

有 価 証 券 報 告 書

事業年度	自	2020年1月1日
(第172期)	至	2020年12月31日

株式会社電通グループ

E 0 4 7 6 0

第172期（自2020年1月1日 至2020年12月31日）

有価証券報告書

- 1 本書は金融商品取引法第24条第1項に基づく有価証券報告書を、同法第27条の30の2に規定する開示用電子情報処理組織(EDINET)を使用し提出したデータに目次及び頁を付して出力・印刷したものであります。
- 2 本書には、上記の方法により提出した有価証券報告書に添付された監査報告書及び上記の有価証券報告書と併せて提出した内部統制報告書・確認書を末尾に綴じ込んでおります。

株式会社電通グループ

目 次

頁

第172期 有価証券報告書

【表紙】	1
第一部 【企業情報】	2
第1 【企業の概況】	2
1 【主要な経営指標等の推移】	2
2 【沿革】	4
3 【事業の内容】	5
4 【関係会社の状況】	7
5 【従業員の状況】	9
第2 【事業の状況】	10
1 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】	10
2 【事業等のリスク】	13
3 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】	18
4 【経営上の重要な契約等】	26
5 【研究開発活動】	27
第3 【設備の状況】	28
1 【設備投資等の概要】	28
2 【主要な設備の状況】	28
3 【設備の新設、除却等の計画】	28
第4 【提出会社の状況】	29
1 【株式等の状況】	29
2 【自己株式の取得等の状況】	36
3 【配当政策】	38
4 【コーポレート・ガバナンスの状況等】	39
第5 【経理の状況】	61
1 【連結財務諸表等】	62
2 【財務諸表等】	148
第6 【提出会社の株式事務の概要】	165
第7 【提出会社の参考情報】	166
1 【提出会社の親会社等の情報】	166
2 【その他の参考情報】	166
第二部 【提出会社の保証会社等の情報】	167

監査報告書

内部統制報告書

確認書

【表紙】

【提出書類】	有価証券報告書
【根拠条文】	金融商品取引法第24条第1項
【提出先】	関東財務局長
【提出日】	2021年3月26日
【事業年度】	第172期(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
【会社名】	株式会社電通グループ (旧会社名 株式会社電通)
【英訳名】	DENTSU GROUP INC. (旧英語名 DENTSU INC.) (注) 2020年1月1日付の持株会社体制への移行に伴い、社名を上記のとおり変更いたしました。
【代表者の役職氏名】	代表取締役社長執行役員 山本敏博
【本店の所在の場所】	東京都港区東新橋一丁目8番1号
【電話番号】	03(6217)6600
【事務連絡者氏名】	グループファイナンシャルレポーティング/FP&Aオフィス 竹内 大蔵
【最寄りの連絡場所】	東京都港区東新橋一丁目8番1号
【電話番号】	03(6217)6600
【事務連絡者氏名】	グループファイナンシャルレポーティング/FP&Aオフィス 竹内 大蔵
【縦覧に供する場所】	株式会社東京証券取引所 (東京都中央区日本橋兜町2番1号)

第一部 【企業情報】

第 1 【企業の概況】

1 【主要な経営指標等の推移】

(1) 連結経営指標等

回次 決算年月	国際会計基準				
	第168期 2016年12月	第169期 2017年12月	第170期 2018年12月	第171期 2019年12月	第172期 2020年12月
売上高 (百万円)	4,924,933	5,187,300	5,357,278	5,146,802	4,498,216
収益 (百万円)	838,359	928,841	1,018,512	1,047,881	939,243
売上総利益 (百万円)	789,043	877,622	932,680	939,385	835,042
営業利益又は損失 (△) (百万円)	137,681	137,392	111,638	△3,358	△140,625
親会社の所有者に帰属する 当期利益又は損失 (△) (百万円)	83,501	105,478	90,316	△80,893	△159,596
親会社の所有者に帰属する 当期包括利益 (百万円)	△39,851	214,979	15,326	△17,313	△210,638
親会社の所有者に帰属する 持分 (百万円)	932,742	1,093,211	1,047,619	974,977	756,870
資産合計 (百万円)	3,155,230	3,562,857	3,638,488	3,795,729	3,380,412
1株当たり 親会社所有者帰属持分 (円)	3,271.21	3,878.03	3,716.33	3,523.11	2,690.36
基本的1株当たり当期利益 又は損失 (△) (円)	292.85	373.11	320.39	△287.92	△571.19
希薄化後1株当たり 当期利益又は損失 (△) (円)	292.84	373.10	320.38	△287.94	△571.21
親会社所有者帰属持分比率 (%)	29.6	30.7	28.8	25.7	22.4
親会社所有者帰属持分 当期利益率 (%)	8.3	10.4	8.4	—	—
株価収益率 (倍)	18.8	12.8	15.3	—	—
営業活動による キャッシュ・フロー (百万円)	143,585	141,557	133,049	79,957	88,313
投資活動による キャッシュ・フロー (百万円)	△156,161	△85,531	△61,382	△76,051	137,013
財務活動による キャッシュ・フロー (百万円)	2,539	1,226	57,522	△7,803	△96,622
現金及び現金同等物の 期末残高 (百万円)	242,410	305,760	416,668	414,055	530,692
従業員数 (名)	55,843	60,064	62,608	66,400	64,533

- (注) 1 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、国際会計基準（以下、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。
- 2 収益には消費税等は含まれておりません。
- 3 第171期および第172期の親会社所有者帰属持分当期利益率および株価収益率については、当期損失のため記載しておりません。
- 4 従業員数は、就業人員数を表示しております。

(2) 提出会社の経営指標等

回次	第168期	第169期	第170期	第171期	第172期
決算年月	2016年12月	2017年12月	2018年12月	2019年12月	2020年12月
売上高 (百万円)	1,600,196	1,561,528	1,539,962	1,526,241	—
営業収益 (百万円)	—	—	—	—	36,054
経常利益 (百万円)	97,131	76,837	75,414	54,303	16,493
当期純利益又は当期純損失 (△) (百万円)	91,962	63,556	94,841	58,294	△278,309
資本金 (百万円)	74,609	74,609	74,609	74,609	74,609
発行済株式総数 (株)	288,410,000	288,410,000	288,410,000	288,410,000	288,410,000
純資産額 (百万円)	857,206	939,212	991,086	1,048,593	616,425
総資産額 (百万円)	1,673,415	1,764,774	1,834,579	1,867,565	1,093,173
1株当たり純資産額 (円)	3,006.13	3,331.56	3,515.78	3,789.12	2,191.08
1株当たり配当額 (内1株当たり 中間配当額) (円)	85.00 (40.00)	90.00 (45.00)	90.00 (45.00)	95.00 (47.50)	71.25 (47.50)
1株当たり当期純利益 又は1株当たり当期純損 失 (△) (円)	322.52	224.82	336.44	207.49	△996.05
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益 (円)	—	—	—	207.43	—
自己資本比率 (%)	51.2	53.2	54.0	56.1	56.4
自己資本利益率 (%)	11.2	7.1	9.8	5.7	—
株価収益率 (倍)	17.1	21.2	14.6	18.2	—
配当性向 (%)	26.4	40.0	26.8	45.8	—
従業員数 (名)	6,799	6,927	6,921	7,071	164
株主総利回り (比較指標: 配当込TOPIX) (%)	83.6 (100.3)	74.1 (122.6)	77.4 (103.0)	61.9 (121.7)	52.3 (130.7)
最高株価 (円)	6,660	6,550	5,710	5,350	3,840
最低株価 (円)	4,410	4,425	4,330	3,310	1,806

- (注) 1 提出会社の財務諸表は日本基準に基づいて作成しております。
- 2 当社は、2020年1月1日付で純粋持株会社に移行しました。このため、第172期の経営指標等は第171期以前と比較して大きく変動しております。また、同日以降、純粋持株会社の主たる事業として発生する収益を「営業収益」として表示しております。
- 3 売上高および営業収益には消費税等は含まれておりません。
- 4 従業員数は、就業人員数を表示しております。
- 5 最高株価及び最低株価は、東京証券取引所市場第一部におけるものであります。
- 6 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を第171期の期首から適用しており、第170期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっております。
- 7 潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額については、第168期から第170期は希薄化効果を有している潜在株式が存在しないため記載しておりません。また、第172期は、潜在株式は存在するものの1株当たり当期純損失のため記載しておりません。
- 8 第172期の自己資本利益率、株価収益率および配当性向については、当期純損失のため記載しておりません。

2 【沿革】

1901年7月1日	光永星郎は資本金10万円をもって日本広告株式会社を設立いたしました。 なお、同年11月電報通信社を設立し通信社としての業務を開始いたしました。
1906年12月27日	株式会社日本電報通信社を設立し、同時に、旧電報通信社の事務を継承いたしました。
1907年8月1日	株式会社日本電報通信社に日本広告株式会社を合併し、同時に、資本金を26万円といたしました。
1936年6月1日	通信統制による社団法人同盟通信社の設立に伴い、当社通信部はこれに合併され、当社は同盟通信社の前身である聯合通信社の広告部を吸収し、同時に、資本金を200万円に増資し、広告取扱いを主な業務とするに至りました。
1955年7月1日	商号を株式会社電通に変更いたしました。
1967年7月1日	東京都中央区築地一丁目11番10号に本店を移転いたしました。
1973年10月1日	資本金を11億5,200万円に増資いたしました。
1975年12月11日	株式会社電通国際情報サービス(現・連結子会社)を設立いたしました。
1984年12月1日	資本金を23億400万円に増資いたしました。
1991年10月1日	資本金を46億800万円に増資いたしました。
1994年12月14日	地域電通(株式会社電通東日本、株式会社電通西日本、株式会社電通九州、株式会社電通北海道〔いずれも現・連結子会社〕、株式会社電通東北〔2003年7月1日付で株式会社電通東日本との合併により消滅〕)を設立いたしました。
1995年7月1日	電通恒産株式会社と他の子会社2社を合併し、株式会社電通恒産サービス(現・連結子会社、2010年7月1日付で株式会社電通ワークスに社名変更)を発足させました。
1996年4月1日	株式会社電通アクティス(東京)と他の子会社3社を合併し、株式会社電通テック(現・連結子会社)を発足させました。
1997年9月1日	資本金を55億2,960万円に増資いたしました。
1997年11月28日	資本金を549億2,960万円に増資いたしました。
2000年11月30日	株式会社電通国際情報サービスが東京証券取引所市場第一部に上場いたしました。
2001年11月30日	東京証券取引所市場第一部に上場いたしました。 資本金を589億6,710万円に増資いたしました。
2002年11月6日	東京都港区東新橋一丁目8番1号に本店を移転いたしました。
2004年5月20日	当社普通株式の分割(1:2)を行いました。
2009年1月4日	株券の電子化に伴い、当社普通株式の分割(1:100)を行いました。
2013年3月26日	英国法上の買収手続きであるスキーム・オブ・アレンジメントに基づき、英国のAegis Group plc(現・連結子会社、同日付でDentsu Aegis Network Ltd.に商号変更)の全発行済株式を取得し、同社は当社の完全子会社となりました。
2013年7月29日	資本金を712億470万円に増資いたしました。
2013年8月27日	資本金を746億981万円に増資いたしました。
2016年3月30日	監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行いたしました。
2016年7月1日	株式会社電通デジタル(現・連結子会社)を設立いたしました。
2017年1月4日	プロモーション領域を再編し、株式会社電通テックを株式会社電通ライブに改組改称し、新たに株式会社電通テック(現・連結子会社)を設立いたしました。
2019年1月1日	株式会社CARTA HOLDINGS(同日に株式会社VOYAGE GROUPから商号を変更)を株式交換により子会社といたしました。
2020年1月1日	純粋持株会社体制に移行し、株式会社電通グループに商号を変更いたしました。
2020年9月30日	Dentsu Aegis Network Ltd.がDentsu International Limitedに商号を変更いたしました。

3 【事業の内容】

当社グループは、広告を中心に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。

当社は、持株会社体制に移行することを目的に、2019年2月19日開催の取締役会及び2019年3月28日開催の株主総会において吸収分割契約を締結することについて決議し、2020年1月1日付で当社の事業（ただし、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く。）を当社の完全子会社である承継会社（2020年1月1日付で「株式会社電通」に商号変更。）に承継いたしました。

これに伴い、当社は2020年1月1日付で「株式会社電通グループ」に商号変更し、当社グループは持株会社体制へ移行いたしました。

なお、当社は特定上場会社等に該当し、インサイダー取引規制の重要事実の軽微基準のうち、上場会社の規模との対比で定められる数値基準については連結ベースの計数に基づいて判断することとなります。

事業内容および当社と主な関係会社の当該事業に係る位置付けならびにセグメントとの関連は、次のとおりであります。

<国内事業>

（広告業）

主に国内のすべての広告、マーケティングサービス、およびコンテンツ・ビジネスを主な業務としております。

なお、主な企業は以下のとおりです。

㈱電通、㈱電通東日本、㈱電通西日本、㈱電通九州、㈱電通北海道、㈱電通名鉄コミュニケーションズ、㈱電通アドギア、㈱電通デジタル、㈱電通ライブ、㈱電通テック、㈱電通ダイレクトマーケティング、㈱CARTA HOLDINGS

（情報サービス業）

㈱電通国際情報サービスは、情報システムに関するコンサルティング・開発・運用、各種ソフトウェアプロダクトの販売・総合ネットワークサービス等を行っております。

（その他の事業）

㈱電通ワークスはビルの賃貸管理、不動産の売買・仲介、損保代理業等の業務を行っております。

<海外事業>

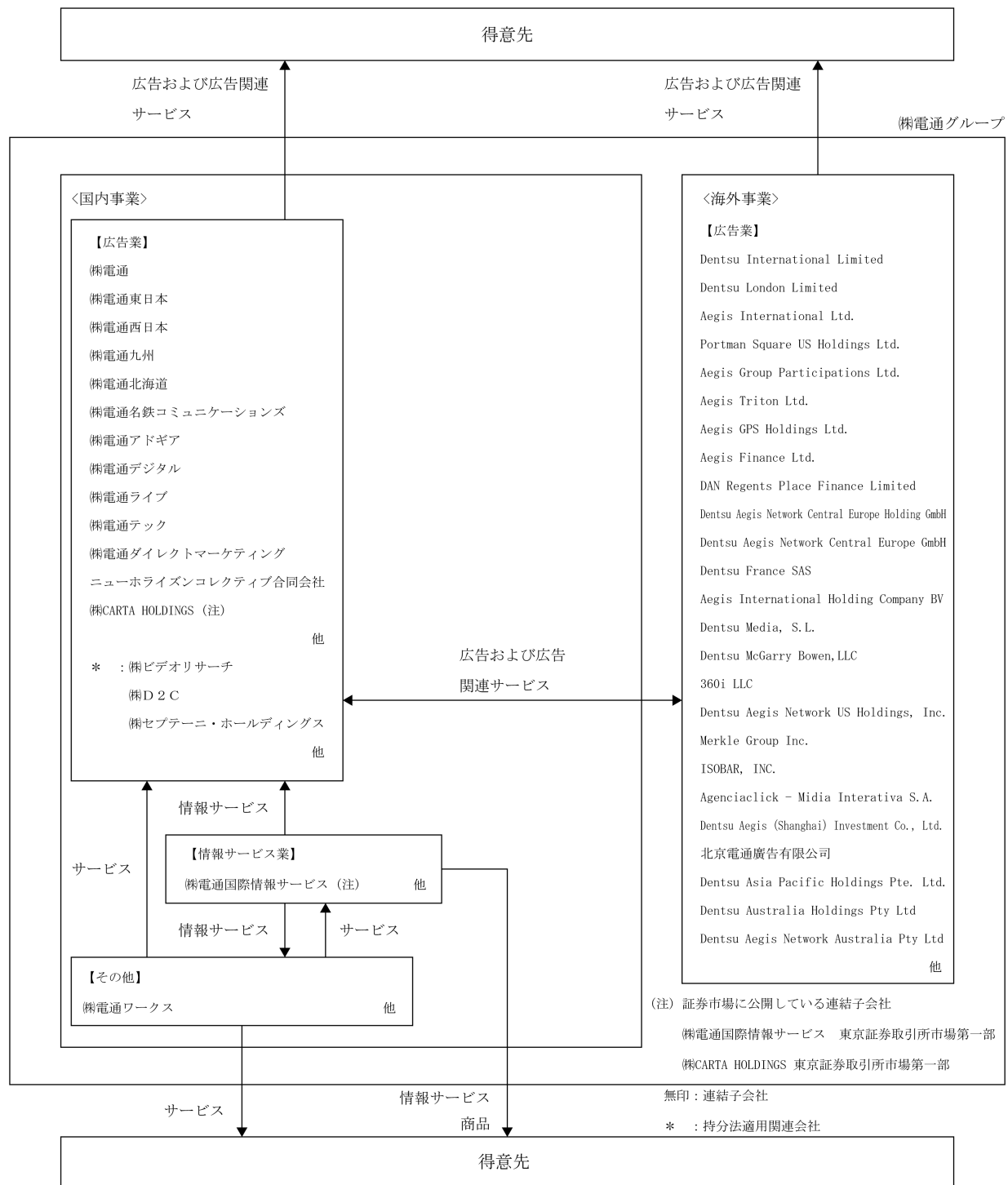
（広告業）

主に海外のすべての広告、マーケティングサービスを主な業務としております。

なお、主な企業は以下のとおりです。

Dentsu International Limited、Dentsu London Limited、Aegis International Ltd.、Portman Square US Holdings Ltd.、Aegis Group Participations Ltd.、Aegis Triton Ltd.、Aegis GPS Holdings Ltd.、Aegis Finance Ltd.、DAN Regents Place Finance Limited、Dentsu Aegis Network Central Europe Holding GmbH、Dentsu Aegis Network Central Europe GmbH、Dentsu France SAS、Aegis International Holding Company BV、Dentsu Media, S.L.、Dentsu McGarry Bowen, LLC、360i LLC、Dentsu Aegis Network US Holdings, Inc.、Merkle Group Inc.、ISOBAR, INC.、Agenciaticlick - Midia Interativa S.A.、Dentsu Aegis (Shanghai) Investment Co., Ltd.、北京電通廣告有限公司、Dentsu Asia Pacific Holdings Pte. Ltd.、Dentsu Australia Holdings Pty Ltd.、Dentsu Aegis Network Australia Pty Ltd.

以上の企業集団等について図示すると次のとおりであります。



4 【関係会社の状況】

名称	住所	資本金又は 出資金 (百万円)	主要な事業 の内容	議決権の 所有(被所有)割合		関係内容
				所有割合 (%)	被所有割合 (%)	
(連結子会社)						
㈱電通 (注) 5, 7	東京都港区	10,000	国内事業	100.0	—	役員の兼任
㈱電通東日本	東京都港区	450	国内事業	100.0	—	—
㈱電通西日本	大阪市北区	300	国内事業	100.0	—	—
㈱電通九州	福岡市中央区	400	国内事業	100.0	—	—
㈱電通北海道	札幌市中央区	300	国内事業	100.0	—	—
㈱電通名鉄コミュニケーションズ (注) 3	名古屋市市中村区	96	国内事業	50.0	—	—
㈱電通アドギア	東京都中央区	20	国内事業	66.7	—	—
㈱電通デジタル	東京都港区	442	国内事業	100.0	—	—
㈱電通ライブ	東京都千代田区	2,650	国内事業	100.0	—	—
㈱電通テック	東京都千代田区	1,000	国内事業	100.0	—	—
㈱電通ダイレクトマーケティング	東京都港区	301	国内事業	100.0	—	—
ニューホライズンコレクティブ合同会社 (注) 6	東京都港区	100	国内事業	100.0 (100.0)	—	—
㈱CARTA HOLDINGS (注) 4	東京都渋谷区	1,111	国内事業	52.8	—	役員の兼任
㈱電通国際情報サービス (注) 4, 5	東京都港区	8,180	国内事業	61.8 (0.0)	—	情報処理サービスの委託
㈱電通ワークス (注) 5	東京都中央区	2,370	国内事業	100.0	—	ビルの賃貸・管理、不動産売買・仲介、損保代理
Dentsu International Limited (注) 5	英国 ロンドン	GBP 78百万	海外事業	100.0	—	持株会社、債務保証、役員の兼任
Dentsu London Limited	英国 ロンドン	GBP 1百万	海外事業	100.0 (100.0)	—	—
Aegis International Ltd. (注) 5	英国 ロンドン	GBP 212百万	海外事業	100.0 (100.0)	—	持株会社、役員の兼任
Portman Square US Holdings Ltd. (注) 5	英国 ロンドン	GBP 325百万	海外事業	100.0 (100.0)	—	持株会社、役員の兼任
Aegis Group Participations Ltd. (注) 5	英国 ロンドン	GBP 336百万	海外事業	100.0 (100.0)	—	持株会社、役員の兼任
Aegis Triton Ltd.	英国 ロンドン	GBP 0百万	海外事業	100.0 (100.0)	—	持株会社、役員の兼任
Aegis GPS Holdings Ltd. (注) 5	英国 ロンドン	GBP 539百万	海外事業	100.0 (100.0)	—	持株会社、役員の兼任
Aegis Finance Ltd.	英国 ロンドン	GBP 0百万	海外事業	100.0 (100.0)	—	持株会社、役員の兼任
DAN Regents Place Finance Limited (注) 5	英国 ロンドン	GBP 128百万	海外事業	100.0 (100.0)	—	持株会社、役員の兼任
Dentsu Aegis Network Central Europe Holding GmbH	ドイツ連邦共和国 フランクフルト	GBP 0百万	海外事業	100.0 (100.0)	—	持株会社
Dentsu Aegis Network Central Europe GmbH	ドイツ連邦共和国 フランクフルト	GBP 1百万	海外事業	100.0 (100.0)	—	持株会社
Dentsu France SAS (注) 5	フランス共和国 クルブヴォア	GBP 266百万	海外事業	100.0 (100.0)	—	—
Aegis International Holding Company BV (注) 5	オランダ王国 アムステルダム	GBP 385百万	海外事業	100.0 (100.0)	—	持株会社
Dentsu Media, S.L. (注) 5	スペイン マドリッド	GBP 54百万	海外事業	100.0 (100.0)	—	—

名称	住所	資本金又は出 資金 (百万円)	主要な事業 の内容	議決権の 所有(被所有)割合		関係内容
				所有割合 (%)	被所有割合 (%)	
Dentsu McGarry Bowen, LLC (注) 5	アメリカ合衆国 ニューヨーク	GBP 181百万	海外事業	100.0 (100.0)	—	—
360i LLC (注) 5	アメリカ合衆国 ウィルミントン	GBP 125百万	海外事業	100.0 (100.0)	—	—
Dentsu Aegis Network US Holdings, Inc. (注) 5	アメリカ合衆国 チェリーヒル	GBP 1,204百万	海外事業	100.0 (100.0)	—	持株会社
Merkle Group Inc.	アメリカ合衆国 コロンビア	GBP 0百万	海外事業	100.0 (100.0)	0.0	持株会社、役員の兼任
ISOBAR, INC. (注) 5	アメリカ合衆国 ウィルミントン	GBP 97百万	海外事業	100.0 (100.0)	—	—
Agenciaticlick - Midia Interativa S.A.	ブラジル サンパウロ	GBP 43百万	海外事業	100.0 (100.0)	—	—
Dentsu Aegis (Shanghai) Investment Co., Ltd. (注) 5	中国 上海	GBP 94百万	海外事業	100.0 (100.0)	—	—
北京電通廣告有限公司	中国 北京	GBP 15百万	海外事業	100.0	—	—
Dentsu Asia Pacific Holdings Pte. Ltd.	シンガポール シンガポール	GBP 51百万	海外事業	100.0 (100.0)	—	持株会社
Dentsu Australia Holdings Pty Ltd. (注) 5	オーストラリア連 邦メルボルン	GBP 182百万	海外事業	100.0 (100.0)	—	持株会社
Dentsu Aegis Network Australia Pty Ltd. (注) 5	オーストラリア連 邦メルボルン	GBP 182百万	海外事業	100.0 (100.0)	—	持株会社
その他967社	—	—	—	—	—	—
(持分法適用関連会社)						
㈱ビデオリサーチ	東京都千代田区	220	国内事業	34.2	—	—
㈱D 2 C	東京都中央区	3,480	国内事業	46.0	—	—
㈱セプテーニ・ホールディ ングス (注) 4	東京都新宿区	2,125	国内事業	21.0	—	—
その他90社	—	—	—	—	—	—

- (注) 1 「主要な事業の内容」欄には、セグメントの名称を記載しております。
- 2 「議決権の所有割合」の欄の()内は間接所有割合で内数であります。
- 3 持分は、100分の50以下であります。実質的に支配しているため子会社としております。
- 4 有価証券報告書提出会社であります。
- 5 特定子会社であります。
- 6 債務超過会社であり、2020年12月末時点で債務超過額は以下の通りです。
ニューホライズンコレクティブ合同会社 10,836百万円
- 7 ㈱電通については、売上高（連結会社相互間の内部売上高を除く。）の連結売上高に占める割合が10%を超えております。なお、下記の損益情報等は、日本基準に基づいて作成しております。
- 主要な損益情報等
- | | |
|---------|--------------|
| ① 売上高 | 1,374,246百万円 |
| ② 経常利益 | 24,796百万円 |
| ③ 当期純損失 | △3,124百万円 |
| ④ 純資産額 | 62,853百万円 |
| ⑤ 総資産額 | 470,714百万円 |

5 【従業員の状況】

(1) 連結会社の状況

(2020年12月31日現在)

セグメントの名称	従業員数(名)
国内事業	20,232
海外事業	44,208
全社	93
合計	64,533

- (注) 1 従業員数は就業人員数であります。
 2 全社として記載されている従業員数は、持株会社（提出会社）に所属しているものであります。

(2) 提出会社の状況

(2020年12月31日現在)

従業員数(名)	平均年齢(歳)	平均勤続年数(年)	平均年間給与(円)
164	46.4	17.3	13,418,790

セグメントの名称	従業員数(名)
国内事業	71
全社	93

- (注) 1 従業員数は就業人員数（委任型執行役員等を除く）であります。
 2 平均勤続年数は、当社子会社からの出向者については当該子会社での勤続年数を通算しております。
 3 平均年間給与は、賞与及び基準外賃金を含んでおります。
 4 当社は2020年1月1日付で持株会社体制へ移行したことにより、従業員数が大きく減少しております。

(3) 労働組合の状況

当社に労働組合はありませんが、一部の連結子会社には、電通労働組合など各社労働組合が組織されており、組合員数は計6,105人であります。

なお、労使関係は円滑で特記事項はありません。

第2 【事業の状況】

1 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

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

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

企業においても、こうした生活者の意識・行動の変化への対応に加え、リモートワーク対応など企業活動の本質的な転換が迫られ、いわゆるデジタルトランスフォーメーションと呼ばれる企業経営全般の基盤のデジタル化が求められるなど、各企業の経営および事業課題は広範化・複合化し、より高度なアプローチを必要としています。国内・海外を問わず、当社グループの顧客のニーズは従来の広告・コミュニケーション領域を超え、顧客各社の事業戦略に基づいた統合的な課題解決力や、データを駆使した企画提案・実施力が求められています。それに伴い、コンサルティング業界など広告業界以外の企業と競合するケースが増えつつあり、当社グループを取り巻く競争環境は厳しさを増しています。加えて、社会課題への適切な対応が、当社グループを含む全ての企業の命題となっており、その成否が企業の存亡を左右することも広く認識されていると考えます。

こうした急速な変化に迅速に対応すべく、当社グループは2020年8月より「包括的な事業オペレーションと資本効率に関する見直し」と呼ぶ構造改革に着手し、2020年度中に海外事業の構造改革や保有株式の売却などの一部施策を実施してきました。2021年度は国内外でのさらなる構造改革やバランスシートの効率化に向けた施策を遂行します。

さらに、新たな事業環境に即応し、そこに見出される事業機会を的確に捉えるための事業変革と、その先の事業成長を具体化していくために、2021年度から2024年度までの4年間を対象とする「中期経営計画―構造改革と事業変革による持続的な成長の実現―」を策定し、2021年2月に公表いたしました。本計画では、既に着手している構造改革を加速するとともに、業績の回復から事業変革を通じた成長の実現と企業価値の持続的な向上を図るべく、以下の4点に注力してまいります。

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

(1) 中期経営計画における4つの柱

① 事業変革による成長戦略の実践

高度化・複合化する顧客の課題に対し、当社グループは保有するユニークかつ多岐に渡る事業資産・ケイパビリティを活かし、それらを適切に組み合わせた統合的解決手段として提供する「Integrated Growth Solutions」による顧客事業の成長貢献を事業戦略の核に据えています。

クリエイティビティなどマーケティング・コミュニケーションで培ったノウハウを、データとテクノロジーと融合して進化させるとともに、「カスタマートランスフォーメーション&テクノロジー」事業と位置づけた顧客企業の事業変革を支援する領域を強化し、データとインサイトによるコンシューマー・インテリジェンスを活用した統合ソリューションとして提供するモデルを確立してまいります。

当社グループは、その発展の歴史の中で、ケイパビリティを拡張し収益源を多様化してまいりました。「マーケティング・コミュニケーション」領域には、コンテンツ、メディア、クリエイティブがあり、「カスタマートランスフォーメーション&テクノロジー」領域には、マーケティング・テクノロジー、カスタマーエクスペリエンスマネジメント、コマース、システム・インテグレーション、トランスフォーメーション & グロース戦略が含まれます。このサービスカバレッジの多様さが当社グループの競争優位の源泉となります。更に、独自のデータ基盤に基づく、コンシューマー・インテリジェンス（生活者の行動理解に結びつけるデータ・アナリティクスとインサイト）によってこれらの幅広いケイパビリティを支えております。加えて、テクノロジー企業やプラットフォームとのアライアンスを構築し、これら企業のマーケティング・テクノロジーの導入支援・分析ツールの活用におけるリソースを拡充しており、その規模・質は市場において競争力を発揮しております。

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

② 収益性と効率性の改善

包括的見直しにより、国内事業・海外事業における構造改革を進めてまいります。

国内事業では、「ビジネスフォーメーションの変革」、「人財フォーメーションの変革」、「オフィス環境の進化」を推進します。「ビジネスフォーメーションの変革」により、最高品質かつ最も効率的なバリューチェーンで顧客企業へ提供するため、現在の国内事業の事業領域である「広告」、「クリエイティブ」、「マーケティング・プロモーション」、「デジタル」、「メディア」、「コンテンツ」などを、4つの事業領域（「AX

（Advertising Transformation）領域」、「BX（Business Transformation）領域」、「CX（Customer Experience Transformation）領域」、「DX（Digital Transformation）領域」）に変革します。2021年度末までにこの変革の完了を目指します。この4つの事業領域が生み出す価値を高めるため国内事業を構成する電通ジャパンネットワーク（DJN）各社の機能を、専門領域やシナジー創出の観点からグルーピングし、バーチャル組織の設置も含めて、最適化していきます。「人材フォーメーションの変革」では人材の再配置、および新たな成長のために必要な人材を見据えた採用戦略の見直しの実施を検討しています。「オフィス環境の進化」では、汐留の電通本社ビルをDJN全体の中核となる事業拠点とし、各社が相互に繋がりシナジーを高度化し、事業を創発する場へと進化させます。DJN各社の執務・共有スペースを新しい働き方に適した設計のもとに配置することで、固定費の低減と同時に、従業員がより生き生きと効率的に働ける環境を整備します。

海外事業では、2年間で、現在160以上あるエージェンシーブランドの数を6つのグローバルリーダーシップブランドへ統合します。より統合され、効率化された組織構造に変革することで、アイデアが先導し、データが推進し、テクノロジーが実現するソリューションを、個々の顧客企業に最適な形で提供できる状態を目指します。

これらの包括的見直しを端緒とした構造改革の諸施策の着実な遂行に加え、収益性改善を恒常的な効果とするための施策を継続的に検討してまいります。ニアショア・オフショアやRPAの活用などの事業基盤構築による効率化や、国内外での事業再編を通じた重複機能の排除、業務の標準化とIT基盤の整備などを通じた管理コストの削減を進めてまいります。また、リモートワークの浸透などを踏まえた最適なオフィス活用のあり方を再考し、不動産保有の方針も含めて検討してまいります。

③ 株主価値の持続的向上と、財務基盤の改善

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

④ ESG経営の推進

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

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

当社グループの環境負荷低減活動、ダイバーシティ&インクルージョン対応、責任あるコミュニケーション・コンテンツ制作方針、SDGsアクションなど、個別活動の詳細については、「電通統合レポート」

(<https://www.group.dentsu.com/jp/sustainability/reports/>) をご覧ください。

(2) 中期経営計画の経営目標と経営方針

中期経営計画の経営目標と経営方針は以下のとおりです。

経営目標

・オーガニック成長率

2021～24年度の平均成長率で3～4%

・オペレーティング・マージン

2021年度から2024年度にかけて漸進的に改善

・売上構成比に占めるカスタマートランスフォーメーション&テクノロジー構成比

当中期経営計画期間を通じて向上させ、将来的には50%へ

・ESG経営の推進

2030年までにCO2排出量を46%削減、2030年までに再生可能エネルギー使用率100%を達成など、

複数の目標とアクションプランを設定

従業員エンゲージメントスコアの向上

従業員のダイバーシティ&インクルージョンを推進

経営方針

・新たな配当方針：配当性向（基本的1株当たり調整後当期利益ベース）を今後数年で35%へと漸進的に引き上げ

・中期的なNet Debt/EBITDA倍率を1.5倍水準(IFRS第16号の適用影響を控除したベース)(但し、短期的にはより低い水準)で管理

2 【事業等のリスク】

当社グループの戦略・事業その他を遂行する上でのリスクについて、投資家の判断に影響を及ぼす可能性があると考えられる主な事項を以下に記載しています。ただし、すべてのリスクを網羅したものではなく、現時点では予見出来ない、または重要と見なされていないリスクの影響を将来的に受ける可能性があります。当社グループではこのような経営及び事業リスクを最小化するとともに、これらを機会として活かすための様々な対応および仕組み作りを行っております。

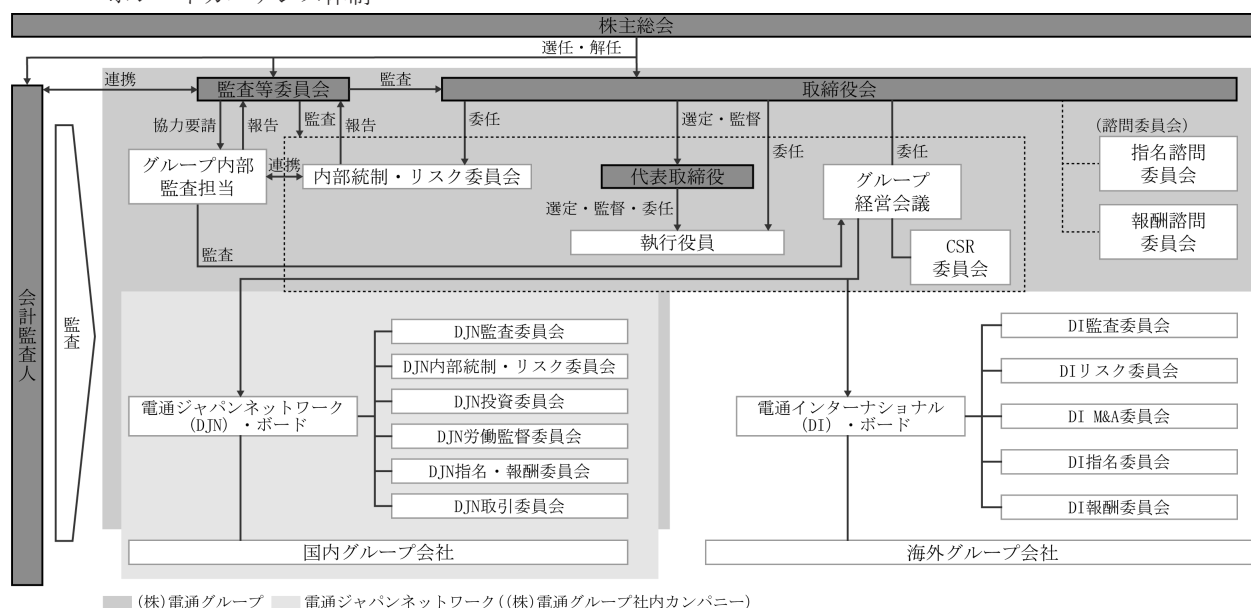
なお、文中における将来に関する事項は、有価証券報告書提出日現在において当社グループが判断したものです。

当社グループのリスク管理体制

当社グループでは、下図のようなコーポレートガバナンス体制の下、経営目標の達成を阻害する将来の不確実な要因としてのリスクの管理を所管する内部統制・リスク委員会を設置しています。2020年は内部統制・リスク委員会を3回開催し、ERM（Enterprise Risk Management：全社的リスクマネジメント）のアプローチを基軸に、グループ経営上重要なリスクを識別・評価し、そのリスクの顕在化の予防および顕在化した場合の影響の最小化のため、リスク・スポンサーを選定、リスク対応計画の策定と実施を委任し、その対応状況のモニタリングを定期的に行っていました。

また、国内事業である電通ジャパンネットワーク（以下、DJN）に内部統制・リスク委員会、海外事業である電通インターナショナル（以下、DI）にリスク委員会を設置し、同様のリスク管理活動を行っています。2020年は、DJN内部統制・リスク委員会を6回、DIのリスク委員会を4回開催いたしました。

コーポレートガバナンス体制



(1) 景気変動ならびにコロナ禍が加速する社会的変革に伴うリスク

当社グループの業績は、景気によって主要な顧客である企業からの予算が増減されることが多いため、景気変動の影響を受けやすい傾向があります。とりわけ、新型コロナウイルスの世界的蔓延に伴うマクロ経済の減速の継続が、当社グループの業績に引き続き悪影響を及ぼす可能性があります。コロナ禍の影響は、経済面に留まらず、生活者の意識と行動様式の変化を加速させ、企業も、D2Cコマースのチャネル構築やデジタルトランスフォーメーションの実装など企業活動の本質的な転換が迫られる中、当社グループへの顧客のニーズは、従来の広告・コミュニケーション領域を超え、高度化・複合化しており、当社グループが適切な対応ができない場合は、中長期的な事業成長に悪影響を及ぼす可能性があります。

(2) 中長期の視点での新たなビジネス開発に伴うリスク

当社グループは、上記のような事業環境の変化に速やかに対応し、新たな事業機会を的確に捉えるための事業変革を企図した「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―」を策定し、2021年2月に発表いたしました。本計画では、広告マーケティングで培ったノウハウをデータとテクノロジーと融合し進化させるとともに、「カスタマートランスフォーメーション&テクノロジー」事業と位置付けた顧客企業の事業変革を支援する領域の強化による成長戦略の実践を骨子のひとつとしています。しかしながら、グループ内のイノベーションの不足、生活者動向の読み違い、過度に楽観的な事業計画、共同事業パートナーとの交渉難航などの理由で、これらのビジネス開発が中長期的に収益化できず、当社グループの業績に悪影響が出る可能性があります。また、仮に中長期的に収益化できる事業であっても、投下した資本の回収に遅延が出た場合、一時的に当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

(3) 人材に係るリスク

当社グループの成長力および競争力は、優秀な人材の獲得と維持に依存します。

そのため、労働市場の逼迫による人材不足等に起因して、当社グループが必要な人材を十分に確保できない場合、顧客への高付加価値のサービス提供ができずに当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

また、当社グループの「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―」の実現のためには、社員のエンゲージメントが重要であり、グループ内で、ダイバーシティ&インクルージョンなどを含めたビジョンや価値観を実行できなかった場合、あるいは社員のモチベーションを保つことができなかった場合、社員のロイヤリティが低くなり、優秀な人材を惹きつけ維持することが難しくなるリスクが存在します。

当社グループは、長期的に目指す方向性として「an invitation to the never before.」というタグラインと8つの行動指針「8 WAYS」からなる新しいビジョン&バリューを掲げ、世界中の電通グループ内の企業・個人、さらには外部パートナーとの価値創造に向けたチーミングを推進・加速することで、多様性を競争力につなげていく企業風土の浸透に取り組んでいます。

(4) 事業の構造改革に係るリスク

当社グループは、事業・競争環境の急速な変化に対応するため、構造改革の加速を決定しました。海外事業においては、2年間で、現在160以上あるエージェンシーブランドの数を6つのグローバルリーダーシップブランドへ統合します。また、国内事業においては、「ビジネスフォーメーションの変革」「人財フォーメーションの変革」「オフィス環境の進化」を推進します。この構造改革により、新たな事業モデルの導入を加速してクライアントへより良いサービスを提供し、従業員満足度の向上、収益の拡大およびオペレーティング・マージンの改善を目指します。しかしながら、同構造改革が想定通りに進まなかった場合、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

(5) 既存の広告業界の競争環境と構造変化に起因するリスク

① 広告業界競合社との価格競争のリスク

当社グループは、国内・海外を問わず、競合する広告会社グループやデジタルエージェンシーグループとの競争にさらされており、顧客企業における潜在的なマーケティング予算削減のニーズに対し、とりわけメディアプランニング・バイイングの領域において、価格競争が激化する恐れもあります。

当社グループは、長年の経験で培った生活者インサイトと統合されたソリューションを提供しており、このような高付加価値を引き続き提供することで、競合社との差別化が図られ、強固な顧客との関係性を維持し、過度の価格競争を回避できると考えております。

② グローバル企業の扱い喪失リスク

当社グループの顧客には、グローバルレベルで事業を展開する企業が多数含まれます。これらの顧客は、広告キャンペーンの統一性を担保する必要性や効率的な運用の観点から、グローバルレベル（あるいはAPAC等の地域レベル）で取り扱い広告会社を選定する入札（グローバルピッチ）を実施することがあります。グローバルピッチは対象となるメディア予算などの取扱高が多額になる傾向があります。

今後、当社グループの既存顧客が実施するグローバルピッチで当社グループが敗北した場合、当社グループの収益減少につながる可能性があります。または、これらのピッチで勝利するために従来よりも低マージンでの受注を余儀なくされた場合、当社グループのオペレーティング・マージンの悪化につながる可能性があります。

一方、そういったクライアントに対して、提供する価値に対する正当な対価を得るため、全社的な取り組みを推進しております。

③ メディア環境の構造変化に伴うリスク

生活者を取り巻くメディア環境は、イノベーションを背景に、グローバルレベルで大きくデジタルへとシフトしています。当社グループは、このメディア環境の構造変化を商機と捉え、次世代のメディアにグループのリソースを柔軟に配分・投下し、常に最新の生活者の行動原理に合わせたマーケティングソリューションを顧客企業に提供しています。

しかしながら、当社グループが、メディア環境の構造変化に迅速かつ適切に対応できない場合、メディアからの収益の喪失、顧客との関係性の悪化などに繋がり、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。また、このメディア環境の構造変化は、国・地域ごとに異なる形態および時間軸で進行しており、当社グループが、一部の国・地域において、この潮流に乗り遅れるリスクもあります。

④ 他業種との競争の拡大

当社グループは、同業の広告会社グループやデジタルエージェンシーグループとの競争に加え、この数年でコンサルタント、テックカンパニーなど他業種との新たな競争にさらされています。顧客からの広告・マーケティング活動の効率化・最適化の要求が強まり、生活者ひとりひとりにカスタマイズしたマーケティング・コミュニケーションへの要求が高まる中、データアナリティクス領域、カスタマーエクスペリエンス（CX）領域、コンサルティング領域の企業と競合するケースが増えております。

