部要因 Internal factors

M&A偏重の成長戦略
M&A-driven growth strategy

サイロ化された組織
Organizational silos

複雑化したビジネスオペレーション
Complex business operations

2024年は、オーガニック成長への回帰に向けて経営資源を集中

In 2024, concentrate management resources to return to organic growth

内部投資への集中

- インテグレートド・グロース・ソリューションを加速するための既存アセットの高度化
- 顧客企業のニーズに応じてケイパビリティを統合するためのデータプラットフォームの構築
- 戦略分野の人財への投資

事業ポートフォリオ変革

- One dentsu体制下でグローバルに一貫性のある戦略
- 事業ポートフォリオの見直し
- プライオリティマーケットへの集中

Focus on internal investments

- Leverage existing assets to accelerate Integrated Growth Solutions
- Integrating capabilities around clients' needs, supported by data platforms
- Investment in talent in key strategic areas

Business portfolio review

- Globally consistent strategy, under the One dentsu structure
- Review business portfolio
- Focus on priority markets

オーガニック成長のドライバー

Driver for organic growth

インテグレートド・グロース・ソリューション

Integrated Growth Solutions

- 私たちの競争優位性
- マーケティング、テクノロジー、コンサルティングの融合の中心
- 顧客企業に最大の価値を発揮し、ビジネスを変革・強化する

- Differentiated competitive positioning
- Centered in the convergence of marketing, technology and consulting
- Delivering maximum value to our clients to transform and grow their businesses

インテグレートド・グロース・ソリューションのモメンタム

Momentum of Integrated Growth Solutions

- 当社グループのケイパビリティを統合することで、戦略から実施までエンド・トゥー・エンドの統合サービスを提供
 - タグ社との共同体制がクライアント獲得に結実
 - グローバル・アクセラレーター・クライアントの勝率は全体よりも31%高い
 - 同じく維持率も全体より40%以上高い
-
- Provide end-to-end integrated services from strategy to implementation by integrating the capabilities of our group
 - Tag and dentsu's integrated offer resulting in client wins
 - Win rate for global accelerator clients 31% higher vs wider client base
 - Retention rate for global accelerator clients is 40%+ higher vs wider client base



インテグレートド・グロース・ソリューションの加速：内部投資へのシフト

Accelerating Integrated Growth Solutions: shift to internal investments

データ&テクノロジーの強化と規模拡大

Bolster and scale data and technology capabilities

- データアライアンスの強化等によるデータアセットの拡充
- データを全プラクティスで活用するためのツール・プロダクト開発
- AIを活用した収益事業の成長加速
- Expansion of data assets by strengthening data alliances, etc.
- Tool & product development to leverage data across all practices
- Accelerate growth of revenue-generating businesses in AI

人財とカルチャーへの投資

Investing in our people and culture

- 多様な人財の育成・確保・獲得
- インテグレートド・グロース・ソリューション、クライアントリーダーシップ、データ&テクノロジーなどの戦略分野への投資
- Grow, retain and attract diverse talent
- Investment in strategic areas of Integrated Growth Solutions, client leadership and Data & Technology

ビジネスオペレーションとエンタープライズプラットフォームの強化

Strengthen business operations & enterprise platforms

- エンタープライズデータの活用
- 人財ネットワークの最適化
- システム基盤やAIの活用
- Utilization of foundational enterprise data
- Optimizing networked talent
- Utilization of Systems infrastructure and AI

APACの再成長へ向けて Turnaround of APAC

優先市場でのオーガニック成長改善

- 中国、オーストラリア、インドのコアビジネス再建
- 先行する市場の活用：台湾、タイ

顧客戦略の見直し

- アクセラレーター・クライアント（地域、ローカルの重要顧客企業）へのインテグレートド・グロース・ソリューションの提供
- 日系顧客企業への注力

コスト効率化の徹底

- 全体的なコスト構造の包括的見直しを実施、コスト削減と、ビジネスとオペレーションの効率性を改善

Improve organic growth in priority markets

- Rebuild core business in China, Australia and India
- Leverage leading markets: Taiwan, Thailand

Review of client strategy

- Offer Integrated Growth Solutions to Accelerator Clients (regional/local key accounts)
- Focus on Japanese clients in the region

Cost efficiency & effectiveness

- Initiated comprehensive review of overall cost structure to improve commercial and operational efficiency

その他3リージョンでの進展

Progress in other 3 regions

Japan

- カスタマートランスフォーメーション&テクノロジー領域の高い成長率を維持
- グループのモデル市場としてビジネス・トランスフォーメーション (BX) をグローバルに拡大

- Maintain high growth rates in the Customer Transformation & Technology area
- Expand Business Transformation (BX) globally as a leading market

Americas

- インテグレートド・グロース・ソリューション強化に向けたタグの活用
- One dentsu体制の下、データ&テクノロジーケイパビリティを展開

- Leverage Tag to strengthen Integrated Growth Solutions offer
- Expand data & technology capabilities through One dentsu

EMEA

- マーケットシェアの高い市場の成長を加速
- DACH区域でのCXMサービスの回復に注力

- Accelerate growth in markets with high market share
- Focus on recovery of CXM in DACH cluster

長期的な株主価値向上に向けて

Improving long-term shareholder value

利益とキャッシュフローの向上

- オーガニック成長とコスト構造改革によりキャッシュフローを改善
- 競争力強化のための再投資と利益に還元

投資規律の強化

- コアビジネスの回復に集中し、既存事業資産の価値最大化を優先
- PMIとシナジー創出に集中
- 投資バランスをM&Aから内部投資へ転換

資本効率の改善

- バランスシートの最適化など資本効率の改善を継続
- 株主価値と相関の高い経営指標を意識した経営へ

Growth of profit & improve cash flow

- Improve cash flow through organic growth and cost structure reforms
- Reinvest to strengthen competitiveness and return profits

Internal investment

- Focus on core business recovery and prioritize maximizing the value from existing business assets
- Focus on creating synergies and PMI
- Shifting balance of investment to internal investment vs M&A

Improving capital efficiency

- Continue improving capital efficiency through optimizing balance sheet
- Managing on metrics that are highly correlated with shareholder value

財務規律の強化に向けて Enhancing financial discipline

- 事業ポートフォリオの見直しや、内部投資先行の事業変革には、財務規律の強化が必要
- 規律ある健全な事業成長による株主価値の向上を財務ガバナンス面で担保するため、ファイナンス委員会を設立
- Enhancing financial discipline is necessary to review the business portfolio and prioritize internal investment
- We established the Finance Committee to ensure improved shareholder value through sustainable growth in terms of financial governance

ファイナンス委員会の設立

- 取締役会の諮問機関として、社外取締役により構成
- 規律のある財務戦略・方針の策定、資本配分の見直し、株主視点での財務指標の設定等を通じて、財務ガバナンスを徹底するとともに、その履行状況をモニタリング
- 事業ポートフォリオ変革等、事業戦略の遂行のための財務規律の強化（最適な投資管理、資金調達など）を支援

