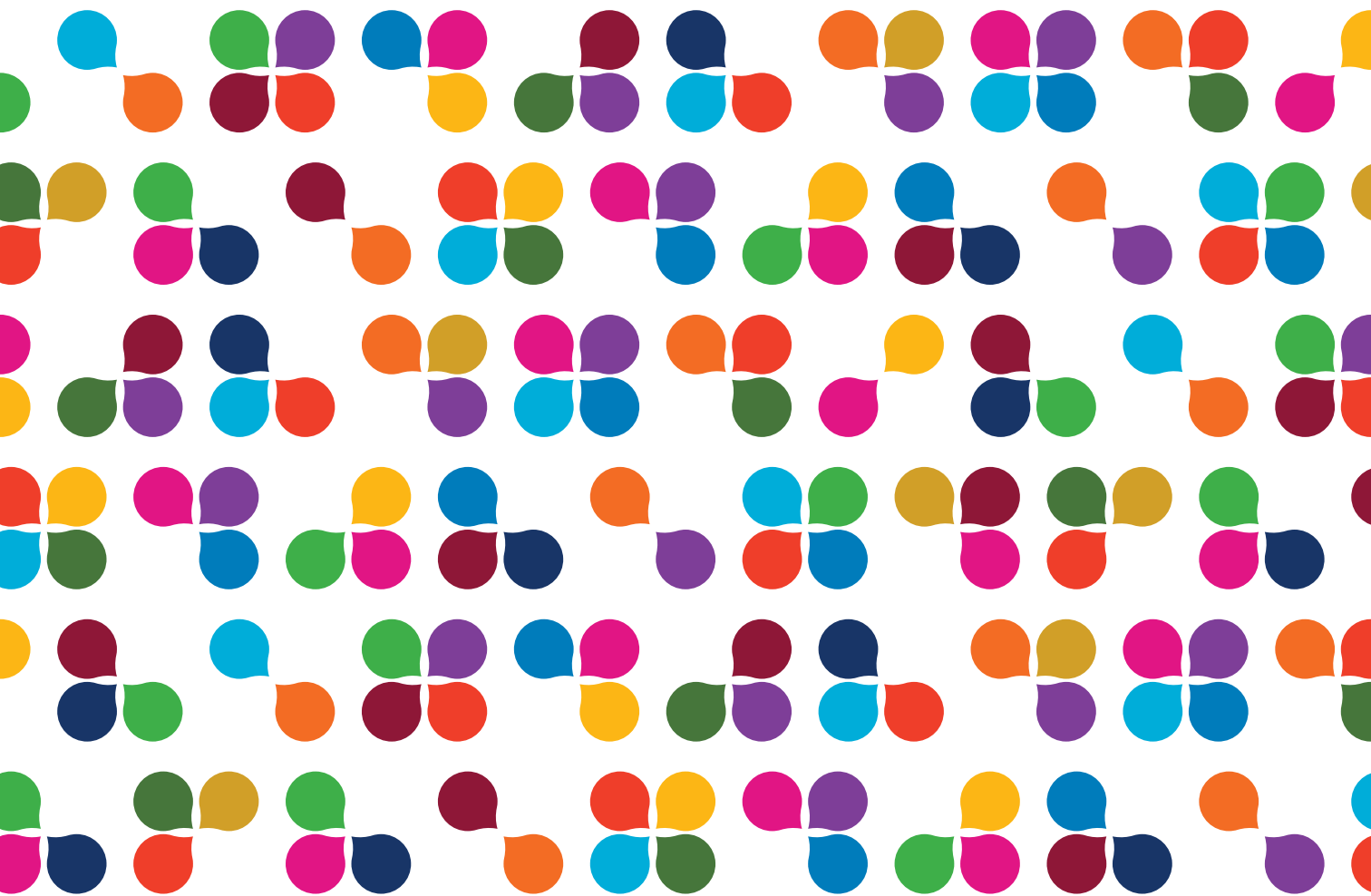


第174回 定時株主総会招集ご通知

株式会社 電通グループ



dentsu group

目次

P.3

株主の皆様へ	3
新型コロナウイルス感染症の拡大 防止に向けた対応について	4
議決権行使のお願い	5
インターネットで議決権を 行使される場合	6

P.7

招集ご通知

第174回定時株主総会 招集ご通知	7
----------------------	---

P.9

株主総会参考書類

第1号議案 定款一部変更の件	9
第2号議案 取締役10名選任の件	13
ご参考 取締役のスキル及び委員会について	24
コーポレートガバナンス体制について	26

P.35

事業報告

I 当社グループの現況に関する事項	35
III 会社役員に関する事項	43

P.56

連結計算書類

P.59

計算書類

P.62

監査報告書

会計監査人の監査報告書	62
監査等委員会の監査報告書	66

株主メモ

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174回定時株主総会を開催いたしますので、ご案内申し上げます。未だ続くコロナ禍における開催ゆえ、感染対策には万全を期してまいります。

当社グループは本年1月より「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し、4地域制（日本、米州、EMEA、APAC）での事業運営を開始しました。これにより、顧客企業と社会の持続的な成長・発展に貢献する存在として更なる成長を目指します。

デジタルトランスフォーメーションが進行し、人々の生き方や働き方そして価値観が変化しつつある中で、物理的な距離や時間、そして業界業種の垣根を越えた様々なビジネスチャンスが創出されています。一方で、パンデミックや競争といった予測困難な出来事がひとたび起これば、瞬時に世界中が巻き込まれる世の中。変化のスピードが加速し、ビジネスのディスラプションとチャンスは表裏一体の時代。私たちはこれを、顧客企業と社会に対してより本質的に貢献する存在へと自らを変革する機会と捉えています。グローバルで多様性に富む経営体制のもと、迅速な意思決定によって各地域の強みを生かしながらグループ社員69,000人の可能性を最大化する環境を整え、顧客企業と社会の持続的な成長・発展に貢献する。そのプロセスを通じて、成功はもちろん、実績や様々な評価も真摯に受け止めながら、グループ全体の企業価値を高めてまいります。

今般、当社グループの従業員が、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に関し、独占禁止法違反の疑いで逮捕されたことにつきましては、株主の皆様にご多大なご心配をお掛けしており、深くお詫び申し上げます。当社グループは、原因の究明と再発防止策の策定・実施を進め、役員・従業員一同、コンプライアンスの更なる徹底を図ることにより、信頼の回復に努めてまいります。株主の皆様には、引き続きご支援を賜りますよう、何卒お願い申し上げます。



代表取締役社長CEO
五十嵐 博

当社第174回定時株主総会における 新型コロナウイルス感染症の拡大防止に向けた対応について

2023年3月30日（木）に当社第174回定時株主総会を開催いたしますが、新型コロナウイルス感染症拡大防止に向けた株主の皆様へのお願いと当社の対応について、以下のとおりご案内申し上げます。

株主の皆様のご理解とご協力を賜りますようお願い申し上げます。

株主の皆様へのお願いとご案内

- ・新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、本総会につきましては、極力、書面又はインターネット等による事前の議決権行使をご推奨申し上げます。なお、**議決権行使期限は、2023年3月29日（水）午後5時30分到着又は受付分まで**です。詳細については招集ご通知の5～6頁をご参照ください。
- ・ご出席を希望される株主様におかれましても、ご自身の健康状態をご考慮の上、発熱などの症状のある場合はご来場を見合わせていただきますようお願い申し上げます。特にご高齢の方、基礎疾患のある方、妊娠されている方などは、ご来場について慎重なご判断をお願い申し上げます。

ご来場される株主様へのお願いとご案内

- ・当日は、会場入り口などで検温及び手指消毒をお願いすることがあります。また、発熱などの症状があると認められる方につきましては、他の株主様への感染防止の観点から、入場をお断りしてお帰りいただく場合があります。
- ・政府は、2023年2月10日に、2023年3月13日以降のマスクの着用は個人の判断に委ねることを基本とすることを決定しておりますが、同時に公表された「基本的対処方針に基づくイベントの開催制限、施設の使用制限等に係る留意事項等について」において、イベント主催者等が感染対策上又は事業上の理由等により、出演者や参加者等にマスクの着用を求められることとされていることから、感染拡大防止に万全を期すため、本総会においては、昨年に引き続き、会場内でのマスクのご着用をお願いさせていただくことといたします。
- ・感染拡大防止の観点から、適切な間隔をあけた座席配置とするため、通常時よりも座席数が減少いたします。このため、満席となりました場合は、入場を制限させていただくことがございますので、あらかじめご了承ください。

当社の対応について

- ・本総会の議事は、可能な限り時間を短縮して行う予定です。
- ・登壇役員と運営スタッフは、マスクを着用させていただきます。
- ・他の株主様への感染防止の観点から、入場後であっても体調不良と見受けられる方には運営スタッフからお声掛けをさせていただき、お帰りいただく場合がございます。
- ・会場内の換気を図るため、本総会の議事は、会場の扉を開放したまま開催させていただきます。

今後の状況により本総会の開催・運営予定に大きな変更が生ずる場合には、当社ウェブサイトにてお知らせいたします。

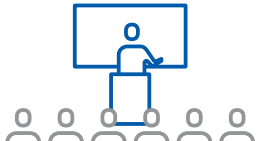


以上、ご理解・ご協力のほど、何卒よろしくようお願い申し上げます。

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本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、本招集ご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>2023年 3月30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本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>2023年 3月29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>2023年 3月29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



ここに、各議案の賛否をご表示ください。

第1号議案	第2号議案*
▶ 賛成の場合：「賛」の欄に○印	▶ 全員賛成の場合：「賛」の欄に○印
▶ 反対の場合：「否」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。

切り取ってご投函ください。

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つてのみ実施可能です。

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：2023年3月29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」および「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。

QRコードを用いたログインは1回に限り可能です。

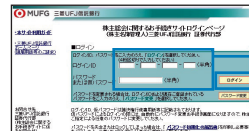
再行使する場合、もしくはQRコードを用いずに議決権を行使する場合は、右の「ログインID・仮パスワードを入力する方法」をご確認ください。

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/>

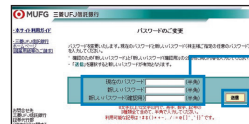
2 お手元の議決権行使書用紙の右下に記載された「ログインID」および「仮パスワード」を入力し、「ログイン」をクリックしてください。



「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。

3 新しいパスワードを登録してください。



「新しいパスワード」を入力
「送信」をクリック

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)
2023年3月15日
(電子提供措置の開始日2023年3月9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
代表取締役社長CEO 五十嵐 博

第174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174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174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

株主様へご送付している招集ご通知には、株主総会参考書類のほか、監査等委員会及び会計監査人が監査報告を作成する際に監査の対象とした事業報告、連結計算書類及び計算書類のうち、以下の事項を除く事項を記載していません。以下の事項につきましては、株主様へご送付している招集ご通知には掲載しておりませんので、上記の各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

6.重要な兼職の状況

7.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

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	2023年3月30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174期（2022年1月1日から2022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等委員会の連結計算書類監査結果報告の件 (2) 第174期（2022年1月1日から2022年12月31日まで）計算書類報告の件 決議事項 第1号議案 定款一部変更の件 第2号議案 取締役10名選任の件

新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、本総会につきましては、極力、書面又はインターネット等による事前の議決権行使を強くご推奨申し上げておりますが、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。

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。

本総会に係る招集ご通知につきましては、書面交付請求の有無にかかわらず、一律に従前どおり書面でお送りいたしました。2024年3月開催予定の定時株主総会以降に当社から株主の皆様にお送りする招集ご通知につきましては、その内容が決まり次第、当社ウェブサイトにてご案内差し上げます。電子提供制度又は書面交付請求に関する詳細は、三菱UFJ信託銀行株式会社証券代行部までお問い合わせください。

<電子提供制度に関するお問い合わせ先>

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部テレホンセンター 電子提供制度専用ダイヤル
0120-696-505（受付時間：土・日・祝日を除く平日9時～17時）

