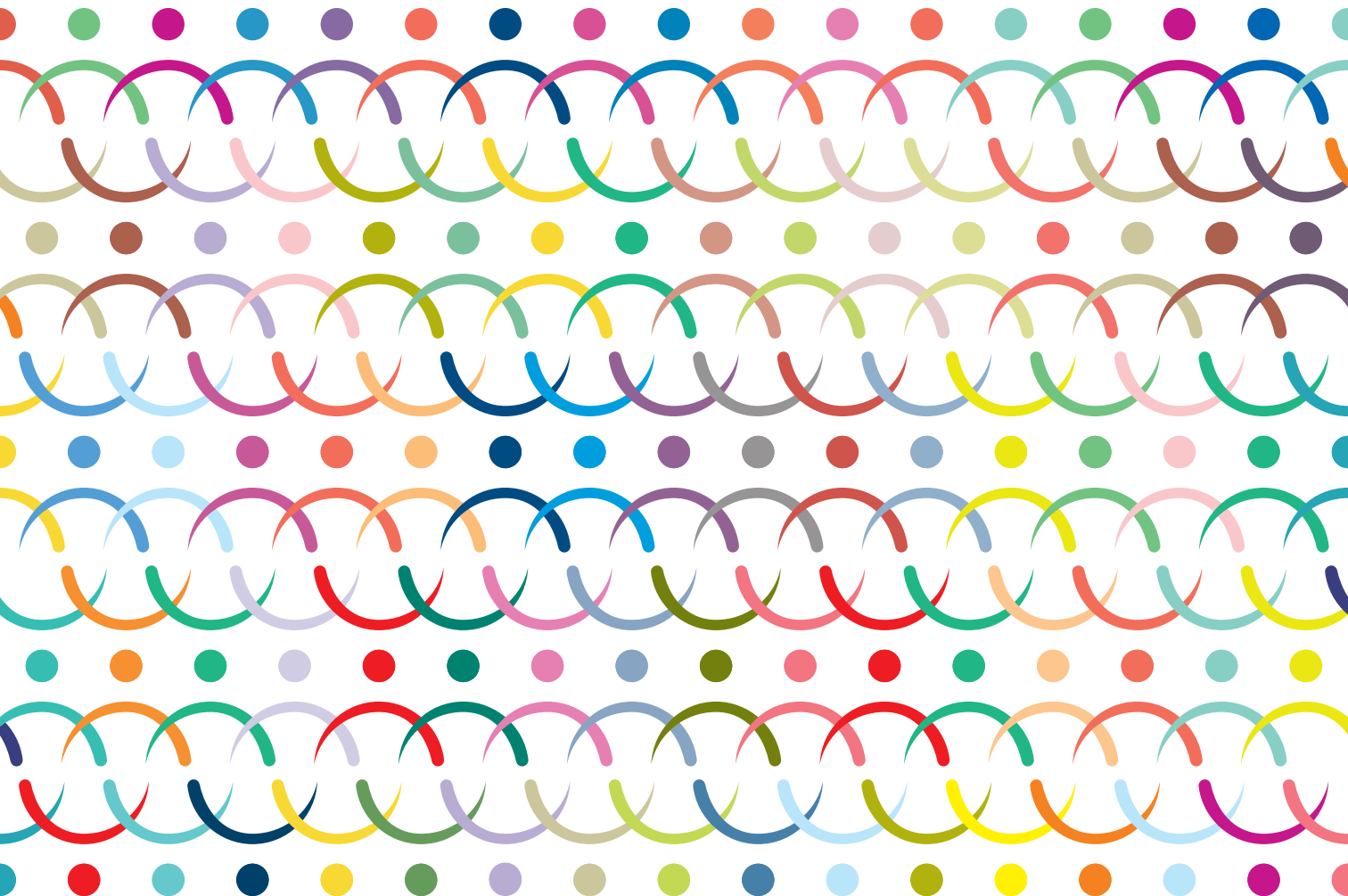


第175回 定時株主総会招集ご通知

株式会社 電通グループ



dentsu

目次

P.3

株主の皆様へ.....	3
議決権行使のお願い.....	6
インターネットで議決権を行使される場合.....	7

P.8

招集ご通知

第175回定時株主総会招集ご通知.....	8
-----------------------	---

P.11

株主総会参考書類

議案 取締役9名選任の件.....	11
ご参考 取締役のスキル及び委員会について.....	22
独禁法違反への対応・意識行動改革の進捗.....	24
コーポレートガバナンス関連情報.....	27

P.38

事業報告

I. 当社グループの現況に関する事項.....	38
Ⅲ. 会社役員に関する事項.....	47

P.58

連結計算書類

P.61

計算書類

P.64

監査報告書

会計監査人の監査報告書.....	64
監査委員会の監査報告書.....	68

株主メモ

冊子で株主様へご提供

ウェブサイトに掲載・書面交付請求株主様へご提供

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告書

株主の皆様へ

株主の皆様には、平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

第175回定時株主総会を予定どおり開催することになりましたので、ご案内申し上げます。

令和6年能登半島地震により犠牲となられた方々の御冥福をお祈りするとともに、被災された皆様には心よりお見舞い申し上げます。皆様の安全と被災地の一日も早い復興をお祈り申し上げます。

はじめに、2023年2月28日に東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会におけるテストイベントの入札等事業に関して、当社が独占禁止法違反の疑いで公正取引委員会から刑事告発され、東京地方検察庁により起訴された件につきまして、現在も公判が継続しており、株主の皆様には引き続きご心配をおかけしておりますこと、深くお詫び申し上げます。

当社グループは、「仕事への取り組み方を刷新することで、すべてのステークホルダーに対する責任を果たす」ことを目的に、「Dentsu Japan 改革委員会」を設置し、私自身が委員長に就任して改革に邁進しております。

また、2023年度は、当社グループにとって大変厳しいものとなりました。株主の皆様のご期待に沿う結果を実現できていないことについて、真摯に受け止めるとともに、2024年度には成長軌道へ回帰すべく、様々な施策を遂行してまいります。



取締役 代表執行役 社長 グローバルCEO
五十嵐 博

オーガニック成長への回帰に向けた経営資源の集中

本年2月14日の決算発表で公表させていただいたとおり、2024年度を計画最終年度とする現行の中期経営計画は、資本配分やESGに関する一部コミットメントについては達成に向けて進んでいるものの、2023年度の厳しい実績等から、オーガニック成長率とオペレーティング・マージンについてはコミットメントの達成が困難な状況となっております。具体的には、オーガニック成長率を2021年に対して2024年まで年平均成長率（CAGR）4～5%と見込んでおりましたが、2023年度通期実績は-4.9%、2024年度業績予想は約1%となっており、その達成は困難となりました。また、オペレーティング・マージンについても同様に、2023年まで17～18%の範囲で管理した上で2024年には18%を確保することを目指しておりましたが、2023年度は14.5%という実績となり、2024年度は約15%となる予想です。

こうした状況を踏まえ、業績の回復を図るためには、改めてオーガニック成長への集中が必要であると考えております。そのための基礎となるのが、従前より取り組んできた事業運営体制の刷新です。2023年度より「ワン・マネジメント・チーム」によるグローバル経営体制へ移行し、2024年度からはグローバル共通の事業管理モデル「One dentsuオペレーティング・モデル」を導入いたしました。これにより、顧客企業の窓口をグローバルで一体化し、高度なプラクティス（dentsuがグローバルで提供するサービスの括りの名称）のより迅速な提供と、オペレーションの効率向上を推進していきます。そして新経営体制の下、より進化した「One dentsu」として、顧客企業の更なる成長を支援していきます。

2024年度のアクションプラン

当社グループは、さらなる変革に向け、大きく3つのアクションに取り組んでまいります。

①「Integrated Growth Solutions」を実現するための内部投資

当社グループの強みは、マーケティング、テクノロジー、コンサルティングの融合する領域において、保有するグループの多岐に渡るケイパビリティを統合して、顧客企業のトップライン成長を実現する「Integrated Growth Solutions」です。その提供による健全な事業成長を実現するため、内部投資を強化いたします。具体的な投資領域としては、アカウントビリティの高いソリューションの提供を実現するためのデータ&テクノロジー領域や、「Integrated Growth Solutions」の提案と実行を担う人材育成・獲得、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などが挙げられます。

②事業ポートフォリオ変革と財務規律の強化

事業戦略推進に当たり注力すべき事業領域や市場を絞り込み、不採算な事業や市場の再建や見直しを進めることで、事業ポートフォリオの変革に取り組んでまいります。なお、このような変革を遂行し、健全な事業成長を図るに際し、財務面からの規律も徹底するため、取締役会の諮問機関として、社外取締役を中心に構成されるファイナンス委員会を新設することを決定しました。同委員会には、事業推進の支援とともに、規律ある財務戦略・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、及びそれらの履行状況のモニタリング等を通じて、財務ガバナンスの高度化を支援いただきます。

③ガバナンス及び内部統制の再構築

冒頭で申し上げた東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会事案、また、DACH（ドイツ・オーストリア・スイスで構成する区域）において発生した、複数地域・法人に及ぶ構造改革とシステム統合を要因とした一時的な財務影響などへの対処に加え、当社グループはガバナンス及び内部統制の再構築に努めてまいります。既にグローバル内部統制&リスク責任者を設置するなど、体制を強化する取り組みを進めております。併せて、経営陣と従業員が一体となって進める取り組みとして、行動憲章を当社グループ全体に浸透させることで、インテグリティを最優先とする組織風土の実現を図ります。

これらの戦略とアクションプランを通じて、長期的な株主価値を確実に向上してまいります。市場環境には依然不透明な部分が残りますが、私たちは新たな環境に適応すべく、事業を不断に変革してまいります。事業ポートフォリオ変革等の具体的な計画は、新たな中期経営計画の形で本年後半に発表する予定です。

【人の可能性】を引き出し、広げる人財戦略

上記3つのアクションプランの1つ目でも触れましたが、人が生み出すクリエイティビティは、dentsuにとっての最も大切なケイパビリティで

あり、人財育成・獲得に対する内部投資の積極化は極めて重要なことであると認識しております。あるべきガバナンスを浸透させ、「dentsuの目指す姿」の実現を牽引するリーダーシップの育成は、組織全体にポジティブな影響を与えていると考えています。また、ユニークな個の力を多様に掛け合わせ、コラボレーションを促進していくためには、カルチャーとDEI（ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン）への注力が不可欠です。こうした人財戦略を実行していくにあたり、人事部門もその能力を高め、ビジネスに寄り沿うパートナーシップを強化していくことも重要です。経営陣一丸となって、71,000人の当社グループ従業員の力を最大限に引き出し、変革を加速してまいります。

人が生きる喜びに満ちた活力ある社会の実現を目指して

当社グループは「Integrated Growth Solutions」の提供を通じて、顧客企業が直面する社会課題の解決、そして社会全体の持続可能な成長を目指すことで、社会的価値と経済的価値の両方を創造し、B2B2S (Business-to-Business-to-Society) カンパニーとしての企業価値を最大化していきます。

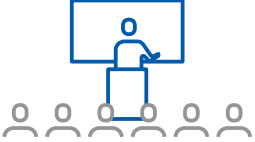


株主の皆様には、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

議決権行使のお願い

議決権は、株主の皆様が当社の経営にご参加いただくための大切な権利です。


議決権の行使方法は、以下の方法がございます。

株主総会参考書類をご参照のうえ、議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。

株主総会に出席	議決権行使書を郵送	インターネットによる行使
 <p>株主様にご送付している招集ご通知に同封の議決権行使書用紙をご持参いただき、会場受付にご提出ください。議事資料として、同通知をご持参くださいますようお願いいたします。</p> <p>株主総会開催日時</p> <p>2024年 3月28日 (木) 午前10時 (開場：午前9時予定)</p>	 <p>株主様にご送付している招集ご通知に同封の議決権行使書用紙に各議案に対する賛否をご表示いただき、ご返送ください。</p> <p>行使期限</p> <p>2024年 3月27日 (水) 午後5時30分 到着分まで</p>	 <p>インターネットにより議決権を行使していただけます。詳しくは次頁をご覧ください。</p> <p>行使期限</p> <p>2024年 3月27日 (水) 午後5時30分 受付分まで</p>

議決権行使書用紙のご記入方法

議決権行使書



切り取ってご投函ください。

➤ **こちらに、各議案の賛否をご表示ください。**

第1号議案*

▶ 全員賛成の場合：「賛」の欄に○印

▶ 全員反対の場合：「否」の欄に○印

※一部の候補者につき異なる意思を表示される場合は、当該候補者の番号をご記入ください。

議決権の行使にあたっては、以下の事項をあらかじめご承知おきください。

- 議決権を有する他の株主1名を代理人として本総会にご出席いただくことが可能です。ただし、代理権を証明する書面のご提出が必要となります。
- 議決権行使書とインターネットにより重複して議決権を行使された場合は、インターネットにより行使された内容を有効なものとして取り扱わせていただきます。
- インターネットにより複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効なものとして取り扱わせていただきます。また、パソコン、タブレット、スマートフォン等異なる端末で重複して議決権を行使された場合も、最後に行使された内容を有効なものとして取り扱わせていただきます。
- 議決権行使書面において、各議案に対する賛否の表示がない場合は、当該議案につき、賛成の意思表示をされたものとして取り扱わせていただきます。

インターネットで議決権を行使される場合

インターネットによる議決権行使は、パソコン、タブレット、スマートフォン等から議決権行使ウェブサイトへアクセスしていただくことによるのみ実施可能です。

議決権行使ウェブサイトへアクセスしていただき、賛否をご入力ください。

行使期限：2024年3月27日（水曜日）午後5時30分まで

QRコードを読み取る方法

議決権行使書用紙の右下に記載された「ログインID」及び「仮パスワード」を入力することなく、議決権行使ウェブサイトへログインすることができます。

お手元の議決権行使書用紙の右下に記載された「QRコード」を読み取ってください。



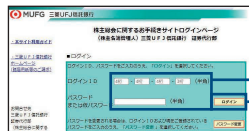
※ スマートフォンの機種により「QRコード」でのログインができない場合があります。

ログインID・仮パスワードを入力する方法

- 1 議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。

議決権行使ウェブサイト：<https://evote.tr.mufg.jp/>

- 2 お手元の議決権行使書用紙の右下に記載された「ログインID」及び「仮パスワード」を入力し、「ログイン」をクリックしてください。



「ログインID」及び
「仮パスワード」を入力
「ログイン」をクリック

※ パソコンで表示した場合の画面イメージです。

以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください

議決権行使サイトの操作方法に関するお問い合わせについて

インターネットで議決権を行使される場合の操作方法については、下記にお問い合わせください。

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 **0120-173-027** (通話料無料、受付時間 9:00~21:00)

(証券コード：4324)

2024年3月13日

(電子提供措置の開始日2024年3月7日)

株 主 各 位

東京都港区東新橋一丁目8番1号

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

第175回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご支援を賜り厚くお礼申し上げます。

さて、当社第175回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。本株主総会の招集に際しては電子提供措置をとっており、インターネット上の下記ウェブサイトにて「第175回定時株主総会招集ご通知」として電子提供措置事項を掲載しております。

[当社ウェブサイト]

<https://www.group.dentsu.com/jp/ir/stockandratings/shareholdersmeeting.html>

また、上記当社ウェブサイトのほか、インターネット上の下記ウェブサイトにも掲載しております。

[株式会社東京証券取引所ウェブサイト]

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>

※上記URLより次の手順でダウンロードいただけます。①銘柄名（会社名）「電通グループ」又は証券コード「4324」を入力し「検索」をクリック、②「基本情報」をクリック、③「縦覧書類/PR情報」タブを選択、④[株主総会招集通知/株主総会資料]欄の「情報を閲覧する場合はこちら」をクリック

敬具

お知らせ

書面交付請求をされていない株主様には、招集ご通知のほか、株主総会参考書類の一部及び議決権行使書用紙のみをお送りいたしますので、電子提供措置事項のうち、その他の事項については、上記のいずれかのウェブサイトをご参照ください。

また、書面交付請求をされた株主様に対して交付する書面には、法令及び当社定款第19条第2項に基づき、電子提供措置事項のうち、以下の事項が掲載されておりませんので、上記のいずれかのウェブサイトをご参照ください。

1 事業報告に関する事項

Ⅱ 株式及び新株予約権等に関する事項（すべて）

Ⅲ 会社役員に関する事項

4. 重要な兼職の状況

5. 社外役員に関する事項

Ⅳ 会計監査人に関する事項（すべて）

Ⅴ 会社の体制及び方針（すべて）

2 連結計算書類に関する事項

連結注記表

3 計算書類に関する事項

個別注記表

監査委員会及び会計監査人は、監査報告を作成する際に、上記の事項を含めた事業報告、連結計算書類及び計算書類を監査の対象としております。電子提供措置事項を修正すべき事態が生じた場合は、修正事項について速やかに上記の各ウェブサイトに掲載いたします。

記

1	日時	2024年3月28日（木曜日）午前10時 ※開場は午前9時を予定しております。
2	場所	東京都中央区銀座八丁目21番1号 住友不動産汐留浜離宮ビル ベルサール汐留
3	目的事項	報告事項 (1) 第175期（2023年1月1日から2023年12月31日まで）事業報告、連結計算書類並びに会計監査人及び監査委員会の連結計算書類監査結果報告の件 (2) 第175期（2023年1月1日から2023年12月31日まで）計算書類報告の件 決議事項 議案 取締役9名選任の件

当日ご出席の場合には、株主様へご送付している招集ご通知をご持参いただき、お手数ながら同通知に同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。開会時間直前は混雑いたしますので、早めのご来場をお願い申し上げます。

株主総会にご出席の株主の皆様へのお土産はご用意いたしておりません。何卒ご理解いただきますようお願い申し上げます。

以上

招集ご通知の書面をご希望される場合のお申込みについて

書面交付請求をされていない株主様のうち、本総会の招集ご通知の印刷書面*をご希望の株主様は、招集通知送付受付ウェブサイトより以下のログインID、パスワードをご入力の上、お申込みください。

