

目次

P.2

| | |
|-------------------------|---|
| 株主の皆様へ | 2 |
| 議決権行使のお願い | 3 |
| インターネットで議決権を 行使される場合 | 4 |

P.5

招集ご通知

| | |
|----------------------|---|
| 第171回定時株主総会 招集ご通知 | 5 |
|----------------------|---|

P.7 株主総会参考書類

| | | |
|-------|---------------------------------|----|
| 第1号議案 | 定款一部変更の件（事業目的の 整理・統合） | 7 |
| 第2号議案 | 定款一部変更の件（監査等委員で ある取締役の員数の変更） | 12 |
| 第3号議案 | 監査等委員でない 取締役7名選任の件 | 13 |
| 第4号議案 | 監査等委員である 取締役5名選任の件 | 18 |
| ご参考 | 取締役のスキルについて | 23 |
| | コーポレートガバナンス体制について | 25 |
| | コーポレートガバナンス関連情報 | 31 |

添付書類

P.33

事業報告

| | | |
|-----|-------------------|----|
| I | 当社グループの現況に関する事項 | 33 |
| II | 株主および新株予約権等に関する事項 | 42 |
| III | 会社役員に関する事項 | 42 |
| IV | 会計監査人に関する事項 | 44 |
| V | 会社の体制および方針 | 44 |

P.45

連結計算書類

P.49

計算書類

P.53

監査報告書

| | |
|--------------|----|
| 会計監査人の監査報告書 | 53 |
| 監査等委員会の監査報告書 | 55 |

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171回定時株主総会を開催いたしますので、ご出席くださいますようお願い申し上げます。

当社は本年1月より純粋持株会社「電通グループ」体制に移行しました。社員ひとりひとりが、日本だけでなく世界中から多様な視点を持ち寄りオープンかつフラットに繋がることで、イノベーションを創発すること。また、社員ひとりひとりが当社グループ内外の様々なパートナーと柔軟にチームを組み、顧客や社会の課題に対して、新しい価値を次々に提供していくこと。「株式会社電通グループ」は、そのような多様性に富んだ自由闊達で能力本位のグループ文化を醸成するべく、価値創造およびイノベーションの創発に取り組む全てのグループ内の個社・個人をエンパワーする役割を担う「チーミング・カンパニー」として、グループ全体を下支えします。

そして今年はいよいよ東京オリンピック・パラリンピック競技大会開催の年です。これまで培ってきたスポーツイベントの実施運営やスポーツマーケティングに係る知見を総動員し、同大会の成功に向け、グループ一丸となって推進してまいります。

株主の皆様におかれましては、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。






代表取締役社長執行役員
山本敏博

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>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>2020年3月27日 (金) 午前10時 (開場：午前9時予定)</p> |  <p>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>2020年3月26日 (木) 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>2020年3月26日 (木) 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



→ **こちらに、各議案の賛否をご表示ください。**

| 第1・2号議案 | 第3・4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。

- (1) 議決権を有するほかの株主1名を代理人として株主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。
- (2) 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る議決権の内容を有効なものとして取り扱っていただきます。
- (3) 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っていただきます。また、パソコン、スマートフォンと携帯電話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っていただきます。

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、パソコン又はスマートフォン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。

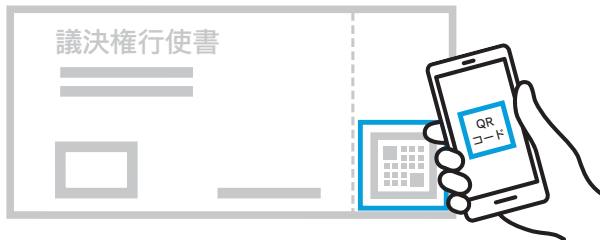
議決権行使ウェブサイトへアクセスしていただき、賛否をご入力ください。

行使期限：2020年3月26日（木曜日）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。

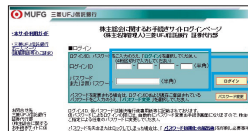
再行使する場合、もしくはQRコードを用いずに議決権を行使する場合は、右の「ログインID・仮パスワードを入力する方法」をご確認ください。

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/>

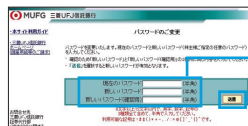
2 お手元の議決権行使書用紙の右下に記載された「ログインID」および「仮パスワード」を入力し、「ログイン」をクリックしてください。



「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

スマートフォン、パソコン等を使用した議決権行使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)

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
代表取締役社長執行役員 山本 敏博

第171回定時株主総会招集ご通知

当社第171回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご出席くださいますようお願い申し上げます。

なお、株主総会当日ご出席願えない場合は、書面またはインターネットによって議決権を行使することができますので、お手数ながら後記の「株主総会参考書類」をご検討のうえ、議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。

当社ウェブサイトへの掲載に関するお知らせ

本招集ご通知には、監査等委員会およ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、連結計算書類および計算書類のうち、以下の事項を除き記載しています。

以下の事項につきましては、法令および当社定款第19条の規定に基づき、インターネット上の当社のウェブサイト (<https://www.group.dentsu.com/jp/ir/stockandratings/shareholdersmeeting.html>) に掲載しておりますので、本招集ご通知には記載しておりません。

1 事業報告に関する事項

II 株式およ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

2. 重要な兼職の状況

4. 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 会社の体制および方針（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

株主総会参考書類ならびに事業報告、連結計算書類および計算書類記載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当社ウェブサイト (<https://www.group.dentsu.com/jp/news/>) に掲載いたします。

記

| | | |
|---|------|---|
| 1 | 日時 | 2020年3月27日（金曜日）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171期（2019年1月1日から2019年12月31日まで）事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人および監査等委員会の連結計算書類監査結果報告の件 (2) 第171期（2019年1月1日から2019年12月31日まで）計算書類報告の件 <hr/> 決議事項 第1号議案 定款一部変更の件（事業目的の整理・統合） 第2号議案 定款一部変更の件（監査等委員である取締役の員数の変更） 第3号議案 監査等委員でない取締役7名選任の件 第4号議案 監査等委員である取締役5名選任の件 |

当日ご出席の際は、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。

また、当日は本招集ご通知をご持参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さまへのお土産を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。

新型コロナウイルスに関するお知らせ

新型コロナウイルスの感染の可能性が懸念されております。

本株主総会にご出席される株主様は、株主総会開催日現在の感染状況やご自身の体調をお確かめのうえ、マスク着用などの感染予防にご配慮いただき、ご来場賜りますようお願い申し上げます。

また、本株主総会会場において、感染予防のための措置を講じる場合もありますので、ご協力のほどお願い申し上げます。

株主総会参考書類

議案および参考事項

第1号議案 定款一部変更の件（事業目的の整理・統合）

1. 提案の理由

当社が本年1月1日をもって純粋持株会社に移行したことに伴い、事業目的の範囲を明確化しつつ、当社グループ各社が今後の社会の変化や技術の発展等に即して柔軟かつ機動的に事業活動を展開することができるようにするため、現行定款第2条(目的)の記載を整理・統合するものであります。

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 |
|--|--|
| <p>(目的)</p> <p>第2条 本会社は、次の事業を営むことおよび次の事業を営む会社の株式を所有することにより当該会社の事業活動を支配・管理することを目的とする。</p> <p><u>(1) 広告、広報に関する企画および制作</u></p> <p><u>(2) 新聞、雑誌、放送、セールスプロモーション、映画、屋外、交通、ダイレクトメールおよびインターネットその他すべての広告、広報およびパブリックリレーションズ業務</u></p> <p><u>(3) 各種マーケティング業務</u></p> <p><u>(4) セールスプロモーションの企画、立案および制作に関する業務</u></p> <p><u>(5) 印刷業、製版業、出版業ならびに写真撮影および写真製版業</u></p> <p><u>(6) イベント、セミナーの企画、制作、運営および実施ならびにスポーツイベント、文化イベント等の各種イベントに関する放映権、オフィシャルスポンサー権、大会マークの使用権、キャラクターの使用権、企業名の掲出権および興行権等の取得、管理、利用、販売および輸出入</u></p> <p><u>(7) ディスプレイ業ならびに展示および装飾の企画、制作および施工</u></p> <p><u>(8) 建築工事業、鋼構造物工事業および内装工事業ならびに建築の設計および監理業</u></p> <p><u>(9) ネオン看板、電飾看板および各種電子装置の企画、設計、施工、運営管理および販売ならびにそれらに関連する素材およびシステムの企画、設計、開発、販売およびリース</u></p> | <p>(目的)</p> <p>第2条 本会社は、次の事業を営むことおよび次の事業を営む会社の株式を所有することにより当該会社の事業活動を支配・管理することを目的とする。</p> <p><u>(1) 広告、広報、パブリックリレーションズ、マーケティング、セールスプロモーション等の企画、立案、制作、販売等</u></p> <p><u>(2) イベント、大会、セミナー、会議等の企画、誘致、設営、運営、興行、放映、権利販売等</u></p> <p><u>(3) 看板、展示、展覧、装飾等の企画、設計、制作、施工、運営等</u></p> <p><u>(4) 産業、業種、業態、業界、市場、技術、サービス等に関する研究、調査、分析、情報収集等</u></p> <p><u>(5) 国、地方自治体、企業等の事業、組織、戦略、経営、ブランド、リスク、活動内容、改善計画等に関する研究、調査、分析、助言、提案等</u></p> <p><u>(6) 建築設備工事、鋼構造物工事、内装工事、電気通信工事、電気工事等の実施および建築の設計、監理等</u></p> <p><u>(7) 電気通信事業および電気通信に係る設備、機器、ソフトウェア等の開発、製造、製作、販売、賃貸、管理、保守等</u></p> <p><u>(8) 映画、番組、演劇その他コンテンツの企画、制作、上映、上演、公衆送信、頒布、販売等</u></p> <p><u>(9) 音楽、音声、映像、写真等およびその記録媒体、再生機器等の企画、制作、製造、複製、供給、販売等</u></p> <p><u>(10) キャラクター、マスコット、マーク、シンボル等の企画、制作、開発、販促利用、商品化等</u></p> |

| 現行定款 | 変更案 |
|---|---|
| (10)映画、映像ソフトおよび音声ソフトの企画、制作、取得、管理および販売 | (11)知的財産権その他の無体財産権の取得、利用、管理、運用等 |
| (11)テレビ番組、ラジオ番組および演劇等の企画、制作、運営ならびにこれらの請負 | (12)芸能タレント、スポーツ選手その他著名人のキャスティング、マネジメント、プロモーション等 |
| (12)芸能タレント、スポーツ選手その他の著名人のマネジメントおよびプロモート業務 | (13)情報通信および情報処理に係る機器、システム、メディア、装置、技術、ソフトウェア、データベース、プログラム等ならびにそれらを利用または応用した商品およびサービスの企画、設計、研究、開発、販売、リース、運用、保守等 |
| (13)産業財産権(特許権・実用新案権・意匠権・商標権)、著作権、出版権、著作隣接権等の知的財産権およびその他の無体財産権ならびにキャラクターおよびソフトウェアの取得、利用、管理、賃貸借、販売およびその受託ならびに著作権等管理事業 | (14)印刷物の企画、制作、編集、製版、印刷、製本、加工、販売等 |
| (14)情報の収集、分析、管理および情報処理サービス業、情報提供サービス業ならびに情報処理に関する研究および開発 | (15)物品(酒類、タバコ、医薬品等を含む。)の企画、制作、製造、賃貸借、管理、販売等 |
| (15)コンピュータソフトウェアおよびハードウェアの企画、研究、開発、販売、保守、リースおよび賃貸 | (16)商業店舗等の企画、経営、運営等 |
| (16)電子技術、インターネット、移動体通信およびその他の電子的メディア等を利用した各種情報通信システム、各種情報流通システム、各種商取引システムおよび各種販売促進システムの企画、設計、開発、販売、運用および保守に関する業務 | (17)警備業法に基づく警備業 |
| (17)インターネットのホームページの企画、設計、開発、販売、運用および保守に関する業務 | (18)旅行業法に基づく旅行業 |
| (18)コンピュータによる情報処理システム、データベースシステム、ネットワークシステム、コンピュータソフトウェア、コンピュータセキュリティおよび情報技術の調査、研究、企画、開発、販売、リース、賃貸、導入指導、管理運営および保守に関する業務 | (19)株式その他の金融商品の取得、保有、運用、売買等 |
| (19)インターネット、移動体通信およびその他の電子的メディア等を利用した商取引に関する企画および調査 | (20)金融、損害保険代理業、生命保険募集等 |
| (20)インターネット、移動体通信およびその他の電子的メディア等を利用した商品に関する問合わせ、申込および注文の取次事務代行サービス業務 | (21)集金代行、ファクタリング、決算代行等 |
| (21)コンピュータシステムによるデータ入力およびそれに伴う事務処理の受託 | (22)電子決済、電子署名認証その他電子商取引に係るサービスの提供等 |
| (22)コンピュータシステムと通信ネットワーク(インターネット、移動体通信およびその他の電子的メディア等)を利用した通信販売、配信サービスおよび各種メディア事業 | (23)労働者派遣、職業紹介、人材教育、研修の実施、人材開発等 |
| (23)地域開発、都市開発、観光開発およびリゾート開発の企画、調査、設計および実施ならびにこれらの建設コンサルティング業務 | (24)施設、建造物その他の不動産の売買、賃貸借、開発、管理、保守、運用等 |
| (24)不動産の売買、賃貸借および管理ならびにその仲介および代理 | (25)地域開発、都市開発、観光開発、リゾート開発等の企画、調査、設計等 |
| (25)警備業法に基づく警備業 | (26)設備、自動車、機械、機器、備品等の賃貸借、管理、保守、提供等 |
| | (27)貨物等の梱包、保管、運送、運搬等 |
| | (28)総務、経理、人事労務その他の事務等の受託代行業務 |
| | (29)前各号の事業に関するコンサルティング業務 |
| | (30)前各号の事業に附帯または関連する事業 |