今後、当社グループの既存の基軸事業である広告マーケティング領域と他領域の間の境界線が今後ますます曖昧になり、他業種との競争が激化した場合、当社グループの収益の一部を他業種の競合社に奪われる可能性があります。

当社グループは、この業界構造の変化を商機と捉え、広告マーケティングで培ったノウハウを、データとテクノロジーと融合して進化させ、コンシューマー・インテリジェンスを活用した統合ソリューションを提供するモデルを確立していきます。

⑤ 海外におけるインハウス化の潮流

この数年、海外の広告市場、とりわけ米国市場を中心に、顧客企業が従来広告会社に外注してきたマーケティング活動の一部を顧客内部で実施する潮流（インハウス化）が広がっており、旧来型の広告会社の提供サービスへの需要が減るとともに、顧客のインハウス化を支援できるコンサルティング機能への需要が高まっています。当社グループは、CXマーケティング・サービスラインを中心にこの潮流に対応したコンサルティング機能の強化を図っておりますが、当社グループ傘下の一部の広告会社は、この潮流の影響を受けて収益が減少する可能性があります。

(6) コンテンツ事業に係るリスク

当社グループは、国内・海外を問わず、映画への制作出資やスポーツイベントの放送権の仕入販売などのコンテンツ事業を展開しております。これらのコンテンツ事業には、収入を得る前に支払が先行するもの、収支計画が多年度にわたるものが多く含まれております。また、大型のスポーツイベントの協賛権や放送権の獲得などには多額の財務的コミットメントを必要とするものもあります。

当社グループはこれらのコンテンツ事業領域に長く従事しているため一定の精度で収支計画を立てる知見を有しており、また多くのコンテンツ事業案件をポートフォリオとして管理することでコンテンツ事業のリスク分散を図っております。

しかしながら、コンテンツ事業の収入を左右する生活者の反応を確実に予測することは困難であり、案件が収支計画通りに進捗しない場合、また、当社グループによる仕入金額を下回る金額でしか協賛権や放送権を顧客に販売できない場合、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

(7) DI社に係るのれんおよび無形資産の減損リスク

当社は2013年3月の英国の大手広告会社Aegis Group plc（以下、イージス社）買収後、当社グループの海外事業の推進を一本化して現電通インターナショナル社（以下、DI社、旧電通イージス・ネットワーク社）に再編しました。

当社グループは、イージス社の買収、およびその後DI社がグローバルレベルで実施した、多数の会社の買収に伴い、多額ののれんおよび無形資産を計上しております。

当社グループは、主に海外事業における業績の低迷やコロナ禍によりさらに高まる事業環境の不透明感を踏まえ、2020年は毎四半期末に減損テストを実施してきました。その結果、コロナ禍の長期化によりさらに高まる事業環境の不透明化を考慮し、2020年度決算で海外事業において1,403億円ののれん減損損失を計上しました。

今後の減損テストの結果、再び減損損失が発生した場合、当社グループの業績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

(8) 情報セキュリティ・サイバーセキュリティに係るリスク

当社グループは、その業務遂行の過程で、顧客企業の未公開の商品・サービス情報や事業戦略に係る情報を受領することが頻繁にあります。当社グループでは情報セキュリティマネジメントシステムの国際規格を取得するなど、情報管理には万全を期しておりますが、万一情報漏えい等の事故が発生した場合、当社グループの信頼性が損なわれ、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

また、想定外の外部サイバー攻撃、従業員またはサプライヤのアクションによって、重大なビジネスシステムおよびデータの機密性、完全性または可用性が脅かされ、その結果、重大な運用・規制・財務・レピュテーション上の、またはクライアントへの影響が生じる可能性があります。

当社グループでは、セキュリティリスクへの対応を確かなものとするため、国内・海外のネットワークのセキュリティ部門を束ねるグループ・セキュリティ機能を設け、進化する脅威の需要協を継続的に評価し、ERMアプローチに沿ったリスク管理とコントロールの有効性評価を行っています。

(9) 法規制・訴訟等に係るリスク

① 労働法規に違反するリスク

当社グループは、社員ひとりひとりが恒常的に良好なコンディションを維持できる労働環境を整えることを経営の最優先課題の1つとして取り組んでおりますが、同労働環境の整備が維持できない場合、当社グループの社員のモチベーションおよびパフォーマンスの低下、優秀な社員の外部流出、多様な人材の獲得の困難化などの事態が発生し、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。また、当社の完全子会社である株式会社電通を中心に2017年度から継続的に取り組んでいる労働環境改革により、国内における社員の労働環境は着実に改善されているものの、労務管理上の不祥事が再発した場合、当社グループのレピュテーションが大きく悪化する可能性があります。

② 個人情報等に係るリスク

当社グループは、その業務遂行の過程で、顧客企業にとっての既存顧客・潜在顧客の個人情報を受領することがあります。また、顧客企業からの消費者ひとりひとりにカスタマイズしたマーケティング・コミュニケーションへの要求が高まる中、パーソナルデータを利活用した商品・サービスを開発して顧客企業に提供しております。

当社グループは、国内・海外を問わず、個人情報保護法およびEU一般データ保護規則等の法令または諸規制を遵守し、また、これら法令または諸規制の改定に迅速に対応しており、現時点においてこれらの法令または諸規制が当社グループの事業に悪影響を及ぼすことは想定しておりません。しかしながら、万一個人情報の漏えい等の事故が発生した場合、当社グループの信頼性が損なわれ、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。また、今後、これら法令または諸規制が改定され、一方、倫理的な観点から、当社グループのパーソナルデータの利活用に何らかの制限が課され、商品・サービスの一部を顧客企業に提供できなくなった場合、当社グループの事業に悪影響を及ぼす可能性があります。

③ 訴訟等に係るリスク

現在、当社グループは、その業績に重大な影響を及ぼし得る訴訟等を抱えておりません。しかしながら、当社グループが広範な領域にわたり遂行している事業は、国内・海外を問わず、常に顧客・媒体社・協力会社等から訴訟を提起されるリスクを内包しております。

(10) 災害、事故等に関わるリスク

当社グループが事業を遂行または展開する地域において、自然災害、電力その他の社会的インフラの障害、通信・放送の障害、流通の混乱、大規模な事故、伝染病、パンデミックの再発、戦争、テロ、政情不安、社会不安等が起こった場合には、当社グループ又は当社グループの取引先の事業活動に悪影響を及ぼし、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

当社グループでは、地域・マーケット毎に想定される上記の問題に対し、DJNならびにDIのリスク委員会において、クライシス・マネジメントや事業継続計画（BCP）を定期的に検討しております。

3 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

(経営成績等の状況の概要)

(1) 財政状態及び経営成績の状況

<事業全体の概況>

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

こうした環境下、当期（2020年1月1日～12月31日）における当社グループの業績は、収益は9,392億43百万円（前期比10.4%減）、売上総利益は8,350億42百万円（同11.1%減）、売上総利益のオーガニック成長率（為替やM&Aの影響を除いた内部成長率）は△11.1%となりました。景気の悪化に対応したコストコントロールに努めたことなどにより、調整後営業利益は1,239億79百万円（同11.9%減）、オペレーティング・マージン（調整後営業利益÷売上総利益）は14.8%（前期は15.0%）、親会社の所有者に帰属する調整後当期利益は698億90百万円（前期比8.2%減）となりました。

事業面では、売上総利益に占めるデジタル領域構成比がグループ全体で53.9%（前期は47.5%）へと拡大し、高成長領域への事業モデル転換が進展しました。

一方、制度上の利益項目では、海外事業に起因するのれんの減損損失および国内外での構造改革費用の計上などにより、営業損失は1,406億25百万円（前期は営業損失33億58百万円）、親会社の所有者に帰属する当期損失は1,595億96百万円（前期は当期損失808億93百万円）となりました。

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

買収行為に関連する損益：買収に伴う無形資産の償却費、M&Aに伴う費用、被買収会社に帰属する株式報酬費用、完全子会社化に伴い発行した株式報酬費用

一時的要因の例示：構造改革費用、減損、固定資産の売却損益など

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

2020年8月に着手した“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”から導かれた施策の1つとして、既に実施中の海外事業での構造改革に加え、2021年2月に「国内事業の構造改革」の概要、また当見直しに紐づくバランスシートの効率化や株主価値の最大化に向けた施策も合わせ、新たな事業変革をベースに成長を描いた「中期経営計画 一構造改革と事業変革による持続的な成長の実現一」も発表しました。更に、その先の持続的成長を実現していくため、2021年3月開催の定時株主総会へ推薦する新任の取締役候補者として、電通インターナショナル社のグローバルCEOであるWendy Clark（ウェンディ・クラーク）を推薦し、同株主総会において選任されました。また株主価値向上の観点から、300億円を上限とした自己株式取得の実施を発表しました。

当期の連結業績（単位：百万円、△は減少）

科目	2020年度	2019年度	前期比・差
収益	939,243	1,047,881	△10.4%
売上総利益	835,042	939,385	△11.1%
調整後営業利益	123,979	140,751	△11.9%
オペレーティング・マージン	14.8%	15.0%	△20bps
調整後当期利益（親会社の所有者に帰属）	69,890	76,120	△8.2%
営業損失	△140,625	△3,358	△137,267
当期損失（親会社の所有者に帰属）	△159,596	△80,893	△78,702

<当期の連結業績のポイント>

売上総利益は前期比△11.1%（為替影響排除ベース同△9.8%）の8,350億42百万円となりました。売上総利益減少の主要因は、オーガニック成長（△1,039億25百万円、成長率（連結△11.1%、国内事業△8.4%、海外事業△13.0%））、為替影響（△143億2百万円）です。

国内事業において、デジタル領域は好調に推移しましたが、コロナ禍の影響もあり、マス4媒体市場が縮小し、前期比△8.3%の3,489億2百万円となりました。

海外事業においても、コロナ禍の影響で、ヨーロッパ、中東およびアフリカ（以下「EMEA」）、米州（以下「Americas」）、アジア太平洋（日本を除く。以下「APAC」）の全地域がマイナスのオーガニック成長となり、同△13.1%（為替影響排除ベース同△10.9%）の4,863億2百万円となりました。

売上総利益に占めるデジタル領域構成比は大幅に拡大し、連結53.9%（前期は47.5%）、国内事業34.8%（同29.3%）、海外事業67.5%（同59.9%）となりました。

調整後営業利益は、前期比△11.9%（為替影響排除ベース同△10.6%）の1,239億79百万円となりました。国内事業の調整後営業利益は、減収などにより、同△13.4%の627億46百万円となり、オペレーティング・マージンは18.0%（前期は19.1%）となりました。海外事業の調整後営業利益は、コストコントロールや構造改革の成果などにより、為替影響排除ベースでは若干の増益（同+0.2%）となりましたが、前期比△2.7%の665億18百万円、オペレーティング・マージンは13.7%（前期は12.2%）となりました。

営業利益調整項目は、減損損失の増加（+710億50百万円）、構造改革費用の増加（+587億12百万円）などによって損失が拡大し、△2,646億5百万円となりました。

その結果、営業損失は、前期の33億58百万円から1,372億67百万円損失が拡大し、1,406億25百万円となりました。

調整後当期利益（親会社の所有者に帰属）は、主に調整後営業利益の減少により、前期比△8.2%の698億90百万円となりました。

当期利益調整項目は、アーンアウト債務・買収関連プットオプション再評価損益の増加はあったものの、減損損失および構造改革による営業利益調整項目の減少が大きく、前期差724億72百万円の損失増加となり、△2,294億86百万円となりました。

その結果、当期損失（親会社の所有者に帰属）は、前期の808億93百万円から787億2百万円損失が拡大し、1,595億96百万円となりました。

<当期の連結業績：地域別>

1. 国内事業

コロナ禍の影響は大きく、顧客企業によるマス広告出稿は大きく落ち込みましたが、デジタル領域では顧客企業によるデジタルトランスフォーメーション需要が継続しており、当期間を通して好調に推移しました。会社別では、㈱電通が大幅な減収（前期比13.2%減）となったものの、㈱電通国際情報サービス（ISID、同12.2%増）や㈱電通デジタル（同15.6%増）などが貢献しました。2020年2月から開始した迅速なコストコントロールと経費の適正化、並びに2017年度から実施している労働環境改革による生産性の向上などの効果はあったものの、減収を相殺するには至りませんでした。

その結果、国内事業の売上総利益は3,489億2百万円（同8.3%減）、売上総利益のオーガニック成長率は△8.4%となりました。また、調整後営業利益は627億46百万円（同13.4%減）、オペレーティング・マージンは18.0%（前期は19.1%）と前期を下回りました。

なお、第3四半期には、㈱電通において、社員に新しいキャリアの選択肢を提供することを目的とした早期希望退職プログラムの実施を決定し、第4四半期に当プログラムを実施しました。これを主な要因として、2020年度に国内事業として合計242億78百万円の構造改革費用を計上しました。また、減損損失は43億52百万円（前期は0百万円）となりました。構造改革の概要については、「1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」をご参照ください。

国内事業 会社別売上総利益の状況（IFRSベース）（単位：百万円、△は減少）

IFRSベース	2020年度 (1-12月)	前期差	前期比
㈱電通	187,215	△28,353	△13.2%
㈱電通国際情報サービス（ISID）	37,472	+4,082	+12.2%
㈱電通デジタル	25,102	+3,383	+15.6%
㈱CARTA HOLDINGS	20,281	△163	△0.8%
㈱電通テック	13,667	△1,876	△12.1%
㈱電通ライブ	10,223	△1,797	△15.0%
地域電通※	17,839	△4,116	△18.7%
その他・内部取引等	37,103	△2,624	△6.6%
国内事業 合計	348,902	△31,464	△8.3%

※「地域電通」は100%連結子会社の㈱電通東日本、㈱電通西日本、㈱電通九州、㈱電通北海道の4社の合計

2. 海外事業

海外事業の売上総利益のオーガニック成長率は、地域別では、EMEAが△12.4%、Americasが△11.3%、APACが△18.0%となり、全体では△13.0%となりました。

海外事業の売上総利益は、4,863億2百万円（前期比13.1%減）となりましたが、リストラによるコスト削減や、景気の悪化に対応したコストコントロールに努めたことなどにより、調整後営業利益は665億18百万円（同2.7%減）となりました。オペレーティング・マージンは13.7%（前期は12.2%）となり、前期を上回りました。

なお、海外事業において計上した構造改革費用は541億15百万円（前期は196億82百万円）、減損損失は1,403億67百万円（前期は736億69百万円）となりました。構造改革の概要については、「第2 事業の状況 1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」を、減損損失の詳細については、「第5 経理の状況 連結財務諸表注記 15. のれんおよび無形資産 (2) 重要なのれんおよび無形資産、及び、(3) のれんの減損テスト」をご参照ください。

EMEA：売上総利益のオーガニック成長率は、新型コロナウイルスの感染が拡大した第2四半期に大きく落ち込みました。第3四半期には回復傾向がみられたものの、第4四半期は、第3四半期までの傾向から大きな変化は見られませんでした。通年ではロシアが唯一のプラス成長となりました。コロナ禍による規制の影響が大きかったフランス、ドイツ、オランダの不調は第4四半期まで継続しました。英国とスペインは、特にメディア事業の減収が顕著となりました。第4四半期においては、CXM事業とクリエイティブ事業は比較的堅調に推移した一方で、屋外広告や経験マーケティング分野の収益は減少しました。

Americas：第1四半期にプラスであった売上総利益のオーガニック成長率は、新型コロナウイルスの感染が拡大した第2四半期には、二桁のマイナスとなりました。その後、第3、第4四半期と緩やかながら回復傾向がみられました。米国では、CXM事業で第4四半期にテック系顧客企業からの追加受注があり、またEコマースとD2C戦略を支えるファーストパーティデータに顧客企業の注目が集まっていることから、CXM事業とその中核ブランドであるMerkleは、2021年に向けて成長の兆しが見えてきました。メディア事業のパフォーマンス分野においては、12月に顧客企業のターゲティング広告出稿増により足元は順調なものの、メディア事業全体においては、2020年度の年間を通して厳しい状況となりました。クリエイティブ事業は、コロナ禍でプロジェクトベースの受注が減少しました。

APAC：売上総利益のオーガニック成長率は年間を通してマイナスが継続したものの、第2四半期を底に回復傾向にあります。特に第4四半期においては、プロジェクトベースのCXM、メディア、クリエイティブの各事業の受注が徐々に回復し、想定を上回る業績となりました。中国は第4四半期もマイナス成長のまま推移したものの、オーストラリアの第4四半期はプラス成長となり、インドも第4四半期において、それまでの四半期と比較して大幅な改善となりました。

海外事業 地域別のオーガニック成長率（△はマイナス成長）

	2020年度 (1-12月)	2020年度 第4四半期 (10-12月)	2020年度 第3四半期 (7-9月)	2020年度 第2四半期 (4-6月)	2020年度 第1四半期 (1-3月)
EMEA	△12.4%	△14.4%	△12.9%	△20.2%	△0.4%
Americas	△11.3%	△13.0%	△15.3%	△17.1%	+1.2%
APAC	△18.0%	△10.9%	△16.4%	△26.4%	△19.5%
海外事業 合計	△13.0%	△13.2%	△14.6%	△20.0%	△3.3%

海外事業 サービスライン別の売上総利益・オーガニック成長率（△はマイナス成長）

2020年度(1-12月)

	売上総利益（構成比） （単位：百万円）	オーガニック成長率
メディア	231,657 (47%)	△15.6%
クリエイティブ	110,290 (23%)	△18.0%
CXM※	144,357 (30%)	△3.2%

※顧客体験マネジメント（Customer Experience Management）

<2020年までの連結ガイドラインとその進捗について>

前事業年度の有価証券報告書に記載した当社グループが設定した2020年までの連結ガイドラインは下記のとおりです。

- ① 売上総利益のオーガニック成長率3%以上（2020年までの3年間のCAGR）の達成
- ② オペレーティング・マージンは2018年より改善
- ③ 株主還元については安定的な配当を堅持しつつ、今後の業績やキャッシュ・フローの状況を勘案した適切な利益の還元を検討

当期の実績をふまえたガイドラインの進捗は以下のとおりとなりました。

コロナ禍の影響による世界的な景気後退と、それに伴う広告市場の縮小により、上述のとおり当期のオーガニック成長率は△11.1%（2019年度は△1.0%、2018年度は3.4%）となりました。一方、オペレーティング・マージンについては、コストコントロールにより、14.8%（2019年度は15.0%、2018年度は16.4%）となりました。

また、2020年度の1株当たりの年間配当金は、安定性を重視しつつ、連結業績動向、財務状況等を総合的に勘案して、71.25円（2019年度は95.0円、2018年度は90.0円）となりました。なお、株主価値向上の観点から、2019年8月7日に300億円を上限とする自己株式取得の実施を決定し、その後、299億円の取得を実施いたしました。

<財政状態の状況について>

当期末は、前期末と比べ、主に、国内事業のその他の金融資産および海外事業ののれんが減少したこと等から、資産合計で4,153億16百万円の減少となりました。一方、主に営業債務が減少したことから、負債合計で1,831億36百万円の減少となりました。また、主に親会社の所有者に帰属する当期損失の計上などにより、資本合計は2,321億80百万円の減少となりました。

国内事業における、その他の金融資産の減少は、「1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」に記載のとおり、「包括的な事業オペレーションと資本効率に関する見直し」と呼ぶ構造改革に着手し、2020年度中に保有株式の売却などの一部施策を実施したためです。

また、「1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」に記載のとおり、当社グループは、今後の経営方針として、中期的なNet Debt/EBITDA倍率を1.5倍水準(IFRS第16号の適用影響を控除したベース)(但し、短期的にはより低い水準)で管理していく方針であります。健全なバランスシートの維持は重要な経営課題であり、短期的にはコロナ禍による不透明な事業環境をマネージしつつ、中長期的な事業変革や成長戦略を支える財務基盤を維持するために適切なレバレッジ水準を設定するとともに、非事業資産の処分なども含めた総合的な施策を続けてまいります。

(2) キャッシュ・フロー

当連結会計年度末の現金及び現金同等物(以下「資金」という)は、5,306億92百万円(前連結会計年度末4,140億55百万円)となりました。主に投資活動による収入などにより、前連結会計年度末に比べ1,166億37百万円の増加となりました。

営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動の結果により得た資金は、前連結会計年度に比べ83億56百万円増加し、883億13百万円となりました。当連結会計年度の運転資本の増減額は△225億40百万円となり、前連結会計年度の増減額△282億54百万円と比べ、運転資本の減少額が減少しました。また、それに加え、法人所得税の支払額が減少したことなどにより、営業活動の結果により得た資金が増加しました。

投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動の結果により得た資金は、前連結会計年度に比べ2,130億64百万円増加し、1,370億13百万円となりました。主に、有価証券の売却による収入が増加したことによるものです。有価証券の売却による収入の増加は、「1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」に記載のとおり、「包括的な事業オペレーションと資本効率に関する見直し」と呼ぶ構造改革に着手し、2020年度中に保有株式の売却などの一部施策を実施したためです。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動の結果支出した資金は、前連結会計年度に比べ888億18百万円増加し、966億22百万円となりました。主に社債の発行による収入が増加した一方、長期借入れによる収入が減少したことや、前述の社債の発行による調達資金を原資とした長期借入金の返済による支出が増加したことなどにより資金が減少したことによるものです。なお、2019年8月7日開催の取締役会において、300億円を上限とする自己株式取得の実施を決議したこと等に伴い、当連結会計年度に100億4百万円の自己株式の取得による支出がありました。

また、2021年2月15日開催の取締役会において、300億円を上限とした自己株式取得の実施を決議しております。(取得する期間:2021年2月16日~2021年12月23日)

(生産、受注及び販売の状況)

販売実績

当連結会計年度におけるセグメントの販売実績（売上高）は次のとおりであります。

セグメントの名称	金額(百万円)	前連結会計年度比(%)
国内事業	1,723,383	89.9
海外事業	2,774,832	85.9
計	4,498,216	87.4

(注) 1 セグメント間取引については相殺消去しております。

2 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、IFRSに準拠した開示ではありません。

(経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容)

文中における将来に関する事項は、有価証券報告書提出日現在において、当社グループが判断したものであります。

(1) 財政状態及び経営成績の状況に関する認識及び分析・検討内容

当連結会計年度の財政状態及び経営成績の状況に関する認識及び分析・検討内容につきましては「(経営成績等の状況の概要) (1) 財政状態及び経営成績の状況」に記載したとおりであります。

(2) キャッシュ・フローの状況の分析・検討内容並びに資本の財源及び資金の流動性に係る情報

① 資本政策・財務戦略の基本的な考え方

当社グループは、2021年2月に発表した中期経営計画期間において、経営の安定性、財務の健全性に留意しつつ、企業活動のデジタル化の進展などがもたらす社会の変化と事業機会を積極的にとらえ、広く社会課題の解決に資するとともに、さらなる企業価値、株主価値の向上を目指してまいります。

財務の健全性に関しては、中期的には純有利子負債のEBITDAに対する倍率が1.5倍程度(IFRS第16号の適用影響を控除したベース)（但し、短期的にはより低い水準）までに保つことで、高い信用格付を維持することを目指します。また、内部資金、金融機関からの借入、社債、コマーシャル・ペーパー、債権流動化、またはコミットメントライン等により、十分な手元流動性を確保することとしております。さらに、2020年度においては、新型コロナウイルス感染症による影響に備えた流動性確保等の目的で、金融機関との間で一時的に追加の銀行融資枠を設定しております。これらにより、急激な事業環境の変化等に対するリスク耐性が高い状態を維持できるよう努めてまいります。

M&A・設備投資等の成長投資に関しては、経営の安定性・財務の健全性に留意しながら、グループ全社にわたる成長に向けた投資を推進してまいります。

株主還元に関しては、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、次期以降の配当方針としては、基本的1株当たり調整後当期利益に対する配当性向を今後数年で35%まで漸進的に高めてまいります。

② 資金需要の主な内容

当社グループの運転資金需要のうち主なものは、広告作業実施のための媒体料金および制作費の支払等ならびに人件費をはじめとする販売費及び一般管理費であります。

また、2021年2月に発表した中期経営計画期間においては、新しいテクノロジーやソリューション開発、イノベーションへの投資や高成長領域であるカスタマーランスマーケティング&テクノロジーへのM&A・投資に係る資金需要が見込まれます。

③ キャッシュフローの状況

当連結会計年度のキャッシュフローの状況につきましては「(経営成績等の状況の概要) (2) キャッシュ・フロー」に記載したとおりであります。

④ 資金調達及び流動性の状況

当社グループは、内部資金、金融機関からの借入、社債、コマーシャル・ペーパー、または債権流動化等の多様な手段の中から、その時々々の市場環境や長期資金の年度別償還額も考慮した上で、機動的に有利な手段を選択し、資金調達を行っております。なお、2020年度の持株会社体制移行に伴い、長期資金については、原則として当社で一元的に資金調達しております。

また、緊急時の流動性を確保するため、当社はシンジケーション方式による極度額500億円のコミットメントラインを、電通インターナショナル社 (Dentsu International Limited) は、5億ポンド (約699億円) のコミットメントラインを設定しております。また、新型コロナウイルス感染症による影響に備えた流動性確保等の目的で、金融機関との間で一時的に追加の銀行融資枠を設定しております。

さらに、グループ内の資金調達の一元化・資金効率の向上・流動性の確保の観点から、資金余剰状態にある子会社から親会社が資金を借り入れ、資金需要が発生している子会社に貸出を行うキャッシュ・マネジメント・システムを導入しております。

当社グループは、安定的な外部資金調達能力の維持向上を重要な経営課題と認識しており、格付機関である株式会社格付投資情報センター(R&I)から長期格付AA-、短期格付a-1+を取得しております。また、主要な内外金融機関との間で長期間に亘って築き上げてきた幅広く良好な関係に基づき、当社グループの事業の維持拡大、必要な運転資金の確保、成長投資資金の調達に関しては問題なく実施可能と認識しています。

(3) 重要な会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定

当社の連結財務諸表は、国際会計基準審議会により公表されたIFRSに基づき作成されております。

また、当社経営陣は、連結財務諸表の作成に際し、決算日における資産・負債の報告数値および偶発債務等オフバランス取引の開示、報告期間における財政状態および経営成績について影響を与える見積りを行わなければなりません。経営陣は、例えば、投資、企業結合、退職金、法人税等、偶発事象や訴訟等に関する見通しや判断に対して、継続して評価を行っております。経営陣は、過去の実績や状況に応じ合理的だと考えられる様々な要因に基づき、見積りおよび判断を行い、その結果は、資産・負債の簿価、収益・費用の報告数字についての根拠となります。実際の結果は、見積り特有の不確実性があるため、見積りと異なる場合があります。

当社は、特に以下の重要な会計方針について、当社グループの財政状態および経営成績に特に影響を与える、あるいは、当社の連結財務諸表の作成において使用される当社グループの重要な判断と見積りにより、大きな影響を受けると考えております。

なお、新型コロナウイルス感染症の影響に伴う会計上の見積りについては、「第5 経理の状況 連結財務諸表注記 4. 重要な会計上の判断、見積りおよび仮定 (追加情報) 新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う会計上の見積りについて」に記載のとおりであります。

① 収益の認識

「第5 経理の状況 連結財務諸表注記 3. 重要な会計方針 (15) 収益」をご参照下さい。

② 有形固定資産、のれん、無形資産および投資不動産の減損

当社グループは決算日において、棚卸資産および繰延税金資産を除く非金融資産が減損している可能性を示す兆候があるか否かを判定し、減損の兆候が存在する場合には当該資産の回収可能価額に基づき減損テストを実施しております。のれんは償却を行わず、減損の兆候の有無にかかわらず年に一度、または減損の兆候がある場合はその都度、減損テストを実施しております。資産の回収可能価額は資産または資金生成単位の処分コスト控除後の公正価値と使用価値のいずれか高い方の金額としており、資産または資金生成単位の帳簿価額が回収可能価額を超過する場合には、当該資産は回収可能価額まで減損し、減損損失を認識しております。使用価値の算定に際しては、資産の耐用年数や将来キャッシュ・フロー、成長率、割引率等について一定の仮定を用いております。

これらの仮定は過去の実績や当社経営陣により承認された事業計画等に基づく最善の見積りと判断により決定しておりますが、事業戦略の変更や市場環境の変化等により影響を受ける可能性があり、仮定の変更が必要となった場合、認識される減損損失の金額に重要な影響を及ぼす可能性があります。

海外事業におけるのれんの減損テストにおける主要な仮定や感応度分析等の詳細については、「第5 経理の状況 連結財務諸表注記 15. のれんおよび無形資産 (3)のれんの減損テスト」をご参照ください。

③ 金融商品の評価

当社グループは有価証券やデリバティブ等の金融資産を保有しており、当該金融資産の評価に当たり一定の仮定を用いております。公正価値は、市場価格の他、マーケット・アプローチやインカムアプローチ等の算出手順に基づき決定しております。具体的には、株式およびその他の金融資産のうち活発な市場が存在する銘柄の公正価値は市場価格に基づいて算定し、活発な市場が存在しない銘柄の公正価値は観察可能な市場データを用いて算定した金額、観察不能なインプットを用いて主としてインカムアプローチやマーケット・アプローチで算定した金額で評価しております。

企業結合の結果生じる条件付対価および株式買取債務の公正価値等は、観察不能なインプットを用いて割引キャッシュ・フロー法で算定した価額で評価しております。

当社経営陣は金融商品の公正価値等の評価は合理的であると判断しておりますが、予測不能な前提条件の変化等により見積りの変更が必要となった場合、認識される公正価値等の金額に重要な影響を及ぼす可能性があります。

④ 確定給付制度債務の評価

確定給付制度債務および退職給付費用は、年金数理計算上で設定される前提条件に基づいて算出されております。これらの前提条件には、割引率、将来の報酬水準、退職率、死亡率等が含まれます。

当社経営陣はこれらの前提条件は合理的であると判断しておりますが、実際の結果が前提条件と異なる場合、または前提条件が変更された場合、認識される費用および計上される債務に重要な影響を及ぼす可能性があります。

⑤ 引当金

当社グループは、過去の事象の結果として現在の法的または推定的債務を有しており、債務の決済を要求される可能性が高く、かつ当該債務の金額について信頼性のある見積りが可能である場合に引当金を認識しております。貨幣の時間価値の影響が重要である場合、引当金は当該負債に特有のリスクを反映させた割引率を用いた現在価値により測定しております。

これらの引当金は、決算日における不確実性を考慮した最善の見積りにより算定しておりますが、予測不能な事象の発生や状況の変化等により影響を受ける可能性があり、実際の結果が見積りと異なる場合、計上される債務の金額に重要な影響を及ぼす可能性があります。

⑥ 繰延税金資産の回収可能性

繰延税金資産は、税務上の繰越欠損金、繰越税額控除および将来減算一時差異のうち、将来の課税所得に対して利用できる可能性が高いものに限り認識しております。繰延税金資産は毎決算日に見直し、税務便益の実現が見込めないと判断される部分について減額しております。

当社グループは、将来の課税所得および慎重かつ実現性の高い継続的なタックス・プランニングの検討に基づき繰延税金資産を計上しており、回収可能性の評価に当たり行っている見積りは合理的であると判断しておりますが、見積りは予測不能な事象の発生や状況の変化等により影響を受ける可能性があり、実際の結果が見積りと異なる場合、認識される費用および計上される資産に重要な影響を及ぼす可能性があります。

4 【経営上の重要な契約等】

当社は、2020年11月11日開催の取締役会において、当社が保有する株式会社リクルートホールディングス（東証第1部 証券コード：6098、以下、「RH社」という。）の普通株式の一部をRH社が実施する「株主による売出し」に応じ、売却することなどを決議し、以下の取引等に関する契約を締結いたしました。

（1）引受人の買取引受けによる海外売出し

当社は、2020年12月4日に、当社が保有するRH社普通株式のうち4,337万6,000株を、海外市場（但し、米国においては1933年米国証券法に基づくルール144Aに従った適格機関投資家に対する販売のみとする。以下同じ。）における売出しのため、Merrill Lynch International及びMorgan Stanley & Co. International plc（以下、「共同主幹事会社」と総称する。）を共同主幹事会社兼ジョイント・ブックランナーとする引受人（以下、「引受人」と総称する。）に買取引受けさせ（以下、「引受人の買取引受けによる海外売出し」という。）、当社に対して売却代金として167,850,805,920円（1株につき3,869.67円）が支払われました。

（2）オーバーアロットメントによる海外売出し及び株式貸借取引

当社は、2020年12月4日に、Morgan Stanley & Co. International plcが、引受人の買取引受けによる海外売出しにあたり、その需要状況等に応じてRH社普通株式の海外市場における売出し（以下、「オーバーアロットメントによる海外売出し」といい、引受人の買取引受けによる海外売出しと併せて「本海外売出し」と総称する。）を行うことができるよう、同社のために行為するモルガン・スタンレーMUFG証券株式会社に対して、当社が保有するRH社普通株式のうち662万4,000株を貸し出し、併せて、同株式数を上限として追加的に当社からRH社普通株式を取得する権利（以下、「グリーンシュエーション」という。）を付与しました。

同社は、同月25日にグリーンシュエーションを行使して、当社からRH社普通株式662万4,000株を買い取ったため、同月30日に、当社に対して売却代金として25,632,694,080円（1株につき3,869.67円）が支払われました。

（3）ロックアップについて

当社は、本海外売出しに関連して、共同主幹事会社に対し、売価価格等決定日である2020年12月2日に始まり、本海外売出しに係る受渡期日である同月4日から起算して180日目の日を終了する期間（ロックアップ期間）は、共同主幹事会社の事前の書面による同意なしには、RH社株式の売却その他の処分（但し、本海外売出し、オーバーアロットメントによる海外売出しのためのRH社普通株式の貸付け及び移転等一定の事由は除く。）を行わない旨を合意しています。

5 【研究開発活動】

当連結会計年度における研究開発費の金額は、国内事業における情報サービス業の1,952百万円です。

国内事業である株式会社電通国際情報サービスを中心とする情報サービス業では、同社グループの中期経営計画の基本方針「主力事業の進化」「新規事業の創出」「事業基盤の革新」を推進するため、各種技術研究に加え、独自ソリューションの開発・強化を実施しました。主な研究開発活動の概要は以下のとおりです。

(1) 金融ソリューション

金融ソリューションの研究開発活動の金額は172百万円です。

主な活動内容は、金融機関および一般事業会社に対する新規ソリューションの技術調査・研究であります。

(2) ビジネスソリューション

ビジネスソリューションの研究開発活動の金額は1,079百万円です。

主な活動内容は、次世代開発基盤「aiuola」に関する技術研究および会計ソリューション「Ci*X」の開発であります。

(3) 製造ソリューション

製造ソリューションの研究開発活動の金額は259百万円です。

主な活動内容は、設計開発領域における新規ソリューションの調査およびAI技術を活用した製品の開発であります。

(4) コミュニケーションIT

コミュニケーションITの研究開発活動の金額は38百万円です。

主な活動内容は、RPAソリューションの開発およびビッグデータ分析基盤に関する技術調査であります。

(5) その他

上記に属さない研究開発活動の金額は402百万円です。

主な活動内容は、スマートシティ実現を支援する行政プラットフォームや、AI・機械学習技術を活用したソリューションなどの研究・実証実験などであります。

第3 【設備の状況】

1 【設備投資等の概要】

当連結会計年度において国内事業では10,499百万円の投資を行いました。主要内容は、オフィス環境の整備等に係るものです。海外事業では10,974百万円の投資を行いました。主要内容は、オフィス環境の整備等に係るものです。

2 【主要な設備の状況】

当社グループにおける主要な設備は次のとおりであります。

(1) 提出会社

事業所名 (所在地)	セグメント の名称	設備の内容	帳簿価額(百万円)				従業員数 (名)
			建物 及び構築物	土地 (面積㎡)	その他	合計	
本社(注)1 (東京都港区)	国内事業	事務所等	48,007	130,930 (17,243)	1,518	180,456	164

(注) 1 連結会社以外のものへ賃貸している設備があります。

2 帳簿価額「その他」は、車両および器具等の合計であります。

(2) 在外子会社

会社名	事業所名 (所在地)	セグメント の名称	設備 の内容	帳簿価額(百万円)				従業員数 (名)
				建物 及び構築物	土地 (面積㎡)	その他	合計	
Dentsu International Limited およびその管轄会社	本社他 (英国 ロンドン他)	海外事業	事務所	67,237 [107]	615 (160)	11,001	78,854	44,208

(注) 1 帳簿価額「その他」は、機械、車両および器具等の合計であります。

2 帳簿価額のうち「建物及び構築物」及び「その他」には、リース取引により認識した使用权資産を含んでおります。なお、使用权資産の主なものは、オフィスビルの賃貸借契約に係るものであります。

3 上記中、[] 内は、賃借設備にかかる賃借料で外数であります。

3 【設備の新設、除却等の計画】

(1) 重要な設備の新設等

海外事業において、2017年7月に、英国ロンドンのオフィスビルの賃貸借契約を締結しました。2021年に開始予定で、解約不能将来リース料総額は51,817百万円です。サブリースの活用を見込み、サブリースにより充当されない分については、自己資金等で充当予定です。またその他に、海外事業において、2019年11月に、米国ニューヨークのオフィスビルの賃貸借契約を締結しました。2022年に開始予定で、解約不能将来リース料総額は55,527百万円です。サブリースの活用を見込み、サブリースにより充当されない分については、自己資金等で充当予定です。

(2) 重要な設備の除却、売却等

該当事項はありません。

第4 【提出会社の状況】

1 【株式等の状況】

(1) 【株式の総数等】

① 【株式の総数】

種類	発行可能株式総数(株)
普通株式	1,100,000,000
計	1,100,000,000

② 【発行済株式】

種類	事業年度末現在 発行数(株) (2020年12月31日)	提出日現在 発行数(株) (2021年3月26日)	上場金融商品取引所 名又は登録認可金融 商品取引業協会名	内容
普通株式	288,410,000	288,410,000	東京証券取引所 市場第一部	単元株式数100株
計	288,410,000	288,410,000	—	—

(2) 【新株予約権等の状況】

① 【ストックオプション制度の内容】

該当事項はありません。

② 【ライツプランの内容】

該当事項はありません。

③ 【その他の新株予約権等の状況】

該当事項はありません。

(3) 【行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等】

該当事項はありません。

(4) 【発行済株式総数、資本金等の推移】

年月日	発行済株式 総数増減数 (株)	発行済株式 総数残高 (株)	資本金 増減額 (百万円)	資本金 残高 (百万円)	資本準備金 増減額 (百万円)	資本準備金 残高 (百万円)
2013年8月27日 (注)	2,226,000	288,410,000	3,405	74,609	3,405	76,541

(注) 有償第三者割当（オーバーアロットメントによる売出しに関連した第三者割当増資）

発行価格 3,059.40円
資本組入額 1,529.70円
割当先 野村證券株式会社

(5) 【所有者別状況】

2020年12月31日現在

2020年12月31日現在

区分	株式の状況(1単元の株式数100株)								単元未満株式の状況(株)
	政府及び地方公共団体	金融機関	金融商品取引業者	その他の法人	外国法人等		個人その他	計	
					個人以外	個人			
株主数(人)	1	55	39	664	611	55	44,176	45,601	—
所有株式数(単元)	16	890,126	149,122	766,960	584,143	205	490,835	2,881,407	269,300
所有株式数の割合(%)	0.00	30.89	5.18	26.62	20.27	0.01	17.03	100.00	—

- (注) 1 自己株式6,695,819株は、「個人その他」に66,958単元、「単元未満株式の状況」に19株含まれております。
- 2 「その他の法人」および「単元未満株式の状況」には証券保管振替機構名義の株式がそれぞれ85単元および32株含まれております。

(6) 【大株主の状況】

2020年12月31日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数(株)	発行済株式(自己株式を除く。)の総数に対する所有株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	東京都港区浜松町2丁目11-3	40,883,000	14.51
一般社団法人共同通信社	東京都港区東新橋1丁目7-1	18,988,800	6.74
株式会社時事通信社	東京都中央区銀座5丁目15-8	16,028,680	5.69
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	中央区晴海1丁目8-12	11,557,600	4.10
SMB C日興証券株式会社	千代田区丸の内3丁目3-1	7,723,400	2.74
Merkle Group Inc.	7001 COLUMBIA GATEWAY DRIVE, COLUMBIA MD 21046 U.S.A	7,324,500	2.60
電通グループ従業員持株会	東京都港区東新橋1丁目8-1	6,292,703	2.23
公益財団法人吉田秀雄記念事業財団	東京都中央区銀座7丁目4-17 電通銀座ビル	4,984,808	1.77
株式会社リクルートホールディングス	中央区銀座8丁目4-17	4,929,900	1.75
株式会社日本カストディ銀行(信託口9)	中央区晴海1丁目8-12	4,389,300	1.56
計	—	123,102,691	43.70

- (注) 1 信託銀行各社の所有株式数には、信託業務に係る株式数が含まれております。
- 2 上記のほか、当社所有の自己株式が6,695,819株あります。この所有自己株式数には、株式会社日本カストディ銀行(信託E口)が所有する当社株式(前事業年度150,000株、当事業年度230,000株)は含まれておりません。なお、かかる当社株式は、「株式給付信託(BBT)」制度の運用のために設定された信託の再信託受託者であった資産管理サービス信託銀行株式会社(信託E口)が保有していた当社株式を、再信託受託者の変更に伴い、株式会社日本カストディ銀行(信託E口)が承継したものです。
- 3 株主名簿上、Merkle Group Inc.(マークル社)名義となっている株式(7,324,500株)のうち、(1)4,736,425株は2020年4月15日に同社の完全子会社化を実施した際にマークル社の旧株主(約300件)に対して交付した株式であり、また、(2)2,581,200株は当該完全子会社化に伴い2020年4月17日にマークル社の主要経営陣(25名)に対して株式報酬として交付した株式です。(1)および(2)のいずれの株式についてもマークル社名義の口座に寄託されているものにすぎず、マークル社の旧株主またはマークル社の主要経営陣がその実質的な所有者であって、議決権の行使権限もそれらの者が留保しており、マークル社の実質的な所有株式数はこれらを除いた6,875株であります。

- 4 野村證券株式会社ならびにその共同保有者であった野村ホールディングス株式会社、ノムラ インターナショナル ピーエルシーおよび野村アセットマネジメント株式会社から2021年1月7日付で、2020年12月31日現在、それぞれ以下の株式を保有している旨の変更報告書の提出がありました。当社として2020年12月31日現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況では考慮しておりません。
- なお、当該報告書の内容は以下のとおりであります。

氏名または名称	住所	所有株式数 (株)	株券等保有割合 (%)
野村ホールディングス株式会社	東京都中央区日本橋1丁目13-1	2,400,000	0.83
ノムラ インターナショナル ピーエルシー	1 Angel Lane, London EC4R 3AB, United Kingdom	755,844	0.26
野村アセットマネジメント株式会社	東京都江東区豊洲2丁目2-1	23,163,800	8.03
合計	—	26,319,644	9.13

- 5 三井住友信託銀行株式会社から2020年12月22日付で、2020年12月15日現在、三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社および日興アセットマネジメント株式会社が、それぞれ以下の株式を保有している旨の変更報告書の提出がありました。当社として2020年12月31日現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況では考慮しておりません。
- なお、当該報告書の内容は以下のとおりであります。

氏名または名称	住所	所有株式数 (株)	株券等保有割合 (%)
三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社	東京都港区芝公園1丁目1-1	8,118,200	2.81
日興アセットマネジメント株式会社	東京都港区赤坂9丁目7-1	8,364,000	2.90
合計	—	16,482,200	5.71

