

第172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172回定時株主総会 招集ご通知	7
----------------------	---

P.9

## 株主総会参考書類

議案	監査等委員でない取締役8名選任の件	9
ご参考	取締役のスキルについて	19
	コーポレートガバナンス体制について	21
	コーポレートガバナンス関連情報	30

## 添付書類

P.31

## 事業報告

I	当社グループの現況に関する事項	31
II	株式および新株予約権等に関する事項	43
III	会社役員に関する事項	43
IV	会計監査人に関する事項	46
V	会社の体制および方針	46

P.47

## 連結計算書類

P.51

## 計算書類

P.55

## 監査報告書

会計監査人の監査報告書	55
監査等委員会の監査報告書	59

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。また昨年から世界中で感染が拡大しているコロナウイルスによる感染症の被害に遭われた株主の皆様については、心よりお見舞いを申し上げます。

コロナ禍が未だ続いている状況ではございますが、予定通り第172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。

新型コロナウイルス感染症による一連の危機によって、社会変革の時計が5倍、10倍の速度に早められたと誰しもが語っています。社会、企業、そして生活者のすべてがこれまでの常識について再考し、素早く対応することを余儀なくされました。私たちが共に仕事をさせていただいている多くのクライアント、そしてパートナーの皆様にとっても、商品やサービス、顧客体験、生活者とのタッチポイントなど、あらゆる面で変革が求められ続けています。

こうした困難かつ不確実な時代に電通グループが社会に必要とされ続ける存在であるために、昨年の8月より電通グループ全体で包括的な見直しを始めとした構造改革に取り組んでおります。その計画を着実に実行し、顧客、パートナー、そしてすべての生活者の成長に寄与することによって、よりよい社会を実現していく。そのために必要とされる会社、グループであり続けたいと考えています。

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

## 当社第172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

2021年3月26日（金）に当社第172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、本株主総会につきましては、極力、書面また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ます。なお、**議決権行使期限は、2021年3月25日（木）午後5時30分到着または受付分まで**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、株主総会開催日当日までの感染状況や政府・地方自治体の発表内容を十分にお確かめのうえ、健康状態にかかわらず、ご来場を見合わせていただくことを十分にご検討ください。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、会場入り口で検温をさせていただくことがあります。また、発熱などの症状があると認められる方には入場をお断りし、お帰りいただく場合があります。
- ・会場内では、マスクの常時のご着用や、アルコール消毒液のご使用等にご協力をお願いいたします。
- ・感染防止の観点から、間隔をあげた座席配置となりますので、例年に比べて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場合がございますので、あらかじめご了承ください。

### 当社の対応について

- ・株主総会の議事は、例年よ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。
- ・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させていただき、お帰りいただく場合がございます。
- ・会場の扉は開放し、総会を開催させていただきます。

今後の状況により株主総会の開催・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>同封の議決権行使書用紙をご持参いただき、<u>会場受付にご提出</u>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><b>株主総会開催日時</b></p> <p>2021年 <b>3月26日</b> (金) <b>午前10時</b> (開場：午前9時予定)</p>	 <p>同封の議決権行使書用紙に <u>各議案に対する賛否をご表示</u>いただき、ご返送ください。</p> <p><b>行使期限</b></p> <p>2021年 <b>3月25日</b> (木) <b>午後5時30分</b> 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。<u>詳しくは次頁をご覧ください。</u></p> <p><b>行使期限</b></p> <p>2021年 <b>3月25日</b> (木) <b>午後5時30分</b> 受付分まで</p>

## 議決権行使書用紙のご記入方法



→ こちらに、議案の賛否をご表示ください。

議	案※
---	----

▶ 全員賛成の場合：「賛」の欄に○印

▶ 全員反対の場合：「否」の欄に○印

← 切り取ってご投函ください。 →

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

議決権の行使にあたっては、以下の事項をあらかじめご承知おきください。

- (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：2021年3月25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。**

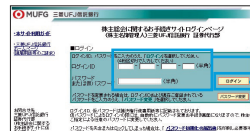
再行使する場合、もしくはQRコードを用いずに議決権を行使する場合は、右の「ログインID・仮パスワードを入力する方法」をご確認ください。

### 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/>

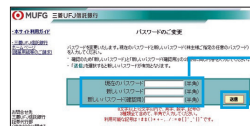
- 2 お手元の議決権行使書用紙の右下に記載された「ログインID」および「仮パスワード」を入力し、「ログイン」をクリックしてください。



「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172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172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ご通知申し上げます。

**なお、当日は新型コロナウイルスの感染状況を踏まえ、適切な感染防止策を実施させていただいた上で、開催させていただきます。**

敬具

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、本書類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	<b>2021年3月26日（金曜日）午前10時</b> ※開場は午前9時を予定しております。
2	場所	<b>東京都中央区銀座八丁目21番1号</b> <b>住友不動産汐留浜離宮ビル ベルサール汐留</b>
3	目的事項	<b>報告事項</b> (1) 第172期（2020年1月1日から2020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172期（2020年1月1日から2020年12月31日まで）計算書類報告の件 <hr/> <b>決議事項</b> <b>議案</b> 監査等委員でない取締役8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、本株主総会につきましては、極力、書面また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ますが、当日ご出席の場合には、本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さま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。

# 株主総会参考書類

## 議案および参考事項

議

案

### 監査等委員でない取締役 8 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 7 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 8 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、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、監査等委員会は、社外取締役 4 名および代表取締役社長執行役員 1 名の計 5 名から構成される指名諮問委員会が取締役会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。



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62歳）

再任

現に保有する普通株式4,547株

当社の業績連動型株式報酬制度により当社の業績に応じて付与される普通株式(最大値)77,192株

取締役会出席状況：94%(17回/18回)

## 略歴および地位

1981年4月	当社入社	2014年6月	当社取締役執行役員
2008年7月	当社コミュニケーション・デザイン・センター EPM	2016年1月	当社取締役常務執行役員
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3月	当社常務執行役員
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	2017年1月	当社社長執行役員
2011年4月	当社執行役員	2017年3月	当社代表取締役社長執行役員
		2020年1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月に当社の社長執行役員、同年3月に当社の代表取締役社長執行役員に就任し、さらに、2020年1月からは持株会社への移行に伴い、当社の代表取締役社長執行役員として、グループ経営を統括する立場で、積極的に活動を行っております。かかる実績を踏まえ、引き続き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。

## 重要な兼職の状況

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



候補者番号 さくらい しゅん

2 桜井 俊

1953年12月14日生（満67歳）

再任

担当 チーフ・アドミニストレーション・オフィサー(CAO)

現に保有する普通株式904株

当社の業績連動型株式報酬制度により当社の業績に応じて付与されうる普通株式(最大値)51,813株

取締役会出席状況：100%(18回/18回)

#### 略歴および地位

1977年4月	郵政省入省	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
2008年7月	総務省総合通信基盤局長	2019年3月	当社取締役執行役員
2012年9月	同 情報通信国際戦略局長	2020年1月	当社取締役副社長執行役員
2013年6月	総務審議官(郵政・通信)	2020年3月	当社代表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		
2018年1月	当社執行役員		