| 現行定款 | 変更案 |
|--|-----|
| <p>(26) 損害保険代理業および生命保険の募集に関する業務</p> <p>(27) 労働者派遣事業ならびに人材教育および人材開発のコンサルティング業務</p> <p>(28) 研修施設、スポーツ施設、遊技場、医療施設、画廊、劇場、貸ホール、スタジオおよび駐車場の企画、賃貸、管理および経営ならびにビルメンテナンス業務</p> <p>(29) 旅行業法に基づく旅行業</p> <p>(30) 倉庫業法に基づく倉庫業</p> <p>(31) 日用品雑貨、米穀類、酒類、切手、はがき、印紙等、管理医療機器およびイベント、キャンペーン等に関連する商品の販売</p> <p>(32) 古物商</p> <p>(33) 投資業</p> <p>(34) 経営に関するコンサルティング業務</p> <p>(35) 環境誘発型事業</p> <p>(36) 医療に関する調査、研究およびコンサルタント業務</p> <p>(37) セールスプロモーション(販売促進活動)に関連する宣伝物の製作、販売および輸出入</p> <p>(38) 雑誌、書籍、楽譜等印刷物の企画、編集および販売</p> <p>(39) 翻訳業</p> <p>(40) 芸能、スポーツに関する興行</p> <p>(41) 見本市、展示会、国際・国内会議、文化・スポーツ等各種催物の企画、誘致および開催</p> <p>(42) 政党、宗教団体、業界団体等の大会の企画、誘致および開催ならびに労働組合等の大会の企画、誘致</p> <p>(43) キャラクターおよびキャラクター商品(個性的な名称や特徴を有している人物、動物等の画像を付けたもの)の企画、制作、開発、デザインの販売ならびに商品化に関する業務</p> <p>(44) レコード原盤およびビデオグラム原盤の企画、制作、管理、供給、譲渡ならびにレコードの複製販売</p> <p>(45) 音楽、映像、ビデオゲーム、写真、小説、情報、工業所有権等の、個人または人的集合体により創造された知的表現・所有物を、多岐に渡る許諾条件の下で、円滑に消費者に流通させるための権利使用許諾情報管理技術等の研究、企画、制作、管理および販売</p> <p>(46) 冠婚葬祭に関する情報の提供ならびに仲介斡旋</p> <p>(47) コンピュータシステムの設計、開発、保守および運営管理ならびにそれらに関する調査、研究</p> <p>(48) コンピュータネットワークシステムおよびデータベースの企画、設計および分析</p> | |

| 現行定款 | 変更案 |
|---|-----|
| <p>(49)情報通信機器、情報処理機器の販売、リースおよび賃貸</p> <p>(50)電子決済処理、電子署名認証ならびに電子商取引に関するサービス</p> <p>(51)有料職業紹介事業</p> <p>(52)人材育成のための社員教育およびカウンセリング業務</p> <p>(53)コンピュータの周辺機器の製造、販売ならびに保守業務</p> <p>(54)食料品、酒類、化粧品、衣料品、衣料雑貨品、日用品雑貨、スポーツ用品、美術品、装身具、貴金属、福祉介護用具、事務用機械器具、映像・音響機械器具、電気製品、家具、室内装飾品、什器、医療用機械器具および医薬部外品の企画、製造、輸出入、販売および販売の斡旋</p> <p>(55)タバコおよび医薬品の販売および販売の斡旋</p> <p>(56)美術工芸品の制作、賃貸および販売</p> <p>(57)福祉介護用具、事務用機械器具、映像・音響機械器具、家具、室内装飾品、什器、医療用機械器具のリースおよびレンタルの斡旋</p> <p>(58)催事用設備、展示会用装飾機器、事務機器および什器備品のレンタルおよびリース業</p> <p>(59)映像制作に必要な機械、設備のレンタル、受託管理および技術の提供</p> <p>(60)有価証券の取得および保有</p> <p>(61)投資事業組合財産、投資事業有限責任組合財産の運用および管理、ならびに投資事業組合、投資事業有限責任組合への出資</p> <p>(62)各種事業計画、商品開発および企業イメージに関するコンサルティング</p> <p>(63)企業のリスクマネジメントに関するコンサルティング</p> <p>(64)各種放送番組の販売ならびに輸出入</p> <p>(65)工業所有権およびノウハウの取得・販売および管理の仲介</p> <p>(66)新商品の開発、設計の受託ならびにその生産過程の効率化・改善に関するコンサルティング業務</p> <p>(67)会社の合併および技術、販売、製造等の業務提携の斡旋</p> <p>(68)経理事務の受託代行業務および経理事務に関するコンサルティング業務</p> <p>(69)財務に関する書類の作成</p> <p>(70)給与計算代行業務</p> <p>(71)社員の職業適性能力評価に関する情報の処理およびそのコンサルティング業務</p> | |

| 現行定款 | 変更案 |
|---|-----|
| <p>(72)労務管理その他の労務に関する事項および労働社会保険諸法令に基づく社会保険に関する事項についてのコンサルティング業務</p> <p>(73)採用、募集に関する企画および実施の受託</p> <p>(74)ファクタリング業</p> <p>(75)自動車の運行、配車管理および通信機器の保守管理に関する業務</p> <p>(76)企業の保養所、寮等の福利厚生施設の保守、運営、管理に関する業務</p> <p>(77)電気通信工業業、電気工業業、建築設備工事の設計、監理および請負</p> <p>(78)コンピュータゲームの企画、制作、管理および販売</p> <p>(79)芸能タレントの育成</p> <p>(80)電子計算機技術者要員の養成および教育研修</p> <p>(81)緑化事業の企画、請負、設計、施工、監理およびコンサルティング</p> <p>(82)音楽およびゲーム機ソフト等のコンパクトディスクのデザインの企画、制作および商品化に関する業務</p> <p>(83)電気通信事業法に定める電気通信事業</p> <p>(84)電気通信設備の設置および保守ならびに電気事業法で定める保安管理業務外部委託承認制度に基づく保安管理業務</p> <p>(85)電気通信に関する機器、ソフトウェアの開発、制作、販売、賃貸</p> <p>(86)会議、催事、パーティの会場の設営の請負</p> <p>(87)飲食店等の企画・経営</p> <p>(88)運送代理店業</p> <p>(89)梱包業、貨物運送取扱業およびその仲介</p> <p>(90)紙の製造加工、売買およびその仲介</p> <p>(91)コンサート、イベント、映画、演劇等のチケット、入場券等の販売</p> <p>(92)委託を受けてする人事採用、考課、人事異動、福利厚生、健康管理、経歴、給与等の人事に関する業務の受託</p> <p>(93)委託を受けてする秘書、事務所・施設の管理、警備、文書管理、法的届出の事務代行等の総務に関する業務の受託</p> <p>(94)委託を受けてする出納、会計帳簿作成、資産管理、予算・決算等の経理・財務に関する業務の受託</p> <p>(95)委託を受けてする物品の仕入、在庫管理、仕入先の選定に関する業務</p> <p>(96)委託を受けてする企業活動に伴う見積書・契約書作成、受注管理、売掛管理、請求に関する業務の受託</p> | |

| 現行定款 | 変更案 |
|--|-----|
| (97)一般貨物自動車運送事業 (98)金融業、集金代行業 (99)就職に関するコンサルタント業 (100)音声、映像等を記録したビデオテープ、DVD、その他メディアの製造、販売およびリース (101)前各号(ただし、各号においてコンサルティング業務を個別に定めている場合を除く。)に関するコンサルティング業務 (102)前各号に附帯または関連する一切の事業 (103)前各号に掲げるもののほか、会社の目的を達成するために必要な事業 | |

第2号議案

定款一部変更の件（監査等委員である取締役の員数の変更）

1. 提案の理由

当社が、純粋持株会社に移行したことに伴い、海外グループ各社を含む当社グループ全体のガバナンスに対する監査体制を一層強化するため、現行定款第20条（取締役の員数）第2項に定める監査等委員である取締役の員数の上限を4名から5名に変更するものであります。

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 |
|--|--|
| (取締役の員数) 第20条 本会社の取締役は、15名以内とする。 2. 前項の取締役のうち、監査等委員である取締役は、 <u>4</u> 名以内とする。 | (取締役の員数) 第20条（現行どおり） 2. 前項の取締役のうち、監査等委員である取締役は、 <u>5</u> 名以内とする。 |

第3号議案 監査等委員でない取締役7名選任の件

本総会終結の時をもって監査等委員でない取締役8名が任期満了となります。

つきましては、監査等委員でない取締役7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監査等委員でない取締役の任期は、2021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。

なお、監査等委員会は、監査等委員である社外取締役2名および代表取締役社長執行役員1名の計3名から構成される指名・報酬諮問委員会が取締役に答申した取締役候補者について、その決定の方針・考え方および審議プロセスを確認しました。その結果、各候補者が監査等委員でない取締役として適任であると判断しております。

監査等委員でない取締役候補者は次のとおりです。



候補者番号 やまもと としひろ

1

山本 敏博

1958年5月31日生（満61歳）

再任

現に保有する普通株式4,307株

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)55,294株

取締役会出席状況：100%(16回/16回)

略歴および地位

| | | | |
|---------|--|---------|-------------------|
| 1981年4月 | 当社入社 | 2011年4月 | 当社執行役員 |
| 2008年7月 | 当社コミュニケーション・デザイン・センターEPM | 2014年6月 | 当社取締役執行役員 |
| 2009年4月 | 当社コミュニケーション・デザイン・センター センター長 | 2016年1月 | 当社取締役常務執行役員 |
| 2010年4月 | 当社コミュニケーション・デザイン・センター センター長兼当社MCプランニング局長 | 2016年3月 | 当社常務執行役員 |
| | | 2017年1月 | 当社社長執行役員 |
| | | 2017年3月 | 当社代表取締役社長執行役員(現任) |

監査等委員でない取締役候補者とする理由

山本敏博氏は、メディア・コンテンツ部門および営業開発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月から当社の社長執行役員として、さらに同年3月からは当社の代表取締役として、グループ経営を統括する立場で、積極的に意見・提言等を行ってきました。また、喫緊の課題である労働環境改革において、労働環境改革本部長として、具体的な施策の立案および実行に尽力するなど、当社の経営課題の解決および企業価値の向上に貢献してきました。かかる実績を踏まえ、今後は純粋持株会社となった当社の監査等委員でない取締役として、同氏の経験等をグループ会社の経営の管理・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。

重要な兼職の状況

- 株式会社共同テレビジョン 監査役
- Dentsu Aegis Network Ltd., Non-executive Director
- 楽天データマーケティング株式会社 社外取締役



候補者番号

2

さくらい しゅん

桜井 俊

1953年12月14日生（満66歳）

再任

担当 社長補佐・グループ全社基盤統括

現に保有する普通株式434株

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)37,115株

取締役会出席状況：100%(12回/12回)

略歴および地位

| | | | |
|---------|----------------|---------|------------------------|
| 1977年4月 | 郵政省入省 | 2018年1月 | 当社執行役員 |
| 2008年7月 | 総務省総合通信基盤局長 | 2018年6月 | 東急不動産ホールディングス株式会社社外取締役 |
| 2012年9月 | 同 情報通信国際戦略局長 | 2019年3月 | 当社取締役執行役員 |
| 2013年6月 | 総務審議官(郵政・通信) | 2020年1月 | 当社取締役副社長執行役員(現任) |
| 2015年7月 | 総務事務次官 | | |
| 2016年9月 | 三井住友信託銀行株式会社顧問 | | |

