

第173回 定時株主総会招集ご通知
株式会社 電通グループ

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173回定時株主総会 招集ご通知	7
----------------------	---

P.9

株主総会参考書類

第1号議案 定款一部変更（株主総会資料の 電子提供制度導入）の件	9
第2号議案 定款一部変更（監査等委員である 取締役の員数変更）の件	10
第3号議案 監査等委員でない取締役7名選任の件	11
第4号議案 監査等委員である取締役6名選任の件	16
ご参考 取締役のスキルについて	21
コーポレートガバナンス体制について	23
コーポレートガバナンス関連情報	28

添付書類

P.29

事業報告

I 当社グループの現況に関する事項	29
II 株式および新株予約権等に関する事項	39
III 会社役員に関する事項	40
IV 会計監査人に関する事項	50
V 会社の体制および方針	50

P.51

連結計算書類

P.55

計算書類

P.59

監査報告書

会計監査人の監査報告書	59
監査等委員会の監査報告書	61

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。

また新型コロナウイルスによる感染症の被害に遭われた皆様に、心よりお見舞いを申し上げます。

コロナ禍は未だ続いている状況ではございますが、予定通り第173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。

2020年以降、新型コロナウイルス感染症への対応の中で、国・地域、企業、そして生活者のすべてがこれまでの常識を再考し、新しい挑戦を重ねたことで、社会は急速に変貌し続けています。そして、生活者の価値観の多様化も加速したことで、社会基盤はそれを受容すべく、大きな変化を遂げています。こうした社会変容に伴い、私たちが協働させていただくクライアント、パートナー企業は、より複雑化、高度化された課題に直面しています。電通グループも同様です。しかし私たちはそれを、社会への貢献と自身の成長の機会と捉えています。

クライアント、パートナー企業の成長には、共に課題を解き明かし、解決に向けて取り組む存在、その結果が出るまで、共に走り続ける覚悟を持った存在、更に社会の持続的成長への貢献のためには、「人」について最も深く理解している存在が必要です。

こうした困難かつ不確実な時代に、電通グループがクライアント、パートナー企業、ひいては社会にとって必要とされ続ける存在であるために、私たちは、自身の構造改革と事業変革を推進しながら、培ってきた知見やネットワークを最大限に生かしていきます。そして、顧客、パートナー、従業員、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き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
山本敏博

当社第173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

2022年3月30日（水）に当社第173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、2022年3月29日（火）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、本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、間隔をあけ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

- ・本総会の議事は、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。
- ・本総会の議事は、会場の扉を開放したまま開催させていただきます。

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

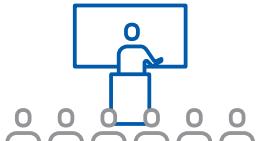
以上、ご理解・ご協力のほど、何卒よろしくようお願い申し上げます。

議決権行使のお願い

議決権は、株主の皆様が当社の経営にご参加いただくための大切な権利です。

議決権の行使方法は、以下の方法がございます。

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

株主総会に出席	議決権行使書を郵送	インターネットによる行使
 <p>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>2022年 3月30日 (水) 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>2022年 3月29日 (火) 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>2022年 3月29日 (火) 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。

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) 議決権を有する他の株主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り行使された内容を有効なものとして取り扱わせていただきます。
- (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わせていただきます。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わせていただきます。

インターネットで議決権を行使される場合

インターネットによる議決権行使は、パソコンまた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。

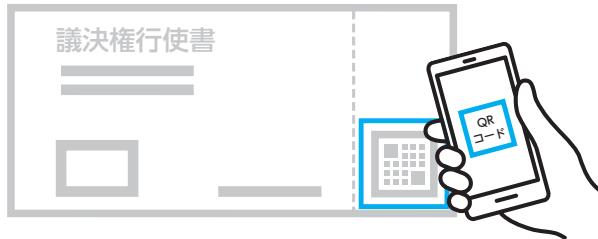
議決権行使ウェブサイトへアクセスしていただき、賛否をご入力ください。

行使期限：2022年3月29日（火曜日）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。

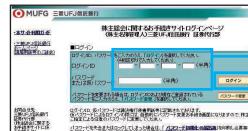
再行使する場合、もしくはQRコードを用いずに議決権を行使する場合は、右の「ログインID・仮パスワードを入力する方法」をご確認ください。

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/>

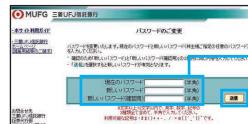
2 お手元の議決権行使書用紙の右下に記載された「ログインID」および「仮パスワード」を入力し、「ログイン」をクリックしてください。



「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

パソコンまたはスマートフォン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 山本 敏博

第173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173回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。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

(1) 本書類には、株主総会参考書類のほか、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、以下の事項を除く事項を記載しています。

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

6. 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の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	2022年3月30日（水曜日）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173期（2021年1月1日から2021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173期（2021年1月1日から2021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（株主総会資料の電子提供制度導入）の件 第2号議案 定款一部変更（監査等委員である取締役の員数変更）の件 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6名選任の件

新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、本総会につきましては、極力、書面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

第1号議案

定款一部変更（株主総会資料の電子提供制度導入） の件

1. 提案の理由

「会社法の一部を改正する法律」（令和元年法律第70号）附則第1条ただし書きに規定する改正規定が2022年9月1日に施行されますので、株主総会資料の電子提供制度導入に備えるため、次のとおり当社定款を変更するものがあります。

- ① 変更案第19条第1項は、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとる旨を定めるものであります。
- ② 変更案第19条第2項は、書面交付請求をした株主に交付する書面に記載する事項の範囲を限定するための規定を設けるものであります。
- ③ 株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供の規定（現行定款第19条）は不要となるため、これを削除するものであります。
- ④ 上記の新設・削除に伴い、効力発生日等に関する附則を設けるものであります。

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>（株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供） 第19条 本会社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類、事業報告、計算書類および連結計算書類に記載または表示すべき事項に係る情報を、<u>法務省令に定めるところに従いインターネットを利用する方法で開示することにより、株主に対して提供したものとみなすことができる。</u> <新設></p>	<p><削除></p> <p>（電子提供措置等） 第19条 本会社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類等の内容である情報について、<u>電子提供措置をとるものとする。</u> 2. 本会社は、<u>電子提供措置をとる事項のうち法務省令で定めるものの全部または一部について、議決権の基準日までに書面交付請求した株主に対して交付する書面に記載しないことができる。</u></p>

現行定款	変更案
<新設>	(附則) 1. 現行定款第19条(株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供)の削除および変更案第19条(電子提供措置等)の新設は、会社法の一部を改正する法律(令和元年法律第70号)附則第1条ただし書きに規定する改正規定の施行の日(以下「施行日」という。)から効力を生ずるものとする。 2. 前項の規定にかかわらず、施行日から6か月以内の日を株主総会の日とする株主総会については、現行定款第19条はなお効力を有する。 3. 本附則は、施行日から6か月を経過した日または前項の株主総会の日から3か月を経過した日のいずれか遅い日後にこれを削除する。

第2号議案 定款一部変更(監査等委員である取締役の員数変更)の件

1. 提案の理由

当社グループのガバナンス体制に対する監査・監督機能の一層の強化・充実を図るため、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5名から6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(条文省略) 2. 前項の取締役のうち、監査等委員である取締役は、 <u>5名以内とする。</u>	(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>6名以内とする。</u>

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、2023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、指名諮問委員会が取締役に答申した各候補者について、その決定の方針・考え方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

1 ティモシー・アンドレー

1961年4月28日生（満60歳） 再任

現に保有する普通株式11,665株

当社または当社の子会社の業績連動型株式報酬制度により当社の業績に応じて付与される普通株式（最大値） 76,818株

取締役会出席状況：100%（16回／16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
		2018年1月	当社取締役執行役員
2005年12月	BASF Corporation, CCO (Chief Communication Officer)	2020年1月	当社取締役副社長執行役員
		2020年9月	Dentsu International Limited Executive Chairman
2006年5月	Dentsu America, LLC. CEO		
2008年6月	当社執行役員	2021年3月	当社代表取締役副社長執行役員
2008年11月	Dentsu Holdings USA, LLC. President & CEO	2022年1月	当社代表取締役（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。2008年6月から当社の執行役員、2013年6月から当社の取締役専務執行役員に就任し、さらに2020年1月からは当社の取締役副社長執行役員として、グループ経営に関し、海外事業統括の立場から積極的に意見・提言等を行っており、海外事業部門のプレゼンスを高めるなど、当社の企業価値の向上に貢献してきました。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、同氏の経験等を取締役会の監督機能の強化および当社の持続的成長と企業価値向上に活用していただくことが期待できるものと判断しております。なお、同氏が選任された場合、業務を執行しない取締役として、取締役会議長に選定する予定です。



候補者番号

い が ら し ひろし
2 五十嵐 博

1960年7月23日生（満61歳）

再任

担当 社長執行役員CEO

現に保有する普通株式5,056株

当社または当社の子会社の業績連動型株式報酬制度により当社の業績に応じて付与される普通株式（最大値） 44,335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	2022年1月	当社取締役社長執行役員（現任）
2013年4月	当社営業局長	2022年1月	株式会社電通代表取締役（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		
2020年1月	株式会社電通代表取締役社長執行役員		

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、2017年1月から当社の執行役員に就任し、さらに2018年3月からは当社の取締役執行役員として、国内事業部門統括の立場から当社グループの事業変革について積極的に意見・提言等を行い、当社の企業価値の向上に貢献しております。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。なお、同氏が選任された場合、代表取締役に選定する予定です。

重要な兼職の状況

- Dentsu International Limited Non-Executive Chairman of the Board



候補者番号

そ が ありのぶ
3 曾我 有信

1965年3月27日生（満56歳）

再任

担当 副社長執行役員CFO

現に保有する普通株式2,000株

当社または当社の子会社の業績連動型株式報酬制度により当社の業績に応じて付与される普通株式（最大値） 32,182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3月	当社取締役執行役員
2015年6月	当社経理局長	2022年1月	当社取締役副社長執行役員（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に就任し、さらに同年3月からは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・提言等を行い、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。なお、同氏が選任された場合、代表取締役に選定する予定です。

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

4 ニック・プライデイ

1974年6月20日生（満47歳）

再任

担当 Deputy CFO (Deputy Chief Financial Officer)

現に保有する普通株式0株

当社または当社の子会社の業績連動型株式報酬制度により当社の業績に応じて付与される普通株式
(最大値) 122,373株

取締役会出席状況：100%（16回／16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
2013年4月	Dentsu Aegis Network Ltd. (現 Dentsu International Limited) CFO		CFO（現任）