- 6 株式会社みずほ銀行ならびにその共同保有者であるみずほ証券株式会社、みずほ信託銀行株式会社およびアセットマネジメントOne株式会社から2020年12月7日付で、2020年11月30日現在、それぞれ以下の株式を保有している旨の変更報告書の提出がありました。当社として2020年12月31日現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況では考慮しておりません。
- なお、当該報告書の内容は以下のとおりであります。

氏名または名称	住所	所有株式数 (株)	株券等保有割合 (%)
株式会社みずほ銀行	東京都千代田区大手町1丁目5-5	3,500,000	1.21
みずほ証券株式会社	東京都千代田区大手町1丁目5-1	353,504	0.12
みずほ信託銀行株式会社	東京都中央区八重洲1丁目2-1	380,000	0.13
アセットマネジメントOne株式会社	東京都千代田区丸の内1丁目8-2	10,438,100	3.62
合計	—	14,671,604	5.09

(7) 【議決権の状況】

① 【発行済株式】

2020年12月31日現在

区分	株式数(株)	議決権の数(個)	内容
無議決権株式	—	—	—
議決権制限株式(自己株式等)	—	—	—
議決権制限株式(その他)	—	—	—
完全議決権株式(自己株式等)	(自己保有株式) 普通株式 6,695,800 (相互保有株式) 普通株式 6,800	—	単元株式数100株
完全議決権株式(その他)	普通株式 281,438,100	2,814,381	同上
単元未満株式	普通株式 269,300	—	同上
発行済株式総数	288,410,000	—	—
総株主の議決権	—	2,814,381	—

- (注) 1 単元未満株式には、当社所有の自己株式19株、株主名簿上は当社名義となっているものの、実質的に当社が所有していない単元未満株式39株、マークル社所有の単元未満株式75株、株主名簿上はマークル社名義となっているものの、実質的に同社が所有していない単元未満株式25株および証券保管振替機構名義の単元未満株式32株が含まれております。
- 2 「完全議決権株式(自己株式等)」欄の普通株式(相互保有株式)には、株主名簿上はマークル社名義となっているものの、実質的に同社が所有していない当社株式7,317,625株(議決権73,176個)は含んでおりません。
- 3 「完全議決権株式(その他)」欄の普通株式には、証券保管振替機構名義の株式8,500株(議決権85個)および業績連動型株式報酬制度に係る信託E口が保有する当社株式380,000株(議決権3,800個)が含まれております。

② 【自己株式等】

2020年12月31日現在

所有者の氏名 又は名称	所有者の住所	自己名義 所有株式数 (株)	他人名義 所有株式数 (株)	所有株式数 の合計 (株)	発行済株式 総数に対する 所有株式数 の割合(%)
(自己保有株式) 株式会社電通グループ	東京都港区東新橋 1丁目8-1	6,695,800	—	6,695,800	2.32
(相互保有株式) Merkle Group Inc.	7001 COLUMBIA GATEWAY DRIVE, COLUMBIA MD 21046 U. S. A	6,800	—	6,800	0.00
計	—	6,702,600	—	6,702,600	2.32

- (注) 1. 自己保有株式については、上記のほか、株主名簿上は当社名義となっているものの、実質的には当社が所有していない単元未満株式39株があります。また、業績連動型株式報酬制度に係る信託E口が保有する当社株式380,000株を、財務諸表上は自己株式として処理しておりますが、上記の自己株式には含んでおりません。
2. 株主名簿上はマークル社名義となっているものの、実質的に同社が所有していない当社株式7,317,625株(議決権73,176個)があり、上記の相互保有株式には含んでおりません。

(8) 【役員・従業員株式所有制度の内容】

当社および当社の子会社である株式会社電通（以下、「対象子会社」といいます。）は、役員のミッションである「中長期を見据えた戦略の遂行」に対する動機付けをさらに高めることを目的として、それぞれの執行役員（取締役兼務執行役員を含みます。以下同じ。）を対象として、それぞれ業績連動型株式報酬制度（以下、当社における当該制度を「当社株式報酬制度」、対象子会社における当該制度を「対象子会社株式報酬制度」といいます。）を導入しております。

① 当社株式報酬制度

ア 制度の概要

当社株式報酬制度は、当社が拠出する金銭を原資として、当社普通株式が、当該制度に基づいて設定される信託（以下、「本信託」といいます。）を通じて取得され、当該制度の導入後に就任した当社の執行役員（その後に退任した者を含みます。以下同じ。）に対し、後記オのとおり、当社の取締役会が定める役員株式給付規則に従い、当社の業績に応じて、当社普通株式および当社普通株式の時価（当社普通株式の1株当たりの時価は、時価の算定を要する日の東京証券取引所における1株当たりの終値（同日の終値がない場合にあっては、その直前の終値）とします。以下同じ。）で換算した額に相当する額の金銭（以下、総称して「当社株式等」といいます。）が本信託から給付される業績連動型株式報酬制度です。後記オのとおり、当社の執行役員が当社株式等の給付を受ける時期は、原則として、その支給対象となる各連結会計年度を初連結会計年度として連続する3連結会計年度が経過した後となります。

イ 制度の対象者

当社株式報酬制度は、当社の取締役兼務執行役員を含む執行役員を対象とします。

当社の執行役員は、正当な理由により解任された者でないことその他の役員株式給付規則に定める受益者要件を満たしていることを条件として、当社株式等の給付を受けることができます。

ウ 当社が拠出する金額

当社は、2019年12月末日に終了する連結会計年度（以下、「当初対象連結会計年度」といいます。）以後の各連結会計年度を対象として当社株式報酬制度を適用し、当社の執行役員に対して当社株式等の給付を行います。

当社は、本信託が行う当社普通株式の取得の原資に充てるため、上記の目的を踏まえて相当と考えられる金額として、当社株式報酬制度が継続する間、原則として連結会計年度ごとに、当社の取締役兼務執行役員分として総額9億円（当初対象連結会計年度については総額2億円）、それ以外の執行役員分として総額27億円（当初対象連結会計年度については総額6億円）をそれぞれ上限額として、本信託に金銭を拠出することとしております。ただし、当該金銭の拠出を行う場合において、本信託の信託財産内に残存する当社普通株式または金銭（以下、「残存株式等」といいます。）があるときは、残存株式等の金額（当社普通株式については、直前の連結会計年度の末日の東京証券取引所における当社普通株式の終値（同日の終値がない場合にあっては、その直前の終値）とします。）のうち、当社の取締役兼務執行役員分として残存する金額とそれ以外の執行役員分として残存する金額を、それぞれの区分に応じて上記の上限額から控除した金額を、当該金銭の拠出の上限額といたします。

なお、当社は、各連結会計年度中、当該連結会計年度における拠出額の累計額が上記の上限額に達するまでの範囲内においては、複数回に分けて、本信託への金銭の拠出を行うことができるものとしております。

また、当社が金銭の拠出を決定したときは、適時適切に開示いたします。

エ 当社普通株式の取得方法

本信託による当社普通株式の取得については、本信託が、上記ウにより拠出された金銭を原資として、取引所市場を通じて購入する方法または当社による自己株式の処分を引き受ける方法により、これを実施することとし、当社から本信託への新株の発行は行いません。

オ 執行役員に対する当社株式等の給付

当社の執行役員は、就任中の各連結会計年度に関して、当該連結会計年度の一定の日（以下、「ポイント付与日」といいます。）に、当該連結会計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ポイント（以下、「基準ポイント」といいます。）の付与を受けるとともに、ポイント付与日が属する当該連結会計年度を初連結会計年度として連続する3連結会計年度（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、本信託から当社株式等の給付を受ける権利を取得することができます。その際、各執行役員に当該初連結会計年度に付与されていた基準ポイントの数は、当社の役員株式給付規則に定める算定式に従い、業績評価期間の業績に応じて調整されます（以下、かかる調整後のポイントを「確定ポイント」といい、基準ポイントおよび確定ポイントを総称して「本件ポイント」といいます。）。

その後、当該執行役員は、確定ポイントの数に応じた当社株式等（原則として、確定ポイン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。

当社の執行役員に付与する本件ポイントの総数に応じて算定される当社普通株式の総数は、1連結会計年度当たり144万株（2020年12月31日時点における当社の発行済株式（自己株式を除く。）の総数の約0.51%）、そのうち取締役兼務執行役員に係るものは36万株（同約0.13%）を上限とします。ただし、当社普通株式について、株式の分割、株式無償割当て、株式の併合等が行われた場合には、その比率等に応じ、当該上限株式数につき合理的な調整を行います。

当社株式等の給付を受ける予定であった当社の執行役員が権利確定日前に死亡した場合、当該執行役員の一定範囲の遺族は、所定の手続をとることにより、当該執行役員が死亡時までに付与された基準ポイントの数に応じて算定される数の当社普通株式について、当該死亡時点における時価に相当する額の金銭の給付を受けることができます。

なお、本信託から金銭の給付を行うために、必要に応じ、本信託が保有する当社普通株式を売却することがあります。

カ その他の事項

当社株式報酬制度のその他の詳細については、上記の範囲内で、当社の取締役会の決議により決定いたします。

② 対象子会社株式報酬制度

2020年1月1日に当社が純粋持株会社へと移行し、当社の事業会社としての全ての機能を対象子会社が承継したことに伴い、対象子会社も、2020年度以降、当社と同様の業績連動型株式報酬制度（対象子会社株式報酬制度）を導入しております。

対象子会社は、対象子会社株式報酬制度が継続する間、原則として連結会計年度ごとに、対象子会社の取締役兼務執行役員分として総額3億円、それ以外の執行役員分として総額18億円をそれぞれ上限額として、本信託に金銭を拠出することとしております。対象子会社の執行役員に付与する本件ポイントの総数に応じて算定される当社普通株式の総数は、1連結会計年度当たり84万株（2020年12月31日時点における当社の発行済株式（自己株式を除く。）の総数の約0.30%）、そのうち取締役兼務執行役員に係るものは12万株（同約0.04%）を上限とします。なお、対象子会社株式報酬制度において対象子会社が本信託に拠出した金額およびそれを原資として本信託が取得した当社普通株式は、当社株式報酬制度において当社が本信託に拠出した金額およびそれを原資として本信託が取得した当社普通株式とは区分して管理されます。

③ 本信託の概要

- ・ 名称：株式給付信託
- ・ 信託の目的：当社および対象子会社のそれぞれの執行役員に対する業績連動型株式報酬の付与
- ・ 委託者：当社
- ・ 受託者：みずほ信託銀行株式会社
(再信託受託者：株式会社日本カストディ銀行)
- ・ 受益者：当社および対象子会社のそれぞれの執行役員のうちそれぞれに適用される役員株式給付規則に定める受益者要件を満たす者
- ・ 信託管理人：当社グループと利害関係のない第三者
- ・ 信託の種類：金銭信託以外の金銭の信託（他益信託）
- ・ 本信託契約の締結日：2019年5月31日
- ・ 信託の期間：2019年5月31日から信託が終了するまで
- ・ 取得株式の種類：当社普通株式
- ・ 株式の取得方法：取引所市場を通じて購入する方法または当社による自己株式の処分を引き受ける方法
- ・ 議決権行使：信託の期間を通じて、信託内の株式に係る議決権を行使しないものとします。
- ・ 株式に係る配当：本信託内の当社普通株式に係る配当は、本信託が受領し、当社普通株式の取得代金や本信託に係る受託者の信託報酬等に充てられます。なお、本信託が終了する場合において、本信託内に残存する配当金等の金銭は、当社および対象子会社ならびにそれらの執行役員と利害関係のない公益団体へ寄付されることになります。
- ・ 信託の終了：本信託は、当社株式の上場廃止、当社および対象子会社の役員株式給付規則の廃止等の事由が発生した場合に終了します。

2 【自己株式の取得等の状況】

【株式の種類等】 会社法第155条第3号および第7号に該当する普通株式の取得

(1) 【株主総会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

(2) 【取締役会決議による取得の状況】

区分	株式数 (株)	価額の総額 (円)
取締役会 (2019年8月7日) での決議状況 (取得期間2019年8月8日～2020年3月24日)	12,000,000	30,000,000,000
当該事業年度前における取得自己株式	5,156,600	19,999,869,985
当該事業年度における取得自己株式	2,727,300	9,999,821,500
残存決議株式の総数および価額の総額	4,116,100	308,515
当事業年度の末日現在の未行使割合 (%)	34.3	0.0
当期間における取得自己株式	—	—
提出日現在の未行使割合 (%)	34.3	0.0

区分	株式数 (株)	価額の総額 (円)
取締役会 (2021年2月15日) での決議状況 (取得期間2021年2月16日～2021年12月23日)	15,000,000	30,000,000,000
当該事業年度前における取得自己株式	—	—
当該事業年度における取得自己株式	—	—
残存決議株式の総数および価額の総額	15,000,000	30,000,000,000
当事業年度の末日現在の未行使割合 (%)	100	100
当期間における取得自己株式	—	—
提出日現在の未行使割合 (%)	100	100

(3) 【株主総会決議又は取締役会決議に基づかないものの内容】

区分	株式数 (株)	価額の総額 (円)
当事業年度における取得自己株式	1,377	4,242,469
当期間における取得自己株式	726	2,518,434

(注) 会社法第155条第7号に基づく取得 (単元未満株式の買取請求による取得) であります。なお、当期間における取得自己株式には、2021年3月1日からこの有価証券報告書提出日までの取得自己株式は含まれておりません。

(4) 【取得自己株式の処理状況及び保有状況】

区分	当事業年度		当期間	
	株式数(株)	処分価額の総額 (円)	株式数(株)	処分価額の総額 (円)
引き受ける者の募集を行った取得自己株式	4,743,300	11,701,721,100	—	—
消却の処分を行った取得自己株式	—	—	—	—
合併、株式交換、株式交付、会社分割に係る移転を行った取得自己株式	—	—	—	—
その他1 (単元未満株式の売渡請求により売り渡した取得自己株式)	414	1,178,722	—	—
その他2 (株式給付信託 (BBT)へ処分した取得自己株式)	230,000	817,650,000	—	—
その他3 (マークル社の主要経営陣に対する株式報酬の給付のために処分した取得自己株式)	2,581,200	6,367,820,400	—	—
保有自己株式数	6,695,819	—	6,696,545	—

- (注) 1. 引き受ける者の募集を行った取得自己株式の処分は、マークル社を当社の完全子会社とすることを目的として、当社が米国に設立した完全子会社であるOrangeCo Merger Sub, Inc. とマークル社との間で吸収合併（マークル社を存続会社、OrangeCo Merger Sub, Inc. を消滅会社とした米国法上のいわゆる逆三角合併）を行わせることに伴い、マークル社の少数株主に対し、当該合併の対価として、マークル社の株式に代えて、金銭とともに当社普通株式を交付するため、当社がOrangeCo Merger Sub, Inc. を割当先として行ったものであります。
2. 「その他2」は、「株式給付信託 (BBT)」制度の運用に伴い、資産管理サービス信託銀行株式会社（信託E口）に対して実施した自己株式の処分であります。
3. 「その他3」は、マークル社を前記（注）1のとおり当社の完全子会社とするにあたり、マークル社の主要経営陣に対し、そのリテンションを目的とする株式報酬として、当社普通株式を給付するために行った自己株式の処分であります。
4. 当事業年度および当期間における保有自己株式数には、株式会社日本カストディ銀行（信託E口）が保有する当社株式（当事業年度380,000株、当期間380,000株）は含まれておりません。なお、かかる当社株式は、「株式給付信託 (BBT)」制度の運用のために設定された信託の再信託受託者であった資産管理サービス信託銀行株式会社（信託E口）が保有していた当社株式を、再信託受託者の変更に伴い、株式会社日本カストディ銀行（信託E口）が承継したものです。
5. 当期間における保有自己株式には、2021年3月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取及び売渡による株式は含まれておりません。

3 【配当政策】

(1) 配当の基本的な方針

当期においては、安定性を重視しつつ、連結業績動向、財務状況等を総合的に勘案し、配当額を決定しました。当社は、2021年2月に発表した中期経営計画期間において、経営の安定性、財務の健全性に留意しつつ、企業活動のデジタル化の進展などがもたらす社会の変化と事業機会を積極的にとらえ、広く社会課題の解決に資するとともに、さらなる企業価値、株主価値の向上を目指してまいります。当社はこれらの活動を通して得られる利益の適切な配分と本源的な企業価値の向上を通じて株主の皆様への利益還元に努めることとし、次期以降の配当方針としては、基本的1株当たり調整後当期利益に対する配当性向を今後数年で35%まで漸進的に高めてまいります。

(2) 当期における配当の回数についての基本的な方針および配当の決定機関

当社の剰余金の配当は、中間配当および期末配当の年2回を基本的な方針としております。配当の決定機関は、中間配当に加え、期末配当についても取締役会であります。

(3) 当期の配当決定に当たっての考え方

当期期末配当につきましては、安定性を重視しつつ、連結業績動向、財務状況等を総合的に勘案し、2021年2月15日開催の取締役会において、1株当たり23円75銭と決議しております。この結果、中間配当金として既に1株当たり47円50銭をお支払いしておりますので、年間の配当金は1株当たり71円25銭となります。

(4) 内部留保資金の使途

内部留保資金については、2021年2月に発表した中期経営計画期間において、新しいテクノロジーやソリューション開発、イノベーションへの投資や高成長領域であるカスタマートランスフォーメーション&テクノロジーへのM&A・投資に係る資金活用が見込まれます。

当社は、取締役会の決議によって、中間配当および期末配当を行うことができる旨を定款に定めており、中間配当を行う基準日は6月30日、期末配当を行う基準日は12月31日といたしております。

(注) 基準日が当事業年度に属する剰余金の配当は、以下のとおりであります。

決議年月日	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)
2020年8月13日 取締役会決議	13,381	47.50
2021年2月15日 取締役会決議	6,690	23.75

4 【コーポレート・ガバナンスの状況等】

(1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】

① コーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方、企業統治の体制の概要等について

当社は、2020年1月より純粹持株会社体制に移行しました。株主、顧客、従業員、地域社会等のステークホルダーに対する責任を果たすとともに、当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図ることを目的として、以下の基本方針によって、実効性あるコーポレート・ガバナンスを目指しております。

- 1) 株主の権利を尊重し、平等性を確保する。
- 2) ステークホルダーの利益を考慮し、適切に協働する。
- 3) 会社情報を適切に開示し、透明性を確保する。
- 4) 取締役会による業務執行に対する監督機能の実効性を向上させる。
- 5) 中長期的な株主の利益と合致する投資方針を有する株主との間で建設的な対話を行う。

当社は、監査等委員会設置会社（委員長大越いづみ取締役）であり、重要な業務執行の一部を取締役会（議長山本敏博代表取締役）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、現在5名就任している独立社外取締役をはじめ、その出身を問わず、高い見識や専門性を備えた人材が取締役に就任しております。

取締役会の下には、代表取締役ほか業務執行取締役を含む執行役員によって構成する「グループ経営会議」（議長山本敏博代表取締役）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。

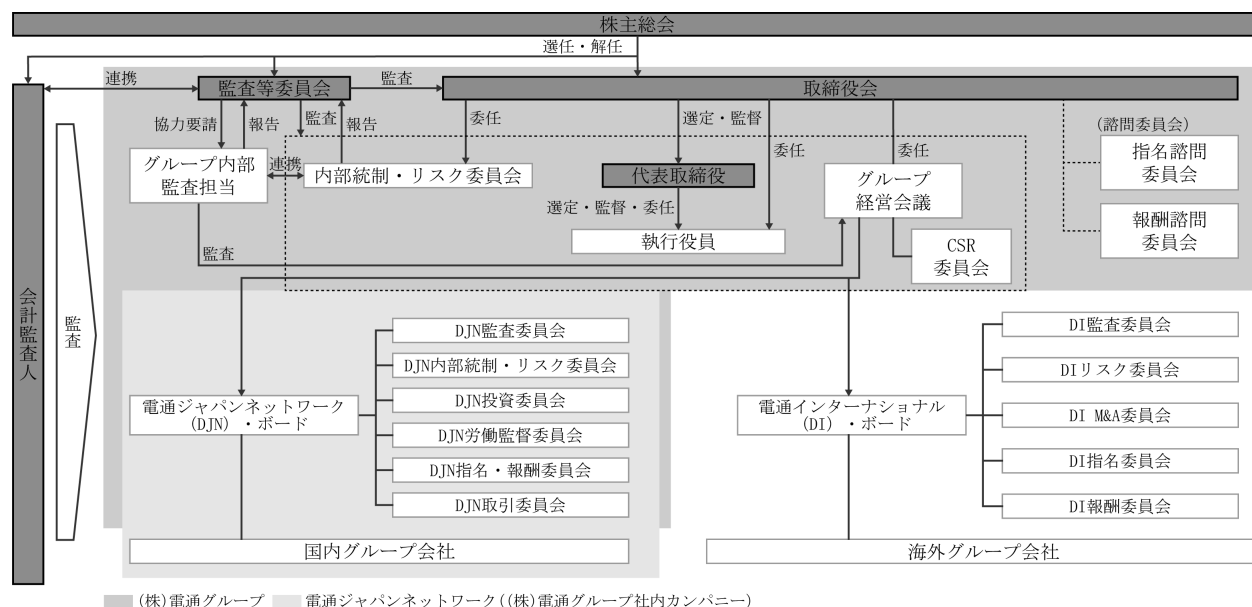
当社グループ会社の国内事業に関する重要事項の審議を行う「電通ジャパンネットワーク・ボード」（議長五十嵐博取締役。社内カンパニーである電通ジャパンネットワーク内に設置）と、当社グループ会社の海外事業に関する重要事項の審議を行う「電通インターナショナル・ボード」（議長ティモシー・アンドレー取締役）を設置することにより、業務執行体制を国内事業部門と海外事業部門とに分け、それぞれに収益責任と権限を委譲しています。

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

さらに、2019年7月に、任意の委員会として「指名・報酬諮問委員会」を設置し、取締役や執行役員の指名、報酬、後継者計画について審議し、取締役会からの諮問に応じ、取締役会に対して答申を行ってまいりました。同委員会は、2020年4月以降、より専門性の高い諮問機関へと改編すべく、「指名諮問委員会」および「報酬諮問委員会」という2つの委員会となりました。「指名諮問委員会」の委員長には、独立社外取締役である古賀健太郎取締役が就任し、「報酬諮問委員会」の委員長には、独立社外取締役である長谷川俊明取締役が就任しております。委員会の委員（委員長を含む）はいずれも5名で、委員の過半数は独立社外取締役であります。

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

当社のコーポレート・ガバナンス体制は、以下の図のとおりです。



② 内部統制システム整備の状況

内部統制システムは、取締役、執行役員および従業員が自らを律し、当社が社会的責任を全うし、成長していくための体制です。

当社および子会社（以下「当社グループ」という）は、当社グループの取締役、執行役員および従業員の業務の執行が法令および定款に適合し、業務が適正に行われることを確保するために順守すべき共通行動規範として「電通グループ行動憲章」を位置づけ、内部統制システムの維持・向上を図ります。

1. 当社グループにおける業務の適正を確保するための体制

当社は、次の各号に掲げる事項をはじめとして、当社グループを統括する持株会社として、子会社が当社グループの一員として整備・運用すべき事項を定めるなど、当社による子会社に対する適切なサポートおよび管理・監督を通じて、企業集団としての当社グループの業務の適正を確保します。

- （1）子会社を含めた当社グループの行動規範として「電通グループ行動憲章」を策定し、子会社各社が本憲章の採択を決議することとします。
- （2）子会社が電通グループ行動憲章を踏まえて然るべき規則を制定し、または取締役会等の決議を行うことにより、当社グループとしてのコンプライアンスの確保およびリスク管理を行うこととします。
- （3）子会社から定期的に子会社の業務、業績その他の重要な事項に関する報告を求めるとともに、当社の業務または業績に重大な影響を及ぼし得る一定の事項につき、子会社が当社の事前承認を求め、または当社への報告を行うことを確保します。
- （4）事業における意思決定や業務遂行を効率的かつ適切に行うため、国内事業においては当社の社内カンパニーである電通ジャパネットワーク、海外事業においては電通インターナショナル社が統括して管理・監督を行います。
- （5）その他次項以下に定める体制またはそれらに準じた体制を子会社に整備・運用させることとします。

2. 取締役、執行役員および従業員のコンプライアンス体制

- （1）当社グループの取締役および執行役員は、取締役会規則、各種重要会議運営規則、取締役規則および執行役員規則等の諸規則に則り、適切に職務を執行することとします。
- （2）当社グループの取締役および執行役員は、法令違反その他のコンプライアンスに関する重要な事実を発見した場合には、遅滞なく取締役会その他の重要会議において報告するとともに、速やかに当社の監査等委員会または各社の監査委員会、監査役に報告することとします。
- （3）従業員のコンプライアンス体制の維持・向上を図るために、担当部署が規則・マニュアル類の整備、研修教育の実施を行います。

- (4) 法令違反その他のコンプライアンスに関する社内相談窓口を設けるとともに、社内外に内部通報窓口を設置し適切に運用します。
- (5) 当社の監査等委員会または各社の監査委員会、監査役からコンプライアンス体制についての意見および改善策の要求がなされた場合、当社グループの取締役および執行役員は遅滞なく対応し改善を図ることとします。
- (6) 反社会的勢力および団体との関係を遮断し、反社会的勢力および団体からの要求を断固拒否するために担当部署を設置し、社内外の協力窓口と連携して対応します。

3. 取締役および執行役員の職務執行の効率化を図る体制

- (1) 当社グループの取締役および執行役員の職務執行を効率的に行うために、取締役会、経営会議のほか、各種委員会を開催し、経営方針および経営戦略に関わる重要事項等についての意思決定を適切かつ機動的に行います。
- (2) 上記会議体等での決定事項は、職制を通じた伝達のほか、緊急を要する場合には、社内電子掲示板システム等も活用して全従業員に迅速に伝達し、速やかな業務執行を図ります。

4. 取締役および執行役員の職務執行に係る情報の保存・管理体制

当社グループの取締役および執行役員の職務執行に係る情報については、文書管理規則、情報管理諸規則等に基づき、適切に保存・管理します。

5. リスク管理体制

- (1) 当社グループにおけるリスクの発生を防止するとともに、リスクが発生した場合の損害を最小限にとどめる体制の維持・向上を図るため、リスク管理規則を定め、当社の内部統制・リスク委員会のもと、リスク管理状況について自己点検を行い、優先的に対応するべき重要なリスクを選定し、具体的な対応計画に基づいたリスク管理を実施します。
- (2) 経営上の重要なリスクへの対応方針やその他リスク管理に関する重要な事項については、取締役会および当社の監査等委員会または各社の監査委員会、監査役に報告を行います。

6. 監査等委員会の職務を補助する組織とその独立性等について

監査等委員会の職務を補助すべき従業員の組織体制として監査等委員会室を設置し、監査等委員会直轄組織として取締役（監査等委員である取締役を除く）および執行役員からの独立性および監査等委員会からの指示の実効性を確保します。

7. 監査等委員会への報告体制と監査の実効性の向上について

- (1) 当社グループの取締役（監査等委員である取締役を除く）、執行役員および従業員（以下「役職員」という）が当社の監査等委員会に報告すべき事項についての規定を定めるとともに、当社の業務または業績に影響を与える重要な事項に関する当社グループの役職員の報告が、当社の監査等委員会に対してより確実かつ迅速に行われ、または伝達されることを確保します。
- (2) 前号に記載のない事項に関しても、当社の監査等委員会から報告を求められた場合は、当社グループの役職員は遅滞なく当社の監査等委員会に報告することとします。
- (3) 前各号の報告を行った者がその報告を理由として不利な取扱いを受けないことを確保します。
- (4) 法令が定めるところに従って、監査等委員の職務の執行について生ずる費用等の処理の方針を定め、これを関係者に周知徹底します。
- (5) 監査の実効性を向上させるために、内部監査部門および外部監査人との連係を確保します。

8. 財務報告の適正性を確保するための体制

- (1) 当社の内部統制・リスク委員会のもと、当社グループの財務報告の適正性を確保するための体制を維持し、継続的な改善を図ります。
- (2) 業務執行部署および子会社は、整備・構築を行った内部統制が適切に運用されているか、日常業務を通じて自己点検を行うこととします。
- (3) グループリスク管理オフィスは、業務から独立した立場で内部統制のモニタリングを実施し、財務報告に係る内部統制の有効性について評価を行います。

③ 役員との責任限定契約について

当社は、社外取締役および監査等委員である取締役との間において、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。

④ 株主総会決議事項を取締役会で決議することができるとした事項

当社は、以下の事項について、株主総会決議事項を取締役会で決議することができる旨、定款で定めております。

ア 自己株式取得決定機関

当社は、資本政策の機動性を確保するため、会社法第165条第2項の規定により、取締役会の決議により市場取引等により自己の株式を取得することができる旨定款に定めております。

イ 剰余金の配当の決定機関

当社は、株主への機動的な利益還元を行なうため、会社法第459条第1項の規定により、取締役会の決議によって、期末配当は12月31日、中間配当は6月30日をそれぞれ基準日として、剰余金の配当を行うことができる旨を定款に定めております。

ウ 責任免除

当社は、取締役が、期待される役割を十分に発揮できるよう、社外取締役および監査等委員である取締役の会社法第423条第1項の賠償責任について、法令に定める要件に該当する場合には、取締役会の決議により、賠償責任額から法令に定める最低責任限度額を控除して得た額を限度として免除することができる旨定款に定めております。

⑤ 取締役選任の決議要件

当社は、取締役の選任決議について、株主総会において、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数の決議によって選任する旨定款に定めております。なお、取締役の選任決議は、累積投票によらない旨定款に定めております。

⑥ 株主総会の特別決議要件

当社は会社法第309条第2項に定める株主総会の特別決議要件について、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行なう旨定款に定めております。これは、株主総会における特別決議の定足数を緩和することにより、株主総会の円滑な運営を行なうことを目的とするものであります。

(2) 【役員の状況】

① 役員一覧

男性10名 女性3名 (役員のうち女性の比率23.1%)

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
代表取締役 社長執行役員	山本 敏博	1958年5月31日	1981年4月 株式会社電通入社 2008年7月 同 コミュニケーション・デザイン・センターEPM 2009年4月 同 コミュニケーション・デザイン・センター センター長 2010年4月 同 コミュニケーション・デザイン・センター センター長兼当社MCプランニング局長 2011年4月 同 執行役員 2014年6月 同 取締役執行役員 2016年1月 同 取締役常務執行役員 2016年3月 同 常務執行役員 2017年1月 同 社長執行役員 2017年3月 同 代表取締役社長執行役員 2020年1月 株式会社電通グループ代表取締役社長執行役員 (現任)	注2	4,560
代表取締役 副社長執行役員 チーフ・ アドミニストレーション・ オフィサー (CAO)	桜井 俊	1953年12月14日	1977年4月 郵政省入省 2008年7月 総務省総合通信基盤局長 2012年9月 同 情報通信国際戦略局長 2013年6月 総務審議官 (郵政・通信) 2015年7月 総務事務次官 2016年9月 三井住友信託銀行株式会社顧問 2018年1月 株式会社電通執行役員 2018年6月 東急不動産ホールディングス株式会社社外取締役 2019年3月 株式会社電通取締役執行役員 2020年1月 株式会社電通グループ取締役副社長執行役員 2020年3月 同 代表取締役副社長執行役員 (現任)	注2	930
代表取締役 副社長執行役員 チーフ・オペレーティング・ オフィサー (COO)	ティモシー・ アンドレー	1961年4月28日	2002年3月 National Basketball Association入社、Senior Vice President、Communication & Marketing 2005年12月 BASF Corporation入社、CCO 2006年5月 Dentsu America, LLC. 入社、CEO 2008年6月 株式会社電通執行役員 2008年11月 Dentsu Holdings USA, LLC., President & CEO 2012年4月 株式会社電通常務執行役員 2013年4月 同 専務執行役員 2013年6月 同 取締役専務執行役員 2018年1月 同 取締役執行役員 2020年1月 株式会社電通グループ取締役副社長執行役員 2020年9月 電通インターナショナル取締役会議長 (現任) 2021年3月 株式会社電通グループ代表取締役副社長執行役員 (現任)	注2	11,516
取締役 執行役員 チーフ・オペレーティング・ オフィサー (COO)	五十嵐 博	1960年7月23日	1984年4月 株式会社電通入社 2013年4月 同 営業局長 2017年1月 同 執行役員 2018年3月 同 取締役執行役員 2020年1月 株式会社電通グループ取締役執行役員 (現任)	注2	4,758
取締役 執行役員 チーフ・ファイナンシャル・ オフィサー (CFO)	曾我 有信	1965年3月27日	1988年4月 株式会社電通入社 2015年6月 同 経理局長 2017年1月 同 執行役員兼経営企画局長 2017年3月 同 取締役執行役員 2020年1月 株式会社電通グループ取締役執行役員 (現任)	注2	1,000

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
取締役 執行役員 デビュティ・ チーフ・ファイナンシャル・ オフィサー	ニック・プライ デイ	1974年6月20日	1996年8月 Ernst & Young Audit Manager 2003年8月 Aegis Group Director 2009年9月 Aegis Group CFO 2013年4月 Dentsu Aegis Network Ltd., CFO 株式会社電通執行役員 2018年1月 同 取締役執行役員 2020年1月 株式会社電通グループ取締役執行役員 (現任) 2020年10月 電通インターナショナルCFO (現任)	注2	—
取締役 執行役員	ウェンディ・ク ラーク	1971年1月19日	2001年2月 GSD&M, SVP/Supervisor 2004年1月 AT&T, SVP 2008年1月 The Coca-Cola Company, SVP 2014年1月 The Coca-Cola Company, President, Sparkling Brands & Strategic Marketing 2016年1月 DDB Worldwide North America, CEO 2018年2月 DDB Worldwide, CEO 2020年9月 電通イージスネットワークGlobal CEO 2020年9月 株式会社電通グループ執行役員 2020年10月 電通インターナショナルGlobal CEO (現任) 2021年3月 株式会社電通グループ取締役執行役員 (現任)	注2	—
取締役	松井 巖	1953年12月13日	1980年4月 最高裁判所司法研修所終了 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 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) 2017年2月 労働環境改革に関する当社独立監督委員 会委員長 2017年6月 株式会社オリエントコーポレーション社 外監査役 (現任) 2018年6月 グローブライド株式会社社外取締役 (監 査等委員) (現任) 東鉄工業株式会社社外監査役 (現任) 長瀬産業株式会社社外監査役 (現任) 2020年3月 株式会社電通グループ社外取締役 (現 任)	注2	—
取締役 (監査等委員)	大越 いづみ	1964年4月29日	1989年10月 株式会社社会工学研究所入社 1995年5月 ワーナーランバート株式会社入社 1998年1月 株式会社電通入社 2014年4月 同ビジネス・クリエーション局上級特別 職 2016年7月 同ビジネス・クリエーションセンターE C D 2017年10月 同ビジネスD&A局E B D 2018年1月 同電通イノベーションイニシアティブE B D 2019年5月 同データ・テクノロジーセンターE P D 2020年3月 株式会社電通グループ取締役 (監査等委 員) (現任)	注3	2,369

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
取締役 (監査等委員)	長谷川 俊明	1948年9月13日	1977年4月 弁護士登録（第一東京弁護士会） 1982年1月 大橋・松枝・長谷川法律事務所パートナー 1990年1月 長谷川俊明法律事務所代表（現任） 2011年6月 株式会社電通社外監査役 2016年3月 同社外取締役（監査等委員） 2020年3月 株式会社電通グループ社外取締役（監査等委員）（現任）	注3	—
取締役 (監査等委員)	古賀 健太郎	1961年8月11日	1985年4月 株式会社三菱総合研究所入社 1993年5月 コロンビア大学経営研究科修士課程修了 1999年6月 ハーバード大学経営管理研究科博士課程修了 2001年4月 早稲田大学商学部助教授 2002年1月 イリノイ大学会計学科助教授 2009年7月 国立大学法人一橋大学大学院国際企業戦略研究科准教授 2012年6月 株式会社電通社外監査役 2013年6月 株式会社りそな銀行社外監査役 2016年3月 株式会社電通社外取締役（監査等委員） 2018年4月 国立大学法人一橋大学大学院経営管理研究科准教授（現任） 2020年3月 株式会社電通グループ社外取締役（監査等委員）（現任）	注3	300
取締役 (監査等委員)	勝 悦子	1955年4月3日	1978年4月 株式会社東京銀行（現株式会社三菱UFJ銀行）入行 1992年1月 株式会社日本総合研究所調査部 1995年4月 茨城大学人文学部社会科学科助教授 1998年4月 明治大学政治経済学部助教授 2001年1月 財務省関税・外国為替等審議会委員 2003年4月 明治大学政治経済学部教授（現任） 2007年1月 厚生労働省労働政策審議会委員 2008年4月 明治大学副学長（国際連携担当） 2015年3月 文部科学省科学技術・学術審議会委員（現任） 2016年6月 株式会社商船三井社外取締役（現任） 2019年3月 株式会社電通社外取締役（監査等委員） 2020年3月 株式会社電通グループ社外取締役（監査等委員）（現任）	注3	—
取締役 (監査等委員)	サイモン・ラフィン	1959年6月5日	1990年11月 Safeway plc CFO & Property Director 2004年4月 Simon Laffin Business Service Ltd. Director 2009年1月 Mitchells & Butlers Non Executive Director 2009年3月 Hozelock Group Chairman 2009年8月 Aegis Group plc Non Executive Director 2011年8月 Assura plc Chairman 2013年11月 Flyve Group plc Chairman 2014年4月 Dentsu Aegis Network Ltd. 監査委員会議長 2016年3月 Watkin Jones Group Non Executive Director（現任） 2020年3月 株式会社電通グループ社外取締役（監査等委員）（現任） 2020年9月 電通インターナショナル監査委員会議長（現任）	注3	—
計					25,433

- (注) 1 取締役松井巖氏、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、社外取締役であり、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。
- 2 2020年12月期に係る定時株主総会終結の時から2021年12月期に係る定時株主総会終結の時までであります。
- 3 2019年12月期に係る定時株主総会終結の時から2021年12月期に係る定時株主総会終結の時までであります。

② 社外取締役の機能、役割、選任について

当社の社外取締役5名は、東京証券取引所の上場規程に定める独立役員です。社外取締役には、それぞれの分野での豊富な経験を生かし、取締役会およびその業務執行に対しての監督機能を期待しております。当社は、社外取締役の独立性に関する基本方針として、2015年11月に「社外取締役の独立性基準」を制定し、2021年1月に改訂いたしましたが、独立性があり様々な分野での経験を豊富に有する社外取締役が適切に選任されており、各人が当社の期待する社外取締役としての機能および役割を十分に果たしていると考えております。

③ 社外取締役との関係

当社の5名の社外取締役との人的関係、資金的関係または取引関係その他の利害関係は、以下のとおりであります。

ア 社外取締役の松井巖氏は、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ブライド株式会社社外取締役（監査等委員）を兼任しております。株式会社オリエントコーポレーションおよび長瀬産業株式会社は、株式会社電通との間に取引関係がありますが、2020年度における同社との取引額の割合は、同社売上高の1%未満であります。また、同氏は、2017年2月以降当社の独立監督委員会の委員長として、労働環境改革に関する実効性の検証およびモニタリングを行っており、当社は、同氏に対して同委員会の委員長としての報酬を支払ってきました。同委員会は、2020年3月26日をもって解散し、同日をもって、同氏は、同委員会の委員長を退任いたしました。

イ 社外取締役の長谷川俊明氏については、記載すべき事項はありません。同氏の独立性に問題はなく、また、特別の利害関係はありません。

ウ 社外取締役の古賀健太郎氏は、国立大学法人一橋大学大学院の准教授を兼任しており、国立大学法人一橋大学は、株式会社電通との間に取引関係がありますが、2020年度における同社との取引額の割合は、同社売上高の1%未満であり、同氏の独立性に問題はなく、また、特別の利害関係はありません。

エ 社外取締役の勝悦子氏は、明治大学の教授および株式会社商船三井社外取締役を兼任しており、同大学および同社は、株式会社電通との間で取引関係がありますが、2020年度における同社とそれぞれとの取引額の割合は、同社売上高の1%未満であり、同氏の独立性に問題はなく、また、特別の利害関係はありません。

オ 社外取締役のサイモン・ラフィン氏は、当社の子会社であるDentsu International Limitedの監査委員会の議長を兼任しておりますが、これまで当社および当社のグループ会社の業務執行者であったことはありません。東京証券取引所の独立性基準および当社の社外取締役の独立性基準に抵触していないため、同氏の独立性に問題はなく、また、特別の利害関係はありません。

松井巖氏、長谷川俊明氏、古賀健太郎氏および勝悦子氏の4氏は、当社および当社グループ会社に在籍したことはありません。

(3) 【監査の状況】

①内部監査、監査等委員会による監査、会計監査の状況および内部統制部門との関係

ア 内部監査の組織および手続

グループ内部監査オフィスが内部監査を行っております。内部監査は監査計画に基づき、グループ会社各社を対象に実施しており、グループ内部監査執行責任者の指揮下で、内部統制の整備・運用状況について、個々の立場からモニタリングを実施し、監査等委員会に報告の上、必要な指示を仰いでおります。

イ 監査等委員会監査の状況

i 組織、人員

- a 社内出身の常勤の監査等委員である取締役1名と監査等委員である社外取締役4名の計5名の取締役が、監査の方針と分担を定め、監査等計画に基づいて取締役の職務執行を監査しております。
- b 社外取締役のうち、古賀健太郎氏は、会計学の博士号を取得しており、長年会計学の研究および教育（大学院准教授）に従事しており、財務および会計に関する相当程度の知見があります。また、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があります。
- c 常勤の監査等委員である取締役が監査等委員会の議長を務めております。
- d 監査等委員会の職務を補助するために監査等委員会室を設け、4名の従業員を置いております。

ii 活動状況

a 監査等委員会の開催頻度・出席状況

区分	氏名	出席状況（出席回数/開催回数）
常勤監査等委員	大越いづみ	11回/11回
監査等委員	長谷川俊明	16回/16回
監査等委員	古賀健太郎	16回/16回
監査等委員	勝悦子	16回/16回
監査等委員	サイモン・ラフィン	11回/11回

（注）大越いづみ氏とサイモン・ラフィン氏の出席回数は、2020年3月27日就任以降に開催された監査等委員会を対象としております。

b 主な検討事項

監査等委員会における主な検討事項は以下の通りです。

- ・監査等計画の策定
- ・内部統制システムの構築・運用状況
- ・グループ会社の監査の状況
- ・会計監査人の報酬同意、評価および再任
- ・会計監査人の監査の相当性の判断
- ・取締役の選任・報酬に関する意見

c 常勤監査等委員の活動等

常勤監査等委員は、代表取締役および執行役員との面談、グループ経営会議等の重要会議への出席、重要書類の閲覧および会計監査人と意見交換を行うほか、内部監査部門、法務部門、内部統制部門および子会社監査役による報告を受ける等の活動を行っております。

ウ 会計監査の状況

- i 会計監査についての監査契約を有限責任あずさ監査法人と締結しており、同監査法人の会計監査を受けております。同監査法人による継続監査期間は、2017年以降であります。同監査法人が当社の会計監査人に求められる専門性、独立性および内部管理体制、さらに当社のグローバルな活動を一元的に監査できる体制を有していることから、同監査法人を選任しております。また、同監査法人は、代表取締役から提出された内部統制報告書を受け、内部統制監査を実施し、内部統制の整備および運用状況を監視、検証し、監査の過程において必要に応じて内部統制部門の報告を受けております。なお、同監査法人および当社監査に従事する同監査法人の業務執行社員と当社の間には、特別な利害関係はありません。