監査等委員でない取締役候補者とする理由

桜井俊氏は、総務省での長年にわたる郵政・通信業務や企業での社外取締役としての経験を経て、社会的視点での豊富な経験を有しております。2018年1月からは当社の執行役員として、さらに2019年3月からは当社の取締役として経営管理体制の強化のために積極的に意見・提言等を行ってきました。かかる実績を踏まえ、今後は純粋持株会社となった当社の監査等委員でない取締役として、同氏の経験等をグループ会社の経営の管理・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。

重要な兼職の状況

- Dentsu Aegis Network Ltd., Non-executive Director



候補者番号

3

ティモシー・アンドレー

1961年4月28日生（満58歳）

再任

担当 海外事業統括

現に保有する普通株式11,230株

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)6,408株

取締役会出席状況：93.7%(15回/16回)

略歴および地位

| | | | |
|----------|---|---------|------------------|
| 2002年3月 | National Basketball Association入社、Senior Vice President | 2012年4月 | 当社常務執行役員 |
| | Communications & Marketing | 2013年4月 | 当社専務執行役員 |
| 2005年12月 | BASF Corporation入社、CCO | 2013年6月 | 当社取締役専務執行役員 |
| 2006年5月 | Dentsu America, LLC.入社、CEO | 2018年1月 | 当社取締役執行役員 |
| 2008年6月 | 当社執行役員 | 2020年1月 | 当社取締役副社長執行役員(現任) |
| 2008年11月 | Dentsu Holdings USA, LLC., President & CEO(現任) | | |

監査等委員でない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。2013年6月からは当社の取締役として、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・提言等を行い、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貢献してきました。かかる実績を踏まえ、今後は純粋持株会社となった当社の監査等委員でない取締役として、同氏の経験等をグループ会社の経営の管理・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。

重要な兼職の状況

- Dentsu Aegis Network Ltd., Executive Chairman & CEO
- Dentsu Holdings USA, LLC., President & CEO



候補者番号 いがらし ひろし

4 五十嵐 博

1960年7月23日生（満59歳）

再任

担当 国内事業統括

現に保有する普通株式4,254株

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)35,529株

取締役会出席状況：100%(16回/16回)

略歴および地位

1984年4月 当社入社

2017年1月 当社執行役員

2013年4月 当社営業局長

2018年3月 当社取締役執行役員(現任)

監査等委員でない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、経営的立場での豊富な経験を有しております。2018年3月からは当社の取締役として、国内事業部門統括の立場で積極的に意見・提言等を行い、当社の企業価値の向上に貢献してきました。かかる実績を踏まえ、今後は純粋持株会社となった当社の監査等委員でない取締役として、同氏の経験等をグループ会社の経営の管理・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。

重要な兼職の状況

- 株式会社電通 代表取締役社長執行役員
- 株式会社フロンテッジ 取締役



候補者番号 そが ありのぶ

5 曾我 有信

1965年3月27日生（満54歳）

再任

担当 CFO・グループ全社基盤統括補佐・グループコーポレート統括補佐・海外事業統括補佐

現に保有する普通株式1,000株

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)28,880株

取締役会出席状況：100%(16回/16回)

略歴および地位

1988年4月 当社入社

2017年1月 当社執行役員兼経営企画局長

2015年6月 当社経理局長

2017年3月 当社取締役執行役員(現任)

監査等委員でない取締役候補者とする理由

曾我有信氏は、コンテンツ領域および経理・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3月からは当社の取締役として、経営企画、IR、情報開示、経理・財務担当の立場で積極的に意見・提言等を行っており、当社の企業価値の向上に貢献してきました。かかる実績を踏まえ、今後は純粋持株会社となった当社の監査等委員でない取締役として、同氏の経験等をグループ会社の経営の管理・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。

重要な兼職の状況

- Dentsu Aegis Network Ltd., Non-executive Director



候補者番号

6 ニック・プライデー

1974年6月20日生（満45歳）

新任取締役候補者

担当 デュプティーフ・チーフ・ファイナンシャル・オフィサー(D-CFO)

現に保有する普通株式0株

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)0株

略歴および地位

| | | | |
|---------|-----------------------------|---------|--------------------------------|
| 1996年8月 | Ernst & Young Audit Manager | 2013年4月 | Dentsu Aegis Network Ltd., CFO |
| 2003年8月 | Aegis Group Director | | (現任) |
| 2009年9月 | Aegis Group CFO | 2018年1月 | 当社執行役員(現任) |

監査等委員でない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月からはDentsu Aegis Network Ltd.のCFOとして、さらに2018年1月からは当社の執行役員として、当社グループの海外経営管理に貢献してきました。かかる実績を踏まえ、今後は純粋持株会社となった当社の監査等委員でない取締役として、同氏の経験等をグループ会社の管理・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。

重要な兼職の状況

- Dentsu Aegis Network Ltd., CFO



候補者番号

7 まつ い がん 松井 巖

1953年12月13日生（満66歳）

新任社外取締役候補者

現に保有する普通株式0株

略歴および地位

| | | | |
|----------|---------------|----------|---------------------------------------|
| 1980年4月 | 最高裁判所司法研修所 修了 | 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) |
| 2007年10月 | 大津地方検察庁検事正 | | |
| 2009年7月 | 名古屋高等検察庁次席検事 | 2017年2月 | 労働環境改革に関する当社独立監督委員会委員長(現任) |
| 2010年10月 | 大阪高等検察庁次席検事 | | |
| 2012年6月 | 最高検察庁刑事部長 | 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(現任) |
| 2014年1月 | 横浜地方検察庁検事正 | | |
| 2015年1月 | 福岡高等検察庁検事長 | 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) |
| 2016年9月 | 検察官を退官 | 2018年6月 | 東鉄工業株式会社社外監査役(現任) |
| | | 2018年6月 | 長瀬産業株式会社社外監査役(現任) |

監査等委員でない社外取締役候補者とする理由

松井巖氏は、検察官として長年、東京地検特捜部・刑事部・特別公判部における勤務を始めとして、高検次席検事や最高検刑事部長といった検察の権要部門を歴任し、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の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、クライシスマネージメント案件等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月からは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、監督および積極的に意見・提言を行い、当社の労働環境改革の推進に多大な貢献をさせていただきました。

同氏は、過去に社外取締役また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、今後は純粋持株会社となった当社の監査等委員でない社外取締役として、同氏の経験等をグループ会社の労働環境改革のみならず経営全般についての監督や助言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。

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 社外監査役
- 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)

- (注) 1. 山本敏博氏は、株式会社共同テレビジョン監査役および楽天データマーケティング株式会社社外取締役を兼任しており、各社と株式会社電通(当社の事業会社としての全ての機能を2020年1月1日付で承継した当社の完全子会社)との間には取引関係があるとともに、株式会社共同テレビジョンと株式会社電通とはコンテンツ制作等に関する事業において競業関係にあります。また、楽天データマーケティング株式会社と株式会社電通とは、協働してビッグデータを活用した新たなマーケティングソリューションの提供を行っております。
2. 山本敏博氏、桜井俊氏および曾我有信氏がNon-executive Directorを、ティモシー・アンドレー氏がExecutive ChairmanおよびCEOを、ニック・プライデー氏がCFOを務めるDentsu Aegis Network Ltd.は、当社の海外事業運営を統括する会社であり、同社と株式会社電通との間には取引関係があります。
3. ティモシー・アンドレー氏は、Dentsu Holdings USA, LLC. の President & CEOを兼任しており、同社と株式会社電通との間には取引関係があります。
4. 五十嵐博氏は、株式会社フロンテッジ取締役を兼任しており、同社と株式会社電通との間には取引関係があるとともに、広告に関する事業において競業関係にあります。また、同氏は、株式会社電通の代表取締役社長執行役員を兼任しており、当社は、株式会社電通に対して経営指導を行う一方で、その対価として経営指導料等を受領する予定です。
5. 松井巖氏は、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あります。
6. 松井巖氏は、株式会社オリेंटコーポレーション社外監査役、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およ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。株式会社オリेंटコーポレーションは、2019年末までは当社(純粋持株会社に移行前の旧株式会社電通)との間で取引関係があり、2020年1月1日より株式会社電通との間に取引関係がありますが、2019年度における当社との取引額の割合は、当社売上高の1%未満であります。また、同氏は、2017年2月以降当社の独立監督委員会委員長として、労働環境改革に関する実効性の検証およびモニタリングを行っており、当社は同氏に対して独立監督委員会委員長としての報酬を支払ってきました。なお、同氏は、2020年3月26日をもって独立監督委員会が解散することに伴い、独立監督委員会委員長を退任する予定です。
7. 当社は、本総会において松井巖氏が監査等委員でない社外取締役に選任された場合、同氏との間で、責任限度額を1,000万円または会社法第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。
8. その他の監査等委員でない取締役候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。
9. 「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)」については、以下のとおりです。当社の業績運動型株式報酬制度(その詳細については、当社の2019年2月14日付プレスリリース「業績運動型株式報酬制度の導入に関するお知らせ」をご参照下さい。)においては、当社の執行役員(取締役兼務執行役員を含みます。)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「基準ポイント」が付与され、②その「基準ポイント」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「確定ポイント」の数に応じて、当社普通株式およ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、そのような調整の結果、当期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、業績評価期間における当社の業績により、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。

第4号議案 監査等委員である取締役5名選任の件

本総会終結の時をもって監査等委員である取締役4名が任期満了となります。

つきましては、海外グループ各社を含む当社グループ全体のガバナンスに対する監査体制の強化のため、監査等委員である取締役5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監査等委員である取締役の任期は、2022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。

なお、本議案につきましては、監査等委員会の同意を得ております。

監査等委員である取締役候補者は次のとおりです。



候補者番号

おおこし

1

大越 いづみ

1964年4月29日生（満55歳）

新任取締役候補者

現に保有する普通株式2,360株

略歴および地位

| | | | |
|----------|--------------------------|----------|-------------------------|
| 1989年10月 | 株式会社社会工学研究所入社 | 2017年10月 | 当社ビジネスD&A局 EBD |
| 1995年5月 | ワーナーランバート株式会社入社 | 2018年1月 | 当社電通イノベーションイニシアティブEBD |
| 1998年1月 | 当社入社 | 2019年5月 | 当社データ・テクノロジーセンターEPD(現任) |
| 2014年4月 | 当社ビジネス・クリエーション局 上級特別職 | | |
| 2016年7月 | 当社ビジネス・クリエーションセンターECD | | |

監査等委員である取締役候補者とする理由

大越いづみ氏は、当社入社後は、ソリューション部門を中心として豊富な業務経験を有し、ビジネストラנסフォーメーションや新規事業分野において経営的立場から当社の企業価値の向上に貢献してきました。かかる実績を踏まえ、今後は純粋持株会社となった当社の監査等委員である取締役として、同氏の経験等を経営の監査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。



候補者番号

2

は せ が わ と し あ き

長谷川 俊明

1948年9月13日生（満71歳）

独立社外取締役候補者

現に保有する普通株式0株

社外取締役在任年数：4年（本総会終結時）

取締役会出席状況：87.5%（14回／16回） 監査等委員会出席状況：92.8%（13回／14回）

略歴および地位

| | | | |
|---------|---------------------|---------|--------------------|
| 1977年4月 | 弁護士登録（第一東京弁護士会） | 2011年6月 | 当社社外監査役 |
| 1982年1月 | 大橋・松枝・長谷川法律事務所パートナー | 2016年3月 | 当社社外取締役（監査等委員）（現任） |
| 1990年1月 | 長谷川俊明法律事務所代表（現任） | | |

監査等委員である社外取締役候補者とする理由

長谷川俊明氏は、国際渉外弁護士としての専門的知識と豊富な経験を有しております。同氏は、当社の監査等委員である社外取締役として、法的側面からの視点を加えるなど、積極的に意見・提言等を行い、当社の経営ガバナンスの向上に貢献してきました。かかる実績を踏まえ、今後は純粋持株会社となった当社の監査等委員である社外取締役として、同氏の経験等を経営の監査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、同氏は、過去に社外取締役また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、当社の監査等委員である社外取締役として当社の経営の健全性確保に貢献していただいたことから、引き続き監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断しております。

重要な兼職の状況

- 長谷川俊明法律事務所 代表



候補者番号

3

こ が けんたろう

古賀 健太郎

1961年8月11日生（満58歳）

独立社外取締役候補者

現に保有する普通株式300株

社外取締役在任年数：4年（本総会終結時）

取締役会出席状況：100%（16回／16回） 監査等委員会出席状況：92.8%（13回／14回）

略歴および地位

| | | | |
|---------|---------------------------------|---------|-----------------------------|
| 1985年4月 | 株式会社三菱総合研究所入社 | 2009年7月 | 国立大学法人一橋大学大学院国際企業戦略研究科准教授 |
| 1993年5月 | コロンビア大学経営研究科修士課程修了 | 2012年6月 | 当社社外監査役 |
| 1999年6月 | ハーバード大学経営管理研究科修士課程修了、経営管理学博士号取得 | 2013年6月 | 株式会社りそな銀行社外監査役 |
| 2001年4月 | 早稲田大学商学部助教授 | 2016年3月 | 当社社外取締役（監査等委員）（現任） |
| 2002年1月 | イリノイ大学会計学科助教授 | 2018年4月 | 国立大学法人一橋大学大学院経営管理研究科准教授（現任） |