監査等委員でない取締役候補者とする理由

ニック・プライデイ氏は、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, CFO



候補者番号

5 ウェンディ・クラーク

1971年1月19日生（満51歳）

再任

担当 電通インターナショナル担当

現に保有する普通株式0株

当社または当社の子会社の業績連動型株式報酬制度により当社の業績に応じて付与される普通株式
(最大値) 262,961株

取締役会出席状況：92%（11回／12回）

略歴および地位

2001年2月	GSD&M, SVP/Director	2016年1月	DDB Worldwide North America, CEO
2004年1月	AT&T, SVP	2018年2月	DDB Worldwide, CEO
2008年1月	The Coca-Cola Company, SVP	2020年9月	Dentsu Aegis Network Ltd. (現 Dentsu International Limited) Global CEO（現任）
2014年1月	The Coca-Cola Company, President, Sparkling Brands & Strategic Marketing	2020年9月	当社執行役員
		2021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

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) のGlobal CEOおよび当社の執行役員（2021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事業推進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 Director, Global CEO



候補者番号 くれたに のりひろ

6 博谷 典洋

1965年12月3日生（満56歳）

新任取締役候補者

担当 電通ジャパンネットワーク担当

現に保有する普通株式3,253株

当社または当社の子会社の業績連動型株式報酬制度により当社の業績に応じて付与されうる普通株式（最大値） 31,951株

略歴および地位

1988年4月	当社入社	2020年1月	株式会社電通取締役副社長執行役員
2016年7月	当社デジタルプラットフォームセンター局長	2022年1月	同 取締役社長執行役員（現任）
2017年1月	当社執行役員（現任） 株式会社電通デジタル代表取締役 CEO		

監査等委員でない取締役候補者とする理由

博谷典洋氏は、豊富なデジタル業務の経験を有するとともに、2017年1月から当社執行役員および株式会社電通デジタルの代表取締役CEOとして、さらに2020年1月からは当社の重要な子会社である株式会社電通の取締役副社長執行役員として経営的立場での豊富な経験を有しており、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、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 取締役社長執行役員



候補者番号 たかはし ゆうこ

7 高橋 祐子

1965年12月19日生（満56歳）

新任取締役候補者

現に保有する普通株式0株

当社または当社の子会社の業績連動型株式報酬制度により当社の業績に応じて付与されうる普通株式（最大値） 25,135株

略歴および地位

1992年10月	センチュリー監査法人（現有限責任あずさ監査法人）入所	2020年1月	当社執行役員
2001年2月	当社入社	2021年7月	公認会計士再登録
2017年1月	当社経理局長	2022年1月	当社エグゼクティブ・アドバイザー（現任）

監査等委員でない取締役候補者とする理由

高橋祐子氏は、経理および内部監査等の業務経験を経て、当社の執行役員等として経営的立場での豊富な経験を有しており、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、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。

- (注) 1. 五十嵐博氏がNon-Executive Chairman of the Boardを、曾我有信氏がNon-Executive Directorを、ウェンディ・クラーク氏がExecutive Director, Global CEOを、ニック・プライディ氏がExecutive Director, CFOを務めるDentsu International Limitedは、当社グループの海外事業運営を統括する当社の100%子会社であり、当社と当社との間には取引関係があります。
2. 当社は、当社の100%子会社であり、五十嵐博氏が代表取締役を、樽谷典洋氏が取締役社長執行役員を務める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。
3. 曾我有信氏が監査役を兼任している株式会社CARTA HOLDINGSは、当社の重要な子会社である株式会社電通との間に取引関係を有するとともに、同社も当社の重要な子会社であります。
4. その他に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。
5. 「当社または当社の子会社の業績連動型株式報酬制度により当社の業績に応じて付与される普通株式（最大値）」については、以下のとおりです。当社の業績連動型株式報酬制度においては、当社の執行役員（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「基準ユニット」が付与され、②その「基準ユニット」が、当該事業年度を初年度として連続する3事業年度（以下「業績評価期間」といいます。）の経過後に、業績評価期間の業績に応じ、当社の役員株式給付規則に定める算定式に従って調整され、③その調整後の「確定ユニット」の数に応じて、当社普通株式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。当社の子会社である株式会社電通の業績連動型株式報酬制度においても、同社の執行役員を対象として、当社の業績連動型株式報酬制度と基本的に同様の条件で当社普通株式等が交付され、また、当社の海外子会社であるDentsu International Limitedの業績連動型株式報酬制度においても、同社のSenior Leaderを対象として、業績評価期間である3事業年度の間継続してSenior Leaderの地位にあったことを条件とする点を除き、当社の業績連動型株式報酬制度と基本的に同様の条件で当社普通株式等が交付されます。上記の株式の数は、そのような当社または当社の子会社の業績連動型株式報酬制度により、対象となる各役職の職務執行の対価として、各候補者に将来交付される当社普通株式の総数の計算上の最大値を示しております。そのため、各候補者に実際に交付される当社普通株式の総数は、各業績評価期間における当社の業績に応じ、0から当該最大値までの範囲で変動します。なお、交付される当該株式に係る議決権は、各候補者に将来交付されるまでの間、行使されることはありません。
6. 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、現在、高橋祐子氏を除く本選任議案の各候補者が同保険の被保険者であるとともに、各候補者の選任が承認された場合、高橋祐子氏を含む候補者全員が同様の内容で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36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、故意または重大な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。
7. 当社は、本選任議案の各候補者の選任が承認された場合、各候補者との間で、会社法第430条の2第1項に規定する同項第1号の費用および同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することを内容とする補償契約を締結する予定です。なお、当該補償契約によって役員職務の執行の適正性が損なわれないようにするため、役員がその職務を行うにつき悪意または重大な過失があった場合や会社が役員に対して責任を追及する場合には補償の対象としないこととするなどの措置を講じる予定です。
8. 本総会においてティモシー・アンドレー氏および高橋祐子氏が監査等委員でない取締役に選任された場合、上記二氏は、業務を執行しない取締役に就任する予定です。その場合、当社は、上記二氏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。

第4号議案 監査等委員である取締役6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5名が任期満了となります。

つきましては、当社グループのガバナンス体制に対する監査・監督機能の一層の強化・充実を図るため、監査等委員である取締役6名の選任をお願いしたいと存じます。

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、2024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

1 おおこし いづみ
大越 いづみ

1964年4月29日生（満57歳）

再任

現に保有する普通株式2,369株

取締役会出席状況：100%（16回／16回） 監査等委員会出席状況：100%（11回／11回）

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	ワナーランパート株式会社入社	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
2014年4月	当社ビジネス・クリエーション局 上級特別職	2020年3月	当社取締役（監査等委員）（現任）
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、ビジネストランス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。2020年3月から当社の監査等委員である取締役として、当社グループ経営の監査・監督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ある取締役として、同氏の経験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

まつい がん
2 松井 巖

1953年12月13日生（満68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：2年（本総会終結時）

取締役会出席状況：100%（16回／16回）

略歴および地位

1980年4月	最高裁判所司法研修所 修了	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
2007年10月	大津地方検察庁検事正	2017年6月	株式会社オリентコーポレーション社外監査役（現任）
2009年7月	名古屋高等検察庁次席検事	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）
2010年10月	大阪高等検察庁次席検事	2018年6月	東鉄工業株式会社社外監査役（現任）
2012年6月	最高検察庁刑事部長	2018年6月	長瀬産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	2020年3月	当社監査等委員でない社外取締役（現任）
2015年1月	福岡高等検察庁検事長		
2016年9月	検察官を退官		
2016年11月	日本弁護士連合会弁護士登録（東京弁護士会所属）八重洲総合法律事務所（現任）		

監査等委員である社外取締役の候補者とした理由および期待される役割

松井巖氏は、検察官として長年、東京地検特捜部・刑事部・特別公判部勤務を始めとし、高検次席検事や最高検刑事部長といった検察の枢要部門を歴任し、その間、経済・租税事件を中心に数多くの社会の重大事件の捜査公判に直接当たるとともに、その指揮を執ってきた経験から、非常事態における企業その他組織の危機対応の重要性を熟知しております。さらに、その経験や見識をもとに、企業や官公庁におけるコンプライアンス、クライシスマネジメント案件を中心とした第三者調査委員会の委員長を歴任し、企業の社外役員にも就任しております。

2017年2月から当社の労働環境改革に関する独立監督委員会の委員長として、労働環境改革について、監督および意見・提言を行っており、2020年3月からは当社の監査等委員でない社外取締役として、特にコンプライアンスおよびガバナンス強化に関し、多大な貢献をしております。同氏は、過去に社外取締役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、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。

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
- グロープライド株式会社 社外取締役（監査等委員）



候補者番号

3 ポール・キャンランド

1958年12月4日生（満63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

1985年6月	オーウェンス・コーニング社入社	2007年6月	ウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社代表取締役社長
1987年4月	ペプシコ社入社	2014年7月	ウォルト・ディズニー・カンパニー・アジア プレジデント
1994年11月	沖縄ペプシコーラ社社長	2018年9月	PMCパートナーズ株式会社マネージングディレクター
1998年4月	ペプシコインターナショナル日本支社代表	2019年6月	ヤマハ株式会社社外取締役（現任）
1998年11月	ディズニーストア・ジャパン株式会社代表取締役総支配人	2019年9月	Age of Learning, Inc. CEO（現任）
2002年4月	ウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社	2021年11月	Age of Learning Japan株式会社 CEO（現任）
	ウォルト・ディズニー・テレビジョン・インターナショナル・ジャパン マネージングディレクター		

監査等委員である社外取締役の候補者とした理由および期待される役割

ポール・キャンランド氏は、グローバルエンターテインメント企業のアジア地区および日本法人の責任者として長年経営に携わり、グローバルな経営者としての豊富な経験と、デジタル事業分野、事業創造における実績および幅広い見識を有しております。同氏の経験は、当社に多様な視点をもたらすものと期待されます。かかる実績を踏まえ、今後は、当社の監査等委員である社外取締役として、同氏の経験等を当社グループ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

- ヤマハ株式会社 社外取締役
- Age of Learning, Inc. CEO
- Age of Learning Japan株式会社 CEO



候補者番号

4 アンドリュー・ハウス

1965年1月23日生（満57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10月	ソニー株式会社入社	2017年10月	同 取締役会長
2005年10月	同 グループエグゼクティブ、チーフ・マーケティング・オフィサー	2018年4月	Intility ストラテジックアドバイザー（現任）
2011年9月	株式会社ソニー・コンピュータエンタテインメント取締役社長、グローバルCEO、グループエグゼクティブ	2018年10月	The Exco Group エグゼクティブメンター（現任）
2016年4月	株式会社ソニー・インタラクティブエンタテインメント取締役社長、グローバルCEO	2019年6月	日産自動車株式会社社外取締役（現任）
		2021年5月	Nordic Entertainment Group 社外取締役（現任）