- ii 監査等委員会は、「会計監査人の評価基準」を設け、これに基づき会計監査人の品質管理、監査チームの独立性・職業的懐疑心・メンバーの適切性、監査報酬の適切性、監査等委員会とのコミュニケーション、経営者との関係、グループ監査および不正リスクの観点から会計監査人の評価を行っています。なお、監査等委員会は、同監査法人の監査の方法および結果は相当であると判断しております。
- iii 当期において業務を執行した公認会計士は、森俊哉、丸田健太郎、江澤修司の3氏であり、有限責任あずさ監査法人に所属しております。また、当社の監査業務に係る補助者は、公認会計士14名、その他17名となっております。
- iv 監査等委員会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める事由のいずれかに該当し、解任が相当と判断した場合は、監査等委員全員の同意により会計監査人を解任します。
- v 監査等委員会は、会計監査人の独立性、職務執行の状況等を勘案し、会計監査人の適正な職務の遂行が困難である等、当社の監査業務に重大な支障をきたすおそれがあると判断した場合および監査実施の有効性および効率性等の観点から必要があると判断した場合は、会社法第399条の2第3項に基づき、株主総会に提出する議案の内容として、会計監査人の選任および解任ならびに不再任を決定します。

② 監査等委員会による監査および会計監査の相互連携

当社の監査体制は、監査法人による専門的な立場からの会計監査を主体とした監査および内部監査部門から構成される監査を採用しています。内部監査部門および会計監査人との相互連携については、監査等委員会において会計監査人および内部監査部門から適宜それぞれの監査の方法と結果について報告を求めるほか、個別に情報交換を行っております。内部監査部門においても、監査等委員会や監査等委員である取締役から要請があった場合には、適宜報告および情報交換を行うほか、会計監査人とも個別に情報交換を行っております。

(監査報酬の内容等)

(監査公認会計士等に対する報酬の内容)

(単位：百万円)

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬	非監査業務に基づく報酬	監査証明業務に基づく報酬	非監査業務に基づく報酬
提出会社	161	22	129	19
連結子会社	205	1	297	3
計	367	23	426	22

当社および連結子会社における非監査業務の内容は、国内子会社の会計・内部統制等に関する助言業務等であります。

(監査公認会計士等と同一のネットワークに対する報酬の内容)

(単位：百万円)

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬	非監査業務に基づく報酬	監査証明業務に基づく報酬	非監査業務に基づく報酬
提出会社	-	171	-	67
連結子会社	1,247	92	1,490	119
計	1,247	263	1,490	187

当社における非監査業務の内容は、前連結会計年度は、RPA導入支援業務、リスク管理に係る助言業務等であり、当連結会計年度は、リスク管理に係る助言業務、税務アドバイザー業務、税務コンプライアンス業務等であります。

また、連結子会社における非監査業務の内容は、アーンアウト計算に係る合意された手続業務、税務コンプライアンス業務等であります。

(その他の重要な監査証明業務に基づく報酬の内容)

該当事項はありません。

(監査報酬の決定方針)

当社の監査法人に対する監査報酬は、前事業年度までの監査内容および監査法人から提示された当事業年度の監査計画の内容などを総合的に勘案して決定しております。

(監査等委員会が会計監査人の報酬等に同意した理由)

当社監査等委員会は、会計監査人の監査計画、監査の実施状況及び報酬見積りの算出根拠等の妥当性や適切性を確認し、監査時間及び報酬額等を精査した結果、報酬額等は相当、妥当であることを確認しており、会計監査人の報酬等につき、会社法第399条第1項および第3項の同意を行っております。

(4) 【役員の報酬等】

① 役員報酬の額またはその算定方法の決定に関する方針等

ア 役員報酬の決定に関する方針の概要

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（年次賞与（金銭報酬）および業績連動型株式報酬（中長期賞与））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。

イ 役員報酬の構成等

当社は、取締役会の決議に基づき、役員報酬規則および役員株式給付規則において、役員報酬の構成、各報酬項目の算定方法を定めております。それらの概要は、以下のとおりです。

(A) 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. 業績連動型株式報酬 (中長期賞与)

(B) 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(D)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。

2020年度以前においては、年次賞与の算定に係る指標として、当社グループの連結営業利益（国際財務報告基準（IFRS）に基づくものをいいます。以下同じ。）を採用してきました。かかる指標を選択したのは、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。

2021年度以降においては、年次賞与の算定に係る指標として、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、より適切であると判断したためです。

c. 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、就任中の各連結会計年度に関して、当該連結会計年度の一定の日（以下、「ポイント付与日」といいます。）に、当該連結会計年度における職務執行の対価として、基準ポイント（当該連結会計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%÷当該連結会計年度の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、ポイント付与日が属する当該連結会計年度を初連結会計年度として連続する3連結会計年度（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、本信託から当社株式等の給付を受ける権利を取得することができます。その際、各役員に当該初連結会計年度に付与されていた基準ポイントの数は、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、かかる調整後のポイントを「確定ポイント」といい、基準ポイントおよび確定ポイントを総称して「本件ポイント」といいます。）。その後、当該役員は、確定ポイントの数に応じた当社株式等（原則として、確定ポイン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、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。

(C) 固定報酬と変動報酬の割合

各変動報酬についての指標が目標値（後記(F)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。

(D) 変動報酬の変動幅

変動報酬は、固定報酬（執行役員報酬としての基本年俸）比0%～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。

(2021年度以降の変動報酬の変動幅)

凡例：

固定報酬

変動報酬

(各変動報酬に係る指標が目標値を達成した場合) ※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%

(各変動報酬に係る指標が下限値を下回った場合) ※2

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) ※3

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： 40%
100%	50%	100%	変動報酬： 60%

※1 この場合、2020年度以前においては、年次賞与が執行役員報酬としての基本年俸比5%、業績連動型株式報酬（中長期賞与）が同基本年俸比60%となります。

※2 この場合、2020年度以前においても、年次賞与および業績連動型株式報酬（中長期賞与）は支給されません。

※3 この場合、2020年度以前においては、年次賞与が執行役員報酬としての基本年俸比5%、業績連動型株式報酬（中長期賞与）が同基本年俸比145%となります。

(E) 各報酬項目の対象役員

役員の区分ごとに適用される役員報酬項目は、下表のとおりです。

(凡例：有＝適用あり、無＝適用なし)

	固定報酬	変動報酬	
	基本年俸	金銭報酬	株式報酬
		年次賞与	業績連動型株式報酬 (中長期賞与)
監査等委員でない社内取締役	有※1	有※2	有※2
監査等委員でない社外取締役	有	無	無
監査等委員である社内取締役	有	無	無
監査等委員である社外取締役	有	無	無

※1 執行役員報酬としての基本年俸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。

(F) 指標の目標

変動報酬を決定する指標の目標については、マクロ・ミクロの経済環境および当社の経営環境を踏まえ、各事業年度に適切に設定いたします。

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。もっとも、本有価証券報告書提出日現在においては、業績連動型株式報酬（中長期賞与）が導入されてから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、2019年度および2020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△1.0%および△11.1%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。なお、以下の指標は2021年度から採用することとしたものであるため、本有価証券報告書提出日現在においては、当該指標の実績値は存在しません。

指標	目標値	構成割合（※1）
	東証株価指数（TOPIX）	30%
株主総利回り（TSR）	ピアグループ（※2）における株主総利回り（TSR）の平均値	20%
当社グループ連結調整後営業利益	年平均成長率（CAGR）	50%

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

※2 当社グループの競合会社として、WPP plc、Omnicom Group Inc.、Publicis 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。

ウ 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。

(A) 金銭報酬（基本年俸・年次賞与等）

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

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

(B) 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、業績連動型株式報酬制度に基づいて設定される信託を通じて取得される当社普通株式の取得原資として当社が1事業年度当たりには拠出する金銭の上限を9億円、監査等委員でない社内取締役に1事業年度当たりには給付される当社普通株式の総数の上限を36万株と決議されております。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。

② 役員報酬の内容

ア 役員区分ごとの報酬の総額、報酬の種類別の総額および対象となる役員の員数

(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	6 (6)	231 (184)	226 (179)	—	4 (4)	—
	社外	2	15	15	—	—	—
監査等委員で ある取締役	社内	2	36	36	—	—	—
	社外	4	56	56	—	—	—

- (注) 1 監査等委員でない取締役のうち、社内取締役については、執行役員を兼務する者が含まれているため、各項目のうち、執行役員分に相当する数字を（ ）内に内数として表示しております。
- 2 当期に関して記載すべき業績連動型株式報酬（中長期賞与）の金額はありません。
- 3 ファントムストック（中長期賞与）は、当社執行役員の当期における職務執行の対価として、一定の基準額を2020年1月における当社普通株式の平均株価で除した数のポイントを受けた上で、当期を初事業年度として連続する3事業年度が経過した2023年2月末日に、その時点における当社普通株式の株価に上記の付与ポイント数を乗じた額の金銭の給付を当社から受けることのできる金銭報酬の一種であり、国内上場株式を管理する証券口座を保有しない国外居住の取締役兼務執行役員1名に対し、業績連動型株式報酬（中長期賞与）に代えて付与したものです。上記の表に記載しているファントムストック（中長期賞与）の金額は、当期に費用計上した金額を示しております。
- 4 上記の表に記載している「基本年俸」には、2020年3月27日開催の定時株主総会の終結の時をもって任期満了により監査等委員でない取締役を退任した取締役3名のうち当社から報酬等を受けていなかった2名を除く1名、および同日をもって監査等委員である取締役を退任した取締役1名の分を含んでおります。
- 5 当期に関して記載すべき年次賞与の支給はありません。
- 6 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③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。
- 7 監査等委員である取締役サイモン・ラフィン氏は、当社の子会社であるDentsu International Limitedの監査委員会議長を兼任しており、同社からその報酬として、2020年度には50,343英ポンドの報酬を受けております。

イ 提出会社の役員ごとの連結報酬等の総額等

(単位：百万円)

氏名	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額			連結報酬等の総額	
			固定報酬	変動報酬			
				金銭報酬			株式報酬
				基本年俵	賞与		
ティモシー・アンドレー	取締役	提出会社	11	—	—	382	
	Executive Chairman	Dentsu International Limited	1	—	—		
	—	Dentsu Holdings USA, LLC.	176	192	—		
ニック・プライディ	取締役	提出会社	2	4	—	180	
	CFO	Dentsu International Limited	94	78	—		

(注) 1 連結報酬の総額が1億円以上である者に限定して記載しております。

2 外貨での支払いについては、2020年1月から12月までの平均為替レートである1ドル＝約106.8円、1ポンド＝約137.1円で換算しております。

③ 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

ア 決定権者等

当社は、2019年7月1日に、取締役および執行役員の指名・報酬等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指名・報酬諮問委員会を設置しましたが、同委員会の指名・選解任に関する機能と報酬の決定に関する機能とを分離することにより、同委員会をより専門性の高い諮問機関へと改編すべく、2020年4月1日に、同委員会を指名諮問委員会および報酬諮問委員会の2つの委員会へと改編しました。報酬諮問委員会（以下、「本委員会」といいます。）は、社外取締役を委員の過半数とし、委員長を独立社外取締役として構成するものとされております。

監査等委員でない取締役の報酬額（執行役員兼務分も含みます。）の決定に関する方針については、取締役会が本委員会に対して方針案を諮問し、本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（執行役員兼務分も含みます。）については、取締役会が本委員会に対して報酬案を諮問し、本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。

イ 取締役会および委員会等の活動内容

2020年度においては、取締役会において役員報酬の額等に関する審議が行われた上で、指名・報酬諮問委員会に対して諮問され、4月1日に指名・報酬諮問委員会より報酬に関わる事項を継承した本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。

具体的には、監査等委員である社外取締役3名、代表取締役社長執行役員1名および代表取締役副社長執行役員1名の計5名から構成される本委員会を、6回開催しました。2020年度における取締役会から本委員会に対する主な諮問事項は、以下のとおりです。

(主な審議事項)

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

(5) 【株式の保有状況】

① 投資株式の区分の基準及び考え方

当社グループは、純投資目的以外の目的である投資株式のみ保有しています。専ら株式価値の変動又は株式に係る配当によって利益を受けることを目的とした純投資目的である投資株式は、保有しておりません。

② 提出会社における株式の保有状況

提出会社については、以下のとおりであります。

イ 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

a. 保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

当社が保有する政策保有株式について、取得価額に対する当社の目標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した株式については、売却を進める等縮減す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、保有の適否を厳しく検証しております。

なお、(当事業年度において株式数が減少した銘柄)において、「非上場株式以外の株式」の「売却価額の合計額」193,621百万円を計上したのは、主に、「1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」に記載のとおり、「包括的な事業オペレーションと資本効率に関する見直し」と呼ぶ構造改革に着手し、2020年度中に保有株式の売却などの一部施策を実施したためです。21年2月に公表した「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―」を踏まえ、上述した縮減の基本方針をベースに、今後も保有の適否を厳しく検証していきます。

b. 銘柄数及び貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額(百万円)
非上場株式	215	23,354
非上場株式以外の株式	97	83,665

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る取得 価額の合計額(百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	19	3,944	中長期的な企業価値向上に資すると判断したため
非上場株式以外の株式	12	48	取引先持株会による取得

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る売却 価額の合計額(百万円)
非上場株式	7	694
非上場株式以外の株式	8	193,621

c. 特定投資株式及びみなし保有株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

特定投資株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、定量的な保有効果 及び株式数が 増加した理由	当社の株 式の保有 の有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
(株)リクルートホールディングス	3,550,000	53,550,000	(注) 1. 2.	有
	15,339	219,501		
(株)デジタルガレージ	3,300,000	3,300,000	(注) 1. 2.	無
	14,041	15,130		
(株)TBSホールディングス	2,560,000	2,560,000	(注) 1. 2.	有 (注) 3.
	4,638	4,776		
ライオン(株)	1,794,000	1,794,000	(注) 1. 2.	無
	4,481	3,812		
アサヒグループホールディングス(株)	918,400	918,400	(注) 1. 2.	無
	3,897	4,576		
東宝(株)	808,900	808,900	(注) 1. 2.	有
	3,518	3,676		
(株)テレビ朝日ホールディングス	1,434,000	1,434,000	(注) 1. 2.	有
	2,426	2,906		
東映(株)	130,000	130,000	(注) 1. 2.	有
	2,194	2,111		
(株)スカパーJSATホールディングス	4,059,400	4,059,400	(注) 1. 2.	無
	2,062	1,968		
(株)マクロミル	2,930,000	2,930,000	(注) 1. 2.	無
	1,963	3,076		
小林製薬(株)	147,507	146,641	(注) 1. 2. ・取引先持株会による取得により株式数増加	無
	1,860	1,359		
ロート製薬(株)	520,000	520,000	(注) 1. 2.	無
	1,588	1,726		
森永製菓(株)	380,200	380,200	(注) 1. 2.	無
	1,475	1,992		
松竹(株)	100,000	100,000	(注) 1. 2.	無
	1,414	1,648		
(株)ヤクルト本社	258,600	258,600	(注) 1. 2.	無
	1,344	1,559		
江崎グリコ(株)	253,186	252,515	(注) 1. 2. ・取引先持株会による取得により株式数増加	無
	1,148	1,228		
(株)バンダイナムコホールディングス	114,000	114,000	(注) 1. 2.	無
	1,017	755		
オリンパス(株)	400,000	400,000	(注) 1. 2.	無
	902	675		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、定量的な保有効果 及び株式数が 増加した理由	当社の株 式の保有 の有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
(株)テレビ東京ホ ールディングス	390,000	390,000	(注) 1. 2.	有 (注) 3.
	897	951		
ライフネット生 命保険(株)	477,500	477,500	(注) 1. 2.	無
	770	344		
明治ホールディ ングス(株)	102,400	102,400	(注) 1. 2.	無
	743	755		
東海旅客鉄道(株)	50,000	50,000	(注) 1. 2.	無
	729	1,100		
東洋水産(株)	143,000	143,000	(注) 1. 2.	無
	717	662		
久光製薬(株)	115,744	113,784	(注) 1. 2. ・取引先持株会による取得により株式数 増加	有
	709	608		
味の素(株)	299,000	299,000	(注) 1. 2.	無
	698	542		
(株)I Gポート	498,000	498,000	(注) 1. 2.	無
	689	828		
スズキ(株)	139,600	139,600	(注) 1. 2.	無
	667	637		
日清食品ホール ディングス(株)	74,000	74,000	(注) 1. 2.	無
	654	600		
(株)日清製粉グル ープ本社	363,000	363,000	(注) 1. 2.	有
	595	691		
ゼリア新薬工業 (株)	310,000	310,000	(注) 1. 2.	無
	589	652		
(株)パイロットコ ーポレーション	200,000	200,000	(注) 1. 2.	無
	579	884		
(株)コーセー	31,464	30,692	(注) 1. 2. ・取引先持株会による取得により株式数 増加	無
	553	491		
(株)西武ホールデ ィングス	544,000	544,000	(注) 1. 2.	無
	549	976		
ハウス食品グル ープ本社(株)	121,800	121,800	(注) 1. 2.	無
	477	454		
(株)ツムラ	152,873	152,028	(注) 1. 2. ・取引先持株会による取得により株式数 増加	無
	473	488		
野村ホールディ ングス(株)	827,300	827,300	(注) 1. 2.	有
	450	466		
トヨタ自動車(株)	55,800	55,800	(注) 1. 2.	無
	444	430		
(株)インティメー ト・マージャー	300,000	300,000	(注) 1. 2.	無
	432	831		
(株)ダスキン	150,000	150,000	(注) 1. 2.	無
	430	453		
富士フイルムホ ールディングス (株)	73,200	73,200	(注) 1. 2.	無
	398	382		
(株)KADOKAWA	105,120	105,120	(注) 1. 2.	無
	393	219		
アース製薬(株)	65,100	65,100	(注) 1. 2.	無
	378	371		
森永乳業(株)	51,800	51,800	(注) 1. 2.	無
	263	230		
出光興産(株)	114,000	114,000	(注) 1. 2.	無
	258	345		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、定量的な保有効果 及び株式数が 増加した理由	当社の株 式の保有 の有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
宝ホールディングス(株)	200,000	200,000	(注) 1. 2.	無
	257	201		
エーザイ(株)	31,400	31,400	(注) 1. 2.	無
	231	257		
日本テレビホールディングス(株)	199,600	199,600	(注) 1. 2.	有 (注) 3.
	224	291		
三井住友トラスト・ホールディングス(株)	70,030	70,030	(注) 1. 2.	有 (注) 3.
	222	303		
(株)歌舞伎座	45,000	45,000	(注) 1. 2.	無
	216	263		
(株)KeyHolder	222,519	2,225,196	(注) 1. 2.	無
	196	189		
(株)永谷園ホールディングス	65,000	65,000	(注) 1. 2.	無
	147	142		
アステラス製薬(株)	89,000	89,000	(注) 1. 2.	無
	141	166		
(株)エルテス	125,000	125,000	(注) 1. 2.	無
	140	238		
(株)丸井グループ	76,800	76,800	(注) 1. 2.	無
	139	204		
西日本旅客鉄道(株)	25,000	25,000	(注) 1. 2.	無
	134	236		
エスビー食品(株)	26,800	26,800	(注) 1. 2.	無
	122	113		
J. フロントリテイリング(株)	139,804	137,859	(注) 1. 2. ・取引先持株会による取得により株式数増加	無
	113	210		
(株)アルペン	48,000	48,000	(注) 1. 2.	無
	113	85		
(株)エムアップホールディングス	41,200	41,200	(注) 1. 2.	無
	102	108		
雪印メグミルク(株)	41,000	41,000	(注) 1. 2.	無
	90	102		

- (注) 1. 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、保有しております。
2. 定量的な保有効果の記載は困難であります。取得価額に対する当社の目標資本コストと比較した配当金・関連利益等の関連収益の状況、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、保有の適否を厳しく検証しております。
3. 当該株式発行者の子会社による保有があります。

みなし保有株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の株式の保有の有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
花王(株)	-	2,328,000	(注) 2. 3.	無
	-	21,012		
(株)TBSホールディングス	-	9,310,500	(注) 2. 3.	有 (注) 4.
	-	17,373		
KDDI(株)	-	2,927,400	(注) 2. 3.	無
	-	9,522		
(株)フジ・メディア・ホールディングス	-	4,650,000	(注) 2. 3.	有
	-	7,235		
(株)資生堂	-	682,000	(注) 2. 3.	無
	-	5,307		
(株)WOWOW	-	1,400,800	(注) 2. 3.	無
	-	3,873		
第一三共(株)	-	398,500	(注) 2. 3.	無
	-	2,880		
(株)テレビ朝日ホールディングス	-	1,271,000	(注) 2. 3.	有
	-	2,576		
(株)セブン&アイ・ホールディングス	-	324,000	(注) 2. 3.	無
	-	1,296		
ヤマトホールディングス(株)	-	627,000	(注) 2. 3.	無
	-	1,170		

(注) 1. 貸借対照表計上額の上位銘柄を選定する段階で、特定投資株式とみなし保有株式を合算しておりません。

2. 議決権行使権限を有しております。

3. 定量的な保有効果の記載は困難であります。取得価額に対する当社の目標資本コストと比較した配当金・関連利益等の関連収益の状況、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、保有の適否を厳しく検証しております。

4. 当該株式発行者の子会社による保有があります。

5. 当事業年度における減少は、当社が2020年1月1日に純粋持株会社体制に移行したことで、みなし保有株式を承継会社(2020年1月1日付で「株式会社電通」に商号変更。)に移管したことによるものです。承継会社の詳細については、「第1 企業の概況 3 事業の内容」をご参照下さい。

ロ 保有目的が純投資目的である投資

該当事項はありません。

③ 合同会社Global Sports Investmentsにおける株式の保有状況

当社及び連結子会社のうち、投資株式の貸借対照表計上額(投資株式計上額)が最大保有会社の次に大きい会社
合同会社Global Sports Investmentsについては以下のとおりであります。

イ 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

a. 保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

投資先は1社で、スポーツに関連するデジタルコンテンツの配信事業等をグローバルに展開しているDAZN Group Limitedであります。当社グループは本投資を通じて、スポーツ事業に加え、デジタル技術の活用によってグローバルな広告事業の強化等を図る方針であり、中長期的に保有しておく方針です。また、投資先の主要KPIのモニタリング、四半期ごとの投資の公正価値評価を通じて、保有の合理性を検証しております。

b. 銘柄数及び貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額(百万円)
非上場株式	1	53,572
非上場株式以外の株式	-	-

当社グループの連結財務諸表において計上した、公正価値の金額を記載しております。

なお、当連結会計年度における株式数の増減はありません。

c. 特定投資株式及びみなし保有株式の該当はありません。

ロ 保有目的が純投資目的である投資

該当事項はありません。

第5 【経理の状況】

1. 連結財務諸表及び財務諸表の作成方法について

(1) 当社の連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」(1976年大蔵省令第28号。以下、連結財務諸表規則)第1条の2に掲げる「指定国際会計基準特定会社」の要件をすべて満たすことから、連結財務諸表規則第93条の規定により、国際会計基準(以下、IFRS)に準拠して作成しております。

(2) 当社の財務諸表は、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」(1963年大蔵省令第59号。以下、財務諸表等規則)に基づいて作成しております。

また、当社は、特例財務諸表提出会社に該当し、財務諸表等規則第127条の規定により財務諸表を作成しております。

(3) 連結財務諸表および財務諸表は、百万円未満の端数を切り捨てて表示しております。

2. 監査証明について

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結会計年度(2020年1月1日から2020年12月31日まで)および事業年度(2020年1月1日から2020年12月31日まで)の連結財務諸表および財務諸表について、有限責任 あずさ監査法人により監査を受けております。

3. 連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組みについて

当社は、連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組みを行っております。具体的には会計基準等の内容またはその変更等について適切に把握できる体制を整備するため、公益財団法人財務会計基準機構へ加入しております。また、専門的情報を有する団体等が主催する研修に参加しております。

4. IFRSに基づいて連結財務諸表等を適正に作成することができる体制の整備について

当社は、IFRSに基づく適正な連結財務諸表を作成するために、国際会計基準審議会が公表するプレスリリースや基準書を随時入手し、最新の基準の把握および影響の分析を行っております。また、IFRSに準拠したグループ会計方針を作成し、これに基づいて会計処理を行っております。さらに、公益財団法人財務会計基準機構や監査法人等が主催するセミナー等への参加等により、社内における専門知識の蓄積に努めております。

1 【連結財務諸表等】

(1) 【連結財務諸表】

① 【連結財政状態計算書】

	注記	(単位：百万円)	
		前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	8, 36	414, 055	530, 692
営業債権及びその他の債権	9, 26, 36	1, 424, 127	1, 293, 370
棚卸資産	10	21, 007	23, 848
その他の金融資産	11, 20, 36	15, 859	12, 162
その他の流動資産	12	57, 976	64, 739
小計		1, 933, 025	1, 924, 814
売却目的で保有する非流動資産	13	665	2
流動資産合計		1, 933, 691	1, 924, 816
非流動資産			
有形固定資産	14, 16	315, 116	280, 196
のれん	7, 15	754, 796	593, 369
無形資産	7, 15, 16	245, 517	207, 182
投資不動産	17	36, 835	36, 362
持分法で会計処理されている投資	6, 18	47, 662	50, 906
その他の金融資産	11, 36	423, 410	216, 750
その他の非流動資産	23	15, 052	16, 202
繰延税金資産	19	23, 645	54, 624
非流動資産合計		1, 862, 037	1, 455, 595
資産合計	6	3, 795, 729	3, 380, 412

	注記	(単位：百万円)	
		前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
負債及び資本			
負債			
流動負債			
営業債務及びその他の債務	20, 36	1, 390, 778	1, 247, 172
借入金	21, 36	184, 816	72, 533
その他の金融負債	16, 21, 36	72, 863	149, 737
未払法人所得税等		17, 689	71, 228
引当金	22	8, 554	28, 745
その他の流動負債	26	184, 326	189, 654
小計		1, 859, 029	1, 759, 071
売却目的で保有する非流動資産に 直接関連する負債	13	195	－
流動負債合計		1, 859, 224	1, 759, 071
非流動負債			
社債及び借入金	21, 36	439, 110	512, 274
その他の金融負債	16, 21, 36	283, 711	149, 305
退職給付に係る負債	23	24, 254	25, 421
引当金	22	4, 389	48, 013
その他の非流動負債	35	27, 717	10, 970
繰延税金負債	19	104, 787	55, 002
非流動負債合計		883, 970	800, 987
負債合計		2, 743, 195	2, 560, 059
資本			
資本金	24	74, 609	74, 609
資本剰余金	24	100, 102	75, 596
自己株式	24	△60, 202	△34, 592
その他の資本の構成要素		206, 649	41, 790
利益剰余金	24	653, 818	599, 466
親会社の所有者に帰属する持分合計	36	974, 977	756, 870
非支配持分	7, 24	77, 556	63, 483
資本合計		1, 052, 533	820, 353
負債及び資本合計		3, 795, 729	3, 380, 412

② 【連結損益計算書】

	注記	(単位：百万円)	
		前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
(売上高(注)1)	6	5,146,802	4,498,216
収益	6, 17, 26	1,047,881	939,243
原価	14, 15, 23, 28	108,496	104,201
売上総利益	6	939,385	835,042
販売費及び一般管理費	14, 15, 16, 23 27, 28, 35	835,195	740,383
貸倒引当金繰入額	36	4,829	5,979
構造改革費用	22, 28	19,682	78,394
減損損失	14, 15	73,670	144,720
その他の収益	17, 29	7,814	6,604
その他の費用	14, 15, 30, 35	17,180	12,793
営業損失(△)	6	△3,358	△140,625
持分法による投資利益	18	517	1,680
持分法で会計処理されている投資に係る減損損失	18	-	958
関連会社株式売却益	18	-	144
段階取得に係る再測定による利益	18	2,175	44
金融損益及び税金控除前損失(△)		△665	△139,714
金融収益	31	6,819	18,871
金融費用	16, 23, 28, 31	48,922	20,290
税引前損失(△)		△42,769	△141,133
法人所得税費用	19	30,136	11,162
当期損失(△)		△72,905	△152,296
当期利益又は損失(△)の帰属			
親会社の所有者		△80,893	△159,596
非支配持分		7,987	7,299
1株当たり当期損失(△)			
基本的1株当たり当期損失(△)(円)	33	△287.92	△571.19
希薄化後1株当たり当期損失(△)(円)	33	△287.94	△571.21

営業損失(△)から調整後営業利益への調整表

	注記	(単位：百万円)	
		前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
営業損失(△)		△3,358	△140,625
買収により生じた無形資産の償却		34,806	31,877
販売費及び一般管理費		1,327	4,109
貸倒引当金繰入額		3,927	-
構造改革費用		19,682	78,394
減損損失		73,670	144,720
その他の収益		△185	△95
その他の費用		10,881	5,598
調整後営業利益(注2)	6	140,751	123,979

- (注) 1 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。
- 2 調整後営業利益の定義については、注記「3. 重要な会計方針 (21) 調整後営業利益」をご参照ください。

③ 【連結包括利益計算書】

		(単位：百万円)	
注記		前連結会計年度	当連結会計年度
		(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
	当期損失 (△)	△72,905	△152,296
	その他の包括利益		
	純損益に振替えられることのない項目		
	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	32,36 59,304	△15,077
	確定給付型退職給付制度の再測定額	23,32 4,981	△3,478
	持分法適用会社におけるその他の 包括利益に対する持分	18,32 △1	△172
	純損益に振替えられる可能性がある項目		
	在外営業活動体の換算差額	32 3,041	△24,897
	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	32 △3,414	△8,352
	持分法適用会社におけるその他の 包括利益に対する持分	18,32 △117	△14
	税引後その他の包括利益	63,793	△51,993
	当期包括利益	△9,112	△204,289
	当期包括利益の帰属		
	親会社の所有者	△17,313	△210,638
	非支配持分	8,201	6,348

④ 【連結持分変動計算書】

(単位：百万円)

親会社の所有者に帰属する持分						
注記	資本金	資本剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素		
				在外営業活動 体の換算差額	キャッシュ・ フロー・ ヘッジの 公正価値の 変動額の 有効部分	その他の 包括利益を 通じて測定 する金融資産 の公正価値の 純変動
2019年1月1日残高	74,609	99,751	△40,194	23,888	6,364	130,482
会計方針の変更による 累積的影響額						
会計方針の変更を反映し た2019年1月1日残高	74,609	99,751	△40,194	23,888	6,364	130,482
当期利益又は損失(△)						
その他の包括利益				2,670	△3,412	59,341
当期包括利益	—	—	—	2,670	△3,412	59,341
自己株式の取得	24		△20,008			
自己株式の処分		△0	1			
配当金	25					
非支配持分株主 との取引	24					
その他の資本の 構成要素から利益 剰余金への振替						△12,685
その他の増減		351				
所有者との 取引額等合計	—	351	△20,007	—	—	△12,685
2019年12月31日残高	74,609	100,102	△60,202	26,559	2,952	177,137
当期利益又は損失(△)						
その他の包括利益				△23,396	△8,351	△15,814
当期包括利益	—	—	—	△23,396	△8,351	△15,814
自己株式の取得	24		△10,004			
自己株式の処分	24	△26,197	35,613			
配当金	25					
非支配持分株主 との取引	24					
その他の資本の 構成要素から利益 剰余金への振替						△117,296
その他の増減		1,691				
所有者との 取引額等合計	—	△24,505	25,609	—	—	△117,296
2020年12月31日残高	74,609	75,596	△34,592	3,162	△5,398	44,026

(単位：百万円)

親会社の所有者に帰属する持分						
その他の資本の構成要素						
注記	確定給付型 退職給付制度 の再測定額	合計	利益 剰余金	合計	非支配 持分	資本合計
2019年1月1日残高	—	160,735	752,717	1,047,619	63,129	1,110,749
会計方針の変更による 累積的影響額	—	—	△8,417	△8,417	△557	△8,975
会計方針の変更を反映し た2019年1月1日残高	—	160,735	744,299	1,039,202	62,572	1,101,774
当期利益又は損失 (△)	—	—	△80,893	△80,893	7,987	△72,905
その他の包括利益	4,980	63,580	—	63,580	213	63,793
当期包括利益	4,980	63,580	△80,893	△17,313	8,201	△9,112
自己株式の取得	24	—	—	△20,008	—	△20,008
自己株式の処分	—	—	—	0	—	0
配当金	25	—	△26,075	△26,075	△2,416	△28,491
非支配持分株主 との取引	24	—	△1,242	△1,242	9,225	7,983
その他の資本の 構成要素から利益 剰余金への振替	△4,980	△17,666	17,666	—	—	—
その他の増減	—	—	63	415	△26	388
所有者との 取引額等合計	△4,980	△17,666	△9,587	△46,911	6,782	△40,128
2019年12月31日残高	—	206,649	653,818	974,977	77,556	1,052,533
当期利益又は損失 (△)	—	—	△159,596	△159,596	7,299	△152,296
その他の包括利益	△3,479	△51,042	—	△51,042	△951	△51,993
当期包括利益	△3,479	△51,042	△159,596	△210,638	6,348	△204,289
自己株式の取得	24	—	—	△10,004	—	△10,004
自己株式の処分	24	—	—	9,416	—	9,416
配当金	25	—	△26,508	△26,508	△2,927	△29,436
非支配持分株主 との取引	24	—	16,195	16,195	△17,316	△1,121
その他の資本の 構成要素から利益 剰余金への振替	3,479	△113,816	113,816	—	—	—
その他の増減	—	—	1,740	3,431	△177	3,254
所有者との 取引額等合計	3,479	△113,816	105,243	△7,468	△20,421	△27,890
2020年12月31日残高	—	41,790	599,466	756,870	63,483	820,353

⑤ 【連結キャッシュ・フロー計算書】

		(単位：百万円)	
		前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税引前損失 (△)		△42,769	△141,133
調整項目：			
減価償却費及び償却費		89,967	85,968
被買収会社に帰属する株式報酬費用	30	9,568	3,094
減損損失		73,670	144,720
受取利息及び受取配当金	31	△6,045	△4,569
支払利息	31	20,979	18,529
持分法による投資損益 (△は益)		△517	△1,680
持分法で会計処理されている投資に係る減損損失		-	958
条件付対価・株式買取債務の再評価損益 (△は益)	31	26,718	△13,678
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)		△198	△4,919
構造改革引当金等の増減額 (△は減少)		15,833	55,818
その他		8,443	15,571
運転資本等の増減考慮前の営業活動によるキャッシュ・フロー		195,651	158,679
運転資本の増減：			
営業債権及びその他の債権の増減額 (△は増加)		△57,844	135,807
棚卸資産の増減額 (△は増加)		8,418	△2,815
その他の流動資産の増減額 (△は増加)		42,447	△4,294
営業債務及びその他の債務の増減額 (△は減少)		47,374	△143,110
その他の流動負債の増減額 (△は減少)		△68,649	△8,126
運転資本の増減額 (△は増加)		△28,254	△22,540
小計		167,396	136,138
利息の受取額		3,585	2,421
配当金の受取額		4,456	3,061
利息の支払額	16	△21,021	△18,441
法人所得税の支払額		△74,460	△34,866
営業活動によるキャッシュ・フロー		79,957	88,313
投資活動によるキャッシュ・フロー			
固定資産の取得による支出 (注)	6	△32,244	△21,474
固定資産の売却による収入 (注)		1,244	1,526
子会社の取得による収支 (△は支出)	7	△47,655	△26,585
有価証券の取得による支出		△26,302	△13,124
有価証券の売却による収入		29,715	197,287
その他		△809	△616
投資活動によるキャッシュ・フロー		△76,051	137,013

		(単位：百万円)	
		前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金の純増減額(△は減少)	21	1,086	△9,174
長期借入れによる収入	21	96,088	1,364
長期借入金の返済による支出	21	△16,660	△127,137
社債発行による収入	21	-	119,629
リース債務の返済による支出	16, 21	△32,580	△33,666
非支配持分株主からの子会社持分取得による支出	21	△5,418	△10,892
自己株式の取得による支出	24	△20,008	△10,004
配当金の支払額	25	△26,075	△26,508
非支配持分株主への配当金の支払額		△3,956	△3,066
その他		△277	2,833
財務活動によるキャッシュ・フロー		△7,803	△96,622
現金及び現金同等物に係る換算差額		1,490	△12,067
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)		△2,407	116,637
現金及び現金同等物の期首残高	8	416,668	414,055
売却目的で保有する資産への振替に伴う現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	13	△205	-
現金及び現金同等物の期末残高	8	414,055	530,692

(注) 投資活動によるキャッシュ・フローの、固定資産の取得による支出および固定資産の売却による収入は、有形固定資産、無形資産および投資不動産に係るものであります。

【連結財務諸表注記】

1. 報告企業

株式会社電通グループ（以下、当社）は日本の会社法に基づいて設立された株式会社であり、日本に所在する企業であります。

当社の登記している本社の住所は、ホームページ（<https://www.group.dentsu.com/jp/>）で開示しております。

当社およびその子会社（以下、当社グループ）の事業内容および主要な活動は、「6. セグメント情報」に記載しております。

当社の2020年12月31日に終了する年度の連結財務諸表は、2021年3月26日に代表取締役社長執行役員山本敏博および最高財務責任者曾我有信によって承認されております。

2. 作成の基礎

(1) IFRSに準拠している旨

当社の連結財務諸表は、連結財務諸表規則第1条の2に掲げる「指定国際会計基準特定会社」の要件をすべて満たすことから、連結財務諸表規則第93条の規定により、IFRSに準拠して作成しております。

(2) 測定の基礎

連結財務諸表は、「3. 重要な会計方針」に記載している金融商品等を除き、取得原価を基礎として作成しております。

(3) 機能通貨および表示通貨

連結財務諸表は、当社の機能通貨である日本円で、百万円未満の端数を切り捨てて表示しております。

(4) 新基準書の早期適用

早期適用した基準書はありません

3. 重要な会計方針

(1) 連結の基礎

① 子会社

子会社とは、当社グループにより支配されている企業であります。当社グループが他の企業の議決権の過半数を所有している場合には、原則として支配していると判断し、子会社を含めております。また、当社グループが保有する議決権が過半数未満の場合であっても、当社グループが他の企業への関与により生じる変動リターンに対するエクスポージャーまたは権利を有し、かつ、企業に対するパワーによりそのリターンに影響を及ぼす能力を有している場合に、当該企業を支配していると判断し、子会社を含めております。

子会社の財務諸表については、支配獲得日から支配喪失日までの期間を連結財務諸表に含めております。子会社が適用する会計方針が当社グループの会計方針と異なる場合には、当社グループの会計方針と整合させるため、必要に応じて当該子会社の財務諸表に調整を加えております。

支配が継続する子会社に対する当社グループの持分変動については資本取引として会計処理し、非支配持分の調整額と対価の公正価値との差額は、当社の株主に帰属する持分として資本に直接認識しております。

支配を喪失した場合には、支配の喪失から生じた利得および損失は損益で認識しております。

② 関連会社およびジョイント・ベンチャー

関連会社とは、当社グループがその財務および経営方針に対して重要な影響力を有しているものの、支配をしていない企業であります。当社グループが他の企業の議決権の20%以上50%以下を所有する場合には、原則として関連会社を含めております。

当社グループが保有する議決権が20%未満の場合であっても、役員の派遣等により、重要な影響力が認められると判断される場合には、関連会社を含めております。

ジョイント・ベンチャーとは、当社グループを含む複数の当事者が取決めに対する契約上合意された支配を共有し、関連性のある活動に関する意思決定に際して、支配を共有する当事者の一致した合意を必要としており、かつ、当社グループが当該取決めの純資産に対する権利を有している企業をいいます。

関連会社およびジョイント・ベンチャーへの投資は、持分法を適用して会計処理しております。関連会社およびジョイント・ベンチャーに対する投資は、持分法適用後の帳簿価額から減損損失累計額を控除した額をもって計上しており、帳簿価額には取得時に認識したのれんが含まれております。

連結財務諸表は、重要な影響力または共同支配の獲得日から喪失日までの関連会社およびジョイント・ベンチャーの損益およびその他の包括利益の変動に対する当社グループの持分を含んでおります。関連会社およびジョイント・ベンチャーが適用する会計方針が当社グループの会計方針と異なる場合には、当社グループの会計方針と整合させるため、必要に応じて当該持分法適用会社の財務諸表に調整を加えております。

関連会社またはジョイント・ベンチャーに対する重要な影響力を喪失し、持分法の適用を中止する場合は、売却持分に係る売却損益を損益として認識するとともに、残存している持分について公正価値で再測定し、当該評価差額をその期の損益として認識しております。

③ 連結上消去される取引

連結グループ内の債権債務残高および取引高、ならびに連結グループ内取引によって発生した未実現損益は、連結財務諸表の作成に際して消去しております。関連会社およびジョイント・ベンチャーとの取引から発生した未実現損益は、被投資企業に対する当社持分を上限として投資から加減算しております。

(2) 企業結合

企業結合は取得法を用いて会計処理しております。取得対価は、被取得企業の支配と交換に譲渡した資産、引き受けた負債および当社が発行する資本性金融商品の取得日の公正価値の合計として測定され、該当する場合は条件付対価を取得対価に含めております。

取得日において識別可能な資産および負債は、以下を除き、取得日における公正価値で認識しております。

- ① 繰延税金資産（または繰延税金負債）及び従業員給付契約に関連する負債（または資産）は、それぞれIAS第12号「法人所得税」およびIAS第19号「従業員給付」に従って認識し測定しております。
- ② IFRS第5号「売却目的で保有する非流動資産及び非継続事業」に従って売却目的に分類される資産または処分グループは、当該基準書に従って測定しております。

取得対価が識別可能な資産および負債の公正価値を上回る場合はのれんとして計上し、下回る場合には、直ちに損益として認識しております。

企業結合の当初の会計処理が企業結合が生じた決算日までに完了していない場合、当該完了していない項目については最善の見積りに基づく暫定的な金額で測定しております。取得日から1年以内の測定期間に入手した新たな情報が、取得日時時点で認識された金額の測定に影響を及ぼすものである場合には、取得日時時点で認識した暫定的な金額を遡及的に修正しております。

条件付対価は取得時に公正価値で認識し、取得後の公正価値変動は、上記測定期間中の測定に該当する場合には取得コストを修正し、そうでない場合には公正価値の変動として損益に認識しております。

当社グループは、非支配持分を公正価値で測定するか、または識別可能な純資産の認識金額に対する非支配持分の比例割合で測定するかを個々の企業結合取引ごとに選択しております。

企業結合を達成するために取得企業で発生した費用は、負債性金融商品および資本性金融商品の発行に関連する費用を除き、発生時に損益で認識しております。

なお、当社グループは、すべての共通支配下における企業結合取引について、継続的に帳簿価額に基づき会計処理しております。共通支配下における企業結合とは、企業結合当事企業もしくは事業のすべてが、企業結合の前後で同一の企業により最終的に支配され、かつ、その支配が一時的でない場合の企業結合であります。

(3) 外貨換算

① 外貨建取引の換算

外貨建取引は、取引日における為替レートにて当社グループの各機能通貨に換算しております。

決算日における外貨建貨幣性資産および負債、公正価値で測定される外貨建非貨幣性資産および負債は、決算日の為替レートにて機能通貨に換算しており、この結果生じる換算差額は、損益に認識しております。