監査等委員である社外取締役候補者とする理由

古賀健太郎氏は、大学院准教授として会計学の専門家としての専門知識と豊富な経験を有しております。同氏は、当社の監査等委員である社外取締役として、経済的側面からの視点を加えるなど、積極的に意見・提言等を行い、当社の経営ガバナンスの向上に貢献してきました。かかる実績を踏まえ、今後は純粋持株会社となった当社の監査等委員である社外取締役として、同氏の経験等を経営の監査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、同氏は、過去に社外取締役また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、当社の監査等委員である社外取締役として当社の経営の健全性確保に貢献していただいたことから、引き続き監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断しております。

重要な兼職の状況

- 国立大学法人一橋大学大学院経営管理研究科准教授



候補者番号
4

かつ えつ こ
勝悦子

1955年4月3日生（満64歳）

独立社外取締役候補者

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）

取締役会出席状況：100%（12回／12回） 監査等委員会出席状況：100%（10回／10回）

略歴および地位

| | | | |
|---------|---------------------------|---------|-----------------------|
| 1978年4月 | 株式会社東京銀行（現 株式会社三菱UFJ銀行）入行 | 2007年1月 | 厚生労働省労働政策審議会委員 |
| 1992年1月 | 株式会社日本総合研究所調査部 | 2008年4月 | 明治大学副学長（国際連携担当） |
| 1995年4月 | 茨城大学人文学部社会科学科助教授 | 2015年3月 | 文部科学省科学技術・学術審議会委員（現任） |
| 1998年4月 | 明治大学政治経済学部助教授 | 2016年6月 | 商船三井株式会社社外取締役（現任） |
| 2001年1月 | 財務省関税・外国為替等審議会委員 | 2019年3月 | 当社社外取締役（監査等委員）（現任） |
| 2003年4月 | 明治大学政治経済学部教授（現任） | | |

監査等委員である社外取締役候補者とする理由

勝悦子氏は、民間企業や大学での長年にわたる業務や研究を経て、大学教授として金融、国際経済、経済政策およびグローバル人材育成に関し、専門的知識と豊富な経験を有しております。同氏は、当社の監査等委員である社外取締役として、経済的側面からの視点を加えるなど、積極的に意見・提言等を行い、当社の経営ガバナンスの向上に貢献してきました。かかる実績を踏まえ、今後は純粋持株会社となった当社の監査等委員である社外取締役として、同氏の経験等を経営の監査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、同氏は、過去に社外取締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、当社の監査等委員である社外取締役として当社の経営の健全性確保に貢献していただいたことから、引き続き当社の監査等委員である社外取締役としての職責を適切に遂行していただけるものと判断しております。

重要な兼職の状況

- 明治大学政治経済学部教授
- 商船三井株式会社社外取締役



候補者番号
5

サイモン・ラフィン

1959年6月5日生（満60歳）

新任独立社外取締役候補者

現に保有する普通株式0株

略歴および地位

| | | | |
|----------|--|----------|---|
| 1990年11月 | Safeway plc CFO & Property Director | 2011年8月 | Assura plc Chairman |
| 2004年4月 | Simon Laffin Business Service Ltd Director（現任） | 2013年11月 | Flyve Group plc Chairman |
| 2009年1月 | Mitchells & Butlers Non Executive Director | 2014年4月 | Dentsu Aegis Network Ltd., 監査委員会議長（現任） |
| 2009年3月 | Hozelock Group Chairman | 2016年3月 | Watkin Jones Group Non Executive Director（現任） |
| 2009年8月 | Aegis Group plc Non Executive Director | | |

監査等委員である社外取締役候補者とする理由

サイモン・ラフィン氏は、事業会社の財務責任者や公開および未公開企業の社外取締役を歴任し、企業経営および監査等についての豊富な実務経験と知見を有しております。また、同氏は当社による買収以前のAegis Group plcにおいて、社外取締役を務め、買収後は、当社海外事業の中間持株会社であるDentsu Aegis Network Ltd.の監査委員会の議長を歴任し、当社の海外事業についての知見も豊富であります。かかる実績を踏まえ、今後は純粋持株会社となった当社の監査等委員である取締役として、同氏の経験等を経営の監査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。

重要な兼職の状況

- Simon Laffin Business Service Ltd Director
- Dentsu Aegis Network Ltd., 監査委員会議長
- Watkin Jones Group Non Executive Director

- (注) 1. 長谷川俊明氏、古賀健太郎氏、勝悦子氏およびサイモン・ラフィン氏は、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、上記四氏は、東京証券取引所が定める社外役員の独立性基準およ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四氏が監査等委員である取締役に選任された場合、上記四氏を東京証券取引所に独立役員として届け出る予定です。
2. 長谷川俊明氏は、長谷川俊明法律事務所代表に就任しておりますが、同事務所と当社との間に取引はありません。
 3. 古賀健太郎氏は、国立大学法人一橋大学大学院の准教授に就任しており、2019年末までは同大学と当社（純粋持株会社に移行前の旧株式会社電通）の間には取引関係があり、2020年1月1日より同大学と株式会社電通との間に取引関係がありますが、2019年度における同大学と当社との取引額の割合は、当社売上高の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はありません。
 4. 勝悦子氏は、学校法人明治大学の教授および商船三井株式会社の社外取締役に就任しており、2019年末までは同大学および同社のそれぞれと当社（純粋持株会社に移行前の旧株式会社電通）の間には取引関係があり、2020年1月1日より株式会社電通とそれぞれとの間に取引関係がありますが、2019年度における当社とそれぞれとの取引額の割合は、当社売上高の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はありません。
 5. サイモン・ラフィン氏は、Simon Laffin Business Service Ltd. のDirectorおよびWatkin Jones Groupの Non-Executive Directorを兼任しておりますが、各社と当社の間には取引はありません。また、同氏は当社の子会社であるDentsu Aegis Network Ltd. の監査委員会の議長を兼任しておりますが、これまで当社および当社の子会社の業務執行者であったことはなく、東京証券取引所の独立性基準および当社の社外取締役の独立性基準に抵触していないため、同氏の独立性に問題はありません。
 6. 当社は、長谷川俊明氏、古賀健太郎および勝悦子氏との間で、責任限度額を1,000万円または会社法第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三氏が監査等委員である取締役に選任された場合、当社は、上記三氏との間で上記責任限定契約を継続する予定です。また、大越いつみ氏およびサイモン・ラフィン氏が監査等委員である取締役に選任された場合、当社は、両氏との間で責任限度額を1,000万円または会社法第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。
 7. その他の監査等委員である取締役候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。

以上

MEMO

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

ご参考

取締役のスキルについて（本総会において各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6名：非業務執行6名）
- ③社内と社外の員数（社内7名：社外5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。

| | 現在の当社における地位 | 氏名 | |
|----|-------------|-------------|-------|
| 再任 | 代表取締役 | 山本敏博 | |
| 再任 | 取締役 | 桜井俊 | |
| 再任 | 取締役 | ティモシー・アンドレー | |
| 再任 | 取締役 | 五十嵐博 | |
| 再任 | 取締役 | 曾我有信 | |
| 新任 | | ニック・プライデイ | |
| 新任 | | 松井巖 | 社外 |
| 新任 | | 大越いづみ | |
| 再任 | 取締役監査等委員 | 長谷川俊明 | 社外 独立 |
| 再任 | 取締役監査等委員 | 古賀健太郎 | 社外 独立 |
| 再任 | 取締役監査等委員 | 勝悦子 | 社外 独立 |
| 新任 | | サイモン・ラフィン | 社外 独立 |

凡例：☆担務/属性 ◎主スキル ○副スキル

| 取締役候補者の専門性・特徴 | | | | | | | | |
|---------------|------|------|------|------|--------|----|----|-------|
| 業務執行 | 監督機能 | 企業戦略 | 事業戦略 | 経営資源 | ファイナンス | 会計 | 法務 | 組織・人材 |
| ☆ | | ◎ | ○ | | | | | |
| ☆ | | | | ◎ | | | ○ | ○ |
| ☆ | | ○ | ◎ | | | | | |
| ☆ | | ○ | ◎ | | | | | |
| ☆ | | | | | ◎ | ○ | | |
| ☆ | | | | | ◎ | ○ | | |
| | ☆ | | | | | | ◎ | ○ |
| | ☆ | | ○ | ◎ | | | | |
| | ☆ | | | | | | ◎ | ○ |
| | ☆ | | | | ○ | ◎ | | |
| | ☆ | | | | ◎ | ○ | | |
| | ☆ | | | | ○ | ◎ | | |

ご参考

コーポレートガバナンス体制について

当社のコーポレートガバナンス体制については以下のとおりです。

取締役会(2019年度16回開催)

当社は、監査等委員会設置会社というガバナンス形態を採用しており、重要な業務執行の一部を取締役会から執行役員に権限委譲し、迅速で実効性の高い業務執行を実現しようとしています。取締役会は、業務執行に対する監督機能を果たすとともに、当社グループの経営戦略の策定、重要な経営上の意思決定、執行役員の選任など、当社グループの経営の根幹となる事項を決定しています。

取締役会は、現在12名の取締役から構成されていますが、現在4名就任している独立社外取締役をはじめ、その出身を問わず高い見識や専門性を備えた人材が取締役に就任しております。

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および適正性について、取締役全員に対してアンケートを行い、第三者機関による分析および評価を実施しました。取締役会は、その結果について取締役会事務局から報告を受けた上で、取締役会全体の実効性について分析・評価を行いました。

2019年度の分析・評価によると、取締役会の構成、運営、審議内容等は、概ね適切であり、活発な意見交換等を通じ、十分な審議が行われており、取締役会による経営の監督の実効性および適正性は確保されていることが確認されました。2018年度調査における主な課題と実施した改善策、2019年度調査における主な課題と予定する改善策は以下のとおりです。今後これらの改善を図ることにより、取締役会による経営の監督の実効性および適正性の一層の向上に努めてまいります。

2018年度調査における主な課題と実施した主な改善策

| 主な課題 | 主な改善策 |
|----------------------|---|
| ・指名・報酬に対する独立社外取締役の関与 | ・2019年7月に、独立社外取締役である監査等委員2名(うち1名は委員長)および社内取締役1名を構成員とする、指名・報酬諮問委員会を設置。 |
| ・グループ会社の管理監督 | ・国内・海外ともにグループ会社のガバナンス・モニタリング体制の見直しを実施。 |
| ・投資家からの意見のフィードバック | ・取締役会への報告の充実化。 |

2019年度調査における主な課題と改善策(予定)

| 主な課題 | 主な改善策(予定) |
|----------------|---|
| ・CEO後継者育成計画 | ・指名・報酬諮問委員会の方針および具体案策定を実施。 |
| ・グループ会社の管理監督 | ・モニタリング体制の見直しを継続。 |
| ・戦略の審議に必要な情報提供 | ・社外取締役を中心とした会合を設置し、マーケット情報、業界動向等の情報を提供。 |

監査等委員会(2019年度14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、監査等委員でない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はかりつつ、監査、監督を行っています。当社では、現在4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、3名は独立社外取締役(うち1名は財務・会計に関する相当程度の知見を有しています)です。