#### 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月から当社の執行役員、2019年3月から当社の取締役執行役員に就任し、さらに2020年3月から当社の代表取締役副社長執行役員として、グループ経営管理体制の強化に積極的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。



候補者番号

## 3 ティモシー・アンドレー

1961年4月28日生（満59歳） 再任

担当 チーフ・オペレーティング・オフィサー(COO)

現に保有する普通株式11,513株

当社の業績連動型株式報酬制度により当社の業績に応じて付与される普通株式(最大値)8,946株

取締役会出席状況：66%(12回/18回)

ただし、病気療養のために欠席した回を除いた場合、85%(12回/14回)

### 略歴および地位

2002年3月	National Basketball Association Senior Vice President Communications & Marketing	2012年4月	当社常務執行役員
		2013年4月	当社専務執行役員
		2013年6月	当社取締役専務執行役員
2005年12月	BASF Corporation, CCO(Chief Communication Officer)	2018年1月	当社取締役執行役員
2006年5月	Dentsu America, LLC. CEO	2020年1月	当社取締役副社長執行役員(現任)
2008年6月	当社執行役員	2020年9月	Dentsu International Limited Executive Chairman(現任)
2008年11月	Dentsu Holdings USA, LLC. President & CEO		

### 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。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貢献しております。かかる実績を踏まえ、引き続き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。

### 重要な兼職の状況

- Dentsu International Limited Executive Chairman



候補者番号

4 いがらし ひろし  
五十嵐 博

1960年7月23日生（満60歳）

再任

担当 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

現に保有する普通株式4,732株

当社の業績連動型株式報酬制度により当社の業績に応じて付与されうる普通株式(最大値)51,551株

取締役会出席状況：100%(18回/18回)

#### 略歴および地位

1984年4月	当社入社	2020年1月	当社取締役執行役員(現任)
2013年4月	当社営業局長	2020年1月	株式会社電通代表取締役社長執行役員(現任)
2017年1月	当社執行役員		
2018年3月	当社取締役執行役員		

#### 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。2017年1月から当社の執行役員、2018年3月から当社の取締役執行役員に就任し、さらに2020年1月から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おります。かかる実績を踏まえ、引き続き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。

#### 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 ● Dentsu International Limited Non-executive Director



候補者番号

5

そ が ありのぶ  
曾我 有信

1965年3月27日生（満55歳）

再任

担当 チーフ・ファイナンシャル・オフィサー（CFO）

現に保有する普通株式1,000株

当社の業績連動型株式報酬制度により当社の業績に応じて付与されうる普通株式(最大値)40,318株

取締役会出席状況：100%(18回/18回)

#### 略歴および地位

1988年4月	当社入社	2017年3月	当社取締役執行役員
2015年6月	当社経理局長	2020年1月	当社取締役執行役員(現任)
2017年1月	当社執行役員兼経営企画局長		

#### 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1月から当社の執行役員、同年3月から当社の取締役執行役員に就任し、さらに2020年1月から当社の取締役執行役員として、経営企画、IR、情報開示および経理・財務担当の立場から積極的に意見・提言等を行っており、当社の企業価値の向上に貢献しております。かかる実績を踏まえ、引き続き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。

#### 重要な兼職の状況

● Dentsu International Limited Non-executive Director ● 株式会社CARTA HOLDINGS 監査役



候補者番号

## 6 ニック・プライデー

1974年6月20日生（満46歳）

再任

担当 デュブティアー・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

当社の業績連動型株式報酬制度により当社の業績に応じて付与される普通株式(最大値)0株

取締役会出席状況：100%(13回/13回)

### 略歴および地位

1996年8月	Ernst & Young Audit Manager	2018年1月	当社執行役員
2003年8月	Aegis Group plc Director	2020年3月	当社取締役執行役員(現任)
2009年9月	Aegis Group plc CFO	2020年10月	Dentsu International Limited CFO(現任)
2013年4月	Dentsu Aegis Network Ltd. (現 Dentsu International Limited)CFO		

### 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として、当社グループの海外経営管理に貢献しております。かかる実績を踏まえ、引き続き当社の監査等委員でない取締役として、同氏の経験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。

### 重要な兼職の状況

● Dentsu International Limited Director/CFO ● Merkle Group Inc. Director





候補者番号

## 7 ウェンディ・クラーク

1971年1月19日生（満50歳）

新任取締役候補者

現に保有する普通株式0株

当社の業績連動型株式報酬制度により当社の業績に応じて付与されうる普通株式(最大値)0株

### 略歴および地位

2001年2月	GSD&M, SVP/Director	2018年2月	DDB Worldwide, CEO
2004年1月	AT&T, SVP	2020年9月	Dentsu Aegis Network Ltd. (現 Dentsu International Limited) CEO
2008年1月	The Coca-Cola Company, SVP	2020年9月	当社執行役員(現任)
2014年1月	The Coca-Cola Company, President, Sparkling Brands & Strategic Marketing	2020年10月	Dentsu International Limited Global CEO(現任)
2016年1月	DDB Worldwide North America, CEO		

### 監査等委員でない取締役候補者とする理由

ウェンディ・クラーク氏は、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。2020年9月からDentsu Aegis Network Ltd. (現 Dentsu International Limited) Global CEOおよび当社の執行役員として、当社グループの海外事業推進に貢献しております。かかる実績を踏まえ、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。

### 重要な兼職の状況

- Dentsu International Limited Executive Director/Global CEO



候補者番号

8

まつい がん  
松井 巖

1953年12月13日生（満67歳）

独立社外取締役候補者

再任

現に保有する普通株式0株

社外取締役在任年数：1年（本総会最終時）

取締役会出席状況：92%（12回／13回）

#### 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	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
2009年7月	名古屋高等検察庁次席検事	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）
2010年10月	大阪高等検察庁次席検事	2018年6月	グローブライド株式会社社外取締役（監査等委員）（現任）
2012年6月	最高検察庁刑事部長	2018年6月	東鉄工業株式会社社外監査役（現任）
2014年1月	横浜地方検察庁検事正	2018年6月	長瀬産業株式会社社外監査役（現任）
2015年1月	福岡高等検察庁検事長	2020年3月	当社社外取締役（現任）
2016年9月	検察官を退官		

#### 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、監督および意見・提言を行っており、2020年3月からは当社社外取締役として、コンプライアンスおよびガバナンスに関し、多大な貢献をいたしております。

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、かかる実績を踏まえ、引き続き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 ● グローブライド株式会社 社外取締役（監査等委員）