監査等委員である社外取締役の候補者とした理由および期待される役割

アンドリュー・ハウス氏は、国際的な企業経営の経験を有し、グローバル企業での要職を通じて、事業変革の推進と企業ガバナンスの強化を含む経営者としての豊富な経験と実績および幅広い見識を有しております。同氏の経験は、当社に多様な視点をもたらすものと期待されます。かかる実績を踏まえ、今後は、当社の監査等委員である社外取締役として、同氏の経験等が当社グループ経営の監査等およびガバナンスの一層の向上に役立つ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

- 日産自動車株式会社 社外取締役
- Nordic Entertainment Group 社外取締役



候補者番号

さ が わ け い い ち

5 佐川 恵一

1966年3月7日生（満56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

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

監査等委員である社外取締役の候補者とした理由および期待される役割

佐川恵一氏は、持株会社の財務および管理部門において、事業変革ならびにグローバル事業およびデジタル事業の拡大に関する豊富な実務経験を有し、また、取締役として長年経営に携わり、企業価値の向上を果たす等、企業経営者としての専門知識と豊富な経験を有しております。かかる実績を踏まえ、今後は、当社の監査等委員である社外取締役として、事業変革を推進し、グローバルでの成長を目指す当社の経営ガバナンスの向上および健全性確保に貢献していただけるものと判断しております。



候補者番号

そ が べ み ほ こ

6 曾我辺 美保子

1969年12月10日生（満52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

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

監査等委員である社外取締役の候補者とした理由および期待される役割

曾我辺美保子氏は、公認会計士としての財務・会計・監査分野における専門的知識と豊富な実務経験を有しております。また、複数の株式会社の社外取締役および社外監査役として、経営の監督、投資家視点でのダイバーシティ推進やガバナンス強化等において豊富な経験を有しております。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、当社の監査等委員である社外取締役として、当社の財務ガバナンスの向上および健全性確保に貢献していただけるものと判断しております。

重要な兼職の状況

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

- (注) 1. 松井巖氏、ポール・キャンドランド氏、アンドリュー・ハウス氏、佐川恵一氏および曾我辺美保子氏は、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、上記五氏は、東京証券取引所が定める社外役員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五氏が監査等委員である取締役に選任された場合、上記五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. 松井巖氏は、八重洲総合法律事務所所属の弁護士、株式会社オリエントコーポレーション社外監査役、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プ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。長瀬産業株式会社と当社の重要な子会社である株式会社電通との間には取引関係がありますが、2021年度における取引額の割合は、当社の年間連結売上高の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はなく、また、その他の上記法人および事務所の間には特別の利害関係はありません。
3. ポール・キャンドランド氏は、ヤマハ株式会社社外取締役、Age of Learning, Inc.のCEOおよびAge of Learning Japan株式会社のCEOを兼任しております。ヤマハ株式会社と当社の重要な子会社である株式会社電通との間には取引関係がありますが、2021年度における取引額の割合は、当社の年間連結売上高の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はなく、また、その他の上記法人との間には特別の利害関係はありません。
4. アンドリュー・ハウス氏は、Intelityのストラテジックアドバイザー、The Exco Groupのエグゼクティブメンター、日産自動車株式会社社外取締役およびNordic Entertainment Group社外取締役を兼任しております。日産自動車株式会社と当社の重要な子会社である株式会社電通との間、およびThe Exco Groupと当社との間には取引関係がありますが、2021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、その他の上記法人との間には特別の利害関係はありません。
5. 佐川恵一氏は、2021年4月から2022年3月末日までを契約期間として、当社からアドバイザー業務を受任しており、当社は、同氏に対して、毎月業務委託に基づく報酬を支払っておりましたが、その合計額は1,000万円未満となっており、多額の報酬にはあらず、同氏の独立性に問題ははありません。また、同氏は、株式会社ギミックの社外取締役を兼任しており、同社と当社の重要な子会社である株式会社電通との間には取引関係がありますが、2021年度における取引額の割合は、当社の年間連結売上高の1%未満であるため、同氏の独立性に問題ははありません。同氏が2011年6月から2020年6月まで取締役に就任していた株式会社リクルートホールディングスでは、ウェブサイトの運営等の事実に係る業務委託先への委託料支払に関し、消費税の円滑かつ適正な転嫁の確保のための消費税の転嫁を阻害する行為は是正に関する特別措置法に違反する行為があったとして、当該事業を承継した同社傘下の株式会社リクルートとともに、2019年5月に公正取引委員会から勧告を受けました。また、株式会社リクルートは、その子会社である株式会社リクルートキャリアが運営していたサービス「リクナビDMPフォロー」について、個人情報の保護に関する法律に違反する事実等があったとして個人情報保護委員会より勧告および指導を、また、職業安定法および同法に基づく指針に違反する事実があったとして東京労働局より指導を、2019年12月にそれぞれ受けました。両事案の発生效后、同氏は、取締役として再発防止に向けた取組みに関して積極的に提言を行い、その職責を果たしました。
6. 曾我辺美保子氏は、曾我辺公認会計士事務所代表、公益社団法人日本工芸会監事、日興アセットマネジメント株式会社社外取締役（監査等委員）、株式会社ソルブレイン社外監査役およびDM三井製糖ホールディングス株式会社社外取締役（監査等委員）を兼任しております。日興アセットマネジメント株式会社と当社の重要な子会社である株式会社電通の間には取引関係がありますが、2021年度における取引額の割合は、当社の年間連結売上高の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はなく、また、その他の上記法人および事務所の間には特別の利害関係はありません。
7. その他に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。
8. 当社は、大越いづみ氏および松井巖氏の間で、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二氏が監査等委員である取締役に選任された場合、当社は、上記二氏の間で上記責任限定契約を継続する予定です。また、ポール・キャンドランド氏、アンドリュー・ハウス氏、佐川恵一氏および曾我辺美保子氏が監査等委員である取締役に選任された場合、当社は、各氏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。
9. 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、大越いづみ氏および松井巖氏は、同保険の被保険者であるとともに、本選任議案の各候補者の選任が承認された場合、それらの各候補者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36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、故意または重大な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。
10. 当社は、本選任議案の各候補者の選任が承認された場合、各候補者との間で、会社法第430条の2第1項に規定する同項第1号の費用および同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することを内容とする補償契約を締結する予定です。なお、当該補償契約によって役員職務の執行の適正性が損なわれないようにするため、役員がその職務を行うにつき故意または重大な過失があった場合や会社が役員に対して責任を追及する場合には補償の対象としないこととするなどの措置を講じる予定です。

ご参考

取締役のスキルについて（本総会において各取締役候補者が選任された場合）

当社は取締役会の構成について、

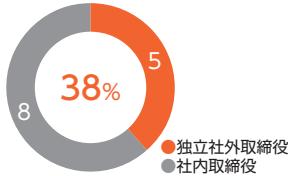
- ①取締役会の多様性（外国人5名、女性4名）
- ②業務執行と監督機能の員数（業務執行5名：非業務執行8名）
- ③社内と社外の員数（社内8名：社外5名）

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、その一覧は下表の通りです。

	就任予定の地位 ※業務執行	氏名	経 営	財務/会計	監 査
1	再任 取締役会議長	ティモシー・アンドレー	○		
2	再任 ※代表取締役	五十嵐 博	○		
3	再任 ※代表取締役	曾我 有信	○	○	○
4	再任 ※取締役	ニック・プライデイ	○	○	○
5	再任 ※取締役	ウェンディ・クラーク	○		
6	新任 ※取締役	樽谷 典洋	○		
7	新任 取締役	高橋 祐子		○	○
8	再任 取締役監査等委員	大越 いづみ			○
9	新任 取締役監査等委員	松井 巖	社外	独立	○
10	新任 取締役監査等委員	ポール・キャンランド	社外	独立	○
11	新任 取締役監査等委員	アンドリュー・ハウス	社外	独立	○
12	新任 取締役監査等委員	佐川 恵一	社外	独立	○
13	新任 取締役監査等委員	曾我辺 美保子	社外	独立	○

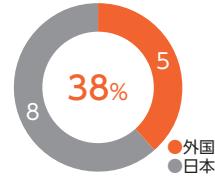
社外取締役構成



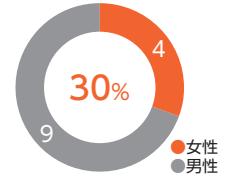
在任期間 (全体)



ダイバーシティ (国籍)



ダイバーシティ (性別)



スキル

法務/コンプライアンス	人事労務	グローバルマネジメント	デジタルビジネス
		○	
		○	○
		○	
		○	○
		○	○
○	○		
○	○		
		○	○
		○	○
		○	○

経営体制/株主価値向上に資するスキルセット選定理由

経営	グローバル化、デジタル化の急速な進展をはじめ、当社を取り巻く環境が激変する中、適切な「経営判断」を行い、当社の企業価値の持続的な成長を推進するには、企業経営の経験・実績を持つ取締役が必要である。
財務/会計	正確な財務報告はもちろん、強固な財務基盤を構築し、持続的な企業価値向上に向けた成長投資の推進と株主還元の強化を実現する資本政策の実現には、財務・会計分野における確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。
監査	健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える透明度の高い財務報告の実現およびガバナンス体制の確立のためには、監査分野における確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。
法務/コンプライアンス	法律およびコンプライアンスを踏まえたリスクマネジメントは、当社が持続的に成長を続けていくうえでの基盤であり、取締役会における業務執行の実行性向上のためにも、法務・コンプライアンス分野で確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。
人事労務	当社の最大の資産は人であり、グループ64,000人の社員一人ひとりがその能力を最大限に発揮し、当社の発展に貢献するためには、人事・労務・人材開発において確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。
グローバルマネジメント	145か国以上でビジネスを展開する当社において、海外での実務経験や海外の生活文化・事業環境などに豊富な知識・経験を持つ取締役が必要である。
デジタルビジネス	当社の事業の成長には、デジタル技術を中核においた抜本的な事業変革が必須であり、デジタル・ビジネス領域で確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。

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（2021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13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5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、取締役全員による取締役会の実効性評価を行い、第三者機関による分析および評価を実施しています。当社は、前年度の評価において抽出された課題の改善状況、新たな課題や今後進めるべき方向性等について確認するとともに、取締役会の実効性向上を図る具体的施策を実施し、更なるコーポレートガバナンスの強化に努めています。

