

有価証券報告書

事業年度 自 2021年1月1日
(第173期) 至 2021年12月31日

株式会社電通グループ

E 0 4 7 6 0

第173期（自2021年1月1日 至2021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173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】	27
5 【研究開発活動】	29
第3 【設備の状況】	30
1 【設備投資等の概要】	30
2 【主要な設備の状況】	30
3 【設備の新設、除却等の計画】	30
第4 【提出会社の状況】	31
1 【株式等の状況】	31
2 【自己株式の取得等の状況】	38
3 【配当政策】	40
4 【コーポレート・ガバナンスの状況等】	41
第5 【経理の状況】	65
1 【連結財務諸表等】	66
2 【財務諸表等】	153
第6 【提出会社の株式事務の概要】	169
第7 【提出会社の参考情報】	170
1 【提出会社の親会社等の情報】	170
2 【その他の参考情報】	170
第二部 【提出会社の保証会社等の情報】	171

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】	2022年3月30日
【事業年度】	第173期(自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
【会社名】	株式会社電通グループ
【英訳名】	DENTSU GROUP INC.
【代表者の役職氏名】	代表取締役社長執行役員 五十嵐 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	国際会計基準				
	第169期	第170期	第171期	第172期	第173期
決算年月	2017年12月	2018年12月	2019年12月	2020年12月	2021年12月
売上高 (百万円)	5,187,300	5,357,278	5,146,802	4,498,216	5,256,492
収益 (百万円)	928,841	1,018,512	1,047,881	939,243	1,085,592
売上総利益 (百万円)	877,622	932,680	939,385	835,042	976,577
営業利益又は損失 (△) (百万円)	137,392	111,638	△3,358	△140,625	241,841
親会社の所有者に帰属する当期利益又は損失 (△) (百万円)	105,478	90,316	△80,893	△159,596	108,389
親会社の所有者に帰属する当期包括利益 (百万円)	214,979	15,326	△17,313	△210,638	151,766
親会社の所有者に帰属する持分 (百万円)	1,093,211	1,047,619	974,977	740,821	845,034
資産合計 (百万円)	3,562,857	3,638,488	3,795,729	3,364,364	3,720,536
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	3,878.03	3,716.33	3,523.11	2,633.31	3,088.16
基本的1株当たり当期利益又は損失 (△) (円)	373.11	320.39	△287.92	△571.19	388.79
希薄化後1株当たり当期利益又は損失 (△) (円)	373.10	320.38	△287.94	△571.21	387.11
親会社所有者帰属持分比率 (%)	30.7	28.8	25.7	22.0	22.7
親会社所有者帰属持分当期利益率 (%)	10.4	8.4	—	—	13.7
株価収益率 (倍)	12.8	15.3	—	—	10.5
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	141,557	133,049	79,957	88,313	139,715
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△85,531	△61,382	△76,051	137,013	262,226
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	1,226	57,522	△7,803	△96,622	△232,189
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	305,760	416,668	414,055	530,692	723,541
従業員数 (名)	60,064	62,608	66,400	64,533	64,832

- (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。
- 5 当社グループでは、従来よりクラウド・コンピューティング契約におけるコンフィギュレーションまたはカスタマイゼーションのコストについて、IAS第38号「無形資産」を適用し無形資産を認識しておりましたが、当連結会計年度より2021年4月に公表されたIFRS解釈指針委員会のアジェンダ決定に至る議論を踏まえて、会計方針を変更しました。これに伴い、第172期の関連する主要な経営指標等については、当該会計方針の変更を反映した遡及修正後の金額を記載しております。遡及修正の内容については、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1)連結財務諸表 連結財務諸表注記 3.重要な会計方針 (2)重要な会計方針の変更」を参照ください。

(2) 提出会社の経営指標等

回次	第169期	第170期	第171期	第172期	第173期
決算年月	2017年12月	2018年12月	2019年12月	2020年12月	2021年12月
売上高 (百万円)	1,561,528	1,539,962	1,526,241	—	—
営業収益 (百万円)	—	—	—	36,054	34,897
経常利益 (百万円)	76,837	75,414	54,303	16,493	7,017
当期純利益又は当期純損失(△) (百万円)	63,556	94,841	58,294	△278,309	122,940
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)	939,212	991,086	1,048,593	616,425	699,150
総資産額 (百万円)	1,764,774	1,834,579	1,867,565	1,093,173	1,177,686
1株当たり純資産額 (円)	3,331.56	3,515.78	3,789.12	2,191.08	2,555.03
1株当たり配当額 (内1株当たり 中間配当額) (円)	90.00 (45.00)	90.00 (45.00)	95.00 (47.50)	71.25 (47.50)	117.50 (50.50)
1株当たり当期純利益 又は1株当たり当期純損 失(△) (円)	224.82	336.44	207.49	△996.05	440.98
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益 (円)	—	—	207.43	—	439.12
自己資本比率 (%)	53.2	54.0	56.1	56.4	59.4
自己資本利益率 (%)	7.1	9.8	5.7	—	18.7
株価収益率 (倍)	21.2	14.6	18.2	—	9.3
配当性向 (%)	40.0	26.8	45.8	—	26.6
従業員数 (名)	6,927	6,921	7,071	164	181
株主総利回り (%) (比較指標: 配当込TOPIX)	88.5 (122.2)	92.5 (102.7)	73.6 (121.3)	62.0 (130.3)	83.0 (146.9)
最高株価 (円)	6,550	5,710	5,350	3,840	4,465
最低株価 (円)	4,425	4,330	3,310	1,806	2,876

- (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169期および第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(2010年7月1日付で株式会社電通ワークスに社名変更、2022年1月1日付で株式会社電通コーポレートワンの合併により消滅)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。
2022年1月1日	電通ジャパンネットワークのコーポレート機能を担う新会社(株式会社電通コーポレートワン)の事業を開始しました。
2022年1月4日	株式会社セプテーニ・ホールディングスの株式を追加取得することにより同社を連結子会社化いたしました。

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。

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あります。

(株)電通、(株)電通東日本、(株)電通西日本、(株)電通九州、(株)電通ランウェイ、(株)電通名鉄コミュニケーションズ、(株)電通デジタル、(株)電通ライブ、(株)電通テック、(株)電通ダイレクト、(株)CARTA HOLDINGS

(情報サービス業)

(株)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)

(株)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>

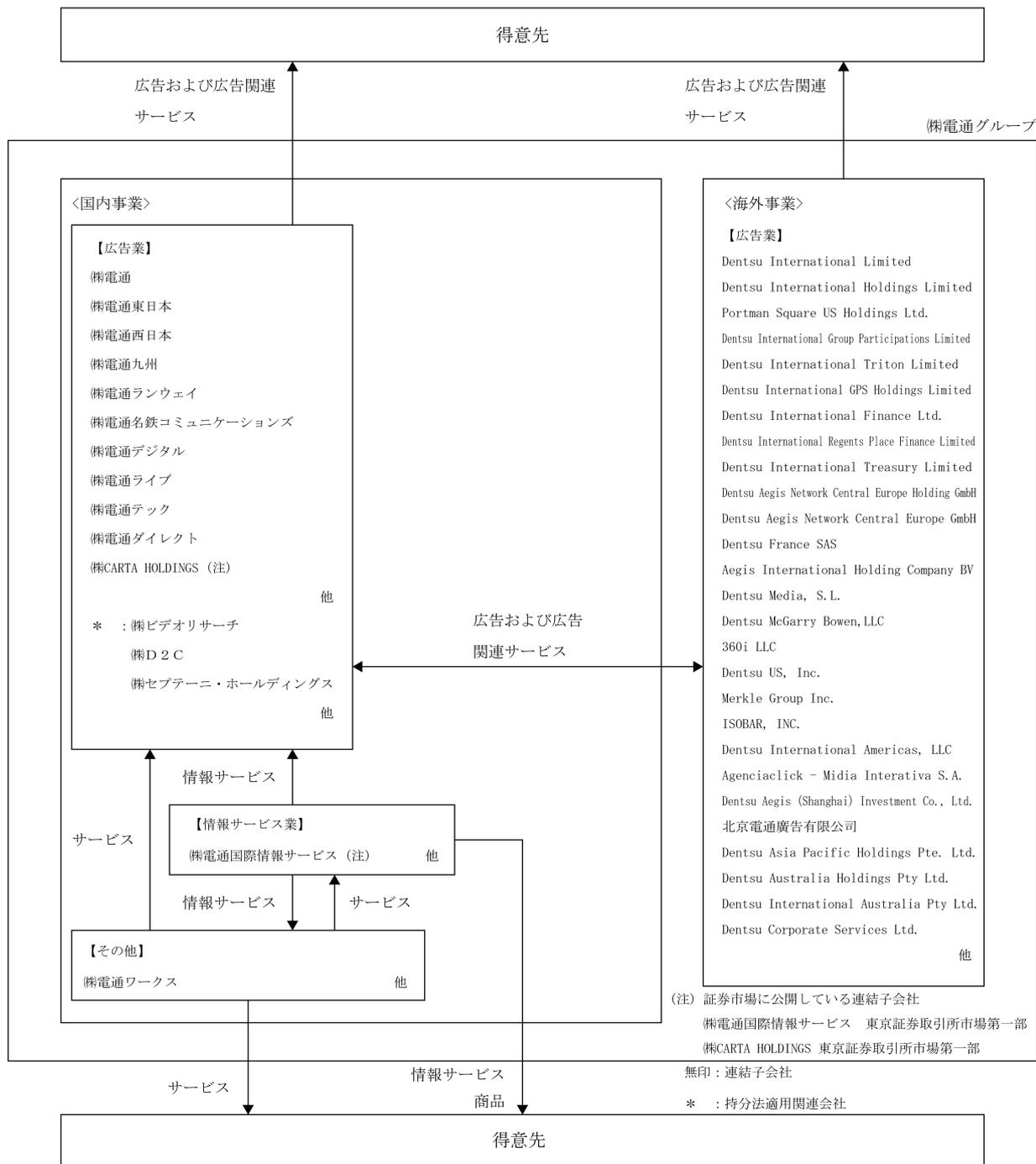
(広告業)

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あります。

Dentsu International Limited、Dentsu International Holdings Limited、Portman Square US Holdings Ltd.、Dentsu International Group Participations Limited、Dentsu International Triton Limited、Dentsu International GPS Holdings Limited、Dentsu International Finance Ltd.、Dentsu International Regents Place Finance Limited、Dentsu International Treasury 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 US, Inc.、Merkle Group Inc.、ISOBAR, INC.、Dentsu International Americas, LLC、Agenciatick - Midia Interativa S.A.、Dentsu (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 International Australia Pty Ltd.、Dentsu Corporate Services 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, 6	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	—	—
㈱電通ランウェイ	東京都港区	150	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	—	—
㈱電通デジタル (注) 5	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	東京都港区	301	国内事業	100.0	—	—
㈱CARTA HOLDINGS (注) 4	東京都渋谷区	1,410	国内事業	52.4	—	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	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 International Holdings Limited (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 328百万	海外事業	100.0 (100.0)	—	持株会社、役員の兼任
Dentsu International Group Participations Limited (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
Dentsu International Triton Limited	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
Dentsu International GPS Holdings Limited (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
Dentsu International 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
Dentsu International 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 International Treasury Limited	英国 ロンドン	GBP 30百万	海外事業	100.0 (100.0)	—	持株会社、債務保証、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 パリ	GBP 265百万	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 362百万	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 51百万	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 193百万	海外事業	100.0 (100.0)	—	—
360i LLC (注) 5	アメリカ合衆国 ニューヨーク	GBP 126百万	海外事業	100.0 (100.0)	—	—
Dentsu US, Inc. (注) 5	アメリカ合衆国 ニューヨーク	GBP 1,214百万	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)	—	—
ISOBAR, INC. (注) 5	アメリカ合衆国 ウィルミントン	GBP 98百万	海外事業	100.0 (100.0)	—	—
Dentsu International Americas, LLC (注) 5	アメリカ合衆国 ニューヨーク	GBP 169百万	海外事業	100.0 (100.0)	—	—
Agenciaclick - Midia Interativa S.A.	ブラジル サンパウロ	GBP 40百万	海外事業	100.0 (100.0)	—	—
Dentsu (Shanghai) Investment Co., Ltd. (注) 5	中国 上海	GBP 98百万	海外事業	100.0 (100.0)	—	—
北京電通廣告有限公司	中国 北京	GBP 16百万	海外事業	100.0	—	—
Dentsu Asia Pacific Holdings Pte. Ltd. (注) 5	シンガポール シンガポール	GBP 58百万	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 362百万	海外事業	100.0 (100.0)	—	持株会社
Dentsu International Australia Pty Ltd. (注) 5	オーストラリア連 邦メルボルン	GBP 362百万	海外事業	100.0 (100.0)	—	持株会社
Dentsu Corporate Services Ltd. (注) 5	オーストラリア連 邦メルボルン	GBP 75百万	海外事業	100.0 (100.0)	—	—
その他867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	—	—
㈱D2C	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89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。が、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 ㈱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	1,474,826百万円
	② 経常利益	52,076百万円
	③ 当期純利益	30,796百万円
	④ 純資産額	96,314百万円
	⑤ 総資産額	555,348百万円

5 【従業員の状況】

(1) 連結会社の状況

(2021年12月31日現在)

セグメントの名称	従業員数(名)
国内事業	19,983
海外事業	44,770
全社	79
合計	64,832

- (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

(2021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)
181	45.7	16.9	12,950,498

セグメントの名称	従業員数(名)
国内事業	102
全社	79
合計	181

- (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。

(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、当社グループの組合合計で5,720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】