外貨建取得原価にて測定される非貨幣性項目は、取引日の為替レートにて換算しております。

② 在外営業活動体の換算

在外営業活動体の財務諸表については、資産および負債は報告期間の決算日の為替レートで円貨に換算し、収益および費用は著しい変動のない限り、対応する報告期間における平均為替レートで円貨に換算しております。この結果生じる換算差額は、その他の包括利益として認識し、その累計額はその他の資本の構成要素において認識しております。

当社グループの在外営業活動体が処分される場合、当該在外営業活動体に関連した為替換算差額の累計額は処分時に損益に振り替えております。

(4) 金融商品

① デリバティブを除く金融資産

(i) 当初認識および測定

当社グループは、営業債権及びその他の債権を、これらの発生日に当初認識しております。その他のすべての金融資産は、当社グループが当該金融商品の契約当事者となった取引日に当初認識しております。

また、重大な金融要素を含んでいない営業債権及びその他の債権は、当初認識時に取引価格で測定しております。

デリバティブを除く金融資産は、当該金融資産の当初認識時点において、以下2つの要件をともに満たすものを償却原価で測定する金融資産に分類し、それ以外のものを公正価値で測定する金融資産に分類しております。

- ・ 契約上のキャッシュ・フローを回収するために資産を保有することを目的とする事業モデルに基づいて、資産が保有されている。
- ・ 金融資産の契約条件により、元本および元本残高に対する利息の支払のみであるキャッシュ・フローが特定の日に生じる。

公正価値で測定する金融資産は、取得後の公正価値変動を損益に計上する金融資産（以下、「損益を通じて公正価値で測定する金融資産」）と取得後の公正価値変動をその他の包括利益に計上する金融資産（以下、「その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産」）に分類しております。

当初認識時において償却原価測定の基準を満たさない負債性金融商品を、損益を通じて公正価値で測定する金融資産に分類しております。

売買目的保有でない資本性金融商品については、原則として当初認識時にその他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産として指定しております。

すべての金融資産は、損益を通じて公正価値で測定する金融資産に分類される場合を除き、公正価値に当該金融資産に直接起因する取引コストを加算した金額で測定しております。

(ii) 事後測定

金融資産の当初認識後は、その分類に応じて以下のとおり測定しております。

(a) 償却原価で測定する金融資産

当初認識後、実効金利法による償却原価で測定しております。

(b) 損益を通じて公正価値で測定する金融資産

当初認識後、各決算日において公正価値で再測定し、公正価値の変動および配当金等の収益を損益として認識しております。

(c) その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産

当初認識後の公正価値の変動額をその他の包括利益として認識し、認識を中止した場合または公正価値が著しく下落した場合に利益剰余金に振り替えております。当該金融資産からの配当金については損益として認識しております。

(iii) 認識の中止

金融資産は、キャッシュ・フローに対する契約上の権利が消滅した場合、または譲渡し所有に伴うすべてのリスクと経済価値が他の企業に移転した場合に認識を中止しております。

② 金融資産の減損

当社グループは償却原価で測定される金融資産に係る予想信用損失に対する貸倒引当金を認識しております。

信用リスクの著しい増大の判定

当社グループは、期末日ごとに、金融資産の債務不履行発生リスクを期末日現在と当初認識日現在で比較し、金融資産に係る信用リスクが当初認識以降に著しく増大しているかどうかを評価しております。

なお、当社グループは、信用リスクが著しく増加しているかどうかを当初認識以降の債務不履行の発生リスクの変化に基づいて判断しており、債務不履行の発生リスクに変化があるかどうかを評価するのにあたっては、主に期日経過の情報を考慮し、以下も考慮しております。

- ・金融資産の外部信用格付の著しい変化
- ・内部信用格付の格下げ
- ・借手の経営成績の悪化

予想信用損失アプローチ

予想信用損失は、契約に基づいて当社グループが受け取るべき契約上のキャッシュ・フローと、当社グループが受け取ると見込んでいるキャッシュ・フローとの差額の現在価値であります。金融資産に係る信用リスクが当初認識以降に著しく増大している場合には、当該金融資産に係る貸倒引当金を全期間の予想信用損失に等しい金額で測定し、著しく増加していない場合には、12ヶ月の予想信用損失に等しい金額で測定しております。

なお、上記にかかわらず、重大な金融要素を含んでいない営業債権については、常に、貸倒引当金を全期間の予想信用損失に等しい金額で測定しております。

予想信用損失の測定に当たっては、過去の事象、現在の状況及び将来の経済状況の予測についての、報告日において利用可能な合理的で裏付け可能な情報を用いており、個別に重要な金融資産は個別に予想信用損失を評価し、個別に重要ではない金融資産は所在地、期日超過の日数、保全の状況、外部の信用格付等を基に信用リスクの特徴が類似する資産ごとにグルーピングを行い、集合的に予想信用損失を評価し、損失評価引当金を計上しております。

また、債務者が支払期限到来後90日以内に支払いを行わない場合など、金融資産の全部または一部について回収ができない、または回収が極めて困難であると判断された場合には債務不履行としております。

債務不履行に該当した場合、又は発行者又は債務者の著しい財政的困難が存在する場合、信用減損しているものと判断しております。

金融資産に係る貸倒引当金の繰入額は、純損益で認識しております。貸倒引当金の戻入が発生した場合、純損益で認識しております。

なお、債務者が当社グループと合意した返済計画を遂行できないなど、回収が合理的に見込めない場合には、金融資産を直接償却しております。これには通常、当社グループが借手が直接償却対象の金額を返済するために十分なキャッシュ・フローを生み出す資産または収益源を有していないと判断した場合が該当します。当社グループでは、直接償却した金融資産に対しても、期日経過債権を回収できるよう、履行強制活動を継続しております。

③ デリバティブを除く金融負債（株式買取債務を含む。条件付対価は「(2)企業結合」を参照）

(i) 当初認識及び測定

当社グループは、当社グループが発行した負債証券を、その発行日に当初認識しております。企業結合により生じる条件付対価および非支配株主から持分を購入する株式買取債務については、当社グループが、被取得企業の支配を獲得した日に認識しております。その他の金融負債はすべて、当社グループが当該金融商品の契約の当事者になる取引日に認識しております。

デリバティブを除く金融負債は、当該金融負債の当初認識時点において、損益を通じて公正価値で測定する金融負債と償却原価で測定する金融負債とに分類しております。

すべての金融負債は公正価値で当初測定しておりますが、償却原価で測定する金融負債については、直接起因する取引コストを控除した金額で測定しております。また、株式買取債務は将来の償還金額の現在価値で測定しております。

(ii) 事後測定

金融負債は当初認識後に、その分類に応じて以下のとおり測定しております。ただし、株式買取債務は償還金額の現在価値で測定しており、その変動は損益として認識しております。

(a) 償却原価で測定する金融負債

当初認識後、実効金利法による償却原価で測定しております。

(b) 損益を通じて公正価値で測定する金融負債

当初認識後、各決算日において公正価値で再測定し、公正価値の変動は損益として認識しております。

(iii) 認識の中止

金融負債は、義務が履行されたか、免除されたか、または失効した場合に認識を中止しております。

④ デリバティブ及びヘッジ会計

当社グループは、為替変動リスクや金利変動リスクをそれぞれヘッジするために、為替予約取引、金利スワップ取引等のデリバティブを利用しております。

当社グループは、ヘッジ開始時に、ヘッジ対象とヘッジ手段の関係ならびにヘッジに関するリスク管理目的および戦略について、指定および文書化を行っております。当該文書は、ヘッジ関係、リスク管理目的およびヘッジの実行に関する戦略ならびにヘッジの有効性の評価を含んでおります。

これらのヘッジは、公正価値またはキャッシュ・フローの変動を相殺する上で非常に有効であることが見込まれますが、ヘッジ期間中にわたり実際に非常に有効であったか否かを判断するために、ヘッジ関係を継続的に評価しております。

デリバティブは公正価値で当初認識しております。また、当初認識後は公正価値で測定し、その事後的な変動は以下のとおり処理しております。

なお、ヘッジ会計については、経過措置によりIAS第39号を引き続き継続して適用しております。

(i) キャッシュ・フロー・ヘッジ

ヘッジ手段に係る利得および損失のうちヘッジが有効である部分については、公正価値の変動額をその他の包括利益に認識し、ヘッジ対象のキャッシュ・フローが損益に影響を与えた時点でヘッジ対象とともに損益に認識しております。

ヘッジが有効でない部分については、公正価値の変動額を損益に認識しております。

ヘッジ手段が失効、売却、終結または行使された場合、ヘッジがヘッジ会計の要件を満たしていない場合およびヘッジ指定を取り消した場合には、ヘッジ会計を中止しております。

(ii) 在外営業活動体に対する純投資のヘッジ

在外営業活動体に対する純投資から発生する換算差額については、キャッシュ・フロー・ヘッジと同様の方法で会計処理しております。

ヘッジ手段に係る利得および損失のうち、有効部分はその他の包括利益で認識し、非有効部分は損益として認識しております。

在外営業活動体の処分時には、従来その他の包括利益を通じて資本として認識していた累積損益を損益に振り替えております。

(iii) ヘッジ指定されていないデリバティブ

デリバティブの公正価値の変動は損益として認識しております。

⑤ 金融商品の相殺

金融資産と金融負債は、認識された金額を相殺する強制可能な法的権利が現時点で存在し、かつ純額ベースで決済するかまたは資産を実現すると同時に負債を決済する意図が存在する場合にのみ相殺し、純額で計上しております。

(5) 現金及び現金同等物

現金及び現金同等物は、手許現金、随時引き出し可能な預金および容易に換金可能であり、かつ価値の変動について僅少なリスクしか負わない取得日から3ヶ月以内に償還期限の到来する短期投資から構成されております。

(6) 棚卸資産

棚卸資産は主にスポーツ、エンタテインメントの作品および権利で構成され、取得原価と正味実現可能価額のいずれか低い金額により測定しております。取得原価は主として個別法に基づいて算定しております。

(7) 有形固定資産（使用権資産を除く）

有形固定資産の当初認識後の測定について原価モデルを採用しており、取得原価から減価償却累計額および減損損失累計額を控除した金額で測定しております。

取得原価には、資産の取得に直接関連する費用、資産の解体、除去および原状回復費用が含まれております。

土地等の償却を行わない資産を除き、有形固定資産は見積耐用年数にわたり、主として定額法により減価償却を行っております。

主要な有形固定資産の見積耐用年数は、以下のとおりであります。

・建物及び構築物　：　2～100年

減価償却方法、耐用年数および残存価額は決算日において見直しを行い、必要に応じて改定しております。

(8) のれんおよび無形資産

① のれん

のれんは償却を行わず、取得原価から減損損失累計額を控除した金額で測定しております。

② 無形資産（使用権資産を除く）

無形資産の当初認識後の測定について原価モデルを採用しており、取得原価から償却累計額および減損損失累計額を控除した金額で測定しております。

個別に取得した無形資産は、当初認識時に取得原価で測定し、企業結合で取得した無形資産の取得原価は、取得日時点の公正価値としております。

自己創設無形資産は、資産の認識規準を最初に満たした日以降に発生する支出の合計額を取得原価としております。

無形資産はそれぞれの見積耐用年数にわたり定額法で償却しております。

主要な無形資産の見積耐用年数は、以下のとおりであります。

・ソフトウェア：3～5年

・顧客との関係：効果の及ぶ期間（主として5年～18年）

有限の耐用年数を有する無形資産の償却方法および耐用年数は決算日において見直しを行い、必要に応じて改定しております。

(9) リース

当社グループは、契約の開始時に、当該契約がリース又はリースを含んだものであるのかどうかを判定しております。

契約が特定された資産の使用を支配する権利を一定期間にわたり対価と交換に移転する場合には、当該契約はリースであるか又はリースを含んでおります。

リースの開始日において、使用権資産及びリース債務を認識しております。使用権資産は開始日において取得原価で測定しております。開始日後においては、原価モデルを適用して、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除して測定しております。

当初認識後、使用権資産は、開始日から使用権資産の耐用年数又はリース期間の終了時のいずれか早い時まで定額法で減価償却しております。

リース債務は、開始日において同日現在で支払われていないリース料の現在価値で測定しております。開始日後においては、リース債務に係る金利や、支払われたリース料を反映するようにリース債務の帳簿価額を増減しております。リース債務を見直した場合又はリースの条件変更が行われた場合には、リース債務を再測定し使用権資産を修正しております。なお、短期リース及び少額資産のリースについてIFRS第16号第6項を適用し、リース料をリース期間にわたり定額法により費用認識しております。

(10) 投資不動産

投資不動産とは、賃貸収入またはキャピタル・ゲイン、もしくはその両方を得ることを目的として保有する不動産であります。

当社グループは投資不動産の当初認識後の測定について原価モデルを採用しており、取得原価から減価償却累計額および減損損失累計額を控除した金額で測定しております。

土地等の減価償却を行わない資産を除き、見積耐用年数にわたり主として定額法により減価償却を行っており、見積耐用年数は6年～50年であります。

減価償却方法、耐用年数および残存価額は、決算日において見直しを行い、必要に応じて改定しております。

(11) 非金融資産の減損

当社グループは決算日において、棚卸資産および繰延税金資産を除く非金融資産が減損している可能性を示す兆候があるか否かを判定し、減損の兆候が存在する場合には当該資産の回収可能価額に基づき減損テストを実施しております。

のれんは償却を行わず、減損の兆候の有無にかかわらず年に一度、または減損の兆候がある場合はその都度、減損テストを実施しております。のれんの減損テストの詳細については、「15. のれんおよび無形資産」をご参照ください。

資産の回収可能価額は資産または資金生成単位の処分コスト控除後の公正価値と使用価値のいずれか高い方の金額としており、資産が他の資産または資産グループから概ね独立したキャッシュ・インフローを生成しない場合を除き、個別の資産ごとに決定しております。

資産または資金生成単位の帳簿価額が回収可能価額を超過する場合には、当該資産は回収可能価額まで減額し、減損損失を認識しております。

のれんについて認識した減損損失は、以後の期間において戻入を認識しておりません。のれん以外の資産について過年度に認識した減損損失については、決算日において、認識した減損損失がもはや存在しないまたは減少している可能性を示す兆候があるか否かを判定しております。このような兆候が存在する場合には、回収可能価額の見積りを行い、当該回収可能価額が資産の帳簿価額を上回る場合には、減損損失の戻入を認識しております。減損損失の戻入額は、減損損失を認識しなかった場合の減価償却または償却控除後の帳簿価額を上限としております。

なお、持分法適用会社に対する投資の帳簿価額の一部を構成するのれんは区分して認識しないため、個別に減損テストを実施しておりません。持分法適用会社に対する投資が減損の兆候が存在する場合には、投資全体の帳簿価額について単一の資産として減損テストを行っております。

(12) 売却目的で保有する非流動資産

継続的使用ではなく、主に売却取引により回収される非流動資産または資産グループは、現状で直ちに売却することが可能であり、経営者が売却計画の実行を確約し、1年以内で売却が完了する予定である場合に売却目的保有に分類しております。

当社グループは売却目的保有に分類された非流動資産または資産グループを、帳簿価額と売却コスト控除後の公正価値のいずれか低い方の金額で測定しております。

(13) 退職後給付

当社グループは従業員の退職給付制度として確定給付制度および確定拠出制度を設けております。

確定給付制度については、確定給付制度債務の現在価値と制度資産の公正価値との純額を負債または資産として認識しております。

当社グループは確定給付制度債務の現在価値および関連する当期勤務費用ならびに過去勤務費用を、予測単位積増方式を使用して制度ごとに算定しております。割引率は、将来の毎年度の給付支払見込日までの期間を基に割引期間を設定し、割引期間に対応した決算日時点の優良社債の利回りに基づき算定しております。

確定給付型退職給付制度の勤務費用および利息費用は損益として認識し、利息純額の算定には前述の割引率を使用しております。また、確定給付型退職給付制度の再測定額は、発生した期においてその他の包括利益として認識し、直ちに利益剰余金に振替えております。過去勤務費用は、発生した期の損益として認識しております。

確定拠出型の退職給付に係る費用は、従業員が役務を提供した期間に損益として認識しております。

(14) 引当金

当社グループは、過去の事象の結果として現在の法的または推定的債務を有しており、債務の決済を要求される可能性が高く、かつ当該債務の金額について信頼性のある見積りが可能である場合に引当金を認識しております。

貨幣の時間価値の影響が重要である場合、引当金は当該負債に特有のリスクを反映させた割引率を用いた現在価値により測定しております。

(15) 収益

当社グループは、下記の5ステップアプローチに基づき、収益を認識しております。

ステップ1：顧客との契約を識別する

ステップ2：契約における履行義務を識別する

ステップ3：取引価格を算定する

ステップ4：取引価格を契約における履行義務に配分する

ステップ5：企業が履行義務の充足時に収益を認識する

当社グループは、顧客に対して広告業、情報サービス業およびその他の事業を提供しております。

広告業においては、主に各種メディアへの広告出稿およびクリエイティブ・サービスを含む広告制作や各種コンテンツサービス等のサービスの提供を行っております。

各種メディアへの広告出稿に関しては、主にメディアに広告出稿がなされた時点で当該サービスに対する支配が顧客に移転し、当社グループの履行義務が充足されることから、当該時点で収益を認識しております。広告制作や各種コンテンツサービス等のサービスの提供に関しては、主に制作物の納品または役務提供により当該財またはサービスに対する支配が顧客に移転し、当社グループの履行義務が充足されることから、当該履行義務の充足に応じて収益を認識しております。なお、スポーツイベントのマーケティング権等の権利ビジネスにおいては、顧客に付与された権利の内容に応じて、一時点において当該権利の使用権が顧客に移転するものは、当該一時点において収益を認識し、また、一定の期間において当該権利が顧客が使用可能となるものは、当該一定の期間にわたり収益を認識しております。一定の期間にわたり収益を認識しているものは、主に契約期間の経過とともに履行義務が充足されるものであり、収益は当該履行義務が充足される契約期間における期間按分にて計上しております。

広告業の収益は、約束の履行に対する主たる責任、在庫リスク、価格設定の裁量権等を考慮すると、主として代理人としての性質が強いと判断されるため、当社グループが提供するサービスに対する報酬として顧客から受領する対価から関連する原価を控除した純額、あるいは手数料としての一定の報酬対価により計上しています。ただし、本人としての性質が強いと判断される一部の取引に関しては、顧客から受領した対価と原価を総額で計上しております。

広告業における取引の対価は、履行義務を充足してから主として1年以内に受領しており、重大な金融要素は含んでおりません。

情報サービス業においては、主にソフトウェア製品・商品の販売、受託システム開発、アウトソーシング・運用保守サービス等のサービスの提供を行っております。

ソフトウェア製品・商品の販売に関しては、顧客への納品時点で当該製商品の支配が顧客に移転し、当社グループの履行義務が充足されるため、当該時点で収益を認識しております。受託開発のソフトウェアに関しては、開発の進捗に応じて顧客の資産が増価するとともに顧客が当該資産の支配を獲得し、これに応じて当社グループの履行義務が充足されるため、開発の進捗度に応じて収益を認識しております。開発の進捗度は、履行義務の充足に使用されたインプット（発生したコスト）が、当該履行義務を完全に充足するまでに予想されるインプット合計に占める割合に基づいて算出しております。また、運用保守サービスに関しては契約期間の経過とともに履行義務が充足されるものであり、収益は当該履行義務が充足される契約期間における期間按分にて計上しております。

情報サービス業の収益は、販売契約における対価から、値引きなどを控除した金額で算定しております。また、約束の履行に対する主たる責任、在庫リスク、価格設定の裁量権等を考慮すると、本人としての性質が強いと判断されるため、収益及び原価を総額で計上しております。

情報サービス業における取引の対価は、履行義務を充足してから主として1年以内に受領しており、重大な金融要素は含んでおりません。

その他の事業においては、事務所賃貸、ビルサービス、受託計算業務等の事業を行っております。

連結損益計算書に開示している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、IFRSに準拠した開示ではありません。

(16) 金融収益および金融費用

金融収益は主として、受取利息および受取配当金から構成され、受取利息は実効金利法に基づき発生時に認識し、受取配当金は配当を受ける権利が確定した時点で認識しております。

金融費用は主として借入金および社債に対する支払利息から構成され、支払利息は実効金利法に基づき発生時に認識しております。

(17) 法人所得税

法人所得税費用は当期法人所得税と繰延法人所得税から構成されております。これらは、その他の包括利益または資本で直接認識する項目から生じる場合および企業結合から生じる場合を除き、損益として認識しております。

当期法人所得税は、税務当局に対する納付もしくは税務当局から還付が予想される金額で測定され、税額の算定に使用する税率または税法は、決算日までに制定もしくは実質的に制定されているものであります。

繰延税金資産および負債は、資産および負債の会計上の帳簿価額と税務上の金額との一時差異に対して認識しております。企業結合以外の取引で、かつ会計上の損益および課税所得のいずれにも影響を及ぼさない取引における資産または負債の当初認識に係る差異については、繰延税金資産および負債を認識しておりません。さらに、のれんの当初認識において生じる将来加算一時差異についても、繰延税金負債を認識しておりません。

子会社、関連会社およびジョイント・ベンチャーに対する投資に係る将来加算一時差異について繰延税金負債を認識しております。ただし、一時差異の解消時期をコントロールでき、かつ予測可能な期間内において一時差異が解消しない可能性が高い場合には認識しておりません。子会社、関連会社およびジョイント・ベンチャーに係る将来減算一時差異から発生する繰延税金資産は、一時差異からの便益を利用するのに十分な課税所得があり、かつ予測可能な将来に解消されることが予期される可能性が高い範囲でのみ認識しております。

繰延税金資産および負債は、決算日に制定または実質的に制定されている税率に基づいて、当該資産が実現されるまたは負債が決済される年度に適用される税率を見積り、算定しております。

繰延税金資産は、税務上の繰越欠損金、繰越税額控除および将来減算一時差異のうち、将来の課税所得に対して利用できる可能性が高いものに限り認識しております。繰延税金資産は毎決算日に見直し、税務便益の実現が見込めないと判断される部分について減額しております。

繰延税金資産および負債は、当期税金資産と当期税金負債を相殺する法律上強制力のある権利を有し、かつ法人所得税が同一の税務当局によって同一の納税主体に課されている場合に相殺しております。

(18) 資本

① 資本金および資本剰余金

当社が発行する資本性金融商品は、資本金および資本剰余金に計上しております。また、その発行に直接起因する取引費用は資本から控除しております。

② 自己株式

自己株式は取得原価で評価し、資本から控除して表示しており、自己株式の購入、売却または消却において損益は認識しておりません。

自己株式を売却した場合の帳簿価額と売却時の対価との差額は資本として認識しております。

③ 非支配持分へ付与されたプット・オプション

当社グループが非支配持分の所有者に対して付与した子会社株式の売建プット・オプションについて、付与時点において非支配持分を認識し、のれんの金額の算定には含めておりません。

また、売建プット・オプションについて、その償還金額の現在価値をその他の金融負債として当初認識し、同額を利益剰余金から減額しております。

(19) 1株当たり利益

基本的1株当たり当期利益は、親会社の普通株主に帰属する当期利益を、その期間の自己株式を調整した発行済普通株式の加重平均株式数で除して算定しております。希薄化後1株当たり当期利益は、希薄化効果を有するすべての潜在株式の影響を調整して算定しております。

(20) 株式報酬

当社および一部の子会社は、株式報酬制度として、持分決済型および現金決済型の株式報酬制度を採用しております。

持分決済型の株式報酬は、受領した役務およびそれに対応する資本の増加を付与日における資本性金融商品の公正価値で測定し、権利確定期間にわたって費用として計上され、同額を資本の増加として認識しております。

現金決済型の株式報酬は、受領した役務および発生した負債を当該負債の公正価値で測定し、権利確定期間にわたって費用として計上され、同額を負債の増加として認識しております。また、当該負債の公正価値は決算日および決済日に再測定し、公正価値の変動を純損益として認識しております。

(21) 調整後営業利益

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

買収行為に関連する損益：買収に伴う無形資産の償却費、M&Aに伴う費用、被買収会社に帰属する株式報酬費用、完全子会社化に伴い発行した株式報酬費用

一時的要因の例示：構造改革費用、減損、固定資産の売却損益など

調整後営業利益はIFRSで定義されている指標ではありませんが、経営者は当該情報が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、連結損益計算書および「6.セグメント情報」に自主的に開示しております。

(22) 重要な会計方針の変更

2019年9月公表の「金利指標改革 - IFRS第9号「金融商品」、IAS第39号「金融商品：認識及び測定」及びIFRS第7号「金融商品：開示」の修正」は、IBOR改革によって引き起こされる不確実性の潜在的な影響を軽減するために、特定のヘッジ会計の要件を改訂しました。

本改訂は、特定のヘッジ会計に係る要求事項を修正し、金利指標改革の結果として金利指標が変更されないと仮定して、企業がヘッジ会計の要求事項を適用するものであります。

当社グループは、当連結会計年度より、本改訂を適用しておりますが、連結財務諸表に与える重要な影響はありません。

4. 重要な会計上の判断、見積りおよび仮定

当社グループは、連結財務諸表を作成するために、会計方針の適用ならびに資産、負債、収益および費用の報告額に影響を及ぼす判断、会計上の見積りおよび仮定を用いております。見積りおよび仮定は、過去の実績や状況に応じ合理的だと考えられる様々な要因に基づく経営者の最善の判断に基づいております。しかしながら実際の結果は、その性質上、見積りおよび仮定と異なることがあります。

見積りおよびその基礎となる仮定は継続して見直されております。これらの見積りの見直しによる影響は、当該見積りを見直した期間および将来の期間において認識しております。

連結財務諸表に重要な影響を与える会計方針を適用する過程で行った判断に関する情報は、主に以下のとおりであります。

- ・子会社、関連会社およびジョイント・ベンチャーの範囲（「3. 重要な会計方針（1）連結の基礎」）
- ・収益認識（「3. 重要な会計方針（15）収益」）
- ・資金生成単位グループへののれんの配分（「15. のれんおよび無形資産」）

連結財務諸表で認識する金額に重要な影響を与える見積りおよび仮定は、以下のとおりであります。

- ・有形固定資産、のれん、無形資産および投資不動産の減損（「14. 有形固定資産」、「15. のれんおよび無形資産」および「17. 投資不動産」）
- ・金融商品の評価（「36. 金融商品」）
- ・確定給付制度債務の評価（「23. 退職後給付」）
- ・引当金（「22. 引当金」）
- ・繰延税金資産の回収可能性（「19. 法人所得税」）
- ・株式買取債務に係る再測定額（「36. 金融商品」）

（追加情報）

新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う会計上の見積りについて

- ・棚卸資産、引当金及び偶発負債等の評価に係る会計上の見積り

新型コロナウイルス感染症の拡大は、経済や企業活動に広範な影響を与える事象であり、当社グループの事業活動にも影響を及ぼしております。

国際オリンピック委員会と東京2020組織委員会は、2020年3月に、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会を2021年7月に延期することを発表しましたが、主に棚卸資産、引当金及び偶発負債等の評価に係る会計上の見積りにおいては、同競技大会の2021年7月の開催を前提として、連結財務諸表作成時に入手可能な情報にもとづき最善の見積りを行っております。

- ・海外事業におけるのれんの減損損失

当連結会計年度において、直近の実績を踏まえた最新の事業計画を基に海外事業に係るのれんの年次の減損テストを行った結果、海外事業におけるのれんの減損損失140,367百万円を認識しました。

のれん減損テストにおける回収可能価額は、経営陣により承認された翌連結会計年度の予算およびその後4ヶ年の業績予想を基礎とする使用価値に基づき算定しております。海外事業セグメント全体および各資金生成単位グループにおける当該予算および業績予想は、新型コロナウイルス感染症の拡大による影響は、当連結会計年度が最も影響が大きく、翌連結会計年度およびそれ以降は回復基調になるという前提をしております。のれん減損テストの詳細は、「15. のれんおよび無形資産（2）重要なのれんおよび無形資産 及び（3）のれんの減損テスト」をご参照ください。

5. 未適用の新基準書

連結財務諸表の承認日までに新設または改訂が行われた新基準書および新解釈指針のうち、当社グループが早期適用していない主なものは、以下のとおりであります。新しいIFRS適用による当社グループへの影響は検討中であり、現時点で見積することはできません。

基準書	基準名	強制適用時期 (以降開始年度)	当社グループ 適用時期	新設・改訂の概要
IFRS第16号	リース	2020年6月1日	2021年12月期	借手が新型コロナウイルス感染症に関連した家賃免除や一時的な家賃減額などの賃料減免を会計処理することを容易にするためのもの。
IFRS第7号 IFRS第9号 IAS第39号	金融商品：開示 金融商品 金融商品：認識及び測定	2021年1月1日	2021年12月期	金利指標改革-フェーズ2（既存の金利指標を代替的な金利指標に置換える時に生じる財務報告への影響に関する改訂）
IAS第1号	財務諸表の表示	2023年1月1日	2023年12月期	債務及び他の負債を流動又は非流動にどのように分類するのかを明確化

6. セグメント情報

(1) 報告セグメントの概要

当社グループの報告セグメントは、当社グループの構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が、経営資源の配分の決定および業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものであります。

当社グループは、主として広告を中心に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、国内事業と海外事業に区分して管理をしております。

したがって、当社グループは「国内事業」、「海外事業」の2つを報告セグメントとしております。

(2) 報告セグメントに関する情報

報告されている事業セグメントの会計処理の方法は、「3. 重要な会計方針」における記載と同一であります。

報告セグメントの利益は、営業利益から「買収により生じた無形資産の償却」などの（調整項目）を調整した利益をベースとしております。

セグメント間収益は市場実勢価格に基づいております。

前連結会計年度(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

(単位：百万円)

	国内事業	海外事業	計	消去	連結
売上高(注) 1	1,921,309	3,235,674	5,156,984	△10,182	5,146,802
収益(注) 2	454,002	604,061	1,058,063	△10,182	1,047,881
売上総利益(注) 3	380,366	559,772	940,139	△753	939,385
セグメント利益（調整後営業利益）(注) 4 (調整項目)	72,488	68,361	140,850	△98	140,751
買収により生じた無形資産の償却	—	—	—	—	△34,806
販売費及び一般管理費(注) 7	—	—	—	—	△1,327
貸倒引当金繰入額	—	—	—	—	△3,927
構造改革費用(注) 8	—	—	—	—	△19,682
減損損失(注) 9	—	—	—	—	△73,670
その他の収益(注) 7	—	—	—	—	185
その他の費用(注) 7	—	—	—	—	△10,881
営業損失（△）	—	—	—	—	△3,358
持分法による投資利益	—	—	—	—	517
段階取得に係る再測定による利益	—	—	—	—	2,175
金融収益	—	—	—	—	6,819
金融費用	—	—	—	—	48,922
税引前損失（△）	—	—	—	—	△42,769
セグメント資産(注) 5 (その他の項目)	1,556,652	2,399,055	3,955,707	△159,978	3,795,729
減価償却費および償却費（買収により生じた無形資産の償却を除く）	20,373	34,788	55,161	—	55,161
持分法で会計処理されている投資	46,965	696	47,662	—	47,662
資本的支出	12,995	19,249	32,244	—	32,244
使用権資産増加額	7,811	15,646	23,457	—	23,457

当連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

(単位: 百万円)

	国内事業	海外事業	計	消去/全社 (注) 6	連結
売上高(注) 1	1,725,278	2,777,306	4,502,585	△ 4,368	4,498,216
収益(注) 2	423,987	519,624	943,611	△ 4,368	939,243
売上総利益(注) 3	348,902	486,302	835,205	△ 163	835,042
セグメント利益(調整後営業利益)(注) 4	62,746	66,518	129,264	△ 5,284	123,979
(調整項目)					
買収により生じた無形資産の償却	—	—	—	—	△31,877
販売費及び一般管理費(注) 7	—	—	—	—	△4,109
構造改革費用(注) 8	—	—	—	—	△78,394
減損損失(注) 9	—	—	—	—	△144,720
その他の収益(注) 7	—	—	—	—	95
その他の費用(注) 7	—	—	—	—	△5,598
営業損失(△)	—	—	—	—	△140,625
持分法による投資利益	—	—	—	—	1,680
持分法で会計処理されている投資に係る減損損失	—	—	—	—	958
関連会社株式売却益	—	—	—	—	144
段階取得に係る再測定による利益	—	—	—	—	44
金融収益	—	—	—	—	18,871
金融費用	—	—	—	—	20,290
税引前損失(△)	—	—	—	—	△141,133
セグメント資産(注) 5	1,262,241	2,073,436	3,335,678	44,734	3,380,412
(その他項目)					
減価償却費および償却費(買収により生じた無形資産の償却を除く)	20,274	33,816	54,091	—	54,091
持分法で会計処理されている投資	50,397	508	50,906	—	50,906
資本的支出	10,499	10,974	21,474	—	21,474
使用権資産増加額	4,196	6,983	11,179	—	11,179

- (注) 1 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、自主的に開示しております。
- 2 前連結会計年度の収益の「消去」および当連結会計年度の収益の「消去/全社」は、セグメント間取引(売上高と同額)の消去によるものであります。
- 3 前連結会計年度の売上総利益の「消去」および当連結会計年度「消去/全社」は、セグメント間取引の消去によるものであります。
- 4 前連結会計年度のセグメント利益(調整後営業利益)の「消去」は、セグメント間取引の消去によるものであります。当連結会計年度のセグメント利益(調整後営業利益)の「消去/全社」は、持株会社に帰属する全社費用およびセグメント間取引の消去によるものであります。なお、持株会社に帰属する全社費用は、持株会社の人件費等であります。
- 5 前連結会計年度のセグメント資産の「消去」は、セグメント間取引の消去によるものであります。当連結会計年度のセグメント資産の「消去/全社」は、持株会社に帰属する全社資産およびセグメント間取引の消去によるものであります。なお、持株会社に帰属する全社資産は、持株会社の資金(現金及び預金)およびグループ内向け貸付金等であります。

- 6 当社は2020年1月1日付で「株式会社電通グループ」に商号変更し、当社グループは持株会社体制へ移行いたしました。当連結会計年度において、セグメント利益（調整後営業利益）の「消去/全社」は、持株会社に帰属する全社費用により5,015百万円減少し、セグメント資産の「消去/全社」は、持株会社に帰属する全社資産により223,221百万円増加しております。
- 7 販売費及び一般管理費、その他の収益およびその他の費用の内訳は、以下のとおりであります。
- 8 構造改革費用のセグメントごとの内訳は、前連結会計年度では国内事業該当なし、海外事業19,682百万円、当連結会計年度では国内事業24,278百万円、海外事業54,115百万円であります。また、当連結会計年度の海外事業における構造改革費用には、減損損失が2,214百万円含まれております。
- 9 減損損失のセグメントごとの内訳は、前連結会計年度では国内事業0百万円、海外事業73,669百万円、当連結会計年度では国内事業4,352百万円、海外事業140,367百万円であります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
販売費及び一般管理費		
特別退職金	42	—
M&A関連コスト	1,414	701
株式報酬費用(注) 1	—	1,178
その他	△129	2,228
合計	1,327	4,109
その他の収益		
固定資産売却益	141	11
その他	43	83
合計	185	95
その他の費用		
固定資産売却損	64	22
被買収会社に帰属する株式報酬費用(注) 1	9,568	3,094
その他	1,248	2,482
合計	10,881	5,598

(注) 1 「販売費及び一般管理費」に含まれる株式報酬費用は、マークル社の完全子会社化に伴い創設した当社株式を用いた株式報酬制度から発生した株式報酬費用であります。

「その他の費用」に含まれる被買収会社に帰属する株式報酬費用は、具体的には2016年の買収以前より被買収会社であったマークル社において存在していたストックオプション制度に関連して発生した株式報酬費用であります。株式報酬費用は原則として「販売費及び一般管理費」に含めて表示しておりますが、当該株式報酬費用の測定においては、株式買取義務と同様、買収後の関連債務の公正価値変動が含まれるという特殊性を考慮し、「その他の費用」に含めて表示しております。

(3) 製品およびサービスに関する情報

当社グループは、広告業として新聞、雑誌、ラジオ、テレビ、インターネット、セールスプロモーション、映画、屋外、交通その他すべての広告業務取扱いおよび広告表現に関する企画、制作ならびにマーケティング、PR、コンテンツサービス等のサービス活動の一切を行っております。また、情報サービス業として、情報サービスおよび情報関連商品の販売等を行っており、その他の事業として、事務所賃貸、ビルサービス、受託計算業務等を行っております。

製品およびサービスの区分ごとの外部顧客からの収益は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
広告業	966,873	854,688
情報サービス業	77,352	81,330
その他の事業	3,655	3,224
合計	1,047,881	939,243

(4) 地域に関する情報

① 外部顧客からの売上収益

海外のうち、米国に帰属する収益は、前連結会計年度231,801百万円、当連結会計年度209,381百万円であります。当該金額は、原則として顧客の所在地を基礎としております。

② 非流動資産（有形固定資産、のれん、無形資産および投資不動産）

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
日本	270,945	263,898
海外（英国および米国等）	1,081,320	853,212
合計	1,352,266	1,117,111

(注) 1 非流動資産は当社グループ各社の所在地を基礎としております。

2 海外の中には、特定の国に紐づかないのれんおよび無形資産が、前連結会計年度は748,630百万円および203,368百万円、当連結会計年度は588,553百万円および163,107百万円それぞれ含まれています。

(5) 主要な顧客に関する情報

外部顧客への収益のうち、連結損益計算書の収益の10%以上を占める顧客が存在しないため、記載を省略しております。

7. 企業結合等関係

前連結会計年度(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

当社グループが、前連結会計年度に取得した被取得企業は、主に以下のとおりです。

被取得企業の名称	設立地
Videobeat	ドイツ
Filter	米国
Branded	香港
BJL	英国
Happy Marketer	シンガポール
Comunica+A	スペイン
Redder	ベトナム
Re: Production	英国
E-Nor	米国
Davanti	ニュージーランド
Ugam	インド
People & Screens	ロシア
MuteSix	米国
EBP	中国
Ambient Digital	ベトナムおよびミャンマー
Chef	コロンビア
株式会社VOYAGE GROUP	日本

当社グループのオペレーション強化、成長が速い地域を中心とした当社グループのシェア拡大、および、当社グループのメディアとデジタル分野における能力の強化を目的に、企業結合を実施しました。

なお、当社グループは前連結会計年度において、複数企業の株式取得を行っておりますが、個別には連結財務諸表に与える影響に重要性がないため、以下の金額については、個別の記載は省略しております。

取得した事業の取得原価は、60,318百万円です。取得原価の内訳は、現金35,275百万円、株式8,874百万円および、条件付対価16,168百万円です。

株式のうち6,604百万円は、取得対価としてVOYAGE GROUPに対して交付した当社の連結子会社であるサイバー・コミュニケーションズの普通株式243,336株であり、VOYAGE GROUPの資本持分の公正価値にもとづき算定しています。残りの2,270百万円については、People & Screensに対する資本持分を支配獲得日の公正価値で算定しております。

連結損益計算書の段階取得に係る再測定による利益は、前連結会計年度において当社が支配獲得時に既に保有していたPeople & Screensに対する資本持分を支配獲得日の公正価値で再測定した結果、段階取得に係る再測定による利益2,175百万円を認識しております。

条件付対価は被取得企業の業績に応じて算定されます。また、取得関連費用は1,414百万円です。

企業結合日における資産及び負債の公正価値、支払対価、非支配持分及びのれんは以下のとおりであります。

(単位：百万円)

資産合計	53,691
負債合計	24,664
識別可能な純資産の公正価値	29,027
支払対価	60,318
非支配株主持分（注） 1	6,379
のれん（注） 2	37,670

（注） 1 非支配株主持分は、支配獲得日における識別可能な被取得企業の純資産額の公正価値に、非支配株主に個別に帰属する部分を除き、企業結合後の持分比率を乗じて測定しております。

（注） 2 のれんは、期待される将来の超過収益力を反映しています。税務上損金算入を見込んでいる金額は10,988百万円です。

上記金額は現時点での最善の見積りによる公正価値であるため、支配獲得日時点で存在していた事実や状況に関する追加的な情報が得られ評価される場合、支配獲得日から1年間は修正することがあります。

連結損益計算書に含まれる、支配獲得日以降における被取得企業の収益は27,113百万円、当期利益は2,902百万円です。

（プロフォーマ情報）

仮に、企業結合が前連結会計年度の開始日に行われたと仮定した場合、連結損益計算書における収益は1,056,390百万円、当期損失は73,616百万円となります。

なお、当該プロフォーマ情報は監査証明を受けておりません。また、当該情報は必ずしも将来起こりうるべき事象を示唆するものではありません。また、実際に出資が期首時点に行われた場合の当社グループの経営成績を示すものでもありません。

当連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

当社グループが、当連結会計年度に取得した被取得企業は、主に以下のとおりです。また、キャスレーコンサルティング㈱から一部事業を譲り受けております。

被取得企業の名称	設立地
4Cite	米国
Digital Pi	米国
Media Storm	米国
㈱エルフト(現 ㈱電通エルフトアーキテクト)	日本
㈱IPG	日本

当社グループのオペレーション強化、成長が速い地域を中心とした当社グループのシェア拡大、および、当社グループのメディアとデジタル分野における能力の強化を目的に、企業結合を実施しました。

なお、当社グループは当連結会計年度において、複数企業の株式を取得し、また事業を譲り受けておりますが、個別には連結財務諸表に与える影響に重要性がないため、以下の金額については、個別の記載は省略しております。

当社グループが当連結会計年度において取得した事業の取得原価は、12,774百万円です。取得原価の内訳は、現金9,999百万円、株式444百万円および、条件付対価2,331百万円です。

株式444百万円は、㈱IPGに対する資本持分を支配獲得日の公正価値で算定しております。連結損益計算書の段階取得に係る再測定による利益は、当連結会計年度において当社が支配獲得時にすでに保有していた㈱IPGに対する資本持分を支配獲得日の公正価値で再測定した結果、段階取得に係る再測定による利益44百万円を認識しております。

条件付対価は被取得企業の業績に応じて算定され、最大で6,202百万円、最小で184百万円を支払う可能性があります。また、取得関連費用は701百万円です。

企業結合日における資産および負債の公正価値、支払対価、非支配持分およびのれんは以下のとおりであります。

(単位：百万円)

資産合計	18,278
負債合計	14,489
識別可能な純資産の公正価値	3,788
支払対価	12,774
非支配株主持分（注）1	613
のれん（注）2	9,599

（注）1 非支配株主持分は、支配獲得日における識別可能な被取得企業の純資産額の公正価値に、非支配株主に個別に帰属する部分を除き、企業結合後の持分比率を乗じて測定しております。

（注）2 のれんは、期待される将来の超過収益力を反映しています。税務上損金算入を見込んでいる金額は8,349百万円です。

上記金額は現時点での最善の見積りによる公正価値であるため、支配獲得日時点で存在していた事実や状況に関する追加的な情報が得られ評価される場合、支配獲得日から1年間は修正することがあります。

連結損益計算書に含まれる、支配獲得日以降における被取得企業の収益は6,409百万円、当期利益は883百万円です。

（プロ FORMA 情報）

仮に、企業結合が当連結会計年度の開始日に行われたと仮定した場合、連結損益計算書における収益は940,219百万円、当期損失は152,427百万円となります。

なお、当該プロ FORMA 情報は監査証明を受けておりません。また、当該情報は必ずしも将来起こりうるべき事象を示唆するものではありません。また、実際に出資が期首時点に行われた場合の当社グループの経営成績を示すものでもありません。