- (注) 1. 山本敏博氏は、楽天データマーケティング株式会社の社外取締役を兼任しており、同社と当社の子会社である株式会社電通との間には取引関係があるとともに、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。また、同氏は、株式会社共同テレビジョンの監査役を兼任しており、同社と株式会社電通の間には取引関係があるとともに、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。
2. 山本敏博氏、五十嵐博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を、ウェンディ・クラーク氏がGlobal CEOを、ニック・プライディ氏がCFOを務めるDentsu International Limited. (旧Dentsu Aegis Network Ltd.が2020年9月に商号変更)は、当社の海外事業運営を統括する会社であり、同社と当社の間には取引関係があります。
3. 五十嵐博氏は、株式会社フロンテッジの取締役を兼任しており、同社と当社の子会社である株式会社電通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、経営指導を行いその対価として経営指導料等を受領しております。
4. 曾我有信氏は、株式会社CARTA HOLDINGS 監査役を兼任しており、同社と当社の子会社である株式会社電通の間には取引関係があるとともに、同社は当社の重要な子会社であります。
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。また、同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社外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、本総会において同氏が監査等委員でない取締役に選任された場合、同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。
6. 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ент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ブ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ентコーポレーションおよび長瀬産業株式会社と当社の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、2020年度における取引額の割合は、いずれも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、その他の上記法人の間には特別の利害関係はありません。
7. 当社は、松井巖氏との間で、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、本総会において同氏が監査等委員でない社外取締役に選任された場合、当社は、同氏との間で上記責任限定契約を継続する予定です。
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. 「当社の業績連動型株式報酬制度により当社の業績に応じて付与される普通株式(最大値)」については、以下のとおりです。当社の業績連動型株式報酬制度(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「業績連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。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、当社の執行役員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。
10. 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、本選任議案の候補者全員が同保険の被保険者となる予定です。同保険の被保険者の範囲は、当社および当社の国内子会社44社の取締役、執行役員および監査役ならびにそれらの相続人であり、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、故意または重過失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、保険料は、当該役員が職務を行う会社が全額負担をしております。

## 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4名、女性3名）
- ②業務執行と監督機能の員数（業務執行7名：非業務執行6名）
- ③社内と社外の員数（社内8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	
1	再任 代表取締役	山本 敏博	
2	再任 代表取締役	桜井 俊	
3	再任 代表取締役	ティモシー・アンドレー	
4	再任 取締役	五十嵐 博	
5	再任 取締役	曾我 有信	
6	再任 取締役	ニック・プライデイ	
7	新任 取締役	ウェンディ・クラーク	
8	再任 取締役	松井 巖	社外 独立
9	継続 取締役監査等委員	大越 いづみ	
10	継続 取締役監査等委員	長谷川 俊明	社外 独立
11	継続 取締役監査等委員	古賀 健太郎	社外 独立
12	継続 取締役監査等委員	勝 悦子	社外 独立
13	継続 取締役監査等委員	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(2020年度18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、社内出身の取締役のみならず、現在4名就任している独立社外取締役をはじめ、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毎年アンケートを行い、第三者機関による分析および評価を実施しております。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・評価ならびに課題の改善を行うことにより、取締役会の実効性の維持、向上を図っております。

## I 2020年度実効性評価方法の変更

2019年度まではアンケート方式による実効性評価を実施してまいりましたが、2020年度は純粹持株会社への移行や取締役会におけるダイバーシティ推進等、取締役会に変化があった年であったことに加え、中期経営計画の発表等を踏まえ、より中長期的視点での課題の抽出を目的として、取締役全員に対する第三者機関によるインタビュー方式を採用いたしました。

## 2020年度の評価手法

i) 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
▼	
ii) 第三者機関によるインタビュー 対象：全取締役	新たに追加したプロセス。匿名性を担保しつつ忌憚のない意見をヒアリング
▼	
iii) 全取締役による意見交換会 対象：全取締役	今年改善したプロセス。アンケートインタビュー結果から抽出された検討課題につき、第三者機関を交え、全取締役での意見交換会を実施

2020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(6項目32問)

1. 戦略的アライメントとエンゲージメント(9問)  
(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)
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)(3問)
3. 取締役会のプロセスと実務(取締役会運営、審議テーマ、トレーニング等)(8問)
4. 経営監督機能(リスク管理、グローバルガバナンス体制、上場子会社のガバナンス体制)(8問)
5. 取締役会の文化とダイナミクス(2問)
6. 監督機能(監査等委員のみ対象)(2問)

## II 分析結果および評価の概要

### ① 昨年度(2019年度)の課題と進捗

2019年度の分析・評価において課題として抽出された「グループ会社の管理監督」については、純粋持株会社へと移行したことにより評価が改善いたしました。「戦略の審議に必要な情報提供」については、オンラインポータル等の活用等、情報提供を充実させたことにより評価が改善いたしました。

しかしながら、「CEOの後継者育成計画」や、「戦略の審議に必要な情報提供」において更なる改善の余地があるとして、引き続き課題として抽出されました。

### ② 今後の課題および改善に向けた取り組み

当社は、2020年4月より、純粋持株会社への移行および取締役会のダイバーシティの推進を行うなど、これまでのガバナンス体制の大幅変更に着手した結果、新たな課題も浮かび上がりました。当社は、これらの課題への施策を通じて、取締役会の実効性をさらに向上させ、コーポレートガバナンスの一層の強化に努めます。

#### (1) 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

長期ビジョン・経営戦略は、当社の置かれている環境の変化や各種企業価値向上策の実行に伴い、適時適切な見直しが行われるべきであり、またそれらの達成を支えるためにふさわしい組織形態やガバナンス体制を柔軟に見直すことも躊躇すべきではないと考えます。重要なことは、最新の長期ビジョン・経営戦略を取締役会メンバー全員が共有し、適切なガバナンス体制の下、スピード感をもって施策が実行されることであり、たゆまぬ改善を推進してまいります。

#### (2) ESGに関する議論の充実化と取締役会としての共通認識の構築

ESGは企業価値向上に向けた重要なテーマであるとの認識のもと、取締役会において、グループ全体のサステナビリティ戦略についての議論を深化させるとともに、その後の取り組みについても監督機能を果たす体制を確立いたします。

#### (3) 取締役会における重要議論の活発化／取締役会のコミュニケーションの深化

年間スケジュール等についての検討を行い、取締役会における審議テーマを設定しスケジュールを確定させることにより、重要なテーマについて取締役会での議論の深化を図ります。併せて、社外取締役を含む取締役間でのコミュニケーションを円滑にするための施策も実施してまいります。



### 監査等委員会(2020年度16回開催)

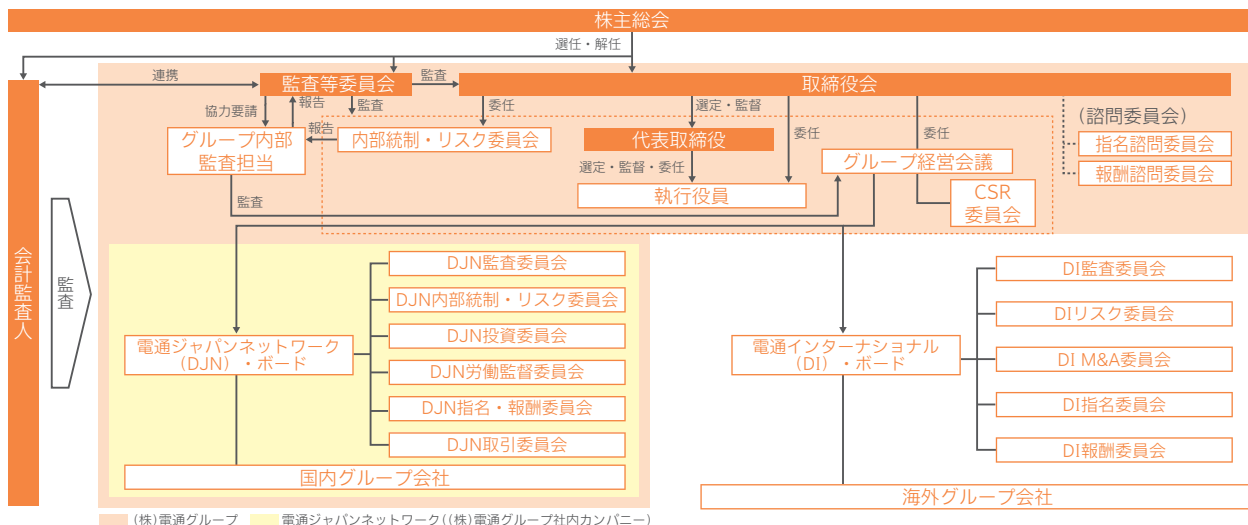
監査等委員である取締役の全員により構成されている機関で、監査等委員でない取締役や執行役員の業務執行に対し、適法性や妥当性の観点から、内部統制部門や会計監査人との連携をはかりつつ、監査、監督を行っています。当社では、現在5名の監査等委員である取締役が就任しており、1名は社内出身の取締役、4名は独立社外取締役(うち2名は財務・会計に関する相当程度の知見を有しています)です。