The establishment of the Finance Committee

- Composed of outside directors as an advisory entity to the Board of Directors
- Ensure thorough financial governance such as developing disciplined strategies and policies, review capital allocation, set financial metrics from shareholders' perspective, and monitor the progress of initiatives
- Support for enhancing financial discipline (investment management, financing, etc.) to execute strategies such as the transformation of the business portfolio

2024年を最終年度とする現中期経営計画のコミットメント達成見込み

Progress of our commitments in the current medium-term management plan which ends in 2024



事業変革と成長

Transformation & Growth

- オーガニック成長率 2021年に対して2024年までCAGR±0%見込
- カスタマートランスフォーメーション&テクノロジーの売上総利益構成比は2023年時点で32%（2020年時点では28%）

- Organic growth 2021-2024 expected CAGR ±0%
- Customer Transformation & Technology reached 32% of Group net revenues FY23 vs 28% in FY20



オペレーションとマージン

Operations & Margin

- 2020年と比較し、1.3%の改善（DACH区域の一時的財務影響および追加の退職費用を除く）
- 2024年のオペレーティング・マージンは約15%見込
- Dentsu Global ServicesとOne dentsuを通じたオペレーションの合理化

- Operating margin +130bp vs 2020 (ex DACH financial impact & severance charge)
- FY24 operating margin c.15%
- Streamlined operations through Dentsu Global Services & One dentsu



資本配分と株主還元

Capital Allocation & Shareholder Returns

- 1株当たり調整後当期利益に対する配当性向は1年前倒して35%を達成
- バランスシートの改善、非事業資産の売却
- 自社株取得による累計900億円の株主還元

- Accelerated dividend pay-out ratio, reaching 35% one yr earlier
- Transformed balance sheet, sales of non-core assets
- Total return to shareholders through share buybacks JPY 90bn



ソーシャルインパクトとESG

Social Impact & ESG

- グローバル水準のガバナンス体制へ進化
- 2022年のCO2の排出量*は2019年から52.8%削減
- Dow Jones Sustainability World Indexの構成銘柄に初選定

- Evolution of governance, reaching global standards
- Reduced CO2 emissions* by 52.8% in 2022 vs 2019 baseline
- Selected for Dow Jones Sustainability World Index for the first time

総括

Concluding thoughts

- 不透明な市場環境の下、不断の事業変革が必要
 - コアビジネスを再強化し収益性を改善するとともに、事業ポートフォリオの見直しを行う
 - 財務ガバナンスを強化し、規律ある健全な事業の成長と株主価値向上を図る
 - 下期に向け次期中期経営計画を策定、より包括的な事業戦略と経営方針を共有
-
- Continue business transformation, even under uncertain market circumstances
 - Focus on fixing the core to improve profitability whilst reviewing business portfolio
 - Enhance financial governance: disciplined growth of our business aligned with shareholder value creation
 - Future mid-term management plan announced later this year, aligning comprehensive management plan and business strategy

ご清聴ありがとうございました
Thank you for listening



補足資料
Appendices

2023年度 通期 連結決算概況

FY2023 consolidated financial results

(十億円) (JPY bn)

		2023 1-12月 Jan-Dec	2022 1-12月 Jan-Dec	前年同期比 YoY (%)	為替影響 排除ベース Constant currency basis (%)	業績予想 (23年11月公表) Forecast (Announced in Nov. 2023)	業績予想比 Forecast variance(%)
売上高	Turnover	5,938.1	5,818.5	+2.1	-	-	-
収益	Revenue	1,289.3	1,238.5	+4.1	-	1,260.7	+2.3
売上総利益	Net revenue	1,129.5	1,111.7	+1.6	(3.1)	1,122.3	+0.6
- CT&T構成比*	- CT&T ratio*	31.9%	32.1%	(20)bp	(60)bp	-	-
調整後営業利益	Underlying operating profit	163.5	204.3	(20.0)	(24.1)	151.5	+7.9
- オペレーティング・マージン	- Operating margin	14.5%	18.4%	(390)bp	(400)bp	13.5%	+100bp
調整後当期利益*	Underlying net profit*	89.8	130.8	(31.3)	-	88.6	+1.4
- 基本的1株当たり調整後当期利益*	- Underlying basic EPS*	339.79円	488.24円	(30.4)	-	335.00円	+1.4
営業利益 (損失) *	Operating profit (loss)*	45.3	117.6	(61.5)	-	78.4	(42.2)
当期利益 (損失) *	Net profit (loss)*	(10.7)	59.8	-	-	33.3	-
調整後EBITDA*	Underlying EBITDA*	175.7	217.5	(19.2)	-	-	-
調整後ROE	Underlying ROE	10.4%	15.1%	(4.9)	-	-	-

為替	Currency	2023 1-12月平均 Av. Jan-Dec	2022 1-12月平均 Av. Jan-Dec			2023 1-10月平均 Av. Jan-Oct	
円/USD	JPY/USD	140.6円	131.4円	+7.0	-	139.3円	+0.9
円/GBP	JPY/GBP	174.9円	161.9円	+8.0	-	173.0円	+1.1

連結決算の四半期情報

Quarterly results

(十億円) (JPY bn)

		2023 10-12月 Oct-Dec	前年 同期比 YoY (%)	2023 7-9月 Jul-Sep	前年 同期比 YoY (%)	2023 4-6月 Apr-Jun	前年 同期比 YoY (%)	2023 1-3月 Jan-Mar	前年 同期比 YoY (%)
売上高	Turnover	1,766.0	+1.6	1,436.3	+2.8	1,388.5	+1.7	1,347.2	+2.3
収益	Revenue	360.3	+1.2	329.2	+6.8	294.7	+2.5	304.9	+6.4
売上総利益	Net revenue	322.2	+0.7	279.0	+1.6	258.8	(0.1)	269.3	+4.5
- 日本	- Japan	121.9	+0.7	106.9	+2.9	99.9	+3.6	120.1	+0.4
- 米州	- Americas	88.8	(0.4)	82.7	+2.1	77.2	(1.4)	73.2	+6.9
- 欧州・中東・アフリカ	- EMEA	73.8	(6.7)	57.9	(7.0)	53.5	(8.7)	52.1	+5.8
- アジア太平洋（日本を除く）	- APAC (ex Japan)	35.5	+2.7	29.4	+2.4	26.1	(3.1)	22.1	+0.6
調整後営業利益	Underlying operating profit	65.2	(8.2)	37.5	(10.4)	22.4	(37.6)	38.2	(30.8)
オペレーティング・マージン	Operating margin	20.2%	(200)bp	13.5%	(180)bp	8.7%	(520)bp	14.2%	(730)bp
調整後当期利益	Underlying net profit	38.5	(10.8)	16.6	(39.7)	11.6	(52.9)	22.9	(34.8)
営業利益（損失）*	Operating profit (loss)*	(3.0)	-	26.9	+9.0	(4.3)	(116.6)	25.7	(36.7)
当期利益（損失）*	Net profit (loss)*	(32.7)	-	6.6	(58.1)	3.4	(81.5)	11.8	(50.3)
調整後EBITDA	Underlying EBITDA	64.7	(14.9)	44.7	+1.7	25.3	(34.3)	40.8	(30.5)