(1) 事業環境の変化と成長機会

当社グループを取り巻く環境は、社会とともに大きな変化の最中にあります。新テクノロジーの台頭により、生活者のメディア接触や消費行動は多様化し、生活者自身も個人化された体験にこれまで以上に価値を感じる状況にあります。生活者のこうした変化に呼応して、顧客企業から当社グループに寄せられるニーズも高度化・複合化しており、従来の広告コミュニケーション領域を超えて、事業戦略に基づく統合的な課題解決や、データとテクノロジーを活用した顧客体験全体の設計および体験価値向上への提案が求められています。

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

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

(2) 企業価値の最大化に向けて

電通グループは、顧客、パートナー、従業員そしてすべての生活者の成長に寄与することによって、よりよい社会を実現するために存在しています。この当社グループの存在理由を具現化する新しい経営方針として、2022年1月からの新執行体制のもと「B2B2S」を提唱しました。「B-to-B」のさらにその先にある「S（ソサエティ）」と向き合う「B-to-B-to-S（Business to Business to Society）」企業グループへ進化し、顧客企業との仕事を通じて、社会課題をとともに解決することで、社会全体に中長期的に価値を生み出しながら、株主、顧客企業、パートナー、従業員などあらゆるステークホルダーにとっての「企業価値」の最大化に取り組むことを目指してまいります。

(3) 「中期経営計画2024」の進捗およびアップデート

事業環境が激変する中で、当社グループは、2020年8月より「包括的な事業オペレーションと資本効率に関する見直し」にもとづく構造改革に着手し、国内・海外事業双方でのコスト構造の改善、不動産などの非事業資産売却によるバランスシートの効率化を達成しました。

また2021年2月発表の「中期経営計画2024」における1年目となる2021年度は、コロナ禍からの需要回復と構造改革の効果により、オーガニック成長率は二桁となり、調整後オペレーティング・マージンは2020年を大きく上回りました。また既存事業で培ったクリエイティビティなどのノウハウをデータとテクノロジーで進化させて顧客の事業変革を支援する、高成長領域の「カスタマー・トランスフォーメーション&テクノロジー」も二桁成長で業績に貢献し、結果として、2021年度は上場来最高額となる売上総利益、調整後営業利益、営業利益となっています。

今後の見通しとしましては、新型コロナウイルス感染症の再拡大など不透明な要素はありますが、当社グループの中核事業である広告市場は、2021年に続き、2022年も全世界で9.2%（当社グループ予測）の成長が見込まれています。2022年は、2024年までの中期経営計画において、事業変革と持続的成長のフェーズへと移行する転換点であるため、2022年2月に同計画を更新し、目標ターゲットの具体化・上方修正を行いました。

当社グループでは中期経営計画の推進において、以下の4点に注力していきます。

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

① 事業変革による成長戦略の実践

高度化・複合化する顧客課題に対し、当社グループでは「インテグレートド・グロース・ソリューション」として、当社グループが保有するユニークで多岐に渡るケイパビリティを最適に組み合わせ、統合的解決を図るソリューションを戦略の核に据えます。今後は、M&Aによる強化も視野に入れた「カスタマートランスフォーメーション&テクノロジー」領域の成長・拡充を梃に、マーケティング・コミュニケーション領域の多様なケイパビリティの統合を図り、顧客のトップライン成長を実現するソリューションとして一層強化していきます。

さらに新たなソリューションとして、社会への貢献を通じた事業成長を実現するビジネス・アクセラレーター「dentsu good - a sustainability accelerator (dentsu good - サステナビリティ・アクセラレーター)」を2022年4月にローンチする予定です。

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、クリエイティブ、メディア、コンテンツ等があり、「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&グロース戦略等が含まれます。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います。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、およびスキル開発や採用など人材への投資を通じたオーガニック成長を実現します。2021年には、米国のエージェンシーであるライブエリア（PFWeb, Inc.の事業ユニットブランド）を買収してコマース領域を強化し、㈱ドリムインキュベータを持分法適用関連会社化してビジネスコンサルティングのケイパビリティを向上させました。また、2022年1月からセプテーニグループを連結子会社化して、日本市場でのデジタル広告シェアにおいてリーダーの地位を獲得しました。今後のM&A等の資金として2024年度までに2,500~3,000億円を想定しており、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規律ある投資行動によって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

2020年より取り組む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した。

国内事業では、これまでの事業領域である「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」）に変革しました。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ます。2021年7月には、㈱電通デジタルと㈱電通アイソバーを合併しました。また㈱電通ダイレクトマーケティングと㈱DAサーチ&リンクを統合した㈱電通ダイレクトは、上述のセプテーニグループの連結子会社化に際して、同社グループに移管されました。国内グループのコーポレート機能についても、2022年1月に㈱電通コーポレートワンを設立し、人財と機能の集約を進めています。

海外事業では、現在160以上あるエージェンシーブランドを6つのグローバルリーダーシップブランドへ統合する取り組みを推進しています。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体制を目指します。

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

③ 財務基盤の改善と、株主価値の持続的向上

事業変革や成長戦略に必要な資金を確保する観点で、健全かつ柔軟なバランスシートを維持することは重要な課題です。「高成長領域への規律あるM&A投資」「コアビジネス強化に向けた設備投資」「株主還元の充実」「適切な財務レバレッジの管理」「非事業資産の見直し」などを総合的に加味した資金配分方針を定め、株主価値の持続的向上を図ってまいります。

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

④ ESG経営の推進

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

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

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。

(4) 中期経営計画の経営目標

アップデートした中期経営計画の経営目標は以下のとおりです。

①事業変革による成長戦略の実践

- ・オーガニック成長率：2021年度を基準に2024年度まで年平均成長率ベースで4～5%
- ・売上総利益に占める「カスタマートランスフォーメーション&テクノロジー」領域の構成比を今後50%に高めることを目指す

②収益性と効率性の改善

- ・2023年度まで調整後オペレーティング・マージンを17.0～18.0%のレンジで管理し、2024年度には18.0%を確保

③財務基盤の改善と、株主価値の持続的向上

- ・Net debt/調整後EBITDA（期末）の上限を1.5倍とし、中期的な目線を1.0～1.5倍とする（IFRS16控除ベース）
- ・配当性向（基本的1株当たり調整後当期利益ベース）を漸進的に高め、2024年度までに35%へ

④ESG経営の推進

- ・2030年度までにCO2排出量を46%削減、2030年度までに再生可能エネルギー使用率100%を達成（利用可能なマーケットに限定）
- ・従業員エンゲージメントスコアの向上
- ・従業員のダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（DE&I）の強化。2030年度までに女性管理職比率を30%（（電通ジャパンネットワーク：25%、電通インターナショナル：50%）へ

2 【事業等のリスク】

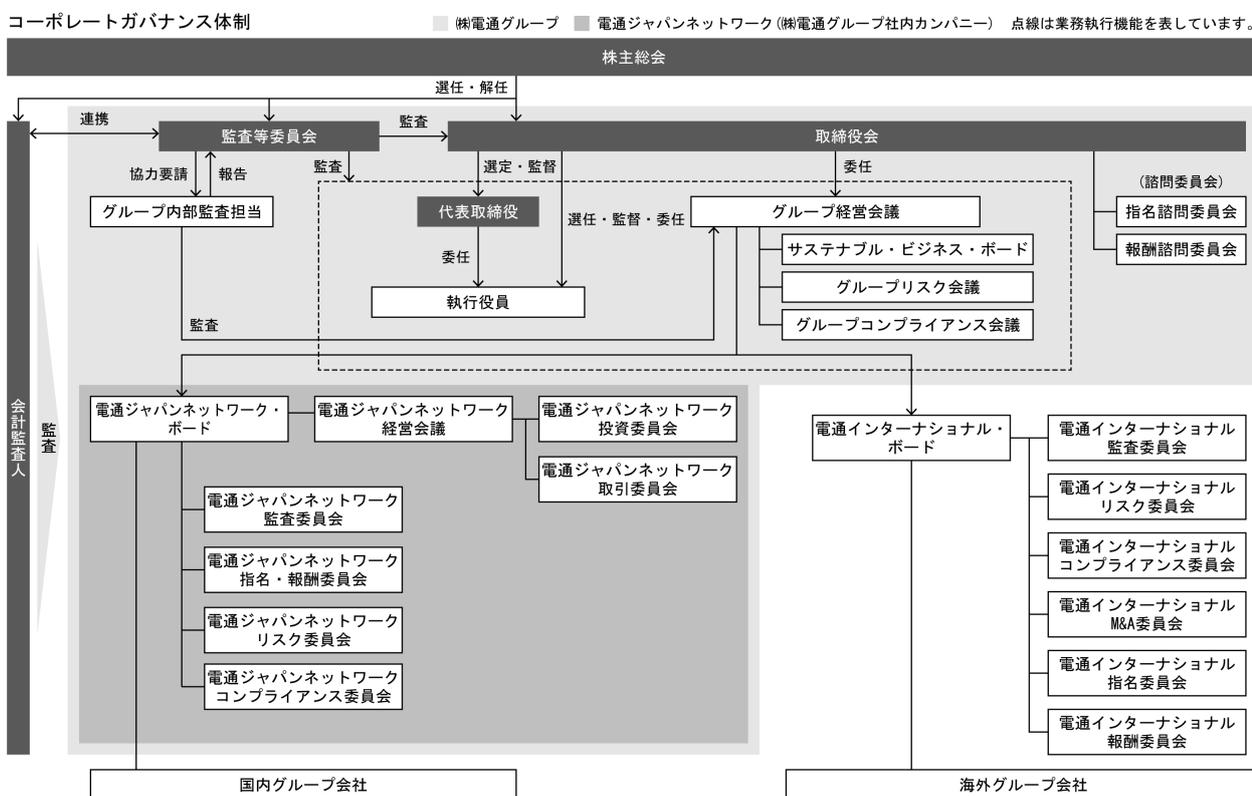
当社グループの戦略・事業その他を遂行する上でのリスクについて、投資家の判断に影響を及ぼす可能性があると考えられる主な事項を以下に記載しています。ただし、すべてのリスクを網羅したものではなく、現時点では予見出来ない、または重要と見なされていないリスクの影響を将来的に受ける可能性があります。当社グループではこのような経営及び事業リスクを最小化するとともに、これらを機会として活かすための様々な対応および仕組み作りを行っております。

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グループリスク会議を設置し、ERM（Enterprise Risk Management：全社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グループ経営会議において定期的に行っています。

また、国内事業である電通ジャパンネットワーク（以下、DJN）と海外事業である電通インターナショナル（以下、DI）に各々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。



(1) 景気変動ならびにコロナ禍が加速してい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。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は、2021年においては回復傾向に転じましたが、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を策定し、2021年2月に発表し、また22年2月には、その内容のアップデートを行いました。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) 人財に係るリスク

当社グループの成長力および競争力は、優秀な人財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財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、エクイティ&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、社員のロイヤルティが低くなり、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策定した新しいビジョン&バリューである「an invitation to the never before.」およびこれに基づく8つの行動指針「8 WAYS」のもと、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ムングを推進・加速することで、性別、国籍、年齢、性的志向、障がいの有無、勤続年数などにかかわらず、誰もが自分らしさを存分に発揮して働けるインクルーシブな企業文化を醸成し、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。また、2021年度からは、グループ全体でエンゲージメント調査を実施し、従業員の声に耳を傾け、組織課題の発見・改善を目指しております。

(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推進しております。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する計画が順調に進捗しています。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」を推進しており、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 異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異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、異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異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。

(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Dentsu International Limited（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、2020年度においてのれんの減損テストを実施した結果、コロナ禍の長期化により高まった事業環境の不透明化を考慮し、DI社に係るのれんについて1,403億円の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ー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) サステナビリティ課題に係るリスク

当社グループは、「ソーシャルインパクトとESG」を中期経営計画の4つの柱の一つに掲げ、2021年1月には、未来のすべての人々のために真に持続可能な価値を創造することを目指した「2030サステナビリティ戦略」を策定し、「持続可能な世界」「公平で開かれた社会」「デジタルにおける社会貢献」の3つの優先事項を中心に、同戦略に掲げた環境および社会性指標の目標を達成する施策を推進しております。

しかしながら、社会・経済の外部環境要因などにより、これらの目標達成が計画通りに進捗しなかった場合には、当社グループのレピュテーションなどに悪影響がある可能性があります。

当社グループでは、経営トップが推進するサステナビリティ・ビジネス・ボードを発足させ、電通グループの成長戦略、企業文化、そして事業運営の中心に持続可能性を据え、事業成長とサステナビリティ戦略の統合に向けた活動を推進しています。

(10) 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

当社グループ会社が広範な領域にわたり遂行している事業は、国内・海外問わず、政府機関・顧客・媒体社・協力会社等から調査・訴訟・メディア監査等に基づく請求等を受けることがあります。

なお、インドにおける偶発負債等については、「第5 経理の状況 連結財務諸表注記 38. 偶発負債 インドにおける偶発負債等について」をご参照ください。

(11) 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。

なお、2022年2月にロシア軍がウクライナに侵攻した影響については、「第5 経理の状況 連結財務諸表注記 39. 重要な後発事象（ロシア・ウクライナ情勢）」をご参照ください。

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>

2021年度の連結業績は、コロナ禍からの経済回復により、国内および海外3地域の全てで業績回復が見られ、連結のオーガニック成長率（為替やM&Aの影響を除いた内部成長率）は13.1%、売上総利益は前期比16.9%増となりました。また、増収に加え、国内外での構造改革及びコストコントロールの効果により、調整後営業利益は前期比44.4%増の1,790億28百万円、オペレーティング・マージン（調整後営業利益÷売上総利益）は同350bps増の18.3%、親会社の所有者に帰属する調整後当期利益は同56.2%増の1,092億3百万円となりました。

