

第176回 定時株主総会招集ご通知
株式会社 電通グループ



dentsu

P.3

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

P.8

招集ご通知

第176回定時株主総会招集ご通知	8
------------------	---

P.11

株主総会参考書類

議案	取締役11名選任の件	11
ご参考	取締役のスキル及び委員会について	24
	独禁法違反への対応・意識行動改革の進捗	26
	コーポレートガバナンス関連情報	29

P.40

事業報告

I. 当社グループの現況に関する事項	40
Ⅲ. 会社役員に関する事項	49

P.59

連結計算書類

P.62

計算書類

P.65

監査報告書

会計監査人の監査報告書	65
監査委員会の監査報告書	67

株主メモ

冊子で株主様へご提供

ウェブサイトに掲載・書面交付請求株主様へご提供

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告書

株主の皆様へ

株主の皆様には、平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

第176回定時株主総会を予定どおり開催することになりましたので、ご案内申し上げます。

2024年度は、日本事業が通期で力強い成長を続けたものの、海外事業ではAmericas及びAPACはマイナスのオーガニック成長率となり、グループ連結でのオーガニック成長率は Δ -0.1%、調整後オペレーティング・マージンは14.8%となりました。また、海外事業でののれん等の減損を計上したことにより、2期連続で最終損失という厳しい結果となりました。なお、2024年度を計画最終年度としていた前中期経営計画では、2021年度に対する2024年度までの年平均成長率（CAGR）4~5%、2024年度の調整後オペレーティング・マージン18%を確保する目標を掲げていましたが、いずれも未達となりました。株主の皆様のご期待に沿う結果を実現できていないことについて、厳粛に受け止めております。こうした状況を踏まえ、何としても海外事業を立て直すという強い覚悟のもと、2025年度以降の成長回帰を確実なものとするべく、2027年度までを見据えた新中期経営計画を策定いたしました。



取締役 代表執行役 社長 グローバルCEO
五十嵐 博

新中期経営計画

2025年度以降も予断を許さない事業環境が続くと考えており、業界内外での巨大プレーヤーの台頭やテクノロジー企業、コンサルティング企業等によるAI等への巨額の投資などの競争環境の激化等によって当社グループのポジションも相対的に変化していくと想定しています。こうした環境認識の下で、過去のM&A偏重の成長戦略を見直し、当社グループが力強いオーガニック成長に回帰するために策定したのが、新たに発表した中期経営計画です。本計画の実行を通じて、事業ポートフォリオの見直しを行い、資本・人財を集中させ、競争優位性を回復することで、最終年度である2027年度にオーガニック成長率4%、調整後オペレーティング・マージン16-17%まで回復することを目標としています。

不振ビジネスの見直しと経営基盤の再構築

中期経営計画の目標達成に向けて当社グループがまず着手する取り組みが不振ビジネスの見直し・経営基盤の再構築を中心とした収益性の回復です。不振ビジネスの見直しにおいては、投下資本が大きく、複数年連続で最終赤字となったマーケットが当社グループの業績悪化の主要因となっている現状を踏まえ、スピード感を持って対策を進め、2026年度中に赤字マーケットをなくすことを目指します。また、過去の買収案件についても規律を持ってレビューを行っており、基準に満たない業績の事業は、改善策の早期実行・売却などを迅速に進めることで将来における業績悪化リスクを排除します。これらを通じ、2026年度には海外事業が全体として株主価値向上に貢献している状態、2027年

度には全4事業地域(リージョン)がそれぞれ株主価値向上に貢献している状態を目指します。

併せて、経営基盤の再構築を行い、計画的かつ持続的なコスト改善に取り組みます。具体的には、東京とロンドンに分散・重複していた本部機能の統合、各リージョン本部の役割再定義による業務簡素化、マーケットのコストコントロール等に注力し、AIやアウトソーシングの活用も含めた徹底的な効率化を通じて2027年度に最大で年間500億円規模のコスト削減効果を見込んでいます。

事業戦略のフォーカス

当社グループがクライアントに提供するサービスは、マーケティング、テクノロジー及びコンサルティングが融合する領域並びにスポーツ&エンターテインメント領域において、保有するユニークで多岐に渡るケイパビリティを統合し、クライアントの持続的な成長を実現する「インテグレートド・グロース・ソリューション」です。それを下支えする当社グループの強みは、日本での経験を活かしたクライアントビジネスへの深い理解に基づくマーケット毎のクライアントとの長期的な関係構築、クライアントの複雑なニーズに応えるマーケット毎の特色ある革新的なソリューションによる連続的なイノベーションの提供、それらを確実に実現し社会に大きなインパクトを生み出す人財、の3つです。本中期経営計画においては、これらの強みをベースに各マーケットにおけるクライアントのグロースパートナーとなることを目指します。そして、この成功を積み上げることでグローバルでの成長を実現していきます。

株主価値・資本効率を重視した経営及び財務方針

前述の戦略と施策は利益成長を通じて中長期的な株主価値の向上を目指すものですが、その実現を確かなものとするため、ROEを経営指標に追加いたしました。具体的には2027年度にはROE10%台中盤の達成を目標としております。この目標達成を下支えするため、改めて財務方針を設定し、規律を持って管理・運用してまいります。必要となる資金の規模を厳密に見極め、資本と負債とのバランスなどを慎重に管理し、バランスシートの健全性を改善してまいります。その上で、キャピタルアロケーションにおいては、まず2025年度に実施する経営基盤の再構築に係る費用、及び事業成長のための内部投資を優先し、業績の再建を進めます。また、株主視点での経営を継続し、2025年度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35%とし、業績回復とともに安定的な配当を図ります。但し、構造改革費用投下が先行する2025年度は、一時的措置として、当期と同額の1株当たり139.5円を予定しております。買収などの投資は、2024年度以降抑制しておりましたが、M&Aプレイブック等の整備により十分な規律が担保できる状態となったことに伴い、従前より厳格な規律の下で、業績回復の進捗や見通しに応じて徐々に再開し、事業戦略に整合した案件を選択的に実施してまいります。なお、財務方針の管理・運用にあたっては、取締役会の諮問機関として2024年度に新設された、社外取締役を中心に構成されるファイナンス委員会と連携し全般的な財務規律を強化します。

ガバナンス及び内部統制の向上

当社グループは、One dentsuオペレーティング・モデルの適切な運用に向けて、グループ横

断でのガバナンス体制の構築、責任者の明確化、事業運営の簡素化等を通じたガバナンス及び内部統制の向上に引き続き努めてまいります。当該取り組みの進捗については、取締役会等でも定期的に確認しております。

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に関する独占禁止法違反被告事件について「テストイベント計画立案等業務」において法令違反の談合行為があったことを厳粛に受け止め、真摯な反省に基づく再発防止の取り組み等を説明・実施してきました。一方で、判決は法令違反の対象が「テストイベント実施等業務」「本大会運営等業務」にも及ぶとしており、その点については当社グループの主張と異なることから控訴しております。2023年度に策定した改革の17施策は2024年度に全て完了しましたが、従業員調査などを通じて確認した課題への対応については、2025年度より新たな体制で意識行動改革を推進いたします。株主の皆様にはご心配をおかけしておりますが、引き続き誠心誠意対応してまいります。

dentsuならではの発想力と実行力

dentsuならではの強みは、グローバルに活躍する多様な人財一人ひとりのクリエイティビティ、豊かな発想力と実行力です。そうした力を結集することで、私たちは、「人が生きる喜びに満ちた活力ある社会」の実現を目指していきます。顧客企業が直面する社会課題の解決、そして社会全体の持続可能な成長を目指すことで、社会的価値と経済的価値の両方を創造し、B2B2S (Business-to-Business-to-Society) カンパニーとして企業価値を最大化していきます。

株主の皆様には、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

議決権行使のお願い

議決権は、株主の皆様が当社の経営にご参加いただくための大切な権利です。

議決権の行使方法は、以下の方法がございます。

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

株主総会に出席	議決権行使書を郵送	インターネットによる行使
 <p>株主様にご送付している招集ご通知に同封の議決権行使書用紙をご持参いただき、会場受付にご提出ください。議事資料として、同通知をご持参くださいますようお願いいたします。</p> <p>株主総会開催日時</p> <p>2025年 3月28日 (金) 午前10時 (開場：午前9時予定)</p>	 <p>株主様にご送付している招集ご通知に同封の議決権行使書用紙に各議案に対する賛否をご表示いただき、ご返送ください。</p> <p>行使期限</p> <p>2025年 3月27日 (木) 午後5時30分 到着分まで</p>	 <p>インターネットにより議決権を行使していただけます。詳しくは次頁をご覧ください。</p> <p>行使期限</p> <p>2025年 3月27日 (木) 午後5時30分 受付分まで</p>

議決権行使書用紙のご記入方法

議決権行使書



切り取ってご投函ください。

➤ **こちらに、各議案の賛否をご表示ください。**

議案*
▶ 全員賛成の場合：「賛」の欄に○印
▶ 全員反対の場合：「否」の欄に○印

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

議決権の行使にあたっては、以下の事項をあらかじめご承知おきください。

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

インターネットで議決権を行使される場合

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

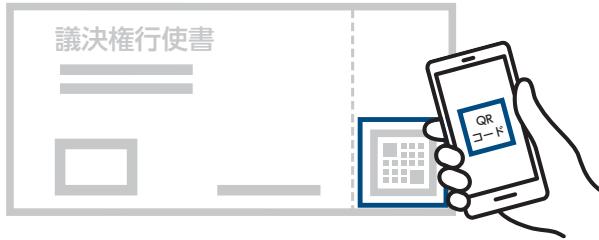
議決権行使ウェブサイトへアクセスしていただき、賛否をご入力ください。

行使期限：2025年3月27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」及び「仮パスワード」を入力することなく、議決権行使ウェブサイトへログインすることができます。

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



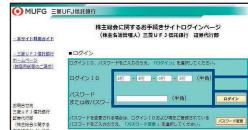
※ スマートフォンの機種により「QRコード」でのログインができない場合があります。
※ 「QRコード」は(株)デンソーウェーブの登録商標です。

ログインID・仮パスワードを入力する方法

1 議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。

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

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



「ログインID」及び「仮パスワード」を入力
「ログイン」をクリック

※ パソコンで表示した場合の画面イメージです。

以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください

議決権行使サイトの操作方法に関するお問い合わせについて

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

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



事前にインターネットで議決権行使いただいた株主様には、議案の賛否に関わらず抽選で500名様に電子ギフト(500円相当)を贈呈いたします。応募方法はこちら⇒



<https://youtu.be/UUeO-dBG2cw>

(証券コード：4324)

2025年3月6日

(電子提供措置の開始日2025年2月26日)

株 主 各 位

東京都港区東新橋一丁目8番1号

株式会社電通グループ

取締役代表執行役社長グローバルCEO 五十嵐 博

第176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176回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。本株主総会の招集に際しては電子提供措置をとっており、インターネット上の下記ウェブサイトにて「第176回定時株主総会招集ご通知」として電子提供措置事項を掲載しております。

[当社ウェブサイト]

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

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

[株式会社東京証券取引所ウェブサイト]

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

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

敬具

お知らせ

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

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

1 事業報告に関する事項

Ⅱ 株式及び新株予約権等に関する事項 (すべて)

Ⅲ 会社役員に関する事項

4. 重要な兼職の状況

5. 社外役員に関する事項

Ⅳ 会計監査人に関する事項 (すべて)

Ⅴ 会社の体制及び方針 (すべて)

2 連結計算書類に関する事項

連結注記表

3 計算書類に関する事項

個別注記表

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

記

1	日時	2025年3月28日（金曜日）午前10時 ※開場は午前9時を予定しております。
2	場所	東京都中央区銀座八丁目21番1号 住友不動産汐留浜離宮ビル ベルサール汐留
3	目的事項	報告事項 (1) 第176期（2024年1月1日から2024年12月31日まで）事業報告、連結計算書類並びに会計監査人及び監査委員会の連結計算書類監査結果報告の件 (2) 第176期（2024年1月1日から2024年12月31日まで）計算書類報告の件 決議事項 議案 取締役11名選任の件

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

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

以上

招集ご通知の書面をご希望される場合のお申込みについて

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

*書面交付請求をされた株主様にお送りしている内容と同様になります。

1.招集通知送付受付ウェブサイト：<https://d.srdb.jp/4324/2503/>



2.受付期間：2025年3月6日（木）0時～2025年3月22日（土）23時59分まで

3.お申込み方法：

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

ログインID：議決権行使書用紙に記載されている**株主番号**

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

※12月末時点のご登録住所の郵便番号をご入力ください。

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

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

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

※登録内容に誤りがある場合には①からやり直してください。

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

※一度お申込みいただいた場合、二回目以降の登録はできません。

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

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

※ご提供いただきました情報は本件以外に使用することはございません。

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

株主総会参考書類

議案及び参考事項

議 案 取締役11名選任の件

本総会終結の時をもって取締役9名全員が任期満了となります。

つきましては、指名委員会の決定に基づき、多様な視点による経営の透明性の確保及びコーポレート・ガバナンスの一層の強化を図るため社外取締役を増員し、取締役11名の選任をお願いいたしたいと存じます。

本総会において選任いただく取締役の任期は、2026年3月開催予定の当社定時株主総会終結の時までとなります。取締役候補者は次のとおりであります。



候補者番号 まつ い がん

1 松井 巖

1953年12月13日生（満71歳）

独立社外取締役候補者

再任

担当 指名委員・監査委員長

取締役会出席状況：100%（16回／16回）

社外取締役在任年数：5年（本総会終結時）

現に保有する普通株式：0株

略歴及び地位

1980年4月	最高裁判所司法研修所修了	2017年6月	株式会社オリエントコーポレーション社外監査役
2007年10月	大津地方検察庁検事正		
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		
2012年6月	最高検察庁刑事部長		
2014年1月	横浜地方検察庁検事正		
2015年1月	福岡高等検察庁検事長		
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）	2020年3月	当社監査等委員でない社外取締役
		2022年3月	当社社外取締役（監査等委員）
		2022年6月	株式会社オリエントコーポレーション社外取締役（監査等委員）（現任）
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	2023年3月	当社社外取締役（現任）