四半期オーガニック成長率

Quarterly organic growth

		電通グループ連結計											(%)
		Dentsu Group											
		2023*			2022*			2021					
1-3月	Jan-Mar	(1.6)			+9.6			(2.4)					
4-6月	Apr-Jun	(4.7)			+8.2			+15.0					
7-9月	Jul-Sep	(6.0)			(3.7)			+27.8					
10-12月	Oct-Dec	(6.6)			+3.5			+14.2					

		日本			米州			欧州・中東・アフリカ*			アジア太平洋 (日本を除く)		
		Japan			Americas			EMEA*			APAC (ex Japan)		
		2023	2022	2021	2023	2022	2021	2023*	2022*	2021	2023	2022	2021
1-3月	Jan-Mar	(0.2)	+10.0	(0.9)	(4.9)	+13.4	(4.1)	+3.4	+4.7	(3.7)	(7.8)	+5.2	(3.1)
4-6月	Apr-Jun	+3.4	+7.9	+12.0	(7.4)	+9.6	+15.5	(12.7)	+8.5	+21.5	(7.0)	+4.5	+10.2
7-9月	Jul-Sep	+3.0	(15.1)	+49.7	(6.6)	+0.7	+16.3	(17.2)	+15.4	+12.3	(9.1)	(1.1)	+7.6
10-12月	Oct-Dec	+0.9	+1.7	+17.3	(9.3)	+2.3	+15.4	(13.6)	+9.1	+11.9	(8.6)	+2.1	+3.8

2023年度 第4四半期 主要マーケット別 オーガニック成長

Q4 (3 month) 2023 results: Organic growth of major markets

2023 10-12月 Oct-Dec オーガニック成長率 Organic Growth %	マーケット Market
5%以上 "5% or more"	カナダ、イタリア、スペイン、タイ Canada, Italy, Spain, Thailand
0%以上 ~ 5%未満 "0% to 5%"	日本、台湾 Japan, Taiwan
(10)%以上 ~ 0%未満 "(10)% to 0%"	中国、フランス、ポーランド、スウェーデン China, France, Poland, Sweden
(10)%未満 "Less than (10)%"	オーストラリア、デンマーク、ドイツ、インド、インドネシア、オランダ、ノルウェー、シンガポール、イギリス、米国 Australia, Denmark, Germany, India, Indonesia, Netherlands, Norway, Singapore, UK, USA

2023年度 主要マーケット別 オーガニック成長

FY2023 results: Organic growth of major markets

2023 1-12月 Jan-Dec オーガニック成長率 Organic Growth %	マーケット Market
5%以上 "5% or more"	カナダ、スペイン Canada, Spain
0%以上 ~ 5%未満 "0% to 5%"	日本、オランダ、台湾 Japan, Netherlands, Taiwan
(10)%以上 ~ 0%未満 "(10)% to 0%"	中国、デンマーク、フランス、イタリア、ノルウェー、ポーランド、スウェーデン、タイ、イギリス、米国 China, Denmark, France, Italy, Norway, Poland, Sweden, Thailand, UK, USA
(10)%未満 "Less than (10)%"	オーストラリア、ドイツ、インド、インドネシア、シンガポール Australia, Germany, India, Indonesia, Singapore

セグメント情報

Segment information

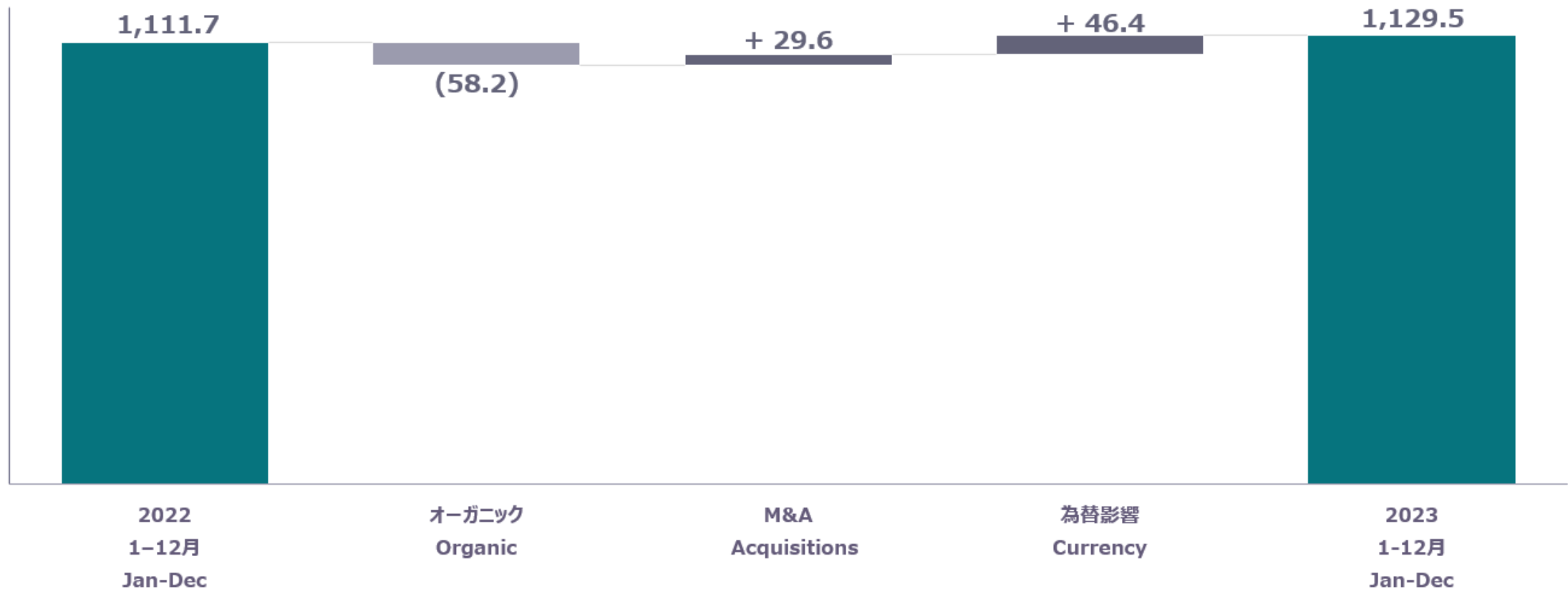
(十億円) (JPY bn)