1 2021年度実効性評価方法

2021年度の評価については、2020年度に引き続き、独立した第三者の評価機関がアンケート項目を作成し、取締役全員を対象にアンケートを行いました。また、アンケート結果を踏まえ、取締役全員に対してインタビューを実施しました。

その結果は、第三者機関において評価・検討のうえレポートにまとめられ、2022年1月開催の取締役会において当該第三者機関よりその内容についての説明を受け、審議を実施しました。

取締役会実効性向上のための2021年度の取り組み実績

- ▶ 2021年 2月： 「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
- ▶ 2021年 3月： 業績連動型株式報酬の指標に、株主総利回り（TSR）を追加
後継者計画（サクセッションプラン）の策定
独立社外取締役を5名に増員
サステナブル・ビジネス・ボードを新設
- ▶ 2021年 11月： 変革からの持続的成長を実現するための経営体制の刷新を公表

2021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	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	アンケートおよび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

2021年度のアンケートおよ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34問）

1. 戦略的アライメントとエンゲージメント（経営戦略、資本政策、事業ポートフォリオの見直し、ESG対応、事業リスク、株主との対話等）（12問）
2. 取締役会の構成・体制（サクセッションプラン、スキルセット等）（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）（7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（2020年度）の課題と当年度（2021年度）における進捗

2020年度の分析・評価において課題として抽出された事項を踏まえ、2021年2月に中期経営計画を公表、当該計画ではESG目標についても設定するとともに、同年3月にサステナブル・ビジネス・ボードを設立しました。さらに、同年11月には、変革からの持続的成長を実現するために経営体制の刷新を公表し、2022年3月開催の定時株主総会において株主様からの承認を経て、グローバルに事業を行う当社に相応しい、より一層国際性、多様性に富んだ取締役会となる予定です。

② 今後の課題および改善に向けた取り組み

当社は、2021年2月に中期経営計画を公表後、更なる取締役会の実効性向上に向け議論を重ねた結果、下記(1)～(3)の新たな課題も浮かび上がりました。当社は、これらの課題の改善を行うことで、取締役会の実効性を更に向上させ、コーポレートガバナンスの一層の強化に努めます。

- (1) 新体制下における長期ビジョン・経営戦略およ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、適時適切に見直し、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。
 - ▶ 新体制下における長期ビジョン、経営戦略の議論の充実に向けた下記(2)(3)の施策を推進する。
- (2) 株主視点、ESG視点を取り込んだ取締役会における議論の充実化
 - ▶ 中期経営計画の進捗について、株主視点・ESG視点を重視し、取締役会と各種委員会でのモニタリングを強化する。
- (3) (モニタリング機能の強化に向けた)取締役会運営の更なる深化
 - ▶ 上程議案の更なる精査により、監督に関わる議案の議論機会、議論時間を重点的に確保する。
 - ▶ 取締役会での論点を明示する等の資料を拡充する。

監査等委員会（2021年度11回開催）

監査等委員である取締役の全員により構成されている機関で、取締役や執行役員の業務執行に対し、適法性や妥当性の観点から、内部統制部門や会計監査人との連携を図りつつ、監査、監督を行っています。当社では、現在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。なお、本総会において第4号議案が原案どおり可決された場合、独立社外取締役は5名となります。

指名諮問委員会・報酬諮問委員会

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

（1）指名諮問委員会（2021年度7回開催）

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

（構成）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）2021年度には7回開催しました。2021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2022年度の実績と取締役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。
- ・重要なポストの後継者に対し、外部専門機関によるアセスメントを行い、その結果を審議の参考にする。
- ・CEOの後継候補者には、社内に加え、外部専門機関により選定された外部候補者も含め、審議を行う。

（2）報酬諮問委員会（2021年度7回開催）

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

（構成）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) 2021年度には7回開催しました。2021年度の主な審議事項は以下のとおりです。

- ・報酬水準・報酬構成に関する審議答申
- ・報酬規則改正に関する審議答申
- ・取締役・執行役員個別報酬案に関する審議答申

(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。

サステナブル・ビジネス・ボード（2021年度4回開催）

当社は、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題を、当社グループの経営の中核テーマの一つとして認識し、経営陣が参画するサステナブル・ビジネス・ボードを2021年3月31日に設置しました。

サステナブル・ビジネス・ボードは、ウェンディ・クラーク取締役を議長として、取締役および当社グループ従業員を含む7人のメンバーにより構成され、昨年度は、当社グループが今後積極的に取り組んでいくべき社会課題、中核テーマなどについてディスカッションを重ね、電通ジャパンネットワークと電通インターナショナルのサステナブル・ビジネス戦略の整合性、最新知見の共有と評価、電通サステナブル・ビジネス・ソリューション（以下「dSBS」）の立ち上げに向けた計画を進めました。そのほか、グループレベルでの事例研究およびdSBSプレイブック制作、今後のサステナブル・ビジネス推進のための従業員向けトレーニングプログラムの開発、成果指標の策定などに取り組んでおります。今後も サステナブル・ビジネス・ボード推進のもと、当社グループと社会のいずれにとっても高い価値を提供することをミッションに掲げ、当社グループの成長戦略、企業文化、そして事業運営の中心に持続可能性を構築することに注力していきます。

（注）dSBSは、電通グループが持つノウハウを、顧客の社会および環境に関する課題に対して呼応させ、事業成長と社会貢献の両立を目的として提供されるソリューションです。

その他の業務執行関連会議体

取締役会の下には、代表取締役その他の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。

コーポレートガバナンス体制

■(株)電通グループ ■ 電通ジャパネットワーク(株)(電通グループ社内カンパニー) 点線は業務執行機能を表しています。



業務執行体制 2022年1月1日～

(株) 電通グループ

役職位	氏名
社長執行役員(CEO)※ 1	五十嵐 博
副社長執行役員(CFO)※ 1	曾我 有信
副社長執行役員 (Chief Corporate Affairs Officer)	平手 晴彦
執行役員※ 1	ウェンディ・クラーク
執行役員※ 1	樽谷 典洋
執行役員※ 1	ニック・プライディ
執行役員	柴田 淳
執行役員	高橋 惣一
執行役員	中村 将也
執行役員	上原 伸夫
執行役員	ジーン・リン

※ 1 は、取締役候補者です。

(社内カンパニー) 電通ジャパネットワーク

役職位	氏名
社長執行役員(CEO)	樽谷 典洋
執行役員 社長補佐	綿引 義昌
執行役員 社長補佐	徳山 日出男
執行役員	山口 修治
執行役員	佐野 傑
執行役員	中津 久美子
執行役員	岩本 浩久
執行役員	千野 博
執行役員	林 信貴
執行役員	石田 茂
執行役員	樋口 景一
執行役員	北風 祐子
執行役員	上原 伸夫

コーポレートガバナンス関連情報 (2022年1月1日時点)

取締役会

原則4-8 (独立社外取締役の有効な活用)	独立社外取締役の割合	5名/13名 (38.5%)
原則4-11 (取締役会実効性確保のための前提条件)	女性取締役の割合	3名/13名 (23.1%)
	外国籍取締役の割合	4名/13名 (30.8%)

監査等委員会

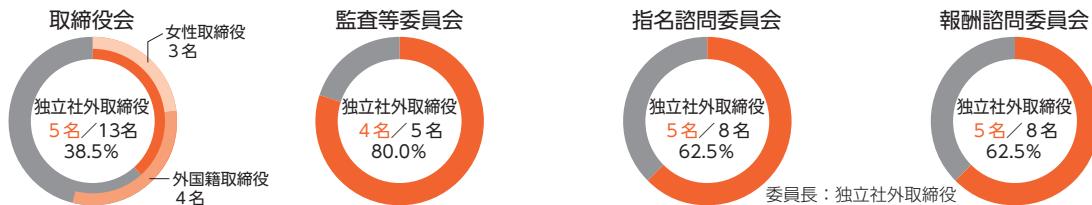
原則4-8 (独立社外取締役の有効な活用)	独立社外取締役の割合	4名/5名 (80.0%)
-----------------------	------------	---------------

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	5名/8名 (62.5%)
-----------------------	------------	---------------

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	5名/8名 (62.5%)
-----------------------	------------	---------------



政策保有株式の処分方針および縮減の実績

当社は、純投資以外に、取引先等との事業上の関係を維持・強化することにより、中長期的な企業価値の向上を図ることを目的として、当社取引先である上場会社の株式を保有することがあります。

これらの政策保有株式については、取得価額に対する当社の想定資本コストに比べて配当金・関連利益などの関連収益が上回っているか、株式の保有が投資先との取引関係の維持・強化や共同事業の推進に寄与するか等の観点から、保有する意義が乏しいと判断される株式については、売却を進める等縮減を図ることを基本方針としております。かかる基本方針に基づき、毎年取締役会において、保有する政策保有株式の全銘柄を対象として、個別銘柄毎に、中長期的な視点に立って、保有目的、経済合理性等を精査し、保有の適否を検証しております。

昨年は、上記基本方針の下、政策保有株式11銘柄（売却額：約210億円）を売却しました。

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

2021年はコロナ禍からの経済回復により、国内および海外3地域（下記(2)「②海外事業」参照）の全てで大幅な業績回復が見られました。

当期（2021年1月1日～12月31日）における当社グループの業績は、売上総利益は9,765億77百万円（前期比16.9%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13.1%となりました。増収に加え、国内外での構造改革およびコストコントロールの効果などにより、調整後営業利益は1,790億28百万円（同44.4%増）、オペレーティング・マージン（調整後営業利益÷売上総利益）は18.3%（前期は14.8%）、親会社の所有者に帰属する調整後当期利益は1,092億3百万円（前期比56.2%増）となりました。固定資産売却益の計上もあって、営業利益は2,418億41百万円（前期は営業損失1,406億25百万円）、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,083億89百万円（前期は当期損失1,595億96百万円）となりました。

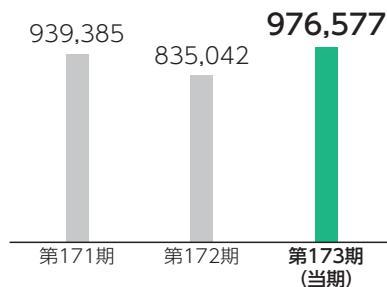
なお、調整後営業利益は、営業利益から、買収行為に関連する損益および一時的要因を排除した、恒常的な事業の業績を測る利益指標であります。

（注）買収行為に関連する損益としては、買収に伴う無形資産の償却費、M&Aに伴う費用、被買収会社に帰属する株式報酬費用、完全子会社化に伴い発行した株式報酬費用等があります。一時的要因としては、構造改革費用、減損、固定資産の売却損益等があります。