<https://www.tr.mufg.jp/daikou/denshi.html>

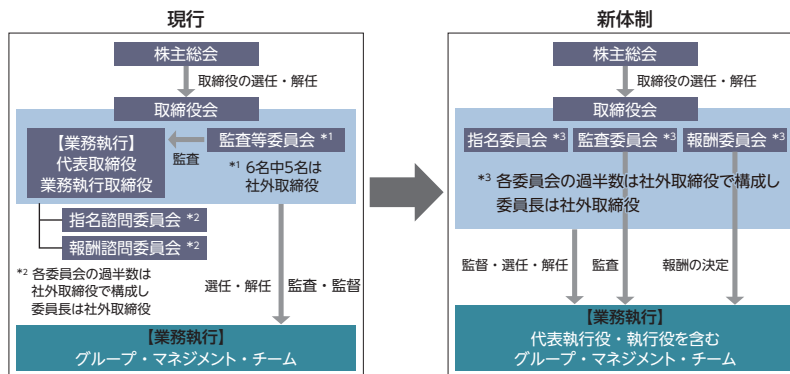
株主総会参考書類

議案及び参考事項

第1号議案 定款一部変更の件

1. 提案の理由

当社は従来から、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図ることを目的として、コーポレートガバナンスの充実に取り組んでまいりました。2023年1月1日付にて、事業変革の加速と経営の更なる高度化を実現するグローバル経営体制への移行を行いました。監督機能と執行機能の明確な分離により、意思決定の迅速化及び取締役会の監督機能の強化と透明性の一層の向上を図るため、取締役会から執行役へ業務執行権限を大幅に委譲することが可能であり、かつ委員の過半数が社外取締役によって構成される3つの委員会を有する指名委員会等設置会社に移行することといたたく存じます。これに伴い、当社定款に、指名委員会、監査委員会及び報酬委員会並びに執行役に関する条項の新設、監査等委員及び監査等委員会に関する条項の削除その他の所要の変更を行うものであります。なお、本議案に係る定款変更の効力は、本総会の終結の時をもって生じるものとします。また、第37条（執行役の責任免除）の新設につきましては、各監査等委員の同意を得ております。



2. 変更の内容

変更の内容は、次のとおりです。

(下線を付した部分は変更箇所を示します。)

現行定款	変更案
第1条～第4条 (条文省略)	第1条～第4条 (現行どおり)
(機関) 第5条 当社は、株主総会および取締役のほか、次の機関を置く。 (1) 取締役会 (2) 監査等委員会 (3) 会計監査人	(機関) 第5条 当社は、株主総会および取締役のほか、次の機関を置く。 (1) 取締役会 (2) <u>指名委員会、監査委員会および報酬委員会</u> (以下「 <u>指名委員会等</u> 」という。) (3) <u>執行役</u> (4) 会計監査人

現行定款	変更案
第6条～第10条 (条文省略)	第6条～第10条 (現行どおり)
(株主名簿管理人) 第11条 (条文省略) 2. 本会社の株主名簿管理人およびその事務取扱場所は、取締役会の決議によって定め、公告する。 3. (条文省略)	(株主名簿管理人) 第11条 (現行どおり) 2. 本会社の株主名簿管理人およびその事務取扱場所は、取締役会または取締役会の決議によって委任を受けた執行役が定め、公告する。 3. (現行どおり)
(株式取扱規則) 第12条 本会社の株式および新株予約権に関する取扱い、株主の権利行使に際しての手続き等、およびその手数料については、法令または定款に定めるもののほか、取締役会において定める株式取扱規則による。	(株式取扱規則) 第12条 本会社の株式および新株予約権に関する取扱い、株主の権利行使に際しての手続き等、およびその手数料については、法令または定款に定めるもののほか、取締役会または取締役会の決議によって委任を受けた執行役が定める株式取扱規則による。
第13条～第14条 (条文省略)	第13条～第14条 (現行どおり)
(招集権者および議長) 第15条 株主総会は、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って、代表取締役が招集し、議長となる。 2. 代表取締役に事故あるときは、あらかじめ取締役会で定めた順序により他の取締役が招集し、議長となる。	(招集権者および議長) 第15条 株主総会は、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って、あらかじめ取締役会で定めた取締役が招集する。当該取締役に事故あるときは、あらかじめ取締役会で定めた順序により他の取締役がこれを招集する。 2. 株主総会の議長は、あらかじめ取締役会で定めた代表執行役がこれにあたる。当該代表執行役に事故あるときは、あらかじめ取締役会で定めた順序により他の執行役がこれにあたる。
第16条～第19条 (条文省略)	第16条～第19条 (現行どおり)
(取締役の員数) 第20条 (条文省略) 2. 前項の取締役のうち、監査等委員である取締役は、6名以内とする。	(取締役の員数) 第20条 (現行どおり) <削除>
(取締役の選任) 第21条 (条文省略) 2. 取締役の選任は、監査等委員である取締役と監査等委員でない取締役とを区別して行うものとする。 3. (条文省略)	(取締役の選任) 第21条 (現行どおり) <削除>
(取締役の任期) 第22条 監査等委員でない取締役の任期は、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとする。監査等委員である取締役の任期は、選任後2年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとする。 2. 任期の満了前に退任した監査等委員である取締役の補欠として選任された監査等委員である取締役の任期は、退任した監査等委員である取締役の任期の満了する時までとする。	(取締役の任期) 第22条 取締役の任期は、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとする。 <削除>

現行定款	変更案
<p>(代表取締役および業務分担)</p> <p>第23条 本社は、取締役会の決議によって、監査等委員でない取締役のなかから代表取締役を選定する。代表取締役は若干名を選定することができる。</p> <p>2. 代表取締役は各自本会社を代表し、株主総会および取締役会の決議に従って業務を執行する。</p> <p>3. 本社は、取締役会の決議によって、必要に応じ、監査等委員でない取締役のなかから会長を選定し、本会社の代表権を付与することができる。</p> <p>4. 取締役会は、監査等委員でない取締役のなかから業務を分担する取締役を選定することができる。</p> <p>5. 本社は、取締役会の決議によって執行役員を置き、本会社の業務を分担して執行させることができる。</p>	<p>(役付取締役)</p> <p>第23条 <削除></p> <p><削除></p> <p>本社は、取締役会の決議によって、取締役の中から会長その他の役付取締役を選定することができる。</p> <p><削除></p> <p><削除></p>
第24条～第26条 (条文省略)	第24条～第26条 (現行どおり)
<p>(重要な業務執行の決定の委任)</p> <p>第27条 本社は、会社法第399条の13第6項の規定により、取締役会の決議によって重要な業務執行(同条第5項各号に掲げる事項を除く。)の決定の全部または一部を取締役に委任することができる。</p>	<削除>
第28条～第29条 (条文省略)	第27条～第28条 (現行どおり)
<p>(取締役の報酬等)</p> <p>第30条 取締役の報酬等は、監査等委員である取締役と監査等委員でない取締役とを区別して、株主総会の決議によって定める。</p>	<p>(取締役の報酬等)</p> <p>第29条 取締役の報酬等は、報酬委員会の決議によって定める。</p>
第31条 (条文省略)	第30条 (現行どおり)
<p>第5章 監査等委員会</p> <p>(監査等委員会)</p> <p>第32条 監査等委員会は、法令に定めのある事項を決定するほか、その職務遂行のために必要な権限を行使する。</p>	<p><削除></p> <p><削除></p>
<p>(監査等委員会の招集)</p> <p>第33条 監査等委員会は、各監査等委員が招集する。</p> <p>2. 監査等委員会の招集通知は、各監査等委員に対し、会日の3日前までに発する。ただし、緊急の場合は、この期間を短縮することができる。</p> <p>3. 監査等委員会は、監査等委員の全員の同意があるときは、招集の手続きを経ないで開くことができる。</p>	<削除>
<p>(監査等委員会規則)</p> <p>第34条 監査等委員会に関する事項は、法令または定款に定めるもののほか、監査等委員会において定める監査等委員会規則による。</p>	<削除>

現行定款	変更案
<新設> <新設>	第5章 指名委員会等 (委員の選定) 第31条 指名委員会等の委員は、取締役の中から、取締役会の決議によって選定する。
<新設>	(委員会規則) 第32条 指名委員会等の各委員会に関する事項は、法令または定款に定めるもののほか、取締役会において定める各委員会の規則による。
<新設> <新設>	第6章 執行役 (執行役の選任) 第33条 執行役は、取締役会の決議によって選任する。
<新設>	(執行役の任期) 第34条 執行役の任期は、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結後最初に招集される取締役会の終結の時までとする。
<新設>	(代表執行役および役付執行役) 第35条 代表執行役は、執行役の中から、取締役会の決議によって選定する。 2. 本会社は、取締役会の決議によって、執行役の中から執行役社長1名を選定するほか、執行役副社長その他の役付執行役を選定することができる。
<新設>	(執行役の報酬) 第36条 執行役の報酬等は、報酬委員会の決議によって定める。
<新設>	(執行役の責任免除) 第37条 本会社は、取締役会の決議によって、執行役（執行役であった者を含む。）の会社法第423条第1項の賠償責任について法令に定める要件に該当する場合には、賠償責任額から法令に定める最低責任限度額を控除して得た額を限度として免除することができる。
第6章 会計監査人 第35条～第36条（条文省略）	第7章 会計監査人 第38条～第39条（現行どおり）
(会計監査人の報酬等) 第37条 会計監査人の報酬等は、代表取締役が監査等委員会の同意を得て定める。	(会計監査人の報酬等) 第40条 会計監査人の報酬等は、代表執行役が監査委員会の同意を得て定める。
第7章 計算 第38条～第41条（条文省略）	第8章 計算 第41条～第44条（現行どおり）

第2号議案 取締役10名選任の件

第1号議案「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決され、当該議案に係る定款変更の効力が生じると、当社は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するとともに、取締役（監査等委員である取締役を含みます。）12名全員が任期満了となります。つきましては、取締役10名の選任をお願いいたしたいと存じます。本議案に係る決議の効力は、第1号議案に係る定款変更の効力の発生を条件として生じるものいたします。なお、監査等委員会は、指名諮問委員会が取締役に答申した各候補者について、その決定の方針・考え方及び審議プロセスを確認しました。その結果、各候補者が指名委員会等設置会社移行後における当社の取締役として適任であると判断しております。

10名の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61歳） **再任**

担当 取締役会議長

取締役会出席状況：100%（15回／15回）

現に保有する普通株式：11,901株

当社又は当社の子会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）76,442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、経営的立場での豊富な経験を有しております。2008年6月から当社の執行役員、2013年6月から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、海外事業部門のプレゼンスを高めるなど、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、取締役会の監督機能の強化のため強いリーダーシップで取締役会を運営しております。かかる実績を踏まえ、引き続き当社の取締役として、同氏の経験等を取締役会の監督機能の強化及び当社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。



候補者番号 **2** いがらし ひろし
五十嵐 博

1960年7月23日生（満62歳）

再任

担当 社長CEO

取締役会出席状況：100%（15回／15回）

現に保有する普通株式： 6,159株

当社又は当社の子会社の業績運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）62,769株

略歴及び地位

1984年4月 当社入社

2020年1月 株式会社電通代表取締役社長執行役員

2013年4月 当社営業局長

2022年1月 当社取締役社長執行役員CEO

2017年1月 当社執行役員

株式会社電通代表取締役

2018年3月 当社取締役執行役員

2022年3月 当社代表取締役社長執行役員CEO

2023年1月 当社代表取締役社長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月から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1月から代表取締役社長CEO）として、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。

重要な兼職の状況

- Dentsu International Limited Non-Executive Chairman of the Board



候補者番号 **3** そが ありのぶ
曾我 有信

1965年3月27日生（満57歳）

再任

担当 副社長 チーフ・ガバナンス・オフィサー

取締役会出席状況：100%（15回／15回）

現に保有する普通株式： 3,201株

当社又は当社の子会社の業績運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）43,949株

略歴及び地位

1988年4月 当社入社

2022年1月 当社取締役副社長執行役員CFO

2015年6月 当社経理局長

2022年3月 当社代表取締役副社長執行役員CFO

2017年1月 当社執行役員兼経営企画局長

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（現任）

2017年3月 当社取締役執行役員

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 Non-Executive Director



候補者番号

4 ニック・プライデー

1974年6月20日生（満48歳）

再任

担当 CFO

取締役会出席状況：100%（15回／15回）

現に保有する普通株式： 0株

当社又は当社の子会社の業績運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）233,495株

略歴及び地位

1996年8月	Ernst & Young Audit Manager	2013年4月	Dentsu Aegis Network Ltd. (現 Dentsu International Limited) CFO (現任)
2003年8月	Aegis Group plc Director		
2009年9月	Aegis Group plc CFO	2018年1月	当社執行役員
		2020年3月	当社取締役執行役員
		2023年1月	当社取締役CFO (現任)

取締役候補者とする理由

ニック・プライデー氏は、海外での業務経験を経て、財務的視点や経営的立場での豊富な経験を有しております。2013年4月からDentsu Aegis Network Ltd. (現Dentsu International Limited) のCFO、2018年1月から当社の執行役員に就任し、さらに2020年3月からは当社の取締役執行役員（2023年1月からは取締役CFO）として、グローバル事業の最適化を推進し、当社グループの海外事業の経営管理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、同氏が取締役役に選任された場合、執行役CFOに選任する予定です。

重要な兼職の状況

- Dentsu International Limited Executive Director, CFO



候補者番号 まつ い がん
5 松井 巖

独立社外取締役候補者
再任

1953年12月13日生（満69歳）

取締役会出席状況：100%（15回／15回）
 社外取締役在任年数：3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）（現任）
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		
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、東京地検特捜部・刑事部・特別公判部勤務を始めとし、高検次席検事や最高検刑事部長といった検察の枢要部門を歴任し、その間、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に直接当たるとともに、その指揮を執ってきた経験から、非常事態における企業その他組織の危機対応の重要性を熟知しております。さらに、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、クライシスマネジメント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、労働環境改革について、監督及び意見・提言を行っており、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、豊富な知見を基に積極的に助言及び提言を行い、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督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）