*書面交付請求をされた株主様にお送りしている内容と同様になります。

1.招集通知送付受付ウェブサイト：<https://d.srdb.jp/4324/2403/>



2.受付期間：2024年3月7日（木）0時～2024年3月22日（金）23時59分まで

3.お申込み方法：

① 上記ウェブサイトアクセスし、ログインID・パスワード*を入力してログイン

ログインID：議決権行使書用紙に記載されている**株主番号**

パスワード：議決権行使書用紙に記載されている**郵便番号**（ハイフンなし）

※12月末時点のご登録住所の郵便番号をご入力ください。

② ログイン後、ご希望の送付先住所、氏名、メールアドレスを入力し、確認ボタンをクリック

③ ②で登録した内容をご入力いただいたメールアドレスに届きますので、確定用のURLをクリック

※メールで届く確定用のURLをクリックしないと登録完了になりませんので、必ずメールをご確認ください。

※登録内容に誤りがある場合には①からやり直してください。

④ 受付完了画面に目安となるお届け希望日が表示され、受付完了メールが届きます。その後ご入力いただいた住所宛に書面が送付されます。

※一度お申込みいただいた場合、二回目以降の登録はできません。

※メールアドレスに誤りがあると登録確認のメールをお届けすることができません。ご登録の際は必ずメールが受信できる正しいメールアドレスをご入力ください。

※迷惑メールフィルターなどで受信を制限されていると、登録内容確認用のメールを受信することができない場合があります。[@srdb.jp] のドメインを受信可能な状態にしてください。

※ご提供いただきました情報は本件以外に使用することはございません。

書面交付請求をされていない株主様のうち、次回の株主総会以降も書面のご送付を希望される株主様は、別途、基準日までに、証券会社又は株主名簿管理人に「書面交付請求」のお手続きをお申し出ください。

株主総会参考書類

議案及び参考事項

議 案 取締役9名選任の件

本総会終結の時をもって取締役9名全員が任期満了となります。

つきましては、指名委員会の決定に基づき、取締役9名の選任をお願いいたしたいと存じます。

本総会において選任いただく取締役の任期は、2025年3月開催予定の当社定時株主総会終結の時までとなります。取締役候補者は次のとおりであります。



候補者番号

1 ティモシー・アンドレー

1961年4月28日生 (満62歳)

再任

担当 取締役会議長

取締役会出席状況：100% (14回/14回)

現に保有する普通株式：12,189株

略歴及び地位

2002年3月	National Basketball Association Senior Vice President Communications & Marketing	2008年11月	Dentsu Holdings USA, LLC. President & CEO
2005年12月	BASF Corporation, CCO (Chief Communication Officer)	2013年6月	当社取締役専務執行役員
2006年5月	Dentsu America, LLC. CEO	2020年1月	当社取締役副社長執行役員
2008年6月	当社執行役員	2020年9月	Dentsu International Limited Executive Chairman
		2021年3月	当社代表取締役副社長執行役員
		2022年3月	当社取締役取締役会議長 (現任)

取締役候補者とする理由

ティモシー・アンドレー氏は、海外での業務経験を経て、2008年6月に当社の執行役員、2013年6月に当社の取締役専務執行役員に就任し、さらに2020年1月からは当社の取締役副社長執行役員として、グループ経営に関し、海外事業統括の立場から積極的に意見・提言等を行っており、当社の企業価値の向上に長年にわたり貢献してまいりました。2022年3月からは業務を執行しない取締役として取締役会議長に選定され、強いリーダーシップで取締役会を運営しております。グローバルな経験に裏打ちされた、かかる実績を踏まえ、引き続き当社の取締役として、同氏の知見を取締役会の監督機能の強化及び当社のグローバル環境での持続的成長と企業価値向上に活用していただくことが期待できるものと判断しております。なお、同氏が取締役に選任された場合、引き続き、業務を執行しない取締役として、取締役会議長に選定する予定です。

株主の皆様へ

この度取締役会議長候補者への指名を受け光栄に思います。これもひとえにOne dentsuの実現に向かう当社グループに対する株主の皆様の変わらぬご支援とご信頼の賜物と心より感謝申し上げます。取締役会として、皆様のご支援にお応えできるよう努力してまいります。取締役会の課題は、すべてのステークホルダーに価値を提供し、より俊敏でイノベティブな、かつ高いパフォーマンスを発揮する競争力を有するdentsuへの変革を加速させることです。私たちは、コーポレートガバナンスとESGイニシアチブの強化及びインテグリティとアカウンタビリティを有するハイパフォーマンスな企業文化の醸成に取り組んでいます。取締役会は、経営計画の実行を監督し、株主の皆様の利益との揺るぎない整合性を確保する責任を十分に認識しています。今後も経営計画の進捗と実績を定期的に監督し、透明性を持って建設的に皆様とコミュニケーションを図ってまいります。



候補者番号

い が ら し ひ ろ し

2 五十嵐 博

1960年7月23日生（満63歳）

再任

担当 代表執行役社長 グローバルCEO
指名委員

取締役会出席状況：100%（14回／14回）
当社の業績連動型株式報酬制度により当社の業績に応じて付与される普通株式：

現に保有する普通株式：8,890株
（最大値）55,640株

略歴及び地位

1984年4月	当社入社	2022年1月	当社取締役社長執行役員CEO
2013年4月	当社営業局長		株式会社電通代表取締役
2017年1月	当社執行役員	2022年3月	当社代表取締役社長執行役員CEO
2018年3月	当社取締役執行役員	2023年3月	当社取締役代表執行役社長CEO
2020年1月	株式会社電通代表取締役社長執行役員	2024年1月	当社取締役代表執行役社長グローバルCEO（現任）

取締役候補者とする理由

五十嵐博氏は、営業部門での業務経験を経て、2017年1月に当社の執行役員に就任し、さらに2018年3月からは当社の取締役執行役員として、国内事業部門統括の立場から当社グループの事業成長・変革について積極的に意見・提言等を行い、当社の企業価値の向上に貢献しております。2022年3月からは、当社の代表取締役社長執行役員（2023年3月より取締役代表執行役社長）として、グローバル規模での事業変革の加速と経営の更なる高度化を強力に押し進め、企業価値の最大化に取り組んでおります。かかる実績を踏まえ、引き続き当社の取締役として、同氏の経験及びリーダーシップをグループ丸となった競争力の強化や企業価値向上に活用していただくことが期待できるものと判断しております。なお、同氏が取締役に選任された場合、代表執行役社長に選定するとともに、指名委員会の委員に選定する予定です。

株主の皆様へ

当社グループの事業は現在大きな変革期を迎えております。顧客の持続的成長を実現する「Integrated Growth Solutions」の提供という事業戦略を加速するため、これまで経営体制やオペレーティング・モデルの刷新を実現してきました。本年はOne dentsuのグローバル体制の下、事業戦略の遂行を徹底し、一刻も早い業績回復を実現するとともに、ガバナンスや内部統制の再構築を進め、当社グループの企業価値を最大化してまいります。



候補者番号

そ が ありのぶ

3 曾我 有信

1965年3月27日生（満58歳）

再任

担当 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

取締役会出席状況：100%（14回／14回）

現に保有する普通株式：5,466株

当社の業績連動型株式報酬制度により当社の業績に応じて付与される普通株式：

（最大値）31,618株

略歴及び地位

1988年4月	当社入社	2023年1月	当社代表取締役副社長チーフ・ガバナンス・オフィサー
2015年6月	当社経理局長	2023年3月	当社取締役代表執行役副社長チーフ・ガバナンス・オフィサー
2017年1月	当社執行役員兼経営企画局長	2024年1月	当社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
2017年3月	当社取締役執行役員	2024年2月	当社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（現任）
2022年1月	当社取締役副社長執行役員CFO		
2022年3月	当社代表取締役副社長執行役員CFO		

取締役候補者とする理由

曾我有信氏は、コンテンツ領域及び経理・財務部門での業務経験を経て、経営的立場での豊富な経験を有しております。2017年1月から当社の執行役員に就任し、さらに同年3月からは当社の取締役執行役員、2022年3月からは当社の代表取締役副社長執行役員として、経営企画、IR、情報開示及び経理・財務担当の立場から積極的に意見・提言等を行い、特に財務基盤の改善と株主価値の持続的向上に寄与し、当社の企業価値の向上に貢献してまいりました。2023年1月からは当社代表取締役副社長チーフ・ガバナンス・オフィサーに就任し、当社のコーポレートガバナンスの高度化を通じて当社の更なる企業価値の向上に貢献しております。かかる実績を踏まえ、引き続き当社の取締役として、同氏の経験等をグループ経営や管理・監督に活用していただくことが期待できるものと判断しております。なお、同氏が取締役に選任された場合、代表執行役副社長に選定する予定です。

重要な兼職の状況

- Dentsu International Limited Chair of the Board

株主の皆様へ

昨年、当社は指名委員会等設置会社へ移行しました。今年は、その仕組みの実効性を高めることで、コーポレートガバナンスの更なる改善を進めてまいります。今年の最重要課題は、加速する環境変化に対応し、持続的な成長を支える基盤を整備することと認識しております。One dentsuを推進するシンプルな組織の構築、内部統制の強化、透明性の高い情報の開示、そしてグループ全体でインテグリティを価値観のトップに据える組織風土の定着などの取り組みを進め、株主をはじめとするステークホルダーの皆様から信頼をいただけるよう、責任を果たしてまいります。



候補者番号 まつい がん
4 松井 巖

1953年12月13日生（満70歳）

独立社外取締役候補者
再任

担当 指名委員・監査委員長

取締役会出席状況：100%（14回／14回）
社外取締役在任年数：4年（本総会終結時）

現に保有する普通株式：0株

略歴及び地位

1980年4月	最高裁判所司法研修所修了	2017年6月	株式会社オリエントコーポレーション社外監査役
2007年10月	大津地方検察庁検事正	2018年6月	グロープライド株式会社社外取締役（監査等委員）（現任）
2009年7月	名古屋高等検察庁次席検事		東鉄工業株式会社社外監査役（現任）
2010年10月	大阪高等検察庁次席検事		長瀬産業株式会社社外監査役（現任）
2012年6月	最高検察庁刑事部長	2020年3月	当社監査等委員でない社外取締役
2014年1月	横浜地方検察庁検事正	2022年3月	当社社外取締役（監査等委員）
2015年1月	福岡高等検察庁検事長	2022年6月	株式会社オリエントコーポレーション社外取締役（監査等委員）（現任）
2016年9月	検察官を退官	2023年3月	当社社外取締役（現任）
2016年11月	日本弁護士連合会弁護士登録（東京弁護士会所属）八重洲総合法律事務所（現任）		
2017年2月	当社労働環境改革に関する独立監督委員会委員長		

社外取締役候補者とする理由及び期待される役割

松井巖氏は、検察官として長年の経験を有し、経済・租税事件を中心に数多くの社会の重大事件の捜査公判の指揮を執ってきました。その経験や見識をもとに、企業や官公庁におけるコンプライアンス、危機管理案件を中心とした第三者調査委員会の委員長を歴任し、企業の社外役員にも就任しております。2017年2月から当社の労働環境改革に関する独立監督委員会の委員長として、また2020年3月からは当社の社外取締役として、特にコンプライアンス及びガバナンス強化に関し、多大な貢献をしております。同氏は、過去に社外取締役又は社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、上記の実績を踏まえ、引き続き当社の社外取締役として、同氏の経験等を取締役会の監督機能の強化に活用していただくことが期待できるものと判断しております。なお、同氏が取締役に選任された場合、監査委員会の委員長及び指名委員会の委員として監査機能の強化及び取締役候補者の選任プロセスの透明性・客観性の強化に貢献していただく予定です。

重要な兼職の状況

- 八重洲総合法律事務所所属弁護士
- 株式会社オリエントコーポレーション社外取締役（監査等委員）
- 長瀬産業株式会社社外監査役
- 東鉄工業株式会社社外監査役
- グロープライド株式会社社外取締役（監査等委員）

株主の皆様へ

当社グループは、One dentsuオペレーティング・モデルの下、日本と世界において、社会にとって有用な価値を創造していく企業を目指し大きく変化しようとしています。その変革を成し遂げるためには、常に、ビジネスの向こう側にある社会を見据え、社会から信頼される企業であることが必然といえます。私は、長年従事してきた司法関係の職での経験を活かし、企業風土の改革、ガバナンスやコンプライアンスの意識向上に努めることにより当社グループの企業価値向上に尽力していきたいと考えています。



候補者番号

5 ポール・キャンランド

1958年12月4日生（満65歳）

独立社外取締役候補者

再任

担当 指名委員・報酬委員

取締役会出席状況：100%（14回／14回）

現に保有する普通株式：0株

社外取締役在任年数：2年（本総会終結時）

略歴及び地位

1985年6月	オーウェンス・コーニング社入社	2007年6月	ウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社代表取締役社長
1987年4月	ペプシコ社入社	2014年7月	ウォルト・ディズニー・カンパニー・アジア プレジデント
1994年11月	沖縄ペプシコーラ社社長	2018年9月	PMCパートナーズ株式会社マネージングディレクター
1998年4月	ペプシコインターナショナル日本支社代表	2019年6月	ヤマハ株式会社社外取締役（現任）
1998年11月	ディズニーストア・ジャパン株式会社代表取締役総支配人	2019年9月	Age of Learning, Inc. CEO
2002年4月	ウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社	2022年3月	当社社外取締役（監査等委員）
	ウォルト・ディズニー・テレビジョン・インターナショナル・ジャパン マネージングディレクター	2023年3月	当社社外取締役（現任）

社外取締役候補者とする理由及び期待される役割

ポール・キャンランド氏は、グローバルエンターテインメント企業のアジア地区及び日本法人の責任者として長年経営に携わり、グローバルな経営者としての豊富な経験と、デジタル事業分野、事業創造における実績及び幅広い見識を有しております。2022年3月からは当社の社外取締役として、グローバル経営の視点から、特に世界経済動向を踏まえた事業運営、競争力の強化等について、積極的に助言・提案を行っており、当社に多様な視点をもたらしております。かかる実績を踏まえ、引き続き当社の社外取締役として、同氏の経験等を当社グループ経営のガバナンス向上等に活用していただくことが期待できるものと判断しております。なお、同氏が取締役に選任された場合、指名委員会及び報酬委員会の委員として、取締役候補者の選任プロセス及び取締役・執行役の報酬の決定プロセスの透明性・客観性の強化に貢献していただく予定です。

重要な兼職の状況

- ヤマハ株式会社社外取締役

株主の皆様へ

2023年はOne dentsuへの移行、競争力強化とガバナンス向上を目的とした施策の実施など、当社グループにとって難しい転換の年となりました。今年は、よりシンプルな組織構造、明確な優先順位の設定、揺るぎない企業価値に支えられた実行が鍵となると思います。取締役として、誠実な成長への回帰を支援し、顧客と投資家の双方からの信頼と信用を回復することに全力を尽くします。



候補者番号

6 アンドリュー・ハウス

1965年1月23日生（満59歳）

独立社外取締役候補者

再任

担当 報酬委員長

取締役会出席状況：93%（13回／14回）

社外取締役在任年数：2年（本総会終結時）

現に保有する普通株式：0株

略歴及び地位

1990年10月	ソニー株式会社入社	2018年4月	Intelity ストラテジックアドバイザー（現任）
2005年10月	同 グループエグゼクティブ、チーフ・マーケティング・オフィサー	2018年10月	The Exco Groupエグゼクティブメンター（現任）
2011年9月	株式会社ソニー・コンピュータエンタテインメント取締役社長、グローバルCEO、グループエグゼクティブ	2019年6月	日産自動車株式会社社外取締役（現任）
2016年4月	株式会社ソニー・インタラクティブエンタテインメント取締役社長、グローバルCEO	2021年5月	Nordic Entertainment Group AB（現 Viaplay Group AB）Non-Executive Director（現任）
2017年10月	同 取締役会長	2022年3月	当社社外取締役（監査等委員）
		2023年3月	当社社外取締役（現任）

社外取締役候補者とする理由及び期待される役割

アンドリュー・ハウス氏は、国際的な企業経営の経験を有し、グローバル企業での要職を通じて、事業変革の推進と企業ガバナンスの強化を含む経営者としての豊富な経験と実績及び幅広い見識を有しております。2022年3月からは当社の社外取締役として、かかる経験を活かし、多様な視点から、特に当社グループのガバナンス、事業運営等について、グローバル事例を踏まえ積極的に有益な発言・提案を行っており、多大な貢献をしております。かかる実績を踏まえ、引き続き当社の社外取締役として、同氏の経験等が当社グループ経営のガバナンスの一層の向上、並びにグローバル環境における競争力の強化に役立つことが期待できるものと判断しております。なお、同氏が取締役に選任された場合、報酬委員会の委員長として、取締役・執行役の報酬の決定プロセスの透明性・客観性の強化に貢献していただく予定です。

重要な兼職の状況

- 日産自動車株式会社社外取締役
- Viaplay Group AB Non-Executive Director

株主の皆様へ

当社グループは、事業の方向性と事業環境に適合した、大望を抱く新たなオペレーティング・モデルを導入いたしました。今こそ経営陣は、このモデルが組織全体に広く展開されるよう、迅速かつ果敢に行動すべき時であると言えます。経営陣が確実に事業を成長させ、投資家の皆様に価値をお示しすることができるよう、取締役として尽力してまいります。



候補者番号 さがわ けいいち

7 佐川 恵一

1966年3月7日生（満58歳）

独立社外取締役候補者

再任

担当 指名委員長・監査委員

取締役会出席状況：100%（14回／14回）

現に保有する普通株式：0株

社外取締役在任年数：2年（本総会終結時）

略歴及び地位

1988年4月	株式会社リクルートホールディングス入社	2017年4月	同 取締役兼専務執行役員ファイナンス本部、管理本部担当
2006年4月	同 執行役員事業統括室担当	2017年5月	同 取締役兼専務執行役員ファイナンス本部（CFO）、管理本部（CRO）担当
2011年6月	同 取締役兼執行役員経理財務、法務、総務、投資マネジメント、コーポレートコミュニケーション、コンプライアンス担当	2019年4月	同 取締役兼専務執行役員ファイナンス本部（CFO）担当
2013年4月	同 取締役兼常務執行役員管理本部担当	2020年6月	同 顧問
2016年4月	同 取締役兼専務執行役員ファイナンス本部担当	2022年1月	株式会社ギミック社外取締役（現任）
		2022年3月	当社社外取締役（監査等委員）
		2023年3月	当社社外取締役（現任）