社外取締役候補者とする理由及び期待される役割

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

重要な兼職の状況

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

株主の皆様へ

当社グループは、One dentsu オペレーティング・モデルの下、日本と世界において有用な価値を創造していく企業を目指すとともに、より大胆な変革を遂げようとしています。当社グループを取り巻く環境には様々な厳しいものがありますが、取締役会は、常に、ステークホルダーの視線を重視しつつ、経営の遂行と実績を監督し、それによって、強固な企業ガバナンスの構築と企業価値及び投資家の皆様等からの一層の信頼の向上に尽力していきたくと考えています。



候補者番号

いがらし ひろし

2 五十嵐 博

1960年7月23日生（満64歳）

再任

担当 代表執行役社長 グローバルCEO
指名委員

取締役会出席状況：100%（16回／16回）

当社の業績連動型株式報酬制度により当社の業績に応じて付与される普通株式：

現に保有する普通株式：10,829株

（最大値）79,931株

略歴及び地位

1984年4月 当社入社

2013年4月 当社営業局長

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

2022年1月 当社取締役社長執行役員CEO

株式会社電通代表取締役

2022年3月 当社代表取締役社長執行役員CEO

2023年3月 当社取締役代表執行役社長CEO

2024年1月 当社取締役代表執行役社長グローバルCEO（現任）

取締役候補者とする理由

五十嵐博氏は、営業部門での業務経験を経て、2017年1月に当社の執行役員に就任し、更に2018年3月からは当社の取締役執行役員として、国内事業部門統括の立場から当社グループの事業成長・変革について積極的に意見・提言等を行い、当社の企業価値の向上に貢献しております。2022年3月からは、当社の代表取締役社長執行役員（2023年3月より取締役代表執行役社長）として、グローバル規模での事業変革と経営の更なる高度化を強力に押し進め、企業価値の最大化に取り組んでおります。かかる実績を踏まえ、引き続き当社の取締役として、同氏の経験及びリーダーシップをグループ一丸となった競争力の強化や企業価値向上に活用していただくことが期待できるものと判断しております。なお、同氏が取締役に選任された場合、代表執行役社長に選定するとともに、指名委員会の委員に選定する予定です。

株主の皆様へ

業界内外での巨大プレーヤーの台頭やテクノロジー企業、コンサルティング企業等によるAI等への巨額の投資などの競争環境の激化によって当社グループのポジションも相対的に変化していくと想定しています。本年度より掲げた新中期経営計画のもと、2025年は不振ビジネスの見直しと、経営基盤の再構築による収益性の回復に集中し、成長回帰に全力で取り組んでまいります。

候補者番号 **そ が ありのぶ****3 曾我 有信**

1965年3月27日生（満59歳）

再任

担当 代表執行役 副社長 グローバル・チーフ・ガバナンス・オフィサー兼グローバルCFO**取締役会出席状況**：100%（16回／16回）**現に保有する普通株式**：7,165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）41,035株

略歴及び地位

1988年4月	当社入社	2023年1月	当社代表取締役副社長チーフ・ガバナンス・オフィサー
2015年6月	当社経理局長	2023年3月	当社取締役代表執行役副社長チーフ・ガバナンス・オフィサー
2017年1月	当社執行役員兼経営企画局長	2024年1月	当社取締役代表執行役副社長グローバル・チーフ・ガバナンス・オフィサー
2017年3月	当社取締役執行役員	2024年2月	当社取締役代表執行役副社長グローバル・チーフ・ガバナンス・オフィサー兼グローバルCFO
2022年1月	当社取締役副社長執行役員CFO	2025年2月	当社取締役代表執行役副社長グローバル・チーフ・ガバナンス・オフィサー（現任）
2022年3月	当社代表取締役副社長執行役員CFO		

取締役候補者とする理由

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

重要な兼職の状況

- Dentsu International Limited Chair of the Board

株主の皆様へ

昨年度は、当社グループにとって厳しい状況に直面した年でしたが、これを乗り越えるための変革を進めております。そして、急速な環境変化が見込まれる本年度は、その変革とともに、コーポレートガバナンスの改善、インテグリティを最優先する組織風土の定着、経営の透明性向上などの取り組みをさらに進めてまいります。本年度からの新中期経営計画の下で、当社グループの企業価値の向上を実現し、株主の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様から信頼をいただけるよう、尽力いたします。



候補者番号

4 ポール・キャンランド

1958年12月4日生（満66歳）

独立社外取締役候補者

再任

担当 指名委員・報酬委員

取締役会出席状況：100%（16回／16回）

現に保有する普通株式：0株

社外取締役在任年数：3年（本総会終結時）

略歴及び地位

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

社外取締役候補者とする理由及び期待される役割

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

重要な兼職の状況

- ヤマハ株式会社社外取締役
- PMCパートナーズ株式会社マネージングディレクター

株主の皆様へ

2024年は、コーポレートガバナンスとインテグリティへのコミットメントを基盤とした企業文化への進化において有意義な進歩を遂げた年になりました。一方で、オーガニック成長は前年とほぼ同水準まで回復したものの、市場の成長に遅れをとった当社の業績は容認できるものではありませんでした。取締役会の一員として、私は、当社が成長と収益性を取り戻すために、積極的かつ必要な措置を講じられるよう尽力いたします。



候補者番号

5 アンドリュー・ハウス

1965年1月23日生（満60歳）

独立社外取締役候補者

再任

担当 報酬委員長・ファイナンス委員会委員

取締役会出席状況：100%（16回／16回）

社外取締役在任年数：3年（本総会終結時）

現に保有する普通株式：0株

略歴及び地位

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

社外取締役候補者とする理由及び期待される役割

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

重要な兼職の状況

- 日産自動車株式会社社外取締役

株主の皆様へ

当社グループは、デジタル・トランスフォーメーション、業界再編、そしてOne dentsuとしての自社の進化など、かつてないほど多くの課題に直面しております。私は、取締役として、株主の利益を代表し、当社がそれらを乗り越えていけるよう支援していく所存です。業績の回復や将来の企業成長をマネジメントが達成できるよう、取締役会の一員として問題提起を行い、導いていきたいと思っております。



候補者番号 さがわ けいいち

6 佐川 恵一

1966年3月7日生（満59歳）

独立社外取締役候補者

再任

担当 指名委員長・監査委員・ファイナンス委員会委員長

取締役会出席状況：100%（16回／16回）

現に保有する普通株式：0株

社外取締役在任年数：3年（本総会終結時）

略歴及び地位

1988年4月	株式会社リクルートホールディングス入社	2017年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
2006年4月	同 執行役員事業統括室担当	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
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	2020年6月	同 顧問
2013年4月	同 取締役兼常務執行役員管理本部担当	2021年6月	同 顧問 退任
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）
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	2022年3月	当社社外取締役（監査等委員）
		2023年3月	当社社外取締役（現任）

社外取締役候補者とする理由及び期待される役割

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

株主の皆様へ

顧客ニーズの変化、デジタル化の進展、業界の再編など当社を取り巻く事業環境はかつてないほど大きく変化しています。このような時だからこそ、顧客に提供する価値、電通グループの強みをより一層明確化した上での競争戦略構築とその確実な実行が必要です。取締役の一人として、株主をはじめとしたステークホルダーの皆様のご期待にお応えすべく、経営陣に対して革新的な提案を促しつつ、一方でその進捗を厳しくモニタリングし、企業価値を高めることに全力を尽くします。



候補者番号

そ が べ み ほ こ

7 曾我辺 美保子

1969年12月10日生（満55歳）

独立社外取締役候補者

再任

担当 監査委員・報酬委員

取締役会出席状況：100%（16回／16回）

現に保有する普通株式：0株

社外取締役在任年数：3年（本総会終結時）

略歴及び地位

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

社外取締役候補者とする理由及び期待される役割

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

重要な兼職の状況

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

株主の皆様へ

当社グループは、グローバルで一体となった事業管理モデルであるOne dentsuオペレーティング・モデルの浸透を図り、グループの統合力を発揮して、成長を遂げる取り組みを推進しております。インテグリティをもって取り組みを進め、企業価値の向上を実現させ、すべてのステークホルダーに対する責任を果たすことにより、皆様に支持される企業グループとなるよう、取締役として力を尽くしてまいります。



候補者番号 まつだ ゆか
8 松田 結花

1960年9月19日生（満64歳）

独立社外取締役候補者
再任

担当 監査委員・ファイナンス委員会委員

取締役会出席状況：100%（16回／16回）

社外取締役在任年数：2年（本総会終結時）

現に保有する普通株式：0株

略歴及び地位

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

社外取締役候補者とする理由及び期待される役割

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

重要な兼職の状況

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

株主の皆様へ

当社グループは様々な面で大きな変革の波の中にいます。従来にも増して、競争力の強化、ガバナンスの向上、企業カルチャーの浸透など継続的な施策の推進に執行側とともに取り組んでまいります。それが、株主価値の向上として現れるよう、独立社外取締役として自身の会計税務・監査及びリスクマネジメントの経験を生かして尽力していく所存です。



候補者番号 かわむら よしひこ

9 河村 芳彦

1956年8月20日生（満68歳）

独立社外取締役候補者

新任

現に保有する普通株式：0株

略歴及び地位

1979年4月	三菱商事株式会社入社	2018年4月	同 執行役専務、最高戦略責任者兼投融資戦略本部長兼未来投資本部長
2000年3月	米国三菱商事会社入社		
2010年4月	三菱商事株式会社 執行役員ITサービス本部長	2020年4月	同 代表執行役執行役専務、最高財務責任者（CFO）兼財務統括本部長
2012年4月	同 執行役員ビジネス部門CEO補佐（経営計画担当）	2021年6月	日立Astemo株式会社取締役（監査等委員）
2015年4月	株式会社日立製作所情報・通信システムグループ理事、事業執行役員、エグゼクティブ・ストラテジスト	2022年4月	株式会社日立製作所代表執行役執行役副社長、最高財務責任者（CFO）兼最高リスクマネジメント責任者（CRMO）兼財務統括本部長兼 投融資審査統括本部長
2016年4月	同 理事、IOT推進本部副本部長兼同本部インキュベーション推進本部長	2024年4月	同 囑託（Executive Advisor to The President）（現任）
2017年4月	同 執行役常務、投融資戦略本部長兼未来投資本部長	2024年6月	サークレイス株式会社社外取締役（現任）

社外取締役候補者とする理由及び期待される役割

河村芳彦氏は、複数の事業会社において財務及び戦略部門を率い、企業のデジタル変革を大規模に推進した実績を有しております。これらの専門性に加え、様々な地域におけるグローバル事業経験も豊富に有し、経営者として長きにわたり日本企業のグローバル化に貢献してきました。かかる実績を踏まえ、今後は、当社の社外取締役として、グローバル規模での事業変革を推進し持続的な成長を目指す当社の競争力の強化、財務ガバナンスの向上に大きく貢献していただけるものと判断しております。なお、同氏が取締役役に選任された場合、監査委員会の委員として、監査機能の強化に貢献いただく予定です。

重要な兼職の状況

- サークレイス株式会社社外取締役

株主の皆様へ

当社グループは、優秀な人財と豊富な経験、厚いお客様ベース、世界をカバーするネットワーク等、潤沢な経営資源を誇ります。執行側には、これらの経営資源をより有効に活用することによる事業の一層の成長・拡大を促します。また、事業の推進にあたっては公明正大を第一義とし、社外取締役としてのガバナンス責任を果たし、株主の皆様のご期待に沿えるように努力したいと思います。



候補者番号 たかしま のりみつ

10 高嶋 智光

1961年10月6日生（満63歳）

独立社外取締役候補者

新任

現に保有する普通株式：0株

略歴及び地位

1989年4月	検事任官（東京地方検察庁検事）	2017年7月	松山地方検察庁検事正
1998年6月	大蔵省金融企画局企画課課長補佐	2018年7月	最高検察庁検事
2003年3月	最高裁判所司法研修所教官	2018年9月	法務省人権擁護局長
2009年7月	東京地方検察庁検事（公判部副部長）	2019年4月	出入国在留管理庁次長
		2020年12月	法務省大臣官房長
2014年1月	東京地方検察庁検事（公判部長）	2021年9月	法務事務次官
2015年4月	法務省大臣官房審議官	2023年1月	名古屋高等検察庁検事長
		2024年10月	弁護士登録（第一東京弁護士会所属）T&K法律事務所（現任）

社外取締役候補者とする理由及び期待される役割

高嶋智光氏は、検察官として長年の経験を有し、企業犯罪等の捜査公判の要職を歴任し、数多くの社会の重大事件の捜査公判の指揮を執ってきました。また、法務省大臣官房長を経て法務事務次官を務めるなど、法務行政及び組織運営にも精通した経験を有しております。同氏は過去に会社の経営に関与したことはありませんが、上記の実績に裏打ちされた法務領域における専門性、高度な危機管理能力、法曹界における広い人脈・ネットワークをもって、当社取締役会の監督機能の強化に貢献いただくことが期待できるものと判断しております。なお、同氏が取締役役に選任された場合、指名委員会及び監査委員会の委員として取締役候補者の選任プロセスの透明性・客観性の強化及び監査機能の強化に貢献していただく予定です。

重要な兼職の状況

- T&K法律事務所所属弁護士

株主の皆様へ

昨年まで約35年間にわたり検事として検察や国の行政に携わってまいりました。これまでの法律専門家・行政官としての経験を活かし、かつ、目まぐるしく変わる新しい時代に向けて学ぶべきものをしっかりと学び、電通グループが今後も長きにわたって社会に有用な財・サービスを提供する企業であり続けることができるよう、微力ながらも全力で貢献してまいりたいと考えておりますので、どうかよろしくお願いたします。