8. 現金及び現金同等物

現金及び現金同等物の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
現金および預入期間が3ヶ月以内の銀行預金	414,055	530,692

現金及び現金同等物は、償却原価で測定する金融資産に分類しております。なお、前連結会計年度の上記の金額は、株式会社電通グループが電通インターナショナル社への資金貸付として処理しているキャッシュ・プーリング口座への預入額（109,321百万円）を相殺消去した後の金額であります。

9. 営業債権及びその他の債権

営業債権及びその他の債権の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
受取手形および売掛金	1,390,486	1,248,732
その他	37,475	50,493
貸倒引当金	△3,834	△5,854
合計	1,424,127	1,293,370

連結財政状態計算書では、貸倒引当金控除後の金額で表示しております。

営業債権及びその他の債権は、償却原価で測定する金融資産に分類しております。

10. 棚卸資産

棚卸資産の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
仕掛品	16,513	15,588
その他	4,494	8,260
合計	21,007	23,848

販売により費用として認識した棚卸資産の金額は、前連結会計年度57,048百万円、当連結会計年度61,272百万円であります。また、評価減により費用として認識した棚卸資産の金額は、前連結会計年度801百万円、当連結会計年度4,196百万円であります。なお、評価減の戻入は、前連結会計年度、当連結会計年度とも該当ありません。

11. その他の金融資産

(1) その他の金融資産の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
デリバティブ資産	12,815	8,333
株式	374,572	165,442
債券	3,090	4,455
その他	67,878	62,917
貸倒引当金	△19,085	△12,236
合計	439,269	228,913
流動資産	15,859	12,162
非流動資産	423,410	216,750
合計	439,269	228,913

連結財政状態計算書では、貸倒引当金控除後の金額で表示しております。

また、デリバティブ資産にはヘッジ会計が適用されているものが含まれております。

デリバティブ資産は損益を通じて公正価値で測定する金融資産、株式はその他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産、債券は償却原価で測定する金融資産、その他のうち3,883百万円（前連結会計年度）、4,585百万円（当連結会計年度）については、損益を通じて公正価値で測定する金融資産に、18,634百万円（前連結会計年度）、21,105百万円（当連結会計年度）については、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産に、それ以外については償却原価で測定する金融資産にそれぞれ分類しております。

(2) その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の主な銘柄および公正価値等は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

銘柄	前連結会計年度 (2019年12月31日)
株式会社リクルートホールディングス	219,501
DAZN Group Limited	48,241
株式会社デジタルガレージ	15,130
株式会社東京放送ホールディングス	4,776
アサヒグループホールディングス株式会社	4,576
株式会社ファイターズ スポーツ&エンターテイメント	4,000
ライオン株式会社	3,812
東宝株式会社	3,676
株式会社マクロミル	3,076
その他	85,811
合計	392,599

(単位：百万円)

銘柄	当連結会計年度 (2020年12月31日)
DAZN Group Limited	53,572
株式会社リクルートホールディングス	15,339
株式会社デジタルガレージ	14,041
株式会社東京放送ホールディングス	4,638
ライオン株式会社	4,481
アサヒグループホールディングス株式会社	3,897
株式会社ファイターズ スポーツ&エンターテインメント	3,740
東宝株式会社	3,518
その他	83,322
合計	186,548

株式は主に政策投資目的で保有しているため、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産に指定しております。

保有資産の効率化および有効活用を図るため、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の売却（認識の中止）を行っております。

各年度における売却時の公正価値および資本でその他の包括利益として認識されていた累積損益は、以下のとおりであります。

前連結会計年度(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

(単位：百万円)

公正価値	資本でその他の資本の構成要素として認識されていた累積損益
31,499	12,685

当連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

(単位：百万円)

公正価値	資本でその他の資本の構成要素として認識されていた累積損益
194,803	117,296

資本でその他の資本の構成要素として認識されていた累積損益は、売却した場合および公正価値が著しく下落した場合に利益剰余金に振り替えております。

12. その他の流動資産

その他の流動資産に含まれる前渡金のうち12ヶ月を超えて損益に計上されるものは、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
12ヶ月を超えて損益への計上が予定される前渡金	7,349	10,232

13. 売却目的で保有する非流動資産

売却目的で保有する非流動資産および売却目的で保有する非流動資産に直接関連する負債の内訳は、以下のとおりであります。

主要な資産・負債の明細

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
売却目的で保有する非流動資産		
現金及び現金同等物	205	—
営業債権及びその他の債権	136	—
その他の金融資産（流動）	26	—
その他の流動資産	132	—
有形固定資産	4	—
のれん	65	—
無形資産	59	—
その他の金融資産（非流動）	2	2
繰延税金資産	34	—
合計	665	2
売却目的で保有する非流動資産に直接関連する負債		
営業債務及びその他の債務	111	—
その他の金融負債（流動）	20	—
未払法人所得税等	26	—
その他の流動負債	37	—
合計	195	—

前連結会計年度末における売却目的で保有する非流動資産は、国内事業において当社および子会社が保有する株式に関連する資産であります。

当連結会計年度末における売却目的で保有する非流動資産は、国内事業において当社が保有する株式に関連する資産であります。

14. 有形固定資産

有形固定資産の帳簿価額の期中増減は、以下のとおりであります。

前連結会計年度(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

(単位：百万円)

	建物及び構築物	土地	その他	合計
期首残高	68,440	110,430	17,358	196,228
個別取得	6,395	999	6,355	13,751
企業結合による取得	183	－	740	923
売却または処分	△525	－	△574	△1,099
減価償却費	△7,914	－	△6,359	△14,274
減損損失	△16	－	－	△16
在外営業活動体の換算差額	△181	13	△201	△369
その他	72	－	213	286
期末残高	66,453	111,443	17,532	195,429

当連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

(単位：百万円)

	建物及び構築物	土地	その他	合計
期首残高	66,453	111,443	17,532	195,429
個別取得	5,042	160	3,543	8,746
企業結合による取得	42	－	107	150
売却または処分	△1,115	△22	△550	△1,688
減価償却費	△7,340	－	△6,144	△13,484
減損損失	△269	－	△659	△928
在外営業活動体の換算差額	△612	△16	△381	△1,011
その他	△53	－	△85	△138
期末残高	62,147	111,565	13,362	187,075

有形固定資産の取得原価、減価償却累計額および減損損失累計額ならびに帳簿価額は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	建物及び構築物	土地	その他	合計
前連結会計年度(2019年12月31日)				
取得原価	148,146	111,448	65,086	324,680
減価償却累計額および減損損失累計額	81,692	4	47,553	129,251
帳簿価額	66,453	111,443	17,532	195,429
当連結会計年度(2020年12月31日)				
取得原価	148,873	111,570	57,173	317,617
減価償却累計額および減損損失累計額	86,726	4	43,810	130,542
帳簿価額	62,147	111,565	13,362	187,075

所有権に対する制限、および負債の担保として抵当権が設定された有形固定資産はありません。

減価償却費は連結損益計算書の原価および販売費及び一般管理費に計上しております。

また、有形固定資産は投資不動産の定義を満たさない自己所有の資産および使用権資産から構成され、帳簿価額は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	合計
前連結会計年度(2019年12月31日)	
自己所有の有形固定資産	195,429
使用権資産	119,687
帳簿価額	315,116
当連結会計年度(2020年12月31日)	
自己所有の有形固定資産	187,075
使用権資産	93,121
帳簿価額	280,196

15. のれんおよび無形資産

(1) 増減表

のれんおよび無形資産の帳簿価額の期中増減は、以下のとおりであります。

前連結会計年度(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

(単位：百万円)

	のれん	顧客との関係	ソフトウェア	その他	合計
期首残高	786,851	156,357	29,747	63,681	1,036,638
個別取得	—	—	17,071	614	17,686
企業結合による取得	37,670	18,073	392	6,481	62,618
売却または処分	—	—	△510	△92	△603
償却費	—	△24,200	△8,691	△10,666	△43,558
減損損失	△70,187	△2,649	△87	△729	△73,654
在外営業活動体の換算差額	365	302	406	△110	964
その他	96	△102	284	△325	△46
期末残高	754,796	147,780	38,612	58,854	1,000,043

当連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

(単位：百万円)

	のれん	顧客との関係	ソフトウェア	その他	合計
期首残高	754,796	147,780	38,612	58,854	1,000,043
個別取得	—	—	13,648	224	13,873
企業結合による取得(注) 1	12,395	△3,158	142	5,136	14,516
売却または処分	△369	—	△1,724	△356	△2,450
償却費	—	△21,715	△9,187	△10,655	△41,557
減損損失(注) 2	△142,904	△73	△887	△2,141	△146,006
在外営業活動体の換算差額	△30,827	△5,142	△588	△2,007	△38,565
その他	279	△42	89	△626	△299
期末残高	593,369	117,647	40,106	48,430	799,553

(注) 1 企業結合による取得には、重要性がないため遡及修正していない測定期間内の修正が含まれております。

2 減損損失は、連結損益計算書の減損損失および構造改革費用に計上しております。

のれんおよび無形資産の取得原価、償却累計額および減損損失累計額ならびに帳簿価額は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	のれん	顧客との関係	ソフトウェア	その他	合計
前連結会計年度(2019年12月31日)					
取得原価	825,253	273,111	140,024	120,121	1,358,511
償却累計額および減損損失累計額	70,457	125,331	101,412	61,267	358,467
帳簿価額	754,796	147,780	38,612	58,854	1,000,043
当連結会計年度(2020年12月31日)					
取得原価	806,731	260,543	143,631	118,714	1,329,621
償却累計額および減損損失累計額	213,361	142,896	103,525	70,284	530,068
帳簿価額	593,369	117,647	40,106	48,430	799,553

所有権に対する制限、および負債の担保として抵当権が設定された無形資産はありません。

償却費は連結損益計算書の原価および販売費及び一般管理費に計上しております。

また、無形資産は自己所有の資産および使用権資産から構成され、帳簿価額は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	合計
前連結会計年度(2019年12月31日)	
自己所有の無形資産	1,000,043
使用権資産	270
帳簿価額	1,000,313
当連結会計年度(2020年12月31日)	
自己所有の無形資産	799,553
使用権資産	998
帳簿価額	800,552

(2) 重要なのれんおよび無形資産

のれんのうち、当連結会計年度において重要なものは、いずれも海外事業セグメントにおけるEMEA地域の165,879百万円、Americas地域の376,618百万円、およびAPAC地域の46,055百万円であります。なお、のれんのうち、前連結会計年度において重要なものは海外事業セグメントにおけるAPACののれん68,172百万円、および海外事業セグメントにおけるそれ以外の地域（EMEA地域およびAmericas地域）ののれん680,458百万円であります。

のれん以外の無形資産のうち、重要なものは、海外事業セグメントの顧客との関係であり、当連結会計年度において、EMEA地域で60,575百万円、Americas地域で40,919百万円、APAC地域で16,151百万円であります。なお、前連結会計年度における海外事業セグメントの顧客との関係はAPAC地域で22,351百万円、APAC地域以外の海外事業（EMEA地域およびAmericas地域）で125,428百万円であります。このうち、当社が2013年3月にDentsu Aegis Network Ltd.（現Dentsu International Limited）を買収した際に認識した金額は、前連結会計年度および当連結会計年度においてそれぞれ90,106百万円および79,825百万円であり、当連結会計年度末における残存償却期間は10年であります。

(3) のれんの減損テスト

① のれんの資金生成単位グループ

前連結会計年度では、APAC地域と海外事業セグメントにおけるそれ以外の地域をそれぞれ資金生成単位グループとして海外事業セグメントに係るのれんを配分していました。しかしながら、新型コロナウイルス感染症の拡大によるEMEA地域およびAmericas地域のマクロ環境の悪化ならびに当連結会計年度において新たに着手した構造改革に起因し、従来よりも詳細な単位でのれんを監視する必要性が増しており、これを踏まえて資金生成単位グループの見直しを行った結果、当連結会計年度末よりEMEA地域およびAmericas地域をそれぞれ別個の資金生成単位グループとしてのれんを配分しております。

② のれんの減損テストの結果

当連結会計年度において、直近の実績を踏まえた最新の事業計画を基に海外事業セグメントに係るのれんの年次の減損テストを行った結果、海外事業セグメント全体で140,367百万円（EMEA地域およびAPAC地域での個別減損それぞれ46,143百万円および6,209百万円を含む）を認識しました。当連結会計年度におけるEMEA地域、APAC地域の回収可能価額はそれぞれ261,555百万円および66,864百万円であり、また、これにAmericas地域、未配分の全社資産および全社費用を含めた海外事業セグメント全体の回収可能価額は705,334百万円であります。なお、前連結会計年度においてはAPAC地域で70,187百万円の減損損失を認識しています。前連結会計年度におけるAPAC地域の回収可能価額は96,252百万円であります。

③ のれんの減損テストの概要

海外事業セグメントにおいては、各資金生成単位グループののれんの減損テストに追加して、未配分の全社資産および全社費用を含む海外事業セグメント全体についても、その減損の要否を確認しております。回収可能価額は、経営陣により承認された翌連結会計年度の予算およびその後4ヶ年の業績予想を基礎とする使用価値に基づき算定しております。当該使用価値の算定に用いた主要な仮定およびインプットは次のとおりです。

- ・新型コロナウイルス感染症の拡大による影響：当連結会計年度が最も影響が大きく、翌連結会計年度およびそれ以降は回復基調になるという前提をおいております。
- ・オペレーティング・マージン：当連結会計年度において新たに着手した構造改革により、当連結会計年度に比較して改善するという前提をおいております。
- ・正味運転資本の見積り：過去の平均値に基づき長期的に見込まれる正味運転資本を見積っております。
- ・継続成長率：5年を超える期間におけるキャッシュ・フローについて設定した継続成長率については海外事業セグメント全体において1.5%～1.75%（前連結会計年度：1.5%～2.0%）であります。
- ・割引率：海外事業セグメント全体に含まれる各資金生成単位グループおよび全社費用の使用価値の算定に使用した税引前の割引率は9.6%～12.4%（前連結会計年度：9.0%～10.8%）であります。
- ・全社資産および全社費用：各資金生成単位グループののれんの減損テストに際し、海外事業セグメントの全社資産および全社費用は各資金生成単位グループに合理的かつ一貫した計算に基づき配分しております。配分割合は72.5%（前連結会計年度：66.3%）であります。

海外事業セグメント全体における、他のすべての変数が一定であると仮定した上で主要な仮定が変更された場合の当連結会計年度の認識額に加えて認識される減損損失の感応度分析は以下のとおりであります。

（単位：百万円）

	割引率の0.1%増加	継続成長率の0.1%減少	オペレーティング・マージンの0.1%減少
追加で認識される減損損失	8,842	6,210	5,319

16. リース取引

(1) リースに係る費用およびキャッシュ・フロー

リースに係る費用およびキャッシュ・フローは、次のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
使用権資産の種類別の減価償却費		
建物及び構築物	31,515	30,058
ソフトウェア	121	254
その他	159	220
減価償却費計	31,796	30,533
リース債務に係る金利費用	4,153	3,665
短期リースおよび少額資産のリースに係る費用	5,651	5,406
リースに係るキャッシュ・アウトフローの合計額	42,385	42,737

(2) 固定資産の帳簿価額に含まれる使用権資産

固定資産の帳簿価額に含まれる使用権資産の帳簿価額及び増加額は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	建物及び構築物	その他(有形固定資産)	ソフトウェア	合計
前連結会計年度(2019年12月31日)残高	115,303	4,383	270	119,957
当連結会計年度(2020年12月31日)残高	88,672	4,449	998	94,120

前連結会計年度及び当連結会計年度の使用権資産の増加額はそれぞれ23,457百万円、11,179百万円です。

(3) リース債務

リース債務の満期分析は以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
契約上の割引前キャッシュ・フロー		
1年未満	35,990	31,956
1年以上5年以内	76,826	61,112
5年超	32,786	27,711
割引前リース債務の残高	145,603	120,780
リース債務の割引額	△12,540	△11,241
その他の金融負債に含まれるリース債務の残高	133,063	109,539
流動	37,343	29,414
非流動	95,719	80,125

(4) リース活動の性質

当社グループは、主にオフィスとして建物をリースしています。建物のリース契約期間は1年～20年であり、借手が契約終了後に1年間または原契約と同期間リース契約期間を延長するオプションが含まれているものもあります。

特に国内事業においては、建物のリース契約の多くは、借手が繰り返し同延長オプションを行使可能な契約となっており、また、6ヶ月前までに相手方に書面をもって通知した場合に早期解約を行うオプションも含まれていますが、当該オプションを行使することが合理的に確実と評価した期間に係るリース料のみをリース債務の測定に含めております。これらのオプションは、リース契約主体が建物を事業に活用する上で、必要に応じて使用されております。

(5) セール・アンド・リースバック取引

当社グループは、保有資産の有効活用の観点から、前連結会計年度において国内事業における土地及び建物の一部を売却することで資金化し、土地及び建物について3年間リースバックする取引を実施いたしました。これに伴うキャッシュ・インフローは、財務活動によるキャッシュ・フローに含まれております。契約期間終了時の再購入オプションはありません。当該セール・アンド・リースバック取引から生じた利得又は損失は重要ではありません。

(6) 潜在的に晒されている将来キャッシュ・アウトフローのうちリース債務の測定に反映されていないもの

当社グループは、主に海外事業において、前連結会計年度において既に契約しているがまだ開始していない建物のリース取引があり、その主な取引のリース期間は16年～20年であり、解約不能将来リース料総額は107,345百万円です。これらについてはリース債務の測定に反映しておりません。

17. 投資不動産

(1) 増減表

投資不動産の帳簿価額の増減は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
期首残高	37,089	36,835
取得	85	-
有形固定資産への振替	-	△53
減価償却	△339	△394
売却または処分	-	△25
その他	-	-
期末残高	36,835	36,362
取得価額(期首残高)	46,186	46,269
減価償却累計額および減損損失累計額(期首残高)	9,096	9,433
取得価額(期末残高)	46,269	46,164
減価償却累計額および減損損失累計額(期末残高)	9,433	9,801

(2) 公正価値

投資不動産の帳簿価額および公正価値は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年12月31日)		当連結会計年度 (2020年12月31日)	
	帳簿価額	公正価値	帳簿価額	公正価値
投資不動産(レベル3)	36,835	51,981	36,362	51,388

投資不動産の公正価値は、主として、割引キャッシュ・フロー法および観察可能な類似資産の市場取引価格等に基づいた不動産鑑定評価によって算定しております。

投資不動産は、測定に使用したインプットの観察可能性および重要性に応じて、公正価値ヒエラルキーの3つのレベルに分類しております。

公正価値のヒエラルキーは以下のように定義しております。

レベル1：活発な市場における公表価格により測定した公正価値

レベル2：レベル1以外の直接または間接的に観察可能なインプットを使用して測定した公正価値

レベル3：観察可能でないインプットを使用して測定した公正価値

各年度における投資不動産の公正価値ヒエラルキーはレベル3に該当しております。

(3) 投資不動産からの収益および費用

投資不動産からの賃貸料収入およびそれに伴って発生する直接営業費の金額は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
賃貸料収入	2,159	2,032
直接営業費	762	754

賃貸料収入およびそれに伴って発生する直接営業費を生み出していない投資不動産はありません。

18. 持分法で会計処理されている投資

関連会社およびジョイント・ベンチャーに対する投資の帳簿価額は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
帳簿価額合計	47,662	50,906

各年度の関連会社およびジョイント・ベンチャーに関する財務情報は、以下のとおりであります。なお、これらの金額は、当社グループの持分比率勘案後のものであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
当期利益	517	1,680
その他の包括利益	△119	△186
当期包括利益	397	1,493

上記の他、前連結会計年度において、段階取得に係る再測定による利益2,175百万円を認識しております。また、当連結会計年度において、持分法で会計処理されている投資に係る減損損失958百万円、関連会社株式売却益144百万円、段階取得に係る再測定による利益44百万円を認識しております。

一部の持分法適用先の損失について、その累計額が帳簿価額を超過しているため損失を認識しておりません。

各年度の当該投資に対する損失の未認識額および累積未認識額は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
損失の未認識額	30	201

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
損失の累積未認識額	50	235

19. 法人所得税

(1) 繰延税金資産および繰延税金負債

繰延税金資産および繰延税金負債の発生 の 主な原因別内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
繰延税金資産		
退職給付に係る負債	26,165	26,749
未払費用	10,144	8,845
欠損金の繰越控除額	5,811	14,110
その他	19,989	31,446
繰延税金資産合計	62,111	81,152
繰延税金負債		
退職給付信託設定益	△13,072	△13,074
有価証券評価差額金	△78,561	△19,663
無形資産時価評価差額	△50,129	△44,079
その他	△1,488	△4,712
繰延税金負債合計	△143,253	△81,530
繰延税金資産（△負債）の純額	△81,141	△377

繰延税金資産または繰延税金負債の純額の変動の内容は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
繰延税金資産（△負債）の純額		
期首残高	△64,117	△81,141
繰延法人所得税	7,969	16,488
その他の包括利益の各項目に関する繰延税金		
在外営業活動体の換算差額	△0	8
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	783	2,184
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	△24,464	△133
確定給付型退職給付制度の再測定額	△2,823	1,556
企業結合等に伴う繰延税金資産(負債)の増減等（注）	1,510	60,659
期末残高	△81,141	△377

(注) 当連結会計年度において、その他の包括利益を通じて測定する金融資産を期中に売却したことによって利益剰余金に振り替えられたことによる繰延税金負債の減少が、58,911百万円含まれております。

繰延税金資産の認識にあたり、将来加算一時差異、将来課税所得計算およびタックスプランニングを考慮しております。

連結財政状態計算書上で繰延税金資産が認識されていない、将来減算一時差異および税務上の繰越欠損金の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
将来減算一時差異	14,528	55,953
税務上の繰越欠損金	77,543	123,137

連結財政状態計算書上で繰延税金資産が認識されていない、税務上の繰越欠損金の失効期限別内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
1年以内	912	1,524
2年以内	442	428
3年以内	998	1,035
4年以内	519	873
5年以内	1,127	3,284
5年超	7,820	21,821
失効期限の定めなし	65,722	94,169
合計	77,543	123,137

前連結会計年度および当連結会計年度において繰延税金負債を認識していない子会社等に対する投資に係る将来加算一時差異の合計額は、それぞれ126,258百万円および130,340百万円であります。

これらは当社グループが一時差異を解消する時期をコントロールでき、かつ予測可能な期間内に当該一時差異が解消しない可能性が高いことから、繰延税金負債を認識しておりません。

(2) 法人所得税費用

法人所得税費用の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
当期法人所得税	38,106	27,651
繰延法人所得税	△7,969	△ 16,488

(3) 実効税率の調整

法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との差異について、原因となった主な項目の内訳は、以下のとおりであります。

当社は、主に法人税、住民税及び事業税を課されており、これらを基礎として計算した法定実効税率は、前連結会計年度および当連結会計年度において31.0%となっております。ただし、海外子会社についてはその所在地における法人税等が課されております。

(単位：％)

	前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
法定実効税率 (調整)	31.0	31.0
交際費等永久に損金に算入されない項目	△2.8	△0.5
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	△0.1	0.2
条件付対価の変動	△2.2	2.0
株式買取債務等の変動	△21.1	△0.1
持分法による投資利益	0.4	0.4
税率変更による期末繰延税金資産（負債）の減額修正	△0.1	0.1
未認識の繰延税金資産の増減	△25.3	△12.4
のれん減損	△50.9	△31.4
その他	0.6	2.8
税効果会計適用後の法人税等の負担率	△70.5	△7.9

20. 営業債務及びその他の債務

(1) 営業債務及びその他の債務の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
支払手形および買掛金	1,318,985	1,179,065
その他	71,792	68,106
合計	1,390,778	1,247,172

営業債務及びその他の債務は、償却原価で測定する金融負債に分類しております。

(2) 負債の担保に供している資産

担保に供している資産およびそれに対応する債務は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

担保に供している資産	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
その他の金融資産(流動資産)	54	54

(単位：百万円)

対応する債務	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
支払手形および買掛金	—	—

上記以外にその他の金融資産（流動資産）のうち、8百万円（前連結会計年度）、8百万円（当連結会計年度）は、官報・営業等にかかわる取引保証のため担保に供しております。

21. 社債、借入金およびその他の金融負債

(1) 金融負債の内訳

社債、借入金およびその他の金融負債の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)	返済期限・償還期限
デリバティブ負債	3,624	17,093	—
株式買取債務	140,488	33,963	—
社債(注)	79,785	199,478	2023年～2030年
短期借入金	60,944	39,692	—
1年内返済予定の長期借入金	123,872	32,840	—
短期リース債務	37,343	29,414	—
長期借入金	359,325	312,795	2022年～2026年
長期リース債務	95,719	80,125	2022年～2034年
その他(条件付対価等)	79,398	138,445	—
合計	980,501	883,850	—
流動負債	257,680	222,270	
非流動負債	722,821	661,579	
合計	980,501	883,850	

デリバティブ負債には、ヘッジ会計が適用されているものが含まれております。

デリバティブ負債は損益を通じて公正価値で測定する金融負債に分類しております。

借入金は償却原価で測定する金融負債に分類しております。当連結会計年度の短期借入金および長期借入金（1年内返済予定を含む）の平均利率は、それぞれ4.00%および1.69%であります。

条件付対価は被取得企業の業績に応じて算定され、当連結会計年度において最大で359,187百万円（前連結会計年度406,260百万円）、最小で1,142百万円（前連結会計年度1,332百万円）を支払う可能性があります。

その他（条件付対価等）のうち、68,470百万円（前連結会計年度）、42,258百万円（当連結会計年度）については、損益を通じて公正価値で測定する金融負債に、それ以外については償却原価で測定する金融負債にそれぞれ分類しております。

前連結会計年度末及び当連結会計年度末の一部の借入金については財務制限条項が付されておりますが、当該条項を遵守しております。当該条項につきましては、要求される水準を維持するようにモニタリングしております。

(注) 社債の発行条件の要約は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

会社名	銘柄	発行年月日	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)	利率 (%)	担保	償還期限
㈱電通グループ	第1回無担保社債	2018年10月25日	34,925	34,945	0.110	なし	2023年10月25日
㈱電通グループ	第2回無担保社債	2018年10月25日	19,941	19,951	0.240	なし	2025年10月24日
㈱電通グループ	第3回無担保社債	2018年10月25日	24,919	24,928	0.424	なし	2028年10月25日
㈱電通グループ	第4回無担保社債	2020年7月8日	—	49,880	0.220	なし	2025年7月8日
㈱電通グループ	第5回無担保社債	2020年7月8日	—	9,968	0.320	なし	2027年7月8日
㈱電通グループ	第6回無担保社債	2020年7月8日	—	59,807	0.490	なし	2030年7月8日
合計	—	—	79,785	199,478	—	—	—

(2) 財務活動から生じる負債の変動

前連結会計年度(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

(単位：百万円)

	期首残高	財務キャッシュ・フローによる変動	非資金変動				期末残高
			新規発生	再測定による変動	企業結合による増加	為替変動他 その他	
短期借入金	53,343	1,086	—	—	269	6,245	60,944
長期借入金 (注) 1	405,769	79,428	—	—	890	△2,890	483,197
リース債務 (注) 1	144,474	△32,580	21,182	—	2,275	△2,286	133,063
株式買取債務 (注) 1、2	120,839	△4,318	6,380	23,640	—	△6,053	140,488
社債	79,746	—	—	—	—	38	79,785
合計	804,172	43,615	27,562	23,640	3,434	△4,947	897,479

(注) 1 上記金額は、1年以内に返済予定の流動負債の金額を含んでおります。

(注) 2 再測定による変動は、時の経過にともなう利息費用を含んでおります。

当連結会計年度(自 2020年 1 月 1 日 至 2020年12月31日)

(単位：百万円)

	期首残高	財務キャッシュ・フローによる変動	非資金変動				期末残高
			新規発生	再測定による変動	企業結合による増加	為替変動他 その他	
短期借入金	60,944	△9,174	—	—	—	△12,077	39,692
長期借入金 (注) 1	483,197	△125,773	—	—	154	△11,943	345,636
リース債務 (注) 1	133,063	△33,666	10,907	—	272	△1,037	109,539
株式買取債務 (注) 1、2、3	140,488	△3,395	1,972	△4,480	—	△100,621	33,963
社債	79,785	119,629	—	—	—	63	199,478
合計	897,479	△52,379	12,879	△4,480	426	△125,615	728,310

(注) 1 上記金額は、1年以内に返済予定の流動負債の金額を含んでおります。

(注) 2 再測定による変動は、時の経過にともなう利息費用を含んでおります。

(注) 3 2020年4月15日に、当社の完全子会社であったOrangeCo Merger Sub, Inc. がマークル社を存続会社とする米国法上のいわゆる逆三角合併により吸収合併したことに伴い、マークル社株主が保有していた自己の保有するマークル社株式を取得することを請求することができる権利（プットオプション）が消滅し、支払金額が確定したことから、株式買取債務がその他の変動として85,730百万円減少しております。

22. 引当金

引当金の内訳および増減は、以下のとおりであります。

前連結会計年度(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

(単位：百万円)

	資産除去引当金	受注損失引当金	構造改革 引当金	その他の引当金	合計
期首残高	2,139	523	—	3,617	6,280
期中増加額	107	121	6,476	1,074	7,779
割引計算の期間利息費用	7	—	—	—	7
目的使用による減少	△43	△55	—	△97	△195
戻入による減少	—	△14	—	△512	△526
在外営業活動体の換算差額	—	—	196	△289	△93
その他	△5	—	—	△301	△306
期末残高	2,205	575	6,673	3,490	12,943
流動負債	—	575	6,673	1,306	8,554
非流動負債	2,205	—	—	2,184	4,389
合計	2,205	575	6,673	3,490	12,943

当連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

(単位：百万円)

	資産除去引当金	受注損失引当金	構造改革 引当金	その他の引当金	合計
期首残高	2,205	575	6,673	3,490	12,943
期中増加額	1,576	1,166	62,699	3,022	68,465
割引計算の期間利息費用	4	—	—	—	4
目的使用による減少	△ 29	△ 301	△ 1,709	△ 122	△ 2,162
戻入による減少	△ 135	—	△ 2,800	△ 357	△ 3,293
在外営業活動体の換算差額	0	—	652	△ 347	305
その他	90	—	△ 372	778	495
期末残高	3,711	1,441	65,143	6,463	76,758
流動負債	551	1,441	23,637	3,115	28,745
非流動負債	3,159	—	41,506	3,347	48,013
合計	3,711	1,441	65,143	6,463	76,758

(1) 資産除去引当金

当社グループが使用するオフィスの賃貸借契約等に対する原状回復義務に備えて、過去の実績に基づき将来支払うと見込まれる金額を計上しております。

これらの費用は主に1年以上経過した後に支払われることが見込まれておりますが、将来の事業計画等により影響を受けます。

(2) 受注損失引当金

顧客より受注済みの案件のうち、当該受注契約の履行に伴い、翌連結会計年度以降に損失の発生が見込まれ、かつ、当該損失額を合理的に見積もることが可能なものについては、将来の損失に備えるため翌連結会計年度以降に発生が見込まれる損失額を計上しております。

(3) 構造改革引当金

前連結会計年度

海外事業における構造改革に伴い、今後発生が見込まれる、人員削減費用、不動産の適正化費用やその他の関連施策費用を計上しております。

これらの費用は、翌連結会計年度に支払われることが見込まれております。

当連結会計年度

国内事業における構造改革引当金は15,198百万円であります。主な内訳は、早期退職プログラムに伴い個人事業主となった退職者との業務委託契約に係る義務を履行するために不可避的なコストに対する引当金であります。

当社の子会社である株式会社電通では、従業員に新しいキャリアの選択肢を提供することに紐づく早期退職プログラムを実施しました。これに伴う退職者は個人事業主となり、新設子会社「ニューホライズンコレクティブ合同会社」と最長10年間の業務委託契約を結びました。当該早期退職プログラムに関連し、今後最長10年間に渡って発生が見込まれる上記業務委託契約に係る義務を履行するために不可避的なコストに対して構造改革引当を計上しております。

海外事業における構造改革引当金は49,944百万円であります。主な内訳は、借手として契約しているがまだ開始していない不利な不動産リース契約について将来のサブリース契約から見込まれる損失、人員削減費用、不動産の適正化費用やその他の関連施策費用に対する引当金であります。

不利な不動産リース契約に関する引当金の見積りの主要な仮定には、サブリースにより見込まれる収入純額に影響する、基本サブリース料、リース期間（16年～20年）におけるリース支払料の想定増加率、リースインセンティブおよび空室期間が含まれます。サブリースにより見込まれる収入およびサブリース開始のタイミングには不確実な見積りが含まれております。当該引当金は、決算日における不確実性を考慮した最善の見積りにより算定しておりますが、実際の結果が見積りと異なる可能性があります。不利な不動産リース契約に関する当連結会計年度末の構造改革引当金は29,072百万円であります。仮にサブリースにより見込まれる収入の総額が10%減少した場合、当連結会計年度末の構造改革引当金は5,285百万円増加します。

23. 退職後給付

当社グループは、確定給付型の制度として、確定給付企業年金制度および退職一時金制度を設けております。

当社グループおよび年金運用受託機関は、制度加入者の利益を最優先にして行動することが法令により求められており、所定の方針に基づき制度資産の運用を行う責任を負っております。

一部の国内連結子会社においては確定給付企業年金制度および退職一時金制度について任意に退職給付信託を設定しております。

また、当社および一部の国内連結子会社は、確定拠出型の制度として確定拠出年金制度を設けており、一部の在外連結子会社は、確定拠出型の退職給付制度を設けております。

(1) 確定給付制度債務および制度資産の調整表

確定給付制度債務および制度資産と連結財政状態計算書に計上された退職給付に係る負債および資産との関係は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
積立型の確定給付制度債務	124,468	116,680
制度資産	△118,089	△ 111,022
小計	6,379	5,657
非積立型の確定給付制度債務	15,000	15,225
合計	21,379	20,883
連結財政状態計算書上の金額		
退職給付に係る負債	24,254	25,421
退職給付に係る資産	△ 2,874	△ 4,538
連結財政状態計算書に計上された負債と資産の純額	21,379	20,883

(2) 確定給付制度債務の調整表

確定給付制度債務の増減は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
期首残高	140,251	139,469
当期勤務費用 (注) 1	7,212	7,548
利息費用 (注) 1	596	445
数理計算上の差異 (注) 2	1,196	△659
給付の支払額	△10,189	△14,662
過去勤務費用	88	—
在外営業活動体の換算差額	313	△235
期末残高	139,469	131,905

(注) 1 当期勤務費用は連結損益計算書の原価および販売費及び一般管理費に計上しております。また、利息費用は、利息収益を控除した金額を金融費用に計上しております。

2 確定給付制度債務に係る数理計算上の差異は、財務上の仮定の変化等により発生しております。

各年度の確定給付制度債務の加重平均デュレーションは、以下のとおりであります。

(単位：年)

	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
加重平均デュレーション	8.8	9.0

(3) 制度資産の調整表

制度資産の増減は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
期首残高	110,700	118,089
利息収益	485	376
制度資産に係る収益(利息収益を除く)	9,000	△5,694
事業主からの拠出額	395	995
給付の支払額	△ 2,671	△2,522
在外営業活動体の換算差額	177	△221
期末残高	118,089	111,022

なお、当社グループは2021年12月期に116百万円の掛金を拠出する予定であります。

(4) 制度資産の主な内訳

制度資産合計に対する主な分類ごとの内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年12月31日)			当連結会計年度 (2020年12月31日)		
	活発な市場に おける公表市場 価格があるもの	活発な市場に おける公表市場 価格がないもの	合計	活発な市場に おける公表市場 価格があるもの	活発な市場に おける公表市場 価格がないもの	合計
株式	83,849	—	83,849	77,027	—	77,027
債券	2,607	25	2,633	3,818	85	3,904
生保一般勘定	—	7,739	7,739	—	5,886	5,886
その他	—	23,866	23,866	—	24,204	24,204
合計	86,456	31,632	118,089	80,846	30,175	111,022

(注) 前連結会計年度、当連結会計年度の制度資産合計には、確定給付企業年金制度および退職一時金制度に対して設定した退職給付信託がそれぞれ81,354百万円、74,038百万円含まれております。また、株式および債券は、前連結会計年度、当連結会計年度とも株式は主として国内、債券は主として海外に属するものであります。

制度資産の運用にあたっては給付を行うに十分な資産を確保し、許容可能なリスクのもとで、長期的な拠出金負担の軽減と給付の改善を図ることを目的としております。この運用目的を達成するため、中長期的な年金財政の将来推計に留意し、年金資産運用の不確実性が年金財政に与える影響（不足金発生の可能性等）および年金資産の収益率の不確実性の許容される程度について十分な検討を行っております。

この運用の目標を達成するため、投資対象として相応しい資産の期待収益率を予測した上で、将来にわたる最適な政策的資産構成割合（以下、政策資産配分）を策定し、運用受託機関の選定、資産配分状況のモニタリングなどにより資産運用状況を管理しております。政策資産配分については毎年検証を行い、策定時の諸条件が変化した場合、必要に応じて見直しを行っております。

また、将来の財政悪化に備えるため、前連結会計年度よりリスク対応掛金の拠出を行っております。

(5) 数理計算上の仮定に関する事項

数理計算上の仮定の主要なものは、以下のとおりであります。

(単位：％)

	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
割引率	0.3	0.4

(注) 主要な基礎率の変化が各年度における確定給付制度債務に与える感応度は以下のとおりであります。この分析は、その他の変数が一定との前提を置いておりますが、実際には独立して変化するとは限りません。なお、マイナスは確定給付制度債務の減少を、プラスは確定給付制度債務の増加を表しております。

(単位：百万円)

	基礎率の変化	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
割引率	0.5%の上昇	△5,486	△5,151
	0.5%の低下	5,903	5,566

(6) 確定拠出制度等

前連結会計年度および当連結会計年度における当社および連結子会社の確定拠出型年金制度の拠出に係る費用計上額は、それぞれ9,410百万円、8,942百万円であります。連結損益計算書の原価および販売費及び一般管理費に計上しております。

24. 資本およびその他の資本項目

(1) 資本金

① 授權株式数

前連結会計年度および当連結会計年度における授權株式数は、普通株式1,100,000,000株であります。

② 全額払込済みの発行済株式

発行済株式数の増減は、以下のとおりであります。

	発行済普通株式数 (株)
前連結会計年度(2019年12月31日)	288,410,000
増減	—
当連結会計年度(2020年12月31日)	288,410,000

当社の発行する株式は、すべて権利内容に何ら限定のない無額面の普通株式であります。

(2) 自己株式

① 自己株式数

自己株式数は、以下のとおりであります。

	株式数 (株)
前連結会計年度(2019年12月31日)	11,672,056
増減	△4,589,362
当連結会計年度(2020年12月31日)	7,082,694

- (注) 1 取締役会決議による取得2,727,300株、単元未満株式の買取による増加1,377株、単元未満株式の売渡による減少414株、下記「③自己株式の処分」に記載の自己株式の処分であります。
- 2 業績連動型株式報酬制度に係る信託E口が所有する当社株式が、当連結会計年度に380,000株含まれております。

② 自己株式の取得

前連結会計年度(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

当社は、2019年8月7日開催の取締役会決議による、会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定および当社の定款の定めに基づく自己株式の取得を、下記のとおり実施いたしました。

- | | |
|--------------|-----------------------|
| ① 取得した株式の種類 | 当社普通株式 |
| ② 取得した株式の総数 | 5,156,600株 |
| ③ 株式の取得価額の総額 | 19,999百万円 |
| ④ 取得期間 | 2019年8月8日～2019年12月30日 |
| ⑤ 取得方法 | 東京証券取引所における市場買付 |

当連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

当社は、2019年8月7日開催の取締役会決議による、会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定および当社の定款の定めに基づく自己株式の取得を、当連結会計年度に以下のとおり実施いたしました。なお、当該自己株式の取得は2020年2月14日をもって終了しております。

- | | |
|--------------|----------------------|
| ① 取得した株式の種類 | 当社普通株式 |
| ② 取得した株式の総数 | 2,727,300株 |
| ③ 株式の取得価額の総額 | 9,999百万円 |
| ④ 取得期間 | 2020年1月6日～2020年2月14日 |
| ⑤ 取得方法 | 東京証券取引所における市場買付 |

③ 自己株式の処分

当連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

2020年4月15日に、当社の完全子会社であったOrangeCo Merger Sub, Inc. がマークル社を存続会社とする米国法上のいわゆる逆三角合併により吸収合併しました。本合併の対価は、当社グループを除くマークル社の株主に対する一定の金銭及び当社の自己株式(4,736,425株)で、決議された処分価額は1株あたり2,467円であります。

また、当社は、本合併後のマークル社の主要経営陣に対するリテンションを目的として、2020年4月17日に、株式報酬の給付のため当社自己株式(2,581,200株)を交付し、交付した株式に関する払込手続は同日中に完了しております。決議された処分価額は1株あたり2,467円であります。詳細は、「35. 株式に基づく報酬」をご参照ください。

(3) 剰余金

① 資本剰余金

日本における会社法では、株式の発行に対しての払込または給付した額の2分の1以上を資本金に組み入れ、残りは資本剰余金に含まれる資本準備金に組み入れることが規定されております。

② 利益剰余金

日本における会社法では、剰余金の配当として支出する金額の10分の1を、資本準備金および利益剰余金に含まれる利益準備金の合計額が資本金の4分の1に達するまで、資本準備金または利益準備金として積み立てることが規定されております。

(4) 非支配持分株主との取引

前連結会計年度(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

主に、買収した会社の非支配持分株主と、一定の条件により、当該株主が所有する株式を将来買取る契約を締結したことによるものであります。契約締結時に、当該契約の行使価格の現在価値を金融負債として認識するとともに、同額を利益剰余金から減額しております。

当連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

マークル社を完全子会社とすることを目的として、上記「(2) 自己株式 ③自己株式の処分」のとおり、2020年4月15日に、当社の完全子会社であったOrangeCo Merger Sub, Inc. がマークル社を存続会社とする米国法上のいわゆる逆三角合併により吸収合併しました。その結果、非支配持分の帳簿価額17,953百万円が減少しました。また、当該非支配株主持分の減少額と、2016年当初の買収時に認識した利益剰余金の変動額との差額を、利益剰余金の変動として処理した結果、利益剰余金額が17,953百万円増加しております。

25. 配当金

(1) 配当金支払額

前連結会計年度(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2019年2月14日 取締役会	普通株式	12,685	45.00	2018年12月31日	2019年3月7日
2019年8月7日 取締役会	普通株式	13,397	47.50	2019年6月30日	2019年9月6日

(注) 2019年8月7日開催の取締役会決議に基づく配当金の総額には、役員株式報酬信託に係る信託E口が所有する当社株式に対する配当金7百万円が含まれております。

当連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2020年2月13日 取締役会	普通株式	13,152	47.50	2019年12月31日	2020年3月5日
2020年8月13日 取締役会	普通株式	13,381	47.50	2020年6月30日	2020年9月4日

(注) 2020年2月13日開催の取締役会決議に基づく配当金の総額には、役員株式報酬信託に係る信託E口が所有する当社株式に対する配当金7百万円が含まれております。
2020年8月13日開催の取締役会決議に基づく配当金の総額には、役員株式報酬信託に係る信託E口が所有する当社株式に対する配当金18百万円が含まれております。

(2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

前連結会計年度(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

決議	株式の種類	配当の原資	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2020年2月13日 取締役会	普通株式	利益剰余金	13,152	47.50	2019年 12月31日	2020年 3月5日