社外取締役候補者とする理由及び期待される役割

佐川恵一氏は、持株会社の財務及び管理部門において、事業変革並びにグローバル事業及びデジタル事業の拡大に関する豊富な実務経験を有し、また、取締役として長年経営に携わり、企業価値の向上を果たす等、企業経営者としての専門知識と豊富な経験を有しております。2022年3月からは当社の社外取締役として、特に事業変革の推進、グローバルでの競争力の強化及び経営ガバナンスの向上に資する的確な助言・提案を行っております。かかる実績を踏まえ、引き続き当社の社外取締役として事業変革を推進し、グローバル企業として成長を目指す当社の経営ガバナンスの向上、競争力の強化及び健全性確保に多大な貢献をしていただけたものと判断しております。なお、同氏が取締役に選任された場合、指名委員会の委員長及び監査委員会の委員として、取締役候補者の選任プロセスの透明性・客観性の強化及び監査機能の強化に貢献していただく予定です。

株主の皆様へ

昨年、大幅な変更を行ったオペレーティング・モデルは、今年、運用を本格化いたします。顧客企業に価値あるソリューションを提供できているかどうか、競争力を高め続けられているかどうか、執行側との対話を密に行いながら、企業価値の向上に繋げていきたいと思っております。



候補者番号

そ が べ み ほ こ

8 曾我辺 美保子

1969年12月10日生（満54歳）

独立社外取締役候補者

再任

担当 監査委員・報酬委員

取締役会出席状況：100%（14回／14回）

現に保有する普通株式： 0株

社外取締役在任年数：2年（本総会終結時）

略歴及び地位

1992年4月	日本合同ファイナンス株式会社 (現ジャフコグループ株式会社) 入社	2019年6月	日興アセットマネジメント株式会社 社外取締役（監査等委員）（現任）
2001年4月	朝日監査法人（現有限責任あずさ 監査法人）入所	2020年7月	株式会社ソルブレイン社外監査役 （現任）
2005年5月	公認会計士登録	2021年4月	DM三井製糖ホールディングス株 式会社社外取締役（監査等委員） （現任）
2018年5月	有限責任あずさ監査法人 退所	2022年3月	当社社外取締役（監査等委員）
2018年6月	日興アセットマネジメント株式会 社社外監査役 公益社団法人日本工芸会監事（現 任） 曾我辺公認会計士事務所代表（現 任）	2023年3月	当社社外取締役（現任）

社外取締役候補者とする理由及び期待される役割

曾我辺美保子氏は、公認会計士としての財務・会計・監査分野における専門的知識と豊富な実務経験を有しております。また、複数の株式会社の社外取締役及び社外監査役として、経営の監督、投資家視点でのダイバーシティ推進やガバナンス強化等においても深い見識を有しております。2022年3月からは当社の社外取締役として、専門的見地及び豊富な実務経験から、特に当社の財務ガバナンスの向上、内部統制の推進、監督機能の強化等に資する有益な助言・提言を積極的に行っております。同氏は、過去に社外取締役又は社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、上記の実績を踏まえ、引き続き当社の社外取締役として、当社の財務ガバナンスの向上及び健全性確保に貢献していただけるものと判断しております。なお、同氏が取締役に選任された場合、監査委員会及び報酬委員会の委員として、監査機能の強化及び取締役・執行役の報酬の決定プロセスの透明性・客観性の強化に貢献していただく予定です。

重要な兼職の状況

- 曾我辺公認会計士事務所 代表
- DM三井製糖ホールディングス株式会社社外取締役（監査等委員）

株主の皆様へ

当社グループは、真のグローバルカンパニーとして企業価値を向上させ、ステークホルダーの信頼を回復するために、One dentsuとしてグループ・マネジメント・チームによるグローバル経営体制へ移行するとともに、インテグリティをより重視しコンプライアンスの一層の徹底を図る行動変革を進め、グループ・ガバナンス及び内部統制の強化に努めております。取締役会や各委員会の活動を通じて、執行側の取り組みを後押しし、更なる企業価値の向上に結び付くよう尽力してまいります。



候補者番号 まつだ ゆか
9 松田 結花

1960年9月19日生（満63歳）

独立社外取締役候補者
 再任

担当 監査委員

取締役会出席状況：100%（10回／10回）

現に保有する普通株式： 0株

社外取締役在任年数：1年（本総会終結時）

略歴及び地位

1985年4月	シティバンク、エヌ・エイ日本支店入社	2021年6月	松田結花公認会計士・税理士事務所代表(現任)
1991年10月	中央新光監査法人入所	2021年7月	電気興業株式会社社外監査役(現任)
1992年10月	中央グーパースアンドライブラント国際税務事務所入所	2022年6月	三菱製鋼株式会社社外監査役(現任)
1995年4月	公認会計士登録	2022年7月	農中JAMLリート投資法人監督役員(現任)
1999年4月	税理士登録	2023年3月	当社社外取締役(現任)
2014年7月	PwC税理士法人理事		

社外取締役候補者とする理由及び期待される役割

松田結花氏は、公認会計士及び税理士としての財務・会計・税務・監査分野における専門的知識と豊富な実務経験を有しております。また、税理士法人の理事として経営に関与した経験を有するほか、複数の株式会社の社外監査役として、経営の監査に関する経験を有しております。2023年3月からは当社の社外取締役として、専門的見地及び豊富な実務経験から、特に当社の財務ガバナンスの向上、内部統制の推進、監督機能の強化等に資する有益な助言・提言を積極的に行っております。同氏は、過去に社外取締役又は社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、上記の実績を踏まえ、引き続き当社の社外取締役として、事業変革を推進しグローバルでの成長を目指す当社の財務ガバナンスの向上及び健全性確保に貢献していただけるものと判断しております。なお、同氏が取締役に選任された場合、監査委員会の委員として、監査機能の強化に貢献いただく予定です。

重要な兼職の状況

● 松田結花公認会計士・税理士事務所 代表 ● 電気興業株式会社社外監査役 ● 三菱製鋼株式会社社外監査役

株主の皆様へ

One dentsu体制の推進のもと、より強固なガバナンス体制の構築及び運営及びモニタリング体制が必要と考えております。社外取締役として財務会計・税務及びコンプライアンスにおける自身の専門性を生かして、企業価値向上に貢献できるよう引き続き尽力してまいります。

- (注) 1. 曾我有信氏がChair of the Boardを務めるDentsu International Limitedは、当社の100%子会社であり、同社と当社との間には取引関係があります。
2. 松井巖氏は、八重洲総合法律事務所所属の弁護士、株式会社オリエントコーポレーション社外取締役（監査等委員）、長瀬産業株式会社社外監査役、東鉄工業株式会社社外監査役及びグローバルライド株式会社社外取締役（監査等委員）を兼任しております。このうち、長瀬産業株式会社と当社の重要な子会社である株式会社電通との間には取引関係がありますが、2023年度における取引額の割合は、当社の年間連結収益の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はなく、また、その他の上記法人及び事務所との間には特別の利害関係はありません。
3. ポール・キャンランド氏は、ヤマハ株式会社社外取締役を兼任しております。同社と当社の重要な子会社である株式会社電通との間には取引関係がありますが、2023年度における取引額の割合は、当社の年間連結収益の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はなりません。
4. アンドリュー・ハウス氏は、Intelityのストラテジックアドバイザー、The Exco Groupのエグゼクティブメンター、日産自動車株式会社社外取締役及びViaplay Group ABのNon-Executive Directorを兼任しております。このうち、日産自動車株式会社と当社の重要な子会社である株式会社電通との間には取引関係がありますが、2023年度における取引額の割合は、当社の年間連結収益の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はなく、また、その他の上記法人との間には特別の利害関係はありません。
5. 佐川恵一氏は、株式会社ギミック社外取締役を兼任しております。同社と当社の重要な子会社である株式会社電通との間には取引関係がありますが、2023年度における取引額の割合は、当社の年間連結収益の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はなりません。同氏が2011年6月から2020年6月まで取締役役に就任していた株式会社リクルートホールディングスでは、ウェブサイトの運営等の事実に係る業務委託先への委託料支払に関し、消費税の円滑かつ適正な転嫁の確保のための消費税の転嫁を阻害する行為の是正等に関する特別措置法に違反する行為があったとして、当該事業を承継した同社傘下の株式会社リクルートとともに、2019年5月に公正取引委員会から勧告を受けました。また、株式会社リクルートは、その子会社である株式会社リクルートキャリアが運営していたサービス「リクナビDMPフォロー」について、個人情報の保護に関する法律に違反する事実等があったとして個人情報保護委員会より勧告及び指導を、また、職業安定法及び同法に基づく指針に違反する事実があったとして東京労働局より指導を、2019年12月にそれぞれ受けました。両事案の発生後、同氏は、取締役として再発防止に向けた取り組みに関して積極的に提言を行い、その職責を果たしました。
6. 曾我辺美保子氏は、曾我辺公認会計士事務所代表、公益社団法人日本工芸会監事、日興アセットマネジメント株式会社社外取締役（監査等委員）、株式会社ソルブレイン社外監査役及びDM三井製糖ホールディングス株式会社社外取締役（監査等委員）を兼任しております。このうち、日興アセットマネジメント株式会社と当社の重要な子会社である株式会社電通との間には取引関係がありますが、2023年度における取引額の割合は、当社の年間連結収益の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はなく、また、その他の上記法人及び事務所との間には特別の利害関係はありません。なお、同氏は、当社の会計監査人である有限責任あずさ監査法人に2018年5月まで勤務しておりましたが、当該在籍期間中、当社に関する業務に携わっていたことはなく、独立性に問題は無いものと判断しております。
7. 松田結花氏は、松田結花公認会計士・税理士事務所代表、電気興業株式会社社外監査役、三菱製鋼株式会社社外監査役及び農中JAMLリート投資法人監督役員を兼任しております。このうち、三菱製鋼株式会社と当社の重要な子会社である株式会社電通との間には取引関係がありますが、2023年度における取引額の割合は、当社の年間連結収益の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はなく、また、その他の上記法人及び事務所との間には特別の利害関係はありません。
8. 松井巖氏、ポール・キャンランド氏、アンドリュー・ハウス氏、佐川恵一氏、曾我辺美保子氏及び松田結花氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号の社外取締役候補者です。また、上記六氏は、東京証券取引所が定める社外役員の独立性基準及び当社が定める取締役の独立性基準（<https://www.group.dentsu.com/jp/about-us/governance/isod.html>）を満たしており、当社は、上記六氏を東京証券取引所に独立役員として届け出ております。
9. 「当社の業績連動型株式報酬制度により当社の業績に応じて付与される普通株式（最大値）」については、以下のとおりです。当社の業績連動型株式報酬制度においては、2022年度以前は当社の執行役員（取締役兼務者を含みます。）、2023年度以降は

当社のグループ・マネジメント・チーム・メンバー（グループ・マネジメント・チーム・メンバーである執行役を含みます。）を対象として、その就任中の事業年度ごとに、①当該事業年度における職務執行の対価として、当社の役員株式給付規則に定める算定式に従って算定される数の「基準ユニット」が付与され、②その「基準ユニット」が、当該事業年度を初年度として連続する3事業年度（以下「業績評価期間」といいます。）の経過後に、業績評価期間の業績に応じ、当社の役員株式給付規則に定める算定式に従って調整され、③その調整後の「確定ユニット」の数に応じて、当社普通株式及び当社普通株式を時価で換算した額に相当する金銭が交付されます。上記の株式の数は、そのような当社の業績連動型株式報酬制度により、対象となる各役職の職務執行の対価として、各候補者に将来交付されうる当社普通株式の総数の計算上の最大値を示しております。そのため、各候補者に実際に交付される当社普通株式の総数は、各業績評価期間における当社の業績に応じ、0から当該最大値までの範囲で変動します。なお、交付される当該株式に係る議決権は、当該株式が各候補者に将来交付されるまでの間、行使されることはありません。

10. 当社は、ティモシー・アンドレー氏、松井巖氏、ポール・キャンドランド氏、アンドリュー・ハウス氏、佐川恵一氏、曾我辺美保子氏及び松田結花氏との間で、責任限度額を1,000万円又は会社法第425条第1項に定める最低責任限度額のいずれか高い額とする責任限定契約を締結しており、本総会において上記七氏が取締役を選任された場合、当社は、上記七氏との間で上記責任限定契約を継続する予定です。
11. 当社は、保険会社との間で役員賠償責任保険（D&O保険）契約を締結しており、被保険者が負担することとなる法律上の損害賠償金・争訟費用を当該保険契約により補填することとしております。各候補者が選任された場合、本選任議案の候補者全員が同保険の被保険者となる予定です。同保険で填補対象とされる保険事故は、株主代表訴訟、会社訴訟、第三者訴訟などです。ただし、法令に違反することを認識しながら行った行為に起因する損害賠償請求については、填補されません。なお、各候補者に係る保険料は、当社が全額負担しております。
12. 当社は、本選任議案の各候補者九氏との間で、会社法第430条の2第1項に規定する同項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することを内容とする補償契約を締結しており、本総会において上記九氏が取締役を選任された場合、当社は上記九氏との間で上記補償契約を継続する予定です。なお、当該補償契約によって役員の職務の執行の適正性が損なわれないようにするため、役員がその職務を行うにつき悪意又は重大な過失があった場合や当社が役員に対して責任を追及する場合には補償の対象としないこととするなどの措置を講じております。

以上

ご参考

取締役のスキル及び委員会について（本総会において各取締役候補者が選任された場合）

当社は取締役会の構成について、

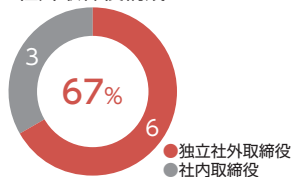
- ①取締役会の多様性（外国人3名、女性2名）
- ②業務執行と監督機能の員数（業務執行2名：非業務執行7名）
- ③社内と社外の員数（社内3名：社外6名）

の3点のバランスを適切に図り配置しております。

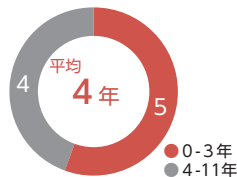
さらに、個々の取締役のスキルについても過不足なく適切に配置しており、その一覧は下表のとおりです。

氏名 *業務執行	就任予定の地位	経営	財務/ 会計	監査	法務/コンプ ライアンス	人事 労務	グローバ ル マネジメン ト	デジタル ビジネス
ティモシー・ アンドレー	取締役 取締役会議 長	○					○	○
五十嵐 博* 指名	取締役 代表執行役社長 グローバルCEO	○					○	○
曾我 有信*	取締役 代表執行役副社長 カーブ・チーフ・オフィサー 兼 グローバルCFO	○	○	○			○	
松井 巖 監査(委員長) 指名 社外 独立	取締役			○	○	○		
ポール・キャ ンドランド 指名 報酬 社外 独立	取締役	○					○	○
アンドリュ ー・ハウス 報酬(委員長) 社外 独立	取締役	○		○			○	○
佐川 恵一 指名(委員長) 監査 社外 独立	取締役	○	○	○			○	○
曾我辺 美保 子 監査 報酬 社外 独立	取締役		○	○				
松田 結花 監査 社外 独立	取締役		○	○	○			

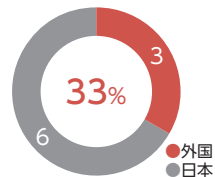
社外取締役構成



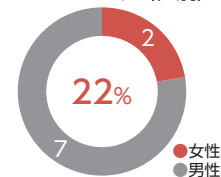
在任期間（全体）



ダイバーシティ（国籍）



ダイバーシティ（性別）



経営体制／株主価値向上に資するスキルセット選定理由

経営	グローバル化、デジタル化の急速な進展をはじめ、当社グループを取り巻く環境が激変する中、適切な「経営判断」を行い、当社グループの企業価値の持続的な成長を推進するには、企業経営の経験・実績を持つ取締役が必要である。
財務／会計	正確な財務報告はもちろん、強固な財務基盤を構築し、持続的な企業価値向上に向けた成長投資の推進と株主還元の強化を実現する資本政策の実現には、財務・会計分野における確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。
監査	健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える透明度の高い財務報告の実現及びガバナンス体制の確立のためには、監査分野における確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。
法務／コンプライアンス	法律及びコンプライアンスを踏まえたリスクマネジメントは、当社グループが持続的に成長を続けていくうえでの基盤であり、取締役会の監督機能の強化のためにも、法務・コンプライアンス分野で確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。
人事労務	当社グループの最大の資産は人であり、グループ71,000人の従業員一人ひとりがその能力を最大限に発揮し、当社の発展に貢献するためには、人事・労務・人材開発において確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。
グローバルマネジメント	145以上の国・地域でビジネスを展開する当社グループにおいて、海外での実務経験や海外の生活文化・事業環境などに豊富な知識・経験を持つ取締役が必要である。
デジタルビジネス	当社グループの事業の成長には、デジタル技術を中核においた抜本的な事業変革が必須であり、デジタル・ビジネス領域で確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。

ご参考**独占禁法違反への対応・意識行動改革の進捗****はじめに**

当社は、2023年2月28日に東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会におけるテストイベントの入札等事業に関して、独占禁法違反の疑いで公正取引委員会から刑事告発され、東京地方検察庁により起訴されました。

株主をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様に多大なるご迷惑とご心配をお掛けしておりますことを心よりお詫び申し上げます。当社は「dentsu Japan改革委員会」を立ち上げ、「意識行動改革」を具体化し、グループ丸となって再発防止に向けた取り組みを進めております。

当社は、現在進行中の公判におきまして、「テストイベント計画立案」業務の一般競争入札にて不当な取引制限行為があったことを認めました（※）。この事実を真摯に受け止め、社外専門家による調査報告書と提言に基づく再発防止策として、17の施策からなる「意識行動改革」に取り組んでおります。

※一方、随意契約となった「テストイベント実施」業務及び「本大会運営」業務に関しては、現時点で、不当な取引制限行為は無かったと当社は判断しております。

原因の究明と再発防止に向けて

当社は、2023年2月14日付で独立社外取締役3名を委員とする「特別委員会」を設置しました。また、同年2月28日付で特別委員会の下に、外部有識者3名で構成される「調査検証委員会」が設置され、同委員会にて事案に係る調査を行い、原因の究明と今後に向けた提言の検討が進められてきました。

その後、同年6月9日に当社取締役会は、特別委員会を通して調査検証委員会による調査報告書を受領しました。当社は、調査報告書の内容及び提言を真摯に受け止め、組織風土、コンプライアンス、業務プロセスの公正性・透明性の問題に起因する事象の再発防止に努めてまいります。

dentsu Japan改革委員会の設置

当社は、「仕事への取り組み方を刷新することで、すべてのステークホルダーに対する責任を果たす」ことを目的に、2023年5月に「dentsu Japan改革委員会」を設置し、委員長には、代表執行役社長グローバルCEOの五十嵐博が就任しております。