2023 1-12月 Jan-Dec	日本 Japan	米州 Americas	欧州・中東・アフリカ EMEA	アジア太平洋 (日本を除く) APAC (ex Japan)	計 Total	消去/全社 Eliminations/ Central costs	連結 Consolidated
売上総利益 Net revenue	448.9	322.0	237.5	113.2	1,121.8	7.7	1,129.5
セグメント調整後営業利益 (損失) Segment underlying operating profit (loss)	103.4	73.0	24.2	7.9	208.6	(45.1)	163.5

2023年度 電通グループ° 売上総利益の増減要因

FY2023 Dentsu Group movement of net revenue

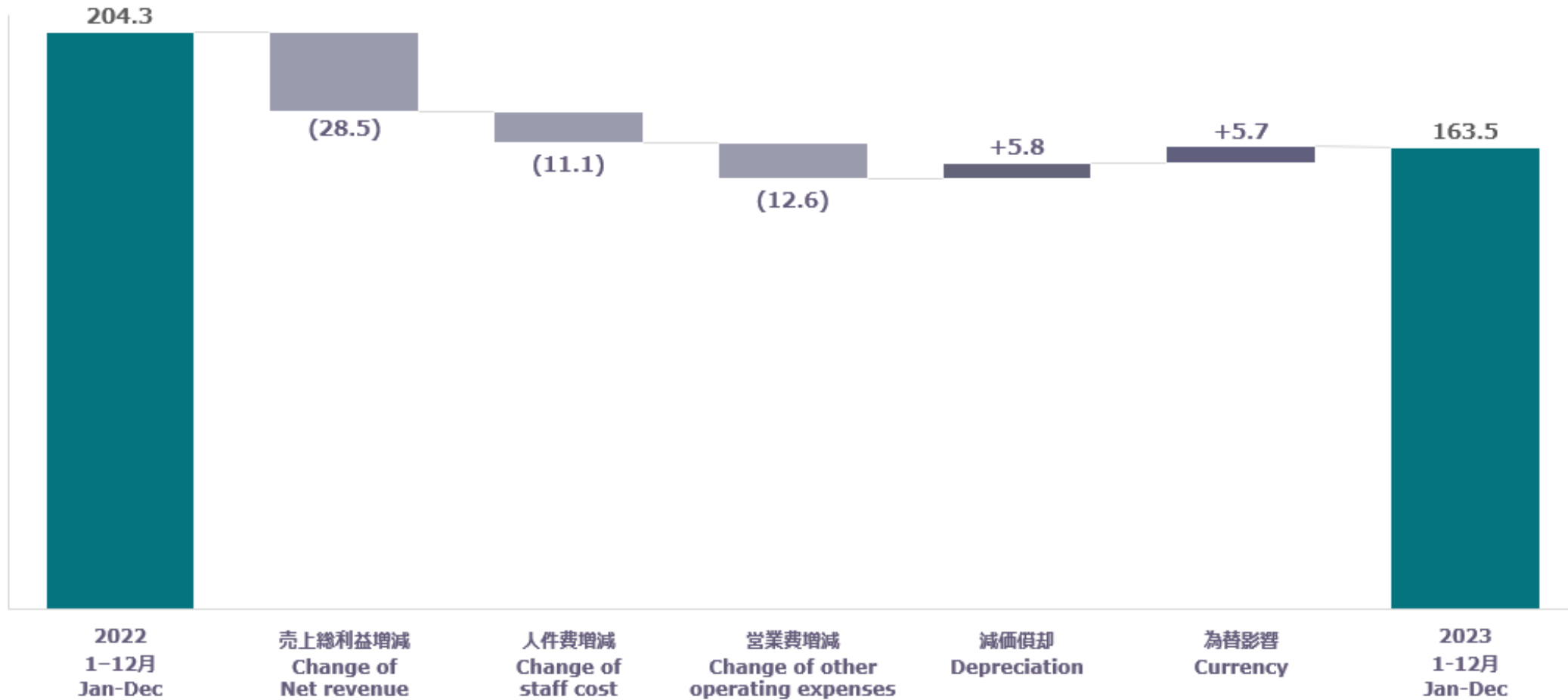
(十億円) (JPY bn)



2023年度 電通グループ^o 調整後営業利益 貢献分析

FY2023 Dentsu Group movement of underlying operating profit

(十億円) (JPY bn)



調整後 販管費 内訳

Underlying SG&A breakdown

(十億円) (JPY bn)

	売上総利益 Net revenue	人件費 Staff cost	営業費 Other operating expenses	減価償却 Depreciation
2023 1-12月 Jan-Dec	1,129.5	740.5	187.9	38.1
売上総利益販売管理費率 Vs Net revenue (%)	—	65.6	16.6	3.4
前年同期比(為替影響排除ベース) YoY (CC, %)	(3.1)	+1.5	+7.2	(13.2)

営業利益 調整項目

Reconciliation from underlying operating profit to statutory operating profit

(十億円) (JPY bn)

		2023 1-12月 Jan-Dec	2022 1-12月 Jan-Dec	前年同期差 YoY	前年同期比 YoY (%)
調整後営業利益	Underlying operating profit	163.5	204.3	(40.8)	(20.0)
調整項目	Adjustment items	(118.2)	(86.6)	(31.6)	
- 買取に伴う無形資産の償却費	- Amortization of purchased intangible assets	(30.6)	(28.7)	(2.0)	
- M&A関連コスト	- Acquisition costs	(2.6)	(0.9)	(1.7)	
- 完全子会社化に伴い発行した株式報酬	- Share-based compensation expenses issued following the acquisition of 100% ownership of a subsidiary	(0.5)	(0.0)	(0.5)	
- 非経常的項目	- One-off items	(84.2)	(56.9)	(27.4)	
- 固定資産除売却損益	- Gain (loss) on sales or retirements of non-current assets	+0.1	+16.8	(16.7)	
- 構造改革費用	- Business transformation cost	(9.9)	(33.9)	+24.0	
- 減損損失	- Asset write-down	(72.2)	(35.9)	(36.3)	
- その他	- Others	(2.2)	(3.8)	+1.6	
営業利益 (損失)	Statutory operating profit (loss)	45.3	117.6	(72.3)	(61.5)

当期利益 調整項目

Reconciliation from underlying net profit to statutory net profit

(十億円) (JPY bn)

		2023 1-12月 Jan-Dec	2022 1-12月 Jan-Dec	前年同期差 YoY	前年同期比 YoY (%)
調整後当期利益*	Underlying net profit*	89.8	130.8	(41.0)	(31.3)
調整項目	Adjustment items	(100.5)	(70.9)	(29.6)	
- 営業利益調整項目*	- Operating profit adjustments*	(118.2)	(86.6)	(31.6)	
- アーンアウト債務・買収関連プットオプション再評価損益	- Gain (loss) on revaluation of earnout liabilities and M&A related out-option liabilities	(2.2)	(12.1)	+9.9	
- 段階取得に係る再測定による利益	- Revaluation gain on step acquisition	+0.1	+5.4	(5.3)	
- その他	- Others	+10.0	(0.5)	+10.5	
- 関連する税金影響	- Related income tax expense	+8.9	+20.2	(11.3)	
- 非支配持分帰属分	- Adjustments attributable to non-controlling interests	+0.7	+2.7	(1.9)	
当期利益 (損失) *	Statutory net profit (loss)*	(10.7)	59.8	(70.6)	-