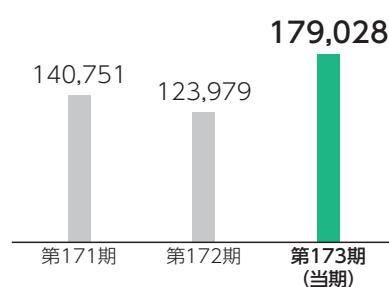
親会社の所有者に帰属する調整後当期利益は、当期利益から、営業利益に係る調整項目、条件付対価に係る公正価値変動額（アーンアウト債務再評価損益）・株式買収債務に係る再測定額（買収関連プットオプション再評価損益）、これらに係る税金相当・非支配持分損益相当などを排除した、親会社の所有者に帰属する恒常的な損益を測る指標であります。

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

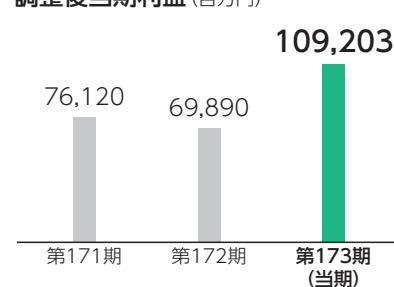
売上総利益 (百万円)



調整後営業利益 (百万円)



親会社の所有者に帰属する調整後当期利益 (百万円)



(2) 報告セグメントの収益実績

① 国内事業

顧客企業のデジタルトランスフォーメーション需要によって好調を維持したデジタルソリューション領域の成長に加え、顧客企業によるテレビを中心としたマス広告出稿の回復、さらに事業変革により強化されている統合ソリューションの提供拡大により、国内事業の売上総利益は4,159億15百万円（前期比19.2%増）、売上総利益のオーガニック成長率は17.9%となりました。増収に加え、コストコントロールの効果により、調整後営業利益は953億61百万円（同52.0%増）、オペレーティング・マージンは22.9%（前期は18.0%）となり、前期を上回りました。

② 海外事業

海外事業の売上総利益のオーガニック成長率は、地域別では、ヨーロッパ、中東およびアフリカ（以下「EMEA」）が11.1%、米州（以下「Americas」）が10.6%、アジア太平洋（日本を除く。以下「APAC」）が4.7%となり、全体では9.7%となりました。主要国別にみると、スペイン、デンマーク、カナダなどは大きく伸びましたが、ブラジル、インドなどは厳しい状況となっています。

海外事業の売上総利益は、5,609億78百万円（前期比15.4%増）となり、構造改革やコストコントロールの成果などにより、調整後営業利益は889億75百万円（同33.8%増）、オペレーティング・マージンは15.9%（前期は13.7%）となり、前期を上回りました。

2. 対処すべき課題

(1) 事業環境の変化と成長機会

当社グループを取り巻く環境は、社会とともに大きな変化の最中にあります。新テクノロジーの台頭により、生活者のメディア接触や消費行動は多様化し、生活者自身も個人化された体験にこれまで以上に価値を感じる状況にあります。

す。生活者のこうした変化に呼応して、顧客企業から当社グループに寄せられるニーズも高度化・複合化しており、従来の広告コミュニケーション領域を超えて、事業戦略に基づく統合的な課題解決や、データとテクノロジーを活用した顧客体験全体の設計および体験価値向上への提案が求められています。

さらに別の観点では、コロナ禍による世界的危機によって、生活者の社会的課題への意識が高まり、サステナビリティを重視する価値観が定着してきています。当社グループを含む企業にとっても、ESG領域での適切な対応が重要課題となっており、その解決に向けた企業への期待が一層高まっています。

これら社会の変化と価値観の変容、それに伴う顧客企業ニーズの拡張は、当社グループにとっても新たな成長機会となります。その一方で、コンサルティング業界やITシステム業界など、従来とは異なる企業と競合するケースも増え、競争環境はより激しさを増している状況にあります。

(2) 企業価値の最大化に向けて

電通グループは、顧客、パートナー、従業員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するために存在しています。この当社グループの存在理由を具現化する新しい経営方針として、本年1月からの新執行体制のもと「B2B2S」を提唱しました。「B-to-B」のさらにその先にある「S（ソサエティ）」と向き合う「B-to-B-to-S（Business to Business to Society）」企業グループへ進化し、顧客企業との仕事を通じて、社会課題とともに解決することで、社会全体に中長期的に価値を生み出しながら、株主、顧客企業、パートナー、従業員などあらゆるステークホルダーにとっての「企業価値」の最大化に取り組むことを目指してまいります。

(3) 「中期経営計画2024」の進捗およびアップデート

事業環境が激変する中で、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」にもとづく構造改革に着手し、国内・海外事業双方のコスト構造の改善、不動産などの非事業資産売却によるバランスシートの効率化を達成しました。

また2021年2月発表の「中期経営計画2024一変革による持続的成長へー」における1年目となる2021年度は、コロナ禍からの需要回復と構造改革の効果により、オーガニック成長率は二桁となり、調整後オペレーティング・マージンは前年を大きく上回りました。また既存事業で培ったクリエイティビティなどのノウハウをデータとテクノロジーで進化させて顧客の事業変革を支援する、高成長領域の「Customer Transformation & Technology」も二桁成長で業績に貢献し、結果として、2021年度は上場来最高額となる売上総利益、調整後営業利益、営業利益となっています。

今後の見通しとしましては、新型コロナウイルス感染症の再拡大など不透明な要素はありますが、当社グループの中核事業である広告市場は、2021年に続き、本年も全世界で9.2%（当社グループ予測）の成長が見込まれています。本年は、2024年までの中期経営計画において、事業変革と持続的成長のフェーズへと移行する転換点であるため、本年2月に同計画を更新し、目標ターゲットの具体化・上方修正を行いました。

当社グループでは中期経営計画の推進において、以下の4点に注力していきます。

- 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 財務基盤の改善と、株主価値の持続的向上
- 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・複合化する顧客課題に対し、当社グループでは「Integrated Growth Solutions」として、当社グループが保有するユニークで多岐に渡るケイパビリティを最適に組み合わせ、統合的解決を図るソリューションを戦略の核に据えます。今後は、M&Aによる強化も視野に入れた「Customer Transformation & Technology」領域の成長・拡充を梃に、マーケティングコミュニケーション領域の多様なケイパビリティの統合を図り、顧客のトップライン成長を実現するソリューションとして一層強化していきます。この戦略実行のために、必要となるM&A投資、およびスキル開発や採用など人材への投資を実行していきます。さらに新たなソリューションとして、社会への貢献を通じた事業成長を実現するビジネス・アクセラレーター「dentsu good - a sustainability accelerator (dentsu good - サステナビリティ・アクセラレーター)」を本年4月にローンチする予定です。

2. 収益性と効率性の改善

昨年実行したコスト削減や構造改革の成果を定着させるとともに、必要な施策を引き続き進めてまいります。グループ企業の再編や重複機能の整理による経営効率の改善、ニアショア・オフショアやRPAなどの活用による収益性改善を図ります。またコーポレート機能の統合により、高度化・効率化を進め、管理業務の標準化とIT基盤整備などを通じて、さらにコスト削減を推進する予定です。

3. 財務基盤の改善と、株主価値の持続的向上

事業変革や成長戦略に必要な資金を確保する観点で、健全かつ柔軟なバランスシートを維持することは重要な課題です。「高成長領域への規律あるM&A投資」「コアビジネス強化に向けた設備投資」「株主還元の充実」「適切な財務レバレッジの管理」「非事業資産の見直し」などを総合的に加

味した資金配分方針を定め、株主価値の持続的向上を図ってまいります。

株主還元施策としては、2022年度に上限400億円の自己株式取得を実施することを、2022年2月に発表しました。また2021年度の1株当たり年間配当金は117.5円と上場来最高となりました。今後は中期経営計画で掲げた方針に基づき、配当性向を漸進的に高める方針です。

4. ESG経営の推進

当社グループはESG経営を一層重視して企業価値向上へと繋げていきます。「2030サステナビリティ戦略」を遂行し、昨年設置した「サステナブル・ビジネス・ボード」のガバナンス体制のもと、事業成長とサステナビリティ戦略の統合を進めます。また、従業員のダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（DE&I）は、国内事業のチーフ・ダイバーシティ・オフィサーと海外事業のチーフ・エクイティ・オフィサーを中心に推進します。ESG経営の推進に向けて、経営幹部の報酬制度に非財務指標も反映します。

ガバナンス強化に向けては、取締役会議長を非業務執行取締役が務めることで、取締役会の監督機能の強化を図ります。

(4) アップデートした中期経営計画のターゲット

- ◆ 事業変革による成長戦略の実践
 - ・オーガニック成長率：2021年度を基準に2024年度まで年平均成長率ベースで4～5%
 - ・売上総利益に占める「Customer Transformation & Technology」領域の構成比を今後50%に高めることを目指す
- ◆ 収益性と効率性の改善
 - ・2023年度まで調整後オペレーティング・マージンを17.0～18.0%のレンジで管理し、2024年度には18.0%を確保
- ◆ 財務基盤の改善と、株主価値の持続的向上
 - ・Net debt/調整後EBITDA（期末）の上限を1.5倍とし、中期的な目線を1.0～1.5倍とする（IFRS16控除ベース）
 - ・配当性向（基本的1株当たり調整後当期利益ベース）を漸進的に高め、2024年度までに35%へ
- ◆ ESG経営の推進
 - ・2030年度までにCO2排出量を46%削減、2030年度までに再生可能エネルギー利用率100%を達成（利用可能なマーケットに限定）
 - ・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、エクイティ&インクルージョン（DE&I）の強化。2030年度までに女性管理職比率を30%（電通ジャパンネットワーク：25%、電通インターナショナル：50%）へ

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170期 2018年 1月-12月	第171期 2019年 1月-12月	第172期 2020年 1月-12月	第173期（当期） 2021年 1月-12月
収益（百万円）	1,018,512	1,047,881	939,243	1,085,592
売上総利益（百万円）	932,680	939,385	835,042	976,577
営業利益又は 営業損失（△）（百万円）	111,638	△3,358	△140,625	241,841
当期利益又は 当期損失（△）（百万円） （親会社の所有者に帰属）	90,316	△80,893	△159,596	108,389
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）	320.39	△287.92	△571.19	388.79
親会社の所有者に 帰属する持分（百万円）	1,047,619	974,977	740,821	845,034
資産合計（百万円）	3,638,488	3,795,729	3,364,364	3,720,536