	メンバー	役割
委員長	株式会社電通グループ 代表執行役 社長 グローバルCEO 五十嵐 博	統括・取締役会への説明
副委員長	株式会社電通グループ 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	委員長補佐・推進サポート
委員（社外）	弁護士 伊丹 俊彦	アドバイザー
委員（社外）	弁護士 吉野 弦太	アドバイザー
委員（社外）	弁護士 大東 泰雄	アドバイザー
委員	株式会社電通グループ グローバル・コーポレート・セクレタリー 兼 デピュティ・グローバル・ゼネラル・カウンセル 永江 禎	推進サポート
リーダー	dentsu Japan CEO 佐野 傑	施策起案・進捗報告
リーダー/ 事務局長	dentsu Japan COO 綿引 義昌	施策起案・進捗報告 事務局業務

外部の視点も取り入れるべく、アドバイザーとして、社外の弁護士3名に参画いただいております。なお、伊丹氏は、調査検証委員会の委員でもあり、今回の改革の実効性と一貫性を担保いただく視点でもアドバイスをいただいております。2023年5月に「dentsu Japan改革委員会」を発足してから、延べ20回以上の議論を実施し、議論した内容は定期的に取り締役員へ報告しております。

意識行動改革の概要

「社会に対する責任意識と透明性を高め、自分たちが守るべきルールやプロセスを明確にする」ことを目的として、3本の柱を軸に改革を推進してまいります。

- ▶ 正しい企業活動を徹底する組織風土の定着
 - インテグリティを最優先に仕事に取り組む状態の実現
 - 人事制度等の見直し 等
- ▶ リスク管理システムと法務・コンプライアンス機能の強化
 - 内部通報の適切な管理
 - 法務・コンプライアンス組織体制の拡充 等
- ▶ 公正・透明な取引を実現する業務プロセスの導入
 - 各種ガイドラインの整備、相談窓口の設置
 - 出向ルールの整備・運用 等

改革のKGI/KPIについて

改革の進捗を測るべく、3つのKGI (Key Goal Indicator) を設定します。組織風土の改善など、定量化が難しい項目が多いものの、社外の視点も交えて総合的に判断していく考えです。

- 1つ目は、改革に対する従業員からの評価です。2023年11月には現状把握のため、dentsu Japanのすべての従業員を対象に調査を行いました。その結果、改革の認知度は9割を超えており、改革を必要と考えている従業員も約7割となっております。また、2024年2月には、2回目の従業員調査を実施しております。改革の推進には、従業員が改革を「自分事」化することが重要であり、今後も定期的に従業員調査を実施して達成度を確認してまいります。
- 2つ目は、モニタリング評価です。改革委員会に参画いただいている3名の社外委員の方に、取り組みを総合的にご判断いただきます。
- 3つ目は、アウター評価です。取引先や生活者調査からの当社に対する見方を改善することをKGIとします。

また、施策の進捗を測るKPI (Key Performance Indicator) として、17施策の進捗、従業員調査の詳細、内部通報件数の推移など具体的な事実指標もトラッキングしてまいります。

KGI

①従業員からの評価 「対策の柱」の達成度合いを、従業員調査で測る 1. 組織風土 2. 機能強化 3. 公正・透明な取引	②モニタリング評価 社外委員が進捗度を総合的に判定	③アウター評価 取引先調査、生活者調査で測る
---	-------------------------------------	----------------------------------

KPI

施策の達成度 意識行動改革全17施策の達成	従業員の意識行動指標 各施策を通じた「目指すべき姿」の達成度、施策に対する認知度・実践度 認知度 理解・共感 実践度	施策導入に伴うFact指標 各施策導入に伴う成果Fact 内部通報件数 コンプライアンス担当社員数 研修受講率 etc.
---------------------------------	---	--

意識行動改革の進捗

改革を開始してから、3つの柱、17施策全てに着手しております。

1つ目の柱である「正しい企業活動を徹底する組織風土の定着」に関する施策としては、電通グループ行動憲章の再周知や、経営層と従業員による対話の機会として、全従業員向けミーティングや少人数での座談会などを継続的に実施してまいります。

2つ目の柱である「リスク管理システムと法務・コンプライアンス機能の強化」に関する施策としては、内部通報システムとして「Speak Up@dentsu」をdentsu Japan各社に導入し、従業員がより相談しやすい環境を整備しております。また、コンプライアンス意識の浸透と意識行動改革の事業現場における推進を担うコンプライアンス責任者及びコンプライアンス・マネージャーを任命し、具体的な活動に入っております。

3つ目の柱である「公正・透明な取引を実現する業務プロセスの導入」に関する施策としては、従業員が遵守すべきガイドラインの整備を進めており、スポーツビジネスガイドライン、不正入札等防止ガイドラインの策定を終え、今後、運用を徹底してまいります。

意識行動改革の進捗については、今後も定期的にご報告させていただきます。

ご参考

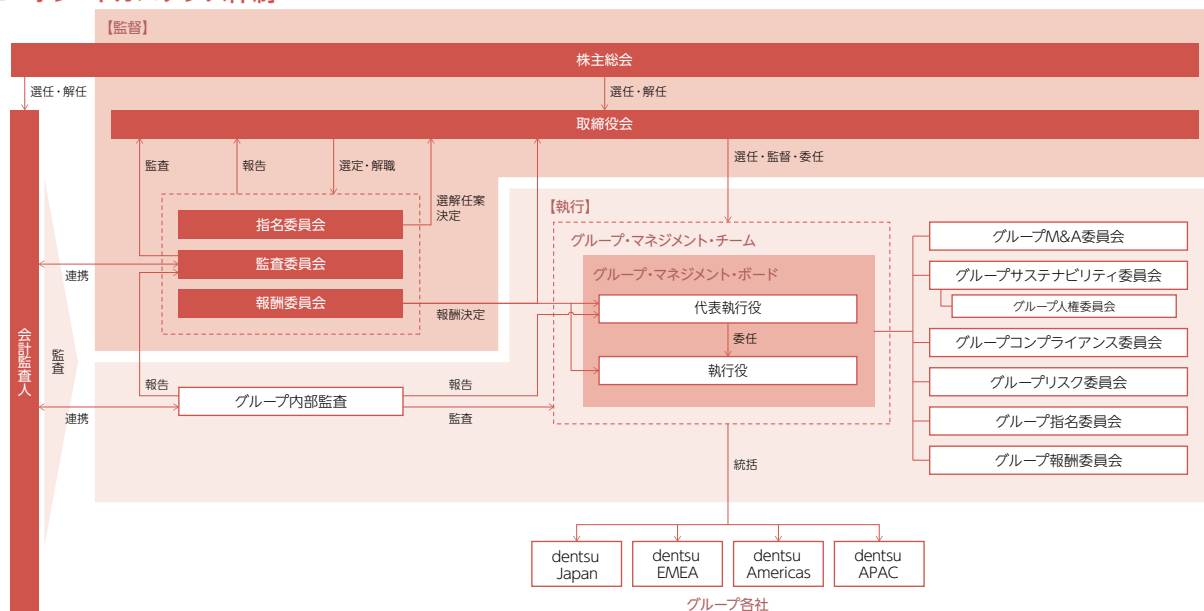
コーポレートガバナンス体制について

当社は、2023年3月30日開催の第174回定時株主総会において定款変更議案に承認をいただき、指名委員会等設置会社に移行しました。

2024年1月1日現在のコーポレートガバナンス体制は以下のとおりです。

コーポレートガバナンス体制

2024/1/1現在



取締役会（2023年度14回開催）

当社は、指名委員会等設置会社であり、取締役会から執行役への業務執行権限の委譲によって、迅速で果敢な経営判断を促すとともに、取締役の過半数を独立社外取締役が占める取締役会による業務執行に対する監督の強化及び内部統制の実効性の向上を図っております。

取締役会は、非業務執行取締役である議長の下、2023年12月31日現在10名（うち独立社外取締役6名）の取締役から構成され、経験、知見、能力等のバランス及びジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性に配慮し、独立社外取締役には他社での経営経験を有する者を含めています。

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性を継続的に高めるために、取締役会による経営の監督の実効性及び適正性について、独立した第三者機関による分析及び評価を取得したうえで、取締役全員による取締役会の実効性評価を毎年行っています。当社は、2022年度の評価において抽出された課題の改善状況、新たな課題や今後進めるべき方向性等について確認するとともに、取締役会の実効性向上を図る具体的施策を実施し、更なるコーポレートガバナンスの強化に努めています。



I 2023年度実効性評価方法

2023年度の評価については、2022年度に引き続き、独立した第三者の評価機関がアンケート項目を作成し、取締役全員及び一部のグループ・マネジメント・チーム・メンバーを対象にアンケートを行いました。また、アンケート結果を踏まえ、取締役全員及び一部のグループ・マネジメント・チーム・メンバーに対してインタビューを実施しました。

その結果は、第三者機関において評価・検討のうえレポートにまとめられ、2024年1月に開催された取締役会において当該第三者機関よりその内容についての説明を受け、審議を実施しました。

(1) 取締役会実効性向上のための2023年度の取り組み実績

2023年1月	チーフ・ガバナンス・オフィサーを任命
2023年2月	非公式の取締役ミーティングを開催し、取締役会の重点アジェンダ及び年間アジェンダについて討議
2023年3月	指名委員会等設置会社に移行
2023年7月から9月	意識行動改革案、中期経営計画、長期事業ポートフォリオ、人的資本投資、オペレーティング・モデルの導入等に関し討議を実施
2023年9月	ニューヨーク・オフィスで取締役会を開催。取締役及びグローバル・リーダーシップとの会合等を実施
2023年11月	2024年度新経営体制及びグローバル共通の事業管理モデル「One dentsuオペレーティング・モデル」の導入（2024年1月1日付）を公表

(2) 2023年度の評価手法

- ① アンケート（対象：全取締役及び一部のグループ・マネジメント・チーム・メンバー）
インタビューに先駆け匿名性を担保したアンケートを実施
- ② 第三者機関によるインタビュー（対象：全取締役及び一部のグループ・マネジメント・チーム・メンバー）
匿名性を担保しつつ忌憚のない意見をヒアリング
- ③ 全取締役による意見交換会（対象：全取締役）
アンケート及びインタビュー結果から抽出された検討課題につき、取締役会において第三者機関を交え、全取締役での意見交換を実施

(3) 2023年度のアンケート及びインタビューにおける主な質問テーマ

※アンケートの項目（11項目76問）

- ① 全体評価（全体としての実効性、機関設計変更後のモニタリングモデルの機能、意思決定の透明性・公正性・合理性）（3問）
- ② 戦略的アライメントとエンゲージメント（経営戦略、資本政策、事業ポートフォリオの見直し、ESG対応、事業リスク、株主との対話等）（12問）
- ③ 取締役会の構成・体制（総数・独立性比率、サクセッションプラン、スキルセット等）（5問）
- ④ 取締役会のプロセスと実務（取締役会運営、機関設計、審議テーマ、トレーニング等）（8問）
- ⑤ 経営監督機能（事業活動に対するモニタリング、リスク管理、グローバルガバナンス体制）（10問）
- ⑥ 取締役会の文化とダイナミクス（2問）
- ⑦ 指名委員会（10問）
- ⑧ 報酬委員会（10問）
- ⑨ 監査委員会（11問）
- ⑩ 2022年度実効性評価における課題（4問）
- ⑪ その他（1問）

II 分析結果及び評価の概要

2022年度に発生した東京2020オリンピック・パラリンピック事案及びDACH地域における財務問題（詳細については、「対処すべき課題」をご覧ください）の発生を受け、当社は、内部統制の強化及び透明性のある開示がステークホルダーの信頼回復及び企業価値の向上に必要な不可欠であることを、危機感をもって認識しております。当社は、当社グループにおけるコーポレートガバナンス体制の継続的な強化と、持続的な成長及び企業価値の向上を実現すべく、2023年度の評価結果と、評価結果に基づく課題及び当該課題に対する取り組み方針について、以下に開示します。

(1) 2023年度の評価結果の概要並びに2022年度の課題及び2023年度における進捗

2023年度の評価において、ステークホルダーからの信頼を回復すべく、コーポレートガバナンス体制の高度化に取り組む取締役会の真摯な努力が確認されました。中でも、取締役会におけるオープンで活発な議論、各取締役の時間的・精神的なコミットメント、そしてフォワード・ルッキングな風土醸成を促す議長のリダーシップへの高い評価が確認されました。一方で、リスク事案の多発と業績の悪化を食い止められていない状況を鑑み、今後、課題の真因に迫る対応と、執行に対するモニタリングのあり方の再検討が必要であることも確認されました。

2022年度の分析・評価において抽出された以下の①～④の課題に対する取り組み状況及び当該状況に対する当社の認識は以下のとおりです。

- ① 長期ビジョン・戦略に基づく重要アジェンダの審議と方向性の決定
 中期経営計画の進捗を確認しながら、長期ビジョン・戦略に関する具体的な検討内容を執行側が取締役に提示し、取締役会の場で丁寧かつ活発な議論がなされているとの評価を確認。
- ② 実効性あるモニタリングのための目線合わせ
 新しい取締役会体制の下、監督側と執行側で目線合わせに努めているが、取締役会への経営情報の適切な共有と取締役会における執行のモニタリング方法の確立は引き続き課題であり、継続的な取り組みが必要とな

ることを確認。

③ ワン・マネジメント・チーム移行後のモニタリングのあり方の検討

One dentsuの経営モデルに関する形式は整ったが、実質面の確保のために運用の強化に向けたPDCA管理が重要となることを確認。

④ 機関設計変更に関する検討

機関設計の変更（監査等委員会設置会社から指名委員会等設置会社への移行）と運営体制の移行はスムーズに進んだが、新しい体制への移行がゴールではない点に留意し、内部統制や内部監査を含む実質面の運用強化に努めていく必要があることを確認。

(2) 今後の改善に向けた取り組み

上記（1）に記載の評価に基づき、監督と執行が両輪となってOne dentsuの運用を実現し、目前の課題を解決しつつ、グループ全体の持続的成長と企業価値向上に導くために、取締役会として優先的に取り組む課題及び各課題に対する当社の取り組み方針は、以下のとおりです。

① グループ・グローバル・ガバナンス体制の確立

当社の取り組み方針：One dentsuの適切な運用と体制構築を促進すべく、グローバル本社機能を支えるグローバルな人的資源の確保、内部統制の強化、意識行動改革を実効的に進める。

② 事業ポートフォリオの最適化に向けた戦略的な議論の加速

当社の取り組み方針：事業の戦略的な売却・ポートフォリオの最適化を進めるべく、過去のM&Aの検証と事業再編について、取締役会で進捗を議論する。

③ 取締役会による執行のモニタリングの強化

当社の取り組み方針：執行課題への対応のロードマップとマイルストーン、モニタリングすべきKPIの明確化、及び取締役会における報告事項とその内容・方法について、監督側と執行側で認識を合わせる。

④ 取締役会における議論に適した資料の質向上

当社の取り組み方針：取締役会における監督目線での議論に適した資料の作成とプレゼンテーションを行うための工夫を検討する。

以上、当社としては、上記の取り組みを進めることにより、当社の取締役会の実効性を継続的に高め、更なるコーポレートガバナンスの強化に努めてまいります。

指名委員会（2023年度10回開催（うち指名諮問委員会として1回開催））

<委員会の構成>

議決権のある委員長1名及び委員3名のうち2名を独立社外取締役とし、残り1名を社内取締役として、計4名で構成されております。

<活動実績>

取締役及び執行役の指名・後継者計画に関し、取締役については、本委員会にて審議を行った上で決定しております。また、執行役については、本委員会の審議・答申を経て取締役会にて付議・決定しております。2023年3月30日の指名委員会等設置会社への移行後、2023年12月までの間に9回の指名委員会を開催いたしました。

2023年度の主な審議事項は、以下のとおりであります。

- ・指名委員会の役割・運営方針・主要議題
- ・取締役の指名・後継者計画に関する方針
- ・執行役の指名・後継者計画に関する方針

<指名・後継者計画に関する方針>

① 指名方針

- ・当社グループの経営環境に鑑み、グループの中長期の持続的成長と企業価値向上に資する人財を適切に指名する。
- ・経営に関する知識・経験・能力を有する候補者群から多様性と専門性のバランスを図り、当社グループの競争力を強化し、イノベーションを迅速に体現する経営チームを組成する。
- ・2024年度の当社の取締役及び執行役を対象とする。

② 後継者計画方針

- ・当社の取締役及び執行役について後継者計画を立案する。
- ・対象となるポジション（若しくはポジション群）ごとに、当社グループの経営環境に鑑みた要件、優先度を設定し、それらに基づいた後継者候補の検討を行う。
- ・後継者候補については、執行側で人財に関する議論（People Discussion）を部門ごとに実施し、有望人財の可視化と育成計画の検討を行う。この活動を通じて精査された情報に基づき、指名委員会にて議論する。
- ・ポジションによっては、社内候補者の選定・育成に加えて、社外候補者についてもサーチ活動を推進し、候補者プールの充実を図る。

監査委員会（2023年度14回開催（うち監査等委員会として4回開催））

<委員会の構成>

監査委員会は、取締役会の決議によって選定された取締役4名をもって構成されており、当該4名全員が独立社外取締役です（うち3名が財務・会計に関する相当程度の知見を保有）。

監査委員会はその決議により、監査委員の中から、委員長1名を選定しております。

<活動実績>

監査委員会は、会社法の規定に基づき取締役及び執行役の職務執行の監査を行うとともに、取締役会が果たす監督機能の一翼を担い、財務報告、内部統制、内部監査及び会計監査について監視・監督を行うことにより、取締役

会による監督責任の遂行を補佐することを基本方針としております。

2023年3月30日付で監査等委員会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行して以降、2023年12月までの間に10回の監査委員会を開催いたしました。

また、2023年1月1日から2023年3月30日の第174回定時株主総会終結時までの監査については、当該期間に監査等委員会が実施した監査内容を引継ぎ、その内容を検証しております。

監査委員会における主な重点監査事項は、以下のとおりです。

- ・内部統制システム（財務報告に係る内部統制を含む）の構築・運用状況
- ・内部監査の実施状況
- ・グループ会社の監査の状況
- ・会計監査人の監査の相当性
- ・コンプライアンス体制強化の取り組み

報酬委員会（2023年度11回開催（うち報酬諮問委員会として3回開催））

<委員会の構成>

議決権のある委員長1名及び委員2名の全てを独立社外取締役とし、計3名で構成されております。

<活動実績>

取締役及び執行役の報酬について、本委員会にて審議・決定しております。2023年3月30日の指名委員会等設置会社への移行後、2023年12月までの間に8回の報酬委員会を開催いたしました。