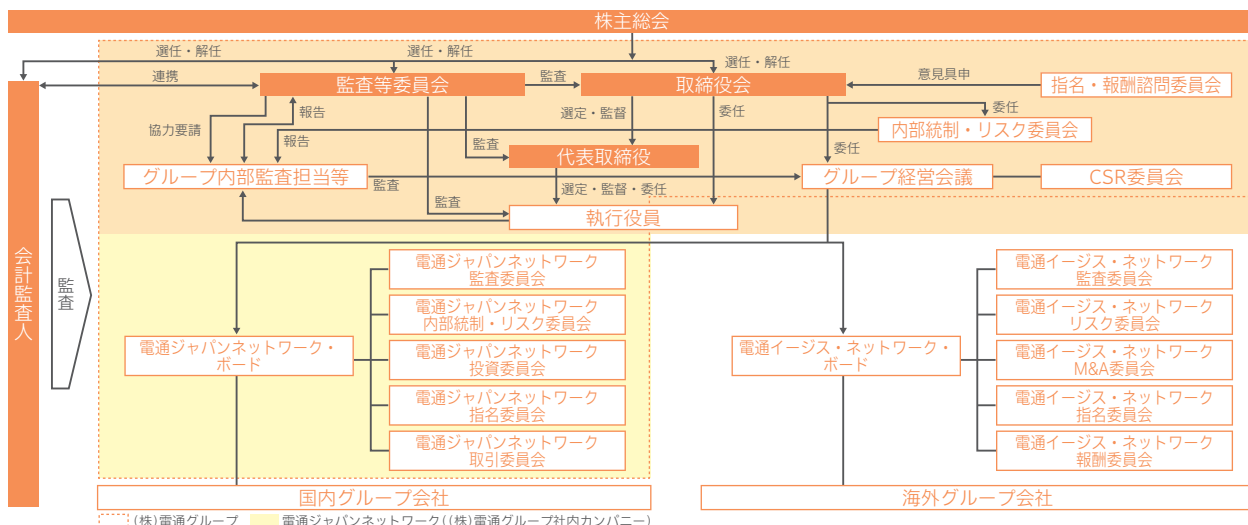
取締役会の下には、代表取締役ほか業務執行取締役を含む執行役員によって構成する「グループ経営会議」を設置し、取締役会決議事項以外の当社の重要事項の審議、当社グループ全体における経営上の重要事項の決議や取締役会決議事項の事前審議等を行っています。

さらに、当社グループ会社の国内事業に関する重要事項の審議を行う「電通ジャパンネットワーク・ボード」(社内カンパニーである電通ジャパンネットワーク内に設置)と、当社グループ会社の海外事業に関する重要事項の審議を行う「電通イージス・ネットワーク・ボード」を設置することにより、業務執行体制を国内事業部門と海外事業部門に分け、それぞれに収益責任と権限を委譲しています。

また、内部統制およびリスク管理については「内部統制・リスク委員会」を設置し、グループ全体における内部統制とリスク管理の実効性の更なる向上を目指しています。

これらの体制を通じて、経営の健全性、透明性、効率性を確保し、中長期的な企業価値の向上を図っています。

コーポレートガバナンス体制



● (株)電通グループ ● 電通ジャパンネットワーク(株)電通グループ社内カンパニー

会計監査人
監査

指名・報酬諮問委員会

(設置)取締役会の諮問機関として2019年7月1日に設置しました。

(構成)本委員会は、社外取締役を委員の過半数とし、委員長を独立社外取締役として構成しております。

(プロセス)取締役会からの諮問に基づき、取締役・執行役員の方針・報酬・後継者計画について本委員会にて審議・答申を行った上で、取締役会に付議・決定します。

(実績)本委員会は2019年度は、4回開催しました。2019年度の審議事項は以下のとおりです。

(主な審議事項)

- ・指名方針・報酬方針・後継者計画方針に関する審議答申
- ・指名に関わる第三者機関による経営者サーベイの実施
- ・報酬に関わる第三者機関による経営者報酬サーベイの実施
- ・取締役・執行役員候補者に関する審議答申
- ・取締役・執行役員個別報酬案に関する審議答申

(指名・報酬に関わる方針)

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、当社グループのイノベーションを迅速に体現する経営者チームを組成する。
- ・株式会社電通グループの取締役および執行役員を対象とする。

②報酬方針

- ・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(業績連動型報酬・株式連動型報酬)のバランスを適切に図る。
- ・報酬水準は、地域(リージョン)の報酬水準に基づき決定する。

※なお、後継者計画に関わる方針等については、2020年度に審議するものとしております。

役員報酬

当社は役員報酬を当社グループの中長期の持続的成長と企業価値の向上を図るための重要な手段として位置づけ、以下の通りの基本構造としております。

1. 報酬体系

取締役および執行役員報酬体系は下表のとおり構成となります。

| (1)取締役報酬 | (2)執行役員報酬 | | |
|----------|-----------|-----------|-------|
| 固定報酬 | 固定報酬 | 変動報酬 | |
| 金銭報酬 | 金銭報酬 | | 株式報酬 |
| 基本年俸 | 基本年俸 | 年次賞与 | 中長期賞与 |
| (月例報酬) | (月例報酬) | (業績連動型報酬) | |

2. 報酬適用

取締役類型別に適用される役員報酬項目は下表のとおりです。

(凡例：○＝適用あり、×＝適用なし)

| 取締役類型 | 基本年俸 | 年次賞与 | 中長期賞与 |
|----------------|------|------|-------|
| 監査等委員でない社内取締役※ | ○ | ○ | ○ |
| 監査等委員でない社外取締役 | ○ | × | × |
| 監査等委員である社内取締役 | ○ | × | × |
| 監査等委員である社外取締役 | ○ | × | × |

※執行役員兼務者を示す

3. 報酬割合

監査等委員でない社内取締役（執行役員兼務者）に適用される報酬の構成割合（株価一定での理論上の金額）は下図のとおりです。

変動報酬（年次賞与（金銭報酬）および中長期賞与（株式報酬））は基本年俸を100%とした場合の割合を示します。

①業績指標が基準値を達成した場合



②業績指標が下限値を下回った場合



③業績指標が上限値を上回った場合



※外国人取締役原則として海外子会社から主たる報酬を支給しているため、上記の対象外としております。

4. 業績指標

業績指標は、マクロおよびミクロの経済環境および当社の経営環境を踏まえ、各事業年度に適切に設定します。
（2019年度の業績指標）

年次賞与 （国際会計基準）2019年度当社グループ連結営業利益予算達成率

中長期賞与 （国際会計基準）2019年度から2021年度までの3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

業務執行体制 2020年1月1日～

| 役位 | 氏名 | 担当 |
|------------|-------------|--|
| ※1 社長執行役員 | 山本 敏博 | President & CEO |
| ※1 副社長執行役員 | 桜井 俊 | チーフ・アドミニストレーション・オフィサー (CAO) |
| ※1 副社長執行役員 | ティモシー・アンドレー | チーフ・オペレーティング・オフィサー (COO) |
| ※1 執行役員 | 五十嵐 博 | ※2 執行役員チーフ・オペレーティング・オフィサー (COO) 兼電通ジャパンネットワークCEO兼(株)電通社長執行役員 |
| ※1 執行役員 | 曾我 有信 | チーフ・ファイナンシャル・オフィサー (CFO) |
| ※1 執行役員 | ニック・プライディ | デュプティ・チーフ・ファイナンシャル・オフィサー (D-CFO) |
| 執行役員 | 柴田 淳 | チーフ・ヒューマンリソース・オフィサー (CHRO) |
| 執行役員 | 日比野 貴樹 | チーフ・チームング・ディベロップメント・オフィサー (CTDO) |
| 執行役員 | 大久保 裕一 | ※2 電通ジャパンネットワーク 顧客担当統括 |
| 執行役員 | 八木 隆史 | ※2 電通ジャパンネットワーク 顧客担当 |
| 執行役員 | 石田 茂 | 渉外担当 |
| 執行役員 | 高橋 祐子 | 内部監査担当 |
| 執行役員 | 綿引 義昌 | ※2 電通ジャパンネットワーク 業務担当 |
| 執行役員 | 樋口 景一 | ストラテジー担当 |
| 執行役員 | ドミニク・シャイン | チーフ・インフォメーション・オフィサー (CIO) |
| 執行役員 | サイモン・ジンガー | デュプティ・チーフ・アドミニストレーション・オフィサー (D-CAO) |
| 執行役員 | アナ・モルトン | デュプティ・チーフ・ヒューマンリソース・オフィサー (D-CHRO) |

※1は、取締役候補者です。

※2は、社内カンパニーである電通ジャパンネットワークの執行役員を兼務しております。

ご参考

コーポレートガバナンス関連情報(2020年1月1日時点)

取締役会

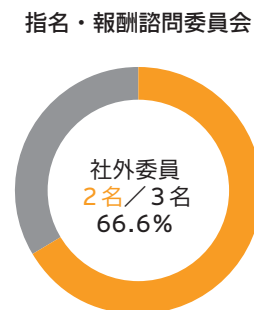
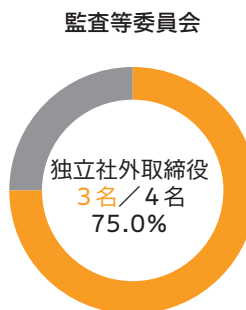
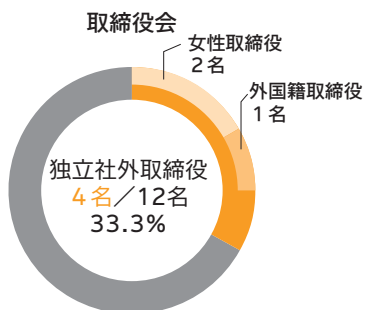
| | | |
|-------------------------------|------------|---------------|
| 原則4-8(独立社外取締役の有効な活用) | 独立社外取締役の割合 | 4名/12名(33.3%) |
| 原則4-11 (取締役会実効性確保のための前提条件) | 女性取締役の割合 | 2名/12名(16.7%) |
| | 外国籍取締役の割合 | 1名/12名(8.3%) |

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 | 3名/4名(75.0%) |
|----------------------|------------|--------------|

指名・報酬諮問委員会

| | | |
|----------------------|---------|--------------|
| 原則4-8(独立社外取締役の有効な活用) | 社外委員の割合 | 2名/3名(66.6%) |
|----------------------|---------|--------------|



委員長：独立社外取締役

その他の事項

| | | |
|------------------------------------|---------------------------|-----|
| 補充原則4-2① (経営陣の報酬への健全なインセンティブ付け) | 業務執行取締役報酬に占める 業績報酬の割合* | 40% |
| | 業務執行取締役報酬に占める 株式報酬の割合* | 36% |

*業績指標が基準値を達成した場合

MEMO

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

I 当社グループの現況に関する事項

1. 事業の経過および成果

(1) 事業の経過および成果

2019年の日本経済は、企業収益や雇用・所得環境の改善が続く中、緩やかな回復基調が継続しているものの、輸出や生産に弱さが見られ先行きの不透明感が高まりました。一方、世界経済は、米中貿易摩擦、イギリスのEU離脱問題など不安定な国際情勢などから、先行き不透明な状況が続きました。

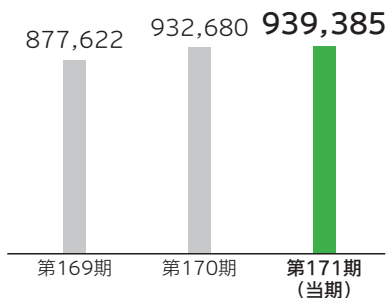
電通イージス・ネットワークが2020年1月に発表した2019年の世界の広告費成長率予測は2.6%、地域別では、日本が1.2%、ヨーロッパ、中東およびアフリカ(以下「EMEA」)が1.7%、米州(以下「Americas」)が3.4%、アジア太平洋(日本を除く。以下「APAC」)が2.7%となっています。

こうした環境下、当期(2019年1月1日～2019年12月31日)における当社グループの業績は、収益は1兆478億81百万円(前期比2.9%増)、売上総利益は9,393億85百万円(同0.7%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)

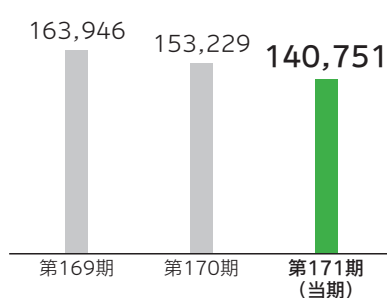
は△1.0%となりました。オーガニック成長の伸び悩みなどにより、調整後営業利益は1,407億51百万円(同8.1%減)、オペレーティング・マージン(調整後営業利益÷売上総利益)は15.0%(前期は16.4%)、親会社の所有者に帰属する調整後当期利益は761億20百万円(前期比21.9%減)となりました。APAC地域におけるのれん減損損失および海外事業における構造改革の実施に伴う費用等の計上により、営業損失は33億58百万円(前期は営業利益1,116億38百万円)、前期に計上した関連会社株式売却益の反動減やアーンアウト債務・買収関連プットオプション再評価損の増加などにより、親会社の所有者に帰属する当期損失は808億93百万円(前期は当期利益903億16百万円)となりました。

調整後営業利益は、営業利益から、買収に伴う無形資産の償却費、M&Aに伴う費用、被買収会社に帰属する株式報酬費用ならびに減損、固定資産の売却損益などの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。

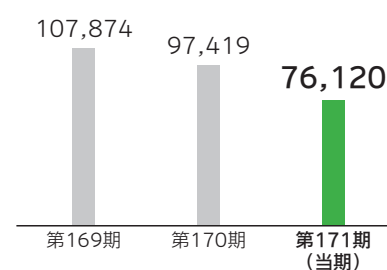
売上総利益 (百万円)