営業利益以下の損益項目

Statutory operating profit to net profit

(十億円) (JPY bn)

		2023 1-12月 Jan-Dec	2022 1-12月 Jan-Dec	前年同期差 YoY	前年同期比 YoY (%)
営業利益 (損失)	Operating profit (loss)	45.3	117.6	(72.3)	(61.5)
- 持分法による投資損益等	- Share of results of associates and others	3.4	(1.9)	+5.4	-
- 段階取得に係る再測定による利益	- Revaluation gain on step acquisition	0.1	5.4	(5.3)	(97.4)
金融損益及び税金控除前利益 (損失)	Profit (loss) before interest and tax	48.9	121.1	(72.2)	(59.6)
- 金融収益 (費用)	- Net finance income (costs)	(15.8)	(20.2)	+4.4	+21.9
- 金融収益	- Finance income	22.1	19.7	+2.4	+12.7
- 金融費用	- Finance costs	38.0	39.9	(1.9)	(4.9)
税引前利益 (損失)	Profit (loss) before tax	33.1	100.9	(67.8)	(67.2)
法人所得税費用	Income tax expense	38.5	34.9	+3.6	+10.3
当期利益 (損失)	Net profit (loss)	(5.4)	65.9	(71.3)	-
- 親会社の所有者に帰属する当期利益 (損失)	- Attributable to owners of the parent	(10.7)	59.8	(70.6)	-
- 非支配持分に帰属する当期利益	- Attributable to non-controlling interests	5.2	6.0	(0.8)	(13.7)

連結キャッシュフロー計算書

Cash flow

(十億円) (JPY bn)

		2023 1-12月 Jan-Dec	2022 1-12月 Jan-Dec	前年同期差 YoY
調整後営業利益	Underlying operating profit	163.5	204.3	(40.8)
構造改革費用の支出額(*1)	Business transformation cost spent(*1)	(14.2)	(28.7)	+14.5
非現金支出費用等の調整(*2)	Non-cash items adjustments(*2)	47.4	39.6	+7.8
運転資本変動前の純営業活動によるキャッシュ・フロー(*2)	Cash flows from operating activities before adjusting changes in working capital and others(*2)	197.7	215.2	(17.5)
運転資本の増減	Change in working capital	(60.3)	(3.5)	(56.8)
純営業活動によるキャッシュ・フロー(*2)	Cash flows from operations(*2)	137.4	211.7	(74.3)
利息の純額	Net interest (paid)	(20.5)	(18.3)	(2.2)
配当金の受取額	Dividends received	6.0	3.2	+2.8
法人所得税の支払額	Income taxes paid	(47.6)	(115.7)	+68.1
営業活動によるキャッシュ・フロー(*2)	Net cash flows from operating activities(*2)	75.2	80.8	(5.6)
固定資産の取得・売却の純額	Capital spend	(27.6)	(4.5)	(23.1)
子会社の取得・売却の純額	Acquisitions and disposals	(135.8)	(38.7)	(97.1)
非支配持分株主からの子会社持分取得・売却の純額	Purchase/sale of interests in subsidiary	(13.1)	(12.0)	(1.1)
有価証券の取得・売却の純額	Purchase/sale of securities	17.1	18.0	(0.9)
その他の投資活動	Other investing activities	0.6	3.0	(2.4)
リース負債返済による支出	Repayment of lease liabilities	(36.3)	(35.7)	(0.6)
その他の財務活動(*3)	Other financing activities(*3)	3.8	1.7	+2.1
グロス・キャッシュ・フロー	Gross cash flow	(115.9)	12.5	(128.4)
配当金の支払額	Dividends paid	(48.0)	(41.1)	(6.9)
自己株式の取得による支出	Share buybacks	(0.0)	(40.0)	+40.0
換算差額	Exchange rate movements	(11.0)	(4.4)	(6.6)
純有利子負債の増減額	Change in net debt	(175.0)	(73.0)	(102.0)

(*1) 構造改革費用の集計方法を変更しております。そのため、2022年1-12月は遡及修正後の金額となっております。

(*1) The aggregation method of business transformation cost has been changed. So, 2022 Jan-Dec are restated.

(*2) IFRS第16号に基づく減価償却費調整分を含める方法に変更しております。そのため2022年1-12月は遡及修正後の金額となっております。

(*2) Changing to include depreciation adjustments under IFRS16. So, 2022 Jan-Dec numbers are restated.

(*3) IFRS第16号に基づくリース負債返済支出を含める方法に変更しております。そのため2022年1-12月数値は遡及修正後の金額となっております。

(*3) Changing to include payment of lease liabilities adjustments under IFRS16. So, 2022 Jan-Dec numbers are restated.

連結財政状態計算書

Financial position

(十億円) (JPY bn)

		2023 12月末 End of Dec	2022 12月末 End of Dec	前期末差 Var.	前期末比 Var. %
のれん	Goodwill	831.1	749.7	+81.4	+10.9
無形資産	Intangibles	238.7	211.2	+27.5	+13.0
有形固定資産	PPE	29.4	26.5	+2.9	+10.9
使用权資産(リース負債相殺後)	Right-of-use assets(net of lease liabilities)	(79.8)	(80.7)	+0.9	+1.1
投資有価証券	Equity instruments	97.4	106.8	(9.4)	(8.8)
純運転資本	Net working capital	(123.7)	(157.4)	+33.7	+21.4
純有利子負債	Net debt	(103.7)	71.3	(175.0)	(245.4)
買収関連負債	M&A related debt	(34.5)	(59.9)	+25.4	+42.4
その他	Others	57.9	87.7	(30.0)	(34.2)
純資産	Net assets	912.7	955.3	(42.6)	(4.5)
- 親会社の所有者持分	- Owners' interests	841.6	880.2	(38.6)	(4.4)
- 非支配持分	- Non-controlling interests	71.1	75.0	(3.9)	(5.2)
為替	Currency				
円/USD	JPY/USD	140.8円	132.7円	-	+6.1
円/GBP	JPY/GBP	179.8円	160.0円	-	+12.4

電通ジャパン 業務区分別売上高の状況 (IFRSベース)

Net sales (turnover) of dJ by business category (IFRS basis)

(十億円) (JPY bn)