2023年度の主な審議事項は以下のとおりであります。

- ・報酬委員会の役割・運営方針
- ・役員報酬に関する基本方針の見直し
- ・役員報酬の市場ベンチマーク方法の見直し
- ・業績指標の目標値・評価方法等の設定
- ・執行役の個人業績目標の設定及び中間レビュー

<役員報酬に関する基本方針>

- ① 魅力的なトータル・リワード及び職場環境の提供により、卓越した人財を採用・リテンションする
 - ・競争力ある水準
 - ・キャリア成長の機会
- ② グローバル一体の経営チームによるパフォーマンスを最大限引き出し全社の戦略目標を達成する
 - ・パフォーマンスに対する褒賞
 - ・チャレンジングな目標設定
- ③ 株主をはじめとするステークホルダーとの利益共有を促進する
 - ・社会的インパクトの創出
 - ・説明責任

グループサステナビリティ委員会（2023年度4回開催）

当社は、サステナビリティを巡る課題を経営の中核テーマの1つとして認識し、経営陣が参画するサステナブル・ビジネス・ボード(SBB)を2021年3月31日に設置し、議論を重ねてきました。

2023年1月からはグループ・マネジメント・チームによるグローバル経営体制へと移行したことに伴い、グループ・マネジメント・ボードの直下にSBBの後継会議体となる「グループサステナビリティ委員会」を発足させ、当社取締役 代表執行役 副社長 チーフ・ガバナンス・オフィサーの曾我有信が議長を務めました。

同委員会は、2名のチーフ・サステナビリティ・オフィサーを含む様々な専門性と地域性を持つ12名のメンバーで構成され、年4回の会議を通じて多様な視点からサステナビリティ経営推進のための目標の進捗を確認、評価しています。2022年以降、CO₂排出量削減や女性リーダー比率などのESGパフォーマンスに関する進捗は、当社グループの役員インセンティブ制度の構成要素となっています。

2023年度におけるグループサステナビリティ委員会の主なアジェンダは、以下のとおりです。

- ・ 電通グループのマテリアリティ／価値創造モデルのアップデート
- ・ 2040年までのCO₂排出Net zero目標の進捗確認と、更なる取り組み加速のための方法論
- ・ ジェンダーに関する新たな目標の検討
- ・ ワン・マネジメント体制における人権啓発体制と人権デューデリジェンスの取り組み
- ・ 第三者評価機関による評価の現状と改善の取り組み

その他の業務執行関連会議体

取締役会の下には、世界の4事業地域を直接統括するグループ・マネジメント・チーム・メンバーのうち、社長及び副社長3名で構成する業務執行機関として、グループ・マネジメント・ボードを設置し、予算・決算・配当及び業績見込み、M&A・投資関連、中期経営計画、主要人事並びに主要規則類の設置・改廃等の重要事項について、審議（取締役会の事前審議を含みます）及び決定を行っております。

さらに、特定事項について審議する専門委員会として、グループM&A委員会、グループサステナビリティ委員会、グループコンプライアンス委員会、グループリスク委員会、グループ指名委員会及びグループ報酬委員会を設置し、経営の健全性、透明性及び効率性を確保し、中長期的な企業価値の向上を図っております。

2023年度の会議体の構成及び出席状況

(2023年3月30日から12月31日)

● 議長・委員長 ● 委員 出席回数 / 開催回数

役職	氏名	取締役会	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
取締役会議長 (非業務執行取締役)	ティモシー・アンドレー	● 10/10			
代表執行役社長 CEO	五十嵐 博	● 10/10	● 9/9		
代表執行役副社長 CGO	曾我 有信	● 10/10			
執行役 CFO	ニック・プライデイ	● 9/10			
独立社外取締役	松井 巖	● 10/10	● 9/9	● 10/10	
	ポール・キャンドランド	● 10/10	● 9/9		● 8/8
	アンドリュー・ハウス	● 10/10			● 8/8
	佐川 恵一	● 10/10	● 9/9	● 10/10	
	曾我辺 美保子	● 10/10		● 10/10	● 8/8
	松田 結花	● 10/10		● 10/10	

コーポレートガバナンス関連情報 (2024年1月1日時点)

取締役会

原則4-8 (独立社外取締役の有効な活用)	独立社外取締役の割合	6名/10名 (60.0%)
原則4-11 (取締役会実効性確保のための前提条件)	女性取締役の割合	2名/10名 (20.0%)
	外国籍取締役の割合	4名/10名 (40.0%)

監査委員会

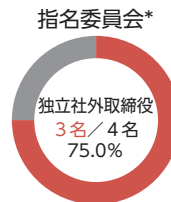
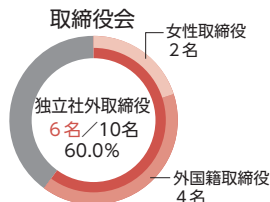
原則4-8 (独立社外取締役の有効な活用)	独立社外取締役の割合	4名/4名 (100%)
-----------------------	------------	--------------

指名委員会

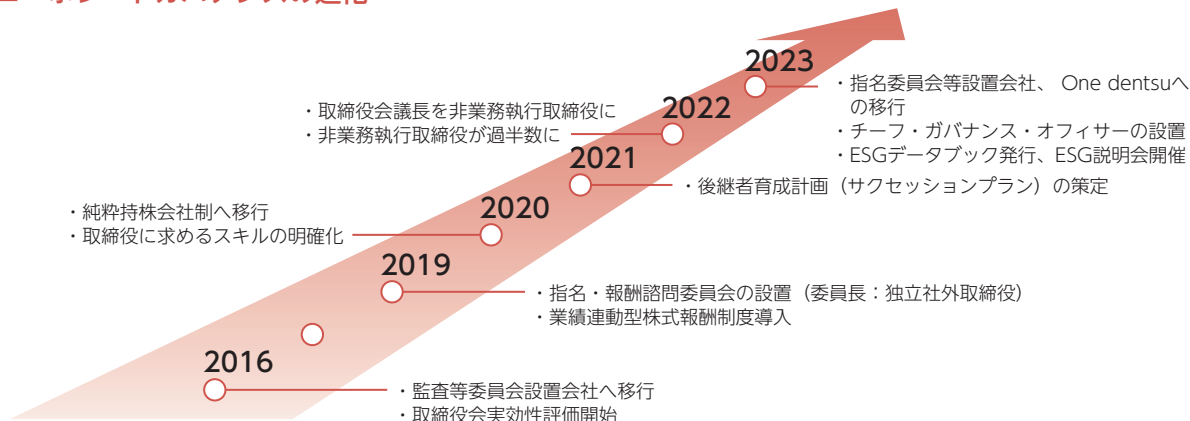
原則4-8 (独立社外取締役の有効な活用)	独立社外取締役の割合	3名/4名 (75.0%)
-----------------------	------------	---------------

報酬委員会

原則4-8 (独立社外取締役の有効な活用)	独立社外取締役の割合	3名/3名 (100%)
-----------------------	------------	--------------



コーポレートガバナンスの進化



政策保有株式の処分方針及び縮減の実績

いわゆる政策保有株式については、取得価額に対する当社の想定資本コストに比べて保有に伴う便益が上回っているか、株式の保有が投資先との取引関係の維持・強化や共同事業の推進に寄与するか等の観点から保有する意義を検証し、保有する意義が乏しいと判断される株式については縮減を図ることを基本方針としております。

かかる基本方針に基づき、毎年取締役会において、保有する政策保有株式の全銘柄を対象として、個別銘柄毎に、中長期的な視点に立って、保有目的、経済合理性等を精査し、保有の適否を検証しております。

昨年は、上記基本方針の下、政策保有株式17銘柄（売却総額：約130億円）を売却しました。

なお、2023年12月末日時点において、当社の連結資本合計に対して政策保有株式の貸借対照表計上額が占める割合は9.2%となっております。

「人の可能性」を引き出し、広げる人財戦略

人財が最大の財産である当社グループは、多様な人財が繋がり合い、ともに学び、互いの専門性を掛け合わせることで組織・個人ともにケイパビリティを高めていくことを目指しております。この目標のもと、2023年1月より新たなCHROを招聘し、グローバル横断的な人事リーダーシップを構築してまいりました。具体的には、「1つのチームになり、仲間の力を引き出す」という人事ミッションのもと、①People Growth（人の成長）、②Winning as One Team（ワンチームとなって勝つ組織）、③HR Partnership Excellence（最良の人事パートナーシップ）の3領域を柱とする人財戦略を構築し、各種活動を推進しております。

1. People Growth（人の成長）

人と組織の成長を加速する鍵となるのはリーダーシップの在り方と考え、戦略の中心に位置づけております。リーダーの行動が与える影響により、組織が発揮できる能力は大きく異なるためです。そのため、「dentsuの

目指す姿」を牽引するリーダーシップを見極め、育てることが重要であり、これまで次のような活動を進めてまいりました。まず、dentsu Leadership Attributesというリーダーシップ要件を定義し、今後の人財選定・評価・育成の指針とすべく推進しています。また、この要件に基づいた人財ディスカッションを部門ごとに行い、グループ横断的に重点投資すべき人財の可視化、育成方針の議論を進めております。この活動を年間を通じたサイクルとすることで毎年定期的に人財プールを更新し、適切な投資、及び後継者計画を行う仕組みの構築を目指します。

可視化された人財に対してはそのポテンシャルを最大化すべく、グローバルで多様な環境でのストレッチジョブ経験、及びスキルや視野を広げる育成プログラムを提供します。トップビジネススクールと連携しつつdentsuらしさも追求した次世代リーダー育成プログラムや、日本事業の強みであるクライアントソリューションをグローバルに広めていくプログラムなどがその一例です。

また、当社グループが目指す成長に向け、幅広い従業員に向けたスキルアップやリスクリングも促進しています。様々な領域のニーズに応えるためオンライン学習プラットフォームを整備し、データ、マーケティングからクリエイティビティを養うリベラルアーツまで、幅広い領域を網羅したコンテンツを提供しています。これらの取り組みを通じ、当社グループが成長分野と位置づけるCT&T領域の人財強化を継続しており、結果として同領域に携わる人員の構成割合などは、前年比で拡大しています。

並行して、従業員のキャリアの選択肢を増やすことで長く働けるキャリアを形成することも目指しております。その基盤として、グループ統一の職務・等級フレームの導入を進めており、2023年は日本のグループ経営陣への導入を始めました。この基盤があることで、各従業員がグループ内でどのようなキャリアの可能性が描けるかが明確になり、また地域や個社を超えてキャリアアップを図ることも容易になります。このような仕組みがあることで成長に向けたモチベーションが高まることが期待できます。

2. Winning as One Team (ワンチームとなって勝つ組織)

当社グループの強みは多様でユニークな個の力が掛け合わさるところに存在し、そこに我々ならではのクリエイティビティが生まれると考えます。その強みを最大化するため、グローバルに広がる人財の一人ひとりが同じ目的に向かってコラボレーションすること、つまりワンチームになることを目指しております。その素地となるのはカルチャーとDEI（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）であると考え、重点的に活動を行っております。また、「インテグリティ」を全ての基本に据え、その上に成り立つ自由と責任の文化を育むことを目指しております。

ダイバーシティの面では、まずはグローバル企業としてジェンダーや国籍などの多様性を重視しております。数値目標としては2030年までに女性リーダー比率を45%にすることを掲げており、この目標をエグゼクティブ報酬のKPIにも組み込むことで経営陣のコミットメントを高めています。同時に、国籍に関係なく人財が活躍できる環境整備として、グループ内で短期・中長期に人財が交流する機会の開発や、国を跨いでの異動を円滑化するポリシーの整備も行っております。なお、2024年よりDEI領域を人事部門の管轄とすることで、他の人事施策とも密接に連携した推進体制を築いてまいります。

従業員が前向きに協力し合う文化の形成には、エンゲージメントも重要な要素であります。毎年、従業員の満

足度と推奨度を調査してエンゲージメントスコアを算出しており、全社単位と部門単位で課題を共有しております。これまでの調査では経営とのコミュニケーションやメッセージの明確性に改善の機会があることが見えており、それに応える形で情報発信・インタラクティブの機会を複数設定しました。他方、直近のエンゲージメント調査では、個人のインテグリティ及びコンプライアンス意識は比較的高いことが見えてきております。これを前向きな機会と捉え、更なる意識向上や啓発の取り組みを進めてまいります。

また、従業員が十分に活躍できるための環境整備として労働環境の改革にも継続的に取り組んでおります。柔軟性の高い働き方を引き続き推奨しつつ、各地域で年間2～4日の特別休暇の付与、メンタルヘルスをサポートする資格取得支援といった多角的な施策を打ち出しております。

3. HR Partnership Excellence (最良の人事パートナーシップ)

「人起点の変革」の推進に向け人財戦略を具現化していく際、人事自身に求められるのはビジネスとの間に最良のパートナーシップを築くことです。そのため、人事としての専門性と生産性を高め、人と組織の面から経営戦略や意思決定を支えていくことを目指しております。具体的には、経営・事業に寄り添うHRビジネスパートナー（HRBP）と、人財マネジメントや報酬設計などの専門チームから成るCenter of Excellence (CoE) を両輪としたグローバル体制を構築し、組織的なケイパビリティを高めております。これらの各活動を支える人事データや人事システムへの投資も継続しており、直近では特にデータの精度向上、及びグループ共通のデータ項目整備に注力しております。これらの取り組みを通じ、従来は地域・個社ごとに散在していた情報を統合することが可能になり、グループ単位での戦略的な意思決定に寄与できる基盤が整いつつあります。

ビジネスを直接支える存在であるHRBPの能力を向上させる取り組みも進めております。直近では新たな事業オペレーティング・モデルに合わせてHRBPの配置を見直し、より密にビジネスニーズに応えられる体制を目指してきました。他方、日本におけるHRBP機能の導入も試験的に進めており、グループ内最大の拠点である日本地域への支援を強化してまいります。

日常業務の効率性を高める取り組みも継続しており、作業量の多いオペレーショナルな業務についてはプロセスの最適化や自動化、コスト効率性の高い地域でのシェアードサービスの活用を推進しております。地域間の差も考慮しながら、全体最適化が望ましい業務についてはプロセスやシステムを見直し、グローバルでの統合、標準化を目指し、更なる生産性の向上を進めていく考えであります。

以上

I 当社グループの現況に関する事項

1. 事業の経過及び成果

(1) 事業の経過及び成果

2023年の世界経済はロシアによるウクライナ侵攻の長期化、世界的な物価上昇とそれに対処するための各国中央銀行による金融引き締め、米国の一部金融機関の破綻による金融不安など、先行き不透明な状況が続きました。

当期（2023年1月1日～12月31日）における当社グループの業績は、売上総利益は1兆1,448億19百万円（前期比2.3%増）、売上総利益の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）は△4.9%となりました。物価上昇及びコロナ禍からの回復に伴う諸経費の増加、人員増等による人件費の増加などにより販管費が増加したため調整後営業利益は1,635億15百万円（同20.0%減）、オペレーティング・マージンは14.5%（前期は18.4%）、親会社の所有者に帰属する調整後当期利益は898億39百万円（同31.3%減）となりました。

減損損失の計上などにより、営業利益は453億12百万円（同61.5%減）、親会社の所有者に帰属する当期損失は107億14百万円（前期は当期利益598億47百万円）となりました。

(注) 従来、「その他の収益」に表示していたコンテンツ事業の収益分配金は、当期において「収益」に含めて表示することに変更しております。また、従来、当該収益分配金に関連する費用として「その他の費用」に表示していた長期前払費用償却費等は、収益の控除項目として「収益」に含めて表示することに変更しております。これに伴い、前期については、当該表示方法の変更を反映し遡及修正しています。また、2022年11月にロシア事業の譲渡契約を締結したことから、譲渡が完了するまでの期間に発生するロシア事業に係る営業損益は、一時的要因として当期の調整後営業利益には含めておりません。これに伴い、前期についても、前期に調整後営業利益に含めていたロシア事業に係る営業損益を排除しております。

なお、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及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であります。

(注) 買収行為に関連する損益としては、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があります。一時的要因としては、構造改革費用、減損、固定資産の売却損益等があります。

また、親会社の所有者に帰属する調整後当期利益は、当期利益から、営業利益に係る調整項目、条件付対価に係る公正価値変動額（アーンアウト債務再評価損益）・株式買取債務に係る再測定額（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、親会社の所有者に帰属する恒常的な損益を測る指標であります。

(注) アーンアウトとは、買収対価のうち一定割合を買収時に支払い、残りの対価は買収した企業の将来の業績に応じて支払うことをいいます。

(2) 報告セグメントの収益実績

① 日本

広告市況は軟調に推移しましたが、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）領域は好調を維持し、売上総利益のオーガニック成長率は1.6%、売上総利益は4,489億98百万円（前期比1.8%増）となりました。物価上昇及びコロナ禍からの回復に伴う諸経費の増加、人員増等による人件費の増加などにより、調整後営業利益は1,034億40百万円（同2.1%減）、オペレーティング・マージンは23.0%（前期は23.9%）となりました。

② Americas（米州）

Americasにおける売上総利益のオーガニック成長率は△7.2%となりました。主要マーケット別にみると、カナダ、ラテンアメリカなどは堅調でしたが、米国などは厳しい状況となっています。為替レートが一般的に円安となっていること及びM&Aにより、Americasの売上総利益は、3,220億78百万円（前期比1.6%増）、調整後営業利益は730億30百万円（同7.1%増）、オペレーティング・マージンは22.7%（前期は21.5%）と、いずれも前期を上回りました。

③ EMEA（ロシアを除くヨーロッパ、中東及びアフリカ）

EMEAにおける売上総利益のオーガニック成長率は、DACH（ドイツ、オーストリア、スイス）区域での一時的財務影響等により、△10.9%となりました。主要マーケット別にみると、スペイン、オランダなどは堅調でしたが、イギリス、スイス、ドイツ、フランスなどは厳しい状況となっています。為替レートが一般的に円安となっていること及びM&Aにより、EMEAの売上総利益は、2,375億23百万円（前期比2.0%増）でしたが、DACH区域での一時的財務影響、物価上昇及びコロナ禍からの回復に伴う諸経費の増加などにより、調整後営業利益は242億38百万円（同53.3%減）、オペレーティング・マージンは10.2%（前期は22.3%）となりました。