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「電通インターナショナル・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。

### コーポレートガバナンス体制





### 指名・報酬諮問委員会・指名諮問委員会・報酬諮問委員会(2020年度計14回開催)

当社は、2019年7月1日に取締役会の諮問機関として指名・報酬諮問委員会を設置しましたが、同委員会の指名・選解任に関する機能と報酬の決定に関する機能とを分離することにより、同委員会をより専門性の高い諮問機関へと改編すべく、2020年4月1日に、同委員会を指名諮問委員会および報酬諮問委員会の2つの委員会へと改編しました。これらの委員会の概要および活動状況は、以下のとおりです。

#### (1) 指名・報酬諮問委員会(2020年度3回開催)

(設置) 取締役会の諮問機関として2019年7月1日に設置

(構成) 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

(プロセス) 取締役・執行役員の指名・報酬・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) 2020年度には3回開催しました。2020年度の主な審議事項は以下のとおりです。

- ・後継者計画方針に関する審議
- ・取締役のスキルマトリックスに関する審議答申

#### (2) 指名諮問委員会(2020年度5回開催)

(設置) 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) 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

(プロセス) 取締役・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) 2020年度には5回開催しました。2020年度の主な審議事項は以下のとおりです。

- ・指名方針・後継者計画方針に関する審議答申
- ・後継者計画に関する審議答申
- ・取締役・執行役員候補者に関する審議答申

(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。
- ・当社の2021年度の実績およ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および執行役員のうち、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、COO(日本事業)、COO(海外事業)およびCFOの4ポストとする。
- ・ 重要ポストについては原則3名の後継候補者案を立案し、比較検討が可能な状況を作る。

(3)報酬諮問委員会(2020年度6回開催)

(設置)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)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

(プロセス)取締役・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)2020年度には6回開催しました。2020年度の主な審議事項は以下のとおりです。

- ・ 業績連動型株式報酬制度改正に関する審議答申
- ・ 報酬に関する第三者機関による経営者報酬サーベイの実施
- ・ 取締役・執行役員個別報酬案に関する審議答申

(報酬に関する方針)

- ・ 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(年次賞与(金銭報酬)および中期賞与(株式報酬))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。

## 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、以下のとお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	
基本年俸	基本年俸	株式報酬
(月例報酬)	(月例報酬)	年次賞与
		中長期賞与
		(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))の割合は、基本年俸を100%とした場合の割合を示します。なお、短期業績連動報酬と中長期業績連動報酬のバランスを適切に図ることを目的として、2021年度の変動報酬(年次賞与および中長期賞与)の割合を2020年度のものから変更します。

#### ①業績指標が基準値を達成した場合



※【2020年度】年次賞与：5%、中長期賞与：60%

#### 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



※【2020年度】年次賞与：5%、中長期賞与：145%

※外国人取締役については、原則としてその者が役員を兼務している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

変動報酬に係る業績指標は、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。株主のみなさまをはじめとするステイクホルダーと当社取締役および執行役員との利害をさらに共有することを目的として、2021年度以降の業績指標は、2020年度以前のものから以下のとおり変更します。  
(2020年度以前の業績指標)

年次賞与 (国際会計基準)2020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

(2021年度以降の業績指標)

年次賞与 (国際会計基準)2021年度当社グループ連結調整後営業利益予算達成率

中長期賞与 (国際会計基準)2021年度から2023年度までの3年度における

当社グループの連結ベースにおける以下の指標

業績指標	基準指標	構成割合
株主総利回り(TSR)	TOPIX	30%
	ピアグループ※	20%
電通グループ連結調整後営業利益	年平均成長率(CAGR)	50%

※WPP plc、Omnicom Group Inc.、Publics Groupe S.A.、INTERPUBLIC GROUP OF COMPANIES, INC.、Accenture PLCおよび株式会社博報堂DYホールディングスの6社

## 業務執行体制 2021年1月1日～

(株)電通グループ

役位	氏名	担当
※ 社長執行役員	山本 敏博	(President & CEO) プレジデント & チーフ・エグゼクティブ・オフィサー
※ 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)
※ 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) ビジネス委員会 議長 Teaming委員会 副議長 Dentsu International Board 議長
※ 執行役員	五十嵐 博	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)電通代表取締役社長執行役員 ビジネス委員会 副議長
※ 執行役員	ウェンディ・クラーク	ビジネス委員会 副議長 Dentsu International Global CEO
※ 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)
※ 執行役員	ニック・プライディ	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) Dentsu International CFO
執行役員	日比野 貴樹	Teaming委員会 議長
執行役員	柴田 淳	Teaming委員会 副議長
執行役員	高橋 祐子	内部監査

※は、取締役候補者です。

(社内カンパニー)電通ジャパンネットワーク

役位	氏名	担当
社長執行役員	五十嵐 博	電通ジャパンネットワークCEO兼(株)電通代表取締役社長執行役員
執行役員	大久保 裕一	グループ改革推進担当統括
執行役員	綿引 義昌	経営管理担当
執行役員	石田 茂	渉外担当
執行役員	山口 修治	DX担当統括(兼)(株)電通
執行役員	樋口 景一	BX担当
執行役員	千野 博	経理・財務担当

ご参考

コーポレートガバナンス関連情報(2021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	女性取締役の割合	2名/12名(16.7%)
(取締役会実効性確保のための前提条件)	外国籍取締役の割合	3名/12名(25.0%)