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)



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、アーンアウト債務・買収関連プットオプション再評価損益、関連会社株式売却損益、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国内事業

国内事業の業務区分別売上高では、インターネット(前期比26.6%増)は、旧株式会社VOYAGE GROUP(現株式会社CARTA HOLDINGS)と株式会社サイバー・コミュニケーションズの経営統合、ならびに株式会社セプテーニ・ホールディングスとの資本業務提携の効果もあり、大幅に伸張しました。一方で、テレビ(同4.0%減)、クリエイティブ(同3.5%減)、新聞(同6.3%減)などは前期を下回りました。この結果、国内事業の売上総利益は3,803億66百万円(同3.0%増)、売上総利益のオーガニック成長率は0.4%、オーガニック成長の伸び悩みと将来の成長に向けた費用投下などにより、調整後営業利益は724億88百万円(同9.7%減)、オペレーティング・マージンは19.1%(前期は21.7%)となりました。

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、EMEAが△0.7%、Americasが2.4%、APACが△12.3%となり、全体では△1.9%となりました。主要国別にみると、スイス、スペイン、ロシア、イタリア、米国、インドなどは堅調でしたが、イギリス、フランス、ブラジル、中国、オーストラリアなどは厳

しい状況となっています。M&Aの貢献もあり海外事業の売上総利益は、5,597億72百万円(前期比0.7%減)となりましたが、オーガニック成長の伸び悩みなどにより、調整後営業利益は683億61百万円(同6.3%減)、オペレーティング・マージンは12.2%(前期は12.9%)となりました。

2. 対処すべき課題

国内・海外を問わず、顧客のニーズは従来の広告・コミュニケーション領域を超え、顧客の事業戦略に基づいた統合的な課題解決力や、データを駆使した企画提案・実施力が求められています。それに伴い、コンサルティング業界など広告業界以外の企業と競合するケースが増えつつあり、当社グループを取り巻く競争環境は厳しさを増しています。

この競争環境の下、当社は本年1月から純粋持株会社「株式会社電通グループ」体制に移行しました。社員ひとりひとりが、グローバルレベルで組織の垣根を超えて多様な視点を持ち寄りオープンかつフラットに繋がることで、イノベーションを活性化すること。さらに、そうした人材が当社グループ内だけでなく、外部の様々なパートナーと柔軟にチームを組むことで、顧客や社会の課題に対して、新しい価値を次々に提供していくこと。純粋持株会社「電通グループ」は、そのような多様性に富んだ自由闊達で能力本位のグループ文化を醸成するために、グループ全体のガバナンス機能を担うに留まらず、価値創造およびイノベーション創発に取り組む全てのグループ内の個社・個人をエンパワーする役割を担う「チームング・カンパニー」として、グループ全体を下支えします。

「チームング・カンパニー」としての初年度にあたる今年度は、組織の壁を超えた柔軟なチームづくりを行う環境の整備、事業領域拡張や新規事業立ち上げの機会の提供とサポート体制づくり、イノベーションを生み出すアイデア・エグゼキューション・マネジメントの能力を育む機会の提供、などに重点的に取り組みます。

(1) 国内事業

①労働環境改革の継続的推進

社員ひとりひとりが恒常的に良好なコンディションを維持できる労働環境を整えることは、当社グループが適切に労働法規を遵守する礎となるに留まらず、多様な人材を獲得し、社員のパフォーマンスを活性化および最大化するための前提条件です。株式会社電通において、2019年度は、2017年度および2018年度に実施した労働環境改革の継続的な実行とフォローアップを実施しました。その結果、2018年度に「1,952時間」だった同社の社員1人あたり総労働時間は、2019年度には「1,903時間」に減少しました。当社グループは、社員の労働環境の改善に向けて一層積極的に取り組んでまいります。

②国内における事業基盤の強化

(ア)デジタル領域におけるケイパビリティの強化

デジタル事業基盤の強化として2018年度に資本業務提携した株式会社セブテーニ・ホールディングス、および株式会社VOYAGE GROUPと株式会社サイバー・コミュニケーションズが統合し新たに設立された株式会社CARTA HOLDINGSを加え、株式会社電通デジタルを軸とした国内グループのデジタル領域は、2019年度に2桁成長を達成しました。両社との協働により従来の電通グループの経営資源と両社の経営資源間の連携・強化を推進でき、国内のデジタル広告領域における業界最高水準のサービス提供に向けて大きな一歩を進めることができました。引き続き、この Momentum を継続してまいります。

(イ)東京オリンピック・パラリンピック競技大会の成功

2019年度は、世界水泳、世界陸上、ラグビーワールドカップなどの世界的なスポーツイベントに数多く関わりました。特にラグビーワールドカップは世界から大いに注目され、今夏の東京オリンピック・パラリンピック競技大会に向けた機運は大いに高まり、当社グループにとっては、そのアクティベーションに向けた礎を構築できた1年となりました。これまで培ってきたスポーツイベントのアクティベーションやスポーツマーケティングに係る知見を総動員し、東京オリンピック・パラリンピック競技大会の成功に向け、グループ丸となって推進してまいります。

(ウ)広告・マーケティング周辺領域および広告・マーケティング以外の領域での収益源の確保および拡大

当社グループは従来から広告・マーケティング周辺領域における収益源の拡大、および広告・マーケティング以外の新たな領域での収益源の確保に取り組んでまいりました。この数年は、顧客企業との共同事業への取り組みにも力を入れております。今後も日本社会を活性化しつつ当社の収益源を多様化する新たな領域に積極的に取り組みます。

(2) 海外事業

①事業基盤の整備

当社グループは2013年3月に英国のAegis Group plcを買収して以降、海外事業を電通イージス・ネットワーク社の下で再編し、積極的なM&A活動を行うことでグローバルネットワークを拡充し、また、2016年度には米国のマール社の買収によりデータアナリティクス関連の大規模なケイパビリティも獲得し、大きなトップラインの成長を実現してまいりました。

しかし、2019年度は、オーストラリア、中国、ブラジルなど複数の市場で業績が当初計画を下回って推移し、海外事業における売上総利益のオーガニック成長率は△1.9%と厳しい結果に終わりました。しかし、英国、フランス、中国、オーストラリア、ブラジルを除く2019年度の同成長率は2.5%を達成しております。

この結果を踏まえ、今後も着実に収益を拡大しつつオペレーティング・マージンを改善すること、また、急速に変化する当社グループを取り巻く競争環境に柔軟に対応できる事業基盤を整備することを目的として、昨年12月から海外の課題市場(英国、オーストラリア、中国、ドイツ、ブラジル、フランス、シンガポール)で構造改革に着手しました。この構造改革を着実に実行し、海外事業の強靱な事業基盤を構築してまいります。

②海外事業を取り巻く競争環境への対応

従来、当社グループの海外事業は広告業界におけるメガエージェンシー・グループと競合関係にありましたが、この数年間で、国内事業と同様に他業種との新たな競争環境が生じています。顧客からの広告・マーケティング活動の効率化・最適化の要求が強まり、消費者ひとりひとりにカスタマイズしたマーケティング・ソリューションへの要求が高まる中、データアナリティクス領域、ユーザーエクスペリエンス(UX)・カスタマーエクスペリエンス(CX)領域、コンサルティング領域の企業と競合するケースが増えております。

この競争環境の下で当社グループの提供サービスが市場をリードし続けるために、海外事業をクリエイティブ、メディア、CRMの3つの事業ユニット(ライン・オブ・ビジネス)に再編しました。顧客に対して、クリエイティビティとデータ・テクノロジーの活用を組

み合わせた統合的ソリューションを提供できるシンプルかつ柔軟な体制を整えることで、今後の顧客ニーズの変化に万全の対応を行ってまいります。

なお、2019年度は、マークル社のオフショアのケイパビリティ強化を目的として、従業員1,800人を擁するインドのデータアナリティクス会社「Ugam Solutions Private Limited (ウガム社)」を買収するなど、とりわけCRMユニットの強化に注力しました。

最後になりますが、当社グループは、グローバルでの社会課題にも引き続き取り組んでいます。

2019年6月にはG20(持続可能な成長のためのエネルギー転換と地球環境に関する関係閣僚会合)が開催され、気候変動、生物多様性の損失、資源効率性、持続可能な消費と生産、などについてのアクションプランが示されました。いまやこうしたグローバルレベルの社会課題の克服なしには、企業の持続的な成長は実現できない状況に至っており、それに伴い企業も社会との新たな関係性を模索する必要に迫られています。

当社グループが事業として手掛けるマーケティング・コミュニケーション領域は、企業と生活者をつなぐ懸け橋の役割を担うものとして、大きな社会的使命を帯びています。生活者に持続可能性のある消費行動を促すとともに、責任あるコミュニケーションを実践するなど、「ESG(環境、社会、ガバナンス)」の観点を重視して企業経営にあたることは必要不可欠であり、また、「持続可能な開発目標」(Sustainable Development Goals: SDGs)への実現にも貢献できるものと捉えています。

今後も、コミュニケーション領域のグローバル・リーディンググループにふさわしい活動を強化して、企業価値の向上に取り組んでいく方針です。

当社グループの環境負荷低減活動、ダイバーシティ&インクルージョン対応、責任あるコミュニケーション・コンテンツ制作方針、SDGsアクションなど、個別活動の詳細については、「電通統合レポート」(<https://www.group.dentsu.com/jp/sustainability/reports/>)をご覧ください。

3. 財産および損益の状況の推移

(1) 当社グループの財産および損益の状況の推移

IFRS(国際会計基準)

| 区分 | 第168期 2016年1月-12月 | 第169期 2017年1月-12月 | 第170期 2018年1月-12月 | 第171期(当期) 2019年1月-12月 |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|--------------------------|
| 収益(百万円) | 838,359 | 928,841 | 1,018,512 | 1,047,881 |
| 売上総利益(百万円) | 789,043 | 877,622 | 932,680 | 939,385 |
| 営業利益又は 営業損失(△)(百万円) | 137,681 | 137,392 | 111,638 | △3,358 |
| 当期利益又は 当期損失(△)(百万円) (親会社の所有者に帰属) | 83,501 | 105,478 | 90,316 | △80,893 |
| 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) | 292.85 | 373.11 | 320.39 | △287.92 |
| 親会社の所有者に 帰属する持分(百万円) | 932,742 | 1,093,211 | 1,047,619 | 974,977 |
| 資産合計(百万円) | 3,155,230 | 3,562,857 | 3,638,488 | 3,795,729 |

(注)「1株当たり当期利益」は期中平均株式数に基づき算出しております。

(2) 当社の財産および損益の状況の推移

| 区分 | 第168期 2016年1月-12月 | 第169期 2017年1月-12月 | 第170期 2018年1月-12月 | 第171期(当期) 2019年1月-12月 |
|---------------|----------------------|----------------------|----------------------|--------------------------|
| 売上高(百万円) | 1,600,196 | 1,561,528 | 1,539,962 | 1,526,241 |
| 経常利益(百万円) | 97,131 | 76,837 | 75,414 | 54,303 |
| 当期純利益(百万円) | 91,962 | 63,556 | 94,841 | 58,294 |
| 1株当たり当期純利益(円) | 322.52 | 224.82 | 336.44 | 207.49 |
| 純資産(百万円) | 857,206 | 939,212 | 991,086 | 1,048,593 |
| 総資産(百万円) | 1,673,415 | 1,764,774 | 1,838,638 | 1,867,565 |

(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」は期中平均株式数に基づき算出しております。

4. 他の会社の株式その他の持分等の取得または処分の状況

当社は、2019年1月1日に、株式会社CARTA HOLDINGS（同日に株式会社VOYAGE GROUPから商号変更）を株式交換完全親会社、当社の100%子会社であった株式会社サイバー・コミュニケーションズを株式交換完全子会社とする両社間の株式交換により、株式会社CARTA HOLDINGSの普通株式13,441,506株を取得いたしました。なお、株式会社CARTA HOLDINGSは、株式会社VOYAGE GROUP（2019年1月1日に旧株式会社VOYAGE GROUPからその一切の事業に関する権利義務（子会社を管理するために必要な権利義務を除く）を吸収分割により承継した株式会社VOYAGE GROUP分割準備会社が同日に商号変更）および株式会社サイバー・コミュニケーションズの普通株式の全部を保有する持株会社であります。

2019年9月には、当社が保有する株式会社リクルートホールディングスの普通株式945万株を約282億円で売却いたしました。

5. 資金調達、設備投資の状況

当社グループは、電通イー・ジェス・ネットワークにおける企業買収に係る支払資金および既存負債の償還に充てるべく、2019年11月までに6.6億ポンド（約947億円相当）および1.96億ドル（約215億円相当）を、金融機関からの借入により調達いたしました。