		2023年 1-12月 Jan-Dec	前年 同期比 YoY (%)	10-12月 Oct-Dec	前年 同期比 (%)	7-9月 Jul-Sep	前年 同期比 YoY(%)	4-6月 Apr-Jun	前年 同期比 YoY(%)	1-3月 Jan-Mar	前年 同期比 YoY(%)
新聞	Newspapers	45.9	(13.5)	12.9	(13.7)	9.8	(15.1)	8.7	(14.4)	14.3	(11.6)
雑誌	Magazines	11.5	(1.0)	3.6	+2.9	2.8	+1.2	2.4	(3.3)	2.5	(6.1)
ラジオ	Radio	11.8	(3.9)	3.1	(1.4)	2.7	(11.1)	2.8	+3.8	3.0	(6.0)
テレビ	Television	573.1	(8.2)	154.5	(6.2)	133.8	(6.0)	136.5	(8.9)	148.1	(11.5)
インターネット*1	Internet*1	401.5	(0.1)	114.4	+9.5	93.4	(1.9)	89.2	(1.4)	104.4	(6.6)
OOHメディア	OOH Media	36.4	+13.9	10.2	+4.1	8.0	+32.8	9.1	+23.1	8.9	+3.9
クリエイティブ	Creative	178.1	(3.9)	46.5	+0.9	40.7	(2.3)	41.6	+1.3	49.1	(12.8)
マーケティング/プロモーション	Marketing/Promotion	275.8	+2.8	90.6	+10.1	62.0	(4.7)	54.5	+2.8	68.5	+1.1
コンテンツサービス(日本基準) *2	Content Services (Japan GAAP)*2	135.5	+3.8	41.6	(12.2)	35.7	+9.2	24.9	+5.2	33.2	+24.3
その他	Others	200.3	+6.5	53.6	(0.4)	49.2	+10.3	49.7	+10.3	47.6	+7.4
連結調整等*3	Consolidation adjustments and others*3	11.6	-	(3.3)	-	6.5	-	5.8	-	2.5	-
マスメディアに含まれるインターネット*1	Internet included in mass media*1	(7.4)	-	(2.4)	-	(1.9)	-	(1.3)	-	(1.6)	-
合計	Total	1,874.5	(1.7)	525.8	+0.1	443.2	(1.2)	424.5	(0.7)	480.9	(5.1)
ご参考											
インターネット(旧集計)	Internet (previous calculation)	394.1	(0.2)	112.0	+10.8	91.4	(2.5)	87.8	(1.8)	102.7	(7.0)

*1 インターネット (旧集計) に加え、マスメディアに含まれるインターネット広告売上(23年1-12月: 74億円)を加算し、重複計上した数値です。

*2 IFRSベースでは、日本基準と売上計上のタイミングに差があります。上表*2では日本基準を記載し、IFRSベースとの差額は「連結調整等」で調整しています。

*3 海外グループへの売上や、会計基準の違いによる調整等を含みます。

*4 当期の区分に併せて前年数値を組み替えており、開示済みの前年数値とは異なります。

*1 The aggregate of Internet (previous calculation) and Internet turnover which is included in mass media (2023 Jan to Dec: JPY 7.4 bn)

*2 There is a difference in revenue recognition timing between IFRS and Japan GAAP. Japan GAAP is used for Content Services in the table. The difference between IFRS and Japan GAAP is recorded in "Consolidation adjustments and others."

*3 Turnover to group companies in International business, GAAP difference and others are included.

*4 The figures in the prior year have been restated in line with the current year allocation.

業種別売上高の状況*

Net sales (turnover) by industry *

		2023年 1-12月 Jan-Sep	構成比 vs Total (%)	前年同期比 YoY (%)	10-12月 Oct-Dec	前年同期比 YoY (%)	7-9月 Jul-Sep	前年同期比 YoY (%)	4-6月 Apr-Jun	前年同期比 YoY (%)	1-3月 Jan-Mar	前年同期比 YoY (%)
官公庁・団体・その他サービス	Government/Organizations/Professional Services	65.7	1.5	(28.1)	13.1	(43.3)	12.4	(39.5)	13.2	(15.7)	26.8	(15.7)
情報・通信・マスメディア・ソフトウェア	Information/Telecomm/Mass media/Softwares	489.1	11.3	(14.6)	153.1	(3.5)	123.7	(2.1)	107.0	(19.6)	105.2	(31.9)
金融・保険	Finance/Insurance	311.2	7.2	(0.6)	90.9	+2.4	71.9	(9.8)	73.4	+0.3	74.8	+4.8
食品・飲料・嗜好品	Food/Beverages/Tobacco	611.4	14.2	+1.8	174.2	+7.1	158.1	+14.8	161.0	+0.4	117.9	(15.7)
家庭用品・パーソナルケア	Household/Personal Products	743.8	17.3	+21.2	224.3	+21.2	189.5	+22.9	178.9	+20.3	150.9	+20.3
外食・各種生活サービス	Food Services/Other Consumer Services	332.1	7.7	+0.8	97.9	+9.0	80.0	(3.7)	73.2	+1.7	80.7	(4.1)
自動車・関連品	Automobiles/Related Products	390.8	9.1	(11.0)	113.0	(21.7)	95.7	(8.3)	83.2	(9.9)	98.7	+1.1
交通・レジャー	Transportation/Leisure	116.1	2.7	+47.9	36.7	+64.6	27.1	+25.5	29.2	+59.5	23.1	+41.6
流通・小売業	Distribution/Retailing	425.3	9.9	+9.1	133.3	+0.3	111.2	+31.0	93.5	+0.1	87.1	+11.1
薬品・医療用品	Pharmaceuticals/Medical Supplies	273.3	6.3	(17.4)	51.9	(56.8)	57.5	(29.3)	78.7	+14.3	85.0	+41.2
アパレル・家庭用耐久消費財	Apparel/Consumer Durables	246.5	5.7	(0.2)	73.5	(13.8)	55.3	(8.0)	61.0	+14.0	56.6	+17.8
精密機器・事務用品	Technology Equipment/Office supplies	129.2	3.0	+4.8	43.7	+18.6	35.6	+1.3	26.3	+2.0	23.5	(7.4)
その他	Others	174.6	4.1	+13.1	49.3	+18.4	46.6	+18.6	35.2	+5.8	43.3	+8.5
合計	Total	4,309.6	100.0	+0.6	1,255.5	(2.8)	1,065.4	+3.5	1,014.3	+2.5	974.2	+0.1

※(株)電通とインターナショナルマーケット(全売上の約70%)が集計の対象。

* Covers Dentsu Inc. and approximately 70% of total client net sales in International Markets.