監査等委員会

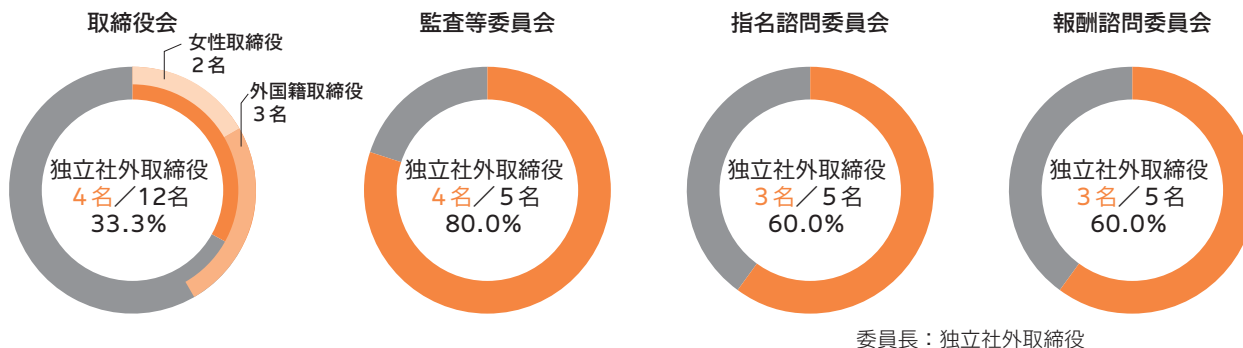
原則4-8(独立社外取締役の有効な活用)	独立社外取締役の割合	4名/5名(80.0%)
----------------------	------------	--------------

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/5名(60.0%)
----------------------	------------	--------------

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/5名(60.0%)
----------------------	------------	--------------



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*	30.3%

\*業績指標が基準値を達成した場合で、かつ株式報酬は業績連動型株式報酬制度(信託型)である。

## 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

2020年は新型コロナウイルス感染症の拡大により、世界的に景気が急速に悪化しました。特に2020年3月以降は、当社グループの国内外の事業にも影響を及ぼし始めました。

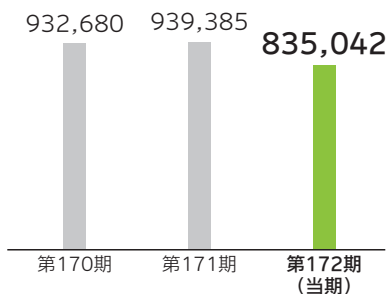
こうした環境下、当期(2020年1月1日~12月31日)における当社グループの業績は、収益は9,392億43百万円(前期比10.4%減)、売上総利益は8,350億42百万円(同11.1%減)、売上総利益のオーガニック成長率(為替やM&Aの影響を除いた内部成長率)は△11.1%となりました。景気の悪化に対応したコストコントロールに努めたことなどにより、調整後営業利益は1,239億79百万

円(同11.9%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14.8%(前期は15.0%)、親会社の所有者に帰属する調整後当期利益は698億90百万円(前期比8.2%減)となりました。減損および事業構造改革費用の計上などにより営業損失は1,406億25百万円(前期は営業損失33億58百万円)、親会社の所有者に帰属する当期損失は1,595億96百万円(前期は当期損失808億93百万円)となりました。

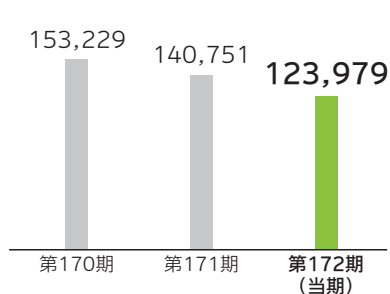
なお、調整後営業利益は、営業利益から、買収行為に関連する損益および一時的要因を排除した、恒常的な事業の業績を測る利益指標であります。

買収行為に関連する損益：買収に伴う無形資産の償却費、M&Aに伴う費用、被買収会社に帰属す

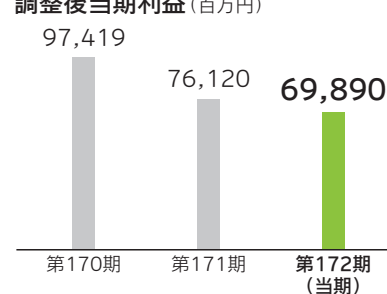
売上総利益 (百万円)



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)





る株式報酬費用、完全子会社化に伴い発行した株式報酬費用

一時的要因の例示：事業構造改革費用、減損、固定資産の売却損益など

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

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

## (2) 報告セグメントの収益実績

### ① 国内事業

国内事業の業務区分別売上高では、マーケティング／プロモーションは前期を5.4%上回りましたが、テレビ(同12.5%減)、インターネット(同1.4%減)、クリエイティブ(同15.0%減)などは前期を下回りました。特に2020年4月以降は、新型コロナウイルス感染症の拡大による悪影響が顕著となりました。この結果、国内事業の売上総利益は3,489億2百万円(同8.3%減)、売上総利益のオーガニック成長率は△8.4%となりました。景

気の悪化に対応したコストコントロールに努めたものの、調整後営業利益は627億46百万円(同13.4%減)、オペレーティング・マージンは18.0%(前期は19.1%)となり、前期を下回りました。

なお、国内事業において計上した事業構造改革費用は242億78百万円(前期はなし)、減損損失は43億52百万円(前期は0百万円)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、ヨーロッパ、中東およびアフリカ(以下「EMEA」)が△12.4%、米州(以下「Americas」)が△11.3%、アジア太平洋(日本を除く。以下「APAC」)が△18.0%となり、全体では△13.0%となりました。主要国別にみると、ロシアは堅調でしたが、フランス、ブラジル、カナダ、中国、インドなどは厳しい状況となっています。特に2020年3月以降は数多くの市場で、新型コロナウイルス感染症の拡大による悪影響を受けています。

海外事業の売上総利益は、4,863億2百万円(前期比13.1%減)となりましたが、リストラによるコスト削減や、景気の悪化に対応したコストコントロールに努めたことなどにより、調整後営業利益は665億18百万円(同2.7%減)となりました。オペレーティング・マージンは13.7%(前期は

12.2%)となり、前期を上回りました。

なお、海外事業において計上した事業構造改革費用は541億15百万円(前期は196億82百万円)、減損損失は1,403億67百万円(前期は736億69百万円)となりました。

## 2. 対処すべき課題

当社グループの事業環境は近年大きな変化の渦中にあります。生活者はデジタル化の進展により個人化された顧客体験を求め、これに対応するため、広告会社の事業モデルは従来のなエージェントモデルから顧客企業とのパートナーシップへと移行しつつあります。また、価値提供の手法はテクノロジー、オートメーション、アウトソーシングの活用が進展しています。

2020年はコロナ禍がこれらの変化を加速させました。新型コロナウイルス感染症の世界的蔓延は、生活者の行動様式と価値観を大きく変化させ、Eコマースへの急速な傾倒に代表される消費行動、メディア接触行動などに顕著な変化が認められます。また、世界的な危機に際し、社会的課題への意識が従来以上に高まっています。

企業においても、こうした生活者の意識・行動の変化への対応に加え、リモートワーク対応など企業活動の本質的な転換が迫られ、いわゆるデジタルトランスフォーメーションと呼ばれる企業経営全般の基盤のデジタル化が求められるなど、各企業の経営および事業課題は広範化・複合化し、より高度なアプローチを必要としています。国内・海外を問わず、当社グループの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、顧客各社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。加えて、社会課題への適切な対応が、当社グループを含む全ての企業の命題となっており、その成否が企業の存亡を左右することも広く認識されていると考えます。

こうした急速な変化に迅速に対応すべく、当社グループは2020年8月より「包括的な事業オペレーションと資本効率に関する見直し」と呼ぶ構造改革に着手し、2020年度中に海外事業の事業構造