候補者番号 いちかわ なおこ
11 市川 奈緒子

1958年2月5日生（満67歳）

独立社外取締役候補者
新任

現に保有する普通株式：0株

略歴及び地位

1981年4月	株式会社コルグ入社	2012年7月	株式会社産業革新機構（現株式会社産業革新投資機構）マネージングディレクター
1989年9月	日本ブーズ・アレン・アンド・ハミルトン株式会社（現PwCコンサルティング合同会社）	2017年7月	株式会社三菱ケミカルホールディングス（現三菱ケミカルグループ株式会社）執行役員CMO
1999年1月	GEキャピタル・エジソン生命保険株式会社（現ジブラルタ生命保険株式会社）	2021年5月	株式会社TSIホールディングス社外取締役（現任）
2004年12月	ジーイーキャピタルリーシング株式会社（現GEジャパン株式会社）	2023年4月	楽天証券ホールディングス株式会社社外取締役（現任）
2009年4月	ノバルティスファーマ株式会社		

社外取締役候補者とする理由及び期待される役割

市川奈緒子氏は、戦略コンサルティング企業及び複数の事業会社において複数の重要部門を率いた実績、そして事業開発、マーケティング、事業プロセス改善といった多くの領域での専門性を有しております。また、長期にわたるグローバル企業での経験から多国籍・多文化組織における事業推進を数多く行ってまいりました。近年では複数社の社外取締役を務め、経営の監督、助言を行っています。かかる実績を踏まえ、今後は、当社の社外取締役として、グローバル環境における競争力強化と成長の実現に向けて、大きく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

- 株式会社TSIホールディングス社外取締役

株主の皆様へ

当社グループは、顧客企業と社会の持続的な発展につながる価値創造を実現し、強い競争力を持ち続けることを目指しています。その鍵はビジネスモデルの進化・強化、戦略的アクション遂行、全世界にわたる人財活用と強固なガバナンスです。グローバル企業での事業改革、マーケティング及び戦略コンサルティングの経験を活かし、執行メンバーとのコミュニケーションを大切にしつつ、企業価値向上に貢献できるよう努めてまいります。

- (注) 1. 松井巖氏は、八重洲総合法律事務所所属の弁護士、株式会社オリエントコーポレーション社外取締役（監査等委員）、長瀬産業株式会社社外監査役、東鉄工業株式会社社外監査役及びグロースライド株式会社社外取締役（監査等委員）を兼任しております。このうち、株式会社オリエントコーポレーションと当社の重要な子会社である株式会社電通との間、及び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の間には取引関係がありますが、2024年度における取引額の割合は、いずれも当社の年間連結収益の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はなく、また、その他の上記法人及び事務所の間には特別の利害関係はありません。
2. 曾我有信氏がChair of the Boardを務めるDentsu International Limitedは、当社の100%子会社であり、同社と当社との間には取引関係があります。
3. ポール・キャンランド氏は、ヤマハ株式会社社外取締役及びPMCパートナーズ株式会社マネージングディレクターを兼任しております。このうち、ヤマハ株式会社と当社の重要な子会社である株式会社電通の間には取引関係がありますが、2024年度における取引額の割合は、当社の年間連結収益の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はなく、また、その他の上記法人との間には特別の利害関係はありません。
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及び日産自

- 動車株式会社社外取締役を兼任しております。このうち、日産自動車株式会社と当社の重要な子会社である株式会社電通との間には取引関係がありますが、2024年度における取引額の割合は、当社の年間連結収益の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はなく、また、その他の上記法人との間には特別の利害関係はありません。
- 佐川恵一氏は、株式会社ギミック社外取締役を兼任しております。同社と当社の重要な子会社である株式会社電通との間には取引関係がありますが、2024年度における取引額の割合は、当社の年間連結収益の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はなりません。なお、同氏は、2021年6月をもって、株式会社リクルートホールディングスの顧問を退任しております。
 - 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）及びDM三井製糖ホールディングス株式会社社外取締役（監査等委員）を兼任しております。このうち、日興アセットマネジメント株式会社と当社の重要な子会社である株式会社電通との間には取引関係がありますが、2024年度における取引額の割合は、当社の年間連結収益の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はなく、また、その他の上記法人及び事務所との間には特別の利害関係はありません。なお、同氏は、当社の会計監査人である有限責任あずさ監査法人に2018年5月まで勤務しておりましたが、当該在籍期間中、当社に関する業務に携わっていたことはなく、独立性に問題はないものと判断しております。
 - 松田結花氏は、松田結花公認会計士・税理士事務所代表、電気興業株式会社社外監査役、三菱製鋼株式会社社外監査役及び農中JAMLリート投資法人監督役員を兼任しております。このうち、三菱製鋼株式会社と当社の重要な子会社である株式会社電通との間には取引関係がありますが、2024年度における取引額の割合は、当社の年間連結収益の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はなく、また、その他の上記法人及び事務所との間には特別の利害関係はありません。同氏が社外監査役に就任している電気興業株式会社は、2024年6月28日に提出した2024年度3月期の内部統制報告書において、開示すべき重要な不備があり同社の財務報告にかかる内部統制は有効でない旨を記載しました。同氏は、当該事案の発生の予防のため、内部監査室及び会計監査人と連携の上、執行側の対応状況を定期的にチェックしたうえで提言を行い、注意喚起をしておりました。当該事案の発生後は、再発防止策を含む是正方針の策定に関して監査役として適切な対応を行い、その職責を果たしました。また、同社は、2024年12月5日に、公正取引委員会より、下請代金支払遅延等防止法第4条第2項第3号（不当な経済上の利益の提供要請の禁止）に掲げる行為に該当し、同項の規定に違反する事実が認められたとして、同法第7条第3項の規定に基づき、勧告を受けております。同氏は、当該事案の発生の予防のため、法令遵守に関して様々な提言を行い、注意を喚起しておりました。また、当該事案の発生後は、再発防止のため同社のチェック体制の強化及びモニタリング強化に努め、その職責を果たしております。
 - 河村芳彦氏は、株式会社日立製作所嘱託（Executive Advisor to The President）及びサークレイス株式会社社外取締役を兼任しておりますが、上記法人と当社との間には取引関係はありません。
 - 高嶋智光氏は、T&K法律事務所所属の弁護士を兼任しておりますが、同事務所と当社との間には取引関係はありません。
 - 市川奈緒子氏は、株式会社TSIホールディングス社外取締役及び楽天証券ホールディングス株式会社社外取締役を兼任しておりますが、上記法人と当社との間には取引関係はありません。
 - その他の取締役候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。
 - 松井巖氏、ポール・キャンドランド氏、アンドリュー・ハウス氏、佐川恵一氏、曾我辺美保子氏、松田結花氏、河村芳彦氏、高嶋智光氏及び市川奈緒子氏は、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、上記九氏は、東京証券取引所が定める社外役員の独立性基準及び当社が定める取締役の独立性基準 (<https://www.group.dentsu.com/jp/about-us/governance/isod.html>) を満たしております。本総会において松井巖氏、ポール・キャンドランド氏、アンドリュー・ハウス氏、佐川恵一氏、曾我辺美保子氏及び松田結花氏が取締役に応じられた場合、当社は、上記六氏を引き続き東京証券取引所の独立役員として届け出る予定です。また、本総会において河村芳彦氏、高嶋智光氏及び市川奈緒子氏が取締役に選任された場合、当社は、上記三氏も独立役員として届け出る予定です。
 - 「当社の業績連動型株式報酬制度により当社の業績に応じて付与される普通株式（最大値）」については、以下のとおりです。当社の業績連動型株式報酬制度においては、2022年度以前は当社の執行役員（取締役兼務者を含みます）、2023年度以降は当社のグループ・マネジメント・チーム・メンバー（グループ・マネジメント・チーム・メンバーである執行役を含みます。）を対象として、その就任中の事業年度ごとに、①当該事業年度における職務執行の対価として、当社の役員株式給付規則に定め

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

14. 当社は、松井巖氏、ポール・キャンランド氏、アンドリュー・ハウス氏、佐川恵一氏、曾我辺美保子氏及び松田結花氏との間で、責任限度額を1,000万円又は会社法第425条第1項に定める最低責任限度額のいずれか高い額とする責任限定契約を締結しており、本総会において上記六氏が取締役を選任された場合、当社は、上記六氏との間で上記責任限定契約を継続する予定です。また、本総会において河村芳彦氏、高嶋智光氏及び市川奈緒子氏が取締役を選任された場合、当社は、上記三氏との間で上記責任限定契約を締結する予定です。
15. 当社は、保険会社との間で役員賠償責任保険（D&O保険）契約を締結しており、被保険者が負担することとなる法律上の損害賠償金・争訟費用を当該保険契約により補填することとしております。各候補者が選任された場合、本選任議案の候補者全員が同保険の被保険者となる予定です。同保険で填補対象とされる保険事故は、株主代表訴訟、会社訴訟、第三者訴訟などです。ただし、法令に違反することを認識しながら行った行為に起因する損害賠償請求については、填補されません。なお、各候補者に係る保険料は、当社が全額負担をしております。
16. 当社は、松井巖氏、五十嵐博氏、曾我有信氏、ポール・キャンランド氏、アンドリュー・ハウス氏、佐川恵一氏、曾我辺美保子氏及び松田結花氏との間で、会社法第430条の2第1項に規定する同項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することを内容とする補償契約を締結しており、本総会において上記八氏が取締役を選任された場合、当社は上記八氏との間で上記補償契約を継続する予定です。また、本総会において河村芳彦氏、高嶋智光氏及び市川奈緒子氏が取締役を選任された場合、当社は上記三氏との間で上記補償契約を締結する予定です。なお、当該補償契約によって役員職務の執行の適正性が損なわれないようにするため、役員がその職務を行うにつき悪意又は重大な過失があった場合や当社が役員に対して責任を追及する場合には補償の対象としないこととするなどの措置を講じております。

以上

ご参考

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

当社は取締役会の構成について、

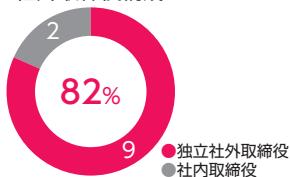
- ①取締役会の多様性（外国人2名、女性3名）
- ②業務執行と監督機能の員数（業務執行2名：非業務執行9名）
- ③社内と社外の員数（社内2名：社外9名）

の3点のバランスを適切に図り配置しております。

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

氏名 *業務執行		就任予定の地位	経営	財務/ 経理	監査	法務/コンプ ライアンス/ リスク管理	人事/労務/ 人財 組織開発	グローバル マネジメント	デジタル ビジネス	サステ ナビリティ
松井 巖	社外 独立	取締役 取締役 会議長			○	○	○			
五十嵐 博*	指名	取締役 代表執行役社長 グローバルCEO	○			○	○	○	○	○
曾我 有信*		取締役代表執行役副社長 グローバル・チーフ・ガバナンス・オフィサー	○	○	○	○		○		○
ポール・キャ ンドランド	指名 報酬 社外 独立	取締役	○				○	○	○	
アンドリュ ー・ハウス	報酬(委員長) 社外 独立	取締役	○					○	○	
佐川 恵一	指名(委員長) 監査 社外 独立	取締役	○	○	○	○		○	○	
曾我辺 美保 子	監査 報酬 社外 独立	取締役		○	○	○				○
松田 結花	監査(委員長) 社外 独立	取締役		○	○	○				
河村 芳彦	監査 社外 独立 新任	取締役	○	○	○	○		○		
高嶋 智光	指名 監査 社外 独立 新任	取締役		○	○	○	○			
市川 奈緒子	社外 独立 新任	取締役	○					○	○	○

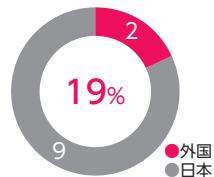
社外取締役構成



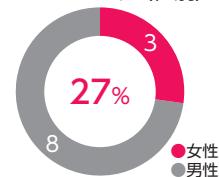
在任期間 (全体)



ダイバーシティ (国籍)



ダイバーシティ (性別)



経営体制／株主価値向上に資するスキルセット選定理由

経営	グローバル化、デジタル化の急速な進展をはじめ、当社グループを取り巻く環境が激変する中、適切な「経営判断」を行い、当社グループの企業価値の持続的な成長を推進するには、企業経営の経験・実績を持つ取締役が必要である。
財務／経理	正確な財務報告はもちろん、強固な財務基盤を構築し、持続的な企業価値向上に向けた成長投資の推進と株主還元の強化を実現する資本政策の実現には、財務・会計分野における確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。
監査	健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える透明度の高い財務報告の実現及びガバナンス体制の確立のためには、監査分野における確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。
法務／コンプライアンス／リスク管理	法律及びコンプライアンスを踏まえたリスクマネジメントは、当社グループが持続的に成長を続けていくうえでの基盤であり、取締役会の監督機能の強化のためにも、法務・コンプライアンス分野で確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。
人事／労務／人財組織開発	当社グループの最大の資産は人であり、グループ68,000人の従業員一人ひとりがその能力を最大限に発揮し、当社の発展に貢献するためには、人事・労務・人財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	約120カ国のオペレーティングカントリー数を有する当社グループにおいて、海外での実務経験や海外の生活文化・事業環境などに豊富な知識・経験を持つ取締役が必要である。
デジタルビジネス	当社グループの事業の成長には、デジタル技術の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。
サステナビリティ	人が生きる喜びに満ちた活力ある持続可能な社会を実現するという責任を果たし、困難な社会課題を解決する未来のアイデアを生み出していくべく、サステナビリティ領域の知識・経験を持つ取締役が必要である。

ご参考**独占法違反への対応・意識行動改革の進捗****はじめに**

当社は、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に関する独占禁止法違反の疑いにより、2023年2月28日に公正取引委員会から刑事告発され、東京地方検察庁により起訴されました。その後、当社は、2025年1月30日に東京地方裁判所が言い渡した判決を不服として、東京高等裁判所に控訴を提起しました。

同大会を巡り、当社は「テストイベント計画立案等業務」においては法令違反の談合行為があったことを厳粛に受け止め、真摯な反省に基づいて、再発防止の取り組み等を実施してまいりました。一方で、判決は法令違反の対象が「テストイベント実施等業務」及び「本大会運営等業務」にも及ぶとしており、当社の主張とは大きく異なるものでした。