候補者番号

6 ポール・キャンランド

1958年12月4日生（満64歳）

独立社外取締役候補者

再任

取締役会出席状況：100%（11回／11回）
社外取締役在任年数：1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

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	2021年11月	Age of Learning Japan 株式会社CEO
	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	2022年3月	当社社外取締役（監査等委員）（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



候補者番号

7 アンドリュー・ハウス

1965年1月23日生（満58歳）

独立社外取締役候補者

再任

取締役会出席状況：100%（11回／11回）
社外取締役在任年数：1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）（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監査等及びガバナンスの一層の向上並びに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



候補者番号 さがわ けいいち

8 佐川 恵一

1966年3月7日生（満57歳）

独立社外取締役候補者

再任

取締役会出席状況：100%（11回／11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

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）（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確かな助言・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、グローバルでの成長を目指す当社の経営ガバナンスの向上、グローバル企業としての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るものと判断しております。なお、同氏が取締役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。



候補者番号

そ が べ み ほ こ

9 曾我辺 美保子

1969年12月10日生（満53歳）

独立社外取締役候補者

再任

取締役会出席状況：100%（11回／11回）
社外取締役在任年数：1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

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）入社	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） （現任）
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）		

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、公認会計士としての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）



候補者番号 まつだ ゆか
10 松田 結花

1960年9月19日生（満62歳）

独立社外取締役候補者
新任

現に保有する普通株式： 0株

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	中央コーポラスアンドライブランド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		
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、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。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、今後は、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

- (注) 1. 五十嵐博氏がNon-Executive Chairman of the Boardを、曽我有信氏がNon-Executive Directorを、ニック・プライデイ氏がExecutive Director, CFO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、2022年度における取引額の割合は、当社の年間連結売上高の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。ヤマハ株式会社と当社の重要な子会社である株式会社電通の間には取引関係がありますが、2022年度における取引額の割合は、当社の年間連結売上高の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はありません。
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の間には取引関係がありますが、2022年度における取引額の割合は、当社の年間連結売上高の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、同社と当社の重要な子会社である株式会社電通の間には取引関係がありますが、2022年度における取引額の割合は、当社の年間連結売上高の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はありません。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は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、2022年度における取引額の割合は、当社の年間連結売上高の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の間には取引関係がありますが、2022年度における取引額の割合は、当社の年間連結売上高の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、本総会において上記六氏が取締役を選任された場合、上記六氏を東京証券取引所に独立役員として届け出る予定であります。
 9. 「当社又は当社の子会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、当社の執行役員（2023年度以降はグループ・マネジメント・チーム・メンバー）（取締役兼務者を含みます。以下同じ。）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（以下「普通株式等」といいます。）が交付されます。当社の子会社である株式会社電通の業績連動型株式報酬制度においても、同社の執行役員を対象として、当社の業績連動型株式報酬制度と基本的に同様の条件で当社普通株式等が交付され、また、当社の海外子会社であるDentsu International Limitedの業績連動型株式報酬制度においても、同社のSenior Leaderを対象として、業績評価期間である3事業年度の間に継続してSenior Leaderの地位にあったことを条件とする点を除き、当社の業績連動型株式報酬制度と基本的に同様の条件で当社普通株式等が交付されます。上記の株式の数は、そのような当社又は当社の子会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、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、佐川恵一氏及び曾我辺美保子氏との間で、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六氏が取締役を選任された場合、当社は、上記六氏との間で上記責任限定契約を継続する予定です。また、松田結花氏が取締役を選任された場合、当社は、同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内容となっております。各候補者が選任された場合、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、各候補者にかかる保険料は、当社が全額負担をしております。

12. 当社は、松田結花氏を除く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。また、松田結花氏が本総会において取締役を選任された場合、当社は同氏との間で上記補償契約を締結する予定です。なお、当該補償契約によって役員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、

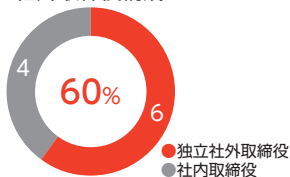
- ①取締役会の多様性（外国人4名、女性2名）
- ②業務執行と監督機能の員数（業務執行3名：非業務執行7名）
- ③社内と社外の員数（社内4名：社外6名）

の3点のバランスを適切に図り配置しております。

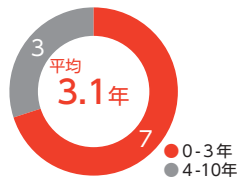
さらに、個々の取締役のスキルについても過不足なく適切に配置しており、その一覧は下表のとおりです。

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CEO	○					○	○
曾我 有信*	取締役 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*	取締役 執行役CFO	○	○	○			○	
松井 巖 監査(委員長) 指名 社外 独立	取締役			○	○	○		
ポール・キャン ドラッド 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 新任 監査 社外 独立	取締役		○	○	○			

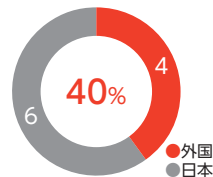
社外取締役構成



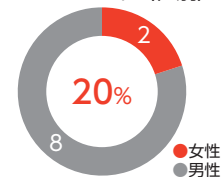
在任期間（全体）



ダイバーシティ（国籍）



ダイバーシティ（性別）

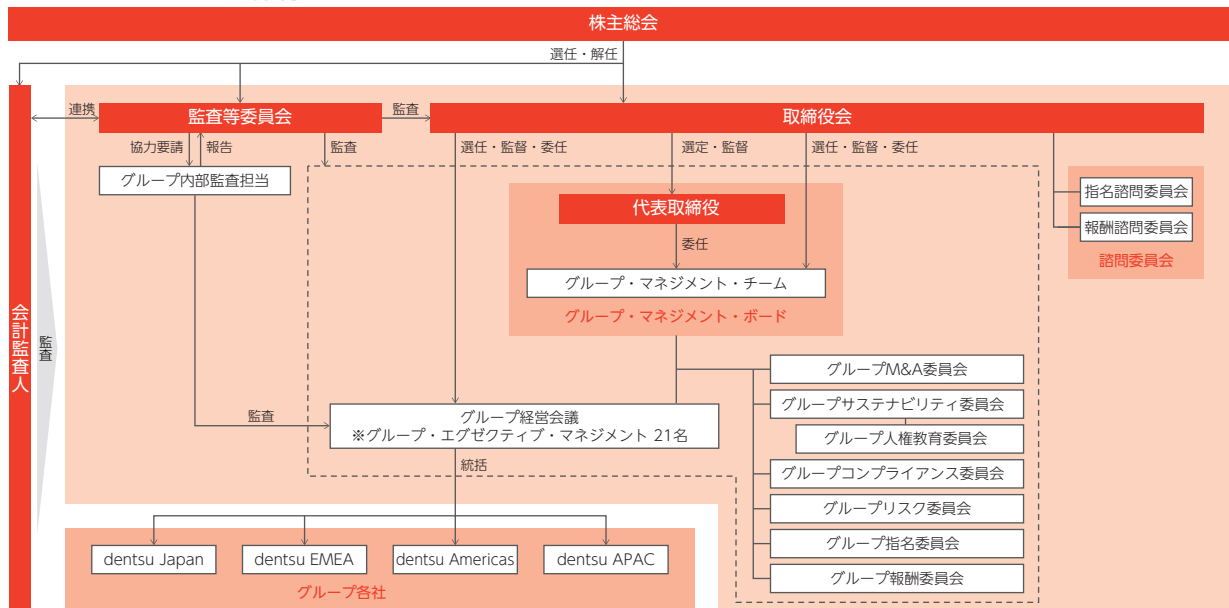


経営体制／株主価値向上に資するスキルセット選定理由

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	当社の最大の資産は人であり、グループ69,000人の社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カ国以上でビジネスを展開する当社において、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。

コーポレートガバナンス体制

■(株)電通グループ 点線は業務執行機能を表しています。



取締役会（2022年度15回開催）

当社は、監査等委員会設置会社であり、重要な業務執行の一部を取締役会から執行役員に権限移譲することにより、迅速で実効性の高い業務執行体制を構築するとともに、業務執行に対する取締役会による監督機能の強化を図っております。

取締役会は、非業務執行取締役である議長の下、2022年12月31日現在13名（うち独立社外取締役5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。なお、当社は、迅速な意思決定及び取締役会による監督機能の強化と透明性の一層の向上を図るために、本総会において株主の皆様の承認が得られることを条件として、指名委員会等設置会社に移行する予定であります。

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、取締役全員による取締役会の実効性評価を行い、第三者機関による分析及び評価を実施しています。当社は、前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 2022年度実効性評価方法

2022年度の評価については、2021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執行役員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、2023年1月開催の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2022年度の取り組み実績

- ・ 2022年 2月：電通グループ中期経営計画をアップデート、新しい経営方針「B2B2S」を提唱し中期経営計画の戦略や目標をさらに具体化
- ・ 2022年 3月：取締役会体制刷新、取締役会議長（非業務執行取締役）とCEOの役割を分離
- ・ 2022年 8月：取締役及び執行役員による長期ビジョン・戦略に関する全日会議開催
- ・ 2022年 9月：新グローバル経営体制「ワン・マネジメント・チーム」への移行（2023年1月1日付）を発表
- ・ 2022年 11月：ワン・マネジメント・チームを率いる2023年度経営体制「グループ・マネジメント・チーム」（2023年1月1日付）を発表

(2) 2022年度の評価手法

- ① アンケート（対象：全取締役）
インタビューに先駆けアンケートを実施
- ② 第三者機関によるインタビュー（対象：全取締役・一部の執行役員）
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) 2022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（8項目 46問）

- ① 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）（13問）
- ② 取締役会の構成・体制（サクセッションプラン、スキルセット等）（4問）
- ③ 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）（9問）
- ④ 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）（9問）
- ⑤ 取締役会の文化とダイナミクス（3問）
- ⑥ 監査等委員会（4問）

- ⑦ 2021年度実効性評価における課題（3問）
- ⑧ その他（1問）

II 分析結果及び評価の概要

(1) 前事業年度（2021年度）の課題と当事業年度（2022年度）における進捗

2021年度の分析・評価において抽出された課題と対応する取組みは下記のとおりです。

- ① 新体制下における長期ビジョン・経営戦略及びそれを支えるガバナンス体制のたゆまぬ改善の推進
新たな知見と多様性に富むメンバーが加わった体制の下、取締役会の実効的な議論がさらに深まりました。2022年8月には執行役員も交えた全日会議を開催し、長期ビジョン・戦略に関する建設的な議論・検討が行われました。
- ② 株主視点、ESG視点を取り込んだ取締役会における議論の充実化（中期経営計画のモニタリング強化）
中期経営計画の進捗・実行状況について、取締役会において実効性のあるモニタリングが行われています。一方で「株主視点・ESG視点」としてどのような視点を持ってモニタリングすべきかについては、取締役会全体で明確に認識を合わせる機会が必要と認識しています。
- ③（モニタリング機能の強化に向けた）取締役会運営の更なる深化
取締役会運営において、議案の精査、論点の明確化、事前説明の実施、資料の提供、審議時間の確保等の点で、改善の取組みが行われました。

(2) 今後の改善に向けた取組み

当事業年度の取締役会実効性評価と更なる取締役会の実効性向上に向けて議論を重ねた結果、実効性の高い取締役会としての基盤は確立できたと評価しました。一方で、その基盤の上でさらに高い実効性を実現するためには、下記①～④の取組みの必要性も浮かび上がりました。

- 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
長期ビジョン・戦略の検討結果を踏まえ、重要なアジェンダ（事業ポートフォリオ、人的資本投資、ESG・サステナビリティ戦略等）毎に、具体的な目指す姿やゴールを検討する。
- ② 実効性あるモニタリングのための目線合わせ
「株主視点・ESG視点」での具体的なモニタリングの観点について、取締役会で再確認する。
事業ポートフォリオに関する情報整理を行い、財務目標、経営資源配分、競争力等に関する情報を事業別・リージョン別に可視化し、取締役会で共有する。
- 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
各リージョンのリスクや執行上の課題などのモニタリング方法を再設計する。
- ④ 機関設計変更に関する検討
実効性のある監督機能の更なる発揮を目指し、ステークホルダーへの分かり易さをより向上させる観点で、指名委員会等設置会社への機関設計変更を検討する。

監査等委員会（2022年度16回開催）

監査等委員である取締役の全員により構成されている機関で、取締役や執行役員の業務執行に対し、適法性や妥当性の観点から、内部統制部門や会計監査人との連携を図りつつ、監査、監督を行っています。当社では、現在6名の監査等委員である取締役が就任しており、1名は社内出身の取締役、5名は独立社外取締役（うち2名は財務・会計に関する相当程度の知見を保有）です。