改革や保有株式の売却などの一部施策を実施してきました。2021年度は国内外でのさらなる事業構造改革やバランスシートの効率化に向けた施策を遂行します。

さらに、新たな事業環境に即応し、そこに見出される事業機会を的確に捉えるための事業変革と、その先の事業成長を具体化していくために、今般2021年度から2024年度までの4年間を対象とする「中期経営計画―構造改革と事業変革による持続的な成長の実現―」を策定いたしました。本計画では、既に着手している構造改革を加速するとともに、業績の回復から事業変革を通じた成長の実現と企業価値の持続的な向上を図るべく、以下の4点に注力してまいります。

1. 事業変革による成長戦略の実践
2. 収益性と効率性の改善
3. 株主価値の持続的向上、財務基盤の改善
4. ESG経営の推進

## 1. 事業変革による成長戦略の実践

高度化・複合化する顧客の課題に対し、当社グループは保有するユニークかつ多岐に渡る事業資産・ケイパビリティを活かし、それらを適切に組

み合わせた統合的解決手段として提供する「Integrated Growth Solutions」による顧客事業の成長貢献を事業戦略の核に据えています。クリエイティビティなどマーケティングコミュニケーションで培ったノウハウを、データとテクノロジーと融合して進化させるとともに、「カスタマー・トランスフォーメーション&テクノロジー※」事業と位置づけた顧客企業の事業変革を支援する領域を強化し、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統合ソリューションとして提供するモデルを確立してまいります。

新しいテクノロジーやソリューション開発、イノベーションへの投資を通じたオーガニック成長と、成長領域であるカスタマー・トランスフォーメーション&テクノロジーへフォーカスしたM&A・投資によりケイパビリティとスケールを拡充し、事業変革の実現を目指します。

## 2. 収益性と効率性の改善

包括的見直しを端緒とした構造改革の諸施策の着実な遂行に加え、収益性改善を恒常的な効果とするための施策を継続的に検討してまいります。ニアショア・オフショアやRPAの活用などの事業

基盤構築による効率化や、国内外での事業再編を通じた重複機能の排除、業務の標準化とIT基盤の整備などを通じた管理コストの縮減を進めてまいります。また、リモートワークの浸透などを踏まえた最適なオフィス活用のあり方を再考し、不動産保有の方針も含めて検討してまいります。

### 3. 株主価値の持続的向上と、財務基盤の改善

構造改革・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は重要な経営課題です。短期的にはコロナ禍による不透明な事業環境をマネージしつつ、中長期的な事業変革や成長戦略を支える財務基盤を維持するために適切なレバレッジ水準を設定するとともに、非事業資産の処分なども含めた総合的な施策を続けてまいります。また、より明確な株主還元を行うため、利益に応じた配当方針へ変更し、利益の回復・成長に応じた適切な還元を行います。他方、成長に向けた投資については事業環境を注視した保守的な水準を維持し、規律ある投資を行ってまいります。事業変革および投資を通じた事業成長、利益成長を通じた株主価値の持続的向上に努めてまいります。

### 4. ESG経営の推進

当社グループは、ESG経営を一層重視してまいります。当社グループ自身の取組みとして、気候変動への影響緩和に寄与する活動、ダイバーシティ&インクルージョンの企業文化の醸成と機会の提供によるグループ内のすべての人財の成長支援など多様な活動を積極的に推進します。また、広告事業におけるノウハウを活用し、より良い選択を生活者に促し、持続可能な消費と生産を促進する対外的活動にも取り組んでまいります。加えて、当社グループ内と顧客に対し、協働で持続可能な社会的価値を創造し、世界の発展と成長に貢献することを目指してまいります。

コーポレートガバナンス面においても、長期的な事業成長に資するガバナンス体制の高度化を図るべく、様々な施策を検討してまいります。

## 中期経営計画の経営目標と経営方針

### ● 経営目標

- オーガニック成長率 2021～24年度の平均成長率で3～4%
- オペレーティング・マージン 2021年度から2024年度にかけて漸進的に改善
- 売上総利益に占めるカスタマートランスフォーメーション&テクノロジー構成比  
当中期経営計画期間を通じて向上させ、将来的には50%へ。
- ESG経営の推進
  - ◇ 2030年までにCO<sub>2</sub>排出量を46%削減、2030年までに再生可能エネルギー使用率100%を達成など、複数の目標とアクションプランを設定
  - ◇ 従業員エンゲージメントスコアの向上。
  - ◇ 従業員のダイバーシティ&インクルージョンを推進。

### ● 経営方針

- 新たな配当方針；配当性向(基本的1株当たり調整後当期利益ベース)を今後数年で35%へと漸進的に引き上げ。
- 中期的なNet Debt/EBITDA倍率を1.5倍水準(IFRS 16を控除。但し、短期的にはより低い水準)で管理。

※「カスタマートランスフォーメーション&テクノロジー」事業は、マーケティング・テクノロジー、カスタマーエクスペリエンスマネジメント、コマース、システム・インテグレーション、トランスフォーメーション&グロース戦略など新領域の事業

### 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169期 2017年 1月-12月	第170期 2018年 1月-12月	第171期 2019年 1月-12月	第172期(当期) 2020年 1月-12月
収益(百万円)	928,841	1,018,512	1,047,881	939,243
売上総利益(百万円)	877,622	932,680	939,385	835,042
営業利益又は 営業損失(△)(百万円)	137,392	111,638	△3,358	△140,625
当期利益又は 当期損失(△)(百万円) (親会社の所有者に帰属)	105,478	90,316	△80,893	△159,596
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)	373.11	320.39	△287.92	△571.19
親会社の所有者に 帰属する持分(百万円)	1,093,211	1,047,619	974,977	756,870
資産合計(百万円)	3,562,857	3,638,488	3,795,729	3,380,412

(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) 当社の財産および損益の状況の推移

区分	第169期 2017年 1月-12月	第170期 2018年 1月-12月	第171期 2019年 1月-12月	第172期(当期) 2020年 1月-12月
売上高 (172期については営業利益) (百万円)	1,561,528	1,539,962	1,526,241	36,054
経常利益(百万円)	76,837	75,414	54,303	16,493
当期純利益又は 当期純損失(△)(百万円)	63,556	94,841	58,294	△278,309
1株当たり当期純利益又は 1株当たり当期純損失(△) (円)	224.82	336.44	207.49	△996.05
純資産(百万円)	939,212	991,086	1,048,593	616,425
総資産(百万円)	1,764,774	1,838,638	1,867,565	1,093,173

(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または管理およ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期以前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。

#### 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、2020年4月に、当社の米国子会社であるMerkle Group Inc. (当時の当社持分約66%、以下「マークル社」) を存続会社、当社が米国に設立した完全子会社OrangeCo Merger Sub, Inc. を消滅会社とする吸収合併 (米国法上のいわゆる逆三角合併) により、マークル社の少数株主持分を全て取得し、マークル社を完全子会社化しました。

また、2020年12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5,000万株を、約1,940億円で売却しました。

#### 5. 資金調達状況

当社は、既存負債の償還に充てるべく、2020年7月に無担保普通社債 (1,200億円) を発行いたしました。

#### 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

当社 (東京都港区)  
(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
64,533名	1,867名減