今後行われる控訴審では、当社の正当性を改めて主張し、本判決の是正を求めてまいります。株主をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様には多大なご迷惑とご心配をおかけしていますことを深くお詫び申し上げます。

原因の究明と再発防止に向けて

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

その後、当社取締役会は、調査検証委員会による調査報告書を同年6月9日に受領しました。当社グループは、調査報告書の内容及び提言を真摯に受け止め、組織風土、コンプライアンス、業務プロセスの公正性・透明性の問題に起因する事案の再発防止に努めております。

dentsu Japan改革委員会の設置と意識行動改革

当社グループは、2023年5月15日に「dentsu Japan改革委員会」を設置しました。委員長には代表執行役社長グローバルCEOの五十嵐博が就任し、外部の視点もいただくべく、アドバイザーとして、弁護士3名にも社外委員として参画していただきました。

そして、「仕事への取り組み方を刷新することで、すべてのステークホルダーに対する責任を果たす」ことを目的に、当社グループの日本事業であるdentsu Japan全体で意識行動改革に取り組んでおります。同委員会では2024年12月までに延べ40回の議論を実施し、改革の進捗とともに、目的のために解決すべき課題も確認してまいりました。また、意識行動改革の進捗については、定期的に取り締り役会へ報告しております。

dentsu Japan改革委員会の体制（2024年度）

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

意識行動改革の施策と進捗

「社会に対する責任意識と透明性を高め、自分たちが守るべきルールやプロセスを明確にする」という方針の下で、意識行動改革では以下の3つの対策の柱を軸に、17施策をdentsu Japan全体で推進してまいりました

- I 正しい企業活動を徹底する組織風土の定着
- II リスク管理システムと法務・コンプライアンス機能の強化
- III 公正・透明な取引を実現する業務プロセスの導入

2023年度に策定した17施策は、2024年度に全ての施策を完了しました。社外委員によるモニタリング評価でも、これまでの取り組みへの評価とともに、今後の取り組みに向けた提言をいただいています。

また、2024年11月に実施した第4回従業員調査では、「インテグリティを最優先することについての認知、理解」「正しい組織風土の定着」などの項目で改善が見られた一方で、「インテグリティと成果の両立への理解」などの項目は昨年度から改善が見られず、今後対応すべき課題も確認いたしました。今後も課題への対応に継続して取り組むとともに、定期的な従業員調査などを通じて、改革の進捗を確認してまいります。

3つの対策の柱と17施策（2024年12月に全施策が完了）

施策		ステータス		
対策の柱	施策数	進行中	完了	主な施策
I. 正しい企業活動を徹底する組織風土の定着	6	0	6	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ行動憲章の再周知 ・正しい企業活動を議論する経営陣と従業員の対話の推進 ・リーダー人財要件の明確化と昇格・評価への反映 ・人事制度の適正化・改訂
II. リスク管理システムと法務・コンプライアンス機能の強化	7	0	7	<ul style="list-style-type: none"> ・内部通報プロセスの改善・新プラットフォームの導入 ・法務・コンプライアンス組織の拡充 ・業務遂行を担う組織にコンプライアンス・マネージャーを設置 ・懲戒制度を通じた企業秩序の回復についての更なる検討
III. 公正・透明な取引を実現する業務プロセスの導入	4	0	4	<ul style="list-style-type: none"> ・外部アドバイザー（専門家）の擁立 ・ビジネスガイドラインの整備・運用 ・出向ルールの整備・運用
合計	17	0	17	

dentsu Japan意識行動改革プロジェクト

インテグリティを最優先する組織風土の定着、高いレベルでのコンプライアンスの徹底などに向けて、2023年5月に設置した「dentsu Japan改革委員会」は、2025年1月より、「dentsu Japan意識行動改革プロジェクト」として、新たな体制で改革を推進しております。新たな体制では、dentsu Japan COOがリーダーに、dentsu Japanチーフ・ブランディング/カルチャー・オフィサーがサブリーダーに、事業現場をサポートする株式会社電通コーポレートワン担当部署が推進メンバーになり、事業現場の課題に寄り添い、以下をはじめとした施策に引き続き取り組んでまいります。

- ・ dentsu Japan全従業員を対象としたインテグリティ啓発活動（社内報での周知、社内ミーティング、研修など）
- ・ 定期的な従業員調査による改革の進捗と課題の確認及び調査結果を活用した組織毎の取り組みの実施
- ・ これまでに整備した各ガイドライン、内部通報プラットフォームなどの仕組みの周知と運用モニタリングの継続
- ・ dentsu Japan各組織に設置したコンプライアンス責任者・マネージャーに対する研修とサポートの拡充
- ・ dentsu Japan全従業員を対象とした法令・規範に関する研修と意識啓発の継続

dentsu Japan意識行動改革プロジェクトの具体的な施策、今後の進捗などについては、定期的に報告させていただきます。

ご参考

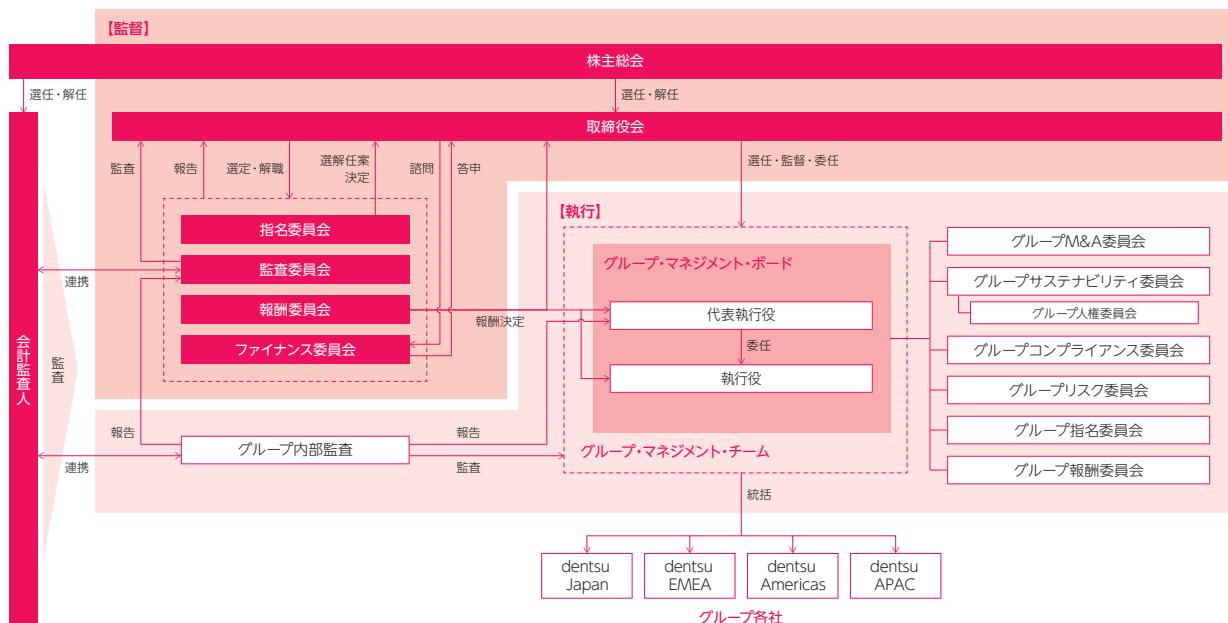
コーポレートガバナンス体制について

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

2025年1月1日現在のコーポレートガバナンス体制は以下のとおりです。

コーポレートガバナンス体制

2025/1/1現在



取締役会（2024年度16回開催）

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

取締役会は、非業務執行取締役である議長の下、2024年12月31日現在9名（うち独立社外取締役6名）の取締役から構成され、経験、知見、能力等のバランス及びジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性に配慮し、独立社外取締役には他社での経営経験を有する者を含めています。

2024年度は、以下のアジェンダを重要アジェンダとし、非公式の討議も含め取締役が充分議論を尽くせるよう運営し、継続的なコーポレートガバナンスの改善に努めました。

<2024年度重要アジェンダ>

- グループ・グローバル・ガバナンス体制
- 新中期経営計画、資本政策・株主還元策、事業競争力、事業ポートフォリオ
- 上場子会社、内部統制、リスクマネジメント、コンプライアンス
- サステナビリティ（ESG）戦略
- 人的資本投資（従業員）・カルチャー

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性を継続的に高めるために、取締役会による経営の監督の実効性及び適正性について、独立した第三者機関による分析及び評価を取得したうえで、取締役全員による取締役会の実効性評価を毎年行っています。当社は、2023年度の評価において抽出された課題の改善状況、2024年度の評価結果を踏まえた新たな課題や今後進めるべき方向性等について確認するとともに、取締役会の実効性向上を図る具体的施策を実施し、更なるコーポレートガバナンスの強化に努めています。



I 2024年度実効性評価方法

2024年度の評価については、2023年度に引き続き、独立した第三者機関がアンケート項目を作成し、取締役全員及び一部のグループ・マネジメント・チーム・メンバーを対象にアンケートを行いました。また、アンケート結果を踏まえ、取締役全員及び一部のグループ・マネジメント・チーム・メンバーに対してインタビューを実施しました。

その結果は、第三者機関において評価・検討のうえレポートにまとめられ、2024年12月に開催された取締役会において当該第三者機関よりその内容についての説明を受け、審議を実施しました。

(1) 取締役会実効性向上のための2024年度の取り組み実績

2024年2月	財務ガバナンスの徹底、株主視点からの財務指標のレビュー及びそれらの履行状況のモニタリングを行う取締役会の諮問機関として、独立社外取締役で構成するファイナンス委員会を設置 非公式の取締役会にて取締役会の年間アジェンダ及び重要テーマに関する議論を実施
2024年3月	取締役会の年間アジェンダ及び重要テーマの決定
2024年4月	グループ・グローバル・ガバナンス体制の確立に関する議論を行い、方針を策定
2024年9月	機関投資家向けにESG説明会を開催

上記のほか、執行から社外取締役に対する事前説明会や、取締役の非公式の討議の機会を設け、更に、サステナビリティ（脱炭素）・AI等に関して必要な研修や、主要4地域のCEOによる報告を実施し、事業課題に関する情報を取締役会にタイムリーに提供することで、取締役会のモニタリング機能の向上を図りました。

(2) 2024年度の評価手法

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

(3) 2024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（10項目77問）

- ① 全体評価（全体としての実効性、モニタリングモデルの機能、監督機能のあり方、意思決定の透明性・公正性・合理性）（4問）
- ② 戦略的アライメントとエンゲージメント（経営戦略、資本政策、事業ポートフォリオの見直し、ESG対応、事業リスク、株主との対話等）（12問）
- ③ 取締役会の構成・体制（総数・独立性比率、スキルセット等）（3問）
- ④ 取締役会のプロセスと実務（取締役会運営、機関設計、審議テーマ、トレーニング等）（8問）
- ⑤ 経営監督機能（事業活動に対するモニタリング、リスク管理、グローバルガバナンス体制）（9問）
- ⑥ 取締役会の文化とダイナミクス（3問）
- ⑦ 指名委員会（11問）
- ⑧ 報酬委員会（11問）
- ⑨ 監査委員会（12問）
- ⑩ 2023年度実効性評価における課題（4問）

II 分析結果及び評価の概要

(1) 2023年度の評価課題及び2024年度の評価結果の概要

2024年度の評価において、当社の取締役会は概ね実効的に機能しており、コーポレートガバナンス体制並びに財務規律及び投資規律の強化によるグループ全体の持続的な成長及び中長期的な企業価値向上を目的として、継続的に取締役会の実効性向上のための取り組みを行っていることが確認されました。また、各取締役の高いコミットメント・レベルと、取締役会としての真摯な監督努力により、コンプライアンス事象や財務状況に関する取締役会の理解と感度が高まっており、執行に対するモニタリング機能が向上過程にあることが確認されました。

特に、①監査委員会の活動による貢献により内部統制・監査機能の強化が図られていること、②ファイナンス委員会の活動による貢献により、経営について株主視点での現状把握が進んでいること、そして、③財務状況に係る監督及び執行とのコミュニケーションが改善し、また、財務関連部門の抜本的強化が進められていること

は、特筆すべき改善点である、との評価を受けました。

その一方で、事業ポートフォリオの最適化やグローバルでの競争力確保に向けた戦略的な議論を本格的に進めていくことや、今後の中期経営計画・成長戦略について説得力を高めていくことが必要であることを確認いたしました。

2023年度の分析・評価において抽出された以下の①～④の課題に対する取り組み状況及び当該状況に対する当社の評価は以下のとおりです。

① グループ・グローバル・ガバナンス体制の確立

財務部門と取締役会間のコミュニケーションの活性化、監査委員会の真摯な活動による貢献等により、ガバナンス体制は質的に強化されつつあることを確認しました。

② 事業ポートフォリオの最適化に向けた戦略的な議論の加速

ROIC-WACCをはじめとした資本効率に関する議論が進展し、株主視点で現状の事業ポートフォリオを把握しつつ、重要な戦略の議論が活発に行われていることを確認しました。

③ 取締役会による執行のモニタリングの強化

コンプライアンス事象や財務状況に関わる問題など、論点が明確となっているテーマに対しては、取締役会として感度が高まり、モニタリングの精度が一定程度向上していること、及び財務関連部門の抜本的強化に向けた対応が進められていることを確認しました。

④ 取締役会における議論に適した資料の質向上

エグゼクティブ・サマリーを付すなどの工夫が見られ、取締役会における議論を意識した資料として一定程度改善していることを確認しました。

(2) 今後の改善に向けた取り組み

上記(1)に記載の評価結果並びに2024年度のアンケート及びインタビューによる第三者評価の結果に基づき、監督と執行が両輪となってグループ全体の持続的成長と企業価値向上を導くため、取締役会として優先的に取り組む課題及び各課題に対する当社の取り組み方針は以下のとおりとなります。