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およ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、スポーツおよ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マネジメントおよ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. 当社の主要な営業所

本社（東京都港区）、
関西支社（大阪府大阪市）、
中部支社（愛知県名古屋市）

（注）1. 当社は、2019年12月31日付で、上記の関西支社および中部支社を廃止しました。なお、株式会社電通は、2020年1月1日付にて関西支社・中部支社を設置しております。

2. 当社の重要な子会社については「10. 重要な子会社の状況」に記載のとおりです。

8. 当社グループの従業員の状況

| 従業員数 | 前期末比増減 |
|---------|---------|
| 66,400名 | 3,792名増 |

（注）従業員数は就業人員数であります。

9. 重要な借入先

| 借入先 | 期末借入金残高 |
|--------------|--------------------------|
| | (百万円) |
| 株式会社三菱UFJ銀行 | 60,000 |
| シンジケートローン(注) | 30,000 |
| 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 |
| 株式会社三菱UFJ銀行 | 152,946 [USD 1,396百万] |
| 株式会社みずほ銀行 | 121,958 [GBP 850百万] |
| 株式会社三井住友銀行 | 43,824 [USD 400百万] |
| 農林中央金庫 | 10,956 [USD 100百万] |

（注）シンジケートローンは、株式会社みずほ銀行を幹事とする2社の協調融資によるものであります。

10. 重要な子会社の状況

| 会社名 | 本社所在地 | 資本金または出資金 | 出資比率 (%) | 主要な事業内容 |
|---------------------------|------------|------------|-------------|--|
| Dentsu Aegis Network Ltd. | 英国 ロンドン | GBP 78百万 | 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 | USD 0百万 | 74.6 (74.6) | 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 |
| 北京電通广告有限公司 | 中国 北京 | RMB 142百万 | 100.0 | 中国における広告業 |
| 株式会社CARTA HOLDINGS | 東京都渋谷区 | 1,096(百万円) | 52.9 | パートナーセールス(メディアレップ)事業、アドプラットフォーム事業およ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 | 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 |
| 株式会社電通テック | 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 (0.0) | 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 |

(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1,004社、持分法適用会社は96社であります。

3. 2020年1月1日付で当社の特定完全子会社となった株式会社電通に関する事項は、以下のとおりです。

住所：東京都港区東新橋一丁目8番1号、帳簿価額の合計額(概算)：475億円、総資産額(概算)：4,880億円

11. 吸収分割の状況

当社グループの純粋持株会社体制への移行を実現するため、当社と当社100%出資の吸収分割準備会社(以下「承継会社」といいます)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を承継会社に承継させ、同日付で、当社は「株式会社電通グループ」に、承継会社は「株式会社電通」に、それぞれ商号を変更いたしました。

12. 剰余金の配当等を取締役会が決定する旨の定款の定め（会社法第459条第1項）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、株主の皆様への利益還元を重要な経営課題と考えております。当社を取り巻く経営環境の変化に応じて、長期的な事業成長による企業価値の最大化、継続的かつ安定的な配当、機動的な自己株式の取得等を組み合わせることにより、総合的な利益還元を図ってまいります。各期の配当については、安定性を重視しつつ、事業成長のための持続的な投資に必要な内部留保、連結業績動向、財務状況等を総合的に勘案して決定してまいります。

当社は経営の安定性、財務の健全性に留意しつつ、企業活動のグローバル化やデジタル化の進展などに対し、事業機会のさらなる創出に向けた投資等を行って積極的に対応しております。当社グループの競争力、収益力の一層の向上と事業成長を図り、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に努めてまいりたいと考えます。

当期の期末配当につきましては、上述の諸要素を総合的に勘案し、2020年2月13日開催の取締役会において1株あたり47.50円と決議しております。この結果、中間配当金として既に1株につき47.50円をお支払いしておりますので、年間の配当金は1株につき95円となります。

II 株式および新株予約権等に関する事項

法令および当社定款第19条の規定に基づき、インターネット上の当社のウェブサイト (<https://www.group.dentsu.com/jp/ir/stockandratings/shareholdersmeeting.html>) に掲載しております。

III 会社役員に関する事項

1. 取締役の氏名等

| 氏名 | 地位および担当 |
|-----------------|--|
| 山本 敏博 | 代表取締役社長執行役員 |
| 高田 佳夫 | 代表取締役執行役員 (担当) 社長補佐・建設業業務統括・特命(ラグビーW杯2019・東京2020オリパラ大会)担当 |
| 遠谷 信幸 | 代表取締役執行役員 (担当) 社長補佐・グループコーポレート統括 |
| 桜井 俊 | 取締役執行役員 (担当) 社長補佐・グループ全社基盤統括 |
| ティモシー・ アンドレー | 取締役執行役員 (担当) 海外事業統括 |
| 曾我 有信 | 取締役執行役員 (担当) CFO・グループ全社基盤統括補佐・グループコーポレート統括補佐・海外事業統括補佐 |
| 五十嵐 博 | 取締役執行役員 (担当) 国内事業統括 |
| 松原 亘子 | 取締役 |
| 千石 義治 | 取締役・監査等委員(常勤) |
| 長谷川俊明 | 取締役・監査等委員 |
| 古賀健太郎 | 取締役・監査等委員 |
| 勝 悦子 | 取締役・監査等委員 |

- (注) 1. 取締役望月渡氏は、2019年3月28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し、取締役遠山敦子氏は、2019年3月28日開催の定時株主総会終結の時をもって辞任いたしました。
2. 取締役のうち長谷川俊明氏、古賀健太郎氏、松原亘子氏および勝悦子氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。
3. 取締役のうち長谷川俊明氏、古賀健太郎氏、松原亘子氏および勝悦子氏は、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. 監査等委員である取締役古賀健太郎氏は、大学准教授(会計学)としての長年の経験があり、財務およ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、取締役のうち千石義治氏、長谷川俊明氏、古賀健太郎氏、松原亘子氏および勝悦子氏との間に、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か高い額となります。
6. 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、取締役千石義治氏がその任にあっております。
7. 当社は、1992年10月以降の取締役、監査役、執行役員およびこれらの相続人を被保険者として、役員賠償責任保険(D&O保険)契約を締結しております。保険料は全額会社が負担しております。故意または重過失に起因する損害賠償請求は上記保険契約により填補されません。
8. 取締役高田佳夫氏および遠谷信幸氏は、2020年1月1日より株式会社電通の代表取締役に就任しております。

2. 重要な兼職の状況

法令および当社定款第19条の規定に基づき、インターネット上の当社のウェブサイト (<https://www.group.dentsu.com/jp/ir/stockandratings/shareholdersmeeting.html>) に掲載しております。

3. 会社役員報酬等の総額

(百万円)

| | 対象員数 | 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 | |
| | | | 基本年俸 | 年次賞与 | 中長期賞与 |
| 監査等委員でない取締役 | 社内 | 8 (8) | 413 (355) | 330 (272) | 83 (83) |
| | 社外 | 1 | 15 | 15 | — |
| 監査等委員である取締役 | 社内 | 1 | 36 | 36 | — |
| | 社外 | 4 | 45 | 45 | — |

(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. 当社の取締役報酬(取締役兼務執行役員の執行役員報酬を含みます。)の支給上限金額は以下のとおりです。

①金銭報酬

監査等委員でない取締役に対する金銭報酬の総額の上限は、第167回定時株主総会において年額12億円と決議されております。

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回定時株主総会において年額1.5億円と決議されております。

②株式報酬

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回定時株主総会において、業績連動型株式報酬制度に基づいて設定される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、日本基準にもとづき当期に費用計上した金額を記載しております。

- 上記の表に記載している株式報酬(中長期賞与)の金額は、日本基準にもとづき当期に費用計上した金額を記載しております。
- 上記の表に記載している「基本年俸」には、2019年3月28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監査等委員でない取締役を退任した取締役1名、および同日をもって監査等委員である取締役を辞任した取締役1名の分を含んでおります。
- 当期に関して記載すべき年次賞与の支給はありません。
- 監査等委員会は、取締役会の諮問を受けて指名・報酬諮問委員会(監査等委員である社外取締役2名および代表取締役社長執行役員1名の計3名から構成されております。)が答申した取締役の報酬について、その決定の方針・考え方およ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. 社外役員に関する事項

法令および当社定款第19条の規定に基づき、インターネット上の当社のウェブサイト (<https://www.group.dentsu.com/jp/ir/stockandratings/shareholdersmeeting.html>) に掲載しております。

Ⅳ 会計監査人に関する事項

法令および当社定款第19条の規定に基づき、インターネット上の当社のウェブサイト (<https://www.group.dentsu.com/jp/ir/stockandratings/shareholdersmeeting.html>) に掲載しております。

Ⅴ 会社の体制および方針

法令および当社定款第19条の規定に基づき、インターネット上の当社のウェブサイト (<https://www.group.dentsu.com/jp/ir/stockandratings/shareholdersmeeting.html>) に掲載しております。

(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 2019年12月31日現在

(単位：百万円)

資産

| 科目 | 金額 |
|-----------------|------------------|
| 流動資産 | 1,933,691 |
| 現金及び現金同等物 | 414,055 |
| 営業債権及びその他の債権 | 1,424,127 |
| 棚卸資産 | 21,007 |
| その他の金融資産 | 15,859 |
| その他の流動資産 | 57,976 |
| 売却目的で保有する非流動資産 | 665 |
| 非流動資産 | 1,862,037 |
| 有形固定資産 | 315,116 |
| のれん | 754,796 |
| 無形資産 | 245,517 |
| 投資不動産 | 36,835 |
| 持分法で会計処理されている投資 | 47,662 |
| その他の金融資産 | 423,410 |
| その他の非流動資産 | 15,052 |
| 繰延税金資産 | 23,645 |
| 資産合計 | 3,795,729 |

負債及び資本

| 科目 | 金額 |
|-------------------------|------------------|
| 流動負債 | 1,859,224 |
| 営業債務及びその他の債務 | 1,390,778 |
| 借入金 | 184,816 |
| その他の金融負債 | 72,863 |
| 未払法人所得税等 | 17,689 |
| 引当金 | 8,554 |
| その他の流動負債 | 184,326 |
| 売却目的で保有する非流動資産に直接関連する負債 | 195 |
| 非流動負債 | 883,970 |
| 社債及び借入金 | 439,110 |
| その他の金融負債 | 283,711 |
| 退職給付に係る負債 | 24,254 |
| 引当金 | 4,389 |
| その他の非流動負債 | 27,717 |
| 繰延税金負債 | 104,787 |
| 負債合計 | 2,743,195 |
| 親会社の所有者に帰属する持分 | 974,977 |
| 資本金 | 74,609 |
| 資本剰余金 | 100,102 |
| 自己株式 | △60,202 |
| その他の資本の構成要素 | 206,649 |
| 利益剰余金 | 653,818 |
| 非支配持分 | 77,556 |
| 資本合計 | 1,052,533 |
| 負債及び資本合計 | 3,795,729 |

連結損益計算書 2019年1月1日から2019年12月31日まで

(単位：百万円)

| 科目 | 金額 |
|-----------------|-----------|
| 売上高(注) | 5,146,802 |
| 収益 | 1,047,881 |
| 原価 | 108,496 |
| 売上総利益 | 939,385 |
| 販売費及び一般管理費 | 835,195 |
| 貸倒引当金繰入額 | 4,829 |
| 事業構造改革費用 | 19,682 |
| 減損損失 | 73,670 |
| その他の収益 | 7,814 |
| その他の費用 | 17,180 |
| 営業損失 | △3,358 |
| 持分法による投資利益 | 517 |
| 段階取得に係る再測定による利益 | 2,175 |
| 金融損益及び税金控除前損失 | △665 |
| 金融収益 | 6,819 |
| 金融費用 | 48,922 |
| 税引前損失 | △42,769 |
| 法人所得税費用 | 30,136 |
| 当期損失 | △72,905 |
| 当期損失の帰属 | |
| 親会社の所有者 | △80,893 |
| 非支配持分 | 7,987 |

(注) 売上高は当社グループが顧客に対して行った請求額および顧客に対する請求可能額の総額(割引および消費税等の関連する税金を除く)であります。経営者は売上高の情報は財務諸表利用者にとって有用であると考えていることから、IFRSに準拠した開示ではないものの、連結損益計算書に自主的に開示しております。