一方、制度上の利益項目では、業績回復に加え、「電通本社ビル」を含む固定資産売却益の計上もあり、営業利益は2,418億41百万円（前期は営業損失1,406億25百万円）、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,083億89百万円（前期は当期損失1,595億96百万円）となりました。

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

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。

2024年度を最終年度とする中期経営計画をアップデートし、新たな経営方針として「B2B2S (Business to Business to Society)」を提唱したほか、成長性、収益性、資本配分、ESGの各分野でKPIの目標を具体化・上方修正しました。

株主還元については、中期経営計画で掲げた方針に基づき、2021年度は配当性向が基本的1株当たり調整後当期利益の30.0%となる1株当たり配当金額117.50円としました。また、自己株式取得については、2021年度に約300億円を実施しましたが、2022年2月14日の取締役会において、新たに2022年度に400億円を上限とする自己株式取得を実施することを決定しました。

当期の連結業績（単位：百万円）

科目	2021年度	2020年度	前期比・差
収益	1,085,592	939,243	15.6%
売上総利益	976,577	835,042	16.9%
調整後営業利益	179,028	123,979	44.4%
オペレーティング・マージン	18.3%	14.8%	350bps
親会社の所有者に帰属する調整後当期利益	109,203	69,890	56.2%
営業利益(△は損失)	241,841	△140,625	—
親会社の所有者に帰属する当期利益(△は損失)	108,389	△159,596	—

<当期の連結業績のポイント>

売上総利益は前期比16.9%増（為替影響排除ベース同13.5%増）の9,765億77百万円となりました。売上総利益増の主要因は、オーガニック成長（1,127億56百万円増、成長率<連結13.1%、国内事業17.9%、海外事業9.7%>）、為替影響（257億21百万円増）、買収効果（30億59百万円増）です。

国内事業においては、コロナ禍からの回復基調の中、マス広告と引き続き堅調なデジタルソリューション領域を中心に成長し、前期比19.2%増の4,159億15百万円となりました。

海外事業においても、2021年度では3地域全てでプラスのオーガニック成長となり、通期の売上総利益は同15.4%増（為替影響排除ベース同9.6%増）の5,609億78百万円となりました。

売上総利益に占めるCT&T（カスタマートランスフォーメーション&テクノロジー）領域構成比は、連結で29.1%（前期比160bp増、為替影響排除ベース同10bp増）、国内事業24.4%（同0bp減）、海外事業32.6%（同290bp増、為替影響排除ベース同30bp増）となっています。

調整後営業利益は、前期比44.4%増（為替影響排除ベース同41.3%増）の1,790億28百万円となりました。国内事業の調整後営業利益は、増収に加えてコストコントロールの効果により、同52.0%増の953億61百万円となり、オペレーティング・マージンは22.9%（前期は18.0%）となりました。海外事業の調整後営業利益は、増収に加えて、2020年12月から実施している構造改革及びコストコントロールの成果により、同33.8%増、為替影響排除ベースでは同28.4%増の889億75百万円、オペレーティング・マージンは15.9%（前期は13.7%）となりました。また、これを受けて親会社の所有者に帰属する調整後当期利益は、同56.2%増の1,092億3百万円となりました。

減損損失の縮小、固定資産売却益の計上などにより、営業利益は2,418億41百万円（前期は営業損失1,406億25百万円）、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,083億89百万円（前期は当期損失1,595億96百万円）と大きく改善しました。

<当期の構造改革費用について>

2021年度の連結業績に関して、2021年2月時点では、構造改革費用として約560億円の計上を見込んでおりましたが、実績は195億円となりました。

海外事業については、2020年12月の事業構造改革の実施決定時には、2021年度の構造改革費用の計上額を約230百万英ポンド（約315億円<当時の換算レート：1英ポンド=136.8円>）と見込んでいましたが、実績は44百万英ポンド（67億円<2021年1-12月平均レート換算：1英ポンド=151.1円>）となりました。この主な要因は、事業や会社の統合、またそれに伴う人員減に係る費用は計上されたものの、2020年度に計上した不利な不動産リース契約に関する引当金の戻入れ（134億円）により、一部相殺されたことによるものです。

国内事業については、2021年2月の構造改革の実施決定時には、2021年度の構造改革費用の計上額を約230億円と見込んでいましたが、実績は127億円となりました。この主な要因は、コーポレート機能特化の新会社（株式会社電通コーポレートワン）の発足初日からの安定稼働を優先した結果、2021年度に予定していた一部人員の新会社への転籍を一時的に出向へ切り替えたことで、転籍時期およびそれに伴う関連費用の計上を2022年度以降へ持ち越したことによるものです。

<当期の連結業績：地域別>

1. 国内事業

売上総利益は、広告市場の回復、好調を維持したデジタルソリューション、また、事業変革によって強化された統合ソリューションの提供が拡大したことで、前期比19.2%増となりました。会社別の売上総利益では、デジタル領域を牽引する㈱電通デジタル（前期比41.0%増）や㈱CARTA HOLDINGS（同17.5%増）などの大幅な成長に加え、構成比の大きい㈱電通の売上総利益も前期比18.3%増となり、国内事業の増収に貢献しました。調整後営業利益およびオペレーティング・マージンは、増収とコストコントロールにより、それぞれ52.0%増、490bps増と大幅に増加しました。

2021年度は、中期経営計画に基づく事業変革を推進しました。その中で、顧客企業と社会の持続的成長にコミットする「Integrated Growth Partner（インテグレートド・グロース・パートナー（IGP）」への進化を加速させるべく、複数の国内事業子会社の再編や戦略的な資本関係の変更を発表・実施しました。同期間に発表した内容のうち、2022年1月には、デジタルマーケティング分野の強化を目的として㈱セプテーニ・ホールディングスを当社の連結子会社化したほか、コーポレート機能特化の新会社「㈱電通コーポレートワン」が稼動し、電通ジャパンネットワーク社長執行役員CEO博谷 典洋をトップとする新執行体制も始動しました。なお、「電通本社ビル」を電通ジャパンネットワーク全体の事業の中核拠点とすべく、各社の同ビルへの本社移転を進めており、既に本社を置く、または移転を決定した会社は20社を超え、事業の創発・高度化に向けて着々と準備が進んでいます。

加えて、自社と社会のサステナビリティを推進する複数の取り組みを一層強化しました。直近では、「サステナビリティ・コミュニケーションガイド」の発行、第5回となる「カーボンニュートラルに関する生活者調査」の発表を行い、さらに、DE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）の推進を強化するため、電通ジャパンネットワーク CDO（Chief Diversity Officer）を新設しました。

国内事業 会社別売上総利益の状況（IFRSベース）（単位：百万円）

IFRSベース	2021年度 (1-12月)	前期比	オーガニック成長率
㈱電通	221,422	18.3%	18.3%
㈱電通国際情報サービス (ISID)	40,016	6.8%	6.8%
㈱電通デジタル	35,390	41.0%	31.2%
㈱CARTA HOLDINGS	23,827	17.5%	17.5%
㈱電通テック	19,081	31.7%	31.7%
㈱電通ライブ	11,388	15.0%	15.0%
その他・内部取引等	64,788	23.7%	—
国内事業 合計	415,915	19.2%	17.9%

2. 海外事業

全3地域が好調で、売上総利益は前期比15.4%増（為替影響排除ベース同9.6%増）、調整後営業利益は、売上総利益の増加に加え、2020年12月から実施している構造改革やコストコントロールの成果により前期比33.8%増（為替影響排除ベース同28.4%増）となりました。

EMEA：通期の売上総利益は前期比18.3%増（為替影響排除ベース同10.8%増）、オーガニック成長率は11.1%となりました。

地域別のオーガニック成長率では、デンマーク、フランス、ポーランド、スペイン、スイスで2桁成長、英国でも8.2%の成長となりました。サービスライン別では、CXMが12.1%、メディアが10.5%、クリエイティブが6.2%のオーガニック成長となりました。

Americas：通期の売上総利益は前期比14.5%増（為替影響排除ベース12.4%増）、オーガニック成長率は10.6%となりました。

オーガニック成長率について、地域別では、ブラジルでは△8.9%だったものの、米国で9.9%、カナダで22.9%のプラスであったことから、Americas全体では10.6%となりました。サービスライン別では、クリエイティブは下期を通して好調であり、メディアは広告市場の回復により18%の成長となりました。またCXMは、データ、分析、テクノロジーを活用したマーケティングへの需要が高く、コマースと経験価値マーケティング分野での好調が続きました。

APAC：通期の売上総利益は前期比11.3%増（為替影響排除ベース同4.7%増）、オーガニック成長率は4.7%となりました。

オーガニック成長率について、地域別に見ると、24.0%成長のシンガポール、20.8%成長のインドネシア、12.1%成長のオーストラリアなどが牽引したものの、インド、中国、タイでのマイナスにより一部相殺されました。中国は第3四半期以降にクリエイティブサービスラインがマイナスとなり、全体でもマイナス2.0%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）

	2021年度 （1-12月）	2021年度 第4四半期 （10-12月）	2021年度 第3四半期 （7-9月）	2021年度 第2四半期 （4-6月）	2021年度 第1四半期 （1-3月）
EMEA	11.1%	12.6%	12.9%	22.0%	△2.9%
Americas	10.6%	15.4%	16.3%	15.5%	△4.1%
APAC	4.7%	3.8%	7.6%	10.2%	△3.1%
海外事業 合計	9.7%	12.1%	13.4%	17.0%	△3.5%

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

2021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	280,077（49.9%）	12.6%
クリエイティブ	98,229（17.5%）	3.7%
CXM※	182,664（32.6%）	8.9%

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

<2024年度中期経営計画のアップデートについて>

2021年2月に発表した中期経営計画につきましては、初年度であった2021年度の業績等の状況に鑑み、2022年2月に目標数値の上方修正等を行いました。詳細は「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」に記載の通りです。

<当期における中期経営計画の進捗について>

2021年度における中期経営計画の進捗は以下のとおりとなりました。

前事業年度の有価証券報告書記載の当社グループが設定した、2022年2月の中期経営計画の上方修正等を反映する前の経営目標等は下記のとおりです。

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
- ・売上総利益に占めるカスタマーTRANS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/調整後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

以上の経営目標等に対し、2021年度の進捗は以下のとおりでした。

売上総利益のオーガニック成長率は、連結13.1%（国内事業17.9%、海外事業9.7%）となり、目標値の平均成長率3～4%を大幅に上回りました。

オペレーティング・マージンは、前期の14.8%から18.3%に改善しました。

売上総利益に占めるカスタマーTRANSフォーメーション&テクノロジー構成比は、前期の27.5%から29.1%に改善しました。

ESG経営の推進に関しては、2022年2月の中期経営計画のアップデートにおいて、2030年度までの女性管理職比率の目標を新たに設定しております。

配当性向（基本的1株当たり調整後当期利益ベース）は、前期の28.5%から30.0%に引き上げました。また、2021年度末のNet Debt/調整後EBITDA倍率はマイナスとなっており、1.5倍水準を下回っております。

<財政状態の状況について>

当期末は、前期末と比べ、電通本社ビルを含む汐留A街区不動産の譲渡により有形固定資産が減少したものの、主に現金及び現金同等物および営業債権及びその他の債権が増加したことから、資産合計は3,561億72百万円増加し、3兆7,205億36百万円となりました。また、主に営業債務及びその他の債務が増加したことから、負債合計は2,510億3百万円増加し、2兆8,110億62百万円となりました。また、主に親会社の所有者に帰属する当期利益の計上などにより、資本合計は1,051億69百万円増加し、9,094億74百万円となりました。

当社は、当連結会計年度において、電通本社ビルを含む汐留A街区不動産を譲渡し、電通本社ビルの賃借を開始しました。詳細は、「第2 事業の状況 4 経営上の重要な契約等」および「第5 経理の状況 連結財務諸表注記16. リース取引 (5)セール・アンド・リースバック取引」をご参照ください。

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、健全かつ柔軟なバランスシートを維持することは重要な課題であり、当社グループは、今後の経営方針として、Net debt/調整後EBITDA（期末）の上限を1.5倍とし、中期的な目線を1.0～1.5倍（IFRS16控除ベース）としていく方針であります。

(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、7,235億41百万円（前連結会計年度末5,306億92百万円）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1,928億49百万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514億1百万円増加し、1,397億15百万円となりました。主に、税引前利益が増加したことによるものです。また、それに加え、当連結会計年度の運転資本の増減額は691億55百万円となり、前連結会計年度の増減額△225億40百万円と比べ、運転資本が減少したことにより、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1,252億13百万円増加し、2,622億26百万円となりました。主に、セール・アンド・リースバックによる収入によるものです。セール・アンド・リースバックによる収入は、当連結会計年度に、電通本社ビルを含む汐留A街区不動産を譲渡し、電通本社ビルの賃借を開始したことによるものです。当社グループは、2020年8月より「包括的な事業オペレーションと資本効率に関する見直し」に着手しており、資本効率の向上、財務体質の強化、および成長投資資金の確保を目的に、当該取引を実施いたしました。詳細については、「第5 経理の状況 連結財務諸表注記16. リース取引 (5)セール・アンド・リースバック取引」をご参照ください。