④ APAC（日本を除くアジア太平洋）

APACにおける売上総利益のオーガニック成長率は△8.2%となりました。主要マーケット別にみると、台湾などは堅調でしたが、中国、オーストラリア、インドなどは厳しい状況となっています。為替レートが一般的に円安となっていること及びM&Aにより、APACの売上総利益は、1,132億35百万円（前期比0.8%増）でしたが、物価上昇及びコロナ禍からの回復に伴う諸経費の増加、人員削減費用の計上などにより、調整後営業利益は79億57百万円（同64.3%減）、オペレーティング・マージンは7.0%（前期は19.8%）となりました。

2. 対処すべき課題

(1) 中期経営計画の達成見込とその要因

2024年度を計画最終年度とする現行の中期経営計画は、資本配分やESGに関する一部コミットメントについては達成に向けて進んでいるものの、2023年度の厳しい実績等から、オーガニック成長率とオペレーティング・マージンについてはコミットメント達成が困難な状況となっております。具体的には、オーガニック成長率を2021年に対して2024年まで年平均成長率（CAGR）4～5%と見込んでおりましたが、2023年度通期実績は-4.9%、2024年度業績予想は約1%となっており、その達成は困難となりました。また、オペレーティング・マージンについても同様に、2023年まで17～18%の範囲で管理した上で2024年には18%を確保することを目指しておりましたが、2023年度は14.5%という実績となり、2024年度は約15%となる予想です。

中期経営計画のコミットメント未達の要因を分析する中で、金融・テクノロジー関連クライアントの支出減少や、コンサルティング会社・テックカンパニー等との競争の激化など当社グループを取り巻く外部環境の変化だけではなく、当社グループ自身に複数の内部要因が存在していることを

認識しております。具体的には、買収に偏重した成長戦略を取っていたことで必要な内部投資が不足していたこと、各サービスを提供する組織間のサイロ化により統合ソリューションの提供実現に遅れが生じていること、買収を加速する中でビジネスオペレーションが複雑化/複層化しコスト構造改革が遅滞したことなどが主要な要因であり、2023年に導入した「ワン・マネジメント・チーム」の下、これらへの対策に着手しております。

(2) オーガニック成長への回帰に向けて経営資源を集中

こうした状況を踏まえ、特に2024年に取り組むべきは、経営資源をコアビジネスの強化によるオーガニック成長へと集中的に振り向けていくことだと考えております。

当社グループの強みは、マーケティング、テクノロジー、コンサルティングが融合する領域において、保有するユニークで多岐に渡るケイパビリティを統合し、顧客企業のトップライン成長を実現する「Integrated Growth Solutions (インテグレートド・グロース・ソリューション)」です。この強みを進化させるため、既に獲得したアセットの進化や、他のケイパビリティとの統合の促進に注力してまいります。

これを実現するために、本年よりグローバルに一貫した「One dentsuオペレーティング・モデル」を導入しております。これを通じ、真にクライアント中心のソリューション提供体制を敷き、地域間・プラクティス間の協業を加速するとともに、オペレーションや組織の簡素化などを通じて、成長への回帰と収益の改善を図ります。

(3) 2024年度のアクションプラン

より確かなオーガニック成長を実現するために、当社グループが2024年度に取り組むアクションを「Integrated Growth Solutionsを実現するための内部投資」「事業ポートフォリオ変革と財務規律の強化」「ガバナンス及び内部統制の再構築」の3つに整理しております。

① Integrated Growth Solutionsを実現するための内部投資

まず、当社グループの事業戦略の核となる「Integrated Growth Solutions」の提供による健全な事業成長を実現するために、内部投資を強化します。具体的な投資領域としては、アカウントビリティの高いソリューションの提供を実現するためのデータ & テクノロジー領域や、「Integrated Growth Solutions」の提案と実行を担う人財育成・獲得、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などが挙げられます。

② 事業ポートフォリオ変革と財務規律の強化

事業戦略推進に当たっては、One dentsuの一貫した戦略に基づき、注力すべき事業領域や市場を絞り込みます。当社グループは世界140か国以上での自社ネットワークによるサービスを提供していますが、当社グループの推進する戦略に照らして、注力すべき市場やサービスを明確にし、集中的にリソースを投下してまいります。また、これまで売上総利益に占める「Customer Transformation & Technology (カスタマーTRANSフォーメーション&テクノロジー)」領域の構成比を50%へ高めることを目指し、当該領域での買収を積極的に行ってまいりましたが、当面は獲得した既存アセットのPMIやシナジー創出に注力し、業績推移や戦略貢献のモニタリング体制の強化など投資活動全般の規律を高めてまいります。また、事業ポートフォリオの変革にも取り組み、不採算な事業や市場の再建や見直しを進めてまいります。なお、このような変革を遂行し、健全な事業成長を図るに際し、財務面からの規律を徹底するため、取締役会の諮問機関として、社外取締役を中心に構成されるファイナンス委員会を新設することを決定しました。同委員会には、事業推進の支援とともに、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、およびそれらの履行状況のモニタリング等を通じて、財務ガバナンスの高度化を支援いただきます。

③ ガバナンス及び内部統制の再構築

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会におけるテストイベントの入札等事業に関して、当社は、2023年2月28日に独占禁止法違反の疑いで公正取引委員会から刑事告発され、東京地方検察庁により起訴されました。その後、当社は、外部有識者による「調査検証委員会」から受領した本事案の原因分析と提言に則り、dentsu Japan改革委員会による「意識行動改革」を策定し、役員・従業員一同、問題の再発防止に取り組んでおります（意識行動改革の詳細については、「独禁法違反への対応・意識行動改革の進捗」をご覧ください）。また、複数の国で構成され、複数の通貨が流通するDACH（ドイツ・オーストリア・スイスで構成する）区域において、人事システム、プロジェクト管理システム、財務システムの変更を含む複数の変革・統合作業を同時並行で実施したため、いくつかの業務プロセスとシステムの間の不整合が発生したことを背景として、一時的な財務影響を認識しました。この要因について、包括的な内部調査、当社グループのグローバル・ゼネラル・カウンセル（法務責任者）と内部監査部門が任命した外部法律事務所および外部会計事務所による調査、および内部監査部門による調査・分析を行いました。その結果、主な要因は不十分なプロジェクト管理等であったことが報告されて、同時にその改善策も提示されました。また、当社グループは、同調査と分析に基づき、DACHを含むグループのマーケットにおいて、今後類似事象が発生するリスクは限定的であると判断しております。さらに業務プロセスの変更やシステムの改善など、提示された改善策に既に着手し、推進しております。

これら具体事案の対処に加え、当社はガバナンス及び内部統制の再構築に努めてまいります。既にグローバル内部統制&リスク責任者を設置するなど、体制を強化する取り組みを進めております。併せて、経営陣と社員が一体となって進める取り組みとして、行動憲章を当社グループ全体に浸透させることで、インテグリティを最優先とする組織風土の実現を図ります。さらに、One dentsuオペレーティング・モデルを一層推進することで、組織の合理化、意思決定の迅速化、責任の明確化および権限委譲を図るとともに、類似事象が発生するリスクを低減する強固な業務プロセスとガバナンスに基づき、効果的な事業運営および企業活動を行ってまいります。

なお、当社の上場子会社群への対応については各社の戦略的位置づけに照らして最適なあり方を継続的に検討しており、方針が決定した場合には適切にご報告させていただきます。

(4) 株主価値の向上に向けて

これらの戦略とアクションを通じて、長期的な株主価値を確実に向上してまいります。まず、オーガニック成長とコスト構造改革により、利益とキャッシュ・フローの改善を図ります。同時に、投資規律を強化するとともに、投資バランスを買収から内部投資へ転換します。それに加え、バランスシートの最適化を進め、事業ポートフォリオ変革や投資の見直しを通じて資本効率の改善を進めてまいります。

市場環境には依然不透明な部分が残りますが、私たちは新たな環境に適応すべく、事業を不断に変革してまいります。事業ポートフォリオ変革等の具体的な計画は、新たな中期経営計画の形で本年後半に発表する予定です。

3. 資金調達の状況

当社は、既存負債の早期返済・償還に充当すべく、2023年11月までに2,210億円を金融機関からの借入により調達しました。

4. 設備投資の状況

特記事項はありません。

5. 他の会社の株式その他の持分等の取得又は処分の状況

当社は、2023年3月、当社の連結子会社である電通インターナショナル社を通じて、スペインのCRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）コンサルティング会社であるOmega CRM Consulting（本社：スペイン マドリード）の持分100%を取得しました。また、2023年6月、デジタルクリエイティブコンテンツの制作とマーケティングのパーソナライゼーション支援をグローバルに展開する英国のTag Worldwide Holdings Ltd（本社：英国 ロンドン）の持分100%を取得しました。

なお、2022年11月、当社取締役会にて、当社グループのロシア事業を担う現地合弁会社の当社グループ保有持分の全てを現地パートナーへ譲渡することを決定しておりますが、本譲渡は、ロシア規制当局の承認が下りた後に行うことを予定しております。

6. 当社グループの主要な事業内容

当社グループは、マーケティング、テクノロジー、コンサルティングの融合がこれまでになく進むことで新たな市場が形成されるという考えの下、顧客企業の変革と事業成長に貢献する[Integrated Growth Solutions]を日本国内外で提供しております。これは、当社グループがサービスを提供してきたマーケティング・コミュニケーションの領域、及びコンサルティングとテクノロジーの高成長領域（CT&T）での多様なケイパビリティを統合したものであります。

“人”へのインサイトと高度なデータ&テクノロジーを活用した顧客企業の経営・事業変革コンサルティング、ブランディングの戦略立案や実施、スポーツ及びエンタテインメントのコンテンツサービスに関連する事業等を展開しております。

7. 剰余金の配当等を決定する取締役会の権限の行使に関する方針

当社は、剰余金の配当等会社法第459条第1項各号に定める事項について、法令に別段の定めがある場合を除き、取締役会の決議により定めることができる旨を定款に定めております。

当社は、中期経営計画期間において、経営の安定性、財務の健全性に留意しつつ、企業活動のデジタル化の進展などがもたらす社会の変化と事業機会を積極的に捉え、広く社会課題の解決に資するとともに、更なる企業価値、株主価値の向上を目指してまいります。当社はこれらの活動を通して得られる利益の適切な配分と本源的な企業価値の向上を通じて株主の皆様への利益還元を努めることとし、配当方針としては、基本的1株当たり調整後当期利益に対する配当性向を2024年度までに35%となるよう漸進的に高めてまいり所存です。

この方針に基づき、2023年度の配当性向は35%を目標とし、連結業績動向等を勘案した結果、2024年2月14日開催の取締役会において、当期期末配当につきましては1株当たり61円と決議しております。中間配当金として既に1株当たり78円50銭をお支払いしておりますので、年間の配当金は1株当たり139円50銭となります。

当社は、今後も、株主の皆様への一層の利益還元と資本効率の向上を図るとともに、経営環境の変化に対応した機動的な資本政策を遂行してまいります。

8. 当社の主要な営業所

当社（東京都港区）

（当社の重要な子会社については「12.重要な子会社の状況」に記載のとおりです。）

9. 当社グループの従業員の状況

従業員数	前期末比増減
71,127名	2,061名

（注）従業員数は就業人員数であります。

10. 主要な借入先

借入先	期末借入金残高
	(百万円)
株式会社三菱UFJ銀行	90,000
株式会社みずほ銀行	70,000
株式会社三井住友銀行	45,000
株式会社みずほ銀行	44,940 [GBP 250百万]
農林中央金庫	14,084 [USD 100百万]

11. 財産及び損益の状況の推移

(1) 当社グループの財産及び損益の状況の推移

IFRS（国際会計基準）

区分	第172期 2020年 1月-12月	第173期 2021年 1月-12月	第174期 2022年 1月-12月	第175期(当期) 2023年 1月-12月
収益（百万円）	939,243	1,085,592	1,246,401	1,304,552
売上総利益（百万円）	835,042	976,577	1,119,519	1,144,819
営業利益又は 営業損失（△）（百万円）	△140,625	241,841	117,617	45,312
当期利益又は 当期損失（△）（百万円） （親会社の所有者に帰属）	△159,596	108,389	59,847	△10,714
1株当たり当期利益又は 1株当たり当期損失（△）（円） （親会社の所有者に帰属）	△571.19	388.79	223.33	△40.52
親会社の所有者に 帰属する持分（百万円）	740,821	845,034	880,267	841,651
資産合計（百万円）	3,364,364	3,720,536	3,741,427	3,634,401

(注) 1. 「1株当たり当期利益又は1株当たり当期損失（△）」は期中平均株式数に基づき算出しております。

2. 従来、「その他の収益」に表示していたコンテンツ事業の収益分配金は、第175期において「収益」に含めて表示することに変更しております。また、従来、当該収益分配金に関連する費用として「その他の費用」に表示していた長期前払費用償却費等は、収益の控除項目として「収益」に含めて表示することに変更しております。

この変更は、契約の更改を契機として当社グループの営業活動の貢献度が高まったことから、当社グループの営業活動の成果をより適切に表示するために行うものであります。これに伴い、第174期の関連する主要な経営指標等については、当該会計方針の変更を反映した遡及修正後の金額を記載しております。

(2) 当社の財産及び損益の状況の推移

区分	第172期 2020年 1月-12月	第173期 2021年 1月-12月	第174期 2022年 1月-12月	第175期 (当期) 2023年 1月-12月
営業収益 (百万円)	36,054	34,897	61,651	92,782
経常利益 (百万円)	16,493	7,017	33,788	67,339
当期純利益又は 当期純損失 (△) (百万円)	△278,309	122,940	3,547	61,313
1株当たり当期純利益又は 1株当たり当期純損失 (△) (円)	△996.05	440.98	13.24	231.90
純資産 (百万円)	616,425	699,150	609,303	631,108
総資産 (百万円)	1,093,173	1,177,686	1,046,010	1,222,456

(注) 1. 日本基準に基づいて作成しております。

2. 「1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失 (△)」は期中平均株式数に基づき算出しております。

12. 重要な子会社の状況

会社名	本社所在地	資本金又は出資金	出資比率 (%)	主要な事業内容
株式会社電通	東京都港区	10,000 (百万円)	100.0	広告及び広告関連事業
Dentsu International Limited	英国 ロンドン	GBP78百万	100.0	海外事業運営の統括会社
Merkle Group Inc.	米国 メリーランド州	USD0百万	100.0 (100.0)	米国を中心とするデータ主導・テクノロジー活用型の広告マーケティング
Tag Worldwide Holdings Ltd	英国 ロンドン	EUR18百万	100.0 (100.0)	デジタルクリエイティブコンテンツ制作事業、テクノロジー事業、チャンネルアクティベーション事業
株式会社CARTA HOLDINGS	東京都港区	1,517 (百万円)	53.4	パートナーセールス (メディアアレップ) 事業、アドプラットフォーム事業及びコンシューマー事業の経営管理
株式会社電通デジタル	東京都港区	442 (百万円)	100.0 (25.0)	デジタルマーケティングの全ての領域に対する、コンサルティング、開発・実装、運用・実行の提供
株式会社電通プロモーションプラス	東京都港区	1,000 (百万円)	100.0	販促・イベント・印刷などの企画・制作
株式会社電通国際情報サービス	東京都港区	8,180 (百万円)	61.8	情報システム構築、各種業務ソフトウェア販売・サポート
株式会社電通ライブ	東京都中央区	2,650 (百万円)	100.0	イベントやスペースを中心としたリアルな体験価値の提供
株式会社セプテーニ・ホールディングス	東京都新宿区	18,428 (百万円)	52.6	デジタルマーケティング事業、メディアプラットフォーム事業

- (注) 1. 「出資比率」は、議決権の保有割合であり、() 内は間接保有比率で内数であります。
 2. 上記の重要な子会社を含む連結子会社は808社、持分法適用会社は85社であります。
 3. 株式会社電通国際情報サービスは、2024年1月1日付で株式会社電通総研に社名変更しております。

III 会社役員に関する事項

1. 取締役及び執行役の氏名等

(1) 取締役

氏名	地位	担当
ティモシー・アンドレー	取締役	取締役会議長
五十嵐 博	取締役	指名委員
曾我 有信	取締役	
ニック・プライディ	取締役	

氏名	地位	担当
松井 巖	社外取締役	指名委員 監査委員長
ポール・キャンドランド	社外取締役	指名委員 報酬委員
アンドリュー・ハウス	社外取締役	報酬委員長
佐川 恵一	社外取締役	指名委員長 監査委員
曾我辺 美保子	社外取締役	監査委員 報酬委員
松田 結花	社外取締役	監査委員

- (注) 1. 当社が2023年3月30日開催の定時株主総会における承認を経て指名委員会等設置会社に移行したことに伴い、同総会の終結の時をもって、取締役樽谷典洋氏、高橋祐子氏及び大越いづみ氏は任期満了により退任いたしました。
2. 取締役のうち松井巖氏、ポール・キャンドランド氏、アンドリュー・ハウス氏、佐川恵一氏、曾我辺美保子氏及び松田結花氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。
3. 取締役のうち松井巖氏、ポール・キャンドランド氏、アンドリュー・ハウス氏、佐川恵一氏、曾我辺美保子氏及び松田結花氏は、東京証券取引所有価証券上場規程に定める独立役員であります。
4. 監査委員である取締役佐川恵一氏は、長年にわたる経理部門の実務及び役員の経験を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。また、監査委員である取締役曾我辺美保子氏及び松田結花氏は、公認会計士の資格を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。
5. 当社は、取締役のうちティモシー・アンドレー氏、松井巖氏、ポール・キャンドランド氏、アンドリュー・ハウス氏、佐川恵一氏、曾我辺美保子氏及び松田結花氏との間で、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、1,000万円と法令の定める最低責任限度額とのいずれが高い額となります。
6. 当社は、監査委員会の職務を補佐する者を置き、情報収集等の監査委員会による監査活動をそれらの者に補助させるとともに、グループ内部監査部門から監査委員会への報告や会計監査人との緊密な連携を通じて監査の実効性を確保していることから、常勤の監査委員を選定しておりません。
7. 当社は、保険会社との間で役員賠償責任保険（D&O保険）契約を締結しており、当該契約は、被保険者が負担することとなる法律上の損害賠償金・争訟費用を補填する内容となっております。当該保険契約の被保険者の範囲は、当社及び当社の国内子会社40社の取締役、執行役、グループ・マネジメント・チーム・メンバー、執行役員及び監査役並びにそれらの相続人であり、当該保険契約で填補対象とされる保険事故は、株主代表訴訟、会社訴訟、第三者訴訟などです。ただし、法令に違反することを認識しながら行った行為に起因する損害賠償請求については、填補されません。なお、当該保険契約に基づく保険料は、被保険者である役員が職務を行う会社が当該役職員分をそれぞれ全額負担しております。
8. 当社は、当社の各取締役及び執行役との間で、会社法第430条の2第1項に規定する同項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することを内容とする補償契約を締結しております。なお、当該補償契約によって役員の職務の執行の適正性が損なわれないようにするため、役員がその職務を行うにつき悪意又は重大な過失があった場合や当社が役員に対して責任を追及する場合には補償の対象としないこととするなどの措置を講じております。
9. 取締役のうちニック・プライディ氏は、2024年2月13日付で取締役を辞任により退任しております。