（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170期 2018年 1月-12月	第171期 2019年 1月-12月	第172期 2020年 1月-12月	第173期(当期) 2021年 1月-12月
売上高 (第172期以降については営業収 益) (百万円)	1,539,962	1,526,241	36,054	34,897
経常利益(百万円)	75,414	54,303	16,493	7,017
当期純利益又は 当期純損失(△)(百万円)	94,841	58,294	△278,309	122,940
1株当たり当期純利益又は 1株当たり当期純損失(△) (円)	336.44	207.49	△996.05	440.98
純資産(百万円)	991,086	1,048,593	616,425	699,150
総資産(百万円)	1,838,638	1,867,565	1,093,173	1,177,686

(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期以降については純粋持株会社に移行後の当社の営業収益を記載しております。

4. 他の会社の株式その他の持分等の取得または処分状況

当社は、2021年8月、当社の連結子会社であるMerkle Group Inc.を通じて、テクノロジーを駆使したデータドリブンの顧客体験マネジメントとコマースのサービスをグローバルに提供する米国のエージェンシー「LiveArea」(PFWeb, Inc. (NASDAQ上場：PFSW)の事業ユニットブランド、本社：テキサス州ダラス市)の持分の100%を取得しました。

また、当社は、2022年1月、当社の持分法適用関連会社であった株式会社セプテーニ・ホールディングス(以下「セプテーニHD」)の株式を追加取得し、同社を連結子会社化しました。追加取得の手法は、当社連結子会社である株式会社電通ダイレクトをセプテーニHDの完全子会社とする株式交換およびセプテーニHDの第三者割当による新規株式発行の引受けであり、これにより、現在、当社はセプテーニHDの株式の52.01%(議決権ベース)を保有しております。なお、セプテーニHDは今後も上場会社として独立した経営体制を維持します。

5. 資金調達の状況

特記事項はありません。

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. 設備投資の状況

当社は、当連結会計年度において、電通本社ビルを含む汐留A街区不動産を譲渡し、電通本社ビルの賃借を開始しました。

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」に着手しており、資本効率の向上、財務体質の強化、および成長投資資金の確保を目的に、当該取引を実施いたしました。当該取引の結果、当連結会計年度において使用権資産52,802百万円およびリース負債88,633百万円をそれぞれ計上しております。

譲渡および賃借資産の主な内容は以下のとおりです。

資産の内容および所在地

- ・所在地：東京都港区東新橋1丁目8番1号
- ・土地：17,244㎡
- ・敷地面積：17,244㎡
- ・高さ：213.3m
- ・階数：地上48階・地下5階
- ・(ほか1棟)
 - 譲渡益
 - ・89,186百万円
 - 帳簿価額
 - ・177,137百万円
- 現況
- ・オフィス、商業・文化施設として利用

(注)

1. 定期建物賃貸借の対象は、電通本社ビルのうち、商業施設を除く、当社および当社グループ会社が使用するオフィス部分、電通ホール、スタジオなどです。

2. 賃貸借期間は、譲渡実行日から11年間です。なお、延長オプションおよび解約オプションは有しておりません。

3. 譲渡価額および賃料額等は、譲渡先等との取り決めにより開示を控えさせていただきますが、競争入札による市場価格を反映した適正な価格です。

4. 譲渡益については、連結損益計算書の「固定資産除売却損益」に含めて表示しております。

5. 帳簿価額177,137百万円の内訳は、有形固定資産141,390百万円および投資不動産35,747百万円です。

賃貸借契約のリース料総額は、90,596百万円であり、当該リース部分を再購入するオプションは有しておりません。

8. 当社の主要な営業所

当社（東京都港区）

（当社の重要な子会社については「11.重要な子会社の状況」に記載のとおりです。）

9. 当社グループの従業員の状況

従業員数	前期末比増減
64,832名	299名増

（注）従業員数は就業人員数であります。

10. 重要な借入先

借入先	期末借入金残高
	(百万円)
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	103,518 [USD 900百万]
株式会社みずほ銀行	100,906 [GBP 650百万]
株式会社三井住友銀行	46,008 [USD 400百万]
農林中央金庫	11,502 [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。

11. 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	1,410 (百万円)	52.4	パートナーセールス（メディアアレップ）事業、アドプラットフォーム事業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	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907社、持分法適用会社は92社であります。

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、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に努めることとし、配当方針としては、基本的1株当たり調整後当期利益に対する配当性向を2024年度までに35%となるよう漸進的に高めてまいり所存です。

この方針に基づき、2021年度の配当性向は30%を目標とし、連結業績動向等を勘案した結果、2022年2月14日開催の取締役会において、当期期末配当につきましては1株当たり67円と決議しております。中間配当金として既に1株当たり50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117円50銭となります。

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ウェブサイトに掲載しております。

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

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)
桜井 俊	代表取締役副社長執行役員 CAO (Chief Administrative Officer)
ティモシー・ アンドレー	代表取締役副社長執行役員 COO (Chief Operating Officer)
五十嵐 博	取締役執行役員 COO (Chief Operating Officer)
曾我 有信	取締役執行役員 CFO (Chief Financial Officer)
ニック・ プライディ	取締役執行役員 Deputy CFO (Deputy Chief Financial Officer)
ウェンディ・ クラーク	取締役執行役員 電通インターナショナル担当
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. 代表取締役 山本敏博氏は、2021年12月31日付で社長執行役員を退任しております。
2. 代表取締役 桜井俊氏は、2021年12月31日付で副社長執行役員を退任しております。
3. 代表取締役 ティモシー・アンドレー氏は、2021年12月31日付で副社長執行役員を退任しております。
4. 取締役 五十嵐博氏は、2022年1月1日付で社長執行役員（CEO）に選任されました。
5. 取締役 曾我有信氏は、2022年1月1日付で副社長執行役員（CFO）に選任されました。
6. 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。
7. 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、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。
8. 監査等委員である取締役古賀健太郎氏は、大学教授および准教授（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。
9. 当社は、取締役のうち松井巖氏、大越いづみ氏、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。
10. 当社は、監査等委員会の職務の一層の充実をはかるため、常勤の監査等委員を選定しており、取締役大越いづみ氏が、その任にあっております。
11. 当社は、保険会社との間で役員賠償責任保険（D&O保険）契約を締結しております。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36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ウェブサイトに掲載しております。

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

3. 役員報酬の額またはその算定方法等の決定に関する方針等

(1) 役員報酬の決定に関する基本方針

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

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

(2) 役員報酬の構成等

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

① 役員報酬の構成

役員報酬の構成は下図のとおりです。

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

② 各報酬項目の算定方法

各報酬項目の算定方法の概要は、以下のとおりです。

a. 基本年俸

基本年俸は、定期定額（月例）の金銭報酬であり、毎月一定の時期に支給します。取締役報酬としての基本年俸については、取締役の職務の内容に応じて当社の役員報酬規則で定める確定額が支給され、執行役員報酬としての基本年俸については、各事業年度についての外部専門機関による報酬市場調査データを参考に、当社の企業価値、企業規模および報酬水準等を勘案の上、各役員の役職に応じた適切な報酬額が支給されます。

b. 年次賞与

年次賞与は、執行役員に対し、当社の役員報酬規則に基づき、当該役員の就任中の各事業年度における下記の指標の数値に応じて支給される業績連動型の金銭報酬です。各事業年度における下記指標の数値がその目標値を達成した場合に各役員に支給される年次賞与の基準額を、執行役員報酬としての基本年俸の額に15%を乗じた額とし、後記④に記載する変動幅の範囲内で、下記の指標の数値に応じて役員報酬規則に定める算定式に従って算定される金額を、当該事業年度に係る定時株主総会後の一定の時期に支給します。

2021年度以降においては、年次賞与の算定に係る主たる指標として、その支給対象となる役員の担当職務に応じ、当社グループの連結調整後営業利益または当社国内事業の連結調整後営業利益（いずれも国際財務報告基準（IFRS）に基づくものをいいます。以下同じ。）を採用することとしております。かかる指標を採用することとしたのは、当該指標が恒常的な事業の業績を測

る利益指標であり、1年間の経営成績を評価する指標として、それが適切であると判断したためです。

さらに2022年度以降においてはグループ中期経営計画および現状の企業を取り巻く課題に鑑み、上記の指標に加え、年次賞与の算定に係る追加的な指標として、財務指標では測れない「企業価値」に関する戦略的目標を「非財務指標」として事業年度ごとに設定することとしました。非財務指標の評価比重は、年次賞与の基準値全体（目標値達成時における報酬全体に占める割合は15%）のうちの10%以内とします。

c. ファントムストック（中長期賞与）

国内上場株式を管理する証券口座を保有しない国外居住の取締役兼務執行役員に対しては、執行役員報酬として、執行役員報酬としての基本年俸、年次賞与および業績連動型株式報酬（中長期賞与）に代えて、ファントムストック（中長期賞与）を支給しています。ファントムストック（中長期賞与）の適用対象となる取締役兼務執行役員は、就任中の各事業年度に関して、当該事業年度の一定の日に、当該事業年度における職務執行の対価として、当該役員の担当職務に応じて算定された基準額を当該日における当社普通株式の平均株価で除した数のユニットを受けた上で、当該事業年度を初事業年度として連続する3事業年度が経過した後の一定の日に、当該日における当社普通株式の平均株価に上記のユニット数を乗じた額の金銭の給付を当社から受けることができます。

d. 業績連動型株式報酬（中長期賞与）

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

業績連動型株式報酬（中長期賞与）の適用を受ける役員は、就任中の各事業年度に関して、当該事業年度の一定の日（以下「ユニット付与日」といいます。）に、当該事業年度における職務執行の対価として、基準ユニット（当該事業年度における各役員の執行役員報酬としての基本年俸の額×50%÷当該事業年度の1月における当社株式の1か月間の終値平均株価）の付与を受けるとともに、ユニット付与日が属する当該事業年度を初事業年度として連続する3事業年度（以下「業績評価期間」といいます。）が経過した後の一定の日（以下「権利確定日」といいます。）までに所定の手続をとることにより、権利確定日をもって、業績連動型株式報酬制度に基づいて設定された信託（以下「本信託」といいます。）から当社株式等の給付を受ける権利を取

得することができます。その際、各役員に当該初事業年度に付与されていた基準ユニットの数は、役員株式給付規則に定める算定式に従い、下記の指標の数値に応じて調整されます（以下、かかる調整後のユニットを「確定ユニット」といいます。）。その後、当該役員は、確定ユニットの数に応じた当社株式等（原則として、確定ユニットの数の半数に応じて算定される数の当社普通株式、および残りの半数に応じて算定される数の当社普通株式の権利確定日時点における時価に相当する額の金銭）の給付を本信託から受けることができます。