① 中長期戦略に基づく重要アジェンダの審議の充実

- ・議案整理に継続的に取り組み、重要案件にかかる時間を確保していくこと
- ・取締役会の役割・責務を再確認し、執行との間の役割分担を再整理した上で、中長期戦略に係るKGI/KPIを明確化し、そのモニタリング方法について監督及び執行の目線合わせを行うこと
- ・必要に応じて、社外取締役のみの会議の場など、取締役会外の場の活用を検討すること

② グループ経営管理体制の更なる高度化

- ・執行側のスピード感ある対応に資する監督側の適切な助言とモニタリングの強化を行うこと
- ・組織監査機能の継続強化と監督側の情報収集体制強化の検討を行うこと

③ 実効的なCEO後継者計画の実現

- ・経営環境、経営・組織課題を踏まえた「あるべき姿」に基づく人財把握と、透明性・公正性が担保された候補者の選定を行うこと
- ・候補者の育成計画の明確化と、指名委員会による、候補者の育成状況のモニタリングを行うこと
- ・取締役会におけるロードマップ及び進捗の共有、並びに社外取締役会議を活用した、指名委員ではない社外取締役に対するより詳細な現状の共有について検討を行うこと

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

指名委員会（2024年度11回開催）

<委員会の構成>

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

<活動実績>

取締役及び執行役の指名・後継者計画に関し、取締役については、本委員会にて審議を行った上で決定しております。また、執行役については、本委員会の審議・答申を経て取締役会にて付議・決定しております。2024年度の主な審議事項は、以下のとおりです。

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

<指名・後継者計画に関する方針>

① 指名方針

- ・当社グループの経営環境に鑑み、グループの中長期の持続的成長と企業価値向上に資する人財を適切に指名する。また、指名に至る審議プロセスの公正性・透明性を高め、より質の高い議論を実現する。
- ・経営に関する知識・経験・能力を有する候補者群から多様性と専門性のバランスを図り、当社グループの競争力を強化し、イノベーションを迅速に体現する経営チームを組成する。
- ・2025年度の当社の取締役及び執行役を対象とする。

② 後継者計画方針

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

監査委員会（2024年度15回開催）

<委員会の構成>

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

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

<活動実績>

監査委員会は、会社法の規定に基づき取締役及び執行役の職務執行の監査を行うとともに、取締役会が果たす監督機能の一翼を担い、財務報告、内部統制、内部監査及び会計監査について監視・監督を行うことにより、取締役会による経営の監督を補佐することを基本方針としております。

監査委員会における主な重点監査事項は、以下のとおりです。

- ・財務報告の信頼性を確固たるものとする財務報告ライン・決算体制
- ・グループレベルでのコンプライアンス体制強化の取り組み

報酬委員会（2024年度8回開催）

<委員会の構成>

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

<活動実績>

取締役及び執行役の報酬について、本委員会にて審議・決定しております。2024年度の主な審議事項は、以下のとおりです。

- ・報酬委員会の役割・運営方針（報酬委員会承認対象範囲の再検討）
- ・インセンティブ報酬（年次賞与・中長期賞与）の業績指標見直し
- ・業績指標の目標値・評価方法等の設定
- ・執行役の個人業績目標の設定

<役員報酬に関する基本方針>

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

ファイナンス委員会（2024年度8回開催）

当社は、事業ポートフォリオの変革に向けて、注力すべき事業領域やマーケットの見直し、絞り込みに取り組んでおります。この変革を完了し、健全な事業成長を実現するため、株主価値向上の観点から取締役会へ答申を行う諮問機関として、財務/会計や法務/コンプライアンス、グローバルマネジメント等の知見を持つ独立社外取締役3名で構成するファイナンス委員会を設立しました。同委員会は、株主価値向上の視点で、事業戦略のファイナンス面からの精査、検討、施策履行のモニタリングなどを通じて、財務規律や投資規律の高度化を支援しています。

2024年度における主なアジェンダは以下のとおりです。

- ・中期財務計画についての検討
- ・当社グループ全体及び各地域のROIC分析の精査
- ・2025年度の各種財務施策の妥当性についての検討

グループサステナビリティ委員会（2024年度4回開催）

当社はサステナビリティを経営の中核テーマの1つと位置づけており、グループ・マネジメント・ボードの直下にグループサステナビリティ委員会を設置しています。

当社グローバル・チーフ・サステナビリティ・オフィサーである北風祐子を議長とした同委員会は、当社グローバルCEO五十嵐博をはじめとする8名の多様な専門性と地域性を持つメンバーで構成されており、年4回の会議を通じて、当社の重要な経営戦略の1つである「2030サステナビリティ戦略」の進捗や、2021年以降当社の役員報酬制度の構成要素となった温室効果ガス（GHG）排出量削減や女性リーダー比率などの指標の進捗を確認、評価しています。また、同委員会では、人権のテーマは常設議題として取り扱われます。

2024年度におけるアジェンダは、以下のとおりです。

- ・2030サステナビリティ戦略のアップデート、KPI/アクションプランの進捗確認
- ・電通グループの人権方針、人権デューデリジェンス、人権と責任あるメディア
- ・第三者評価機関による評価の現状分析と改善の取り組み
- ・EUの非財務開示規制であるCSRDへの対応

その他の業務執行関連会議体

取締役会の下には、世界の4事業地域を直接統括するグループ・マネジメント・チーム・メンバーのうち、社長、副社長2名、その他のグループ・エグゼクティブ・マネジメントが構成する業務執行機関として、グループ・マネジメント・ボードを設置し、予算・決算・配当及び業績見込み、M&A・投資関連、中期経営計画、主要人事並びに主要規則類の設置・改廃等の重要事項について、審議（取締役会の事前審議を含みます）及び決定を行っております。

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

2024年度の会議体の構成及び出席状況

(2024年1月1日から12月31日)

● 議長・委員長 ● 委員 出席回数 / 開催回数

役職	氏名	取締役会	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
取締役会議長（非業務執行取締役）	ティモシー・アンドレー	● 16/16			
代表執行役社長グローバルCEO	五十嵐 博	● 16/16	● 9/11		
代表執行役副社長グローバルCGO兼グローバルCFO	曾我 有信	● 16/16			
執行役 CFO	ニック・プライデイ	● 0/1			
独立社外取締役	松井 巖	● 16/16	● 11/11	● 15/15	
	ポール・キヤンドランド	● 16/16	● 11/11		● 7/8
	アンドリュー・ハウス	● 16/16			● 8/8
	佐川 恵一	● 16/16	● 11/11	● 15/15	
	曾我辺 美保子	● 16/16		● 15/15	● 8/8
	松田 結花	● 16/16		● 15/15	

(注) ニック・プライデイ氏は、2024年2月13日付で取締役及び執行役CFOを退任しております。

コーポレートガバナンス関連情報（2025年1月1日時点）

取締役会

原則4-8（独立社外取締役の有効な活用）	独立社外取締役の割合	6名／9名（66.7%）
原則4-11	女性取締役の割合	2名／9名（22.2%）
（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／9名（33.3%）

監査委員会

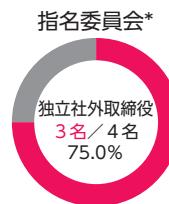
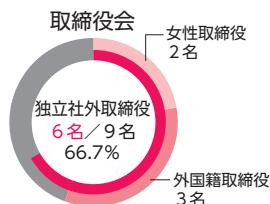
原則4-8（独立社外取締役の有効な活用）	独立社外取締役の割合	4名／4名（100%）
----------------------	------------	-------------

指名委員会

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

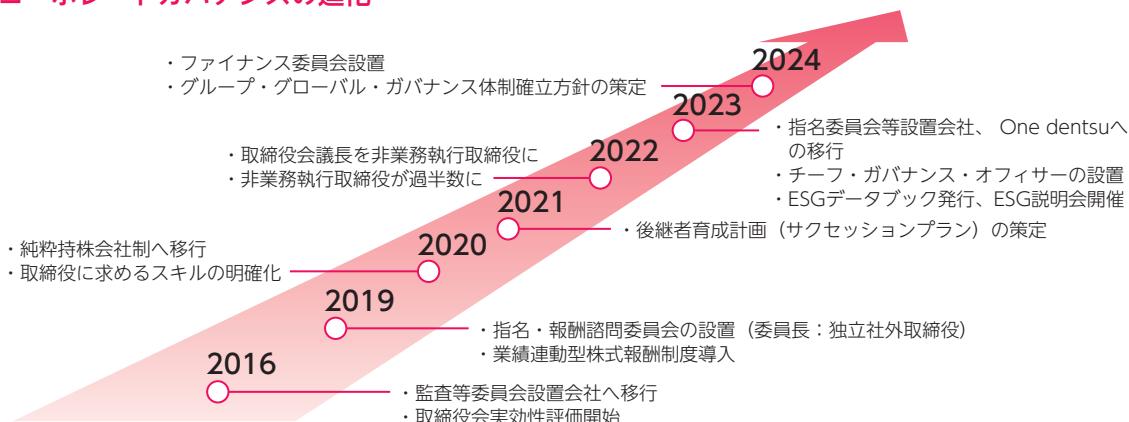
報酬委員会

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



*委員長：独立社外取締役

コーポレートガバナンスの進化



政策保有株式の処分方針及び縮減の実績

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

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

昨年は、上記基本方針の下、政策保有株式16銘柄（売却総額：約207億円）を売却しました。

なお、2024年12月31日時点において、当社の連結資本合計に対して政策保有株式の貸借対照表計上額が占める割合は10.9%となっております。

「人の可能性」を引き出し、広げる人財戦略

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

また、2024年度には今後の事業変革と成長を実現するべく人的資本戦略を見直し、2025年度以降に重点投資すべき領域・活動を明確にしました。これらの投資により、当社グループならではの「人の可能性の拡張」を更に加速させていきます。

1. People Growth (人の成長)

人と組織の成長を加速する鍵となるのはリーダーシップの在り方と考え、戦略の中心に位置づけております。dentsuらしいリーダーシップを見極め、育てることが重要であり、その基準としてdentsu Leadership Attributesという行動要件を定義しております。この要件を基準としてシニアリーダー層の人財選定・評価・育成を進めており、2025年度からはより広い社員層に適用していくべく、各種調整を進めております。また、部門ごとの人財ディスカッションを定期的に行い、グループ横断的に重点投資すべき人財の可視化、育成方針の議論を進めております。この活動は2年目を迎え、議論の対象となる社員も大幅に増えました。引き続き人財プールを更新し、適切な育成及び後継者計画を進めてまいります。

可視化された人財に対してはそのポテンシャルを最大化すべく、グローバルで多様な環境でのストレッチジョブ経験、及びスキルや視野を広げる育成プログラムを提供します。本年度は次世代グローバルリーダー育成プログラムを新たに立ち上げ、世界から約40名を東京に集めて刺激的な学びの場を提供しました。また、将来のグループ経営層の育成を目指した人財の配置・派遣計画も推進しております。

並行して、従業員のキャリアの選択肢を増やすことで長く働けるキャリアを形成することも目指しております。その基盤として、グループ統一の職務・等級フレームの導入を進めており、特に等級（ジョブレベル）の共通化を進めることができました。これにより、グループ内で「リーダー層」として定義されるべき人財を可視化し、より精緻な人事施策を可能にするとともに、従業員のキャリアの「物差し」も明確にすることができました。この基盤を更に固めることで、地域や個社を超えた人材の流動化を促進し、従業員一人ひとりのキャリアアップを支援していくことを目指します。

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

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

ダイバーシティの面では、グローバル企業としてジェンダーや国籍などの多様性を重視しております。女性リーダー比率に対して数値目標を設定しており、この目標をエグゼクティブ報酬のKPIにも組み込むことで経営陣のコミットメントを高めております。同時に、国籍に関係なく人財が活躍できる環境整備として、グループ内で人財が交流する機会の開発や、国を跨いでの変動を円滑化するポリシーの整備も行いました。

従業員が前向きに協力し合う文化の形成には、エンゲージメントも重要な要素であります。毎年、従業員調査を実施してエンゲージメントスコアを確認しており、全社単位と部門単位で改善アクションの議論を重ねております。これまでの調査では経営とのコミュニケーションやメッセージの明確性・透明性に改善の機会があることが見えており、それに応える形で情報発信・インタラクションの機会を複数設定しました。他方、個人の

インテグリティ及びコンプライアンス意識は比較的高いことが見えてきております。これを前向きな機会と捉え、更なる意識向上や啓発の取り組みを進めてまいります。

ワンチームとなって能力を最大限発揮するには、生産性の高い働き方を志向し、テクノロジーも取り入れた新しい方法を積極的に取り入れる姿勢も欠かせません。dentsuらしくクリエイティブに、そしてスマートな働き方をこれからも追求し発信してまいります。

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

人財戦略を形にして実際にインパクトを出していくには、人事としての能力向上はもちろんですが、人事とビジネスとの間に最良のパートナーシップを築くことが非常に重要です。これを実現するため、経営・事業に寄り添うHRビジネスパートナー（HRBP）と、人財マネジメントや報酬設計などの専門チームから成るCenter of Excellence（CoE）を両輪としたグローバル体制を構築し、組織的なケイパビリティを高めております。2024年度は当社を中心とした日本におけるHRBP活動を立ち上げ、徐々に知見を蓄えてまいりました。引き続き人事パートナーリングの範囲を広げつつ、日本における機能の定着化を図ります。

これら人事の各活動を支える人財データやシステムへの投資も継続しており、直近では特にデータの精度向上及びグループ共通のデータ項目整備に注力しております。これらの取り組みを通じ、従来は地域・個社ごとに散在していた情報を統合することが可能になり、グループ単位での戦略的な意思決定に寄与できる基盤が整いつつあります。

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

以上

I 当社グループの現況に関する事項

1. 事業の経過及び成果

(1) 事業の経過及び成果

2024年の世界経済は、不安定な国際情勢の長期化、世界的な物価上昇とそれに対処するための各国中央銀行による金融引き締めや急激な為替の変動、中国経済の減速など、先行き不透明な状況が続きました。

当期（2024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△0.1%でしたが、為替レートが全般的に円安となっていること及びM&Aにより、売上総利益は1兆2,016億47百万円（前期比5.0%増）、調整後営業利益は1,762億33百万円（同7.8%増）、オペレーティング・マージンは14.8%（前期は14.5%）、親会社の所有者に帰属する調整後当期利益は929億36百万円（同3.4%増）となりました。