(2) 執行役

氏名	地位	担当
五十嵐 博	代表執行役	社長CEO
曾我 有信	代表執行役	副社長チーフ・ガバナンス・オフィサー
ニック・プライデイ	執行役	CFO

- (注) 1. 執行役の五十嵐博氏、曾我有信氏及びニック・プライデイ氏は、取締役を兼務しております。
2. 執行役のうちニック・プライデイ氏は、2024年2月13日付で執行役を辞任により退任しております。
3. 執行役のうち五十嵐博氏は、2024年1月1日付で代表執行役社長グローバルCEOに就任しております。
4. 執行役のうち曾我有信氏は、2024年1月1日付で代表執行役副社長グローバル・チーフ・ガバナンス・オフィサーに、同年2月14日付で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に就任しております。

2. 取締役及び執行役の報酬の額又はその算定方法に係る決定方針

(1) 役員報酬の決定に関する基本方針

当社では、指名委員会等設置会社に関する会社法の規定を踏まえ、報酬委員会が取締役及び執行役の個人別の報酬の内容に係る決定に関する基本方針（以下「役員報酬ポリシー」）を定めております。

役員報酬ポリシー

1. 役員報酬フィロソフィー

当社はマーケティング、テクノロジーとコンサルティングの融合が進む事業ドメインにおいて、卓越したクリエイティビティとテクノロジーの力でかつてないアイデアやソリューションを生み出すことで“an invitation to the never before.”を実現しつつ、社会的インパクトを生み出す企業へと進化することを目指している。

中長期的な企業価値向上を牽引する経営チームをエンパワーするため、以下の目的・原則に基づいて役員報酬制度を策定・運用する。本制度は、当社の事業成長・転換に伴い、継続的に見直しを行う。

<p>魅力的なトータル・リワード及び職場環境の提供により、卓越した人財を採用・リテンションする</p> <p>① 競争力ある水準 ② キャリア成長の機会</p>	<p>グローバル体の経営チームによるパフォーマンスを最大限引き出し全社の戦略目標を達成する</p> <p>③ パフォーマンスに対する褒賞 ④ チャレンジングな目標設定</p>	<p>株主をはじめとするステークホルダーとの利益共有を促進する</p> <p>⑤ 社会的インパクトの創出 ⑥ 説明責任</p>
--	---	---

- ① 個人の責任範囲と地理的位置を考慮しながら、持続的に支給可能な範囲で、グローバルピアに対して競争力がある公正な報酬水準を設定する
- ② 報酬だけでなく、個人としてのキャリアアップ・自己実現や、創造性を刺激するコラボレーティブな職場環境を含めた統合的な機会を提供する
- ③ 適切な報酬変動比率を設定し、全社・個人目標の達成及び優れたリーダーシップの発揮に対して適切に報いる
- ④ グローバルでの事業成長加速、ひいては企業価値向上のため、グローバルピアに対してチャレンジングかつアチーブブルな目標設定を行う
- ⑤ B2B2S (Business to Business to Society) 企業として、地域社会・顧客企業・取引先・社員へのインパクトを中心とする長期的業績に重きを置く
- ⑥ 透明性・客観性ある手続に基づき、インテグリティ・コンプライアンスの観点も考慮して報酬を決定する

2. 報酬水準の考え方

グローバルで優秀な経営人財を確保するため、当社が事業展開する主要地域（日本、米国、英国等）における事業競合及び時価総額の類似する人財競合の報酬水準を参考に、役割に応じた報酬水準を設定する。なお、市場報酬水準は外部コンサルティング会社の報酬調査データを活用して確認する。

3. 報酬の構成

① 取締役

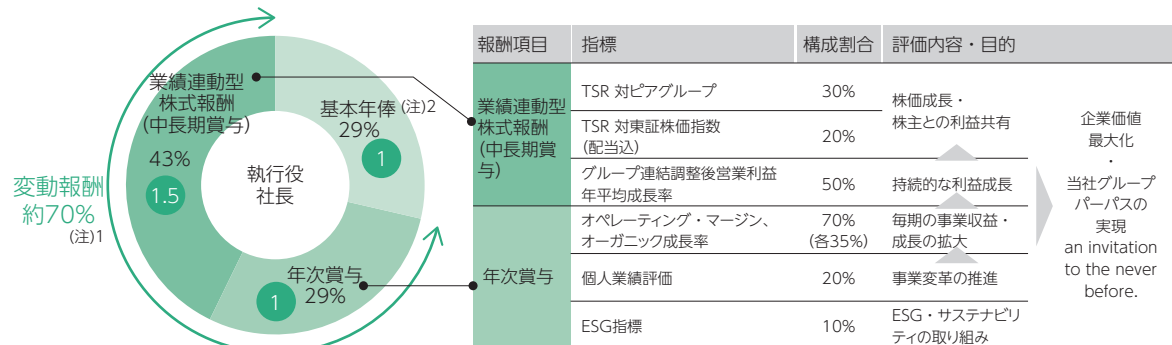
取締役としての報酬は、固定報酬である「取締役報酬」のみとする。

② 執行役

執行役としての報酬は、①固定報酬である「基本年俸」、②変動報酬である「年次賞与」、③変動報酬である「業績連動型株式報酬」（中長期賞与）から構成される。なお、代表執行役に対しては、上記報酬に加え、固定報酬である「代表執行役報酬」が支給される。

中長期の業績及び企業価値向上を重視し、執行役社長の報酬の構成割合は、「①基本年俸：②年次賞与（基準額）：③業績連動型株式報酬（基準額）」＝「1：1：1.5」を目安とする。その他の執行役については、当社グローバル経営の責任に応じた支給割合とする。年次賞与及び業績連動型株式報酬は、以下の表中の指標に基づき、それぞれ0～200%（目標：100%）の比率で変動する。

（執行役報酬の目標値における支給割合（執行役社長の場合）及び変動報酬の指標設定）



（注）1. 変動報酬の各指標の数値がいずれも目標値であった場合における金額の構成割合を示す。

2. 執行役としての基本年俸を示す。代表執行役である場合、同報酬に加え、代表執行役報酬（固定報酬）を支給する。また、取締役を兼務する場合、同報酬に加え、取締役報酬（固定報酬）を支給する。

4. 報酬ガバナンス

① 決定プロセス

当社は、指名委員会等設置会社として、社外取締役を委員長及び委員とする報酬委員会において、取締役及び執行役の報酬水準、報酬の構成及び変動報酬の目標設定等を審議・決定する。

② 権利没収及び報酬返還条項（マルス・クローバック条項）

当社は、執行役が故意、過失若しくは不適切行為等により当社に重大な損害を生じさせた場合又は決算情報に執行役に対する給付の内容を減少させる影響を与える誤りがあった場合等に、報酬委員会の決議により、年次賞与及び業績連動型株式報酬を受給する権利の全部若しくは一部の没収（マルス）又は支給済みの金銭若しくは株式の全部若しくは一部の返還（クローバック）を請求することができる。

(2) 報酬の内容及び算定方法

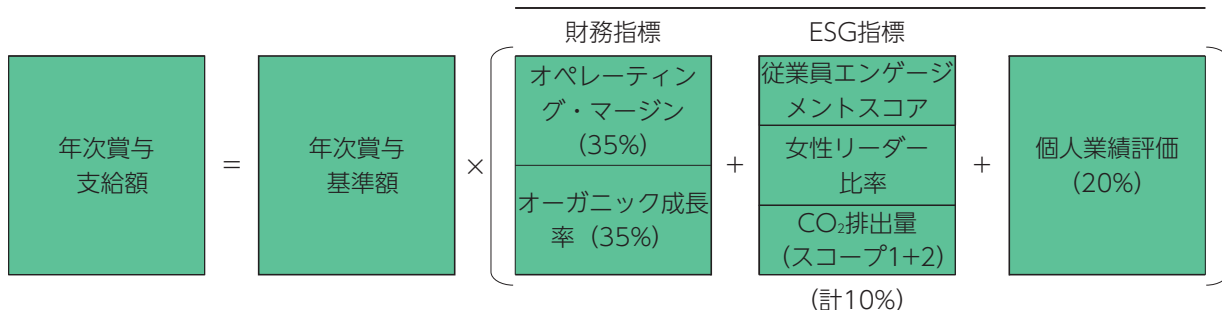
① 固定報酬

取締役報酬、執行役報酬としての基本年俸及び代表執行役報酬は、定期定額（月例）の金銭報酬であり、毎月一定の時期に支給します。取締役報酬については、取締役の職務の内容に応じて定める確定額が支給されます。また、執行役報酬としての基本年俸については、外部コンサルティング会社を活用し、当社が事業展開する主要地域（日本、米国、英国等）における事業競合及び時価総額の類似する人財競合の報酬水準を参考に、各執行役に課された責任の大きさ及び役割に応じて適切な報酬額が支給されます。また、代表執行役報酬については、一律で定める確定額が支給されます。

② 年次賞与

年次賞与は、各事業年度における会社業績及び各執行役の個人業績に応じて執行役に支給される業績連動型の金銭報酬です。執行役報酬としての基本年俸に一定の割合を乗じた額を基準額とし、0～200%の変動幅の範囲内で、下記のとおり財務指標（当社グループのオペレーティング・マージン及びオーガニック成長率）、ESG指標及び個人業績評価の数値及び構成割合に基づく算定式に従って支給額を決定し、当該事業年度に係る定時株主総会後の一定の時期に支給します。個人別支給額の0～200%の変動幅を確定するための指標の上限値、目標値及び下限値は、報酬委員会で決定します。

それぞれの達成度に応じた支給率



年次賞与において、各指標を選定した理由は、以下のとおりです。

・財務指標：

事業の収益性を測る指標又は為替やM&Aの影響を除いた事業成長を示す指標であり、全社及び地域・事業毎に達成率を管理しつつ、1年間の経営成績を評価する指標として適切であると判断したため

・ESG指標：

グループ中期経営計画及び現状の企業を取り巻く課題に鑑み、財務指標では測れない「企業価値」に関する戦略的目標の達成を推進するため

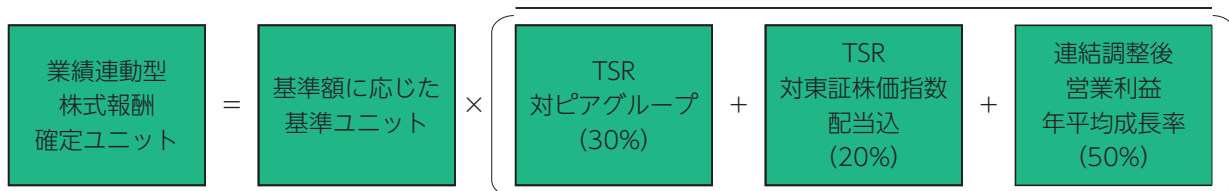
・個人業績評価：

執行役毎に経営課題を設定し、その解決度合を評価することで、事業構造転換期における個々の役割を明確化し、執行役に企業価値向上をより強く意識付けるため

③ 業績連動型株式報酬（中長期賞与）

業績連動型株式報酬は、連続する3事業年度における会社業績に応じて執行役に支給される株式報酬です。執行役は、就任中の事業年度に関して、当該事業年度の一定の日（以下「ユニット付与日」）に、当該事業年度における職務執行の対価として、各執行役の経営責任に応じて設定する基準ユニット（当社グローバル経営の責任に応じて設定される業績連動型株式報酬の基準額÷当該事業年度の1月における当社株式の1か月間の終値平均株価）の付与を受けるとともに、ユニット付与日が属する当該事業年度を初事業年度として連続する3事業年度（以下「業績評価期間」）が経過した後の一定の日（以下「権利確定日」）をもって、業績連動型株式報酬制度に基づいて設定された信託（以下「本信託」）から当社株式等の給付を受ける権利を取得することができます。その際、各執行役に当該初事業年度に付与されていた基準ユニットの数は、0～200%の変動幅の範囲内で、下記のとおり株主総利回り（以下「TSR」）及び当社グループの連結調整後営業利益の数値及び構成割合に応じて調整されま（以下、かかる調整後のユニットを「確定ユニット」といいます。）。その後、各執行役は、確定ユニットの数に応じた当社株式等（原則として、確定ユニットの数の半数に応じて算定される数の当社普通株式、及び残りの半数に応じて算定される数の当社普通株式の権利確定日時点における時価に相当する額の金銭）の給付を本信託から受けることができます。ただし、国内上場株式を管理する証券口座を保有しない国外居住の執行役については、業績連動型株式報酬のすべてをそれに相当する額の金銭によって給付する場合があります。

それぞれに係る権利確定割合



業績連動型株式報酬において、各指標を選定した理由は、以下のとおりです。

・TSR：

株主をはじめとするステークホルダーと目線を合わせる指標として適切であると判断したためであり、ピアグループとしては、当社グループの競合会社である以下の6社を選定する

1	Accenture PLC
2	INTERPUBLIC GROUP OF COMPANIES, INC.
3	Omnicom Group Inc.
4	Publicis Groupe S.A.
5	WPP plc
6	株式会社博報堂DYホールディングス

・連結調整後営業利益（年平均成長率）：

恒常的な事業の業績を測る利益指標として、経営成績を評価する適切な指標であると判断したため

3. 当事業年度に係る役員報酬の額及びその算定方法

(1) 当事業年度に係る役員報酬の総額

指名委員会等設置会社移行前（2023年1月から2023年3月まで）

（単位：百万円）

対象員数（名）			報酬の総額	報酬の種別の総額		
				固定報酬 （金銭）	変動報酬	
					年次賞与 （金銭）	業績連動型 株式報酬
監査等委員でない取締役	社内	6 (4)	125 (99)	83 (58)	38 (38)	2 (2)
	社外	5	22	22	—	—

- (注) 1. 当社は2023年3月30日開催の第174回定時株主総会の決議により監査等委員会設置会社から指名委員会等設置会社に移行しました。上記は、以下で格別の注記がなされている場合を除き、当社が指名委員会等設置会社に移行する前に在籍した各役員区分の報酬及び合計人数です。
2. 監査等委員でない取締役のうち、社内取締役については、グループ・マネジメント・チーム・メンバーを兼務する者が含まれているため、各項目のうち、グループ・マネジメント・チーム・メンバー分に相当する数字を（ ）内に内数として表示しております。
3. 年次賞与及び業績連動型株式報酬は、グループ・マネジメント・チーム・メンバーに支給されるものですが、それぞれに係る指標の内容、算定方法等は、執行役報酬の決定に関する基本方針として前記「(2) 報酬の内容及び算定方法」の「②年

次賞与」及び「③業績連動型株式報酬」にそれぞれ記載された内容、算定方法等に準じたものです。

4. 当社の役員報酬の支給上限金額は、以下のとおりです。

①金銭報酬（基本年俸・年次賞与）

監査等委員でない取締役に対する金銭報酬（グループ・マネジメント・チーム・メンバーを兼務する取締役のグループ・マネジメント・チーム・メンバー報酬を含みます。）の総額の上限は、第167回定時株主総会(2016年3月30日)において年額12億円（うち社外取締役分は年額1,800万円）と決議されております。なお、当該定時株主総会の決議に係る監査等委員でない取締役の員数は、5名です。監査等委員である取締役に対する金銭報酬の総額の上限は、第167回定時株主総会(2016年3月30日)において年額1億5,000万円と決議されております。なお、当該定時株主総会の決議に係る監査等委員である取締役の員数は4名です。

②株式報酬（業績連動型株式報酬（中長期賞与））

監査等委員でない社内取締役（グループ・マネジメント・チーム・メンバーを兼務する取締役に限ります。以下本項において同じ。）に対する株式報酬については、第170回定時株主総会(2019年3月28日)において、本信託を通じて取得される当社普通株式の取得原資として当社が1事業年度当たりに出す金銭の上限を9億円、監査等委員でない社内取締役に1事業年度当たり給付される当社普通株式の総数の上限を36万株と決議されております。なお、当該定時株主総会の決議に係る監査等委員でない社内取締役の員数は、7名です。

5. 年次賞与については、当事業年度を通じた全額を下記「指名委員会等設置会社移行後（2023年4月から2023年12月まで）」の年次賞与の額に含めて記載しております。但し、2023年3月30日開催の定時株主総会終結の時をもって監査等委員でない取締役を退任した榎谷典洋氏については、①当事業年度に係る年次賞与（グループ・マネジメント・チーム・メンバーとしての報酬）に関し当事業年度において費用として計上された額の4分の1（当事業年度のうち同氏が監査等委員でない取締役を兼務していた2023年3月30日までの期間の割合）及び②同氏に対して当事業年度中に現に支給された2022年度に係る年次賞与の額から当該年次賞与に関し2022年度において費用として計上された額を控除した差額の合計額を、上記の表に含めて記載しております。
6. 業績連動型株式報酬については、当事業年度を通じた全額を下記「指名委員会等設置会社移行後（2023年4月から2023年12月まで）」の業績連動型株式報酬の額に含めて記載しております。但し、(注)5の①と同様、榎谷典洋氏については、当事業年度に付与された業績連動型株式報酬に関し当事業年度において費用として計上された額の4分の1を、上記の表に含めて記載しております。

指名委員会等設置会社移行後（2023年4月から2023年12月まで）

(単位：百万円)

対象員数（名）			報酬の総額	報酬の種別の総額			
				固定報酬 (金銭)	変動報酬		業績連動型 株式報酬
					年次賞与 (金銭)		
取締役	社内	4	44	44	—	—	
	社外	6	95	95	—	—	
執行役		3	207	117	52	37	