2020年度以前においては、業績連動型株式報酬（中長期賞与）の算定に係る指標として、3事業年度における当社グループ連結売上総利益オーガニック成長率単純平均値を採用してきました。かかる指標を選択したのは、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を評価する指標としてそれが適切であると判断したためです。

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

③固定報酬と変動報酬の割合

各変動報酬（ファントムストック（中長期賞与）を除きます。）についての指標が目標値（後記⑥参照）を達成した場合における固定報酬（執行役員報酬としての基本年俸）と変動報酬の割合は、概ね60%:40%といたします。なお、国内上場株式を管理する証券口座を保有しない国外居住の取締役兼務執行役員については、執行役員報酬としては、変動報酬であるファントムストック（中長期賞与）のみを支給しており、固定報酬（執行役員報酬としての基本年俸）は支給しておりません。

④変動報酬の変動幅

変動報酬（ファントムストック（中長期賞与）を除きます。）は、固定報酬（執行役員報酬としての基本年俸）比0%~150%で変動します。このように、変動報酬額の上限を固定報酬額を上回る額に設定し、また、株式による支給比率を高め、株主をはじめとするステークホルダーの皆様と利害を共有することで、当社グループの中長期的な持続的成長および企業価値の向上の実現に対する役員の動機付けの強化を企図しております。なお、2022年度以降においては、年次賞与の上限額を、固定報酬（執行役員報酬としての基本年俸）比50%から100%に引き上げることとしております。これに伴い、2022年度以降においては、変動報酬（ファントムストック（中長期賞与）を除

きます。)は、固定報酬(執行役員報酬としての基本年俸)比0%~200%で変動します。

かかる変動幅を確定するための指標の上限値および下限値は、報酬諮問委員会への諮問を経た上で、取締役会にて決定いたします。

(2022年度以降の変動報酬(ファントムストック(中長期賞与)を除きます。)の変動幅)

(各変動報酬に係る指標が目標値を達成した場合)(注1)

執行役員報酬としての 基本年俸	年次 賞与	業績連動型株 式報酬 (中長期賞 与)	固定報酬:	60%
100%	15%	50%	変動報酬:	40%

(業績連動型株式報酬に係る指標が下限値(下限値が設定されていない株主総利回り(TSR)については目標値)を下回り、かつ、年次賞与に係る指標が目標値を下回るものの下限値を上回った場合)(注2)

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

(業績連動型株式報酬に係る指標が下限値(下限値が設定されていない株主総利回り(TSR)については目標値)を下回り、かつ、年次賞与に係る指標も下限値を下回った場合)(注3)

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

(各変動報酬に係る指標が上限値を上回った場合)(注4)

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

(注) 1. この場合、2021年度においても、年次賞与が執行役員報酬としての基本年俸比15%、業績連動型株式報酬(中長期賞与)が同基本年俸比50%になることとされておりました。

2. この場合、2021年度においては、年次賞与および業績連動型株式報酬(中長期賞与)は支給されないこととされておりました。

3. この場合、2021年度においても、年次賞与および業績連動型株式報酬(中長期賞与)は支給されないこととされておりました。

4. この場合、2021年度においては、年次賞与が執行役員報酬としての基本年俸比50%、業績連動型株式報酬(中長期賞与)が同基本年俸比100%になることとされておりました。

⑤ 各報酬項目の対象役員

役員区分ごとに適用される役員報酬項目は、下表のとおりです。

(凡例：有＝適用あり、無＝適用なし)

	固定報酬		変動報酬	
	基本年俸	金銭報酬		株式報酬
		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)
a. 監査等委員でない社内取締役 (下記b以外の者)	有(注1)	有(注2)	無	有(注2)
b. 監査等委員でない社内取締役 (国内上場株式を管理する証券口座を保有しない国外居住の取締役兼務執行役員に限る。)	有(注3)	無	有	無
c. 監査等委員でない社外取締役	有	無	無	無
d. 監査等委員である社内取締役	有	無	無	無
e. 監査等委員である社外取締役	有	無	無	無

- (注) 1. 基本年俸のうち、執行役員報酬としての基本年俸の適用は、執行役員を兼務する者に限ります。
 2. 監査等委員でない社内取締役のうち執行役員を兼務する者に限ります。
 3. 基本年俸のうち、取締役報酬としての基本年俸に限ります。

⑥ 指標の目標

変動報酬（ファントムストック（中長期賞与）を除きます。）を決定する指標の目標については、マクロ・ミクロの経済環境および当社の経営環境を踏まえ、報酬諮問委員会への諮問を経た上で、取締役会にて設定いたします。

2021年度以降における年次賞与に係る指標としての当社グループの連結調整後営業利益および当社国内事業の連結調整後営業利益の目標値はそれぞれ1,252億円および640億円であり、実績値はそれぞれ1,790億円および953億円です。

2020年度以前における業績連動型株式報酬（中長期賞与）に係る指標としての3事業年度における当社グループ連結売上総利益オーガニック成長率単純平均値の目標値は、3%としております。これに対し、2019年度を初事業年度とする業績連動報酬型株式報酬（中長期賞与）に係る当該指標の実績値は、0.33%であり、2020年度を初事業年度とする業績連動報酬型株式報酬（中長期賞与）については、3事業年度が経過していないため、当該指標の実績値は存在しません。なお、2020年度および2021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は、それぞれ△11.1%および13.1%です。

2021年度以降における業績連動型株式報酬（中長期賞与）に係る指標の目標値は、以下のとお

りです。もっとも、2021年度を初事業年度とする業績連動報酬型株式報酬（中長期賞与）については、3事業年度が経過していないため、当該指標の実績値は存在しません。なお、2021年度における各指標の実績値は、以下のとおりです。

指標	目標値	構成割合（注1）	実績値（2021年度）
株主総利回り（TSR）	対 東証株価指数（TOPIX）* 配当込 基準値100% 上限値110%	30%	109.1%
	対 ピアグループ（注2）における株主総利回り（TSR）の 平均値 基準値100% 上限値110%	20%	76.9%
当社グループ連結調整後営業利益	年平均成長率(CAGR) 基準値8.25% 上限値14.5%	50%	44.4%

(注) 1.各指標の数値がいずれも目標値(基準値)であった場合に業績連動型株式報酬（中長期賞与）を構成する金額の構成割合です。

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

(3) 支給上限金額

当社の役員報酬の支給上限金額は、以下のとおりです。

①金銭報酬（基本年俵・年次賞与・ファントムストック（中長期賞与））

監査等委員でない取締役に対する金銭報酬（取締役兼務執行役員の実行役員報酬を含みます。）の総額の上限は、第167回定時株主総会(2016年3月30日)において年額12億円（うち社外取締役分は年額1,800万円）と決議されております。なお、当該定時株主総会の決議に係る監査等委員でない取締役の員数は、5名です。

監査等委員である取締役に対する金銭報酬の総額の上限は、第167回定時株主総会(2016年3月30日)において年額1億5,000万円と決議されております。なお、当該定時株主総会の決議に係る監査等委員である取締役の員数は、4名です。

②株式報酬（業績連動型株式報酬（中長期賞与））

監査等委員でない社内取締役（執行役員を兼務する者に限ります。以下本項において同じ。）に対する株式報酬については、第170回定時株主総会(2019年3月28日)において、本信託を通じて取得される当社普通株式の取得原資として当社が1事業年度あたりに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事業年度あたりに給付される当社普通株式の総数の上限を36万株と決議されております。なお、当該定時株主総会の決議に係る監査等委員でない社内取締役の員数は、7名です。

4. 役員の報酬等の総額

(単位：百万円)

	対象員数 (名)	報酬等の総額	報酬等の種別の総額				
			固定報酬	変動報酬			
			金銭報酬			株式報酬	
			基本年俸	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	7 (7)	742 (682)	288 (228)	124 (124)	15 (15)	315 (315)
	社外	1	15	15	—	—	—
監査等委員である取締役	社内	1	36	36	—	—	—
	社外	4	60	60	—	—	—

- (注) 1. 監査等委員でない取締役のうち、社内取締役については、執行役員を兼務する者が含まれているため、各項目のうち、執行役員分に相当する数字を()内に内数として表示しております。
2. 上記の表に記載しているファントムストック(中長期賞与)および業績連動型株式報酬(中長期賞与)のそれぞれの金額は、当期に費用計上した金額を示しております。
3. 監査等委員会は、取締役会の諮問を受けて報酬諮問委員会(詳細については後記5をご参照ください。)が答申した取締役の報酬について、その決定の方針・考え方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. 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、2021年度には53,206英ポンドの報酬を受けております。

5. 役員報酬の額またはその算定方法(その決定方針を含む。)の決定権者等ならびに取締役会および委員会等の活動内容

(1) 決定権者等

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

監査等委員でない取締役の個人別の報酬(取締役兼務執行役員の執行役員報酬を含みます。)の決定に関する方針については、取締役会が報酬諮問委員会に対して方針案を諮問し、同委員会が審議の上で

取締役会に対して行った答申を踏まえて、取締役会にて当該方針を決定しております。

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

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

（2）取締役会および委員会等の活動内容

2021年度においては、取締役会において監査等委員でない取締役の報酬額（取締役兼務執行役員の執行役員報酬額を含みます。）等に関する審議が行われた上で、報酬諮問委員会に対して諮問され、同委員会における審議および取締役会への答申を受けて、取締役会において当該役員報酬の額等について決定がなされております。

2021年度においては、報酬諮問委員会は、監査等委員である社外取締役4名、監査等委員でない社外取締役1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2名の計8名（そのうち独立社外取締役は5名）から構成されております。2021年度における取締役会から報酬諮問委員会に対する主な諮問事項は、以下のとおりであり、報酬諮問委員会の審議は、7回開催しました。

（主な審議事項）

- ・報酬水準・報酬構成に関する審議答申
- ・報酬規則改正に関する審議答申
- ・取締役・執行役員個別報酬案に関する審議答申

報酬諮問委員会では、上記3（2）記載の決定方針に則った具体的な算定等に関する資料を踏まえて審議を行い、取締役会に答申を行っており、取締役会においては、同委員会の答申の内容を踏まえて、報酬の内容の決定方法および答申がなされた監査等委員でない取締役の報酬（取締役兼務執行役員の執行役員報酬を含みます。）の内容が上記決定方針と整合していることを確認しております。したがって、取締役会は、当事業年度に係る監査等委員でない取締役の個人別の報酬の内容が、上記決定方針に沿うものであると判断しております。