一方、減損損失の計上などにより、営業損失は1,249億92百万円（前期は営業利益453億12百万円）、親会社の所有者に帰属する当期損失は1,921億72百万円（前期は当期損失107億14百万円）となりました。

(注) ロシア事業については、2024年7月に譲渡取引が完了していますが、譲渡が完了するまでの期間に発生したロシア事業に係る営業損益は、一時的要因として調整後営業利益には含めておりません。

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

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

また、親会社の所有者に帰属する調整後当期利益は、当期利益から、営業利益に係る調整項目、条件付対価に係る公正価値変動額（アーンアウト債務再評価損益）・株式買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。

(2) 報告セグメントの収益実績

① 日本

テレビ広告やインターネット広告をはじめとする広告事業の成長、BX・DX領域の成長などにより、売上総利益のオーガニック成長率は4.0%、売上総利益は4,667億46百万円（前期比4.0%増）、人員増強による人件費の増加はあったものの、トップラインの伸長などにより、調整後営業利益は1,141億84百万円（同10.4%増）となり、オペレーティング・マージンは24.5%（前期は23.0%）となりました。

② Americas（米州）

Americasにおける売上総利益のオーガニック成長率は△4.1%となりました。主要マーケット別にみると、米国は厳しい状況となっております。

為替レートが全般的に円安となっていること及び2023年6月に買収が完了したTag社の通年効果などにより、Americasの売上総利益は、3,346億42百万円（前期比3.9%増）、調整後営業利益は751億61百万円（同2.9%増）、オペレーティング・マージンは22.5%（前期は22.7%）となりました。

③ EMEA（ロシアを除くヨーロッパ、中東及びアフリカ）

EMEAにおける売上総利益のオーガニック成長率は、前期の一時的財務影響の反動増等により、2.2%となりました。主要マーケット別にみると、スペイン、フランスなどは好調でしたが、イギリス、イタリア、デンマークなどは厳しい状況となっております。

為替レートが全般的に円安となっていること及び2023年6月に買収が完了したTag社の通年効果などにより、EMEAの売上総利益は、2,692億54百万円（前期比13.4%増）、調整後営業利益は384億66百万円（同58.7%増）、オペレーティング・マージンは14.3%（前期は10.2%）となりました。

④ APAC（日本を除くアジア太平洋）

APACにおける売上総利益のオーガニック成長率は△7.0%となりました。主要マーケット別にみると、インド、台湾、タイは堅調でしたが、中国、オーストラリアなどは厳しい状況となっております。

為替レートが全般的に円安となっていること及び2023年6月に買収が完了したTag社の通年効果などにより、APACの売上総利益は、1,164億13百万円（前期比2.8%増）となりましたが、営業費の増加等により調整後営業利益は10億50百万円（前期比86.8%減）、オペレーティング・マージンは0.9%（前期は7.0%）となりました。

2. 対処すべき課題

(1) 新中期経営計画

当社グループの事業は継続して大きな変化の中にあります。2024年度は、日本事業が通期で力強い成長を続け、過去最高の調整後営業利益を記録した一方で、海外事業ではAmericas及びAPACはマイナスのオーガニック成長となり、グループ連結でのオーガニック成長率は△0.1%、調整後オペレーティング・マージンは14.8%となりました。また、海外事業でののれん等の減損を計上したことにより、2期連続で最終損失という厳しい結果となりました。なお、2024年度を計画最終年度としていた前中期経営計画で、2021年度に対する2024年度までの年平均成長率（CAGR）4~5%、2024年度の調整後オペレーティング・マージン18%を確保する目標を掲げていましたが、いずれも未達となりました。

2025年度以降も予断を許さない事業環境が続くと考えており、業界内外での巨大プレーヤーの台頭やテクノロジー企業、コンサルティング企業等によるAI等への巨額の投資などの競争環境の激化等によって当社グループのポジションも相対的に変化していくと想定しています。

こうした環境認識の下で、過去のM&A偏重の成長戦略を見直し、当社グループが力強いオーガニック成長に回帰するために策定したのが、新たに発表した中期経営計画です。本計画の実行を通じて、事業ポートフォリオの見直しを行い、資本・人財を集中させ、競争優位性を回復することで、最終年度である2027年度にオーガニック成長率4%、調整後オペレーティング・マージン16-17%まで回復することを目標としています。

(2) 不振ビジネスの見直しと経営基盤の再構築

中期経営計画の目標達成に向け、当社グループがまず着手している取り組みが不振ビジネスの見直し・経営基盤の再構築を中心とした収益性の回復です。

不振ビジネスの見直しにおいては、投下資本が大きく、複数年連続で最終赤字となったマーケットが当社グループの業績悪化の主要因となっている現状を踏まえ、コスト削減に留まらないあらゆる選択肢を視野に入れてスピード感を持って対策を進め、2026年度中に赤字マーケットをなくすことを目指します。また、マーケット単位での取り組みに加えて、過去の買収案件についても規律を持ってレビューを行っており、基準に満たない業績の事業に関しては、改善策の早期実行・売却などを迅速に進めることで将来における業績悪化リスクを排除します。これらを通じ、2026年度には海外事業が全体として株主価値向上に貢献している状態、2027年度には全4事業地域（リージョン）がそれぞれ株主価値向上に貢献している状態を目指します。

併せて、経営基盤の再構築を行い、計画的かつ持続的なコスト改善に取り組みます。具体的には、東京とロンドンに分散・重複していた本部機能の統合、各リージョン本部の役割再定義による

業務簡素化、マーケットのコストコントロール等に注力し、AIやアウトソーシングの活用も含めた徹底的な効率化を通じて2027年度に最大で年間500億円規模のコスト削減効果を見込んでいます。

(3) 事業戦略のフォーカス

当社グループがクライアントに提供するサービスは、マーケティング、テクノロジー及びコンサルティングが融合する領域並びにスポーツ&エンターテインメント領域において、保有するユニークで多岐に渡るケイパビリティを統合して、クライアントの持続的な成長を実現する「Integrated Growth Solutions（インテグレートッド・グロース・ソリューション）」です。それを下支えする当社グループの強みは、日本での経験を活かしたクライアントビジネスへの深い理解に基づくマーケット毎のクライアントとの長期的な関係（クライアント・セントリシティ）、クライアントの複雑なニーズに応えるマーケット毎の特色ある革新的なソリューションによる連続的なイノベーションの提供、それらを確実に実現し社会に大きなインパクトを生み出す人財、の3つです。本中期経営計画においては、これらの強みをベースに、各マーケットにおけるクライアントのグロースパートナーとなることを目指します。そして、この成功を積み上げることでグローバルでの成長を実現していきます。その方針の下、マーケット、クライアント及びケイパビリティの各戦略を更新し、当社グループの競争力を明確化した上で、フォーカスされた事業戦略を加速してまいります。

マーケット戦略では、スケールとユニークな事業アセットがある日本・米国に一層注力します。併せて、既に当社が力強いポジションを築いているマーケットについても選択的に強化を行います。

クライアント戦略においては、各マーケットで規模のあるクライアントとの関係構築を一層深める顧客戦略のもと、既存クライアントとのビジネス拡張及び新規クライアントの獲得を強化します。

ケイパビリティ戦略では、海外事業においては、コアとなるメディア領域の付加価値向上に集中して、業績回復を目指します。他方、Integrated Growth Solutionsの先進マーケットである日本においては更なる差別化に繋がるコンサルティング、テクノロジー、スポーツ&エンターテインメント等の強化を行います。

また、こうした当社グループの既存の事業ドメイン内での選択と集中を進めながら、将来の柱となる事業創出の取り組みも並行して進めます。その一環として、これまで主に日本事業の中でビジネスを行ってきたスポーツ&エンターテインメント事業をグローバルに展開し、非連続的な成長を目指します。

(4) 株主価値・資本効率を重視した経営及び財務方針

前述の戦略と施策は利益成長を通じて中長期的な株主価値の向上を目指すものですが、その実現を確かなものとするため、ROEを経営指標に追加いたしました。具体的には2027年度にはROE10%台中盤の達成を目標としております。

この目標達成を下支えるため、改めて財務方針を設定し、規律をもって管理・運用してまいります。必要となる資金の規模を厳密に見極め、資本と負債のバランスなどを慎重に管理し、バランスシートの健全性を改善してまいります。

その上で、キャピタルアロケーション（資金配分）においては、まず2025年度に実施する経営基盤の再構築に係る費用、及び事業成長のための内部投資を優先し、業績の再建を進めます。

また、株主視点での経営を継続し、2025年度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35%とし、業績回復とともに安定的な配当を図ります。但し、構造改革費用投下が先行する2025年度は、一時的措置として、当期と同額の1株当たり139.5円を予定しております。

買収などの投資は、2024年度以降抑制しておりますが、M&Aプレイブック等の整備により十分な規律が担保できる状態となったことに伴い、従前より厳格な管理の下で、業績回復の進捗や見通しに応じて徐々に再開し、事業戦略に整合した案件を選択的に実施してまいります。

なお、財務方針の管理・運用にあたっては、取締役会の諮問機関として2024年度に新設された社外取締役を中心に構成されるファイナンス委員会と連携し、全般的な財務規律を強化します。

(5) ガバナンス及び内部統制の向上

当社グループは、One dentsuオペレーティング・モデルの適切な運用に向けて、グループ横断でのガバナンス体制の構築、責任者の明確化、事業運営の簡素化等を通じたガバナンス及び内部統制の向上に引き続き努めてまいります。当該取り組みの進捗については、取締役会等でも定期的に確認しております。

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に関する独占禁止法違反による当社の起訴を受けて、dentsu Japanでは、問題の再発防止のために役員・従業員一同が意識行動改革に取り組んでおります。2023年度に策定した改革の17施策は2024年度に全て完了しましたが、従業員調査などを通じて確認した課題への対応については、2025年度より新たな体制で意識行動改革を推進いたします。

当社は、2025年1月30日に東京地方裁判所よ

り有罪判決を受け、東京高等裁判所に控訴しておりますが、ガバナンスと内部統制の向上、意識行動改革などの取り組みを更に進めて、強固な業務プロセスとガバナンスに基づいた事業運営及び企業活動を行ってまいります。

新中期経営計画が対象とする2025年度から2027年度の3年間は、当社グループにとって持続的な成長軌道への回帰を実現するための非常に重要な期間であります。目標の達成に向けた大胆な変革を不断に進めてまいります。

3. 当社グループの主要な事業内容

当社グループは、マーケティング、テクノロジー及びコンサルティングが融合する領域並びにスポーツ&エンターテインメント領域において多様な事業を展開しております。具体的には、高度なデータ&テクノロジーを活用した顧客の経営・事業変革等のコンサルティング、広告の戦略立案や制作及びメディアに対する広告出稿、エンドユーザー体験マネジメント、スポーツ&エンターテインメントのコンテンツサービスに関連する事業等です。

また、顧客の変革と事業成長に貢献するために、当社グループ全体で保有する多岐に渡るケイパビリティを統合した「Integrated Growth Solutions (インテグレートッド・グロース・ソリューション)」を提供しております。

4. 資金調達の状況

当期において、当社は運転資本に充当すべく400億円を金融機関からの借入により調達しました。

5. 設備投資の状況

特記事項はありません。

6. 他の会社の株式その他の持分等の取得又は処分状況

当社は、2024年7月、当社グループのロシア事業を担う現地合弁会社の当社グループ保有持分の全てを現地パートナーへ譲渡しました。

7. 剰余金の配当等を決定する取締役会の権限の行使に関する方針

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

当期期末配当につきましては、連結業績動向等を勘案した結果、2025年2月14日開催の取締役会において、1株当たり69円75銭と決議しております。中間配当金として既に1株当たり69円75銭をお支払いしておりますので、年間の配当金は1株当たり139円50銭となります。

当社グループを取り巻く外部環境については、業界内外において巨大なプレーヤーが台頭し、その競争環境は活発化しています。また、コンサルティング会社及びテクノロジー企業は、AI等の領域を中心に巨額の投資を行っており、その動きは隣接業界にも及び、競争環境や事業環境に大きな変化が予測されます。このような変化を踏まえ、2027年度を最終年度とする中期経営計画では、力強いオーガニック成長に回帰することを目的とし、事業のコアとなる当社グループの強みを改めて見直した上で、戦略的に重要なマーケットにおいて、より選択と集中に特化した差別化戦略を推進していきます。また、経営基盤の再構築を行い、持続的な収益性回復を図ります。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、2025年度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35%とする所存です。但し、2025年度の1株当たり配当金につきましては、上記方針に基づきつつ、競争力及び収益性の回復のための投資が先行する過渡期である点に鑑み、一時的措置として当期と同額の年間配当金139.5円を維持する予定です。当社は、今後も、株主の皆様への一層の利益還元と資本効率の向上を図るとともに、経営環境の変化に対応した機動的な資本政策を遂行してまいります。

8. 当社の主要な営業所

当社（東京都港区）

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

9. 当社グループの従業員の状況

従業員数	前期末比増減
67,667名	3,460名減

（注）従業員数は就業人員数であります。

10. 主要な借入先

借入先	期末借入金残高
	(百万円)
株式会社三菱UFJ銀行	95,000
株式会社みずほ銀行	75,000
株式会社三井住友銀行	55,000
株式会社みずほ銀行	49,250 [GBP 250百万]

11. 財産及び損益の状況の推移

(1) 当社グループの財産及び損益の状況の推移

IFRS（国際会計基準）

区分	第173期 2021年 1月-12月	第174期 2022年 1月-12月	第175期 2023年 1月-12月	第176期(当期) 2024年 1月-12月
収益（百万円）	1,085,592	1,246,401	1,304,552	1,410,961
売上総利益（百万円）	976,577	1,119,519	1,144,819	1,201,647
営業利益又は 営業損失（△）（百万円）	241,841	117,617	45,312	△124,992
当期利益又は 当期損失（△）（百万円） （親会社の所有者に帰属）	108,389	59,847	△10,714	△192,172
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）	388.79	223.33	△40.52	△734.56
親会社の所有者に 帰属する持分（百万円）	845,034	880,267	841,651	696,838
資産合計（百万円）	3,720,536	3,741,427	3,634,401	3,507,260