連結持分変動計算書 2019年1月1日から2019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 | | | | | |
|-------------------------|----------------|---------|---------|--------------|-----------------------------|-------------------------------|
| | 資本金 | 資本剰余金 | 自己株式 | その他の資本の構成要素 | | |
| | | | | 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 |
| 2019年1月1日残高 | 74,609 | 99,751 | △40,194 | 23,888 | 6,364 | 130,482 |
| 会計方針の変更による累積的影響額 | | | | | | |
| 会計方針の変更を反映した2019年1月1日残高 | 74,609 | 99,751 | △40,194 | 23,888 | 6,364 | 130,482 |
| 当期利益又は損失(△) | | | | | | |
| その他の包括利益 | | | | 2,670 | △3,412 | 59,341 |
| 当期包括利益 | — | — | — | 2,670 | △3,412 | 59,341 |
| 自己株式の取得 | | | △20,008 | | | |
| 自己株式の処分 | | △0 | 1 | | | |
| 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 | | | | | | △12,685 |
| その他の増減 | | 351 | | | | |
| 所有者との取引額等合計 | — | 351 | △20,007 | — | — | △12,685 |
| 2019年12月31日残高 | 74,609 | 100,102 | △60,202 | 26,559 | 2,952 | 177,137 |

| | 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 | | | | 非支配持分 | 資本合計 |
| | 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 | | |
| 2019年1月1日残高 | — | 160,735 | 752,717 | 1,047,619 | 63,129 | 1,110,749 |
| 会計方針の変更による累積的影響額 | | — | △8,417 | △8,417 | △557 | △8,975 |
| 会計方針の変更を反映した2019年1月1日残高 | — | 160,735 | 744,299 | 1,039,202 | 62,572 | 1,101,774 |
| 当期利益又は損失(△) | | — | △80,893 | △80,893 | 7,987 | △72,905 |
| その他の包括利益 | 4,980 | 63,580 | | 63,580 | 213 | 63,793 |
| 当期包括利益 | 4,980 | 63,580 | △80,893 | △17,313 | 8,201 | △9,112 |
| 自己株式の取得 | | — | | △20,008 | | △20,008 |
| 自己株式の処分 | | — | | 0 | | 0 |
| 配当金 | | — | △26,075 | △26,075 | △2,416 | △28,491 |
| 非支配持分株主との取引 | | — | △1,242 | △1,242 | 9,225 | 7,983 |
| その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替 | △4,980 | △17,666 | 17,666 | — | | — |
| その他の増減 | | — | 63 | 415 | △26 | 388 |
| 所有者との取引額等合計 | △4,980 | △17,666 | △9,587 | △46,911 | 6,782 | △40,128 |
| 2019年12月31日残高 | — | 206,649 | 653,818 | 974,977 | 77,556 | 1,052,533 |

MEMO

招集のご通知

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

計算書類

(個別)

貸借対照表 2019年12月31日現在

(単位：百万円)

資産の部

| 科目 | 金額 |
|-----------------|------------------|
| 流動資産 | 630,481 |
| 現金及び預金 | 208,560 |
| 受取手形 | 29,653 |
| 売掛金 | 321,441 |
| 作品 | 1,714 |
| 仕掛品 | 6,566 |
| 貯蔵品 | 37 |
| 前払費用 | 2,549 |
| その他 | 60,111 |
| 貸倒引当金 | △153 |
| 固定資産 | 1,237,084 |
| 有形固定資産 | 181,996 |
| 建物(純額) | 46,110 |
| 構築物(純額) | 669 |
| 車両運搬具(純額) | 20 |
| 工具、器具及び備品(純額) | 2,575 |
| 土地 | 132,620 |
| 無形固定資産 | 13,234 |
| ソフトウェア | 13,065 |
| その他 | 168 |
| 投資その他の資産 | 1,041,853 |
| 投資有価証券 | 322,838 |
| 関係会社株式 | 583,431 |
| その他の関係会社有価証券 | 55,899 |
| 関係会社出資金 | 15,777 |
| 長期貸付金 | 45,048 |
| その他 | 20,037 |
| 貸倒引当金 | △1,180 |
| 資産合計 | 1,867,565 |

負債の部

| 科目 | 金額 |
|---------------|----------------|
| 流動負債 | 553,498 |
| 支払手形 | 5,824 |
| 買掛金 | 337,523 |
| 短期借入金 | 119,151 |
| 1年内返済予定の長期借入金 | 32,720 |
| リース債務 | 4 |
| 未払金 | 11,204 |
| 未払費用 | 12,009 |
| 前受金 | 16,425 |
| 預り金 | 1,560 |
| 前受収益 | 88 |
| その他 | 16,985 |
| 固定負債 | 265,473 |
| 社債 | 80,000 |
| 長期借入金 | 94,240 |
| リース債務 | 10 |
| 退職給付引当金 | 18,098 |
| 役員株式給付引当金 | 326 |
| 繰延税金負債 | 64,499 |
| 再評価に係る繰延税金負債 | 4,276 |
| 資産除去債務 | 440 |
| その他 | 3,581 |
| 負債合計 | 818,971 |

純資産の部

| 科目 | 金額 |
|----------------|------------------|
| 株主資本 | 875,318 |
| 資本金 | 74,609 |
| 資本剰余金 | 99,835 |
| 資本準備金 | 76,541 |
| その他資本剰余金 | 23,293 |
| 利益剰余金 | 760,804 |
| 利益準備金 | 722 |
| その他利益剰余金 | 760,082 |
| 固定資産圧縮積立金 | 1,698 |
| 別途積立金 | 445,500 |
| 繰越利益剰余金 | 312,883 |
| 自己株式 | △59,931 |
| 評価・換算差額等 | 173,275 |
| その他有価証券評価差額金 | 177,196 |
| 繰延ヘッジ損益 | 5,988 |
| 土地再評価差額金 | △9,909 |
| 純資産合計 | 1,048,593 |
| 負債純資産合計 | 1,867,565 |

(個別)

損益計算書 2019年1月1日から2019年12月31日まで

(単位：百万円)

| 科目 | 金額 | |
|--------------|--------|-----------|
| 売上高 | | 1,526,241 |
| 売上原価 | | 1,310,673 |
| 売上総利益 | | 215,568 |
| 販売費及び一般管理費 | | 178,524 |
| 営業利益 | | 37,044 |
| 営業外収益 | | |
| 受取利息及び受取配当金 | 17,527 | |
| 収益分配金 | 5,818 | |
| その他 | 3,101 | 26,447 |
| 営業外費用 | | |
| 支払利息 | 1,148 | |
| 投資事業組合運用損 | 1,300 | |
| 長期前払費用償却 | 4,577 | |
| その他 | 2,162 | 9,188 |
| 経常利益 | | 54,303 |
| 特別利益 | | |
| 固定資産売却益 | 5,155 | |
| 投資有価証券売却益 | 25,804 | |
| その他 | 29 | 30,989 |
| 特別損失 | | |
| 固定資産売却損 | 62 | |
| 投資有価証券評価損 | 3,885 | |
| 関係会社株式評価損 | 743 | |
| その他 | 118 | 4,809 |
| 税引前当期純利益 | | 80,482 |
| 法人税、住民税及び事業税 | 16,785 | |
| 法人税等調整額 | 5,403 | 22,188 |
| 当期純利益 | | 58,294 |

(個別)

株主資本等変動計算書 2019年1月1日から2019年12月31日まで

(単位：百万円)

| | 株主資本 | | | | | | | | |
|------------------------------|--------|--------|--------------|-------------|-------|---------------|---------|-------------|-------------|
| | 資本剰余金 | | | | | 利益剰余金 | | | |
| | 資本金 | 資本準備金 | その他資本 剰余金 | 資本剰余金 合計 | 利益準備金 | その他利益剰余金 | | | 利益剰余金 合計 |
| | | | | | | 固定資産 圧縮積立金 | 別途積立金 | 繰越利益 剰余金 | |
| 2019年1月1日残高 | 74,609 | 76,541 | 23,564 | 100,106 | 722 | 3,722 | 445,500 | 278,647 | 728,592 |
| 当事業年度中の変動額 | | | | | | | | | |
| 剰余金の配当 | | | | | - | | | △26,082 | △26,082 |
| 固定資産圧縮積立金の 取崩 | | | | | | △2,023 | | 2,023 | - |
| 当期純利益 | | | | | | | | 58,294 | 58,294 |
| 自己株式の取得 | | | | | | | | | - |
| 自己株式の処分 | | | △271 | △271 | | | | | - |
| 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 | - | - | △271 | △271 | - | △2,023 | - | 34,235 | 32,211 |
| 2019年12月31日残高 | 74,609 | 76,541 | 23,293 | 99,835 | 722 | 1,698 | 445,500 | 312,883 | 760,804 |

| | 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 | 其他有価証券 評価差額金 | 繰延ヘッジ 損益 | 土地再評価 差額金 | 評価・換算 差額等合計 | |
| 2019年1月1日残高 | △40,194 | 863,114 | 131,151 | 6,729 | △9,909 | 127,971 | 991,086 |
| 当事業年度中の変動額 | | | | | | | |
| 剰余金の配当 | | △26,082 | | | | - | △26,082 |
| 固定資産圧縮積立金の 取崩 | | | | | | | |
| 当期純利益 | | 58,294 | | | | | 58,294 |
| 自己株式の取得 | △20,663 | △20,663 | | | | | △20,663 |
| 自己株式の処分 | 926 | 655 | | | | | 655 |
| 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 | △19,737 | 12,203 | 46,044 | △741 | - | 45,303 | 57,506 |
| 2019年12月31日残高 | △59,931 | 875,318 | 177,196 | 5,988 | △9,909 | 173,275 | 1,048,593 |

MEMO

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

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書 謄本

独立監査人の監査報告書

2020年2月17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

指定有限責任社員

業務執行社員

公認会計士 森 俊哉 ㊞

指定有限責任社員

業務執行社員

公認会計士 丸田健太郎 ㊞

指定有限責任社員

業務執行社員

公認会計士 新垣 康平 ㊞

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（旧社名 株式会社電通）の2019年1月1日から2019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。

連結計算書類に対する経営者の責任

経営者の責任は、連結計算書類を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することを認めている会社計算規則第120条第1項後段の規定により作成し、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。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、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。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。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に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るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。

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。

監査意見

当監査法人は、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上記の連結計算書類が、株式会社電通グループ（旧社名 株式会社電通）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すべ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。

強調事項

連結注記表の重要な後発事象に記載されているとおり、会社は2020年1月1日付で会社の事業を吸収分割により承継会社に承継し、同日付で持株会社へ移行した。

当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

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

計算書類に係る会計監査人の監査報告書 謄本

独立監査人の監査報告書

2020年2月17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
指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 森 俊哉 ㊞
指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 丸田健太郎 ㊞
指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 新垣 康平 ㊞

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（旧社名 株式会社電通）の2019年1月1日から2019年12月31日までの第171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について監査を行った。

計算書類等に対する経営者の責任

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及びその附属明細書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及びその附属明細書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。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。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。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に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るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。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、当監査法人は、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、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。

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。

監査意見

当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、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、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべ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。

強調事項

個別注記表の重要な後発事象に記載されているとおり、会社は2020年1月1日付で会社の事業を吸収分割により承継会社に承継し、同日付で持株会社へ移行した。
当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

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

監査等委員会の監査報告書 謄本

監査報告書

当監査等委員会は、2019年1月1日から2019年12月31日までの第171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」（監査の方針、職務の分担等）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、決裁書類等を含む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」及び「内部統制システムに係る監査等委員会監査実施のためのチェックリスト」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、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、必要に応じて主要な子会社に赴き、当該子会社に関する状況の説明を受け、意見の交換をしました。

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的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。

(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。

2020年2月18日

株式会社 電通グループ 監査等委員会

常勤監査等委員 千石 義治 ㊞

監査等委員 長谷川俊明 ㊞

監査等委員 古賀健太郎 ㊞

監査等委員 勝 悦子 ㊞

(注) 監査等委員長谷川俊明、監査等委員古賀健太郎、監査等委員勝悦子は、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。

MEMO

MEMO

MEMO

MEMO

MEMO

株主メモ

| | | | |
|-------|-------------------------------|----------|-------------------------------|
| 事業年度 | 1月1日から12月31日まで | 株主名簿管理人 | 三菱UFJ信託銀行株式会社 |
| 基準日 | 12月31日(期末配当金) 6月30日(中間配当金) | 特別口座管理機関 | 三菱UFJ信託銀行株式会社 みずほ信託銀行株式会社* |
| 単元株式数 | 100株 | 公告掲載方法 | 日本経済新聞に掲載 |
| 上場取引所 | 東京証券取引所市場第一部 | | |

「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

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

※(旧)株式会社サイバー・コミュニケーションズにかかる特別口座の管理機関

みずほ信託銀行株式会社 証券代行部

〒168-8507 東京都杉並区和泉二丁目8番4号

TEL: 0120-288-324 (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)

※当社と株式会社サイバー・コミュニケーションズの株式交換の効力発生日の前日である2009年7月30日において、株式会社サイバー・コミュニケーションズの株式を特別口座でご所有の株主様につきましては、みずほ信託銀行株式会社が特別口座の口座管理機関となっております。

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。