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1,355億67百万円増加し、2,321億89百万円となりました。主に社債の発行による収入が減少したことおよび非支配株主持分からの子会社持分取得による支出が増加したことなどによるものです。なお、2021年2月15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300億10百万円の自己株式の取得による支出がありました。

また、2022年2月14日開催の取締役会において、400億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：2022年2月15日～2022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	1,880,752	109.1
海外事業	3,375,739	121.7
計	5,256,492	116.9

(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。

財務の健全性については、純有利子負債の調整後EBITDAに対する倍率の上限（期末）を1.5倍とし、中期的な目線を1.0～1.5倍（いずれもIFRS第16号の適用影響を控除したベース）とすることで、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、2021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、引き続き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を努めることとし、配当方針としては、基本的1株当たり調整後当期利益に対する配当性向が2024年度までに35%となるよう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ポージャーソリューション&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、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、DI社は、5億ポンド(約776億円)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、引き続き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当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であると認識しています。

(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。

当社の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。

① 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額し、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。

② 金融商品（条件付対価および株式買取債務を含む）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。

③ 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。

④ 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。

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 22. 引当金 (3)構造改革引当金」をご参照ください。

⑤ 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】

(1) 電通八星苑および電通鎌倉研修所の譲渡

当社は、2021年3月23日開催の取締役会において、以下の通り、当社が保有する一部固定資産を第三者に譲渡することにつき決議し、2021年3月24日に譲渡契約を締結しました。

① 譲渡資産の内容

資産の内容および所在地	譲渡前の当社グループの利用状況
駒沢（施設名：電通八星苑） ・土地：27,544.70㎡ ・建物（4棟合計）：4,515.27㎡ ・所在地：東京都世田谷区駒沢一丁目919番1他	運動施設、農園として利用
鎌倉（施設名：電通鎌倉研修所） ・土地：14,034.31㎡ ・建物（2棟合計）：2,691.35㎡ ・所在地：神奈川県鎌倉市大町三丁目1340番他	研修所として利用

※個別資産の譲渡価額、帳簿価額につきましては、譲渡先の意向により、公表は控えさせていただきます。

② 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）ではありますが、譲渡先との守秘義務契約に基づき、公表は控えさせていただきます。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。

③ 譲渡の日程

上記2件について、2021年4月28日に所有権の移転及び引き渡しを行いました。

(2) 電通本社ビルを含む汐留A街区不動産の譲渡および電通本社ビルの賃借

当社は、2021年9月3日開催の取締役会において、以下の通り、電通本社ビルを含む汐留A街区不動産をみずほ信託銀行株式会社に信託譲渡したうえで同信託に基づく信託受益権を合同会社芝口橋インベストメント（以下「本買主」という）に譲渡し、加えて、同信託銀行から上記不動産を一括賃借する事業法人から電通本社ビルを賃借することにつき決議し、同日付で信託受益権売買契約および停止条件付定期建物賃貸借契約をそれぞれ締結しました。

① 譲渡および賃借資産の内容

資産の内容および所在地	帳簿価額	現況
所在地：東京都港区東新橋一丁目8番1号 土地：17,244㎡ 敷地面積：17,244㎡ [電通本社ビル（カレッタ汐留・電通四季劇場を含む）] 構造：鉄骨造（一部鉄骨鉄筋コンクリート造等） 規模：地上48階地下5階建 延床面積：213,948㎡ [汐留アネックスビル] 構造：鉄骨造・鉄骨鉄筋コンクリート造 規模：地上9階地下3階建 延床面積：11,946㎡	177,137百万円	オフィス、 商業・文化施設

※ 上記定期建物賃貸借契約に基づく賃借対象は、電通本社ビルのうち、商業施設を除く、当社および当社グループ会社が使用するオフィス部分、電通ホール、スタジオ等などです。

※ 上記定期建物賃貸借契約の賃貸借期間は、譲渡実行日から11年間です。

※ 譲渡価額および賃料額等は、本買主および事業法人との取り決めにより開示を控えていただきますが、競争入札による市場価格を反映した適正な価格です。

② 譲渡先の概要

譲渡先である本買主との取り決めにより、本買主の概要の開示は控えていただきます。なお、当社および当社グループは、本買主との資本関係、人的関係、取引関係はありません。

③ 譲渡の日程

当社は、2021年9月30日に、上記不動産を上記信託銀行に信託譲渡し引き渡したうえで、同信託に基づく信託受益権を本買主に譲渡しました。また、同日に、電通本社ビルの賃借を開始しました。

(3) 株式会社セプテーニ・ホールディングスの子会社化

当社は、2021年10月27日開催の取締役会において、当社の持分法適用関連会社であった株式会社セプテーニ・ホールディングス（本社：東京都新宿区、代表取締役：佐藤 光紀、JASDAQ証券コード：4293、以下、セプテーニHD）を当社の連結子会社とすべく当社連結子会社であった株式会社電通ダイレクトをセプテーニHDの完全子会社とする株式交換及びセプテーニHDの第三者割当による新規株式発行の引受け、並びに、株式会社電通デジタルの一部株式をセプテーニHDに譲渡することにつき決議し、同月28日付で資本業務提携契約及び株式譲渡契約を、12月29日付で株式総数引受契約をそれぞれ締結しました。

詳細は、「第5 経理の状況連結財務諸表注記 39. 重要な後発事象（株式会社セプテーニ・ホールディングスの子会社化）」をご参照ください。

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1,735百万円です。

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（2019年～2021年）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166百万円です。

主な活動内容は、企業型確定拠出年金運用支援サービス「お金のシェルパ」、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679百万円です。

主な活動内容は、会計ソリューション「Ci*X」の開発および人事管理ソリューション「POSITIVE」の追加機能に関する研究であります。

(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314百万円です。

主な活動内容は、設計開発領域およびスマートファクトリー関連の新規ソリューション研究、AIを活用した新規技術開発に向けた研究であります。

(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104百万円です。

主な活動内容は、SAP S/4HANAに関する調査・研究およびクラウドソリューションに関する技術検証であります。

(5) その他

上記に属さない研究開発活動の金額は469百万円です。

主な活動内容は、次世代開発基盤「aiuola」に関する技術研究、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8,381百万円の投資を行いました。主要な内容は、オフィス環境の整備等に係るものです。海外事業では12,655百万円の投資を行いました。主要な内容は、オフィス環境の整備等に係るものです。

また、当社は、当連結会計年度において、電通本社ビルを含む汐留A街区不動産を譲渡し、電通本社ビルの賃借を開始しました。当該取引の結果、当連結会計年度において使用権資産52,802百万円を計上しました。詳細については、「第5 経理の状況 連結財務諸表注記16. リース取引 (5)セール・アンド・リースバック取引」をご参照ください。

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	53,026	- (-)	807	53,833	181

(注) 1 連結会社以外のもへ賃貸している設備があります。

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

3 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	65,491 [142]	683 (160)	9,412	75,587	44,770

(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権資産を含んでおります。なお、使用権資産の主なもの、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、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61,708百万円です。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。

なお、前連結会計年度末において、当社グループは、海外事業において、英国ロンドンのオフィスビルの賃貸借を計画しておりました。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、2021年に開始予定で、解約不能将来リース料総額は、前連結会計年度末において、51,817百万円でした。また、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した。

当連結会計年度において、今後の事業戦略をふまえ、当社グループは、当該賃貸借契約を解約しました。これに伴い、本リースに関する、上述の解約不能将来リース料も消滅致しました。

(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) (2021年12月31日)	提出日現在 発行数(株) (2022年3月30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 野村証券株式会社

(5) 【所有者別状況】

2021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)	0	46	36	598	631	47	36,401	37,759	—
所有株式数(単元)	0	829,824	126,030	750,259	651,329	172	523,879	2,881,493	260,700
所有株式数の割合(%)	0.00	28.80	4.37	26.04	22.60	0.01	18.18	100.00	—

(注) 1 自己株式14,393,421株は、「個人その他」に143,934単元、「単元未満株式の状況」に21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】

2021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	48,558,400	17.72
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	6.93
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	5.85
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	東京都中央区晴海1丁目8-12	14,147,200	5.16
SMB C日興証券株式会社	東京都千代田区丸の内3丁目3-1	7,208,300	2.63
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	5,647,184	2.06
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	1.82
株式会社リクルートホールディングス	東京都中央区銀座8丁目4-17	4,929,900	1.80
THEBANKOFNEWYORKMELLON (INTERNATIONAL) LIMITED131800 (常任代理人 みずほ銀行決済営業部)	2-4, RUE EUGENE RUPPERT, L-2453 LUXEMBOURG, GRAND DUCHY OF LUXEMBOURG (港区港南2丁目15-1)	4,330,400	1.58
株式会社TBSテレビ	東京都港区赤坂5丁目3-6	4,000,000	1.46
計	—	128,823,672	47.01

(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14,393,421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(2021年12月時点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。

- 3 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2022年1月21日付で、2022年1月14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2021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	4,192,900	1.45
みずほ信託銀行株式会社	東京都千代田区丸の内1丁目3-3	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	7,932,900	2.75
合計	—	16,005,800	5.55

- 4 野村証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20日付で、2021年1月14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2021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 (%)
野村証券株式会社	東京都中央区日本橋1丁目13-1	3,195,131	1.11
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	100	0.00
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	20,474,800	7.10
合計	—	23,670,031	8.21

- 5 三井住友信託銀行株式会社から2022年2月21日付で、2022年2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2021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	7,193,000	2.49
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	7,998,900	2.77
合計	—	15,191,900	5.27

- 6 株式会社三菱UFJフィナンシャルグループから2021年8月16日付で、2021年8月9日現在、三菱UFJ信託銀行株式会社、三菱UFJ国際投信株式会社および三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社が、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2021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 (%)
三菱UFJ信託銀行株式会社	東京都千代田区丸の内1丁目4-5	8,029,000	2.78
三菱UFJ国際投信株式会社	東京都千代田区有楽町1丁目12-1	4,370,000	1.52
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	東京都千代田区大手町1丁目9-2	770,316	0.27
合計	—	13,169,316	4.57

(7) 【議決権の状況】

① 【発行済株式】

2021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 14,393,400	—	単元株式数100株
完全議決権株式(その他)	普通株式 273,755,900	2,737,559	同上
単元未満株式	普通株式 260,700	—	同上
発行済株式総数	288,410,000	—	—
総株主の議決権	—	2,737,559	—

- (注) 1 単元未満株式には、当社所有の自己株式21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(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】

2021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	14,393,400	—	14,393,400	4.99
計	—	14,393,400	—	14,393,400	4.99

- (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。

(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つては、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給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つては、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、「ユニット付与日」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ユニット（以下、「基準ユニット」といいます。）の付与を受けるとともに、ユニッ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ユニットの数は、当社の役員株式給付規則に定める算定式に従い、業績評価期間の指標に応じて調整されます（以下、かかる調整後のユニットを「確定ユニット」といい、基準ユニットおよび確定ユニットを総称して「本件ユニット」といいます。）。

その後、当該執行役員は、確定ユニットの数に応じた当社株式等（原則として、確定ユニットの数の半数に応じて算定される数の当社普通株式、および残りの半数に応じて算定される数の当社普通株式の権利確定日時点における時価に相当する額の金銭）の給付を本信託から受けることができます。

当社の執行役員に付与する本件ユニッ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（2021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0.53%）、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ユニッ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日に当社が純粹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ユニッ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（2021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0.31%）、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となります。
- ・ 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 (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	7,498,700	29,999,634,404
残存決議株式の総数および価額の総額	7,501,300	365,596
当事業年度の末日現在の未行使割合 (%)	50.0	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 (%)	50.0	0.0

区分	株式数 (株)	価額の総額 (円)
取締役会 (2022年2月14日) での決議状況 (取得期間2022年2月15日～2022年12月23日)	20,000,000	40,000,000,000
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	20,000,000	40,000,000,000
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】

会社法第155条第7号による取得

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	2,802	10,758,279
当期間における取得自己株式	351	1,549,505

(注) 当期間における取得自己株式には、2022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取得による株式は含まれておりません。

会社法第155条第13号による取得

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	196,100	—
当期間における取得自己株式	211,700	—

- (注) 1. 当社の米国子会社であるMerkle Group Inc.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日に付与した譲渡制限付株式報酬のうち、譲渡制限期間中に退職した者の株式を無償取得したものであります。
2. 当期間における取得自己株式には、2022年3月1日からこの有価証券報告書提出日までに上記(注)1に記載の無償取得による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	—	—	—	—
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	—	—	—	—
保有自己株式数	14,393,421	—	14,605,472	—

- (注) 1. 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(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。
2. 当期間における保有自己株式には、2022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が2024年度に35%となるよう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、2022年2月14日開催の取締役会において、1株当たり67円00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50円50銭をお支払いしておりますので、年間の配当金は1株当たり117円50銭となります。

(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変革&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)
2021年8月11日 取締役会決議	14,226	50.50
2022年2月14日 取締役会決議	18,359	67.00

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月より純粋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（議長ティモシー・アンドレー取締役）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、経験、知見、能力等のバランス、及びジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性に配慮したメンバーとなっています。

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」（議長五十嵐博代表取締役）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」（議長五十嵐博代表取締役。さらに、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」（議長五十嵐博代表取締役）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。

内部統制及びリスク管理については、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、当社のグループ経営会議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ています。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又は各社の監査委員会、監査役に報告を行います。

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」（委員長松井巖取締役）および「報酬諮問委員会」（委員長佐川恵一取締役）という2つの委員会となりました。いずれも社外取締役を委員の過半数とし、委員長を独立社外取締役として構成しており、委員会の委員（委員長を含む）はいずれも5名であります。