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

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

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

(2) 当社の財産及び損益の状況の推移

区分	第173期 2021年 1月-12月	第174期 2022年 1月-12月	第175期 2023年 1月-12月	第176期(当期) 2024年 1月-12月
営業収益(百万円)	34,897	61,651	92,782	91,683
経常利益(百万円)	7,017	33,788	67,339	64,670
当期純利益又は 当期純損失(△)(百万円)	122,940	3,547	61,313	△221,172
1株当たり当期純利益又は 1株当たり当期純損失(△)(円)	440.98	13.24	231.90	△845.41
純資産(百万円)	699,150	609,303	631,108	359,211
総資産(百万円)	1,177,686	1,046,010	1,222,456	948,422

(注) 1. 日本基準に基づいて作成しております。

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

12. 重要な子会社の状況

会社名	本社所在地	資本金又は出資金	出資比率 (%)	主要な事業内容
株式会社電通	東京都港区	10,000 (百万円)	100.0	広告及び広告関連事業
Dentsu International Limited	英国 ロンドン	GBP78百万	100.0	海外事業運営の統括会社
Merkle Group Inc.	米国 メリーランド州	USD0百万	100.0 (100.0)	米国を中心とするデータ主導・テクノロジー活用型の広告マーケティング
Tag Worldwide Holdings Ltd	英国 ロンドン	EUR18百万	100.0 (100.0)	デジタルクリエイティブコンテンツ制作事業、テクノロジー事業、チャンネルアクティベーション事業
株式会社CARTA HOLDINGS	東京都港区	1,614 (百万円)	53.1	パートナーセールス (メディアアレップ) 事業、アドプラットフォーム事業及びコンシューマー事業の経営管理
株式会社電通デジタル	東京都港区	442 (百万円)	100.0 (25.0)	デジタルマーケティングの全ての領域に対する、コンサルティング、開発・実装、運用・実行の提供
株式会社電通プロモーションプラス	東京都港区	1,000 (百万円)	100.0	販促・イベント・印刷などの企画・制作
株式会社電通総研	東京都港区	8,180 (百万円)	61.8	情報システム構築、各種業務ソフトウェア販売・サポート
株式会社電通ライブ	東京都中央区	2,650 (百万円)	100.0	イベントやスペースを中心としたリアルな体験価値の提供
株式会社セプテーニ・ホールディングス	東京都新宿区	18,430 (百万円)	52.5	デジタルマーケティング事業、メディアプラットフォーム事業

- (注) 1. 「出資比率」は、議決権の保有割合であり、() 内は間接保有比率で内数であります。
2. 上記の重要な子会社を含む連結子会社は724社、持分法適用会社は76社であります。

Ⅲ 会社役員に関する事項

1. 取締役及び執行役の氏名等（2024年12月31日現在）

(1) 取締役

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

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

- (注) 1. 取締役のうち松井巖氏、ポール・キャンドランド氏、アンドリュー・ハウス氏、佐川恵一氏、曾我辺美保子氏及び松田結花氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。
2. 取締役のうち松井巖氏、ポール・キャンドランド氏、アンドリュー・ハウス氏、佐川恵一氏、曾我辺美保子氏及び松田結花氏は、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。
3. 監査委員である取締役佐川恵一氏は、長年にわたる経理部門の実務及び役員の経験を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。また、監査委員である取締役曾我辺美保子氏及び松田結花氏は、公認会計士の資格を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。
4. 当社は、取締役のうちティモシー・アンドレー氏、松井巖氏、ポール・キャンドランド氏、アンドリュー・ハウス氏、佐川恵一氏、曾我辺美保子氏及び松田結花氏との間で、会社法第423条第1項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、1,000万円と法令の定める最低責任限度額とのいずれか高い額となります。
5. 当社は、監査委員会の職務を補佐する者を置き、情報収集等の監査委員会による監査活動をそれらの者に補助させるとともに、グループ内部監査部門から監査委員会への報告や会計監査人との緊密な連携を通じて監査の実効性を確保していることから、常勤の監査委員を選定しておりません。
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、当該契約は、被保険者が負担することとなる法律上の損害賠償金・争訟費用を補填する内容となっております。当該保険契約の被保険者の範囲は、当社及び当社の子会社（当該保険契約の対象ではない上場子会社3社（その子会社を含みます。）及びその他の子会社26社を除きます。）の取締役、執行役、グループ・マネジメント・チーム・メンバー、執行役員及び監査役並びにそれらの相続人であり、当該保険契約で填補対象とされる保険事故は、株主代表訴訟、会社訴訟、第三者訴訟などです。ただし、法令に違反することを認識しながら行った行為に起因する損害賠償請求については、填補されません。なお、当該保険契約に基づく保険料は、被保険者である役員が職務を行う会社が当該役職員分をそれぞれ全額負担しております。
7. 当社は、当社の各取締役及び執行役との間で、会社法第430条の2第1項に規定する同項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することを内容とする補償契約を締結しております。なお、当該補償契約によって役員職務の執行の適正性が損なわれないようにするため、役員がその職務を行うにつき悪意又は重大な過失があった場合や当社が役員に対して責任を追及する場合には補償の対象としないこととするなどの措置を講じております。

(2) 執行役

氏名	地位	担当
五十嵐 博	代表執行役	社長グローバルCEO
曾我 有信	代表執行役	副社長グローバル・チーフ・ガバナンス・オフィサー兼グローバルCFO

- (注) 1. 執行役の五十嵐博氏及び曾我有信氏は、取締役を兼務しております。
2. 執行役の曾我有信氏は、2025年2月15日付でグローバルCFOを退任しております。

2. 当事業年度に係る取締役及び執行役の報酬の額又はその算定方法に係る決定方針

(1) 役員報酬の決定に関する基本方針

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

役員報酬ポリシー

1. 役員報酬フィロソフィー

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

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

魅力的なトータル・リワード及び職場環境の提供により、卓越した人財を採用・リテンションする

- ① 競争力ある水準
- ② キャリア成長の機会

グローバル体の経営チームによるパフォーマンスを最大限引き出し全社の戦略目標を達成する

- ③ パフォーマンスに対する褒賞
- ④ チャレンジングな目標設定

株主をはじめとするステークホルダーとの利益共有を促進する

- ⑤ 社会的インパクトの創出
- ⑥ 説明責任

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

2. 報酬水準の考え方

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

3. 報酬の構成

① 取締役

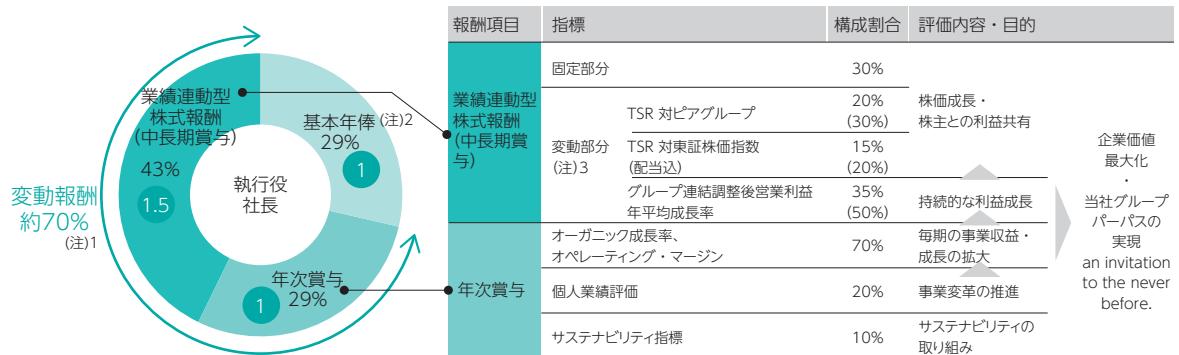
取締役としての報酬は、固定報酬である「取締役報酬」のみとする。

② 執行役

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

中長期の業績及び企業価値向上を重視し、執行役社長の報酬の構成割合は、「①基本年俸：②年次賞与（基準額）：③業績連動型株式報酬（基準額）」＝「1：1：1.5」を目安とする。その他の執行役については、当社グローバル経営の責任に応じた支給割合とする。年次賞与及び業績連動型株式報酬は、以下の表中の指標に基づき、それぞれ0～200%（目標：100%）及び30～170%（目標：100%）の比率で変動する。

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



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

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

3. 構成割合の（ ）内の数値は、業績連動型株式報酬の変動部分を100%とした場合における構成割合を示す。

4. 報酬ガバナンス

① 決定プロセス

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

② 権利没収及び報酬返還条項（マルス・クローバック条項）

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

(2) 報酬の内容及び算定方法

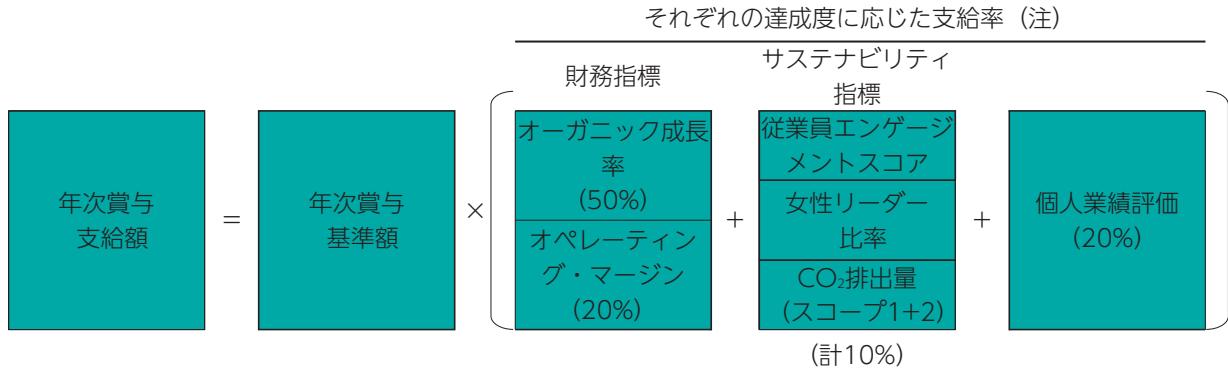
① 固定報酬

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

② 年次賞与

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

なお、報酬委員会は、権利没収及び報酬返還条項（マルス・クローバック条項）による没収及び返還の請求に加えて、コンプライアンスやインテグリティに反する事象が発生したと判断した場合、事案の内容に応じて、年次賞与の支給額を減じる場合があります。



(注) () 内の数値は、各指標の数値がいずれも目標値であった場合における構成割合を示す。

年次賞与において、各指標を選定した理由は、以下のとおりです。

・財務指標：

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

・サステナビリティ指標：

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

・個人業績評価：

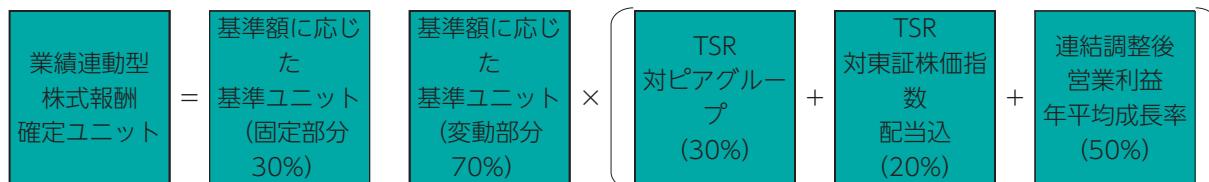
執行役毎に経営課題を設定し、その解決度合を評価することで、事業構造転換期における個々の役割を明確化し、執行役に企業価値向上をより強く意識付けるとともに、リーダーシップ (dentsu Leadership Attributes) の体現度合いを評価することで、執行役自身の成長及び組織の成長を促進するため

③ 業績連動型株式報酬（中長期賞与）

業績連動型株式報酬は、連続する3事業年度における会社業績に応じて執行役に支給される株式報酬です。執行役は、就任中の事業年度に関して、当該事業年度の一定の日（以下「ユニット付与日」）に、当該事業年度における職務執行の対価として、各執行役の経営責任に応じて設定する基準ユニット（当社グローバル経営の責任に応じて設定される業績連動型株式報酬の基準額÷当該事業年度の1月における当社株式の1か月間の終値平均株価）の付与を受けるとともに、ユニット付与日が属する当該事業年度を初事業年度として連続する3事業年度（以下「業績評価期間」）が経過した後の一定の日（以下「権利確定日」）をもって、業績連動型株式報酬制度に基づいて設定された信託（以下「本信託」）から当社株式等の給付を受ける権利を取得することができます。各執行役に当該初事業年度に付与された基準ユニットは、30%の「固定部分」と70%の「変動部分」から構成され、「変動部分」に当たる基準ユニットの数は、業績評価期間の経過後に、0～200%の変動幅の範囲内で、下記のとおり

り株主総利回り（以下「TSR」）及び当社グループの連結調整後営業利益の数値及び構成割合に応じて調整されます（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。）。なお、確定ユニットの算出に当たっては、執行役本人の意向を踏まえ、基準ユニットの全てを「変動部分」とした上で、「変動部分」に係る上記の調整を行う場合があります。その後、各執行役は、確定ユニットの数に応じた当社株式等（原則として、確定ユニットの数の半数に応じて算定される数の当社普通株式、及び残りの半数に応じて算定される数の当社普通株式の権利確定日時点における時価に相当する額の金銭）の給付を本信託から受けることができます。ただし、国内上場株式を管理する証券口座を保有しない国外居住の執行役については、業績連動型株式報酬のすべてをそれに相当する額の金銭によって給付する場合があります。

それぞれの達成度に応じた支給率（注）



（注）（ ）内の数値は、各指標の数値がいずれも目標値であった場合における構成割合を示す。

業績連動型株式報酬において、各指標を選定した理由は、以下のとおりです。

・TSR：

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

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

・連結調整後営業利益（年平均成長率）：

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

3. 当事業年度に係る役員報酬の額及びその算定方法

(1) 当事業年度に係る役員報酬の総額

(単位：百万円)