指名諮問委員会・報酬諮問委員会

当社は、取締役会の諮問機関として、取締役及び執行役員の指名・選解任に関して取締役会に答申する指名諮問委員会と、取締役及び執行役員の報酬に関して取締役会に答申する報酬諮問委員会の2つの委員会を設置しております。これらの委員会の概要及び活動状況は、以下のとおりであります。

(1) 指名諮問委員会（2022年度6回開催）

(設置) 2019年7月に設置された指名・報酬諮問委員会を改組し、取締役会の諮問機関として2020年4月1日に設置

(構成) 議決権のある委員長1名及び委員2名を全て独立社外取締役とし、議決権のない委員1名を社内取締役として、計4名で構成

(プロセス) 取締役及び執行役員の指名・後継者計画について、取締役会からの諮問に基づいて本委員会にて審議・答申を行った上で、取締役会にて付議・決定

(実績) 2022年度には6回開催しました。2022年度の主な審議事項は以下のとおりであります。

- ・指名諮問委員会の役割・運営方針
- ・指名・後継者計画に関する方針についての答申
- ・2023年度グループ経営執行体制についての答申

(指名・後継者計画に関する方針)

①指名方針

- ・当社グループの中長期の持続的成長と企業価値向上に資する役員を適切に指名する。
- ・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。
- ・2023年度の当社の取締役及び執行役員を対象とする。

②後継者計画方針

- ・当社の業務執行取締役及び執行役員のうち、重要なポストについて後継者計画を立案する。
- ・重要なポストをCEOとその直属の部下とする。
- ・重要なポストの後継者候補者リストを、業務執行側（グループ経営会議メンバー）で作成し、その結果を審議の参考にする。

なお、2022年度は2023年度のグループ経営執行体制に関する審議を中心に行い、具体的な後継者計画についての審議・答申は2023年度に行うこととした。

(2) 報酬諮問委員会（2022年度7回開催）

(設置) 2019年7月に設置された指名・報酬諮問委員会を改組し、取締役会の諮問機関として2020年4月1日に設置

(構成) 議決権のある委員長1名及び委員2名を全て独立社外取締役とし、議決権のない委員1名を社内取締役として、計4名で構成

(プロセス) 取締役及び執行役員の報酬について、取締役会からの諮問に基づいて本委員会にて審議・答申を行った上で、取締役会にて付議・決定

(実績) 2022年度には7回開催しました。2022年度の主な審議事項は以下のとおりであります。

- ・報酬諮問委員会の役割・運営方針
- ・役員の評価指標の見直し及び評価プロセスの設計

- ・ 役員の報酬体系・報酬水準に関する答申
- ・ 取締役及び執行役員の個別報酬案に関する答申

(役員報酬に関する基本方針)

- ・ グローバルに競争力のある報酬体系と報酬水準とする。
- ・ 報酬体系は、経営の成果・結果に基づく報酬体系とする。固定報酬と変動報酬のバランスを適切に図る。

(役員報酬制度改定に関する方針)

- ・ 当社が直面する経営・事業環境や役員のガバナンス・業績に対する責任等を踏まえ、取締役及び執行役員（取締役を兼任する者を含む。）の報酬制度を見直す。
- ・ 2023年度は、①報酬水準の見直し、②業績連動性の向上及び③個人責任の明確化・業績指標の見直しを改定の主な内容とする。

サステナブル・ビジネス・ボード（2022年度4回開催）

当社は、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題を、当社グループの経営の中核テーマの一つとして認識し、経営陣が参画するサステナブル・ビジネス・ボードを2021年3月31日に設置しました。サステナブル・ビジネス・ボードは、当社グループが今後積極的に取り組んでいくべき社会課題、中核テーマなどについてディスカッションを重ね、電通ジャパンネットワークと電通インターナショナルのサステナブル・ビジネス戦略の整合性、最新知見の共有と評価、その他、グループレベルでの事例研究などに取り組みました。

2023年度には、サステナブル・ビジネス・ボードの後継会議体として、「グループ・サステナブル委員会」を発足させる予定です。グループ全体のサステナビリティ戦略について、さらに議論や検討を重ねるための会議体として設置すべく、委員の選定は完了しており、年4回の開催を想定したスケジュール調整や具体的なアジェンダの設定を関係役員と事務局との間で実施中です。

その他の業務執行関連会議体

上記のとおり、2023年1月1日付にて事業変革の加速と経営の更なる高度化を実現するグローバル経営体制への移行を行い、取締役会の下には、グループ・マネジメント・チーム・メンバー5名（うち2名は代表取締役）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審議決定を行っております。

さらに、グループ・マネジメント・チーム・メンバーのうち執行責任を負うグループ・エグゼクティブ・マネジメント21名で構成されるグループ経営会議を設置し、グループの経営戦略（事業・財務・人財・ESG）の立案と推進について、審議決定を行っております。また、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。

2022年度の取締役会、監査等委員会その他委員会の構成及び出席状況

(2022年1月1日から12月31日)

● 議長・委員長 ● 委員 ● 議決権の無い委員 出席回数 / 開催回数

役職	氏名	取締役会	監査等委員会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
取締役会議長（非業務執行取締役）	ティモシー・アンドレー	● 15/15			
代表取締役社長執行役員CEO	五十嵐 博	● 15/15		● 6/6	
代表取締役副社長執行役員CFO	曾我 有信	● 15/15			● 7/7
取締役	ニック・プライデイ	● 15/15			
	ウェンディ・クラーク	● 15/15			
	樽谷 典洋	● 11/11			
非業務執行取締役	高橋 祐子	● 11/11			
取締役・監査等委員	大越 いづみ	● 15/15	● 16/16		
取締役・監査等委員（独立社外取締役）	松井 巖	● 15/15	● 10/10	● 6/6	
	ポール・キャンドランド	● 11/11	● 10/10	● 5/6	
	アンドリュー・ハウス	● 11/11	● 10/10		● 7/7
	佐川 恵一	● 11/11	● 10/10	● 5/6	● 7/7
	曾我辺 美保子	● 11/11	● 10/10		● 7/7

コーポレートガバナンス関連情報（2023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	5名／12名（41.6%）
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	3名／12名（25.0%）
	外国籍取締役の割合	4名／12名（33.3%）

監査等委員会

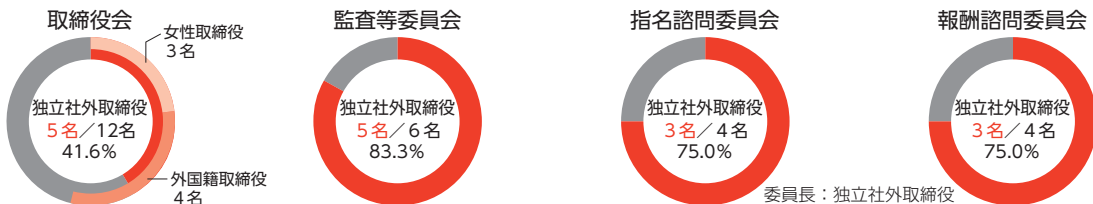
原則4-8（独立社外取締役の有効な活用）	独立社外取締役の割合	5名／6名（83.3%）
----------------------	------------	--------------

指名諮問委員会

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%）
----------------------	------------	--------------

報酬諮問委員会

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%）
----------------------	------------	--------------



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15銘柄（売却総額：約230億円）を売却しました。

なお、2022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8.8%となっております。

トランスフォーメーションに向けた組織や人財の取り組み

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、共に助け、学び続けることでグループ・個々人ともケイパビリティが増幅してゆく、「人を育てる・人が育つ」環境の実現を目指しております。こうした中、当社グループは「THE 8 WAYS」などのdentsuならではの文化の定着を基礎に、①リーダーシップの確立、②人財ポートフォリオの整備・拡充、③人財が最も活躍のできる環境の提供、④そのためのデータドリブンな人財計画及び⑤プロフェッショナルなコーポレート領域の拡充の取り組みに注力しております。

1. 企業価値向上の観点から、重点成長領域をけん引するリーダーシップ確立

重点成長領域をけん引し、企業価値を向上できるリーダーを育成するため、「THE 8 WAYS」という価値観や働き方を表した行動指針に基づき、dentsuならではのリーダー像を規定しております。また、人財育成と同時に、日本・海外を一体化したグローバルでのサクセッションプランニングなどを通じ、経営基盤の安定化に努めております。

2. 提供価値強化のための人財ポートフォリオ整備

社会やクライアントニーズの変化に伴い、Integrated Growth Partnerとしての当社グループならではの価値を加速するため、人財ポートフォリオの整備を行ってまいります。領域別のキャリア採用の強化やOpen Classroomなどの施策導入による内部人財のリスクリングを通じ、アップデートされたクリエイティビティとテクノロジーを身に着けた人財の適正なポートフォリオ実現を常に目指しております。

3. 一人ひとりがベストな状態で活躍できる環境、人財開発、成長機会の整備

グループ内の多様な人財一人ひとりが持てる力を発揮し、いきいきと活躍できることは、価値提供最大化のための重点課題であります。

この観点から、社員の健康な活動を可能にする「労働環境改革」を基礎とし、株式会社電通を中心に労働時間の削減・業務の適切化や、リモートの就業環境にも着目した業務環境整備を実施いたしました。また、従業員

一人ひとりのポテンシャル発揮とともに、中期的にスキルを伸ばす育成の視点も加味した目標設定と評価、きめ細やかなフィードバックを提供しております。さらに、各種の教育システムと併せ、リアルな業務経験で成長を実現できる、グループ横断での業務アサイン、グループ内外企業への出向などの機会を提供することで、それぞれのポテンシャルをさらに開発しております。

当社グループの強みは、共通の目的でつながった多様な人材が異なる視点をぶつけあい、アイデアを形にする力にあります。すべての人が違いを持つことを理解し、安心して自分らしく活躍できるように、国内事業のチーフ・ダイバーシティ・オフィサー（注）1と海外事業のチーフ・エクイティ・オフィサーを中心にDEIを推進しております。これらの施策の総合的な振り返りとして、2021年からは日本を含む全世界の従業員を対象としたエンゲージメント調査「Check In」を実施しており、電通グループ全体のエンゲージメントスコア（満足度指数、推奨度指数）を経営の重要指標として経営施策への組み込み、役員報酬への反映、社内外への開示などを行っており、従業員の声に耳を傾けることで、より高いレベルの成長機会と働きがいのある企業を目指しております。

4. 人材のベストマッチと競争力のある報酬体系を実現するデータドリブな人材計画

当社グループでは、職務とその期待成果に応じてポジションを整理することで、グループ全体を視野に入れた職務・等級の枠組みの整備を進めております。基礎となる人材に関するデータについては、株式会社電通における「人材の見える化プロジェクト」など、各社にて実践・運用を行っております。

5. プロフェッショナルなコーポレート領域の整備

十全な運用の基盤として、プロフェッショナルなコーポレート領域の整備にも2022年度から本格的に着手しております。その一環として、コーポレートプラットフォームとして「電通コーポレートワン」を発足いたしました。今後のグローバル体制の変化にも呼応し、より十全な体制を整備してゆきます。

(注) 1. 国内事業のチーフ・ダイバーシティ・オフィサーは、2022年度における役職名であり、2023年1月1日よりチーフ・サステナビリティ・オフィサーに変更しております。

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

2022年はコロナ禍からの回復途上にあったものの、ロシアのウクライナ侵攻により、その様相が大きく変化しました。サプライチェーンの混乱や原材料不足、エネルギー価格高騰によるインフレ圧力の高まりとそれを受けた欧米諸国の金融引き締めなどにより、景気減速に対する警戒感が高まりました。また、堅調であった中国経済も、新型コロナウイルス感染症の感染者が急増した一部の都市でロックダウンを余儀なくされるなど、先行きの不透明感が高まりました。

当期（2022年1月1日～12月31日）における当社グループの業績は、株式会社セプテーニ・ホールディングスの新規連結などにより、売上総利益は前期比14.4%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3.2%となりました。調整後営業利益は同13.5%増、オペレーティング・マージン（調整後営業利益÷売上総利益）は18.2%（前期は18.3%）、親会社の所有者に帰属する調整後当期利益は同19.1%増となりました。

固定資産除売却益の減少などにより、営業利益は1,176億17百万円（同51.4%減）、親会社の所有者に帰属する当期利益は598億47百万円（同44.8%減）となりました。

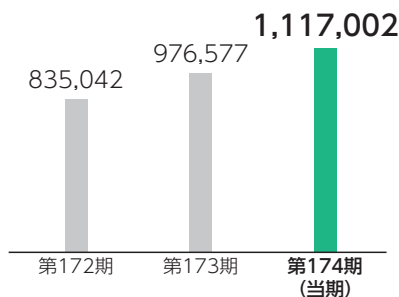
なお、調整後営業利益は、営業利益から、買収行為に関連する損益及び一時的要因を排除した、恒常的な事業の業績を測る利益指標であります。