監査等委員でない取締役候補者の指名の手続については、客観性・透明性を確保する観点から、取締役会が指名諮問委員会に対して取締役候補者案を諮問し、同委員会が審議の上で取締役会に対して行った答申を踏まえて、取締役会にて候補者を決定します。また、監査等委員である取締役候補者の指名の手続については、取締役会が指名諮問委員会に対して取締役候補者案を諮問し、同委員会が審議の上で取締役会に対して行った答申を踏まえて、監査等委員会の同意を得た上で、取締役会にて候補者を決定します。

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む）については、客観性・透明性を確保する観点から、取締役会が報酬諮問委員会に対して報酬案を諮問し、同委員会が審議の上で取締役会に対して行った答申を踏まえて、取締役会にて、株主総会で決議された報酬枠の範囲内において、個別報酬額を開示した上で、当該報酬額を決定しています。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います。

(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、当社のグループ経営会議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、グループリスク会議または当社の取締役会、ならび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 当社の代表取締役社長執行役員（CEO）および最高財務責任者（CFO）は取締役会のもと、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 グループ内部監査オフィスは、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、業務執行取締役等でない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. 役員との補償契約について

当社は、全ての取締役との間において、会社法第430条の2第1項に規定する同項第1号の費用および同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することを内容とする補償契約を締結しております。なお、当該補償契約によって役員職務の執行の適正性が損なわれないようにするため、役員がその職務を行うにつき悪意または重大な過失があった場合や会社が役員に対して責任を追及する場合には補償の対象としないこととするなどの措置を講じております。

5. 役員賠償責任保険（D&O保険）について

当社は、保険会社との間で役員賠償責任保険（D&O保険）契約を締結しており、同保険の被保険者の範囲は、当社および当社の国内子会社36社の取締役、執行役員および監査役ならびにそれらの相続人であり、填補対象とされる保険事故は、株主代表訴訟、会社訴訟、第三者訴訟などです。ただし、故意または重過失に起因する損害賠償請求については、填補されません。なお、保険料は、当該役員が職務を行う会社が全額負担をしております。

6. 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。

7. 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。

8. 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9名 女性4名 (役員のうち女性の比率30.7%)

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
取締役 取締役会議長	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（現 株式会社電通グルー プ）執行役員 2008年11月 Dentsu Holdings USA, LLC., President & CEO 2012年4月 株式会社電通（現 株式会社電通グルー プ）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 Dentsu International Limited取締役会 議長（現任） 2021年1月 株式会社電通グループ取締役副社長執行 役員 2021年3月 同 代表取締役副社長執行役員 2022年1月 同 代表取締役 2022年3月 同 取締役取締役会議長（現任）	注2	11,665
代表取締役 社長執行役員 President & CEO	五十嵐 博	1960年7月23日	1984年4月 株式会社電通（現 株式会社電通グルー プ）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 2020年1月 株式会社電通 代表取締役社長執行役員 2022年1月 同 代表取締役 2022年1月 株式会社電通グループ取締役社長執行役 員 2022年3月 同 代表取締役社長執行役員（現任）	注2	5,056
代表取締役 副社長執行役員 CFO	曾我 有信	1965年3月27日	1988年4月 株式会社電通（現 株式会社電通グルー プ）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 2022年1月 同 取締役副社長執行役員 2022年3月 同 代表取締役副社長執行役員（現任）	注2	2,000
取締役 執行役員 Deputy CFO	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 plc Director 2009年9月 Aegis Group plc CFO 2013年4月 Dentsu Aegis Network Ltd.（現 Dentsu International Limited）CFO（現任） 2018年1月 株式会社電通（現 株式会社電通グルー プ）執行役員 2020年1月 株式会社電通グループ執行役員 2020年3月 同 取締役執行役員（現任）	注2	—

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	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 Dentsu Aegis Network Ltd. (現 Dentsu International Limited) Global CEO (現任) 2020年9月 株式会社電通グループ執行役員 2021年3月 同 取締役執行役員 (現任)	注2	—
取締役 執行役員	榎谷 典洋	1965年12月3日	1988年4月 株式会社電通 (現 株式会社電通グループ) 入社 2016年7月 同 デジタルプラットフォームセンター 局長 2017年1月 同 執行役員 (現任) (株)電通デジタル 代表取締役 CEO 2020年1月 株式会社電通 取締役副社長執行役員 2022年1月 同 取締役社長執行役員 2022年3月 株式会社電通 代表取締役社長執行役員 (現任) 2022年3月 株式会社電通グループ取締役執行役員 (現任)	注2	3,253
取締役	高橋 祐子	1965年12月19日	1992年10月 センチュリー監査法人 (現 有限責任 あずさ監査法人) 入所 2001年2月 株式会社電通 (現 株式会社電通グループ) 入社 2017年1月 同 経理局長 2020年1月 株式会社電通グループ執行役員 2021年7月 公認会計士再登録 2022年1月 株式会社電通グループエグゼクティブ・ アドバイザー 2022年3月 同 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 (現 株式会社電通グループ) 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)	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 株式会社電通 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 グロープ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 2022年3月 同 社外取締役（監査等委員）（現任）	注2	—
取締役 (監査等委員)	ポール・キャン ドランド	1958年12月4日	1985年6月 オーウェンス・コーニング社 入社 1987年4月 ペプシコ社入社 1994年11月 沖縄ペプシコーラ社 社長 1998年4月 ペプシコインターナショナル 日本支社代表 1998年11月 ディズニーストア・ジャパン株式会社代表取締役総支配人 2002年4月 ウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社 ウォルト・ディズニー・テレビジョン・インターナショナル・ジャパン マネージングディレクター 2007年6月 ウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社 代表取締役社長 2014年7月 ウォルト・ディズニー・カンパニー・アジア プレジデント 2018年9月 PMCパートナーズ株式会社 マネージングディレクター 2019年6月 ヤマハ株式会社 社外取締役（現任） 2019年9月 Age of Learning, Inc. CEO（現任） 2021年11月 Age of Learning Japan株式会社 CEO（現任） 2022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)	アンドリュー・ ハウス	1965年1月23日	1990年10月 ソニー株式会社 入社 2005年10月 同 グループエグゼクティブ、チーフ・マーケティング・オフィサー 2011年9月 株式会社ソニー・コンピュータエンタテインメント 取締役社長、グローバルCEO、グループエグゼクティブ 2016年4月 株式会社ソニー・インタラクティブエンタテインメント 取締役社長、グローバルCEO 2017年10月 同 取締役会長 2018年4月 Intelity ストラテジックアドバイザー（現任） 2018年10月 The Exco Group エグゼクティブメンター（現任） 2019年6月 日産自動車株式会社 社外取締役（現任） 2021年5月 Nordic Entertainment Group 社外取締役（現任） 2022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	—

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)	佐川 恵一	1966年3月7日	1988年4月 株式会社リクルートホールディングス 入社 2006年4月 同 執行役員 事業統括室担当 2011年6月 同 取締役 兼 執行役員 経理財務、法務、総務、投資マネジメント、コーポレートコミュニケーション、コンプライアンス担当 2013年4月 同 取締役 兼 常務執行役員 管理本部担当 2016年4月 同 取締役 兼 専務執行役員 ファイナンス本部担当 2017年4月 同 取締役 兼 専務執行役員 ファイナンス本部、管理本部担当 2017年5月 同 取締役 兼 専務執行役員 ファイナンス本部 (CFO)、管理本部 (CRO) 担当 2019年4月 同 取締役 兼 専務執行役員 ファイナンス本部 (CFO) 担当 2020年6月 同 顧問 2022年1月 株式会社ギミック社外取締役 (現任) 2022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)	曾我辺 美保子	1969年12月10日	1992年4月 日本合同ファイナンス株式会社 (現ジャフコグループ株式会社) 入社 2001年4月 朝日監査法人 (現 有限責任 あずさ監査法人) 入社 2005年5月 公認会計士登録 2018年5月 有限責任 あずさ監査法人 退所 2018年6月 日興アセットマネジメント株式会社 社外監査役 公益社団法人日本工芸会監事 (現任) 曾我辺公認会計士事務所代表 (現任) 2019年6月 日興アセットマネジメント株式会社 社外取締役 (監査等委員) (現任) 2020年7月 株式会社ソルブレイン 社外監査役 (現任) 2021年4月 DM三井製糖ホールディングス株式会社 社外取締役 (監査等委員) (現任) 2022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	—
計					24,314

- (注) 1 取締役松井巖氏、ポール・キャンドランド氏、アンドリュウ・ハウス氏、佐川恵一氏および曾我辺美保子氏は、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 2021年12月期に係る定時株主総会終結の時から2022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 2021年12月期に係る定時株主総会終結の時から2023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。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、資本的关系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、八重洲総合法律事務所所属の弁護士、株式会社オリエントコーポレーション社外監査役、長瀬産業株式会社社外監査役、東鉄工業株式会社社外監査役およびグロー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。長瀬産業株式会社と当社の重要な子会社である株式会社電通との間には取引関係がありますが、2021年度における取引額の割合は、当社の年間連結売上高の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はなく、また、その他の上記法人または事務所との間には特別の利害関係はありません。

イ 社外取締役のポール・キャンランド氏は、ヤマハ株式会社社外取締役、Age of Learning, Inc. および Age of Learning Japan株式会社CEOを兼任しております。ヤマハ株式会社と当社の重要な子会社である株式会社電通との間には取引関係がありますが、2021年度における取引額の割合は、当社の年間連結売上高の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はなく、また、その他の上記法人との間には特別の利害関係はありません。

ウ 社外取締役のアンドリュー・ハウス氏は、Intelityのストラテジックアドバイザー、The Exco Group のエグゼクティブメンター、日産自動車株式会社社外取締役およびNordic Entertainment Group 社外取締役を兼任しております。日産自動車株式会社と当社の重要な子会社である株式会社電通およびThe Exco Groupと当社との間には取引関係がありますが、2021年度における取引額の割合は、いずれも当社の年間連結売上高の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はありませぬ。また、その他の上記法人との間には特別の利害関係はありません。

エ 社外取締役の曾我辺美保子氏は、曾我辺公認会計士事務所代表、日興アセットマネジメント株式会社 社外取締役（監査等委員）、株式会社ソルブレイン社外監査役およびDM三井製糖ホールディングス株式会社社外取締役（監査等委員）を兼任しております。日興アセットマネジメント株式会社と当社の重要な子会社である株式会社電通との間には取引関係がありますが、2021年度における取引額の割合は、いずれも当社の年間連結売上高の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はなく、また、その他の上記法人または事務所との間には特別の利害関係はありません。

オ 社外取締役の佐川恵一氏は、2021年4月から2022年3月29日までを契約期間として、当社からアドバイザー一業務を受任しており、当社は、同氏に対して、毎月業務委託に基づく報酬を支払っておりますが、その契約期間中の報酬の合計額は当社の独立性基準に定める多額の基準（年間1,300万円を超える金額）を下回っていることから、多額の報酬にはあらず、同氏の独立性に問題はありませぬ。また、同氏は、株式会社ギミックの社外取締役を兼任しており、同社と当社の重要な子会社である株式会社電通との間には取引関係がありますが、2021年度における取引額の割合は、当社の年間連結売上高の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はありませぬ。

松井巖氏、ポール・キャンランド氏、アンドリュー・ハウス氏、佐川恵一氏および曾我辺美保子氏の5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、独立した客観的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5名の計6名の取締役が、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、佐川恵一氏は、持株会社の財務および管理部門において豊富な実務経験を有しており、財務および会計に関する相当程度の知見があります。また、曾我辺美保子氏は、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	11回/11回
監査等委員	古賀健太郎	11回/11回
監査等委員	勝悦子	11回/11回
監査等委員	サイモン・ラフィン	11回/11回

長谷川俊明氏、古賀健太郎氏、勝悦子氏、サイモン・ラフィン氏は、2022年3月30日付で監査等委員を退任しております。

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。

なお、当社グループは世界140以上の国と地域で事業を展開しているところ、当事業年度においては一部の国の拠点において当初の予定より会計監査の手續に時間を要しました。これは、新型コロナウイルス感染拡大による海外出張やリモート監査における制限に加え、複数の国で監査範囲が拡大したこと、監査人に対し情報提供を適時に行うことに困難が生じたことなどの事情が複合的に影響したことによるものでした。そのため、監査等委員会は、連結の会計監査を適切に行うために経営執行部門および会計監査人と連絡を密にとったうえで監査報告の審議回数を追加し監査報告の日程を変更しました。また、これにより監査等委員会の監査の結果に影響は生じず、適切に監査を完了することができました。さらに、今回の事態の再発防止の策定について経営執行部門および会計監査人に申入れ双方から報告を受けました。今後につきましても、監査等委員会は経営執行部門および会計監査人と連携し、監査の実施に支障をきたすような事象が生じても適切に対応できるよう監査の体制の確保に努めてまいります。

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、小山秀明、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16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	129	19	150	15
連結子会社	297	3	325	4
計	426	22	475	19

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、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	-	67	-	22
連結子会社	1,490	119	1,717	164
計	1,490	187	1,717	186

当社における非監査業務の内容は、前連結会計年度は、リスク管理に係る助言業務、税務アドバイザリー業務、税務コンプライアンス業務等であり、当連結会計年度は、リスク管理に係る助言業務等であり、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、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及び適切性を確認し、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基本方針のもとで決定しております。

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

イ 役員報酬の構成等

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

(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. ファントムストック (中長期賞与)	d. 業績連動型株式報酬 (中長期賞与)