(注) 配当金の総額には、役員株式報酬信託に係る信託E口が所有する当社株式に対する配当金7百万円が含まれております。

当連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

決議	株式の種類	配当の原資	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2021年2月15日 取締役会	普通株式	利益剰余金	6,690	23.75	2020年 12月31日	2021年 3月5日

(注) 配当金の総額には、役員株式報酬信託に係る信託E口が所有する当社株式に対する配当金9百万円が含まれております。

26. 収益

当社グループは、顧客に対して広告業、情報サービス業およびその他の事業を提供しております。詳細は、「3. 重要な会計方針(15)収益」をご参照ください。

(1) 収益の分解

顧客との契約から認識した収益の分解は、以下のとおりであります。

前連結会計年度（自 2019年1月1日 至 2019年12月31日）

（単位：百万円）

	セグメント			内部取引調整	合計
	国内事業	海外事業	小計		
主要なサービス					
広告業	372,928	604,061	976,989	—	—
情報サービス業	77,407	—	77,407	—	—
その他の事業	3,666	—	3,666	—	—
合計	454,002	604,061	1,058,063	△10,182	1,047,881
地域市場別内訳					
日本	454,002	—	454,002	—	—
EMEA（欧州・中東・アフリカ）	—	234,880	234,880	—	—
Americas（米州）	—	258,899	258,899	—	—
APAC（アジア太平洋）	—	110,280	110,280	—	—
合計	454,002	604,061	1,058,063	△10,182	1,047,881

当連結会計年度（自 2020年1月1日 至 2020年12月31日）

（単位：百万円）

	セグメント			内部取引調整	合計
	国内事業	海外事業	小計		
主要なサービス					
広告業	339,371	519,624	858,995	—	—
情報サービス業	81,146	—	81,146	—	—
その他の事業	3,470	—	3,470	—	—
合計	423,987	519,624	943,611	△4,368	939,243
地域市場別内訳					
日本	423,987	—	423,987	—	—
EMEA（欧州・中東・アフリカ）	—	200,644	200,644	—	—
Americas（米州）	—	229,554	229,554	—	—
APAC（アジア太平洋）	—	89,425	89,425	—	—
合計	423,987	519,624	943,611	△4,368	939,243

(2) 契約残高

顧客との契約から生じた債権および契約負債の残高は以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
顧客との契約から生じた債権	1,397,020	1,242,600
受取手形および売掛金	1,378,696	1,231,181
その他	18,324	11,418
契約資産	11,790	17,550
契約負債	59,632	69,623

連結財政状態計算書において、顧客との契約から生じた債権のうち、受取手形および売掛金は営業債権及びその他の債権、その他は非流動資産のその他の金融資産に含まれており、契約資産は営業債権及びその他の債権に含まれています。また、契約負債は、その他の流動負債及びその他の非流動負債に含まれています。

前連結会計年度および当連結会計年度に認識された収益について、期首時点で契約負債に含まれていた金額はそれぞれ54,312百万円および58,145百万円です。また、前連結会計年度および当連結会計年度のいずれにおいても、過去の期間に充足（又は部分的に充足）した履行義務から認識した収益の額に重要性はなく、契約負債の残高の重大な変動はありません。

契約資産は、主に広告制作や受託システム開発等のサービス契約において、進捗度に応じて収益を認識することにより計上した対価に対する権利として認識しており、対価に対する権利が無条件となった時点で債権に振り替えております。契約負債は主に、広告業において顧客から受け取った前受対価に関連するものです。

(3) 残存履行義務に配分した取引価格の算定

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
1年以内	21,748	8,700
1年超2年以内	4,179	5,526
2年超3年以内	4,940	1,565
3年超	7,954	6,609
合計	38,823	22,402

個別の契約における履行義務が1年を超えると予想される（権利ビジネスにかかる）残存履行義務に配分した取引価格を集計しております。

(4) 顧客との契約の獲得又は履行のためのコストから認識した資産

当社グループにおいては、顧客との契約の獲得又は履行のために発生したコストから認識した資産はありません。

27. 販売費及び一般管理費

販売費及び一般管理費の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
従業員給付費用	549,518	492,702
減価償却費および償却費	87,351	83,012
その他	198,326	164,668
合計	835,195	740,383

その他には研究開発費が1,544百万円（前連結会計年度）、1,952百万円（当連結会計年度）含まれております。

28. 従業員給付費用

従業員給付費用の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
給与、賞与および手当	484,743	437,780
福利厚生費	71,469	64,416
退職給付費用	16,733	16,559
構造改革に伴う解雇給付	13,090	24,024
株式報酬費用(被買収企業に帰属するものを除く)	485	1,456
その他	65	-
合計	586,586	544,235

従業員給付費用は原価、販売費及び一般管理費、構造改革費用および金融費用に計上しております。

29. その他の収益

その他の収益の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
収益分配金	5,818	4,590
固定資産売却益	141	11
受取賃貸料	1,084	779
その他	770	1,222
合計	7,814	6,604

30. その他の費用

その他の費用の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
長期前払費用償却	4,577	4,655
固定資産売却損	64	22
被買収会社に帰属する株式報酬費用	9,568	3,094
為替差損	319	761
その他	2,650	4,259
合計	17,180	12,793

31. 金融収益および金融費用

(1) 金融収益の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
受取利息		
償却原価で測定する金融資産	3,087	2,123
受取配当金		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	2,957	2,445
条件付対価に係る公正価値変動額	—	9,197
株式買取債務に係る再測定額	—	4,480
保険配当金・運用益	299	531
為替差益(注) 1	—	66
その他(注) 2	474	25
合計	6,819	18,871

(注) 1 為替差益には通貨デリバティブの評価損益が含まれております。

2 その他のうち、0百万円（前連結会計年度）、6百万円（当連結会計年度）については、損益を通じて公正価値で測定する金融商品から生じた金融収益であります。

受取配当金の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
期中に認識を中止した金融資産	145	1,226
決算日現在で保有している金融資産	2,812	1,218

(2) 金融費用の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
支払利息		
償却原価で測定する金融負債	20,938	18,508
その他	118	73
条件付対価に係る公正価値変動額	3,077	—
株式買取債務に係る再測定額(注) 1	23,640	—
為替差損(注) 2	141	—
その他(注) 3	1,006	1,708
合計	48,922	20,290

(注) 1 前連結会計年度において、一部の連結子会社に係る株式買取債務について、当該株式買取債務の償還時期に関する見積りの変更を行いました。これにより、前連結会計年度の金融費用が7,611百万円増加しております。

2 為替差損には通貨デリバティブの評価損益が含まれております。

3 その他のうち、61百万円（前連結会計年度）、711百万円（当連結会計年度）については、損益を通じて公正価値で測定する金融商品から生じた金融費用であります

32. その他の包括利益

「その他の包括利益」に含まれている、各項目別の当期発生額および損益への組替調整額、ならびに税効果の影響は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
在外営業活動体の換算差額		
当期発生額	3,042	△24,896
組替調整額	-	△9
税効果調整前	3,042	△24,906
税効果額	△0	8
在外営業活動体の換算差額	3,041	△24,897
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		
当期発生額	△4,417	△12,986
組替調整額	219	2,449
税効果調整前	△4,197	△10,536
税効果額	783	2,184
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	△3,414	△8,352
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		
当期発生額	83,769	△14,943
税効果調整前	83,769	△14,943
税効果額	△24,464	△133
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	59,304	△15,077
確定給付型退職給付制度の再測定額		
当期発生額	7,804	△5,035
税効果調整前	7,804	△5,035
税効果額	△2,823	1,556
確定給付型退職給付制度の再測定額	4,981	△3,478
持分法適用会社におけるその他の 包括利益に対する持分		
当期発生額	△119	△186
持分法適用会社におけるその他の 包括利益に対する持分	△119	△186

33. 1株当たり当期損失

(1) 基本的1株当たり当期損失および希薄化後1株当たり当期損失

	前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
基本的1株当たり当期損失 (△) (円)	△287.92	△571.19
希薄化後1株当たり当期損失 (△) (円)	△287.94	△571.21

(2) 基本的1株当たり当期損失および希薄化後1株当たり当期損失の算定上の基礎

	前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
基本的1株当たり当期損失および 希薄化後1株当たり当期損失の 計算に使用する当期損失		
親会社の所有者に帰属する 当期損失 (△) (百万円)	△80,893	△159,596
親会社の普通株主に帰属しない金額(百万円)	—	—
基本的1株当たり当期損失の計算に使用する 当期損失 (△) (百万円)	△80,893	△159,596
利益調整額		
関連会社の新株予約権(百万円)	△4	△3
希薄化後1株当たり当期損失の計算に使用する 当期損失 (△) (百万円)	△80,897	△159,599
基本的1株当たり当期損失および 希薄化後1株当たり当期損失の 計算に使用する普通株式の加重平均株式数		
基本的1株当たり当期損失の計算に使用する 普通株式の加重平均株式数(千株)	280,954	279,408
希薄化性潜在普通株式の影響(千株) :	—	—
希薄化後1株当たり当期損失の計算に使用する 普通株式の加重平均株式数 (千株)	280,954	279,408
逆希薄化効果を有するため、希薄化後1株当たり 当期損失の算定に含めなかった金融商品の概要	業績連動型株式報酬制度 74千株	—

34. 重要な非資金取引

当連結会計年度において、当社の完全子会社であったOrangeCo Merger Sub, Inc. がマークル社を存続会社とする米国法上のいわゆる逆三角合併により吸収合併するための対価として、当社グループを除くマークル社の非支配株主に当社の自己株式を交付しました。詳細は、「24. 資本およびその他の資本項目」をご参照ください。

35. 株式に基づく報酬

(1) 当社および連結子会社の業績連動型株式報酬制度

当社および一部の連結子会社は、前連結会計年度から執行役員（取締役兼務執行役員を含みます。以下同じ。）に対する業績連動型株式報酬制度（以下、「本制度」といいます。）を導入しております。

本制度は、執行役員に対し、就任中の各連結会計年度における職務執行の対価として、当社および一部の連結子会社の取締役会が定める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ポイントを付与し、ポイントの数は、ポイント付与した日が属する当該連結会計年度を初連結会計年度として連続する3連結会計年度を業績評価期間とし、当該期間の当社の業績に応じて確定します。本制度は、確定したポイントの数の50%に応じて算定される数の当社普通株式、および残りの50%に応じて算定される数の当社普通株式の時価（当社普通株式の1株当たりの時価は、時価の算定を要する日の東京証券取引所における1株当たりの終値（同日の終値がない場合にあっては、その直前の終値）とします。以下同じ。）で換算した額に相当する額の金銭（以下、総称して「当社株式等」といいます。）が、本制度に基づいて設定される信託から給付される持分決済型株式報酬制度および現金決済型株式報酬制度です。

執行役員が当社株式等の給付を受ける時期は、原則として、その支給対象となる各連結会計年度を初連結会計年度として連続する3連結会計年度が経過した後となります。

本制度に関して、持分決済型株式報酬制度および現金決済型株式報酬制度のそれぞれに関して、前連結会計年度に認識された費用はそれぞれ351百万円及び133百万円であり、当連結会計年度に認識された費用はそれぞれ411百万円及び△133百万円であります。また、現金決済型株式報酬制度に関して、前連結会計年度末における負債残高は133百万円であり、当連結会計年度末における負債残高はありません。

持分決済型株式報酬制度の概要は次のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
	権利数 (ポイント)	権利数 (ポイント)
期首残高	—	74,746
付与	74,746	115,081
失効	—	4,871
期末残高	74,746	184,956
期末行使可能残高	—	—

(注) 1 本制度において行使価格はありません。

2 本制度の加重平均残存期間は、前連結会計年度末は2.2年であり、当連結会計年度末は1.8年であります。

付与日の公正価値は、付与日の当社株式の株価に近似していると判断されたことから、付与日の株価を使用して算定しております。

現金決済型株式報酬制度の概要は次のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
	権利数 (ポイント)	権利数 (ポイント)
期首残高	—	74,746
付与	74,746	115,081
失効	—	4,871
期末残高	74,746	184,956
期末行使可能残高	—	—

(注) 1 本制度において行使価格はありません。

2 本制度の加重平均残存期間は、前連結会計年度末は2.2年であり、当連結会計年度末は1.8年であります。

当連結会計年度において、期中に付与したポイントの公正価値は0円であります。

公正価値は以下のとおり、当社株式の市場価値をブラック・ショールズ式を採用して算定し、これに業績評価期間の業績に応じた調整を行い測定しております。

	前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
使用した評価技法	ブラック・ショールズ式	ブラック・ショールズ式
主な基礎数値および見積方法：		
測定日の株価	3,775円	3,065円
行使価格	—	—
株価変動性 (注)	27.4%	41.3%
予想残存期間	2.2年	2.2年
予想配当率	2.5%	2.3%
無リスク利子率	0.0%	0.0%

(注) 満期までの期間に応じた直近の期間に係る株価実績に基づき算定しています。

(2) 連結子会社の現金決済型株式報酬制度

マークル社は、当該従業員等に対して現金決済型株式報酬制度を採用していましたが、2020年4月15日に行われた当該子会社の完全子会社化に伴い、当該制度は廃止されております。

当該制度は、行使価格と権利行使日の株価との差額を現金で支払うもので、付与日から2年間から5年間にわたって権利が確定し、権利行使期間は付与日から10年間でありました。対象者に対して付与された現金決済型株式報酬制度に関し認識された費用は、前連結会計年度および当連結会計年度においてそれぞれ9,568百万円および3,094百万円であります。また、負債残高は前連結会計年度末において21,699百万円であります。

現金決済型株式報酬制度の概要は次のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)		当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	
	権利数(株)	加重平均行使価格(円)	権利数(株)	加重平均行使価格(円)
期首残高	971,469	10,825	901,159	11,104
付与	15,250	17,705	48,953	17,343
行使	△69,254	7,096	△950,112	11,162
満期消滅	△4,326	15,011	—	—
失効	△11,980	13,724	—	—
期末残高	901,159	11,104	—	—
期末行使可能残高	705,773	10,309	—	—

- (注) 1 当連結会計年度中の制度廃止に伴い、その時点で付与されていたすべての権利が確定し、行使されております。
- 2 前連結会計年度末における現金決済型株式報酬制度の契約上の加重平均残存期間は6.1年ですが、すべて当連結会計年度に行使しております。
- 3 前連結会計年度および当連結会計年度における権利行使時の加重平均株価は、それぞれ17,705円および17,343円であります。
- 4 前連結会計年度末において権利が確定した現金決済型株式報酬制度に関する本源的価値は、19,542百万円であります。

当連結会計年度において、期中に付与したストック・オプションの加重平均公正価値は17,909円です。これはマークル社を完全子会社化する際のマークル社の非支配株主への対価の金額を基礎として算出しております。前連結会計年度において、期中に付与したストック・オプションの加重平均公正価値は18,050円であり、ブラック・ショールズ式を使用して評価しております（主な基礎数値および見積方法：付与日の株価35,457円、行使価格17,705円、予想残存期間1.0年、予想配当率0.0%、無リスク利率1.6%、株価変動性29.8%（株価変動性は満期までの期間に応じた直近の期間に係る株価実績に基づき算定））。

(3) 譲渡制限付株式報酬制度

当社は2020年度より、マークル社の主要経営陣に対するリテンションを目的とし、当社株式をマークル社の主要経営陣25名に付与する持分決済型の譲渡制限付株式報酬制度を導入いたしました。本制度では、付与の対象となる当社株式に契約上の譲渡制限（譲渡制限期間は、原則として2023年12月31日までの期間）を付し、譲渡制限期間中にマークル社の役職員から正当な理由無く退任した場合等一定の事由が発生した場合には、付与した株式を無償で取得することとしております。

本制度に関して、当連結会計年度に認識された費用は1,178百万円であります。

譲渡制限付株式報酬制度の概要は次のとおりです。

	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
	権利数(株)
期首残高	—
付与	2,581,200
期末残高	2,581,200

(注) 1 付与日は、2020年4月17日であります。

2 付与日の公正価値は、付与日の株価2,072円を使用しております。

(4) 当社のファントム・ストック制度

当社は、当社執行役員等の当連結会計年度における職務執行の対価として、ファントム・ストック制度を導入しております。本制度は、一定の基準額を2020年1月における当社普通株式の平均株価で除した数のポイントを受けた上で、当連結会計年度を初連結会計年度として連続する3連結会計年度が経過した2023年2月末日に、その時点における当社普通株式の株価に上記の付与ポイント数を乗じた額の金銭の給付を当社から受けることのできる現金決済型株式報酬制度です。

本制度に関して、当連結会計期間に認識された費用は53百万円であります。また当連結会計期間末における負債残高は53百万円であります。

ファントム・ストック制度の概要は次のとおりです。

	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
	権利数(株)
期首残高	—
付与	17,355
期末残高	17,355

(注) 1 本制度において行使価格はありません。

2 当連結会計期間末における本制度の加重平均残存期間は2.2年であります。

公正価値は当連結会計期間末の株価を使用して算定しております。

36. 金融商品

(1) 資本管理

当社グループは、中長期的な企業価値の向上のために、健全な財務体質を維持しつつ、資本効率性を高めることを資本管理の基本方針としています。

資本管理においてモニタリングする指標は、資本（親会社の所有者に帰属する持分）、調整後ROE（親会社所有者帰属持分調整後当期利益率）であり、各年度の数値は以下のとおりであります。

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
資本(親会社の所有者に帰属する持分)	974,977	756,870
調整後ROE(%)	7.5	8.1

(注) 調整後ROEの分子となる調整後当期利益（親会社所有者帰属分）は、当期利益（親会社所有者帰属分）から、営業利益に係る調整項目、条件付対価・株式買取債務の再評価損益、これらに係る税金相当・非支配持分損益相当等を排除した、親会社所有者に帰属する恒常的な損益を測る指標であります。当期利益（親会社所有者帰属分）から調整後当期利益（親会社所有者帰属分）への調整は、以下のとおりであります。

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
当期損失(△)(親会社所有者帰属分) (調整項目)	△80,893	△159,596
営業利益に係る調整項目	144,110	264,605
条件付対価・株式買取債務の再評価損益	26,718	△13,678
持分法で会計処理されている投資に係る減損損失	－	958
関連会社株式売却益	－	△144
段階取得に係る再測定による利益	△2,175	△44
上記に関連する税金費用による影響	△9,094	△21,223
上記に関連する非支配株主持分損益	△2,544	△987
調整後当期利益(親会社所有者帰属分)	76,120	69,890

(2) 金融商品に関するリスク管理の基本方針

当社グループは、事業活動を行う過程において財務上のリスクに晒されており、当該リスクを回避または低減するために、一定の方針に基づきリスク管理を行っております。

また、デリバティブ取引は、投機的な取引および短期的な売買差益を得ることを目的として行うことを禁止しており、実需の範囲で行うこととしております。

(3) 信用リスク

① 信用リスク管理

営業債権である受取手形及び売掛金を含む償却原価で測定される金融資産は、顧客の信用リスクに晒されておりますが、与信管理の規則に沿ってリスク低減を図っております。

当社グループは、与信管理規程に従い、新規取引先等の審査および与信管理を行っております。また、経理規程に従い、各事業部門における管理部門と経理部門の協働により、取引先ごとに期日および残高の管理をするとともに、主要な取引先の状況を定期的にモニタリングすることにより、財務状況等の悪化等による回収懸念の早期把握や軽減を図っております。また、連結子会社においても、与信管理、債権管理を行っており、一定の重要な取引および事象については報告や承認を必要とする管理体制をとっております。

なお、当社グループでは特定の相手先に対する過度に集中した信用リスクはありません。

② 信用リスクに対する最大エクスポージャー

保証債務を除き、当社グループの信用リスクに対する最大エクスポージャーは、以下のとおりであります。

保証債務に係る信用リスクの最大エクスポージャーは、「38. 偶発負債」に記載される債務保証等の残高であります。

③ 営業債権等の期日別分析

(単位：百万円)

	前連結会計年度(2019年12月31日)				
	貸倒引当金を12ヶ月の予想信用損失に等しい金額で測定している金融資産	貸倒引当金を全期間にわたる予想信用損失に等しい金額で測定している金融資産			合計
		信用リスクが当初認識以降に著しく増大した金融資産	信用減損している金融資産	顧客との契約から生じた債権	
延滞なし	66,905	—	—	1,171,369	1,238,275
期日経過30日以内	—	—	—	107,600	107,600
期日経過30日超90日以内	—	—	—	74,924	74,924
期日経過90日超	—	—	695	54,915	55,611
合計	66,905	—	695	1,408,810	1,476,411

(単位：百万円)

	当連結会計年度(2020年12月31日)				
	貸倒引当金を12ヶ月の予想信用損失に等しい金額で測定している金融資産	貸倒引当金を全期間にわたる予想信用損失に等しい金額で測定している金融資産			合計
		信用リスクが当初認識以降に著しく増大した金融資産	信用減損している金融資産	顧客との契約から生じた債権	
延滞なし	80,057	—	—	1,157,090	1,237,148
期日経過30日以内	—	—	—	63,034	63,034
期日経過30日超90日以内	—	—	—	22,278	22,278
期日経過90日超	—	—	697	17,746	18,443
合計	80,057	—	697	1,260,150	1,340,906

④ 貸倒引当金の増減分析

当社グループは、取引先の信用状態に応じて営業債権等の回収可能性を検討し、貸倒引当金を計上しております。貸倒引当金の増減は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)				
	12ヶ月の予想 信用損失	全期間にわたる予想信用損失			合計
		信用リスクが 当初認識以降 に著しく増大 した金融資産	信用減損して いる金融資産	顧客との契約 から生じた債 権	
期首残高	264	—	44	21,914	22,223
期中増加額	40	—	672	5,922	6,635
期中減少額(目的使用)	△20	—	—	△4,409	△4,430
期中減少額(戻入)	△142	—	—	△969	△1,112
その他の増減	64	—	△20	△439	△396
期末残高	207	—	695	22,017	22,920

(単位：百万円)

	当連結会計年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)				
	12ヶ月の予想 信用損失	全期間にわたる予想信用損失			合計
		信用リスクが 当初認識以降 に著しく増大 した金融資産	信用減損して いる金融資産	顧客との契約 から生じた債 権	
期首残高	207	—	695	22,017	22,920
期中増加額	180	—	67	5,790	6,039
期中減少額(目的使用)	△2	—	—	△10,230	△10,233
期中減少額(戻入)	△10	—	△10	△38	△59
その他の増減	81	—	△55	△601	△575
期末残高	456	—	697	16,936	18,090

当社グループが期中に直接償却したものの、履行強制活動の対象としている金融資産の契約上の未回収残高は以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
契約上の未回収残高	3,927	8,519

(4) 流動性リスク

① 流動性リスク管理

当社グループは、各部署からの報告に基づき資金管理部門が適宜に資金繰り計画を作成・更新し、収支の状況に応じた手元流動性を確保すること等により、流動性リスクを管理しております。

当社グループは、運転資金につきましては、内部資金、社債、コマーシャル・ペーパーまたは短期借入金により調達することとしております。

また、当社グループは、海外事業において、複数の金融機関との間でノンリコースの債権流動化を実施しております。債権の流動化取引は、資金管理部門によって集中管理されております。なお本流動化取引はノンリコース契約であることから、流動化した債権については債権の消滅を認識しております。

さらに当社グループは、流動性を確保するため銀行融資枠（コミットメント・ライン）を設定しております。

② 金融負債(デリバティブ金融商品を含む)の期日別残高

金融負債(デリバティブ金融商品を含む)の期日別残高は、以下のとおりであります。

前連結会計年度(2019年12月31日)

(単位：百万円)

	帳簿価額	契約上の キャッシュ・フロー	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
非デリバティブ金融負債								
営業債務及びその他の債務	1,390,778	1,390,778	1,390,778	—	—	—	—	—
買収に伴う条件付対価等	68,470	68,470	22,491	17,071	21,339	4,135	3,431	—
株式買取債務	140,488	140,488	7,460	92,570	24,632	4,332	8,817	2,673
借入金	544,142	581,162	198,638	41,317	68,428	42,552	124,022	106,203
社債	79,785	81,363	192	192	192	35,186	154	45,446
小計	2,223,664	2,262,263	1,619,561	151,152	114,593	86,207	136,425	154,323
デリバティブ負債	3,624	3,624	251	309	852	—	576	1,634
合計	2,227,288	2,265,888	1,619,812	151,461	115,445	86,207	137,002	155,958

当連結会計年度(2020年12月31日)

(単位：百万円)

	帳簿価額	契約上の キャッシュ・フロー	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
非デリバティブ金融負債								
営業債務及びその他の債務	1,247,172	1,247,172	1,247,172	—	—	—	—	—
買収に伴う条件付対価等	127,988	127,988	104,225	14,059	5,713	3,990	—	—
株式買取債務	33,963	33,963	2,121	3,770	2,897	1,925	8,641	14,608
借入金	385,328	396,909	73,310	66,155	34,202	120,975	35,549	66,715
社債	199,478	204,703	628	628	35,622	590	70,536	96,698
小計	1,993,931	2,010,737	1,427,457	84,614	78,435	127,480	114,726	178,021
デリバティブ負債	17,093	17,093	6,162	1,101	203	1,601	3,868	4,156
合計	2,011,025	2,027,831	1,433,619	85,716	78,639	129,082	118,595	182,178

③ 未使用の信用枠

未使用の信用枠は、前連結会計年度および当連結会計年度においてそれぞれ、342,582百万円および547,313百万円であります。

未使用の信用枠にはコミットメント・ライン、当座借越枠およびコマーシャル・ペーパーの発行枠が含まれております。

(5) 為替リスク

① 為替リスク管理

外貨建金銭債権債務は為替の変動リスクに晒されております。当社グループでは、通貨別月別に把握された為替の変動リスクに対して、先物為替予約を利用しております。

また、一定金額を上回る外貨建取引については、経理規程に従い、先物為替予約や借入金等を利用してヘッジすることとしております。

なお、当社グループの一部の連結子会社では、為替の変動リスクのうち重要なものに対して、先物為替予約や借入金等を利用しております。

② 為替感応度分析

当社グループが各年度末において保有する金融商品において、他のすべての変数が一定であると仮定した上で、機能通貨（円）が米ドルまたはユーロに対して1%増価した場合の税引前利益に与える影響は、以下のとおりであります。なお、機能通貨建ての金融商品、および在外営業活動体の資産および負債を円貨に換算する際の影響は含んでおりません。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
米ドル	△80	28
ユーロ	△4	△6

(6) 金利リスク

① 金利リスク管理

当社グループの一部の借入金は変動金利であり、金利の変動リスクに晒されております。借入金に係る金利の変動リスクについては、金利スワップ取引等を利用して支払利息の固定化を実施しております

② 金利感応度分析

当社グループが各年度末において保有する金融商品において、金利が100bps上昇した場合の、連結損益計算書の税引前利益に与える影響額は、以下のとおりであります。

金利変動の影響を受ける金融商品（借入金）を対象としており、為替変動の影響等その他の要因は一定であることを前提としております。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
税引前利益	△416	△311

③ IBOR（銀行間調達金利指標）改革

当社グループは、ヘッジ取引において現在IBOR改革が行われているロンドン銀行間貸出金利（以下、LIBOR）の影響を受けます。LIBORが廃止予定となる2021年末以降に満期を迎えるLIBORを利用したヘッジ手段の名目取引額は2019年12月31日現在148,657百万円、2020年12月31日現在172,099百万円です。これらのヘッジ手段は、LIBORの変動による変動金利での借入金による特定のキャッシュフローをヘッジする手段として指定されております。

当社グループでは、IBOR改革の影響を評価するとともに、SONIA（ポンド翌日物平均金利）やSOFR（担保付き翌日物資金調達金利）といった想定される代替的な金利指標へのスムーズな移行に取り組めます。

当社グループは、IBOR改革に伴う不確実性が終了するまで、改訂されたIAS第39号を引き続き適用します。

当社グループは、IBORを参照する契約が、金利ベンチマークが置き換えられる日付、代替ベンチマーク金利のキャッシュフローおよび関連するスプレッド調整を指定するように修正されるまで、この不確実性は終了しないと想定しております。

(7) ヘッジ会計

主なヘッジ手段の想定元本及び平均価格は次のとおりであります。

		前連結会計年度 (2019年12月31日)				
		内容	想定元本及び平均価格	1年以内	1年超 5年以内	5年超
キャッシュ・フ ロー・ヘッジ	金利リスク	金利 スワップ	想定元本（百万円）	30,000	60,000	—
			固定金利の平均レート	0.60%	0.77%	—
			想定元本（百万米ドル）	400	400	100
			固定金利の平均レート	1.45%	2.24%	3.13%
			想定元本（百万英ポンド）	—	—	650
			固定金利の平均レート	—	—	1.70%
	為替リスク	為替予約 （買建）	想定元本（百万米ドル）	148	186	74
			平均為替レート（円/米ドル）	91.45	75.22	85.69
			想定元本（百万英ポンド）	2	3	—
在外営業活動体 に対する純投資 のヘッジ	金利リスク および為替 リスク	通貨金利ス ワップ	平均為替レート（円/英ポンド）	139.89	137.51	—
			想定元本（百万米ドル）	144	—	—
			固定金利の平均レート	1.14%	—	—
			平均為替レート（英ポンド/米ドル）	0.65	—	—
	為替リスク	通貨金利ス ワップ	想定元本（百万ユーロ）	110	—	—
			平均為替レート（英ポンド/ユーロ）	0.85	—	—
		長期借入金	想定元本（百万米ドル）	—	400	100

		当連結会計年度 (2020年12月31日)				
		内容	想定元本及び平均価格	1年以内	1年超 5年以内	5年超
キャッシュ・フ ロー・ヘッジ	金利リスク	金利 スワップ	想定元本（百万円）	30,000	30,000	—
			固定金利の平均レート	0.65%	0.86%	—
			想定元本（百万米ドル）	—	400	100
			固定金利の平均レート	—	2.24%	3.13%
			想定元本（百万英ポンド）	—	250	400
			固定金利の平均レート	—	2.10%	1.42%
	為替リスク	為替予約 (買建)	想定元本（百万米ドル）	203	321	266
			平均為替レート（円/米ドル）	80.88	102.31	96.64
			想定元本（百万英ポンド）	2	1	—
			平均為替レート（円/英ポンド）	137.99	136.58	—
			想定元本（百万ユーロ）	1	5	4
			平均為替レート（円/ユーロ）	116.18	116.02	114.34

当社および一部の連結子会社の、ヘッジ手段の帳簿価額は次のとおりであります。前連結会計年度末および当連結会計年度末において、ヘッジの非有効部分に関して純損益として認識した金額に重要性はありません。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年12月31日)		当連結会計年度 (2020年12月31日)		連結財政状態計算書上の 主な表示科目
	帳簿価額		帳簿価額		
	資産	負債（△）	資産	負債（△）	
キャッシュ・フロー・ヘッジ					
金利リスク	△612	△3,462	—	△10,397	(注)
為替リスク	13,200	△61	9,374	△7,705	(注)
合計ーキャッシュ・フロー・ヘッジ	12,588	△3,523	9,374	△18,102	
在外営業活動体に対する純投資のヘッジ					
為替リスク	39	△54,090	—	—	(注)
合計ー在外営業活動体に対する純投資のヘッジ	39	△54,090	—	—	
ヘッジ会計を適用している金融商品合計	12,627	△57,613	9,374	△18,102	

(注) 「その他の金融資産（流動）」、「その他の金融資産（非流動）」、「借入金（流動）」、「その他の金融負債（流動）」、「社債及び借入金（非流動）」および「その他の金融負債（非流動）」に含まれております。

当社および一部の連結子会社の、キャッシュ・フロー・ヘッジ及び在外営業活動体に対する純投資のヘッジについて、連結包括利益計算書上、その他の包括利益に計上された金額（税効果考慮前）は次のとおりであります。

前連結会計年度(2019年12月31日)

(単位：百万円)

	その他の包括利益 発生額	その他の包括利益 から当期利益への 組替修正額	組替修正額の連結 包括利益計算書上 の主な表示科目
キャッシュ・フロー・ヘッジ			
金利リスク	△3,765	641	金融費用
為替リスク	△651	△422	収益
合計 — キャッシュ・フロー・ヘッジ	△4,417	219	
在外営業活動体に対する純投資のヘッジ			
為替リスク	1,145	—	—
合計 — 在外営業活動体に対する純投資の ヘッジ	1,145	—	

当連結会計年度(2020年12月31日)

(単位：百万円)

	その他の包括利益 発生額	その他の包括利益 から当期利益への 組替修正額	組替修正額の連結 包括利益計算書上 の主な表示科目
キャッシュ・フロー・ヘッジ			
金利リスク	△6,471	452	金融費用
為替リスク	△6,514	1,997	収益
合計 — キャッシュ・フロー・ヘッジ	△12,986	2,449	
在外営業活動体に対する純投資のヘッジ			
為替リスク	△2,127	—	—
合計 — 在外営業活動体に対する純投資の ヘッジ	△2,127	—	

キャッシュ・フロー・ヘッジ及び在外営業活動体に対する純投資のヘッジについて、連結財政状態計算書上、その他の資本の構成要素に計上された金額の増減の内訳は次のとおりであります。

前連結会計年度(2019年12月31日)

(単位：百万円)

	キャッシュ・フロー・ヘッジ		在外営業活動体に対する 純投資のヘッジ
	金利リスク	為替リスク	為替リスク
期首残高	△364	6,729	△1,038
当期発生額	△3,052	△716	1,157
当期利益への組替修正額	381	△25	—
期末残高	△3,036	5,988	119

当連結会計年度(2020年12月31日)

(単位：百万円)

	キャッシュ・フロー・ヘッジ		在外営業活動体に対する 純投資のヘッジ
	金利リスク	為替リスク	為替リスク
期首残高	△3,036	5,988	119
当期発生額	△5,686	△5,859	—
当期利益への組替修正額	452	2,742	△119
期末残高	△8,270	2,871	—

当期利益への振替修正額の主な内容は、ヘッジ対象が純損益に影響を与えたことによる組替修正であります。

非金融資産または非金融負債の取得・発生をヘッジ対象とする、非常に可能性の高い予定取引の実行に伴い、当該非金融資産または非金融負債の当初取得原価に加減算された金額は、前連結会計年度において2,323百万円（減算）、当連結会計年度において2,500百万円（減算）であります。

(8) 金融商品の帳簿価額および公正価値

金融商品の帳簿価額および公正価値は、以下のとおりであります。

なお、長期借入金および社債以外の償却原価で測定する金融資産および金融負債の公正価値は帳簿価額と近似しております。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年12月31日)		当連結会計年度 (2020年12月31日)	
	帳簿価額	公正価値	帳簿価額	公正価値
長期借入金	483,197	484,374	345,636	349,013
社債	79,785	80,147	199,478	200,133

(注) 1年以内に返済予定の残高を含んでおります。

長期借入金の公正価値については、元利金の合計額を同様の新規借入を行った場合に想定される利率で割り引いて算定する方法によっております。

長期借入金の公正価値ヒエラルキーはレベル3に該当しております。

社債の公正価値については、市場価格に基づき算定する方法によっております。また、公正価値ヒエラルキーはレベル2に該当しております。

(9) 金融商品の公正価値ヒエラルキー

当初認識後に経常的に公正価値で測定する金融商品は、測定に使用したインプットの観察可能性および重要性に応じて、公正価値ヒエラルキーの3つのレベルに分類しております。公正価値のヒエラルキーは以下のように定義しております。

レベル1： 活発な市場における公表価格により測定した公正価値

レベル2： レベル1以外の直接または間接的に観察可能なインプットを使用して測定した公正価値

レベル3： 観察可能でないインプットを使用して測定した公正価値

公正価値の測定に複数のインプットを使用している場合には、その公正価値の測定の全体において重要な最も低いレベルのインプットに基づいて公正価値のレベルを決定しております。

公正価値ヒエラルキーのレベル間の振替は、各四半期の期首時点で発生したものとして認識しております。

なお、前連結会計年度および当連結会計年度において、レベル1とレベル2の間における振替はありません。また、以下の表には株式買取債務を含めております。

前連結会計年度(2019年12月31日)

(単位：百万円)

	レベル1	レベル2	レベル3	合計
金融資産				
デリバティブ資産	—	12,815	—	12,815
株式	297,224	—	77,348	374,572
その他	1,186	2,702	18,628	22,517
合計	298,411	15,518	95,977	409,906
金融負債				
デリバティブ負債	—	3,624	—	3,624
株式買取債務	—	—	140,488	140,488
その他（主に条件付対価）	—	—	68,470	68,470
合計	—	3,624	208,959	212,583

当連結会計年度(2020年12月31日)

(単位：百万円)

	レベル1	レベル2	レベル3	合計
金融資産				
デリバティブ資産	—	8,333	—	8,333
株式	87,682	—	77,760	165,442
その他	1,697	2,892	21,100	25,691
合計	89,380	11,226	98,861	199,467
金融負債				
デリバティブ負債	—	17,093	—	17,093
株式買取債務	—	—	33,963	33,963
その他（主に条件付対価）	—	—	42,258	42,258
合計	—	17,093	76,221	93,315

デリバティブ資産およびデリバティブ負債に含まれる金利スワップ、為替予約等の公正価値は、金融機関より入手した見積価格または観察可能な市場データを用いて算定した金額で評価しているため、レベル2に分類しております。

株式およびその他（金融資産）のうち活発な市場が存在する銘柄の公正価値は市場価格に基づいて算定しているため、レベル1に分類しております。また、活発な市場が存在しない銘柄のうち、公正価値を観察可能な市場データを用いて算定した金額で評価した銘柄についてレベル2に分類し、公正価値を観察不能なインプットを用いて主としてインカム・アプローチ（DCF法）及びマーケット・アプローチ（類似企業比較法）で算定した金額で評価した銘柄についてレベル3に分類しております。

インカム・アプローチ（DCF法）において重要な観察不能なインプットは主としてExit倍率（企業価値/収益）及び割引率であり、公正価値はExit倍率の上昇（低下）により増加（減少）し、割引率の上昇（低下）により減少（増加）することとなります。使用したExit倍率（企業価値/収益）及び割引率は、それぞれ4.6倍及び6.9%～20%であります。なお、インカム・アプローチ（DCF法）の対象銘柄については、直近で参照可能な類似取引が存在しなかったことから、当連結会計年度において評価技法をマーケット・アプローチ（類似取引比較法）からインカム・アプローチ（DCF法）に変更しております。

マーケット・アプローチ（類似企業比較法）において重要な観察不能なインプットは主として企業価値/売上高、企業価値/営業利益、株価純資産倍率等の評価倍率であり、公正価値は当該評価倍率の上昇（低下）により増加（減少）することとなります。当連結会計年度において使用した評価倍率は、企業価値/売上高0.94～2.87倍、企業価値/営業利益15.05～17.73倍であります。前連結会計年度において使用した株価純資産倍率は0.60倍であります。

株式買取債務およびその他（金融負債）の公正価値等は、観察不能なインプットを用いて割引キャッシュ・フロー法で算定した金額で評価しているため、レベル3に分類しております。重要な観察不能なインプットは、主として将来時点における利益水準および割引率であり、公正価値等は、利益水準の改善（悪化）により増加（減少）し、割引率の上昇（下落）により減少（増加）することとなります。利益水準が100bps改善もしくは悪化した場合には、公正価値等は、前連結会計年度においては2,481百万円増加もしくは2,474百万円減少、当連結会計年度においては1,230百万円増加もしくは1,272百万円減少することとなります。割引率が100bps上昇もしくは下落した場合には、公正価値等は、前連結会計年度においては2,152百万円減少もしくは2,210百万円増加、当連結会計年度においては945百万円減少もしくは983百万円増加することとなります。

レベル3に区分された資産、負債については公正価値測定の評価方針および手続きに従い、担当部署が対象資産、負債の評価方法を決定し、公正価値を測定しております。公正価値の測定結果については適切な責任者が承認しております。

レベル3に分類された金融商品の増減は、以下のとおりであります。

（単位：百万円）

金融資産	前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
期首残高	81,110	95,977
その他の包括利益(注) 1	△3,541	△10,914
購入または取得	19,601	12,847
売却または決済	△288	△2,066
その他	△905	3,018
期末残高	95,977	98,861

（単位：百万円）

金融負債	前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
期首残高	190,083	208,959
損益(注) 2	26,718	△13,678
購入	22,883	4,303
売却または決済	△27,621	△30,533
その他(注) 3	△3,103	△92,828
期末残高	208,959	76,221

- (注) 1 その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産に関するものであり、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に含まれております。
- 2 損益を通じて公正価値で測定する金融負債に関するものであり、金融収益または金融費用に含まれております。損益のうち、連結会計年度末において保有する金融商品に係るものは、前連結会計年度および当連結会計年度においてそれぞれ26,718百万円（金融費用）および13,678百万円（金融収益）であります。
- 3 2020年4月15日に、当社の完全子会社であったOrangeCo Merger Sub, Inc. がマークル社を吸収合併したことに伴い、マークル社株主が保有していた自己の保有するマークル社株式を取得することを請求することができる権利（プットオプション）が消滅し、支払金額が確定したことから、当連結会計年度において、株式買取債務85,730百万円をレベル3に分類された金融負債から除いております。

(10) 金融資産および金融負債の相殺

前連結会計年度末および当連結会計年度末において、同一の取引相手先に対して認識した金融資産および金融負債のうち、金融資産と金融負債の相殺の要件に従って相殺された金融商品の内訳は次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
	現金及び現金同等物	現金及び現金同等物
認識した金融資産の総額	65,939	113,577
金融資産と金融負債の相殺の要件に従って相殺している金額	△50,496	△87,633
連結財政状態計算書上に表示されている純額	15,443	25,944

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
	借入金（流動）	借入金（流動）
認識した金融負債の総額	51,374	87,633
金融資産と金融負債の相殺の要件に従って相殺している金額	△50,496	△87,633
連結財政状態計算書上に表示されている純額	877	—

なお、強制可能なマスターネットティング契約又は類似の契約の対象であるが、金融資産と金融負債の相殺の要件の一部または全部を満たさないため相殺していない金額に、重要性はありません。

37. 関連当事者

(1) 関連当事者との取引

当社および連結子会社は、関連会社から広告関連サービスを購入しており、また、広告出稿及び広告関連サービスを提供しています。関連会社との取引は、独立企業間価格を基礎として行っています。

前連結会計年度末および当連結会計年度末における関連会社に対する債権債務の残高は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2019年12月31日)	当連結会計年度末 (2020年12月31日)
債権残高 合計	13,490	50,809
債務残高 合計	9,970	7,423

前連結会計年度および当連結会計年度における関連会社との取引高は、以下のとおりです。なお、取引高については総額により表示した「売上高」および「売上原価」を記載しております。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
売上高 合計	45,353	109,681
売上原価 合計	20,743	23,412
販売費及び一般管理費 合計	6,237	6,025

(2) 当社グループの取締役に対する報酬

当社グループの取締役に対する報酬は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
報酬および賞与	753	889
株式報酬	126	75
合計	879	964

(3) 主要な子会社

当社の重要な子会社は「第1 企業の概況 4 関係会社の状況 連結子会社」に記載のとおりであります。前連結会計年度と比べ、連結子会社は3社増加、持分法適用会社は3社減少しております。

38. 偶発負債

偶発負債は、以下のとおりであります。

債務保証等

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
従業員住宅資金等融資制度による保証債務	89	52
銀行借入等に対する債務保証	1,773	1,328
合計	1,862	1,380

39. 重要な後発事象

(自己株式の取得)

当社は、2021年2月15日開催の取締役会において、会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定に基づき、自己株式取得に係る事項について決議いたしました。