(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	30,000
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	93,150 [USD 900百万]
株式会社みずほ銀行	90,883 [GBP 650百万]
株式会社三井住友銀行	41,400 [USD 400百万]
農林中央金庫	10,350 [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
株式会社電通	東京都港区	10,000(百万円)	100.0	広告および広告関連事業
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
北京電通廣告有限公司	中国 北京	RMB142百万	100.0	中国における広告業
株式会社CARTA HOLDINGS	東京都渋谷区	1,111(百万円)	52.8	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。

- 株式会社電通は、2020年1月1日をもって会社分割により当社の一切の事業(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または管理およびグループ運営に関する事業を除きます。)を承継した会社です。
- Dentsu Aegis Network Ltd. (電通イージス・ネットワーク社)は、2020年9月30日付で、Dentsu International Limited (電通インターナショナル社)に商号を変更いたしました。
- 2020年4月に、当社の米国子会社であるMerkle Group Inc. (当時の当社持分約66%、以下「マークル社」)を存続会社、当社が米国に設立した完全子会社OrangeCo Merger Sub, Inc.を消滅会社とする吸収合併(米国法上のいわゆる逆三角合併)により、マークル社の少数株主持分を全て取得し、マークル社を完全子会社化しました。
- 上記の重要な子会社を含む連結子会社は1,007社、持分法適用会社は93社であります。

## 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（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または管理およびグループ運営に関する事業を除きます。）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。

当期期末配当につきましては、安定性を重視しつつ、連結業績動向、財務状況等を総合的に勘案し、2020年2月15日開催の取締役会において、1株当たり23円75銭と決議しております。この結果、中間配当金として既に1株当たり47円50銭をお支払いしておりますので、年間の配当金は1株当たり71円25銭となります。

当社は、今般発表した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とらえ、広く社会課題の解決に資するとともに、さらなる企業価値、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、次期以降の配当方針としては、基本的1株当たり調整後当期利益に対する配当性向を今後数年で35%まで漸進的に高めてまいります所存です。

当社は、今後も、株主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。

## 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 (President & CEO) プレジデント&チーフ・エグゼクティブ・オフィサー
桜井 俊	代表取締役副社長執行役員 チーフ・アドミニストレーション・オフィサー (CAO)
ティモシー・ アンドレー	取締役副社長執行役員 チーフ・オペレーティング・オフィサー (COO)
五十嵐 博	取締役執行役員 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
曾我 有信	取締役執行役員 チーフ・ファイナンシャル・オフィサー (CFO)
ニック・ プライディ	取締役執行役員 デュープティ・チーフ・ファイナンシャル・オフィサー (D-CFO)
松井 巖	取締役
大越いづみ	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
サイモン・ ラフィン	取締役・監査等委員

- (注) 1. 取締役高田佳夫氏、遠谷信幸氏、松原亘子氏および千石義治氏は、2020年3月27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. 取締役のうち松井巖氏、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、勝悦子氏およびサイモン・ラフィン氏は、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。また、監査等委員である取締役サイモン・ラフィン氏は英国において公認会計士の資格を有しており、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、取締役のうち松井巖氏、大越いつみ氏、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、2020年3月27日開催の定時株主総会終結の時までは取締役千石義治氏が、また、同日以降は取締役大越いつみ氏が、その任にあっております。
7. 当社は、保険会社との間で役員賠償責任保険(D & O保険)契約を締結しております。同保険の被保険者の範囲は、当社および当社の国内子会社44社の取締役、執行役員および監査役ならびにそれらの相続人であり、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、故意または重過失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、保険料は、当該役員が職務を行う会社が全額負担をしております。

## 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		
			基本年俵	年次賞与	ファントム ストック (中長期賞与)	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	6 (6)	231 (184)	226 (179)	—	4 (4)	—
	社外	2	15	15	—	—	—
監査等委員である取締役	社内	2	36	36	—	—	—
	社外	4	56	56	—	—	—

(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。

3. 当期に関して記載すべき業績連動型株式報酬(中長期賞与)の金額はありません。

4. ファントムストック(中長期賞与)は、当社執行役員の当期における職務執行の対価として、一定の基準額を2020年1月における当社普通株式の平均株価で除した数のポイントを受けた上で、当期を初事業年度として連続する3事業年度が経過した2023年2月末日に、その時点における当社普通株式の株価に上記の付与ポイント数を乗じた額の金銭の給付を当社から受けることのできる金銭報酬の一種であり、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1名に対し、業績連動型株式報酬に代えて付与したものです。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)の金額は、日本基準に基づき当期に費用計上した金額を示しております。

5. 上記の表に記載している「基本年俸」には、2020年3月27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3名のうち当社から報酬等を受けていなかった2名を除く1名、および同日をもって監査等委員である取締役を退任した取締役1名の分を含んでおります。
6. 当期に関して記載すべき年次賞与の支給はありません。
7. 監査等委員会は、社外取締役3名、代表取締役社長執行役員1名および代表取締役副社長執行役員1名の計5名から構成される報酬諮問委員会が取締役会に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。その結果、特段指摘すべき点ははありません。
8. 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、2020年度には50,343英ポンドの報酬を受けております。

## 4. 社外役員に関する事項

### (1) 当期における主な活動状況

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。

### (2) 重要な兼職先と当社との関係

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 2020年12月31日現在

(単位：百万円)

### 資産

科目	金額
<b>流動資産</b>	<b>1,924,816</b>
現金及び現金同等物	530,692
営業債権及びその他の債権	1,293,370
棚卸資産	23,848
その他の金融資産	12,162
その他の流動資産	64,739
売却目的で保有する非流動資産	2
<b>非流動資産</b>	<b>1,455,595</b>
有形固定資産	280,196
のれん	593,369
無形資産	207,182
投資不動産	36,362
持分法で会計処理されている投資	50,906
その他の金融資産	216,750
その他の非流動資産	16,202
繰延税金資産	54,624
<b>資産合計</b>	<b>3,380,412</b>

### 負債及び資本

科目	金額
<b>流動負債</b>	<b>1,759,071</b>
営業債務及びその他の債務	1,247,172
借入金	72,533
その他の金融負債	149,737
未払法人所得税等	71,228
引当金	28,745
その他の流動負債	189,654
<b>非流動負債</b>	<b>800,987</b>
社債及び借入金	512,274
その他の金融負債	149,305
退職給付に係る負債	25,421
引当金	48,013
その他の非流動負債	10,970
繰延税金負債	55,002
<b>負債合計</b>	<b>2,560,059</b>
親会社の所有者に帰属する持分	756,870
資本金	74,609
資本剰余金	75,596
自己株式	△34,592
その他の資本の構成要素	41,790
利益剰余金	599,466
非支配持分	63,483
<b>資本合計</b>	<b>820,353</b>
<b>負債及び資本合計</b>	<b>3,380,412</b>



## 連結損益計算書 2020年1月1日から2020年12月31日まで

(単位：百万円)