(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。

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、それが適切であると判断したためです。

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

c. ファントムストック（中長期賞与）

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

d. 業績連動型株式報酬（中長期賞与）

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

業績連動型株式報酬（中長期賞与）の適用を受ける役員は、就任中の事業年度に関して、当該事業年度の一定の日（以下、「ユニット付与日」といいます。）に、当該事業年度における職務執行の対価として、基準ユニット（当該事業年度における各役員の執行役員報酬としての基本年俸の額×50%÷当該事業年度の1月における当社株式の1か月間の終値平均株価）の付与を受けるとともに、ユニット付与日が属する当該連結事業年度を初事業年度として連続する3事業年度（以下、「業績評価期間」といいます。）が経過した後の一定の日（以下、「権利確定日」といいます。）までに所定の手続をとることにより、権利確定日をもって、業績連動型株式報酬制度に基づいて設定された信託（以下「本信託」といいます。）から当社株式等の給付を受ける権利を取得することができます。その際、各役員に当該初事業年度に付与されていた基準ユニットの数は、役員株式給付規則に定める算定式に従い、下記の指標の数値に応じて調整されます（以下、かかる調整後のユニットを「確定ユニット」といいます。）。その後、当該役員は、確定ユニットの数に応じた当社株式等（原則として、確定ユニットの数の半数に応じて算定される数の当社普通株式、および残りの半数に応じて算定される数の当社普通株式の権利確定日時点における時価に相当する額の金銭）の給付を本信託から受けることができます。

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

2021年度以降においては、業績連動型株式報酬（中長期賞与）の算定に係る指標として、株主総利回り（TSR）および当社グループの連結調整後営業利益を組み合わせ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（ファントムストック（中長期賞与）を除きます。）についての指標が目標値（後記(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。なお、国内上場株式を管理する証券口座を保有しない国外居住の取締役兼務執行役員については、執行役員報酬としては、変動報酬であるファントムストック（中長期賞与）のみを支給しており、固定報酬（執行役員報酬としての基本年俸）は支給しておりません。

(D) 変動報酬の変動幅

変動報酬（ファントムストック（中長期賞与）を除きます。）は、固定報酬（執行役員報酬としての基本年俸）比0%～150%で変動します。このように、変動報酬額の上限を固定報酬額を上回る額に設定し、また、株式による支給比率を高め、株主をはじめとするステークホルダーの皆様と利害を共有することで、当社グループの中長期的な持続的成長および企業価値の向上の実現に対する役員の動機付けの強化を企図しております。なお、2022年度以降においては、年次賞与の上限額を、固定報酬（執行役員報酬としての基本年俸）比50%から100%に引き上げることとしております。これに伴い、2022年度以降においては、変動報酬（ファントムストック（中長期賞与）を除きます。）は、固定報酬（執行役員報酬としての基本年俸）比0%～200%で変動します。

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

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

(各変動報酬に係る指標が目標値を達成した場合) (注1)

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

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

執行役員報酬としての 基本年俸	年次 賞与	固定報酬： 87%～ 94%
100%	6.75%～ 15%	変動報酬： 6%～ 13%

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

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

(各変動報酬に係る指標が上限値を上回った場合) (注4)

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

- (注) 1. この場合、2021年度においても、年次賞与が執行役員報酬としての基本年俸比15%、業績連動型株式報酬（中長期賞与）が同基本年俸比50%になることとされておりました。
2. この場合、2021年度においては、年次賞与および業績連動型株式報酬（中長期賞与）は支給されないこととされておりました。
3. この場合、2021年度においても、年次賞与および業績連動型株式報酬（中長期賞与）は支給されないこととされておりました。
4. この場合、2021年度においては、年次賞与が執行役員報酬としての基本年俸比50%、業績連動型株式報酬（中長期賞与）が同基本年俸比100%になることとされておりました。

(E) 各報酬項目の対象役員

役員区分ごとに適用される役員報酬項目は、下表のとおりです。

(凡例：有=適用あり、無=適用なし)

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

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

(F) 指標の目標

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

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

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

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

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

※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・ファントムストック（中長期賞与））

監査等委員でない取締役に対する金銭報酬（取締役兼務執行役員は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、本信託を通じて取得される当社普通株式の取得原資として当社が1事業年度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	7 (7)	742 (682)	288 (228)	124 (124)	15 (15)	315 (315)
	社外	1	15	15	—	—	—
監査等委員で ある取締役	社内	1	36	36	—	—	—
	社外	4	60	60	—	—	—

- (注) 1 監査等委員でない取締役のうち、社内取締役にについては、執行役員を兼務する者が含まれているため、各項目のうち、執行役員分に相当する数字を（ ）内に内数として表示しております。
- 2 上記の表に記載しているファントムストック（中長期賞与）および業績連動型株式報酬（中長期賞与）のそれぞれの金額は、当期に費用計上した金額を示しており、未確定の金額が含まれます。
- 3 監査等委員会は、取締役会の諮問を受けて報酬諮問委員会（詳細については後記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。
- 4 監査等委員である取締役サイモン・ラフィン氏は、当社の子会社であるDentsu International Limitedの監査委員会議長を兼任しており、同社からその報酬として、2021年度には53,206英ポンドの報酬を受けております。
- 5 株式報酬については、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、イ役員報酬の構成等、(B) 各報酬項目の算定方法、d. 業績連動型株式報酬（中長期賞与）に記載のとおり、確定ユニットの数に応じた当社株式等（原則として、確定ユニットの数の半数に応じて算定される数の当社普通株式、および残りの半数に応じて算定される数の当社普通株式の権利確定日時点における時価に相当する額の金銭）が給付されます。

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		
山本 敏博 (注4)	取締役	提出会社	88	41	96	225
桜井 俊 (注4)	取締役	提出会社	68	27	72	168
ティモシー・ アンドレー	取締役	提出会社	22	4	12	1,112
	Executive Chairman	Dentsu International Limited	1	—	—	
	—	Dentsu Holdings USA, LLC.	193	829	48	
五十嵐 博	取締役	提出会社	66	30	76	172
曾我 有信	取締役	提出会社	38	21	56	116
ニック・プラ イデイ	取締役	提出会社	3	7	—	1,060
	CFO	Dentsu International Limited	90	874	85	
ウェンディ・ クラーク	取締役	提出会社	2	8	—	1,676
	CEO	Dentsu International Limited	156	1,328	181	

- (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、2021年1月から12月までの平均為替レートである1ドル=約109.8円、1ポンド=約151.1円で換算しております。
- 3 提出会社の株式報酬については、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、イ役員報酬の構成等、(B) 各報酬項目の算定方法、d. 業績連動型株式報酬(中長期賞与)に記載のとおり、確定ユニットの数に応じた当社株式等(原則として、確定ユニットの数の半数に応じて算定される数の当社普通株式、および残りの半数に応じて算定される数の当社普通株式の権利確定日時点における時価に相当する額の金銭)が給付されます。
また、海外子会社の株式報酬については、当社普通株式が給付されます。
- 4 山本敏博氏、桜井俊氏は、2022年3月30日付で取締役を退任しております。
- 5 なお、上記の総額は、当期に費用計上した金額を示しており、未確定の中長期賞与(ファントムストック、業績連動型現金報酬、業績連動型株式報酬など)が含まれております。

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、取締役および執行役員の報酬の決定に関する取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化し、コーポレートガバナンス体制を一層充実させるため、取締役会の諮問機関として報酬諮問委員会を設置しましたが、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

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

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

（主な審議事項）

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

報酬諮問委員会では、上記①イ記載の決定方針に則った具体的な算定等に関する資料を踏まえて審議を行い、取締役会に答申を行っており、取締役会においては、同委員会の答申の内容を踏まえて、報酬の内容の決定方法および答申がなされた監査等委員でない取締役の報酬（取締役兼務執行役員の執行役員報酬を含みます。）の内容が上記決定方針と整合していることを確認しております。したがって、取締役会は、当事業年度に係る監査等委員でない取締役の個人別の報酬の内容が、上記決定方針に沿うものであると判断しております。

(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想定資本コストに比べて保有に伴う便益が上回っているか、株式の保有が投資先との取引関係の維持・強化や共同事業の推進に寄与するか等の観点から、保有する意義を検証し、保有する意義が乏しいと判断される株式の縮減を図ることを基本方針としております。

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

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	214	22,840
非上場株式以外の株式	93	91,261

(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	7	764	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	11	38	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	163
非上場株式以外の株式	8	3,218

c. 特定投資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)		
㈱リクルートホールディングス	3,550,000	3,550,000	(注) 1. 2.	有
	24,751	15,339		
㈱デジタルガレージ	3,300,000	3,300,000	(注) 1. 2.	無
	16,154	14,041		
㈱TBSホールディングス	2,560,000	2,560,000	(注) 1. 2.	有 (注) 3.
	4,273	4,638		
アサヒグループホールディングス㈱	918,400	918,400	(注) 1. 2.	無
	4,109	3,897		
東宝㈱	808,900	808,900	(注) 1. 2.	有
	3,984	3,518		
ライオン㈱	1,794,000	1,794,000	(注) 1. 2.	無
	2,757	4,481		
東映㈱	130,000	130,000	(注) 1. 2.	有
	2,280	2,194		
㈱テレビ朝日ホールディングス	1,434,000	1,434,000	(注) 1. 2.	有
	2,055	2,426		
ロート製薬㈱	520,000	520,000	(注) 1. 2.	無
	1,807	1,588		
㈱スカパーJSATホールディングス	4,000,000	4,059,400	(注) 1. 2.	無
	1,680	2,062		
㈱ヤクルト本社	258,600	258,600	(注) 1. 2.	無
	1,552	1,344		
森永製菓㈱	380,200	380,200	(注) 1. 2.	無
	1,430	1,475		
小林製薬㈱	148,160	147,507	(注) 1. 2. ・取引先持株会による取得により株式数増加	無
	1,339	1,860		
松竹㈱	100,000	100,000	(注) 1. 2.	無
	1,201	1,414		
オリンパス㈱	400,000	400,000	(注) 1. 2.	無
	1,060	902		
味の素㈱	299,000	299,000	(注) 1. 2.	無
	1,046	698		
㈱バンダイナムコホールディングス	114,000	114,000	(注) 1. 2.	無
	1,025	1,017		
江崎グリコ㈱	253,800	253,186	(注) 1. 2. ・取引先持株会による取得により株式数増加	無
	929	1,148		

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)パイロットコーポレーション	200,000	200,000	(注) 1. 2.	無
	880	579		
(株)IGポート	498,000	498,000	(注) 1. 2.	無
	834	689		
(株)テレビ東京ホールディングス	390,000	390,000	(注) 1. 2.	有 (注) 3.
	796	897		
東海旅客鉄道(株)	50,000	50,000	(注) 1. 2.	無
	767	729		
明治ホールディングス(株)	102,400	102,400	(注) 1. 2.	無
	702	743		
東洋水産(株)	143,000	143,000	(注) 1. 2.	無
	697	717		
(株)KADOKAWA	105,120	105,120	(注) 1. 2.	無
	630	393		
富士フイルムホールディングス(株)	73,200	73,200	(注) 1. 2.	無
	624	398		
日清食品ホールディングス(株)	74,000	74,000	(注) 1. 2.	無
	621	654		
スズキ(株)	139,600	139,600	(注) 1. 2.	無
	618	667		
ゼリア新薬工業(株)	310,000	310,000	(注) 1. 2.	無
	609	589		
(株)日清製粉グループ本社	363,000	363,000	(注) 1. 2.	有
	602	595		
トヨタ自動車(株)	279,000	55,800	(注) 1. 2. ・株式分割により株式数増加	有 (注) 3.
	587	444		
(株)西武ホールディングス	544,000	544,000	(注) 1. 2.	無
	585	549		
(株)ツムラ	153,200	152,873	(注) 1. 2. ・取引先持株会による取得により株式数増加	無
	502	473		
久光製薬(株)	117,860	115,744	(注) 1. 2. ・取引先持株会による取得により株式数増加	有
	468	709		
ライフネット生命保険(株)	477,500	477,500	(注) 1. 2.	無
	437	770		
(株)ダスキン	150,000	150,000	(注) 1. 2.	無
	421	430		
野村ホールディングス(株)	827,300	827,300	(注) 1. 2.	有
	415	450		
(株)コーセー	31,800	31,464	(注) 1. 2. ・取引先持株会による取得により株式数増加	無
	415	553		
アース製薬(株)	65,100	65,100	(注) 1. 2.	無
	399	378		
(株)インテュート・マージャー	238,000	300,000	(注) 1. 2.	無
	367	432		
ハウス食品グループ本社(株)	121,800	121,800	(注) 1. 2.	無
	353	477		
出光興産(株)	114,000	114,000	(注) 1. 2.	無
	335	258		
森永乳業(株)	51,800	51,800	(注) 1. 2.	無
	283	263		
Outbrain Inc.	174,520	296,684	(注) 1. 2.	無
	281	0		

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)		
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.
	269	222		
宝ホールディ ングス(株)	200,000	200,000	(注) 1. 2.	無
	244	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.
	233	224		
(株)歌舞伎座	45,000	45,000	(注) 1. 2.	無
	210	216		
エーザイ(株)	31,400	31,400	(注) 1. 2.	無
	205	231		
アステラス製薬 (株)	89,000	89,000	(注) 1. 2.	無
	166	141		
(株)丸井グループ	76,800	76,800	(注) 1. 2.	無
	166	139		
(株)KeyHolder	222,519	222,519	(注) 1. 2.	無
	150	196		
J. フロントリテ イリング(株)	141,200	139,804	(注) 1. 2. ・取引先持株会による取得により株式数 増加	無
	148	113		
(株)永谷園ホー ルディングス	65,000	65,000	(注) 1. 2.	無
	127	147		
西日本旅客鉄道 (株)	25,000	25,000	(注) 1. 2.	無
	120	134		
(株)アルペン	48,000	48,000	(注) 1. 2.	無
	103	113		
エスビー食品(株)	26,800	26,800	(注) 1. 2.	無
	101	122		
ブラザー工業(株)	39,000	39,000	(注) 1. 2.	無
	86	83		
エイベックス(株)	58,500	58,500	(注) 1. 2.	無
	84	67		
雪印メグミルク(株)	41,000	41,000	(注) 1. 2.	無
	82	90		