（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等があります。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。

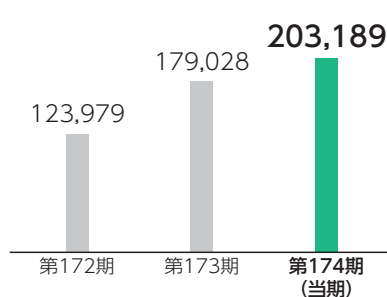
また、親会社の所有者に帰属する調整後当期利益は、当期利益から、営業利益に係る調整項目、条件付対価に係る公正価値変動額（アーンアウト債務再評価損益）・株式買収債務に係る再測定額（買収関連プットオプション再評価損益）、これらに係る税金相当・非支配持分損益相当などを排除した、親会社の所有者に帰属する恒常的な損益を測る指標であります。

（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。

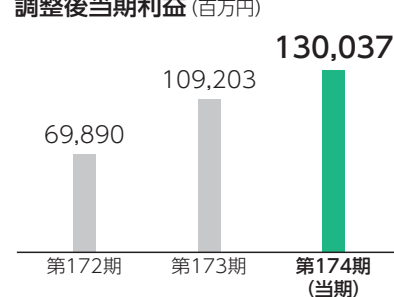
売上総利益 (百万円)



調整後営業利益 (百万円)



親会社の所有者に帰属する
調整後当期利益 (百万円)



(2) 報告セグメントの収益実績

① 国内事業

非常に高い前期の反動はありつつも、顧客企業のデジタルトランスフォーメーション需要によって好調を維持したデジタルソリューション領域の成長に加え、事業変革により強化されている統合ソリューションの提供拡大や株式会社セプテーニ・ホールディングスの新規連結により、国内事業の売上総利益は4,387億40百万円（前期比5.5%増）、売上総利益のオーガニック成長率は0.4%となりました。増収に加え、コストコントロールの効果により、調整後営業利益は1,056億65百万円（同10.8%増）、オペレーティング・マージンは24.1%（前期は22.9%）となり、前期を上回りました。

② 海外事業

海外事業の売上総利益のオーガニック成長率は、地域別では、ヨーロッパ、中東及びアフリカ（以下「EMEA」）が5.1%、米州（以下「Americas」）が6.1%、アジア太平洋（日本を除く。以下「APAC」）が2.5%となり、全体では5.1%となりました。主要国別にみると、イギリス、フランス、米国、オーストラリアなどは大きく伸びましたが、中国、ブラジルなどは厳しい状況となっております。

為替変動の影響もあり、海外事業の売上総利益は6,788億72百万円（前期比21.0%増）、調整後営業利益は1,063億35百万円（同19.5%増）となりました。オペレーティング・マージンは15.7%（前期は15.9%）となりました。

2. 対処すべき課題

(1) 事業環境の変化と成長機会

当社グループの事業環境は近年大きな変化の中にあります。破壊的なテクノロジーの進化や、ポスト・パンデミックに向けた社会規範の変容で、生活者の行動や価値観はますます多様化し、より個人化された体験が重要となっております。

こうした変化に伴い、国内・海外を問わず、顧客企業のニーズはデータとテクノロジーを活用した顧客体験全体の設計及び体験価値の向上に拡大しております。また、事業課題の高度化・複合化に伴い、事業戦略に基づく統合的なソリューション提案、マーケティング基盤のデジタルトランスフォーメーション、既存事業の変革や新規事業の創出を含む提案が求められております。社会的課題への関心も高まりを見せ、企業のESG領域での取り組みが一層重要視されております。

これらの変化によって、コンサルティング業界やITシステム業界などの企業と競合するケースも増えておりますが、一方で、当社グループの成長機会は広告領域のみならず、顧客企業の事業課題・マーケティング全般へのソリューション提供へと拡大しております。この機会を捉えるため、人財の育成、開発にも力を入れてまいります。

(2) 「グループ・マネジメント・チーム」による企業価値の最大化

このような環境変化の中で事業変革の加速と経営の更なる高度化を実現するべく、当社グループは本年1月に、「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いたしました。電通ジャパンネットワーク及び電通インターナショナルの2事業体制を解消し、今後は世界の4事業地域（日本、Americas、EMEA、APAC）を直接統括して事業運営を行います。

この度、この新体制の下、当社グループ共通のビジョンを「『人起点の変革』の最前線に立ち、社会にポジティブな動力を生み出す。」と設定しました。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当社の事業ドメインを「人起点の変革（People-centered Transformation）」と捉え直し、卓越したクリ

エーティビティとテクノロジーの力で新たなソリューションと社会的インパクトを生み出す企業へと進化してまいります。顧客企業とのビジネスを通じて社会課題を解決する「B2B2S (Business to Business to Society)」企業グループとして、あらゆるステークホルダーにとっての企業価値の最大化に取り組んでまいります。

(3) 「中期経営計画2024」の継続推進

2021年2月に、環境変化で見出される事業機会を的確に捉えて、持続的な事業成長を具体化していくために、2024年度までを対象とする事業変革と成長戦略として「中期経営計画2024 一変革による持続的成長へ」を策定しました。初年度の2021年度、及び2022年度は好調に推移し、売上総利益、調整後営業利益及び1株当たり年間配当金において、上場来最高額を更新しております。

中期経営計画で定めている注力領域と、2022年2月に上方修正した目標ターゲットは以下となります。

1. 事業変革による成長戦略の実践

当社グループは、高度化・複合化する顧客課題に対し、保有するユニークで多岐に渡るケイパビリティを組み合わせ、統合的解決を実現する「Integrated Growth Solutions (インテグレートド・グロース・ソリューション)」を事業戦略の核に据えております。そして「Customer Transformation & Technology (カスタマー・トランスフォーメーション&テクノロジー)」領域で、データとインサイトによるコンシューマー・インテリジェンスを活用したソリューション提供モデルを確立し、顧客の事業変革を支援する事業を強化してまいります。

2. 収益性と効率性の改善

これまでに実行した構造改革やコスト削減を土台に、必要な施策を引き続き進めてまいります。ニアショア・オフショアの更なる活用、コーポレート機能の統合やIT基盤整備などを通じて、恒常

的に収益性改善を図ってまいります。

3. 財務基盤の改善と株主価値の持続的向上

事業変革に必要な資金を確保する観点から、健全なバランスシートの維持に引き続き取り組んでまいります。適切な財務レバレッジを管理し、資金配分方針に基づく規律ある投資を行うことにより、株主価値の持続的向上に努めてまいります。配当性向（基本的1株当たり調整後当期利益ベース）は2024年度までに35%まで漸進的に高める方針であります。

4. ESG経営の推進

企業の社会的責任を重視し、ESG経営の一層の推進による企業価値向上に取り組めます。「2030サステナビリティ戦略」を遂行し、人材及び企業文化領域の取り組みを強化いたします。また、ガバナンス体制の更なる高度化を図るべく、必要な施策を推進してまいります。

・中期経営計画のターゲット（2022年2月にアップデート）

◆ 事業変革による成長戦略の実践

- ・オーガニック成長率：2021年度を基準に2024年度まで年平均成長率ベースで4～5%とする。

- ・売上総利益に占める「Customer Transformation & Technology」領域の構成比を今後50%に高めることを目指す。

◆ 収益性と効率性の改善

- ・2023年度まで調整後オペレーティング・マージンを17.0～18.0%のレンジで管理し、2024年度には18.0%を確保する。

◆ 財務基盤の改善と株主価値の持続的向上

- ・Net debt/調整後EBITDA（期末）の上限を1.5倍とし、中期的な目線を1.0～1.5倍とする（IFRS第16号の適用影響を控除したベース）。

- ・配当性向（基本的1株当たり調整後当期利益ベース）を漸進的に高め、2024年度までに35%とする。

◆ ESG経営の推進

- ・2030年度までにCO2排出量を46%削減、2030年度までに再生可能エネルギー利用率100%を達成（利用可能なマーケットに限定）する。
- ・従業員エンゲージメントスコアを向上させる。
- ・従業員のダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DEI）の強化をする。2030年度までに女性管理職比率を30%とする。

(4) コンプライアンスの徹底

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会において競技・会場ごとに実施されたテストイベントの計画、立案、実施等の事業に関し、2023年2月8日、当社の子会社である株式会社電通の元従業員1名（現在はスポーツ事業領域の国内関係会社に所属）が、独占禁止法違反容疑で逮捕されました。当社は、このことを真摯に受け止め、かかる事態を招いたことにより株主をはじめとするステークホルダーの皆様にご心配をお掛けしておりますことを深くお詫び申し上げます。

現在、当社の監査等委員である独立社外取締役3名を委員とする特別委員会を設置しており、同委員会の主導の下、速やかに外部有識者を構成員とした第三者委員会を組織し、原因の究明と今後に向けた提言を受けることとしています。当社グループは、同提言をもとに再発防止策を策定・実施し、役員・従業員一同、コンプライアンスの更なる徹底を図ることにより、信頼の回復に努めてまいります。

3. 資金調達の状況

特記事項はありません。

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、2022年5月、企業のイノベーションや変革を支援するイグニッション・ポイント株式会社の持分61.3%を取得し、連結子会社化いたしました。また、2022年8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、グローバルにSalesforceのプロダクト開発を行う「Extentia Information Technology」（本社：インド プネー市）の持分の80%を取得いたしました。

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、コミュニケーション領域を中核にして、広告主やメディア・コンテンツ企業をはじめとする顧客の経営課題・事業課題の解決から、マーケティング・コミュニケーションの実施まで、そのすべてを事業領域とし、日本のみならずグローバル市場において、ベストな統合ソリューションの提供に努めております。具体的には、顧客の経営・事業コンサルティング、広告戦略立案や制作業務及び各種メディアに対する広告出稿、各種マーケティングサービスや、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など、広告業を中心に、ITマネジメント及びそれに関連するコンサルティングサービスといったコミュニケーションに関連するサービスを提供する事業を行っております。

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、2022年度の配当性向は32%を目標とし、連結業績動向等を勘案した結果、2023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85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70円25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155円25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
69,066名	4,234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)
明治安田生命保険相互会社	20,000
日本生命保険相互会社	10,000
株式会社みずほ銀行	104,000 [GBP 650百万]
株式会社三菱UFJ銀行	92,890 [USD 700百万]
株式会社三井住友銀行	53,080 [USD 400百万]
農林中央金庫	13,270 [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171期 2019年 1月-12月	第172期 2020年 1月-12月	第173期 2021年 1月-12月	第174期（当期） 2022年 1月-12月
収益（百万円）	1,047,881	939,243	1,085,592	1,243,883
売上総利益（百万円）	939,385	835,042	976,577	1,117,002
営業利益又は 営業損失（△）（百万円）	△3,358	△140,625	241,841	117,617
当期利益又は 当期損失（△）（百万円） （親会社の所有者に帰属）	△80,893	△159,596	108,389	59,847
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）	△287.92	△571.19	388.79	223.33
親会社の所有者に 帰属する持分（百万円）	974,977	740,821	845,034	880,267
資産合計（百万円）	3,795,729	3,364,364	3,720,536	3,741,427

（注）「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) 当社の財産及び損益の状況の推移

区分	第171期 2019年 1月-12月	第172期 2020年 1月-12月	第173期 2021年 1月-12月	第174期 (当期) 2022年 1月-12月
売上高 (第172期以降については営業収 益) (百万円)	1,526,241	36,054	34,897	61,651
経常利益 (百万円)	54,303	16,493	7,017	33,788
当期純利益又は 当期純損失 (△) (百万円)	58,294	△278,309	122,940	3,547
1株当たり当期純利益又は 1株当たり当期純損失 (△) (円)	207.49	△996.05	440.98	13.24
純資産 (百万円)	1,048,593	616,425	699,150	609,303
総資産 (百万円)	1,867,565	1,093,173	1,177,686	1,046,010

(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。

3. 当社は、第170回定時株主総会で承認された吸収分割契約に基づき、2020年1月1日を効力発生日として、当社が営む一切の事業（但し、当社が株式を保有する会社の事業活動に対する支配又は管理及びグループ運営に関する事業を除きます。）を承継会社（現株式会社電通）に承継させました。これに伴い、第171期については純粋持株会社に移行前の当社の売上高を、第172期以降については純粋持株会社に移行後の当社の営業収益を記載しております。

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
株式会社CARTA HOLDINGS	東京都渋谷区	1,514 (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	東京都千代田区	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	東京都千代田区	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)	52.0	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881社、持分法適用会社は89社であります。
 3. 株式会社電通テックは、2022年4月1日付で株式会社電通プロモーションプラスに社名変更しております。