対象員数（名）			報酬の総額	報酬の種別の総額		
				固定報酬 （金銭）	変動報酬	
					年次賞与 （金銭）	業績連動型 株式報酬
取締役	社内	4	76	76	-	-
	社外	6	131	131	-	-
執行役		3	424	190	55	179

- (注) 1. 取締役を兼務する執行役については、取締役報酬分を取締役の欄に含め、執行役報酬分を執行役の欄に含めております。そのため、取締役を兼務している執行役3名については、取締役（社内）及び執行役のそれぞれの員数に含めております。
2. 当事業年度における年次賞与及び業績連動型株式報酬に係る指標の内容、算定方法等は、前記「2. 当事業年度に係る取締役及び執行役の報酬の額又はその算定方法に係る決定方針」「(2) 報酬の内容及び算定方法」の「② 年次賞与」及び「③ 業績連動型株式報酬（中長期賞与）」にそれぞれ記載されたとおりです。
3. 年次賞与の金額は、①当事業年度に係る年次賞与に関し当事業年度において費用として計上された額及び②当事業年度中に現に支給された2023年度に係る年次賞与の額から当該年次賞与に関し2023年度において費用として計上された額を控除した差額の合計を示しております。
4. 業績連動型株式報酬の金額は、当事業年度に付与された業績連動型株式報酬に関し当事業年度において費用として計上された額（この額には、確定ユニットの数の半数に応じて給付されることになる金銭に係る額が含まれます。）を示しております。
5. 上記表には、2024年2月13日付で取締役及び執行役を辞任により退任したニック・プライデー氏の分を含んでおります。

(2) 変動報酬の算定に用いた指標の目標及び実績

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

指標	構成割合	目標値	実績値	支給率	加重支給率
オーガニック成長率	50%	3.1%	△0.1%	0%	0%
オペレーティング・マージン	20%	15.1%	14.8%	80.1%	16.0%
従業員エンゲージメントスコア	10%	68ポイント	66ポイント	50.0%	5.0%
女性リーダー比率		34.2%	32.5%		
CO ₂ 排出量 (スコープ1+2)		79.0% (19年数値比)	35%		
個人業績評価	20%	-	-	0.0% (注)	20.0%
				年次賞与支給率	41.0%

(注) 1. 従業員エンゲージメントスコア・女性リーダー比率・CO₂排出量に係る実績値は、監査前速報値を基に算出しておりますので、今後、最終評価が変更になる可能性があります。

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

2022年度に付与された業績連動型株式報酬に係る指標の目標及び実績は、以下のとおりです。なお、業績連動型株式報酬は、各事業年度から連続する3事業年度における指標の実績に応じて支給されるものですが、2023年度以降に付与した業績連動型株式報酬については、3事業年度が経過していないため、当該指標の実績値は存在しません。

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

指標	構成割合	目標値	実績値	支給率	加重支給率
株主総利回り (TSR)	30%	対 東証株価指数 (TOPIX) 配当込 100%	78.9%	0%	0%
	20%	対 ピアグループ における TSR 3位・4位 平均値	87.2%	0%	0%
連結調整後営業利益	50%	年平均成長率 (CAGR) 7.50%	△4.19%	0%	0%
				権利確定割合	0%

(3) 報酬委員会の活動内容

当事業年度においては、報酬委員会（委員長1名及び委員2名で構成され、3名全てが独立社外取締役）を8回開催しました。当事業年度における主な審議・決定内容は、以下のとおりです。

2024年1~3月	4~6月	7~9月	10~12月
(4回)	(1回)	(2回)	(1回)
(2023年度報酬) ・変動報酬の支給額審議 ・個人業績評価の決定 (2024年度報酬) ・インセンティブ制度の見直し ・変動報酬の財務指標に係る目標値等の設定 ・個人業績目標の設定	(役員報酬一般) ・役員報酬規則・役員株式給付規則の改定	(役員報酬一般) ・報酬委員会承認対象範囲の再検討及び役員株式給付規則の改定 (2025年度報酬) ・株式報酬制度の見直し	(2025年度報酬) ・株式報酬制度及び業績指標の見直し ・新任エグゼクティブの個別報酬決議

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

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

連結計算書類 【IFRS（国際会計基準）】

連結財政状態計算書 2024年12月31日現在

(単位：百万円)

資産

科目	金額
流動資産	2,177,355
現金及び現金同等物	371,989
営業債権及びその他の債権	1,678,146
棚卸資産	6,095
未収法人所得税等	36,629
その他の金融資産	25,198
その他の流動資産	59,295
非流動資産	1,329,904
有形固定資産	26,159
のれん	697,052
無形資産	203,692
使用権資産	128,348
持分法で会計処理されている投資	54,816
その他の金融資産	146,188
その他の非流動資産	36,734
繰延税金資産	36,912
資産合計	3,507,260

負債及び資本

科目	金額
流動負債	2,067,395
営業債務及びその他の債務	1,566,979
社債及び借入金	173,646
その他の金融負債	87,438
未払法人所得税等	27,172
引当金	13,447
その他の流動負債	198,711
非流動負債	670,828
社債及び借入金	373,627
その他の金融負債	208,231
退職給付に係る負債	17,373
引当金	18,636
その他の非流動負債	5,645
繰延税金負債	47,314
負債合計	2,738,224
親会社の所有者に帰属する持分	696,838
資本金	74,609
資本剰余金	75,373
自己株式	△26,559
その他の資本の構成要素	216,481
利益剰余金	356,933
非支配持分	72,197
資本合計	769,035
負債及び資本合計	3,507,260

連結損益計算書 2024年1月1日から2024年12月31日まで

(単位：百万円)

科目	金額
収益	1,410,961
原価	△209,313
売上総利益	1,201,647
販売費及び一般管理費	△1,065,835
構造改革費用	△10,705
減損損失	△235,257
その他の収益	7,605
その他の費用	△22,447
営業損失	△124,992
持分法による投資利益	3,009
持分法で会計処理されている投資に係る減損損失	△688
関連会社株式売却損	△13
金融損益及び税金控除前損失	△122,685
金融収益	14,012
金融費用	△31,085
税引前損失	△139,759
法人所得税費用	△43,605
当期損失	△183,364
当期損失の帰属	
親会社の所有者	△192,172
非支配持分	8,808

連結持分変動計算書 2024年1月1日から2024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
2024年1月1日残高	74,609	75,072	△24,964	77,604	22,268	48,306
当期利益又は損失(△)						
その他の包括利益				73,994	△5,210	17,282
当期包括利益	—	—	—	73,994	△5,210	17,282
自己株式の取得			△20,006			
自己株式の処分		△163	173			
自己株式の消却			18,238			
配当金						
非支配持分株主との取引						2,900
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替						△20,666
その他の増減		464				
所有者との取引額等合計	—	301	△1,594	—	—	△17,766
2024年12月31日残高	74,609	75,373	△26,559	151,599	17,058	47,822

	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			
2024年1月1日残高	—	148,180	568,753	841,651	71,104	912,755	
当期利益又は損失(△)		—	△192,172	△192,172	8,808	△183,364	
その他の包括利益	13,073	99,140		99,140	407	99,547	
当期包括利益	13,073	99,140	△192,172	△93,032	9,215	△83,816	
自己株式の取得				△20,006		△20,006	
自己株式の処分				9		9	
自己株式の消却			△18,238				
配当金			△34,323	△34,323	△4,242	△38,566	
非支配持分株主との取引		2,900	△157	2,742	△3,879	△1,136	
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	△13,073	△33,740	33,740				
その他の増減		—	△668	△203		△203	
所有者との取引額等合計	△13,073	△30,839	△19,647	△51,780	△8,122	△59,903	
2024年12月31日残高	—	216,481	356,933	696,838	72,197	769,035	

計算書類

(個別)

貸借対照表 2024年12月31日現在

(単位：百万円)

資産の部

科目	金額
流動資産	289,530
現金及び預金	142,090
関係会社短期貸付金	128,224
前払費用	1,356
その他	18,319
貸倒引当金	△460
固定資産	658,891
有形固定資産	6,874
建物（純額）	2,506
車両運搬具（純額）	2
工具、器具及び備品（純額）	581
土地	3,784
無形固定資産	867
ソフトウェア	866
その他	1
投資その他の資産	651,149
投資有価証券	92,134
関係会社株式	430,660
その他の関係会社有価証券	12,150
関係会社出資金	15,493
関係会社長期貸付金	96,350
その他	6,707
貸倒引当金	△2,346
資産合計	948,422

負債の部

科目	金額
流動負債	222,805
関係会社短期借入金	143,584
一年内償還予定社債	70,000
未払金	7,290
未払費用	1,077
未払法人税等	615
役員賞与引当金	53
株式給付引当金	86
その他	96
固定負債	366,405
社債	95,000
長期借入金	262,500
株式給付引当金	1,153
資産除去債務	863
繰延税金負債	3,648
再評価に係る繰延税金負債	844
その他	2,395
負債合計	589,211

純資産の部

科目	金額
株主資本	313,534
資本金	74,609
資本剰余金	76,541
資本準備金	76,541
利益剰余金	188,577
利益準備金	722
その他利益剰余金	187,854
別途積立金	320,500
繰越利益剰余金	△132,645
自己株式	△26,195
評価・換算差額等	45,677
その他有価証券評価差額金	43,796
土地再評価差額金	1,880
純資産合計	359,211
負債純資産合計	948,422

(個別)

損益計算書 2024年1月1日から2024年12月31日まで

(単位：百万円)

科目	金額	
営業収益		
受取配当金	88,714	
経営支援料	2,638	
不動産賃貸料	329	91,683
営業費用		27,197
営業利益		64,485
営業外収益		
受取利息及び受取配当金	2,635	
投資組合運用益	1,605	
その他	198	4,439
営業外費用		
支払利息	2,738	
社債利息	586	
貸倒引当金繰入額	22	
その他	906	4,254
経常利益		64,670
特別利益		
投資有価証券売却益	19,626	
債務保証損失引当金戻入益	1,442	
その他	32	21,101
特別損失		
関係会社株式評価損	301,562	
投資有価証券評価損	3,694	
その他	511	305,767
税引前当期純損失 (△)		△219,995
法人税、住民税及び事業税	△9,494	
法人税等調整額	10,671	1,177
当期純損失 (△)		△221,172

(個別)

株主資本等変動計算書 2024年1月1日から2024年12月31日まで

(単位：百万円)

	株主資本							
	資本金	資本剰余金			利益準備金	利益剰余金		
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計		その他利益剰余金	利益剰余金合計	
					別途積立金	繰越利益剰余金		
2024年1月1日残高	74,609	76,541	-	76,541	722	320,500	141,209	462,431
当事業年度中の変動額								
剰余金の配当							△34,443	△34,443
当期純損失(△)							△221,172	△221,172
自己株式の取得								
自己株式の処分			△0	△0				
自己株式の消却			△18,238	△18,238				
その他資本剰余金の負の残高の振替			18,238	18,238			△18,238	△18,238
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	-	-	-	-	-	-	△273,854	△273,854
2024年12月31日残高	74,609	76,541	-	76,541	722	320,500	△132,645	188,577

	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	
2024年1月1日残高	△24,600	588,982	40,246	1,880	42,126	631,108
当事業年度中の変動額						
剰余金の配当		△34,443			-	△34,443
当期純損失(△)		△221,172			-	△221,172
自己株式の取得	△20,006	△20,006			-	△20,006
自己株式の処分	173	173			-	173
自己株式の消却	18,238	-			-	-
その他資本剰余金の負の残高の振替					-	-
株主資本以外の項目の当事業年度中の変動額(純額)		-	3,550		3,550	3,550
当事業年度中の変動額合計	△1,594	△275,448	3,550	-	3,550	△271,897
2024年12月31日残高	△26,195	313,534	43,796	1,880	45,677	359,211

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書

独立監査人の監査報告書

2025年2月19日

株式会社電通グループ
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 神塚 勲

業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 江澤 修司

業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 林 健太郎

業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社電通グループの2024年1月1日から2024年12月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

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

監査意見の根拠

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

その他の記載内容

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

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者及び監査委員会の責任

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

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

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

連結計算書類の監査における監査人の責任

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

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

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

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

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

利害関係

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

以上

計算書類に係る会計監査人の監査報告書

独立監査人の監査報告書

2025年2月19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 神塚 勲
指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 江澤 修司
指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 林 健太郎

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2024年1月1日から2024年12月31日までの第176期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

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

監査意見の根拠

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

その他の記載内容

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

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者及び監査委員会の責任

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

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

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

計算書類等の監査における監査人の責任

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

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

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

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

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

利害関係

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

以上

監査報告書

当監査委員会は、2024年1月1日から2024年12月31日までの第176期事業年度における取締役及び執行役の職務の執行を監査いたしました。その方法及び結果について以下のとおり報告いたします。

1. 監査の方法及びその内容

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

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

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（会社計算規則第120条第1項後段の規定により、国際会計基準で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）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

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

なお、事業報告に記載された東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に関する独占禁止法違反による当社の起訴を受けた対応として、dentsu Japanの役員・従業員を対象とする意識行動改革の推進及び再発防止のための各種取り組みの実施につき確認しております。監査委員会として、コンプライアンスの更なる強化に向けた取り組みに関し、引き続き注視してまいります。

(2) 計算書類及びその附属明細書並びに連結計算書類の監査結果

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

2025年2月19日

株式会社 電通グループ 監査委員会

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

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

以上

MEMO

株主メモ

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

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

「単元未満株式の買取・買増制度」に関するご案内

単元未満株式は市場での取引ができないため、単元未満株式の処分をご希望の株主様には以下の制度をご用意しております。口座を開設されている証券会社等にお申し出ください。なお、単元未満株式が特別口座に登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登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。
- 特別口座に登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)電通グループ株主総会 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

<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。



◎会場ご案内図の建物等の名称は、本年2月現在のものです。