(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想定資本コストと比較した保有に伴う便益、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。

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(2021年1月1日から2021年12月31日まで)および事業年度(2021年1月1日から2021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 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	8, 36	530, 692	723, 541
営業債権及びその他の債権	9, 26, 36	1, 293, 370	1, 500, 020
棚卸資産	10	23, 848	20, 661
その他の金融資産	11, 20, 36	12, 162	19, 455
その他の流動資産	12	64, 739	66, 376
小計		1, 924, 814	2, 330, 056
売却目的で保有する非流動資産	13	2	13, 059
流動資産合計		1, 924, 816	2, 343, 115
非流動資産			
有形固定資産	14, 16	280, 196	173, 681
のれん	7, 15	593, 369	670, 749
無形資産	7, 15, 16	191, 133	187, 999
投資不動産	16, 17	36, 362	100
持分法で会計処理されている投資	6, 18	50, 906	56, 423
その他の金融資産	11, 26, 36	216, 750	205, 956
その他の非流動資産	23	16, 202	18, 243
繰延税金資産	19	54, 624	64, 266
非流動資産合計		1, 439, 547	1, 377, 421
資産合計	6	3, 364, 364	3, 720, 536

		(単位：百万円)	
	注記	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021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, 247, 172	1, 465, 110
借入金	21, 36	72, 533	93, 067
その他の金融負債	16, 21, 36	149, 737	99, 087
未払法人所得税等		71, 228	60, 960
引当金	22	28, 745	16, 059
その他の流動負債	26	189, 654	237, 587
流動負債合計		1, 759, 071	1, 971, 873
非流動負債			
社債及び借入金	21, 36	512, 274	486, 122
その他の金融負債	16, 21, 36	149, 305	204, 966
退職給付に係る負債	23	25, 421	30, 201
引当金	22	48, 013	37, 340
その他の非流動負債	26, 35	10, 970	12, 009
繰延税金負債	19	55, 002	68, 547
非流動負債合計		800, 987	839, 188
負債合計		2, 560, 059	2, 811, 062
資本			
資本金	24	74, 609	74, 609
資本剰余金	24	75, 596	77, 864
自己株式	24	△34, 592	△64, 603
その他の資本の構成要素		42, 216	81, 423
利益剰余金	24	582, 991	675, 739
親会社の所有者に帰属する持分合計	36	740, 821	845, 034
非支配持分	7, 24	63, 483	64, 440
資本合計		804, 305	909, 474
負債及び資本合計		3, 364, 364	3, 720, 536

② 【連結損益計算書】

	注記	(単位：百万円)	
		前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
(売上高(注)1)	6	4,498,216	5,256,492
収益	6, 17, 26	939,243	1,085,592
原価	14, 15, 16, 17 23, 28	104,201	109,014
売上総利益	6	835,042	976,577
販売費及び一般管理費	14, 15, 16, 23 27, 28, 35	740,383	833,914
貸倒引当金繰入額又は戻入額(△)	36	5,979	△580
構造改革費用	22, 28	78,394	19,516
固定資産除売却損益(△は損)	16	△218	118,960
減損損失	14, 15	144,720	1,353
その他の収益	17, 29	6,592	8,445
その他の費用	30	12,564	7,938
営業利益又は損失(△)	6	△140,625	241,841
持分法による投資利益	18	1,680	2,448
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	35
段階取得に係る再測定による利益	18	44	-
金融損益及び税金控除前利益又は損失(△)		△139,714	244,325
金融収益	31	18,871	4,749
金融費用	16, 23, 28, 31	20,290	40,240
税引前利益又は損失(△)		△141,133	208,833
法人所得税費用	19	11,162	93,979
当期利益又は損失(△)		△152,296	114,853
当期利益又は損失(△)の帰属			
親会社の所有者		△159,596	108,389
非支配持分		7,299	6,463
1株当たり当期利益又は損失(△)			
基本的1株当たり当期利益又は損失(△)(円)	33	△571.19	388.79
希薄化後1株当たり当期利益又は損失(△)(円)	33	△571.21	387.11

営業利益又は損失（△）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 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
営業利益又は損失（△）		△140,625	241,841
買収により生じた無形資産の償却		31,877	29,409
販売費及び一般管理費		4,109	5,621
構造改革費用		78,394	19,516
固定資産除売却損益（△は益）		218	△118,960
減損損失		144,720	1,353
その他の収益		△83	△1,638
その他の費用		5,369	1,884
調整後営業利益(注2)	6	123,979	179,028

(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】

注記	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
当期利益又は損失 (△)	△152,296	114,853
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 △15,077	△4,955
確定給付型退職給付制度の再測定額	23,32 △3,478	△104
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 △172	6
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 △24,897	29,210
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 △8,352	17,595
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 △14	110
税引後その他の包括利益	△51,993	41,861
当期包括利益	△204,289	156,715
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	△210,638	151,766
非支配持分	6,348	4,948

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
2020年1月1日残高	74,609	100,102	△60,202	26,559	2,952	177,137
会計方針の変更による 累積的影響額				425		
会計方針の変更を反映した 2020年1月1日残高	74,609	100,102	△60,202	26,985	2,952	177,137
当期利益又は損失 (△)						
その他の包括利益	32			△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	3,588	△5,398	44,026
当期利益						
その他の包括利益	32			27,876	17,597	△1,991
当期包括利益				27,876	17,597	△1,991
自己株式の取得	24		△30,010			
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						△4,275
その他の増減		2,267				
所有者との 取引額等合計		2,267	△30,010			△4,275
2021年12月31日残高	74,609	77,864	△64,603	31,465	12,199	37,759

(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
2020年1月1日残高		—	206,649	653,818	974,977	77,556	1,052,533
会計方針の変更による 累積的影響額			425	△16,474	△16,048	—	△16,048
会計方針の変更を反映した 2020年1月1日残高		—	207,075	637,344	958,928	77,556	1,036,485
当期利益又は損失 (△)			—	△159,596	△159,596	7,299	△152,296
その他の包括利益	32	△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		—	42,216	582,991	740,821	63,483	804,305
当期利益			—	108,389	108,389	6,463	114,853
その他の包括利益	32	△105	43,376		43,376	△1,515	41,861
当期包括利益		△105	43,376	108,389	151,766	4,948	156,715
自己株式の取得	24		—		△30,010		△30,010
配当金	25		—	△20,888	△20,888	△2,541	△23,430
非支配持分株主 との取引	24		—	197	197	△1,383	△1,186
その他の資本の 構成要素から利益 剰余金への振替		105	△4,169	4,169	—		—
その他の増減			—	879	3,146	△65	3,081
所有者との 取引額等合計		105	△4,169	△15,642	△47,554	△3,990	△51,545
2021年12月31日残高		—	81,423	675,739	845,034	64,440	909,474

⑤ 【連結キャッシュ・フロー計算書】

	注記	(単位：百万円)	
		前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税引前利益又は損失 (△)		△141,133	208,833
調整項目：			
減価償却費及び償却費	6, 14, 15 16, 17, 27	85,968	74,876
被買収会社に帰属する株式報酬費用	30	3,094	-
減損損失	14, 15	144,720	1,353
受取利息及び受取配当金	31	△4,569	△3,151
支払利息	31	18,529	17,197
持分法による投資損益 (△は益)		△1,680	△2,448
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	△13,678	20,293
固定資産除売却損益 (△は益)		218	△118,960
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)		△4,919	3,620
構造改革引当金等の増減額 (△は減少)		55,818	△28,409
その他		15,352	11,743
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		158,679	184,949
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)		135,807	△129,293
棚卸資産の増減額 (△は増加)		△2,815	△779
その他の流動資産の増減額 (△は増加)		△4,294	1,755
営業債務及びその他の債務の増減額 (△は減少)		△143,110	141,372
その他の流動負債の増減額 (△は減少)		△8,126	56,101
運転資本の増減額 (△は増加)		△22,540	69,155
小計		136,138	254,104
利息の受取額		2,421	2,144
配当金の受取額		3,061	4,344
利息の支払額	16	△18,441	△17,064
法人所得税の支払額		△34,866	△103,813
営業活動によるキャッシュ・フロー		88,313	139,715
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	△21,474	△21,036
固定資産の売却による収入 (注)		1,526	33,971
セール・アンド・リースバックによる収入	16	-	305,200
子会社の取得による収支 (△は支出)	7	△26,585	△47,415
子会社の清算による収支 (△は支出)		-	△2,256
有価証券の取得による支出		△13,124	△7,209
有価証券の売却による収入		197,287	5,342
その他		△616	△4,368
投資活動によるキャッシュ・フロー		137,013	262,226

(単位：百万円)

	注記	前連結会計年度	
		(自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	(自 2021年1月1日 至 2021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	△9,174	△3,334
長期借入れによる収入	21	1,364	2,998
長期借入金の返済による支出	21	△127,137	△37,368
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	△33,666	△31,967
非支配持分株主からの子会社持分取得による支出	21	△10,892	△107,000
自己株式の取得による支出	24	△10,004	△30,010
配当金の支払額	25	△26,508	△20,888
非支配持分株主への配当金の支払額		△3,066	△2,584
その他		2,833	△2,031
財務活動によるキャッシュ・フロー		△96,622	△232,189
現金及び現金同等物に係る換算差額		△12,067	23,095
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)		116,637	192,849
現金及び現金同等物の期首残高	8	414,055	530,692
現金及び現金同等物の期末残高	8	530,692	723,541

(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2021年12月31日に終了する年度の連結財務諸表は、2022年3月30日に代表取締役社長執行役員五十嵐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

(5) 表示方法の変更

(連結損益計算書関係)

前連結会計年度において、「その他の収益」及び「その他の費用」に含めて表示していた「固定資産除売却損益（△は損）」は、金額的に重要性が増したため、当連結会計年度において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、前連結会計年度の連結損益計算書の組替えを行っております。

この結果、前連結会計年度の連結損益計算書において、「その他の収益」に表示していた6,604百万円及び「その他の費用」に表示していた12,793百万円は、「固定資産除売却損益（△は損）」△218百万円、「その他の収益」6,592百万円、「その他の費用」12,564百万円として組み替えております。

(連結キャッシュ・フロー計算書関係)

前連結会計年度において、「営業活動によるキャッシュ・フロー」の「その他」に含めて表示していた「固定資産除売却損益（△は益）」は、金額的に重要性が増したため、当連結会計年度において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、前連結会計年度の連結キャッシュ・フロー計算書の組替えを行っております。

この結果、前連結会計年度の連結キャッシュ・フロー計算書において、「営業活動によるキャッシュ・フロー」の「その他」に表示していた15,571百万円は「固定資産除売却損益（△は益）」218百万円、「その他」15,352百万円として組み替えております。

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を含めております。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、役員のパワー等により、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・フローが特定の日を生じる。

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の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、貸倒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おいては、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。ヘッジ対象が非金融資産又は非金融負債の認識を生じさせるものである場合には、その他の資本の構成要素として認識されている金額は、その他の包括利益を通じて、非金融資産又は非金融負債の当初の帳簿価額の修正として処理しております。

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のヘッジ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 : 0～100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

① 借手としてのリース

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。

② セール・アンド・リースバック取引

セール・アンド・リースバック取引は売手である借手から買手である貸手への資産の譲渡が売却に該当するか否かをIFRS第15号に基づいて判断しております。資産の売却に該当する場合は、売手である借手は、リースバックから生じた使用権資産を、資産の従前の帳簿価額のうち売手である借手が保持した使用権に係る部分で測定し、リースバックされなかった部分の損益のみを認識しております。資産の売却に該当しない場合は、売手である借手は、譲渡した資産を引き続き認識するとともに、譲渡収入と同額の金融負債を認識し、金融取引として処理しております。

(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れ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、減損損失の戻入れを認識しております。減損損失の戻入れ額は、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) 従業員給付

① 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。

② 解雇給付

当社グループは、当社グループが構造改革に伴い通常の退職日前に従業員の雇用を終了する場合、又は一部の国内連結子会社で従業員が給付と引き換えに自発的に退職する場合に解雇給付を支給します。当社グループが、従業員を解雇することに関する詳細な公式の計画を有しており、その撤回可能性がない場合には、雇用の終了が確約された時点で解雇給付を費用として計上しております。

(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。

また、リストラクチャリング引当金については詳細な公式計画を有し、かつ計画の実施や公表を通じて、影響を受ける関係者に当該リストラクチャリングが確実に実施されると予期させた時点で認識しております。

(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

当社グループでは、従来よりクラウド・コンピューティング契約におけるコンフィギュレーションまたはカスタマイゼーションのコストについて、IAS第38号「無形資産」を適用し無形資産を認識しておりましたが、当連結会計年度より2021年4月に公表されたIFRS解釈指針委員会のアジェンダ決定に至る議論を踏まえて、コンフィギュレーションまたはカスタマイゼーションのサービスを受領したときにそのコストを費用として認識する方法に変更しました。