III 会社役員に関する事項

1. 取締役の氏名等

氏名	地位及び担当	氏名	地位及び担当
ティモシー・アンドレー	取締役取締役会議長	大越いづみ	取締役・監査等委員（常勤）
五十嵐 博	代表取締役社長執行役員 (President & CEO)	松井 巖	取締役・監査等委員
曾我 有信	代表取締役副社長執行役員 CFO (Chief Financial Officer)	ポール・キャンドランド	取締役・監査等委員
ニック・プライディ	取締役執行役員	アンドリュー・ハウス	取締役・監査等委員
ウェンディ・クラーク	取締役執行役員	佐川 恵一	取締役・監査等委員
樽谷 典洋	取締役執行役員	曾我辺 美保子	取締役・監査等委員
高橋 祐子	取締役		

- (注) 1. 取締役山本敏博氏、桜井俊氏、長谷川俊明氏、古賀健太郎氏、勝悦子氏及びサイモン・ラフィン氏は、2022年3月30日開催の定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任いたしました。
2. 取締役のうちウェンディ・クラーク氏は、2022年12月31日付で取締役執行役員を辞任により退任しております。
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、佐川恵一氏及び曾我辺美保子氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。
4. 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、佐川恵一氏及び曾我辺美保子氏は、東京証券取引所所有価証券上場規程に定める独立役員であります。
5. 監査等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、監査等委員である取締役曾我辺美保子氏は、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。
6. 当社は、取締役のうちティモシー・アンドレー氏、高橋祐子氏、大越いづみ氏、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、佐川恵一氏及び曾我辺美保子氏との間で、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。
7. 当社は、監査等委員会の職務の一層の充実をはかるため、常勤の監査等委員を選定しており、取締役大越いづみ氏が、その任にあっております。
8. 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36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、被保険者である役職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。
9. 当社は、当社の各取締役との間で、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。

2. 当事業年度に係る役員報酬の額又はその算定方法等の決定に関する方針等

(1) 役員報酬の決定に関する基本方針

当社は、役員報酬と当社の業績及び企業価値との連動性を明確にし、株主をはじめとするステークホルダーの皆様との利害共有を促進することで、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に貢献する当社の役員の意識を高めることを目的として、役員の報酬を以下の基本方針のもとで決定しております。

- ・グローバルに競争力のある報酬体系と報酬水準とする。
- ・報酬体系は、経営の成果・結果に基づく報酬体系とする。固定報酬と変動報酬のバランスを適切に図る。

(2) 役員報酬の構成等

当社は、取締役会（取締役会から委任を受けたグループ経営会議を含みます。）の決議並びに取締役会の決議に基づく役員報酬規則及び役員株式給付規則により、役員報酬の構成、各報酬項目の算定方法等を定めております。それらの概要は、以下のとおりです。

- ① 役員報酬の構成
役員報酬の構成は下図のとおりです。

固定報酬		変動報酬	
金銭報酬		株式報酬	
a. 基本年俸	b. ファントムストック (中長期賞与)	c. 年次賞与	d. 業績連動型株式報酬 (中長期賞与)

- ② 各報酬項目の算定方法
各報酬項目の算定方法の概要は、以下のとおりです。

a. 基本年俸

基本年俸は、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。取締役報酬としての基本年俸については、取締役の職務の内容に応じて当社の役員報酬規則で定める確定額が支給され、執行役員報酬としての基本年俸については、各事業年度についての外部専門機関による報酬市場調査データを参考に、当社の企業価値、企業規模及び報酬水準等を勘案の上、各執行役員の役職に応じた適切な報酬額が支給されます。

b. ファントムストック（中長期賞与）

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取締役兼務執行役員に対しては、執行役員報酬として、執行役員報酬としての基本年俸、年次賞与及び業績連動型株式報酬（中長期賞与）に代えて、ファントムストック（中長期賞与）を支給しています。ファントムストック（中長期賞与）の適用対象となる取締役兼務執行役員は、就任中の各事業年度に関して、当該事業年度の一定の日に、当該事業年度における職務執行の対価として、当該役員の担当職務に応じて算定され

た基準額を当該日における当社普通株式の平均株価で除した数のユニットを受けた上で、当該事業年度を初事業年度として連続する3事業年度が経過した後の一定の日に、当該日における当社普通株式の平均株価に上記のユニット数を乗じた額の金銭の給付を当社から受けることができます。

c. 年次賞与

年次賞与は、執行役員に対し、当社の役員報酬規則に基づき、当該執行役員の就任中の各事業年度における下記の指標の数値に応じて支給される業績連動型の金銭報酬です。各事業年度における下記指標の数値がその目標値（上限目標値が設定されている指標については、上限目標値をいう。以下同じ。）を達成した場合に各執行役員に支給される年次賞与の基準額を、執行役員報酬としての基本年俸の額に15%を乗じた額とし、後記④に記載する変動幅の範囲内で、下記の指標の数値に応じて役員報酬規則に定める算定式に従って算定される金額を、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。

当事業年度においては、年次賞与の算定に係る主たる指標として、その支給対象となる執行役員の担当職務に応じ、当社グループの連結調整後営業利益又は当社国内事業の連結調整後営業利益（いずれも国際財務報告基準（IFRS）に基づくものをいいます。以下同じ。）を採用しております。かかる指標を採用することとしたのは、当該指標が恒常的な事業の業績を測る利益指標であり、1年間の経営成績を評価する指標として、それが適切であると判断したためです。さらに、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、上記の指標に加え、年次賞与の算定に係る追加的な指標として、財務指標では測れない「企業価値」に関する戦略的目標を「非財務指標」として設定しております。非財務指標の評価比重は、年次賞与の基準額（目標値達成時における額であって、報酬全体に占める割合は15%）のうちの10%以内とします。

d. 業績連動型株式報酬（中長期賞与）

業績連動型株式報酬（中長期賞与）は、執行役員に対し、当社の役員報酬規則及び役員株式給付規則に基づき、当該執行役員の就任中の各事業年度から連続する3事業年度における下記の指標の数値に応じて支給される業績連動型の株式報酬です。

業績連動型株式報酬（中長期賞与）の適用を受ける執行役員は、就任中の各事業年度に関して、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、基準ユニット（当該事業年度における各執行役員の執行役員報酬としての基本年俸の額×50%÷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」）までに所定の手続をとることにより、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、各執行役員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、役員株式給付規則に定める算定式に従い、下記の指標の数値に応じて調整されます（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、当該執行役員は、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。2020年度以前においては、業績連動型株式報酬(中長期賞与)の算定に係る指標として、3事業年度における当社グループ連結売上総利益オーガニック成長率単純平均値を採用してきました。かかる指標を選択したのは、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を評価する指標としてそれが適切であると判断したためです。

2021年度以降においては、業績連動型株式報酬(中長期賞与)の算定に係る指標として、株主総利回り(TSR)及び当社グループの連結調整後営業利益を組み合わせて採用しております。かかる指標を採用することとしたのは、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は、株主総利回り(TSR)を採用することが適切であり、また、経営成績を評価する指標としては、恒常的な事業の業績を測る利益指標である当社グループの連結調整後営業利益を採用することが適切であると判断したためです。

③ 固定報酬と変動報酬の割合

各変動報酬についての指標が目標値(後記⑥参照)を達成した場合に執行役員(ファントムストック(中長期賞与)の支給を受けるものを除きます。)が支給を受ける固定報酬(執行役員報酬としての基本年俸)と変動報酬の割合は、概ね60%:40%といたします。なお、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取締役兼務執行役員については、執行役員報酬としては、固定報酬であるファントムストック(中長期賞与)のみを支給しており、変動報酬は支給しておりません。

④ 変動報酬の変動幅

変動報酬は、固定報酬(執行役員報酬としての基本年俸)比0%~200%で変動します。このように、変動報酬額の上限を固定報酬額を上回る額に設定し、また、株式による支給比率を高め、株主をはじめとするステークホルダーの皆様と利害を共有することで、当社グループの中長期的な持続的成長及び企業価値の向上の実現に対する役員の動機付けの強化を企図しております。かかる変動幅を確定するための指標の上限値及び下限値は、報酬諮問委員会への諮問を経た上で、取締役会にて決定いたします。

(当事業年度の変動報酬の変動幅)

(各変動報酬に係る指標が目標値を達成した場合)

執行役員報酬としての 基本年俸	年次 賞与	業績連動型株 式報酬 (中長期賞 与)
100%	15%	50%

固定報酬： 60%

変動報酬： 40%

(業績連動型株式報酬に係る指標が下限値(下限値が設定されていない株主総利回り(TSR))については目標値)を下回り、かつ、年次賞与に係る指標が目標値を下回るものの下限値を上回った場合)

執行役員報酬としての 基本年俸	年次 賞与	固定報酬:	87%~ 94%
100%	6.75%~ 15%	変動報酬:	6%~ 13%

(業績連動型株式報酬に係る指標が下限値(下限値が設定されていない株主総利回り(TSR))については目標値)を下回り、かつ、年次賞与に係る指標も下限値を下回った場合)

執行役員報酬としての 基本年俸	固定報酬:	100%
100%	変動報酬:	0%

(各変動報酬に係る指標が上限値を上回った場合)

執行役員報酬としての 基本年俸	年次賞与	業績連動型株式報酬 (中長期賞与)	固定報酬:	33%
100%	100%	100%	変動報酬:	67%

⑤ 各報酬項目の対象役員

役員の区分ごとに適用される役員報酬項目は、下表のとおりです。

(凡例：有=適用あり、無=適用なし)

	固定報酬		変動報酬	
	金銭報酬		株式報酬	
	基本年俸	ファントム ストック (中長期賞与)	年次賞与	業績連動型株式報酬 (中長期賞与)
a. 監査等委員でない社内取締役 (下記b以外の者)	有(注) 1	無	有(注) 2	有(注) 2
b. 監査等委員でない社内取締役 (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取締役兼務執行役員に限る。)	有(注) 3	有	無	無
c. 監査等委員でない社外取締役	有	無	無	無
d. 監査等委員である社内取締役	有	無	無	無
e. 監査等委員である社外取締役	有	無	無	無

(注) 1. 基本年俸のうち、執行役員報酬としての基本年俸の適用は、執行役員を兼務する者に限ります。

2. 監査等委員でない社内取締役のうち執行役員を兼務する者に限ります。

3. 基本年俸のうち、取締役報酬としての基本年俸に限ります。

⑥ 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、報酬諮問委員会への諮問を経た上で、取締役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。なお、構成割合は、各指標の数値がいずれも目標値であった場合に年次賞与を構成する金額の割合です。

指標	目標値 (2022年度)	構成割合	実績値 (2022年度)
当社グループ 連結調整後営業利益	1,899億円	90% (注) 1	2,031億円
当社国内事業 調整後営業利益	1,049億円		1,056億円
従業員エンゲージメント スコア (ポイント)	電通ジャパンネットワーク (DJN) 63 上限目標値 65 電通インターナショナル (DI) 70 上限目標値 72	10%	DJN 60 DI 71
女性管理職比率 (%)	電通グループ 17.0 上限目標値 17.4		17.6
CO ₂ 排出量 スコープ1+2 (t-CO ₂)	電通グループ 29,202 上限目標値 28,706		20,055

(注) 1. 支給対象となる役員の担当職務に応じていずれかの指標を採用します。

業績連動型株式報酬（中長期賞与）については、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します。各事業年度に係る同報酬の目標及び実績は、以下のとおりです。なお、構成割合は、各指標の数値がいずれも目標値であった場合に業績連動型株式報酬（中長期賞与）を構成する金額の割合です。また、2021年度以降に付与した業績連動型株式報酬（中長期賞与）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（中長期賞与）2020年度付与分（業績評価期間：2020年12月期から2022年12月期）

指標	目標値	構成割合	実績値 (注) 1
当社グループ 連結売上総利益 オーガニック成長率	3事業年度における単純平均値 3% (上限値 10%)	100%	1.73%

業績連動型株式報酬（中長期賞与）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	目標値	構成割合	実績値
株主総利回り(TSR)	対 東証株価指数 (TOPIX) *配当込 100% (上限値 110%)	30%	-
	対 ピアグループ (注) 2における 株主総利回り (TSR) の平均値 100% (上限値 110%)	20%	-
当社グループ 連結調整後営業利益	年平均成長率(CAGR) 8.25% (上限値 14.5%)	50%	-

業績連動型株式報酬（中長期賞与）2022年度付与分（業績評価期間：2022年12月期から2024年12月期）

指標	目標値	構成割合	実績値
株主総利回り(TSR)	対 東証株価指数 (TOPIX) *配当込 100% (上限値 110%)	30%	-
	対 ピアグループ (注) 2における 株主総利回り (TSR) の平均値 100% (上限値 110%)	20%	-
当社グループ 連結調整後営業利益	年平均成長率(CAGR) 7.5% (上限値 11.5%)	50%	-

(注) 1. 各事業年度の当社グループ連結売上総利益オーガニック成長率については、2020年度が△11.10%、2021年度が13.10%、2022年度が3.20%でした。