為替関連データ

Currency exchange rates information

		期中平均レート Average rate			期末日レート Period end rate		
		2023 1-12月 Jan-Dec	2022 1-12月 Jan-Dec	前年同期比 YoY(%)	2023 12月末 End of Dec	2022 12月末 End of Dec	前期末比 YoY(%)
円/USD	JPY/USD	140.6円	131.4円	+7.0	140.8円	132.7円	+6.1
円/EUR	JPY/EUR	152.1円	138.0円	+10.1	155.8円	141.5円	+10.2
円/GBP	JPY/GBP	174.9円	161.9円	+8.0	179.8円	160.0円	+12.4
円/インド・ルピー	JPY/INR	1.7円	1.7円	+1.2	1.7円	1.6円	+5.4
円/中国元	JPY/CNY	19.8円	19.5円	+1.8	19.8円	19.0円	+4.3

売上総利益に占める主要通貨の割合

Net revenue ratio by currency

(%)

		円 JPY	USD	EUR	GBP	インド・ルピー INR	中国元 CNY	その他 Others	合計 Total
2023 1-12月	Jan-Dec	39.2	24.3	10.1	6.5	2.4	2.2	15.2	100.0

業績予想 テーブル

Guidance table

(十億円) (JPY bn)

		2024 連結業績予想 Guidance	2023 1-12月 Jan-Dec	増減額 Variance	増減率 Variance (%)
収益	Revenue	1,356.7	1,289.3	+67.3	+5.2
売上総利益	Net revenue	1,189.3	1,129.5	+59.7	+5.3
調整後営業利益	Underlying operating profit	180.0	163.5	+16.4	+10.1
- オペレーティング・マージン	- Operating margin	15.1%	14.5%	+60bp	+60bp
調整後当期利益*	Underlying net profit*	101.0	89.8	+11.1	+12.4
- 基本的1株当たり調整後当期利益*	- Underlying basic EPS*	381.96円	339.79円	+42.2	+12.4
営業利益 (損失)	Operating profit (loss)	135.4	45.3	+90.0	+198.8
当期利益 (損失) *	Net profit (loss)*	61.7	(10.7)	+72.4	(675.9)
為替	Currency	2024 1月平均 Av. Jan	2023 1-12月平均 Av. Jan-Dec		
円/USD	JPY/USD	146.1円	140.6円	+5.5円	+3.9
円/GBP	JPY/GBP	185.5円	174.9円	+10.6円	+6.1

脚注

Footnotes

スライド7 調整後当期利益・基本的1株当たり調整後当期利益・当期利益は、全て親会社所有者帰属分です。
営業利益・当期利益・基本的1株当たり当期利益は、ロシア影響を含みます。

スライド16 有利子負債は、借入金および社債の合計額です。リース負債（23年12月末2,190億円 22年12月末2,241億円）は、含まれていません。
調整後EBITDAは、調整後営業利益に調整項目に含まれない減価償却費及び無形資産の償却費を加算し算定しています（IFRS16号に基づく減価償却費調整分を除く）。

スライド17 配当性向は、基本的1株当たり調整後当期利益に対する配当性向です。

スライド34 調整後当期利益・基本的1株当たり調整後当期利益・当期利益（損失）は、全て親会社所有者帰属分です。
前年のCT&T構成比は計算方法を一部変更しており、開示済みの前年数値とは異なります。
営業利益（損失）・当期利益（損失）は、ロシア影響を含みます。
調整後EBITDAは、調整後営業利益に調整項目に含まれない減価償却費及び無形資産の償却費を加算し算定しています（IFRS16号に基づく減価償却費調整分を除く）。

スライド35 営業利益（損失）・当期利益（損失）は、ロシア影響を含みます。

スライド36 EMEAはGlobal事業を除いたオーガニック成長率を表示しています。
2022年度以降のオーガニック成長率はロシア影響を含みません。

スライド44 調整後当期利益・当期利益（損失）は、全て親会社所有者帰属分です。
営業利益調整項目は「営業利益調整項目」をご参照ください。

スライド51 調整後当期利益・基本的1株当たり調整後当期利益・当期利益（損失）は、全て親会社所有者帰属分です。

脚注

Footnotes

- Slide 7 Net profit, underlying net profit and underlying basic EPS: After attribution to non-controlling interests.
Statutory operating profit, statutory net profit, statutory basic EPS: Include the results from the Russia business.
- Slide 16 Total debt is the sum of loans and bonds. Lease liabilities (JPY 219.0 bn as of Dec 31, 2023; JPY 224.1 bn as of Dec 31, 2022) are not included.
Underlying EBITDA: Underlying operating profit before depreciation and amortization (excluding depreciation adjustments under IFRS 16).
- Slide 17 Payout ratio: Calculated as annual dividend as a percentage of basic EPS
- Slide 34 Net profit (loss), underlying net profit and underlying basic EPS: After attribution to non-controlling interests.
CT&T ratio for the prior year is different from the figure previously disclosed due to updates in calculation methodology.
Statutory operating profit (loss), statutory net profit (loss): Include the results from the Russia business.
Underlying EBITDA: Underlying operating profit before depreciation and amortization (excluding depreciation adjustments under IFRS 16).
- Slide 35 Statutory operating profit (loss), statutory net profit (loss): Include the results from the Russia business.
- Slide 36 Quarterly organic growth in EMEA excludes Global.
The results from the Russia business are excluded from 2022 onwards.
- Slide 44 Underlying net profit and net profit (loss): After attribution to non-controlling interests.
Operating profit adjustments: Please refer to “Reconciliation from Underlying operating profit to Statutory operating profit”
- Slide 51 Net profit (loss), underlying net profit and underlying basic EPS: After attribution to non-controlling interests.

本資料取扱い上の留意点

将来に関する記述について

- 本資料は、電通グループに関する「将来に関する記述」またはそれに該当しうるものを含んでおります。本資料に記載される過去の事実以外の記述は将来に関する記述であることがあります。「～を目標としている」、「～を計画している」、「～と考えている」、「～と予想される」、「～を目的としている」、「～する意向である」、「～するつもりである」、「～する可能性がある」、「～が期待される」、「～と見込まれる」、「～と予測する」、及びこれらに類似する意味の単語や言葉、又はそれらの否定文は、将来に関する記述です。将来に関する記述には、(i) 今後の資本支出、費用、収入、利益、シナジー効果、経済動向、負債、財務状況、配当政策、損失及び将来予測、(ii) 事業及び経営戦略、並びに (iii) 電通グループの事業に対する政府規制の影響に関する記述を含みます。
- 将来に関する記述は、期待されている結果に重大な影響を与えるリスクや不確実性を伴い、一定の重要な前提に基づいています。多くの要因により、実際の結果は、将来に関する記述において想定又は示唆されていたものと著しく異なることがあります。かかる不確実性やリスクに鑑み、本資料を閲覧される方は、その記述が行われた日付け時点における予想でしかない将来に関する記述に過度に依存しないようご注意ください。
- IFRS第16号「リース」適用について
IFRS第16号「リース」を、19年1月1日より適用しています。当社は、本会計基準の遡及適用に伴う累積的影響を、適用開始日に認識（修正遡及アプローチを採用）しており、過年度の業績を、IFRS第16号ベースで修正再表示しておりません。