6. 社外役員に関する事項

(1) 当期における主な活動状況および社外取締役が果たすことが期待される役割に関して行った職務の概要

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に掲載しております。

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

(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に掲載しております。

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

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ウェブサイトに掲載しております。

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

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ウェブサイトに掲載しております。

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

(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 2021年12月31日現在

(単位：百万円)

資産

科目	金額
流動資産	2,343,115
現金及び現金同等物	723,541
営業債権及びその他の債権	1,500,020
棚卸資産	20,661
その他の金融資産	19,445
その他の流動資産	66,376
売却目的で保有する非流動資産	13,059
非流動資産	1,377,421
有形固定資産	173,681
のれん	670,749
無形資産	187,999
投資不動産	100
持分法で会計処理されている投資	56,423
その他の金融資産	205,956
その他の非流動資産	18,243
繰延税金資産	64,266
資産合計	3,720,536

負債及び資本

科目	金額
流動負債	1,971,873
営業債務及びその他の債務	1,465,110
借入金	93,067
その他の金融負債	99,087
未払法人所得税等	60,960
引当金	16,059
その他の流動負債	237,587
非流動負債	839,188
社債及び借入金	486,122
その他の金融負債	204,966
退職給付に係る負債	30,201
引当金	37,340
その他の非流動負債	12,009
繰延税金負債	68,547
負債合計	2,811,062
親会社の所有者に帰属する持分	845,034
資本金	74,609
資本剰余金	77,864
自己株式	△64,603
その他の資本の構成要素	81,423
利益剰余金	675,739
非支配持分	64,440
資本合計	909,474
負債及び資本合計	3,720,536

連結損益計算書 2021年1月1日から2021年12月31日まで

(単位：百万円)

科目	金額
売上高 (注)	5,256,492
収益	1,085,592
原価	109,014
売上総利益	976,577
販売費及び一般管理費	833,914
貸倒引当金戻入額	580
構造改革費用	19,516
固定資産除売却益	118,960
減損損失	1,353
その他の収益	8,445
その他の費用	7,938
営業利益	241,841
持分法による投資利益	2,448
関連会社株式売却益	35
金融損益及び税金控除前利益	244,325
金融収益	4,749
金融費用	40,240
税引前利益	208,833
法人所得税費用	93,979
当期利益	114,853
当期利益の帰属	
親会社の所有者	108,389
非支配持分	6,463

(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 2021年1月1日から2021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
2021年1月1日残高	74,609	75,596	△34,592	3,162	△5,398	44,026
会計方針の変更による累積的影響額				425		
会計方針の変更を反映した2021年1月1日残高	74,609	75,596	△34,592	3,588	△5,398	44,026
当期利益						
その他の包括利益				27,876	17,597	△1,991
当期包括利益				27,876	17,597	△1,991
自己株式の取得			△30,010			
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						△4,275
その他の増減		2,267				
所有者との取引額等合計		2,267	△30,010			△4,275
2021年12月31日残高	74,609	77,864	△64,603	31,465	12,199	37,759

	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			合計	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			
2021年1月1日残高	—	41,790	599,466	756,870	63,483	820,353
会計方針の変更による累積的影響額		425	△16,474	△16,048		△16,048
会計方針の変更を反映した2021年1月1日残高	—	42,216	582,991	740,821	63,483	804,305
当期利益		—	108,389	108,389	6,463	114,853
その他の包括利益	△105	43,376		43,376	△1,515	41,861
当期包括利益	△105	43,376	108,389	151,766	4,948	156,715
自己株式の取得			—	△30,010		△30,010
配当金		—	△20,888	△20,888	△2,541	△23,430
非支配持分株主との取引		—	197	197	△1,383	△1,186
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	105	△4,169	4,169	—		—
その他の増減		—	879	3,146	△65	3,081
所有者との取引額等合計	105	△4,169	△15,642	△47,554	△3,990	△51,545
2021年12月31日残高	—	81,423	675,739	845,034	64,440	909,474

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

計算書類

(個別)

貸借対照表 2021年12月31日現在

(単位：百万円)

資産の部

科目	金額
流動資産	423,434
現金及び預金	389,719
関係会社短期貸付金	26,200
前払費用	2,794
その他	8,038
貸倒引当金	△3,317
固定資産	754,252
有形固定資産	8,116
建物（純額）	2,736
構築物（純額）	0
車両運搬具（純額）	3
工具、器具及び備品（純額）	746
土地	4,629
無形固定資産	295
ソフトウェア	294
その他	1
投資その他の資産	745,839
投資有価証券	121,641
関係会社株式	340,601
その他の関係会社有価証券	58,999
関係会社出資金	15,471
関係会社長期貸付金	200,580
その他	8,592
貸倒引当金	△46
資産合計	1,177,686

負債の部

科目	金額
流動負債	235,948
短期借入金	178,145
1年内返済予定の長期借入金	30,000
未払金	5,501
未払費用	1,243
未払法人税等	16,541
役員賞与引当金	124
株式給付引当金	70
その他	4,321
固定負債	242,587
社債	200,000
長期借入金	31,500
株式給付引当金	1,595
資産除去債務	863
繰延税金負債	6,981
再評価に係る繰延税金負債	1,092
その他	554
負債合計	478,536

純資産の部

科目	金額
株主資本	643,401
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
利益剰余金	550,832
利益準備金	722
その他利益剰余金	550,109
別途積立金	420,500
繰越利益剰余金	129,609
自己株式	△64,031
評価・換算差額等	55,748
その他有価証券評価差額金	53,317
土地再評価差額金	2,431
純資産合計	699,150
負債純資産合計	1,177,686

(個別)

損益計算書 2021年1月1日から2021年12月31日まで

(単位：百万円)

科目	金額	
営業収益		34,897
営業費用		28,066
営業利益		6,830
営業外収益		
受取利息及び受取配当金	2,144	
投資組合出資利益	3,090	
その他	202	5,437
営業外費用		
支払利息	808	
社債利息	628	
貸倒引当金繰入額	3,102	
その他	711	5,250
経常利益		7,017
特別利益		
固定資産売却益	167,263	
その他	1,416	168,679
特別損失		
構造改革費用	1,273	
投資有価証券売却損	815	
投資有価証券評価損	1,268	
関係会社株式評価損	535	
その他	95	3,989
税引前当期純利益		171,708
法人税、住民税及び事業税	44,999	
法人税等調整額	3,767	48,767
当期純利益		122,940

(個別)

株主資本等変動計算書 2021年1月1日から2021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	
2021年1月1日残高	74,609	76,541	5,449	81,991	722	1,648	445,500	8,090	455,961
当事業年度中の変動額									
剰余金の配当				-				△20,917	△20,917
固定資産圧縮積立金の取崩				-		△1,648		1,648	-
別途積立金の取崩				-			△25,000	25,000	-
当期純利益				-				122,940	122,940
土地再評価差額金の取崩				-				△7,152	△7,152
自己株式の取得				-					-
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	-	-	-	-	-	△1,648	△25,000	121,518	94,870
2021年12月31日残高	74,609	76,541	5,449	81,991	722	-	420,500	129,609	550,832

	株主資本		評価・換算差額等			純資産 合計
	自己株式	株主資本 合計	その他有価証券 評価差額金	土地再評価 差額金	評価・換算 差額等合計	
2021年1月1日残高	△34,021	578,541	42,604	△4,721	37,883	616,425
当事業年度中の変動額						
剰余金の配当		△20,917			-	△20,917
固定資産圧縮積立金の取崩		-			-	-
別途積立金の取崩		-			-	-
当期純利益		122,940			-	122,940
土地再評価差額金の取崩		△7,152			-	△7,152
自己株式の取得	△30,010	△30,010			-	△30,010
株主資本以外の項目の 当事業年度中の変動額 (純額)		-	10,712	7,152	17,865	17,865
当事業年度中の変動額合計	△30,010	64,860	10,712	7,152	17,865	82,725
2021年12月31日残高	△64,031	643,401	53,317	2,431	55,748	699,150

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

2022年2月24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 小山 秀明
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2021年1月1日から2021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、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、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、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
 - ・連結計算書類の表示及び注記事項が、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関す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

2022年2月24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 小山 秀明指定有限責任社員
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2021年1月1日から2021年12月31日までの第173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、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、2021年1月1日から2021年12月31日までの第173期事業年度の取締役の職務の執行に関して、監査等委員全員の一致した意見により、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査等委員会の監査の方法及びその内容

監査等委員会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査等委員から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役、執行役員等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

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

(1) 事業報告等に関する監査の方法及びその内容

取締役会その他の重要な会議・委員会等に出席するとともに、取締役、執行役員等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な文書等を閲覧し、また、内部監査部門及び法務部門等から定期的に報告を受け、法令等遵守体制及びリスク管理体制等の内部統制システムを含む会社の業務及び財産の状況を調査しました。

内部統制システムについては、監査等委員全員の協議により定めた「内部統制システムに係る監査等委員会監査実施要領」に基づき、会社法第399条の13第1項第1号及びハに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制に関して、取締役、執行役員等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明しました。

なお、財務報告に係る内部統制については、取締役、執行役員等及び会計監査人から当該内部統制の評価及び監査の状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

グループ会社監査の観点からは、国内および海外それぞれを統括する組織の監査委員会と監査等委員会によりグループ全体を監査する体制を構築したうえで、これら監査委員会から報告を受け、関連する委員会等に出席するほか、主要な子会社等の取締役及び監査役等と意思疎通を図り、相互に情報を伝達し、意見の交換をし、内部監査部門からグループ会社の監査の状況について報告を受けました。

また、取締役の競業取引、取締役と会社間の利益相反取引、会社が行った無償の利益供与、子会社又は株主との通例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、国際会計基準で定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。

2022年2月24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。

以上

株主メモ

事業年度 1月1日から12月31日まで
基準日 12月31日（期末配当金）
6月30日（中間配当金）
単元株式数 100株
上場取引所 東京証券取引所市場第一部

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

「単元未満株式の買取・買増制度」に関するご案内

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

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

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

株式に関するお問い合わせ先

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

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

株主総会 会場ご案内図

会場：ベルサール汐留

東京都中央区銀座八丁目 21 番 1 号
住友不動産汐留浜離宮ビル 地下 1 階

新橋駅方面からの
地下通路を経由するルートに
案内員を配置いたします。

新橋駅（徒歩 10 分）

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

汐留駅（徒歩 5 分）

- 都営 大江戸線 新橋駅方面改札

<株主総会に関するお問合せ先>

株式会社 電通グループ

〒105-7050 東京都港区東新橋一丁目8番1号

電話：03-6216-8950

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。



見やすく読みまちがえにくい
ユニバーサルデザインフォント
を採用しています。