2. 当社グループの競合会社として、WPP plc、Omnicom Group Inc.、Publics Groupe S.A.、INTERPUBLIC GROUP OF COMPANIES, INC.、Accenture PLC及び株式会社博報堂DYホールディングスの6社をピアグループとして選出しております。

(3) 支給上限金額

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・ファントムストック（中長期賞与））

監査等委員でない取締役に対する金銭報酬（取締役兼務執行役員の執行役員報酬を含みます。）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（執行役員を兼務する者に限ります。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事業年度当たりには拠出する金銭の上限を9億円、監査等委員でない社内取締役に1事業年度当たりには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。

3. 当事業年度に係る役員の報酬等の総額

(単位：百万円)

	対象員数 (名)	報酬等の総額	報酬等の種別の総額				
			固定報酬		変動報酬		
			金銭報酬			株式報酬	
			基本年俵	ファントム ストック (中長期賞与)	年次賞与	業績連動型 株式報酬 (中長期賞与)	
監査等委員でない取締役	社内	9 (5)	505 (375)	276 (183)	15 (15)	48 (48)	165 (129)
	社外	1	3	3	—	—	—
監査等委員である取締役	社内	1	36	36	—	—	—
	社外	9	81	81	—	—	—

- (注) 1. 監査等委員でない取締役のうち、社内取締役については、執行役員を兼務する者が含まれているため、各項目のうち、執行役員分に相当する数字を()内に内数として表示しております。
2. 上記の表に記載しているファントムストック（中長期賞与）及び業績連動型株式報酬（中長期賞与）のそれぞれの金額は、当期に費用計上した金額を示しております。また、業績連動型株式報酬（中長期賞与）の()外の金額には、当事業年度においては執行役員を兼務していないものの、前事業年度以前においては執行役員を兼務していた監査等委員でない社内取締役に對して前事業年度以前に執行役員報酬として付与された業績連動型株式報酬（中長期賞与）の分を含んでおります。
3. 監査等委員会は、取締役会の諮問を受けて報酬諮問委員会（詳細については後記4をご参照ください。）が答申した取締役の報酬について、その決定の方針・考え方及び審議プロセスを確認しましたが、特段指摘すべき点はありませんでした。
4. 2022年3月30日開催の定時株主総会の終結の時をもって任期満了により退任した監査等委員である取締役サイモン・ラフィン氏は、当社の子会社であるDentsu International Limitedの監査委員会議長を兼任しており、同社からその報酬として、2022年度には15,666英ポンドの報酬を受けております。
5. 上記の表には、2022年3月30日開催の定時株主総会の終結の時をもって任期満了により退任した監査等委員でない社内取締役2名及び監査等委員である社外取締役4名の分を含んでおります。また、2022年3月30日時点において監査等委員でない社外取締役であった者1名については、当該定時株主総会の終結の時をもって監査等委員でない社外取締役を退任するとともに、同日付けで新たに監査等委員である社外取締役に就任したため、それぞれの役職の分に含めて記載しております。

4. 当事業年度に係る役員報酬の額又はその算定方法（その決定方針を含む。）の決定権者等並びに取締役会及び委員会等の活動内容

(1) 決定権者等

当社は、取締役及び執行役員の報酬の決定に関する取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化し、コーポレートガバナンス体制を一層充実させるため、取締役会の諮問機関として、報酬諮問委員会を設置しています。同委員会は、取締役会の決議により選任された3名以上の取締役又は外部専門家で構成され、委員の過半数は独立社外取締役とし、委員長は独立社外取締役である委員の中から取締役会の決議で選定することにより、独立性を確保しています。

監査等委員でない取締役の個人別の報酬（取締役兼務執行役員の執行役員報酬を含みます。）の決定に関する方針については、取締役会が報酬諮問委員会に対して方針案を諮問し、同委員会が審議の上で取締役会に対して行った答申を踏まえて、取締役会にて当該方針を決定しております。

また、各監査等委員でない取締役の報酬額（取締役兼務執行役員の執行役員報酬額を含みます。）については、取締役会が報酬諮問委員会に対して報酬案を諮問し、同委員会が審議の上で取締役会に対して行った答申を踏まえて、取締役会にて、株主総会で決議された報酬枠の範囲内において、個別報酬額を開示した上で、当該報酬額を決定しております。

なお、各監査等委員である取締役の報酬額については、株主総会で決議された報酬枠の範囲内で、監査等委員である取締役の協議によって当該報酬額を決定しております。

(2) 取締役会及び委員会等の活動内容

当事業年度においては、取締役会において監査等委員でない取締役の報酬額（取締役兼務執行役員の執行役員報酬額を含みます。）等に関する審議が行われた上で、報酬諮問委員会に対して諮問され、同委員会における審議及び取締役会への答申を受けて、取締役会において当該役員報酬の額等について決定がなされております。

当事業年度においては、報酬諮問委員会は、議決権のある委員長1名及び委員2名（3名全てが独立社外取締役）並びに議決権のない委員1名（社内取締役）の計4名で構成されております。当事業年度における取締役会から報酬諮問委員会に対する主な諮問事項は、以下のとおりであり、報酬諮問委員会の審議は、7回開催しました。

（主な審議事項）

- ・報酬諮問委員会の役割・運営方針
- ・役員の評価指標の見直し及び評価プロセスの設計
- ・役員の報酬体系・報酬水準に関する答申
- ・取締役及び執行役員の個別報酬案に関する答申

報酬諮問委員会では、上記2.（2）記載の決定方針に則った具体的な算定等に関する資料を踏まえて審議を行い、取締役会に答申を行っており、取締役会においては、同委員会の答申の内容を踏ま

えて、報酬の内容の決定方法及び答申がなされた監査等委員でない取締役の報酬（取締役兼務執行役員の執行役員報酬を含みます。）の内容が上記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、取締役会は、当事業年度に係る監査等委員でない取締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。

5. (参考) 2023年度以降における取締役兼務グループ・マネジメント・チーム・メンバーの報酬体系

当社は、2023年1月に実施された「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の移行に伴い、報酬諮問委員会の答申を踏まえた上で、取締役会の決議により、グループ・マネジメント・チーム・メンバーの報酬を決定いたしました。取締役を兼務するグループ・マネジメント・チーム・メンバーのグループ・マネジメント・チーム・メンバーとしての報酬については、2022年度までの執行役員の報酬体系と比較して、大要、以下のとおり見直しを行っております。

(1) 見直しの背景・目的

当社は、「2030年に向けた長期経営戦略」を実現し、グローバルのCT&T領域における主要なポジションの獲得を目指しております。そのため、2023年1月より経営体制を刷新し、グローバル経営を推進するワン・マネジメント・チームとして組成された「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ました。同体制においては、社長CEOをトップとして、執行責任を担うグループ・マネジメント・チーム・メンバー（グループ・エグゼクティブ・マネジメント及びグループ・マネジメント）が世界の4事業地域を直接統括し、意思決定の迅速化、グループの全体戦略の明確化及び事業効率性の向上を進めております。

このような状況において、グループ・マネジメント・チーム・メンバーは、当社の社会的意義を十分に自覚し、中長期で高い業績及び企業価値を実現する責務を負っています。そのため、グループ・マネジメント・チーム・メンバーの報酬については、「グループ・マネジメント・チーム」体制移行前における執行役員の報酬体系と比較して、業績連動性を引き上げ、企業価値向上に対するインセンティブを強めるとともに、業績指標の見直しを行うことにより、財務数値に直ちには表れない構造改革の取組みを着実に後押ししてまいります。

(2) 見直しの概要

グループ・マネジメント・チーム・メンバーの報酬は、「グループ・マネジメント・チーム」体制移行前における執行役員の報酬と同様、基本的に、固定報酬である基本年俸と変動報酬である年次賞与及び業績連動型株式報酬（中長期賞与）で構成することとしておりますが、グローバルで優秀な経営人材を確保するとともに、グループ・マネジメント・チーム・メンバーに企業価値向上を強く意識付けるため、当社は、移行前における執行役員の報酬体系と比較して、主に以下の3点において報酬体系の見直しを行っております。

① 報酬水準の見直し

グローバルで優秀な経営人材を確保するため、外部専門機関を活用し、国内時価総額類似企業及びグローバルな広告企業（WPP plc、Omnicom Group Inc.、Publics Groupe S.A.、INTERPUBLIC GROUP OF COMPANIES, INC.及び株式会社博報堂DYホールディングス等）等の報酬市場調査データを参考に、グループ・マネジメント・チーム・メンバーの責任の大きさ及び役割に応じた報酬水準を設定しております。

② 業績連動性の向上

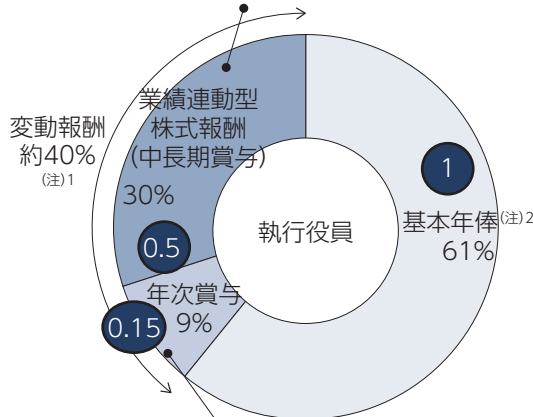
従来、執行役員報酬としての基本年俸、年次賞与及び業績連動型株式報酬（中長期賞与）の支給割合は、各指標の目標値の達成時に概ね100：15：50としておりました。「グループ・マネジメント・チーム」体制移行後においては、この構成を、社長CEOの場合、各指標の目標値の達成時に概ね100：100：150となるよう設定しております。特に中長期の業績及び企業価値向上を重視し、業績連動型株式報酬（中長期賞与）の割合が報酬全体の概ね40%となるように設定するものです。その他のグループ・マネジメント・チーム・メンバーについては、当社グローバル経営の責任に応じた支給割合としております。また、年次賞与及び業績連動型株式報酬（中長期賞与）は、各指標の数値がいずれも目標値であった場合に支給される基準額から、それぞれ0～200%の変動幅の範囲内で変動します。報酬における業績との連動性を高めることで、グループ・マネジメント・チーム・メンバーによる持続的な企業価値向上の実現を後押しすることができるものと考えております。

③ 個人責任の明確化・業績指標の見直し

年次賞与の評価指標については、全社業績（財務指標及び非財務指標）に基づく一律評価を見直し、事業構造転換期における個々の役割明確化のため、財務指標及び非財務指標に加えて、個人業績評価を導入しております。個人業績評価においては、グループ・マネジメント・チーム・メンバー毎に経営課題を設定し、その解決度合を評価します。また、財務指標については、全社及び地域・事業毎に達成率の管理ができ、為替影響の排除が可能なオペレーティング・マージン及びオーガニック成長率を採用しております。さらに、中長期賞与の指標については、従来どおり株主総利回り（TSR）を採用しつつ、競合会社に対してより高いTSRを目指すよう、競合会社6社（WPP plc、Omnicom Group Inc.、Publics Groupe S.A.、INTERPUBLIC GROUP OF COMPANIES, INC.、Accenture PLC及び株式会社博報堂DYホールディングス）におけるTSRの構成割合を、従前の20%から30%に高め、より高い目標値を設定しております。

目標値における報酬構成及び指標（2022年度）

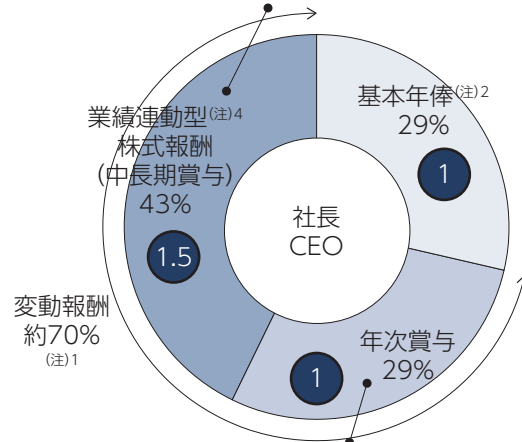
- ・株主総利回り(TSR) (対競合6社)：20%^{(注)3}
- ・株主総利回り(TSR) (対東証株価指数
*配当込)：30%
- ・当社グループ連結調整後営業利益
(年平均成長率)：50%



- ・財務指標(グループ又は国内事業の連結調整後営業利益)：90%
- ・非財務指標：10%

目標値における報酬構成及び指標（2023年度以降）

- ・株主総利回り(TSR) (対競合6社)：30%^{(注)3}
- ・株主総利回り(TSR) (対東証株価指数
*配当込)：20%
- ・当社グループ連結調整後営業利益
(年平均成長率)：50%