科目	金額
売上高(注)	4,498,216
収益	939,243
原価	104,201
売上総利益	835,042
販売費及び一般管理費	740,383
貸倒引当金繰入額	5,979
事業構造改革費用	78,394
減損損失	144,720
その他の収益	6,604
その他の費用	12,793
営業損失	△140,625
持分法による投資利益	1,680
持分法で会計処理されている投資の減損損失	958
関連会社株式売却益	144
段階取得に係る再測定による利益	44
金融損益及び税金控除前損失	△139,714
金融収益	18,871
金融費用	20,290
税引前損失	△141,133
法人所得税費用	11,162
当期損失	△152,296
当期損失の帰属	
親会社の所有者	△159,596
非支配持分	7,299

(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 2020年1月1日から2020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
2020年1月1日残高	74,609	100,102	△60,202	26,559	2,952	177,137
当期利益又は損失(△)						
その他の包括利益				△23,396	△8,351	△15,814
当期包括利益	—	—	—	△23,396	△8,351	△15,814
自己株式の取得			△10,004			
自己株式の処分		△26,197	35,613			
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						△117,296
その他の増減		1,691				
所有者との取引額等合計	—	△24,505	25,609	—	—	△117,296
2020年12月31日残高	74,609	75,596	△34,592	3,162	△5,398	44,026

	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		
2020年1月1日残高	—	206,649	653,818	974,977	77,556	1,052,533
当期利益又は損失(△)		—	△159,596	△159,596	7,299	△152,296
その他の包括利益	△3,479	△51,042		△51,042	△951	△51,993
当期包括利益	△3,479	△51,042	△159,596	△210,638	6,348	△204,289
自己株式の取得		—		△10,004		△10,004
自己株式の処分		—		9,416		9,416
配当金		—	△26,508	△26,508	△2,927	△29,436
非支配持分株主との取引		—	16,195	16,195	△17,316	△1,121
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	3,479	△113,816	113,816	—		—
その他の増減		—	1,740	3,431	△177	3,254
所有者との取引額等合計	3,479	△113,816	105,243	△7,468	△20,421	△27,890
2020年12月31日残高	—	41,790	599,466	756,870	63,483	820,353

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 2020年12月31日現在

(単位：百万円)

### 資産の部

科目	金額
<b>流動資産</b>	<b>299,513</b>
現金及び預金	177,355
関係会社短期貸付金	107,114
前払費用	2,642
その他	12,604
貸倒引当金	△203
<b>固定資産</b>	<b>793,659</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>178,290</b>
建物(純額)	43,782
構築物(純額)	629
車両運搬具(純額)	5
工具、器具及び備品(純額)	1,253
土地	132,620
<b>無形固定資産</b>	<b>9</b>
ソフトウェア	8
その他	1
<b>投資その他の資産</b>	<b>615,358</b>
投資有価証券	114,517
関係会社株式	331,549
その他の関係会社有価証券	57,703
関係会社出資金	15,471
長期貸付金	89,300
再評価に係る繰延税金資産	912
その他	5,961
貸倒引当金	△58
<b>資産合計</b>	<b>1,093,173</b>

### 負債の部

科目	金額
<b>流動負債</b>	<b>213,896</b>
短期借入金	127,498
1年内返済予定の長期借入金	32,720
未払金	4,024
未払費用	861
未払法人税等	48,488
資産除去債務	147
その他	156
<b>固定負債</b>	<b>262,851</b>
社債	200,000
長期借入金	61,520
株式給付引当金	53
繰延税金負債	370
その他	907
<b>負債合計</b>	<b>476,747</b>

### 純資産の部

科目	金額
<b>株主資本</b>	<b>578,541</b>
資本金	74,609
資本剰余金	81,991
資本準備金	76,541
その他資本剰余金	5,449
<b>利益剰余金</b>	<b>455,961</b>
利益準備金	722
その他利益剰余金	455,238
固定資産圧縮積立金	1,648
別途積立金	445,500
繰越利益剰余金	8,090
自己株式	△34,021
評価・換算差額等	37,883
その他有価証券評価差額金	42,604
土地再評価差額金	△4,721
<b>純資産合計</b>	<b>616,425</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>1,093,173</b>

(個別)

## 損益計算書 2020年1月1日から2020年12月31日まで

(単位：百万円)

科目	金額	
営業収益		36,054
営業費用		20,305
営業利益		15,748
営業外収益		
受取利息及び受取配当金	3,139	
その他	196	3,336
営業外費用		
支払利息	1,062	
社債利息	402	
社債発行費	370	
その他	755	2,591
経常利益		16,493
特別利益		
投資有価証券売却益	179,058	
その他	169	179,228
特別損失		
投資有価証券評価損	4,307	
関係会社株式評価損	416,224	
減損損失	633	
その他	239	421,404
税引前当期純損失(△)		△225,682
法人税、住民税及び事業税	56,250	
法人税等調整額	△3,624	52,626
当期純損失(△)		△278,309

(個別)

株主資本等変動計算書 2020年1月1日から2020年12月31日まで

(単位：百万円)

	株主資本								
	資本金	資本剰余金				利益剰余金			
		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	
2020年1月1日残高	74,609	76,541	23,293	99,835	722	1,698	445,500	312,883	760,804
当事業年度中の変動額									
会社分割による減少					-				-
剰余金の配当					-			△26,533	△26,533
固定資産圧縮積立金の取崩					-	△50		50	-
当期純損失(△)					-			△278,309	△278,309
自己株式の取得					-				-
自己株式の処分			△17,843	△17,843					-
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	-	-	△17,843	△17,843	-	△50	-	△304,792	△304,843
2020年12月31日残高	74,609	76,541	5,449	81,991	722	1,648	445,500	8,090	455,961

	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	
2020年1月1日残高	△59,931	875,318	177,196	5,988	△9,909	173,275	1,048,593
当事業年度中の変動額							
会社分割による減少			-	△5,988		△5,988	△5,988
剰余金の配当		△26,533				-	△26,533
固定資産圧縮積立金の取崩			-			-	-
当期純損失(△)		△278,309				-	△278,309
自己株式の取得	△10,821	△10,821				-	△10,821
自己株式の処分	36,732	18,888				-	18,888
株主資本以外の項目の当事業年度中の変動額(純額)			-	△134,591	-	5,188	△129,403
当事業年度中の変動額合計	25,910	△296,776	△134,591	△5,988	5,188	△135,391	△432,168
2020年12月31日残高	△34,021	578,541	42,604	-	△4,721	37,883	616,425

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

# 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

2021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

東京事務所

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 江澤 修司 ㊞

### 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2020年1月1日から2020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、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。

### 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。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業的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、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、継続企業的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。継続企業的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、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

# 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

2021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

東京事務所

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 江澤 修司 ㊞

### 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2020年1月1日から2020年12月31日までの第172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。

### 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、2020年1月1日から2020年12月31日までの第172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、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号ロ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、取締役の競争取引、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。

2021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	大越いづみ
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
監査等委員	サイモン・ラフィン

(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、監査等委員サイモン・ラフィンは、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

# 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。



# 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  
電話：03-6217-6600（代表）

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。  
何卒ご理解いただきますようお願い申し上げます。



みんなの文字®

この印刷物は、みんなの文字を使用しています。みんなの文字は、  
一般社団法人 UCDA が「読みやすさ」を認証した書体です。