① 自己株式の取得を行う理由

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するため。

② 取得に係る事項の内容

- | | |
|----------------|-------------------------------|
| i 取得対象株式の種類 | 普通株式 |
| ii 取得し得る株式の総数 | 1,500万株（上限） |
| iii 株式の取得価額の総額 | 30,000百万円（上限） |
| iv 取得する期間 | 2021年2月16日～2021年12月23日 |
| v 取得の方法 | 東京証券取引所における取引一任契約に基づく市場買付（予定） |

(国内事業における構造改革の実施及び費用計上の見込みについて)

当社は、2021年2月15日開催の取締役会において、電通ジャパンネットワーク（DJN）の提供価値を転換するための基盤再構築を目的とした、国内事業における構造改革の実施を決定いたしました。

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、以降、海外事業の構造改革や保有株式の売却などの一部施策を2020年度中に実施してきました。2021年度はこの見直しの結果として、国内・海外事業の構造改革やバランスシートの効率化、ひいては株主価値の最大化に向けた施策を遂行します。このうち、国内事業の構造改革については、2021年2月15日に実施を決定しました。この改革は、2021年2月15日に発表した2021年度から2024年度を対象とする「中期経営計画 ―構造改革と事業変革による持続的な成長の実現―」に向けた成長のベースとなる事業変革を強力に推進していくものです。

DJNは、この改革を通して、「ビジネスフォーメーションの変革」、「人財フォーメーションの変革」、「オフィス環境の進化」を推進し、顧客企業の持続的成長にコミットして社会課題の解決に貢献する「Integrated Growth Partner（インテグレートド・グロース・パートナー）」への進化を加速させていきます。

① ビジネスフォーメーションの変革

電通グループの事業戦略の中核となる「Integrated Growth Solutions（インテグレートド・グロース・ソリューション）」を、最高品質かつ最も効率的なバリューチェーンで顧客企業へ提供するため、現在の国内事業の事業領域である「広告」、「クリエイティブ」、「マーケティング・プロモーション」、「デジタル」、「メディア」、「コンテンツ」などを4つの事業領域に変革します。4つとは、「AX（Advertising Transformation）領域」、「BX（Business Transformation）領域」、「CX（Customer Experience Transformation）領域」、「DX（Digital Transformation）領域」であり、2021年度末までにこの変革の完了を目指します。

- ・AX：広告の高度化・効率化を実現する広告宣伝変革領域
- ・BX：顧客企業の事業変革を実現するビジネス変革領域
- ・CX：最適な顧客体験をデザインし、実現するカスタマーエクスペリエンス変革領域
- ・DX：マーケティング基盤の変革を実現するデジタル変革領域

また、この4つの事業領域が生み出す価値を高め、個社の力を最大化しながらDJNとしての競争力を強化していくために、国内事業を構成するDJN各社の機能を、専門領域やシナジー創出の観点からグルーピング（AXグループ、BXグループ、CXグループ、DXグループ）し、バーチャル組織の設置も含めて、最適化していきます。さらに、これら4つの事業領域を支えるプラットフォーム事業の立ち上げや、コーポレート機能の高度化と効率化を目的とした新会社の設立などを検討しています。

② 人財フォーメーションの変革

事業成長と社会への貢献を目指し、変化を厭わず成長し続ける人財が集まり、高め合う環境を整備するため、グループ内の多様な人財を生かし、最適な人財フォーメーションを構成していきます。このために、専門領域やシナジー創出の観点からの人財の再配置、および新たな成長のために必要な人財を見据えた採用戦略の見直しの実施を検討しています。加えて、多様なキャリア設計を支援する取り組みとして、ビジネスフォーメーションの変革に合致した成長支援の施策や、新たなキャリアを歩もうとする社員への支援としての早期希望退職プログラムなど、複数の施策の検討・実施を想定しています。当変革に向けた施策として、2020年度には(株)電通において社員への新しいキャリアの選択肢の提供に紐づく早期希望退職プログラムを実施済みですが、それ以外の施策は2021年度中に実施する予定です。これらの施策については詳細が確定した段階でDJN各社より必要に応じてお知らせいたします。

③ オフィス環境の進化

汐留の電通本社ビルをDJN全体の中核となる事業拠点とし、各社が相互に繋がりシナジーを高度化し、事業を創発する場へと進化させます。DJN各社の執務・共有スペースを新しい働き方に適した設計のもとに配置することで、固定費の低減と同時に、従業員がより生き生きと効率的に働ける環境を整備します。当社グループは2017年から推進している働き方改革の中で、オフィス環境とIT環境の改善を人事施策と合わせて推進し、さらに、コロナ禍では早期のリモートワーク体制への移行やオフィス設計変更など、刻々と変化する社会環境に迅速に対応してきました。今回は、事業創発と効率的な働き方の観点からオフィス環境をさらに進化させるもので、2024年度末の完了を予定していますが、それ以降も変化する社会環境に合わせ、働く環境を進化させ続けていきます。

当該事象の連結損益に与える影響額

国内事業の構造改革にかかる費用は総額で約500億円を想定しています。このうち、約240億円は主に早期希望退職プログラムに関わる費用として2020年度に計上しており、約230億円を2021年度に、残額を2022年度以降に計上する予定です。2021年度の費用の多くは、早期希望退職プログラム、事業・組織の強化に伴う費用、オフィス環境の進化に伴う費用となることを想定しています。国内事業における構造改革の効果としては、2022年度以降、2019年度比で毎年平均で約210億円の費用低減を想定しています。

当社グループは、国内事業におけるこれらの構造改革施策を着実に遂行することで、成長のベースとなる事業変革を実現し、中期経営計画の達成と企業価値の更なる向上を目指します。

(固定資産の譲渡)

当社は、2021年3月23日開催の取締役会において、当社が保有する一部の固定資産を第三者に譲渡することにつき決議し、同年3月24日に契約を締結いたしました。

1. 固定資産の譲渡の理由

資本効率の向上、財務体質の強化、および成長投資資金確保を目的として、国内事業セグメントにおいて保有する一部の固定資産を譲渡することといたしました。

2. 譲渡資産の内容、所在地および現況

(1) 駒沢（施設名：電通八星苑）

- ・土地：27,544.70m²
- ・建物（4棟合計）：4,515.27m²
- ・所在地：東京都世田谷区駒沢一丁目919番1他
- ・現況：運動施設、農園として利用

(2) 鎌倉（施設名：電通鎌倉研修所）

- ・土地：14,034.31m²
- ・建物（2棟合計）：2,691.35m²
- ・所在地：神奈川県鎌倉市大町三丁目1340番他
- ・現況：研修所として利用

3. 譲渡先の概要

譲渡先は国内法人（東京都に所在する金融業・不動産業）であります。なお、当社と譲渡先との間には、資本関係、人的関係はなく、当社の関連当事者にも該当いたしません。

4. 譲渡の日程

上記2件については、同じ日程での譲渡を予定しています。

- (1) 取締役会決議日：2021年3月23日
- (2) 契約締結日：2021年3月24日
- (3) 物件引渡日：2021年4月30日（予定）

5. 金額的影響

上記2件合計の譲渡により、2021年度第2四半期に約300億円の固定資産売却益を計上する予定です。

(2) 【その他】

①当連結会計年度における四半期情報等

(累計期間)	第 1 四半期	第 2 四半期	第 3 四半期	当連結会計年度
収益 (百万円)	252,737	459,082	676,362	939,243
税引前四半期(当期)利益又は損失(△) (百万円)	29,750	32,130	25,067	△141,133
親会社の所有者に帰属する四半期(当期)利益又は損失(△) (百万円)	15,356	15,795	10,286	△159,596
基本的 1 株当たり四半期(当期)利益又は損失(△) (円)	55.89	56.93	36.90	△571.19

(会計期間)	第 1 四半期	第 2 四半期	第 3 四半期	第 4 四半期
基本的 1 株当たり四半期利益又は損失 (△) (円)	55.89	1.57	△19.58	△603.86

②重要な訴訟事件等

当社グループが当事者になっている係争中の訴訟等が存在するものの、当社グループの財政状態および経営成績に重要な影響を及ぼすものはないと考えております。

2 【財務諸表等】

(1) 【財務諸表】

① 【貸借対照表】

(単位：百万円)

	前事業年度 (2019年12月31日)	当事業年度 (2020年12月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	※1 208,560	177,355
受取手形	※2 29,653	-
売掛金	※2 321,441	-
作品	1,714	-
仕掛品	6,566	-
貯蔵品	37	-
関係会社短期貸付金	24,213	107,114
前払費用	2,549	2,642
その他	※2 35,898	※2 12,604
貸倒引当金	△153	△203
流動資産合計	630,481	299,513
固定資産		
有形固定資産		
建物	46,110	43,782
構築物	669	629
車両運搬具	20	5
工具、器具及び備品	2,575	1,253
土地	132,620	132,620
有形固定資産合計	181,996	178,290
無形固定資産		
ソフトウェア	13,065	8
その他	168	1
無形固定資産合計	13,234	9
投資その他の資産		
投資有価証券	※4 322,838	※4 114,517
関係会社株式	※4 583,431	※4 331,549
その他の関係会社有価証券	55,899	57,703
関係会社出資金	15,777	15,471
長期貸付金	※2 45,048	※2 89,300
再評価に係る繰延税金資産	-	912
その他	※2 20,037	5,961
貸倒引当金	△1,180	△58
投資その他の資産合計	1,041,853	615,358
固定資産合計	1,237,084	793,659
資産合計	1,867,565	1,093,173

(単位：百万円)

	前事業年度 (2019年12月31日)	当事業年度 (2020年12月31日)
負債の部		
流動負債		
買掛金	※2 337,523	—
短期借入金	※2 119,151	※2 127,498
1年内返済予定の長期借入金	32,720	32,720
リース債務	4	—
未払金	※2 11,204	※2 4,024
未払費用	12,009	861
未払法人税等	—	48,488
資産除去債務	—	147
その他	40,885	156
流動負債合計	553,498	213,896
固定負債		
社債	80,000	200,000
長期借入金	94,240	61,520
リース債務	10	—
退職給付引当金	18,098	—
株式給付引当金	326	53
繰延税金負債	64,499	370
再評価に係る繰延税金負債	4,276	—
資産除去債務	440	—
その他	※2 3,581	※2 907
固定負債合計	265,473	262,851
負債合計	818,971	476,747
純資産の部		
株主資本		
資本金	74,609	74,609
資本剰余金		
資本準備金	76,541	76,541
その他資本剰余金	23,293	5,449
資本剰余金合計	99,835	81,991
利益剰余金		
利益準備金	722	722
その他利益剰余金		
固定資産圧縮積立金	1,698	1,648
別途積立金	445,500	445,500
繰越利益剰余金	312,883	8,090
利益剰余金合計	760,804	455,961
自己株式	△59,931	△34,021
株主資本合計	875,318	578,541
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	177,196	42,604
繰延ヘッジ損益	5,988	—
土地再評価差額金	△9,909	△4,721
評価・換算差額等合計	173,275	37,883
純資産合計	1,048,593	616,425
負債純資産合計	1,867,565	1,093,173

②【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当事業年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
売上高	※1 1,526,241	-
売上原価	※1 1,310,673	-
売上総利益	215,568	-
販売費及び一般管理費		
給料及び手当	93,962	-
株式給付引当金繰入額	326	-
退職給付費用	6,798	-
業務委託費	※1 22,835	-
減価償却費	6,772	-
貸倒引当金繰入額	△899	-
その他	※1 48,728	-
販売費及び一般管理費合計	178,524	-
営業収益	-	※1 36,054
営業費用	-	※1, ※2 20,305
営業利益	37,044	15,748
営業外収益		
受取利息及び配当金	※1 17,527	※1 3,139
収益分配金	5,818	-
その他	※1 3,101	※1 196
営業外収益合計	26,447	3,336
営業外費用		
支払利息	※1 1,148	※1 1,062
社債利息	192	402
社債発行費	-	370
長期前払費用償却	4,577	-
その他	※1 3,269	※1 755
営業外費用合計	9,188	2,591
経常利益	54,303	16,493
特別利益		
固定資産売却益	5,155	-
投資有価証券売却益	25,804	179,058
その他	29	169
特別利益合計	30,989	179,228
特別損失		
固定資産売却損	62	-
投資有価証券評価損	3,885	4,307
関係会社株式評価損	743	※3 416,224
減損損失	-	633
その他	118	239
特別損失合計	4,809	421,404
税引前当期純利益又は税引前当期純損失 (△)	80,482	△225,682
法人税、住民税及び事業税	16,785	56,250
法人税等調整額	5,403	△3,624
法人税等合計	22,188	52,626
当期純利益又は当期純損失 (△)	58,294	△278,309

【売上原価明細書】

		当事業年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)		当事業年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	
区分	注記 番号	金額(百万円)	構成比 (%)	金額(百万円)	構成比 (%)
当期取扱仕入高		1,310,673	100.0	-	-
当期売上原価		1,310,673		-	

③【株主資本等変動計算書】

前事業年度(自 2019年 1 月 1 日 至 2019年12月31日)

(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	
当期首残高	74,609	76,541	23,564	100,106	722	3,722	445,500	278,647	728,592
当期変動額									
剰余金の配当				—				△26,082	△26,082
固定資産圧縮積立金の取崩				—		△2,023		2,023	—
当期純利益				—				58,294	58,294
自己株式の取得				—					—
自己株式の処分			△271	△271					—
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）				—					—
当期変動額合計	—	—	△271	△271	—	△2,023	—	34,235	32,211
当期末残高	74,609	76,541	23,293	99,835	722	1,698	445,500	312,883	760,804

	株主資本		評価・換算差額等				純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	評価・換算差額等合計	
当期首残高	△40,194	863,114	131,151	6,729	△9,909	127,971	991,086
当期変動額							
剰余金の配当		△26,082				—	△26,082
固定資産圧縮積立金の取崩		—				—	—
当期純利益		58,294				—	58,294
自己株式の取得	△20,663	△20,663				—	△20,663
自己株式の処分	926	655				—	655
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）		—	46,044	△741		45,303	45,303
当期変動額合計	△19,737	12,203	46,044	△741	—	45,303	57,506
当期末残高	△59,931	875,318	177,196	5,988	△9,909	173,275	1,048,593

当事業年度(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)

(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			利益剰余金 合計
		資本準備金	その他資本 剰余金	資本剰余金 合計		固定資産 圧縮積立金	別途積立金	繰越利益 剰余金	
当期首残高	74,609	76,541	23,293	99,835	722	1,698	445,500	312,883	760,804
当期変動額									
会社分割による減少				—					—
剰余金の配当				—				△26,533	△26,533
固定資産圧縮積立金の 取崩				—		△50		50	—
当期純損失(△)				—				△278,309	△278,309
自己株式の取得				—					—
自己株式の処分			△17,843	△17,843					—
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)				—					—
当期変動額合計	—	—	△17,843	△17,843	—	△50	—	△304,792	△304,843
当期末残高	74,609	76,541	5,449	81,991	722	1,648	445,500	8,090	455,961

	株主資本		評価・換算差額等				純資産合計
	自己株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	土地再評価 差額金	評価・換算 差額等合計	
当期首残高	△59,931	875,318	177,196	5,988	△9,909	173,275	1,048,593
当期変動額							
会社分割による減少		—		△5,988		△5,988	△5,988
剰余金の配当		△26,533				—	△26,533
固定資産圧縮積立金の 取崩		—				—	—
当期純損失(△)		△278,309				—	△278,309
自己株式の取得	△10,821	△10,821				—	△10,821
自己株式の処分	36,732	18,888				—	18,888
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)		—	△134,591	—	5,188	△129,403	△129,403
当期変動額合計	25,910	△296,776	△134,591	△5,988	5,188	△135,391	△432,168
当期末残高	△34,021	578,541	42,604	—	△4,721	37,883	616,425

【注記事項】

(重要な会計方針)

1 有価証券の評価基準及び評価方法

(1) 子会社株式および関連会社株式

移動平均法による原価法

(2) その他の関係会社有価証券

移動平均法による原価法

なお、投資事業有限責任組合及びそれに類する組合への出資（金融商品取引法第2条第2項により有価証券とみなされるもの）については、組合契約に規定される決算報告日に応じて入手可能な最近の決算書を基礎とし、持分相当額を純額で取り込む方法によっております。

(3) その他有価証券

時価のあるもの

決算日の市場価格等に基づく時価法

(評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定)

時価のないもの

主として移動平均法による原価法

2 デリバティブの評価基準及び評価方法

時価法

3 固定資産の減価償却の方法

(1) 有形固定資産

定率法によっております。

ただし、1998年4月1日以後に取得した建物(建物附属設備を除く)および2016年4月1日以後に取得した建物附属設備ならびに構築物については、定額法によっております。

なお、主な耐用年数は以下のとおりです。

建物	2年～50年
構築物	5年～50年
車両運搬具	6年
工具、器具及び備品	2年～20年

(2) 無形固定資産

定額法によっております。なお、ソフトウェア(自社利用分)については、社内における利用可能期間(5年)に基づく定額法によっております。

4 引当金の計上基準

(1) 貸倒引当金

営業債権等の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しております。

(2) 株式給付引当金

役員等に対する将来の給付に備えるため、役員株式給付規則等に基づき、役員等に割り当てられるポイントの見込数に応じた給付額を基礎として計上しております。

5 ヘッジ会計の方法

(1) ヘッジ会計の方法

繰延ヘッジ処理を行っております。なお、金利スワップ取引について特例処理の要件を充たしている場合には特例処理を採用しております。また、当事業年度末より、「LIBORを参照する金融商品に関するヘッジ会計の取扱い」（実務対応報告第40号2020年9月29日）を適用しております。

(2) ヘッジ手段とヘッジ対象

ヘッジ手段 金利スワップ取引

ヘッジ対象 借入金に係る利息

(3) ヘッジ方針

借入金に係る金利変動リスクの回避を目的とし、内規に基づきヘッジを行っております。また、投機的な取引は実施しておりません。

(4) ヘッジの有効性評価の方法

金利スワップ取引については、特例処理によっているため、ヘッジの有効性の評価は省略しております。

6 消費税等の会計処理

消費税等の会計処理は税抜方式を採用しております。

(表示方法の変更)

(貸借対照表)

- 1 前事業年度において、流動資産の「その他」に含めて表示しておりました「関係会社短期貸付金」は、金額的重要性が増したため、当事業年度より独立掲記しております。この表示方法の変更を反映させるため、前事業年度の貸借対照表の組替えを行っております。この結果、前事業年度の貸借対照表において、「流動資産」の「その他」に表示していた60,111百万円は、「関係会社短期貸付金」24,213百万円、「その他」35,898百万円として組替えております。
- 2 前事業年度において、独立掲記していた流動負債の「支払手形」、「前受金」、「預り金」および「前受収益」は、金額的重要性が乏しくなったため、当事業年度より流動負債の「その他」に含めております。この表示方法の変更を反映させるため、前事業年度の貸借対照表の組替えを行っております。この結果、前事業年度の貸借対照表において、「流動負債」の「支払手形」5,824百万円、「前受金」16,425百万円、「預り金」1,560百万円、「前受収益」88百万円および「その他」16,985百万円は、「その他」40,885百万円として組替えております。

(損益計算書)

- 1 2020年1月1日付で持株会社体制に移行したことから、同日以降は関係会社に対する経営指導・投資及び不動産賃貸等が主たる事業となるため、当該事業により発生する収益及び費用をそれぞれ「営業収益」及び「営業費用」として表示しております。これにより、前事業年度において営業外収益の「受取利息及び受取配当金」に含めて表示しておりました関係会社受取配当金（前事業年度14,247百万円）、及び営業外収益の「その他」に含めて表示しておりました不動産賃貸収入（前事業年度2,352百万円）は、「営業収益」に含めて表示する方法に変更しております。なお、当事業年度の関係会社受取配当金及び不動産賃貸収入は、それぞれ17,825百万円及び11,781百万円であります。
- 2 前事業年度において、営業外費用の「その他」に含めて表示しておりました「社債利息」は、金額的重要性が増したため、当事業年度より独立掲記しております。また、前事業年度において、独立掲記していた営業外費用の「投資事業組合運用損」は、金額的重要性が乏しくなったため、当事業年度より営業外費用の「その他」に含めて表示しております。これらの表示方法の変更を反映させるため、前事業年度の損益計算書の組替えを行っております。これらの結果、前事業年度の損益計算書において、「営業外費用」の「投資事業組合運用損」1,300百万円および「その他」2,162百万円は、「社債利息」192百万円および「その他」3,269百万円として組替えております。

(追加情報)

(取締役等に対する株式報酬制度)

当社は、役員の報酬と業績および企業価値との連動性をより明確にし、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、役員株式報酬信託と称される仕組みを採用した業績連動型株式報酬制度を導入しております。

当信託に係る会計処理については、「従業員等に信託を通じて自社の株式を交付する取引に関する実務上の取扱い」（実務対応報告第30号 2015年3月26日）を適用し、信託に残存する当社株式を信託における帳簿価額（付随費用の金額を除く）により、自己株式に含めております。

当該自己株式の帳簿価額及び株数は、当事業年度末において1,472百万円、380,000株です。

(貸借対照表関係)

※1 担保資産

前事業年度(2019年12月31日)

現金及び預金のうち、3百万円は官報にかかわる取引保証のため担保に供しております。

当事業年度(2020年12月31日)

該当事項はありません。

※2 関係会社項目

区分表示されたものの以外で当該関係会社に対する金銭債権又は金銭債務の金額は、次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前事業年度 (2019年12月31日)	当事業年度 (2020年12月31日)
短期金銭債権	20,373	2,095
長期金銭債権	45,016	89,300
短期金銭債務	224,702	129,196
長期金銭債務	274	274

3 偶発債務

前事業年度(2019年12月31日)

保証債務残高

(単位：百万円)

従業員住宅資金等融資制度による債務保証	89
下記会社の銀行借入等に対する債務保証	
Dentsu Aegis Network Ltd.	
およびAegis Group Holdings Ltd.	
(運転資金に係る資金借入枠 GBP500百万)	71,740
Aegis Group Holdings Ltd.	
(米国私募債早期償還に係る資金借入 USD400百万)	43,824
(株)電通東日本他計11社	1,978
計	117,631

当事業年度(2020年12月31日)

保証債務残高

(単位：百万円)

下記会社の銀行借入等に対する債務保証	
Dentsu International Limited	
およびAegis Group Holdings Ltd.	
(運転資金に係る資金借入枠 GBP500百万)	69,910
アイプロスペクト・ジャパン(株)他計3社	645
計	70,555

※4 消費貸借契約

前事業年度(2019年12月31日)

投資有価証券のうち174百万円および関係会社株式のうち413百万円は有価証券の消費貸借契約による貸付を行っております。

当事業年度(2020年12月31日)

投資有価証券のうち182百万円および関係会社株式のうち413百万円は有価証券の消費貸借契約による貸付を行っております。

5 貸出コミットメント契約

グループ内の効率的な資金調達および運用を行うため、一部の関係会社との間でキャッシュマネジメントサービス（CMS）に関する契約を締結しております。当該契約にかかるものを含めた貸出未実行残高等は次のとおりであります。なお、当事業年度において、関係会社のうち1社について、CMSに関する契約にかかる貸出極度額を定めていないため、以下の表には含めておりません。

	前事業年度 (2019年12月31日)	当事業年度 (2020年12月31日)
貸出コミットメントの総額	89,550	26,090
貸出実行残高	3,476	6,311
差引額	86,073	19,778

(損益計算書関係)

※1 関係会社項目

	前事業年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	当事業年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
売上高	109,206	-
営業収益	-	35,854
仕入高	359,586	-
その他の営業取引高	24,039	-
営業費用	-	8,015
営業取引以外の取引高	21,087	1,051

※2 営業費用の主な内訳

全額が一般管理費に属するものであります。

	当事業年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
給料及び手当	3,286
業務委託費	5,345
租税公課	5,558
減価償却費	2,783

※3 関係会社株式評価損

主として、子会社である Dentsu International Limited の株式について、帳簿価額に対し 実質価額が著しく低下したことにより計上したものであります。詳細につきましては、「財務諸表等注記（有価証券関係）」に記載のとおりであります。

(有価証券関係)

子会社株式及び関連会社株式
前事業年度(2019年12月31日)

(単位：百万円)

区分	貸借対照表計上額	時価	差額
子会社株式	18,985	102,889	83,903
関連会社株式	7,149	7,584	435
計	26,134	110,473	84,338

当事業年度(2020年12月31日)

(単位：百万円)

区分	貸借対照表計上額	時価	差額
子会社株式	18,985	142,721	123,735
関連会社株式	7,149	11,376	4,227
計	26,135	154,098	127,963

(注) 時価を把握することが極めて困難と認められる子会社株式及び関連会社株式の貸借対照表計上額

(単位：百万円)

区分	前事業年度 (2019年12月31日)	当事業年度 (2020年12月31日)
子会社株式	540,845	287,274
関連会社株式	16,450	18,140
計	557,296	305,414

上記については、市場価格がありません。したがって、時価を把握することが極めて困難と認められるものであります。

上表の「子会社株式」の内、主要な銘柄はDentsu International Limited（前事業年度496,913百万円、当事業年度197,859百万円）となっております。

当社は、同社に対する投資の評価に当たり、同社が統轄する海外事業からの超過収益力等を反映した価額で実質価額を算定しております。また、超過収益力等を反映した実質価額は、企業価値から純有利子負債等を控除して算定されております。連結財務諸表上「のれん」として計上されている当該関係会社株式に含まれる超過収益力を含む海外事業の使用価値の見積りの詳細については、「第5 経理の状況 連結財務諸表注記15. のれんおよび無形資産 (3) のれんの減損テスト」をご参照ください。当社は、当事業年度において、同社株式の実質価額が著しく低下したと認められたことから410,755百万円の関係会社株式評価損を計上しております。

(税効果会計関係)

1 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

(単位：百万円)

	前事業年度 (2019年12月31日)	当事業年度 (2020年12月31日)
繰延税金資産		
貸倒引当金	481	92
工具、器具及び備品	-	196
会社分割に伴う承継会社株式	-	15,500
未払費用	3,127	131
未払事業税	222	2,557
退職給付引当金	26,439	-
有価証券等評価損	7,306	136,677
その他	1,737	236
繰延税金資産小計	39,316	155,390
評価性引当額	△8,052	△136,289
繰延税金資産合計	31,263	19,101
繰延税金負債		
退職給付信託設定益	△13,072	-
その他有価証券評価差額金	△78,624	△18,119
繰延ヘッジ損益	△2,690	-
固定資産圧縮積立金	△763	△740
その他	△612	△612
繰延税金負債合計	△95,763	△19,471
繰延税金資産(△負債)の純額	△64,499	△370

また、再評価に係る繰延税金資産及び繰延税金負債の内訳は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前事業年度 (2019年12月31日)	当事業年度 (2020年12月31日)
再評価に係る繰延税金資産	6,022	6,022
評価性引当額	△6,022	△834
再評価に係る繰延税金資産合計	—	5,188
再評価に係る繰延税金負債	△4,276	△4,276
再評価に係る繰延税金資産(△負債)の純額	△4,276	912

2 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

	前事業年度 (2019年12月31日)	当事業年度 (2020年12月31日)
法定実効税率	31.0%	-
(調整)		
交際費等永久に損金に算入されない項目	1.0%	-
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	△5.8%	-
評価性引当額の増減額	3.0%	-
その他	△1.6%	-
税効果会計適用後の法人税等の負担率	27.6%	-

(注) 当事業年度は税引前当期純損失を計上しているため、記載を省略しております。

(企業結合等関係)

当社は、持株会社体制に移行することを目的に、2019年2月19日開催の取締役会及び2019年3月28日開催の株主総会において吸収分割契約を締結することについて決議し、2020年1月1日付で当社の事業を承継会社に継承いたしました。

これに伴い、当社は2020年1月1日付で「株式会社電通グループ」に商号変更し、持株会社へ移行いたしました。

(1)取引の概要

①対象となった事業の名称またはその事業の内容

広告および広告関連事業

②企業結合日

2020年1月1日

③企業結合の法的形式

当社を分割会社とし、当社の100%子会社である株式会社電通承継準備会社（2020年1月1日付で「株式会社電通」に商号変更）を承継会社とする吸収分割

④結合後企業の名称

分割会社：株式会社電通グループ

承継会社：株式会社電通

⑤その他取引の概要に関する事項

当社および当社グループを巡る事業・経営環境は急激に変化しており、今後も、一連の変化に適切かつ迅速に対応し、当社グループの持続的な成長を達成するためには、グループ&グローバルの観点から社内外の経営資源の獲得と配分を適時に実現し、多様性に富んだ人材マネジメントと開かれた組織文化の醸成を一層促進するとともに、最適なグループ・ガバナンスを実現する体制の確立が急務となっています。

こうした課題認識に基づき、日本市場における事業変革の推進、および海外本社「電通イージス・ネットワーク（現 電通インターナショナル）」を中核とするグループ海外事業の成長モメンタムの維持と一層の発展、そしてこれらを包含する当社グループ総体としての持続的成長を図る上で、純粋持株会社体制に移行いたしました。

(2)実施した会計処理の概要

「企業結合に関する会計基準」（企業会計基準第21号2019年1月16日）及び「企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針」（企業会計基準適用指針第10号2019年1月16日）に基づき、共通支配下の取引として処理しております。

なお、分割、承継された資産・負債の金額は以下のとおりであります。

流動資産 440,570百万円

固定資産 47,473百万円

流動負債 397,105百万円

固定負債 21,930百万円

(重要な後発事象)

(自己株式の取得)

当社は、2021年2月15日開催の取締役会において、会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定および当社の定款の定めに基づき、自己株式取得に係る事項について決議いたしました。

詳細につきましては、「連結財務諸表注記39. 重要な後発事象（自己株式の取得）」に記載のとおりであります。

(別途積立金の取り崩し)

当社は、2021年2月15日開催の取締役会において、会社法第452条および459条第1項に基づく定款の定めにより別途積立金の取り崩しを決議いたしました。

(1) 減少する剰余金の項目およびその額	別途積立金	25,000百万円
(2) 増加する剰余金の項目およびその額	繰越利益剰余金	25,000百万円
(3) 実施の目的	継続的な配当政策の実現を可能にするため	
(4) 効力発生日	2021年3月5日	

(固定資産の譲渡)

当社は、2021年3月23日開催の取締役会において、当社が保有する一部の固定資産を第三者に譲渡することにつき決議し、同年3月24日に契約を締結いたしました。この譲渡により、2021年度に約198億円の固定資産売却益を計上する予定です。

詳細につきましては、「連結財務諸表注記39. 重要な後発事象（固定資産の譲渡）」に記載のとおりであります。

④ 【附属明細表】

【有形固定資産等明細表】

(単位：百万円)

資産の種類	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期償却額	当期末残高	減価償却累計額
有形固定資産						
建物	104,191	2,281	3,300	2,298	103,171	59,388
構築物	2,106	—	—	40	2,106	1,477
車両運搬具	95	—	60	2	34	29
工具、器具及び備品	10,378	219	2,294 [633]	410	8,303	7,050
土地	132,620 (△5,633)	—	—	—	132,620 (△5,633)	—
有形固定資産計	249,391	2,500	5,656 [633]	2,752	246,236	67,945
無形固定資産						
ソフトウェア	68,579	8	68,579	0	8	0
その他	171	—	167	0	4	3
無形固定資産計	68,751	8	68,746	0	12	3

- (注) 1 当期減少額欄の[]は内数で、当期の減損損失計上額であります。
- 2 () は内書きで、土地の再評価に関する法律 1998 年 3 月 31 日法律第 34 号) により行った土地の再評価に係る土地再評価差額金および再評価に係る繰延税金負債の合計額であります。
- 3 「当期首残高」および「当期末残高」については、取得価額で記載しております。
- 4 当期減少額のうち、持株会社制への移行にともなう会社分割による減少額は、次のとおりです。
- | | |
|-------------|-----------|
| 建物 | 3,154百万円 |
| 車両運搬具 | 60百万円 |
| 工具、器具及び備品 | 1,649百万円 |
| ソフトウェア | 68,579百万円 |
| その他（無形固定資産） | 167百万円 |

【引当金明細表】

(単位：百万円)

科目	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期末残高
貸倒引当金	1,334	144	1,216	261
株式給付引当金	326	53	326	53

(注) 当期減少額のうち、持株会社制への移行にともなう会社分割による減少額は、次のとおりです。

貸倒引当金	1,216百万円
株式給付引当金	185百万円

(2) 【主な資産及び負債の内容】

連結財務諸表を作成しているため、記載を省略しております。

(3) 【その他】

該当事項はありません。

第 6 【提出会社の株式事務の概要】

事業年度	1 月 1 日から12月31日まで
定時株主総会	3 月中
基準日	12月31日
剰余金の配当の基準日	6 月30日、12月31日
1 単元の株式数	100株
単元未満株式の買取り・売渡し (注) 1	
取扱場所	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目 4 番 5 号 三菱UFJ 信託銀行株式会社 証券代行部 (特別口座) (旧) 株式会社サイバー・コミュニケーションズにかかる特別口座 東京都中央区八重洲一丁目 2 番 1 号 みずほ信託銀行株式会社 証券代行部 (注) 2
株主名簿管理人	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目 4 番 5 号 三菱UFJ 信託銀行株式会社
取次所	—
買取・売渡手数料	無料
公告掲載方法	日本経済新聞
株主に対する特典	該当事項はありません

- (注) 1 当社定款の定めにより、単元未満株主は、会社法第189条第2項各号に掲げる権利、会社法第166条第1項の規定による請求をする権利、剰余金の配当を受ける権利、株主の有する株式数に応じて募集株式の割当ておよび募集新株予約権の割当てを受ける権利および単元未満株式の売渡請求をする権利以外の権利を有していません。
- 2 当社と株式会社サイバー・コミュニケーションズの株式交換の効力発生日の前日である2009年7月30日において、株式会社サイバー・コミュニケーションズの株式を特別口座でご所有の株主様につきましては、みずほ信託銀行株式会社が特別口座の管理機関となっております。

第 7 【提出会社の参考情報】

1 【提出会社の親会社等の情報】

当社は、金融商品取引法第24条の7第1項に規定する親会社等はありません。

2 【その他の参考情報】

当事業年度の開始日から有価証券報告書提出日までの間に、次の書類を提出しております。

(1) 有価証券報告書及びその添付書類並びに確認書

事業年度 第171期（自 2019年1月1日 至 2019年12月31日）2020年3月27日関東財務局長に提出

(2) 内部統制報告書

事業年度 第171期（自 2019年1月1日 至 2019年12月31日）2020年3月27日関東財務局長に提出

(3) 臨時報告書

金融商品取引法第24条の5第4項および企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号の2の規定に基づくもの

2020年3月31日関東財務局長に提出

金融商品取引法第24条の5第4項および企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第7号の規定に基づくもの

2020年4月24日関東財務局長に提出

金融商品取引法第24条の5第4項および企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第19号の規定に基づくもの

2020年12月7日関東財務局長に提出

金融商品取引法第24条の5第4項および企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第12号の規定に基づくもの

2020年12月25日関東財務局長に提出

金融商品取引法第24条の5第4項および企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第12号及び19号の規定に基づくもの

2021年2月15日関東財務局長に提出

金融商品取引法第24条の5第4項および企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第19号の規定に基づくもの

2021年2月15日関東財務局長に提出

(4) 四半期報告書及び確認書

第172期第1四半期（自 2020年1月1日 至 2020年3月31日）2020年5月27日関東財務局長に提出

第172期第2四半期（自 2020年4月1日 至 2020年6月30日）2020年8月13日関東財務局長に提出

第172期第3四半期（自 2020年7月1日 至 2020年9月30日）2020年11月11日関東財務局長に提出

(5) 自己株券買付状況報告書

2020年4月14日、2021年3月11日関東財務局長に提出

第二部 【提出会社の保証会社等の情報】

該当事項はありません。

独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

2021年3月26日

株式会社電通グループ

取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

東京事務所

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 森 俊 哉 ㊞

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 丸 田 健 太 郎 ㊞

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 江 澤 修 司 ㊞

<財務諸表監査>

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている株式会社電通グループの2020年1月1日から2020年12月31日までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結持分変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書及び連結財務諸表注記について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」第93条により規定された国際会計基準に準拠して、株式会社電通グループ及び連結子会社の2020年12月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を、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、「連結財務諸表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。

連結財務諸表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、国際会計基準に準拠して連結財務諸表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連結財務諸表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。

連結財務諸表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財務諸表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。

連結財務諸表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、全体としての連結財務諸表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財務諸表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、連結財務諸表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。
- ・連結財務諸表監査の目的は、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財務諸表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財務諸表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財務諸表の注記事項が適切でない場合は、連結財務諸表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。
- ・連結財務諸表の表示及び注記事項が、国際会計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財務諸表の表示、構成及び内容、並びに連結財務諸表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。
- ・連結財務諸表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、連結財務諸表の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

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

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

＜内部統制監査＞

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、株式会社電通グループの2020年12月31日現在の内部統制報告書について監査を行った。

当監査法人は、株式会社電通グループが2020年12月31日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価結果について、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財務報告に係る内部統制の監査の基準に準拠して内部統制監査を行った。財務報告に係る内部統制の監査の基準における当監査法人の責任は、「内部統制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。

内部統制報告書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、財務報告に係る内部統制を整備及び運用し、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して内部統制報告書を作成し適正に表示することにある。

監査等委員会の責任は、財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況を監視、検証することにある。

なお、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

内部統制監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した内部統制監査に基づいて、内部統制報告書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、内部統制監査報告書において独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の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。

- ・内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果について監査証拠を入手するための監査手続を実施する。内部統制監査の監査手続は、監査人の判断により、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に基づいて選択及び適用される。
- ・財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果について経営者が行った記載を含め、全体としての内部統制報告書の表示を検討する。
- ・内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、内部統制報告書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、計画した内部統制監査の範囲とその実施時期、内部統制監査の実施結果、識別した内部統制の開示すべき重要な不備、その是正結果、及び内部統制の監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

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

以 上

※ 1 上記は監査報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は当社が別途保管しております。

2 XBRLデータは監査の対象には含まれていません。

独立監査人の監査報告書

2021年3月26日

株式会社電通グループ

取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

東京事務所

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 森 俊 哉 ㊞

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 丸 田 健 太 郎 ㊞

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 江 澤 修 司 ㊞

監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている株式会社電通グループの2020年1月1日から2020年12月31日までの第172期事業年度の財務諸表、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針、その他の注記及び附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の財務諸表が、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、株式会社電通グループの2020年12月31日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績を、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、「財務諸表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。

財務諸表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財務諸表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財務諸表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。

財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき財務諸表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。

財務諸表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、全体としての財務諸表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財務諸表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、財務諸表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。

- ・財務諸表監査の目的は、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財務諸表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財務諸表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財務諸表の注記事項が適切でない場合は、財務諸表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。
- ・財務諸表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財務諸表の表示、構成及び内容、並びに財務諸表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

-
- ※ 1 上記は監査報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は当社が別途保管しております。
- 2 XBRLデータは監査の対象には含まれていません。

【表紙】

【提出書類】 内部統制報告書

【根拠条文】 金融商品取引法第24条の4の4第1項

【提出先】 関東財務局長

【提出日】 2021年3月26日

【会社名】 株式会社電通グループ
(旧会社名 株式会社電通)

【英訳名】 DENTSU GROUP INC.
(旧英語名 DENTSU INC.)
(注) 2020年1月1日付の持株会社体制への移行に伴い、社名を上記のとおり変更いたしました。

【代表者の役職氏名】 代表取締役社長執行役員 山本敏博

【最高財務責任者の役職氏名】 取締役執行役員 曾我有信

【本店の所在の場所】 東京都港区東新橋一丁目8番1号

【縦覧に供する場所】 株式会社東京証券取引所
(東京都中央区日本橋兜町2番1号)

1 【財務報告に係る内部統制の基本的枠組みに関する事項】

代表取締役社長執行役員山本敏博および最高財務責任者曾我有信は、当社の財務報告に係る内部統制の整備および運用に責任を有しており、企業会計審議会の公表した「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の設定について(意見書)」に示されている内部統制の基本的枠組みに準拠して財務報告に係る内部統制を整備および運用しております。

なお、内部統制は、内部統制の各基本的要素が有機的に結びつき、一体となって機能することで、その目的を合理的な範囲で達成しようとするものです。このため、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性があります。

2 【評価の範囲、基準日及び評価手続に関する事項】

財務報告に係る内部統制の評価は、当事業年度の末日である2020年12月31日を基準日として行われており、評価に当たっては、一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠しております。

本評価においては、連結ベースでの財務報告全体に重要な影響を及ぼす内部統制（全社的な内部統制）の評価を行った上で、その結果を踏まえて、評価対象とする業務プロセスを選定しております。当該業務プロセスの評価においては、選定された業務プロセスを分析した上で、財務報告の信頼性に重要な影響を及ぼす統制上の要点を識別し、当該統制上の要点について整備および運用状況を評価することによって、内部統制の有効性に関する評価を行いました。

財務報告に係る内部統制の評価の範囲は、当社および連結子会社ならびに持分法適用関連会社について、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性の観点から必要な範囲を決定いたしました。財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性は、金額的および質的影響の重要性を考慮して決定しており、当社および連結子会社933社を対象として行った全社的な内部統制の評価結果を踏まえ、業務プロセスに係る内部統制の評価対象を合理的に決定いたしました。なお、金額的および質的重要性の観点から僅少であると判断した連結子会社および持分法適用関連会社については、全社的な内部統制の評価範囲に含めておりません。

業務プロセスに係る内部統制の評価範囲については、各事業拠点の売上高（連結会社間取引消去後）の金額を基準として、その合計の概ね2／3の割合に達する金額的に重要な事業拠点に加え、質的に重要な事業拠点を選定いたしました。選定した重要な事業拠点においては、企業の事業目的に大きく関わる勘定科目として収益、営業債権、原価および営業債務に至る業務プロセスを評価の対象といたしました。さらに、重要な虚偽記載の発生可能性が高く、見積りや予測を伴う重要な勘定科目に係る業務プロセスやリスクが大きい取引を行っている事業又は業務に係る業務プロセスを財務報告への影響を勘案して重要性の大きい業務プロセスとして評価対象に追加しております。

3 【評価結果に関する事項】

上記の評価の結果、2020年12月31日における当社の財務報告に係る内部統制は有効であると判断しております。

4 【付記事項】

該当事項はありません。

5 【特記事項】

該当事項はありません。

【表紙】

【提出書類】	確認書
【根拠条文】	金融商品取引法第24条の4の2第1項
【提出先】	関東財務局長
【提出日】	2021年3月26日
【会社名】	株式会社電通グループ (旧会社名 株式会社電通)
【英訳名】	DENTSU GROUP INC. (旧英語名 DENTSU INC.) (注) 2020年1月1日付の持株会社体制への移行に伴い、社名を上記 のとおり変更いたしました。
【代表者の役職氏名】	代表取締役社長執行役員 山本敏博
【最高財務責任者の役職氏名】	取締役執行役員 曾我有信
【本店の所在の場所】	東京都港区東新橋一丁目8番1号
【縦覧に供する場所】	株式会社東京証券取引所 (東京都中央区日本橋兜町2番1号)

1 【有価証券報告書の記載内容の適正性に関する事項】

当社代表取締役社長執行役員山本敏博および当社最高財務責任者曾我有信は、当社の第172期(自 2020年1月1日至 2020年12月31日)の有価証券報告書の記載内容が金融商品取引法令に基づき適正に記載されていることを確認いたしました。

2 【特記事項】

確認に当たり、特記すべき事項はありません。