- (注) 1. 取締役を兼務する執行役については、取締役報酬分を取締役の欄に含め、執行役報酬分を執行役の欄に含めております。そのため、取締役を兼務している執行役3名については、取締役（社内）及び執行役のそれぞれの員数に含めております。
2. 年次賞与及び業績連動型株式報酬に係る指標の内容、算定方法等は、前記「(2) 報酬の内容及び算定方法」の「②年次賞与」及び「③業績連動型株式報酬」にそれぞれ記載されたとおりです。
3. 年次賞与の金額は、①当事業年度に係る年次賞与に関し当事業年度において費用として計上された額及び②当事業年度中に現に支給された2022年度に係る年次賞与の額から当該年次賞与に関し2022年度において費用として計上された額を控除した差額の合計額を示しております。
4. 業績連動型株式報酬の金額は、当事業年度に付与された業績連動型株式報酬に関し当事業年度において費用として計上された額を示しております。

(2) 変動報酬の算定に用いた指標の目標及び実績

変動報酬を決定する指標の目標については、マクロ・ミクロの経済環境及び当社の経営環境を踏まえ、報酬委員会にて設定しております。当事業年度における年次賞与に係る指標の目標及び実績は、以下のとおりです。

指標	構成割合	目標値	実績値	支給率	加重支給率
オペレーティング・マージン	35%	17.5%	14.5%	0%	0%
オーガニック成長率	35%	4.7%	△4.9%	0%	0%
従業員エンゲージメントスコア	10%	69ポイント	66ポイント	0%	0%
女性リーダー比率		32.5%	32.4%	0%	0%
CO ₂ 排出量 (スコープ1+2)		28,256t	16,666t	200.0%	6.7%
個人業績評価	20%	-	-	100.0% (注)	20.0%
				年次賞与支給率	26.7%

(注) 個人業績評価は個人ごとに設定している目標及び実績・支給率が異なるため、「支給率」には目標値であった場合の支給率（100%）を記載しております。

2021年度に付与された業績連動型株式報酬に係る指標の目標及び実績は、以下のとおりです。なお、業績連動型株式報酬は、各事業年度から連続する3事業年度における指標の実績に応じて支給されるものですが、2022年度以降に付与した業績連動型株式報酬については、3事業年度が経過していないため、当該指標の実績値は存在しません。

業績連動型株式報酬 2021年度付与分（業績評価期間：2021年12月期から2023年12月期）

指標	構成割合	目標値	実績値	支給率	加重支給率
株主総利回り (TSR)	30%	対 東証株価指数 (TOPIX) 配当込 100%	95.8%	0%	0%
	20%	対 ピアグループ における TSR 3位・4位 平均値	69.6%	0%	0%
連結調整後営業利益	50%	年平均成長率 (CAGR) 8.25%	6.16%	66.6%	33.3%
				権利確定割合	33.3%

(3) 報酬委員会の活動内容

当社は、2023年3月30日開催の第174回定時株主総会において定款変更議案が可決されたことにより、指名委員会等設置会社に移行しました。移行後は、報酬委員会において取締役及び執行役の報酬額等に関する審議及び決定がなされております。

当事業年度においては、指名委員会等設置会社への移行前に報酬諮問委員会（委員長1名及び委員2名で構成され、3名全てが独立社外取締役）を3回、指名委員会等設置会社への移行後に報酬委員会（委員長1名及び委員2名で構成され、3名全てが独立社外取締役）を8回開催しました。当事業年度における主な審議・決定内容は、以下のとおりです。

2023年1~3月	4~6月	7~9月	10~12月
(4回) (注)	(3回)	(2回)	(2回)
(2022年度報酬) ・変動報酬の支給額審議 (2023年度報酬) ・変動報酬の財務指標に係る目標値等の設定 ・個人業績目標の設定 ・社外取締役報酬の改定	(2023年度報酬) ・ESG指標の目標値及び評価方法等の設定 ・役員報酬関連規則の改定 (役員報酬一般) ・日本と海外の報酬差・相違等の現状分析	(役員報酬一般) ・役員報酬フィロソフィの制定 (2023年度報酬) ・執行役の個人業績評価(中間レビュー)	(2024年度報酬) ・報酬ベンチマーク方法の改定 ・変動報酬の業績指標の改定

(注) 1~3月に開催した委員会の4回中3回は、指名委員会等設置会社移行前の報酬諮問委員会として開催しております。

報酬委員会においては、外部環境との比較や外部コンサルティング会社からの情報提供も踏まえて多角的に審議し、取締役及び執行役の報酬の内容が、上記2記載の決定方針と整合していることを確認しております。したがって、報酬委員会は、当事業年度に係る取締役及び執行役の個人別の報酬の内容が、上記決定方針に沿うものであると判断しております。

(注) 本事業報告中の金額は、表示単位未満の端数を切り捨てて表示しております。

連結計算書類 【IFRS（国際会計基準）】

連結財政状態計算書 2023年12月31日現在

(単位：百万円)

資産

科目	金額
流動資産	2,139,557
現金及び現金同等物	390,678
営業債権及びその他の債権	1,524,289
棚卸資産	6,396
未収法人所得税等	52,194
その他の金融資産	23,135
その他の流動資産	62,482
売却目的で保有する非流動資産	80,380
非流動資産	1,494,844
有形固定資産	29,430
のれん	831,121
無形資産	238,733
使用権資産	139,252
持分法で会計処理されている投資	51,227
その他の金融資産	133,766
その他の非流動資産	22,126
繰延税金資産	49,185
資産合計	3,634,401

負債及び資本

科目	金額
流動負債	1,939,910
営業債務及びその他の債務	1,527,612
借入金	39,213
その他の金融負債	71,117
未払法人所得税等	28,088
引当金	18,072
その他の流動負債	189,278
売買目的で保有する非流動資産に直接関連する負債	66,527
非流動負債	781,735
社債及び借入金	455,232
その他の金融負債	236,357
退職給付に係る負債	18,120
引当金	18,046
その他の非流動負債	5,640
繰延税金負債	48,337
負債合計	2,721,646
親会社の所有者に帰属する持分	841,651
資本金	74,609
資本剰余金	75,072
自己株式	△24,964
その他の資本の構成要素	148,180
利益剰余金	568,753
非支配持分	71,104
資本合計	912,755
負債及び資本合計	3,634,401

連結損益計算書 2023年1月1日から2023年12月31日まで

(単位：百万円)

科目	金額
収益	1,304,552
原価	△159,732
売上総利益	1,144,819
販売費及び一般管理費	△1,018,730
構造改革費用	△9,992
固定資産除売却益	100
減損損失	△72,201
その他の収益	3,028
その他の費用	△1,710
営業利益	45,312
持分法による投資利益	3,654
関連会社株式売却損	△194
段階取得に係る再測定による利益	142
金融損益及び税金控除前利益	48,914
金融収益	22,199
金融費用	△38,009
税引前利益	33,103
法人所得税費用	△38,572
当期損失	△5,468
当期損失の帰属	
親会社の所有者	△10,714
非支配持分	5,245

連結持分変動計算書

2023年1月1日から2023年12月31日まで

(単位：百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分					
	その他の資本の構成要素					
	資本金	資本剰余金	自己株式	在外営業活動体の換算差額	キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の変動額の有効部分	その他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動
2023年1月1日残高	74,609	74,931	△25,478	69,774	38,524	27,487
当期利益又は損失(△)						
その他の包括利益				7,830	△16,255	15,167
当期包括利益	—	—	—	7,830	△16,255	15,167
自己株式の取得			△4			
自己株式の処分		△319	518			
配当金						
非支配持分株主との取引						
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替						5,652
その他の増減		459				
所有者との取引額等合計	—	140	513	—	—	5,652
2023年12月31日残高	74,609	75,072	△24,964	77,604	22,268	48,306

	親会社の所有者に帰属する持分					
	その他の資本の構成要素					
	確定給付型退職給付制度の再測定額	合計	利益剰余金	合計	非支配持分	資本合計
2023年1月1日残高	—	135,786	620,418	880,267	75,060	955,327
当期利益又は損失(△)		—	△10,714	△10,714	5,245	△5,468
その他の包括利益	12,192	18,934		18,934	△97	18,837
当期包括利益	12,192	18,934	△10,714	8,219	5,148	13,368
自己株式の取得		—		△4		△4
自己株式の処分		—		199		199
配当金		—	△43,229	△43,229	△4,812	△48,041
非支配持分株主との取引		—	△3,556	△3,556	△4,292	△7,849
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	△12,192	△6,540	6,540	—		—
その他の増減		—	△704	△245		△245
所有者との取引額等合計	△12,192	△6,540	△40,949	△46,835	△9,105	△55,940
2023年12月31日残高	—	148,180	568,753	841,651	71,104	912,755

計算書類

(個別)

貸借対照表 2023年12月31日現在

(単位：百万円)

資産の部

科目	金額
流動資産	171,111
現金及び預金	86,652
有価証券	487
関係会社短期貸付金	57,152
前払費用	1,357
その他	25,800
貸倒引当金	△338
固定資産	1,051,345
有形固定資産	7,144
建物（純額）	2,728
車両運搬具（純額）	4
工具、器具及び備品（純額）	626
土地	3,784
無形固定資産	564
ソフトウェア	563
その他	1
投資その他の資産	1,043,635
投資有価証券	91,722
関係会社株式	732,195
その他の関係会社有価証券	9,527
関係会社出資金	15,493
関係会社長期貸付金	181,749
繰延税金資産	8,637
その他	6,945
貸倒引当金	△2,636
資産合計	1,222,456

負債の部

科目	金額
流動負債	199,257
関係会社短期借入金	176,680
未払金	10,167
未払費用	1,136
役員賞与引当金	52
株式給付引当金	402
契約損失引当金	8,784
債務保証損失引当金	1,685
その他	348
固定負債	392,090
社債	165,000
長期借入金	222,500
株式給付引当金	343
資産除去債務	863
再評価に係る繰延税金負債	844
その他	2,538
負債合計	591,348
純資産の部	
株主資本	588,982
資本金	74,609
資本剰余金	76,541
資本準備金	76,541
利益剰余金	462,431
利益準備金	722
その他利益剰余金	461,709
別途積立金	320,500
繰越利益剰余金	141,209
自己株式	△24,600
評価・換算差額等	42,126
その他有価証券評価差額金	40,246
土地再評価差額金	1,880
純資産合計	631,108
負債純資産合計	1,222,456

(個別)

損益計算書 2023年1月1日から2023年12月31日まで

(単位：百万円)

科目	金額	
営業収益		
受取配当金	81,025	
経営支援料	11,461	
不動産賃貸料	296	92,782
営業費用		27,371
営業利益		65,410
営業外収益		
受取利息及び受取配当金	3,606	
投資組合運用益	593	
その他	472	4,671
営業外費用		
支払利息	488	
社債利息	622	
貸倒引当金繰入額	995	
その他	635	2,742
経常利益		67,339
特別利益		
投資有価証券売却益	7,471	
その他	0	7,472
特別損失		
その他の関係会社有価証券評価損	7,440	
関係会社株式評価損	1,729	
投資有価証券評価損	3,746	
契約損失引当金繰入額	8,784	
債務保証損失引当金繰入額	1,440	
その他	919	24,059
税引前当期純利益		50,752
法人税、住民税及び事業税	△2,814	
法人税等調整額	△7,746	△10,561
当期純利益		61,313

(個別)

株主資本等変動計算書 2023年1月1日から2023年12月31日まで

(単位：百万円)

	株主資本							
	資本金	資本剰余金			利益準備金	利益剰余金		
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計		その他利益剰余金	繰越利益剰余金	利益剰余金合計
					別途積立金			
2023年1月1日残高	74,609	76,541	-	76,541	722	420,500	23,288	444,510
当事業年度中の変動額								
剰余金の配当				-			△43,391	△43,391
当期純利益				-			61,313	61,313
別途積立金の取崩				-		△100,000	100,000	-
自己株式の取得				-				-
自己株式の処分			△1	△1				-
その他資本剰余金の負の残高の振替			1	1			△1	△1
株主資本以外の項目の当事業年度中の変動額 (純額)				-				-
当事業年度中の変動額合計	-	-	-	-	-	△100,000	117,920	17,920
2023年12月31日残高	74,609	76,541	-	76,541	722	320,500	141,209	462,431

	株主資本		評価・換算差額等			純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	土地再評価差額金	評価・換算差額等合計	
2023年1月1日残高	△25,106	570,556	36,866	1,880	38,746	609,303
当事業年度中の変動額						
剰余金の配当		△43,391			-	△43,391
当期純利益		61,313			-	61,313
別途積立金の取崩		-			-	-
自己株式の取得	△4	△4			-	△4
自己株式の処分	509	508			-	508
その他資本剰余金の負の残高の振替		-			-	-
株主資本以外の項目の当事業年度中の変動額 (純額)		-	3,379		3,379	3,379
当事業年度中の変動額合計	505	18,426	3,379	-	3,379	21,805
2023年12月31日残高	△24,600	588,982	40,246	1,880	42,126	631,108

独立監査人の監査報告書

2024年3月6日

株式会社電通グループ
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人
東京事務所
指定有限責任社員 公認会計士 小山 秀明
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 丸田健太郎
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 江澤 修司
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社電通グループの2023年1月1日から2023年12月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、株式会社電通グループ及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

計算書類に係る会計監査人の監査報告書

独立監査人の監査報告書

2024年3月6日

株式会社電通グループ
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人
東京事務所
指定有限責任社員 公認会計士 小山 秀明
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 丸田健太郎
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 江澤 修司
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社電通グループの2023年1月1日から2023年12月31日までの第175期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

監査報告書

当監査委員会は、2023年1月1日から2023年12月31日までの第175期事業年度における取締役及び執行役の職務の執行を監査いたしました。その方法及び結果について以下のとおり報告いたします。なお、当社は2023年3月30日開催の第174回定時株主総会におきまして、監査等委員会設置会社から指名委員会等設置会社に移行しましたが、2023年1月1日から2023年3月30日の定時株主総会最終時までの監査については、当該期間に監査等委員会が実施した監査内容を引継ぎ、その内容を検証の上で当該事業年度の監査報告としております。

1. 監査の方法及びその内容

監査委員会は、会社法第416条第1項第1号口及びホに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について取締役及び執行役並びに使用人等からその構築及び運用の状況について定期的な報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明するとともに、下記の方法で監査を実施いたしました。

- ① 監査委員会が定めた「監査委員会監査基準」に則り、監査の方針、職務の分担等に従い、重点監査項目を設定し、取締役会等の重要な会議に出席し、取締役及び執行役等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な文書等を閲覧し、また内部監査部門及び法務部門等から定期的に報告を受け、法令等遵守体制及びリスク管理体制等を含む業務及び財産の状況を調査いたしました。グループ会社監査の観点からは、国内及び海外をそれぞれ統括する組織の監査委員会と当監査委員会によりグループ全体を監査する体制を構築したうえで、これら監査委員会から報告を受け、意思疎通及び情報の交換を図り、内部監査部門からグループ会社の監査の状況について報告を受けました。
- ② 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（会社計算規則第120条第1項後段の規定により、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成された連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役及び執行役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会の決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容並びに取締役及び執行役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

なお、事業報告に記載の東京2020オリンピック・パラリンピック関連事案への対応としては「dentsu Japan改革委員会」の推進する施策の遂行を確認しております。また、同じく事業報告に記載のDACH区域において発生した財務影響については特定された原因に対する改善策の遂行を確認するとともに、さらに海外における財務報告体制の強化につきましても引き続き注視してまいります。

(2) 計算書類及びその附属明細書並びに連結計算書類の監査結果

会計監査人有限責任あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2024年3月6日

株式会社 電通グループ 監査委員会

監査委員	松井 巖
監査委員	佐川 恵一
監査委員	曾我辺 美保子
監査委員	松田 結花

(注) 監査委員松井巖、佐川恵一、曾我辺美保子及び松田結花は、会社法第2条第15号及び第400条第3項に規定する社外取締役であります。

株主メモ

事業年度 1月1日から12月31日まで
基準日 12月31日（期末配当金）
6月30日（中間配当金）
単元株式数 100株
上場取引所 東京証券取引所プライム市場

株主名簿管理人 三菱UFJ信託銀行株式会社
特別口座管理機関 三菱UFJ信託銀行株式会社
公告掲載方法 日本経済新聞に掲載

「単元未満株式の買取・買増制度」に関するご案内

単元未満株式は市場での取引ができないため、単元未満株式の処分をご希望の株主様には以下の制度をご用意しております。

口座を開設されている証券会社等にお申し出ください。なお、単元未満株式が特別口座に記録されている株主様は、特別口座管理機関にお申し出ください。

- 単元未満株式の買取り
ご所有の単元未満株式を当社に売却することができます。
- 単元未満株式の買増し
ご所有の単元未満株式の数と合わせて1単元（100株）となる数の株式を当社から購入し、ご所有株式を単元株式におまとめいただくことが可能です。

株式に関するお問い合わせ先

- 証券会社等の口座に記録された株式について
口座を開設されている証券会社等にお問い合わせください。
株主名簿管理人ではお取り扱いできませんのでご注意ください。
- 特別口座に記録された株式について
特別口座管理機関にお問い合わせください。
- 未受領の配当金や当社からの郵送物について
株主名簿管理人にお問い合わせください。

株主名簿管理人 (連絡先) 東京都府中市日鋼町1-1 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
TEL：0120-232-711（通話料無料 受付時間：土・日・祝日を除く午前9時から午後5時まで）
郵送先 〒137-8081 新東京郵便局私書箱29号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

特別口座管理機関 (連絡先) 東京都府中市日鋼町1-1 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
TEL：0120-232-711（通話料無料 受付時間：土・日・祝日を除く午前9時から午後5時まで）
郵送先 〒137-8081 新東京郵便局私書箱29号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

株主総会 会場ご案内図

会場：ベルサール汐留

東京都中央区銀座八丁目21番1号
住友不動産汐留浜離宮ビル 地下1階

新橋駅方面からの
地下通路を経由するルートに
案内員を配置いたします。

新橋駅（徒歩 10分）

- JR 烏森口又は汐留口
- 都営 浅草線 JR 新橋駅・汐留方面改札
- 東京メトロ 銀座線 JR 方面改札

汐留駅（徒歩5分）

- 都営 大江戸線 新橋駅方面改札

<株主総会に関するお問い合わせ先>

株式会社 電通グループ

〒105-7050 東京都港区東新橋一丁目8番1号

電話：03-6216-8950

- お願い ※当日は会場周辺道路及び駐車場の混雑が予想されますので
お車でのご来場はご遠慮願います。
※株主総会にご出席の株主の皆様へのお土産はご用意いたしておりません。
何卒ご理解いただけますようお願い申し上げます。



◎会場ご案内図の建物等の名称は、本年2月現在のものです。