- ・財務指標(オペレーティング・マージン及び
オーガニック成長率)：70%(各35%)
- ・非財務指標：10%
- ・個人業績評価：20%

- (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報酬全体に対する各報酬の金額の構成割合を示しております。
2. 取締役を兼務する場合、取締役としての基本年俵も併せて支給します。
3. 当社グループの競合会社6社として、WPP plc、Omnicom Group Inc.、Publicis Groupe S.A.、INTERPUBLIC GROUP OF COMPANIES, INC.、Accenture PLC及び株式会社博報堂DYホールディングスを選出しております。
4. 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グループ・マネジメント・チーム・メンバーについては、業績連動型株式報酬(中長期賞与)の全てをそれに相当する額の金銭により支給する場合があります。

(3) ガバナンス

① 報酬諮問委員会による審議・答申

「グループ・マネジメント・チーム」体制移行後における役員報酬についても、その決定に関する取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化し、コーポレートガバナンス体制を一層充実させるため、従前どおり、取締役会が、報酬諮問委員会(委員長1名及び議決権のある委員2名の計3名を全て独立社外取締役とし、これに議決権のない委員である社内取締役1名を加えた計4名で構成)の審議・答申を受けて決定しております。同決定において、グループ・マネジメント・チーム・メンバーに企業価値向上を強く意識付けるため、今般の報酬制度見直しに伴い、より高度な目標とその実現に見合った報酬に対する適切な指標を設定しております。

② 権利没収及び報酬返還条項（マルス・クローバック条項）

役員株式給付規則に基づき、グループ・マネジメント・チーム・メンバーが故意、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グループ・マネジメント・チーム・メンバー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、取締役会の決議により、当該グループ・マネジメント・チーム・メンバーに対し、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）又は支給済みの株式若しくは金銭の全部若しくは一部の返還（クローバック）を当社が請求することができるようにしております。

（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 2022年12月31日現在

(単位：百万円)

資産

科目	金額
流動資産	2,317,496
現金及び現金同等物	603,740
営業債権及びその他の債権	1,531,957
棚卸資産	3,670
未収法人所得税等	46,964
その他の金融資産	18,731
その他の流動資産	55,226
売却目的で保有する非流動資産	57,205
非流動資産	1,423,931
有形固定資産	168,859
のれん	749,755
無形資産	212,345
持分法で会計処理されている投資	47,515
その他の金融資産	168,386
その他の非流動資産	20,241
繰延税金資産	56,827
資産合計	3,741,427

負債及び資本

科目	金額
流動負債	2,017,696
営業債務及びその他の債務	1,532,591
社債及び借入金	95,790
その他の金融負債	92,237
未払法人所得税等	30,894
引当金	12,700
その他の流動負債	215,740
売買目的で保有する非流動資産に直接関連する負債	37,740
非流動負債	768,403
社債及び借入金	436,639
その他の金融負債	222,811
退職給付に係る負債	23,991
引当金	21,887
その他の非流動負債	7,333
繰延税金負債	55,740
負債合計	2,786,099
親会社の所有者に帰属する持分	880,267
資本金	74,609
資本剰余金	74,931
自己株式	△25,478
その他の資本の構成要素	135,689
利益剰余金	620,418
非支配持分	75,060
資本合計	955,327
負債及び資本合計	3,741,427

連結損益計算書 2022年1月1日から2022年12月31日まで

(単位：百万円)

科目	金額
収益	1,243,883
原価	△126,881
売上総利益	1,117,002
販売費及び一般管理費	△950,768
構造改革費用	△33,941
固定資産除売却益	16,826
減損損失	△35,972
その他の収益	11,184
その他の費用	△6,713
営業利益	117,617
持分法による投資利益	3,418
持分法で会計処理されている投資に係る減損損失	△5,950
関連会社株式売却益	600
段階取得に係る再測定による利益	5,467
金融損益及び税金控除前利益	121,153
金融収益	19,701
金融費用	△39,947
税引前利益	100,908
法人所得税費用	△34,982
当期利益	65,925
当期利益の帰属	
親会社の所有者	59,847
非支配持分	6,077

連結持分変動計算書 2022年1月1日から2022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
2022年1月1日残高	74,609	77,864	△64,603	31,465	12,199	37,759
当期利益						
その他の包括利益				38,309	26,325	△33,627
当期包括利益	—	—	—	38,309	26,325	△33,627
自己株式の取得			△40,006			
自己株式の処分		△88	149			
自己株式の消却		△5,646	78,981			
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						23,355
その他の増減		2,803				
所有者との取引額等合計	—	△2,932	39,124	—	—	23,355
2022年12月31日残高	74,609	74,931	△25,478	69,774	38,524	27,487

	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
2022年1月1日残高	—	81,423	675,739	845,034	64,440	909,474
当期利益		—	59,847	59,847	6,077	65,925
その他の包括利益	5,392	36,400		36,400	△5,502	30,897
当期包括利益	5,392	36,400	59,847	96,248	575	96,823
自己株式の取得		—		△40,006		△40,006
自己株式の処分		—		61		61
自己株式の消却		—	△73,334	—		—
配当金		—	△37,035	△37,035	△3,763	△40,799
非支配持分株主との取引		—	13,897	13,897	14,885	28,782
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	△5,392	17,962	△17,962	—		—
その他の増減		—	△733	2,069	△1,077	992
所有者との取引額等合計	△5,392	17,962	△115,169	△61,014	10,044	△50,969
2022年12月31日残高	—	135,786	620,418	880,267	75,060	955,327

計算書類

(個別)

貸借対照表 2022年12月31日現在

(単位：百万円)

資産の部

科目	金額
流動資産	373,339
現金及び預金	224,907
関係会社短期貸付金	115,624
前払費用	2,018
その他	31,404
貸倒引当金	△615
固定資産	672,670
有形固定資産	6,990
建物（純額）	2,574
車両運搬具（純額）	6
工具、器具及び備品（純額）	624
土地	3,784
無形固定資産	371
ソフトウェア	370
その他	1
投資その他の資産	665,308
投資有価証券	92,267
関係会社株式	340,957
その他の関係会社有価証券	27,755
関係会社出資金	15,481
関係会社長期貸付金	180,950
繰延税金資産	2,423
その他	7,215
貸倒引当金	△1,742
資産合計	1,046,010

負債の部

科目	金額
流動負債	262,904
短期借入金	191,297
1年内返済予定の長期借入金	30,000
1年内償還予定社債	35,000
未払金	3,885
未払費用	1,947
役員賞与引当金	48
株式給付引当金	333
債務保証損失引当金	245
その他	147
固定負債	173,802
社債	165,000
長期借入金	1,500
株式給付引当金	3,016
資産除去債務	863
再評価に係る繰延税金負債	844
その他	2,577
負債合計	436,706

純資産の部

科目	金額
株主資本	570,556
資本金	74,609
資本剰余金	76,541
資本準備金	76,541
利益剰余金	444,510
利益準備金	722
その他利益剰余金	443,788
別途積立金	420,500
繰越利益剰余金	23,288
自己株式	△25,106
評価・換算差額等	38,746
その他有価証券評価差額金	36,866
土地再評価差額金	1,880
純資産合計	609,303
負債純資産合計	1,046,010

(個別)

損益計算書 2022年1月1日から2022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	49,989	
経営支援料	11,359	
不動産賃貸料	302	61,651
営業費用		28,101
営業利益		33,549
営業外収益		
受取利息及び受取配当金	2,535	
その他	225	2,760
営業外費用		
支払利息	396	
社債利息	629	
投資組合運用損	754	
その他	740	2,521
経常利益		33,788
特別利益		
投資有価証券売却益	16,764	
固定資産売却益	1,536	
その他	705	19,005
特別損失		
関係会社出資金評価損	32,309	
関係会社株式評価損	7,633	
投資有価証券評価損	2,912	
その他	684	43,540
税引前当期純利益		9,254
法人税、住民税及び事業税	8,805	
法人税等調整額	△3,098	5,707
当期純利益		3,547

(個別)

株主資本等変動計算書 2022年1月1日から2022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		利益剰余金 合計
						別途積立金	繰越利益 剰余金	
2022年1月1日残高	74,609	76,541	5,449	81,991	722	420,500	129,609	550,832
当事業年度中の変動額								
剰余金の配当							△37,085	△37,085
当期純利益							3,547	3,547
土地再評価差額金の取崩							551	551
自己株式の取得								
自己株式の処分			196	196				
自己株式の消却			△5,646	△5,646			△73,334	△73,334
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	—	—	△5,449	△5,449	—	—	△106,321	△106,321
2022年12月31日残高	74,609	76,541	—	76,541	722	420,500	23,288	444,510

	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	
2022年1月1日残高	△64,031	643,401	53,317	2,431	55,748	699,150
当事業年度中の変動額						
剰余金の配当		△37,085			—	△37,085
当期純利益		3,547			—	3,547
土地再評価差額金の取崩		551			—	551
自己株式の取得	△43,233	△43,233			—	△43,233
自己株式の処分	3,177	3,374			—	3,374
自己株式の消却	78,981	—			—	—
株主資本以外の項目の 当事業年度中の変動額（純額）		—	△16,450	△551	△17,001	△17,001
当事業年度中の変動額合計	38,925	△72,845	△16,450	△551	△17,001	△89,847
2022年12月31日残高	△25,106	570,556	36,866	1,880	38,746	609,303

独立監査人の監査報告書

2023年2月22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2022年1月1日から2022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、監査等委員会の責任は、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を検討すること、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等委員会の責任

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。

監査等委員会の責任は、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、監査等委員会に対して、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、監査等委員会に対して、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又は軽減するためにセーフガードを講じ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

独立監査人の監査報告書

2023年2月22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2022年1月1日から2022年12月31日までの第174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、監査等委員会の責任は、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等委員会の責任

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。

監査等委員会の責任は、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、監査等委員会に対して、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、監査等委員会に対して、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又は軽減するためにセーフガードを講じ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

当監査等委員会は、2022年1月1日から2022年12月31日までの第174期事業年度の取締役の職務の執行に関して、監査等委員全員の一致した意見により、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査等委員会の監査の方法及びその内容

監査等委員会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査等委員から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役、執行役員等及び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。

監査等委員会は、「監査等委員会監査等基準」に則り、かつ、監査等委員全員の協議により定めた「監査等計画」に従い、取締役、執行役員等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努め、取締役、執行役員等が法令を遵守し、健全な経営が行われるよう、その職務の執行を監査しました。

(1) 事業報告等に関する監査の方法及びその内容

取締役会その他の重要な会議・委員会等に出席するとともに、取締役、執行役員等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、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の内部統制システムを含む会社の業務及び財産の状況を調査しました。

内部統制システムについては、監査等委員全員の協議により定めた「内部統制システムに係る監査等委員会監査実施要領」に基づき、会社法第399条の13第1項第1号口及びハ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に関して、取締役、執行役員等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明しました。

なお、財務報告に係る内部統制については、取締役、執行役員等及び会計監査人から当該内部統制の評価及び監査の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。

グループ会社監査の観点からは、国内および海外それぞれを統括する組織の監査委員会と監査等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、関連する委員会等に出席するほか、主要な子会社等の取締役及び監査役等と意思疎通を図り、相互に情報を伝達し、意見の交換をし、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。

また、取締役の競業取引、取締役と会社間の利益相反取引、会社が行った無償の利益供与、子会社又は株主との通例でない取引並びに自己株式の取得及び処分等に関しては、上記の方法のほか、取締役から「取締役職務執行確認書」の提出を求め、調査しました。

(2) 計算書類及びその附属明細書並びに連結計算書類に関する監査の方法及びその内容

上記に加えて、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否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随時報告を受け、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、即ち、会社計算規則に掲げる事項を「監査に関する品質管理基準」等に従って適切に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、当該事業年度に係る計算書類（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）について検討を加え、かつ、会計監査人の監査の方法及び結果について検討しました。

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 取締役の職務執行に関しては子会社等に関する職務を含め、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は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会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及び取締役の職務執行についても、財務報告に係る内部統制を含め、指摘すべき事項は認められません。
なお、事業報告に記載の当社グループにおける独占禁止法に係る案件について、監査等委員会としては当該事実を厳粛且つ真摯に受け止め、今後の推移を注視するとともに、当社及び当社グループのコンプライアンス体制の更なる強化に向けた取り組みについて、監視し検証してまいります。

(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。

2023年2月22日

株式会社 電通グループ 監査等委員会

常勤監査等委員	大越いづみ
監査等委員	松井巖
監査等委員	ポール・キャンドランド
監査等委員	アンドリュー・ハウス
監査等委員	佐川恵一
監査等委員	曾我辺美保子

(注) 監査等委員松井巖、監査等委員ポール・キャンドランド、監査等委員アンドリュー・ハウス、監査等委員佐川恵一、監査等委員曾我辺美保子は、会社法第2条第15号及び第331条第6項に規定する社外取締役であります。

以上

MEMO

MEMO

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 烏森口または汐留口
- 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合せ先>

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

お願い ※当日は会場周辺道路およ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。