なお、現時点で想定される主なリスクとして、以下のような事項を挙げることができます（なお、かかるリスクや要因はこれらの事項に限られるものではありません）。

- ① 景気変動によるリスク
 - ② 技術革新およびメディアの構造変化によるリスク
 - ③ 財務目標等の未達リスク
 - ④ 取引慣行等に伴うリスク
 - ⑤ 競合によるリスク
 - ⑥ 情報システムへの依存に関するリスク
 - ⑦ 法規制等に関するリスク
 - ⑧ 訴訟等に関するリスク
- 電通グループは、適用法令により義務付けられる場合を除き、本資料に含まれる将来に関する記述又はその他の記述を更新する義務を負うものではありません。

Disclaimer

Forward-Looking Statements

- This presentation contains statements about Dentsu Group that are or may be forward-looking statements. All statements other than statements of historical facts included in this presentation may be forward-looking statements. Without limitation, any statements preceded or followed by or that include the words “targets”, “plans”, “believes”, “expects”, “aims”, “intends”, “will”, “may”, “anticipates”, “estimates”, “projects” or, words or terms of similar substance or the negative thereof, are forward-looking statements. Forward-looking statements include statements relating to the following: information on future capital expenditures, expenses, revenues, earnings, synergies, economic performance, and future prospects.
- Such forward-looking statements involve risks and uncertainties that could significantly affect expected results and are based on certain key assumptions. Many factors could cause actual results to differ materially from those projected or implied in any forward-looking statements. Due to such uncertainties and risks, readers are cautioned not to place undue reliance on such forward-looking statements, which speak only as of the date hereof.
- IFRS16 “Leases”:
IFRS16 “Leases” is applied from January 1st, 2019. The cumulative effect of initially applying IFRS 16 is recognized at the date of initial application (modified retrospective approach). Past results are not restated under IFRS 16.
- Risks, uncertainties or other factors that could cause actual results to differ materially from those expressed in any forward-looking statement include, without limitation.
 - ① Risk related to fluctuations in the economic and business environment
 - ② Risk related to structural changes in the media
 - ③ Risk related to our ability to realize our financial targets
 - ④ Risk related to common business practices
 - ⑤ Risk related to competition among advertising agencies
 - ⑥ Risk related to the development of systems and databases
 - ⑦ Risk related to legal or regulatory changes
 - ⑧ Risk of litigation
- Dentsu Group disclaims any obligation to update any forward-looking or other statements contained herein, except as required by applicable law.

用語の定義

- 売上高: 顧客に対して行った請求額および顧客に対する請求可能額の総額（割引および消費税等の関連する税金を除く）
- 調整後営業利益: 調整後営業利益は、営業利益から、買収行為に関連する損益および一時的要因を排除した、恒常的な事業の業績を測る利益指標
- 買収行為に関連する損益: 買収に伴う無形資産の償却費、M&Aに伴う費用、完全子会社化に伴い発行した株式報酬費用
- 一時的要因の例示: 構造改革費用、減損、固定資産の売却損益など
- オペレーティング・マージン: 調整後営業利益÷売上総利益
- 調整後当期利益（親会社所有者帰属分）: 当期利益（親会社所有者帰属分）から、営業利益に係る調整項目、関連会社株式売却損益、アーンアウト債務・買収関連プットオプション再評価損益、これらに係る税金相当・非支配持分損益相当などを排除した、親会社所有者に帰属する恒常的な損益を測る指標
- 基本的1株当たり調整後当期利益: 調整後当期利益（親会社所有者帰属分）ベースで計算したEPS
- 調整後EBITDA: 調整後営業利益に調整項目に含まれない減価償却費及び無形資産の償却費を加算し計算（IFRS16号に基づく減価償却費調整分を除く）
- 為替影響排除ベース: 当期実績（業績予想）と、前期実績などの比較数値を直近決算為替レートで洗い替えた数値との比較
- 為替変動による影響: 前年実績と、前年実績を直近決算為替レートで洗い替えた数値との差額
- M&Aによる成長: 前年期初から直近決算期末までに実施したM&Aによる影響額（為替変動による影響を調整後。M&A先のオーガニック成長分は控除）
- オーガニック成長率: 為替やM&Aの影響を除いた内部成長率。前年期初から直近決算期末までに実施したM&Aについては、当期に連結された月数分は前年同期にも連結されていたと仮定して、M&A先も含めてオーガニック成長率を計算
- CT&T: カスタマートランスフォーメーション&テクノロジー（CT&T）は、当社が2021年2月発表の中期経営計画で示したマーケティング・テクノロジー、カスタマーエクスペリエンスマネジメント、コマース、システム・インテグレーション、トランスフォーメーション&グロース戦略などの事業で構成される高成長領域。
- 純運転資本 営業債権及びその他の債権、棚卸資産、その他の流動資産から営業債務及びその他の債務、その他の流動負債を控除した運転資本
- 純有利子負債 有利子負債から現金及び現金同等物を控除した額

Definition

- Turnover: The gross amounts billable to clients handled by the Group on behalf of clients, with net of discounts, VAT and other sales-related taxes
- Underlying operating profit: KPI to measure recurring business performance which is calculated as operating profit added with M&A related items and one-off items
- M&A related items: amortization of purchased intangible assets, acquisition costs, share-based compensation expense issued following the acquisition of 100% ownership of a subsidiary
- One-off items: items such as business transformation cost, asset write-down and gain/loss on sales of non-current assets
- Operating margin: Underlying operating profit divided by net revenue
- Underlying net profit (attributable to owners of the parent): KPI to measure recurring net profit attributable to owners of the parent which is calculated as net profit (attributable to owners of the parent) added with adjustment items related to operating profit, gain/loss on sales of shares of associates, revaluation of earnout liabilities / M&A related put-option liabilities, tax-related, NCI profit-related and other one-off items
- Underlying basic EPS: EPS based on underlying net profit (attributable to owners of the parent)
- Underlying EBITDA: Underlying operating profit before depreciation and amortization (excluding depreciation adjustments under IFRS 16).
- Constant currency basis: Comparison with the current period where the previous year's numbers are recalculated using the currency exchange rate which is used for the current year's numbers
- Currency: Currency movements comparing prior period reported net revenue at reported currency to prior period net revenue at constant currency (reported currency of the current year)
- Acquisitions: The effect of business acquired or disposed of since the beginning of the prior year
- Organic growth/ Organic revenue decline: Organic growth and organic revenue decline represent the constant currency year-on-year growth/decline after adjusting for the effect of business acquired or disposed of since the beginning of the prior year. This is calculated by comparing current period reported net revenue to prior period net revenue, adjusted for the pre-acquisition or pre-disposal net revenue as applicable, and stated at constant exchange rate, in order to derive like-for-like growth
- CT&T (Customer Transformation & Technology): high growth business domain including the services related to marketing technology, customer experience management, commerce, system integration, and transformation & growth strategy.
- Net working capital: Working capital after deducting trade payables, other payables and other current liabilities from trade receivables and other receivables, inventories and other current assets
- Net debt : Total debt less cash and cash equivalents