当該会計方針の変更は遡及適用され、前連結会計年度については遡及適用後の連結財務諸表となっております。

これにより、遡及適用前と比較して、前連結会計年度の連結財政状態計算書は、無形資産、利益剰余金がそれぞれ16,048百万円、16,474百万円減少、その他の資本の構成要素が425百万円増加しております。

前連結会計年度の期首の純資産額に対する累積的影響額が反映されたことにより、前連結会計年度の連結持分変動計算書において、利益剰余金、その他の資本の構成要素の遡及適用後の期首残高はそれぞれ16,474百万円減少、425百万円増加しております。なお、前連結会計年度の連結損益計算書に与える影響は軽微です。

また、変更前と比較して、当連結会計年度の連結財政状態計算書は、無形資産、利益剰余金がそれぞれ16,848百万円、15,530百万円減少、その他の資本の構成要素が1,318百万円減少しております。当連結会計年度の連結損益計算書は、販売費及び一般管理費が943百万円減少し、営業利益及び当期利益が、それぞれ943百万円増加しております。

なお、セグメント情報に与える影響は、「6.セグメント情報」に、1株当たり当期利益に与える影響は、「33.1株当たり当期利益又は損失」に記載しております。

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」）
- ・セール・アンド・リースバック取引について売手である借手から買手である貸手への資産の譲渡が売却に該当するか否か（「3. 重要な会計方針 (9) リース ②セール・アンド・リースバック取引」）

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（条件付対価及び株式買取債務を含む）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」）

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
IAS第37号	引当金、偶発債務及び偶発資産	2022年1月1日	2022年12月期	契約が損失となるかどうかを評価する際に、どのような費用が含まれるかを明確化
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
IAS第1号 IAS第8号	財務諸表の表示 会計方針、会計上の見積りの変更及び誤謬	2023年1月1日	2023年12月期	会計方針の開示を改善し、会計方針と会計上の見積りとの区別を明確化
IAS第12号	法人所得税	2023年1月1日	2023年12月期	単一の取引から生じた資産及び負債に係る繰延税金の会計処理を明確化

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 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	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)10	—	—	—	—	△4,109
構造改革費用(注) 7	—	—	—	—	△78,394
固定資産除売却損(注) 8	—	—	—	—	△218
減損損失(注) 9	—	—	—	—	△144,720
その他の収益	—	—	—	—	83
その他の費用(注)10	—	—	—	—	△5,369
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、6	1,262,241	2,057,387	3,319,629	44,734	3,364,364
(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

当連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

(単位：百万円)

	国内事業	海外事業	計	消去/全社	連結
売上高(注) 1	1,885,697	3,385,765	5,271,462	△14,970	5,256,492
収益(注) 2	501,933	598,629	1,100,562	△14,970	1,085,592
売上総利益(注) 3	415,915	560,978	976,893	△316	976,577
セグメント利益(調整後営業利益)(注) 4	95,361	88,975	184,337	△5,309	179,028
(調整項目)					
買収により生じた無形資産の償却	—	—	—	—	△29,409
販売費及び一般管理費(注)10	—	—	—	—	△5,621
構造改革費用(注) 7	—	—	—	—	△19,516
固定資産除売却益(注) 8	—	—	—	—	118,960
減損損失(注) 9	—	—	—	—	△1,353
その他の収益	—	—	—	—	1,638
その他の費用(注)10	—	—	—	—	△1,884
営業利益	—	—	—	—	241,841
持分法による投資利益	—	—	—	—	2,448
関連会社株式売却益	—	—	—	—	35
金融収益	—	—	—	—	4,749
金融費用	—	—	—	—	40,240
税引前利益	—	—	—	—	208,833
セグメント資産(注) 5	1,239,808	2,275,179	3,514,987	205,549	3,720,536
(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)	18,452	27,015	45,467	—	45,467
持分法で会計処理されている投資	55,915	507	56,423	—	56,423
資本的支出	8,381	12,655	21,036	—	21,036
使用権資産増加額	56,410	13,366	69,776	—	69,776

- (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 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 売上総利益の「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 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せぬ。
- 5 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せぬ。
- 6 (3.重要な会計方針 (22)重要な会計方針の変更)に記載のとおり、当連結会計年度における会計方針の変更は遡及適用され、前連結会計年度については、遡及適用後の連結財務諸表となっております。本変更により、遡及適用前と比較して、「海外事業」セグメントについて前連結会計年度のセグメント資産が16,048百万円減少しております。

- 7 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24,278百万円、海外事業54,115百万円、当連結会計年度では国内事業12,765百万円、海外事業6,750百万円であります。また、前連結会計年度および当連結会計年度の海外事業における構造改革費用には、減損損失がそれぞれ2,214百万円および482百万円含まれております。
- 8 前連結会計年度の固定資産除売却損、当連結会計年度の固定資産除売却益は国内事業によるものであります。
- 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4,352百万円、海外事業140,367百万円、当連結会計年度では国内事業1,353百万円、海外事業は該当ありません。
- 10 販売費及び一般管理費および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 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
販売費及び一般管理費		
M&A関連コスト	701	787
株式報酬費用(注) 1	1,178	1,540
その他	2,228	3,293
合計	4,109	5,621
その他の費用		
被買収会社に帰属する株式報酬費用(注) 1	3,094	—
その他	2,274	1,884
合計	5,369	1,884

(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、株式買収義務と同様、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 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
広告業	854,688	992,856
情報サービス業	81,330	89,528
その他の事業	3,224	3,207
合計	939,243	1,085,592

(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209,381百万円、当連結会計年度233,642百万円であります。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 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
日本	263,898	124,762
海外（英国および米国等）	837,164	907,768
合計	1,101,063	1,032,530

(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588,553百万円および162,947百万円、当連結会計年度は666,032百万円および160,125百万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 2020年1月1日 至 2020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。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
(株)エルフト(現 (株)電通エルフトアーキテクト)	日本
(株)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、当社グループは前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。

当社グループが前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、(株)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、前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(株)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 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

LiveAreaの取得

(1) 企業結合の内容

- ① 被取得事業の名称 「LiveArea」 (「PFSweb, Inc.」の事業ユニットブランド)
- ② 取得した事業の内容 米国の広告エージェンシー
- ③ 企業結合を行った主な理由

LiveAreaは、顧客体験マネジメント(以下「CXM」)とコマースのサービスをグローバルに提供する米国のエージェンシーです。企業結合を行った主な理由は、当社グループが海外に展開する6つのリーダーシップブランドの1つで、特にテクノロジーを活用したデータ分析に強みを持つマーケティング会社である「Merkle」(本社:米国メリーランド州)のB2C領域におけるCXMおよびコマースの事業規模の拡大とサービス機能の強化をするためであります。

- ④ 企業結合日 2021年8月27日
- ⑤ 取得した議決権付資本持分の割合 100.0%
- ⑥ 企業結合の法的形式 現金による株式の取得

(2) 連結損益計算書に含まれる取得した事業の業績の期間

2021年8月27日から2021年12月31日までの業績が含まれています。

(3) 取得した事業の取得原価及びその内訳

取得した事業の取得原価 27,435百万円

取得原価の内訳:

株式の対価(現金) 27,435百万円

(4) 取得関連費用の金額及びその表示科目

当該企業結合にかかる取得関連費用は513百万円であり、連結損益計算書の「販売費及び一般管理費」に計上しています。

(5) 企業結合日における資産及び負債の公正価値、支払対価及びのれん

(単位：百万円)

	支配獲得日 (2021年8月27日)
流動資産(注) 1	3,263
非流動資産	10,832
資産合計	14,095
流動負債	1,797
非流動負債	423
負債合計	2,220
識別可能な純資産の公正価値	11,874
支払対価	27,435
のれん(注) 2	15,560

(注) 1 現金及び現金同等物589百万円が含まれています。また、取得した営業債権及びその他の債権の公正価値は2,674百万円であり、契約上の未収金額の総額は2,738百万円であり、回収が見込まれない金額は75百万円です。

(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15,560百万円です。

(注) 3 上記のうち、一部の金額については取得原価の配分が完了していないため、現時点で入手可能な合理的情報に基づき算定された暫定的な公正価値となっております。

(6) のれん以外の無形資産に配分された金額及びその内訳並びに償却期間

(単位：百万円)

種類	金額	償却期間(年)
顧客との関係	10,161	5
その他	21	1～10
合計	10,182	

(7) 企業結合によるキャッシュ・フローへの影響

取得原価の支払 △27,435百万円

企業結合日に受け入れた現金及び現金同等物 589百万円

株式取得による支出 △26,845百万円

(8) 取得した事業の収益及び利益

連結損益計算書に含まれるLiveAreaの支配獲得日以降における被取得企業の収益は3,897百万円、税引前損失は438百万円です。

(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1,095,665百万円、税引前利益は207,892百万円となります。

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 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021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	530,692	723,541

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。

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 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
受取手形および売掛金	1,248,732	1,471,586
その他	50,493	36,341
貸倒引当金	△5,854	△7,907
合計	1,293,370	1,500,020

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 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
仕掛品	15,588	18,661
その他	8,260	1,999
合計	23,848	20,661
うち、12ヶ月を超えて販売される予定の棚卸資産	697	4,015

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61,272百万円、当連結会計年度60,918百万円です。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4,196百万円、当連結会計年度5,459百万円です。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 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
デリバティブ資産	8,333	9,608
株式	165,442	145,237
債券	4,455	4,997
その他	62,917	76,523
貸倒引当金	△12,236	△10,954
合計	228,913	225,412
流動資産	12,162	19,455
非流動資産	216,750	205,956
合計	228,913	225,412

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に、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に分類しております。また、債券及びその他は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、4,585百万円及び9,206百万円を損益を通じて公正価値で測定する金融資産に、21,105百万円及び23,760百万円を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 (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&エンターテイメント	3,740
東宝株式会社	3,518
その他	83,322
合計	186,548

(単位：百万円)

銘柄	当連結会計年度 (2021年12月31日)
DAZN Group Limited	37,035
株式会社リクルートホールディングス	24,750
株式会社デジタルガレージ	16,153
株式会社東京放送ホールディングス	4,272
株式会社ファイターズ スポーツ&エンターテイメント	3,448
東宝株式会社	3,983
その他	79,357
合計	168,998

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(税引前)は、以下のとおりであります。

前連結会計年度(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	179,310

当連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021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
4,364	167

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。利益剰余金に振り替えた累積損益(税引後)は、前連結会計年度、当連結会計年度において、それぞれ117,296百万円、4,275百万円であります。

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 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021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	10,232	5,130

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の内訳は、以下のとおりであります。

主要な資産の明細

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
売却目的で保有する非流動資産		
有形固定資産	—	2,050
その他の金融資産（非流動）	2	11,008
合計	2	13,059

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、上記に加え、国内事業において当社および連結子会社が保有する土地、建物および構築物等の有形固定資産について売却の意思決定を行い、翌連結会計年度中に売却が見込まれることから、当該資産を売却目的保有に分類したものであります。

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 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

当連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021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	62,147	111,565	13,362	187,075
個別取得	4,504	-	4,736	9,240
企業結合による取得	0	-	147	147
売却または処分(注)	△40,416	△105,099	△2,969	△148,485
売却目的で保有する資産への振替	△1,621	△424	△5	△2,050
減価償却費	△5,605	-	△4,871	△10,477
減損損失	△245	-	△26	△272
在外営業活動体の換算差額	1,073	67	829	1,971
その他	△263	-	△214	△478
期末残高	19,572	6,109	10,988	36,670

(注) 主として、当連結会計年度において、電通本社ビルを含む汐留A街区不動産を譲渡したことによるものです。詳細は、「16. リース取引(5)セール・アンド・リースバック取引」をご参照ください。

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(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
当連結会計年度(2021年12月31日)				
取得原価	59,819	6,114	54,038	119,972
減価償却累計額および減損損失累計額	40,247	4	43,050	83,302
帳簿価額	19,572	6,109	10,988	36,670

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(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
当連結会計年度(2021年12月31日)	
自己所有の有形固定資産	36,670
使用権資産	137,010
帳簿価額	173,681

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 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	22,724	58,694	983,995
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	24,217	48,270	783,504

当連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021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	593,369	117,647	24,217	48,270	783,504
個別取得	—	—	7,231	76	7,307
企業結合による取得(注)1	14,985	8,816	11	730	24,543
売却または処分	△266	—	△718	△105	△1,090
償却費	—	△21,201	△6,946	△8,673	△36,821
減損損失(注)2	△193	—	△946	△2	△1,142
在外営業活動体の換算差額	63,077	12,521	1,411	4,667	81,677
その他	△222	△60	151	76	△54
期末残高	670,749	117,722	24,412	45,040	857,924

(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(2020年12月31日)					
取得原価	806,731	260,543	123,805	118,436	1,309,517
償却累計額および減損損失累計額	213,361	142,896	99,587	70,166	526,012
帳簿価額	593,369	117,647	24,217	48,270	783,504
当連結会計年度(2021年12月31日)					
取得原価	884,304	296,468	126,408	130,716	1,437,897
償却累計額および減損損失累計額	213,554	178,746	101,995	85,675	579,972
帳簿価額	670,749	117,722	24,412	45,040	857,924

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ます。のれんおよび無形資産の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(2020年12月31日)	
のれんおよび自己所有の無形資産	783,504
使用権資産	998
帳簿価額	784,503
当連結会計年度(2021年12月31日)	
のれんおよび自己所有の無形資産	857,924
使用権資産	824
帳簿価額	858,749

(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181,000百万円、Americas地域の433,039百万円、およびAPAC地域の51,993百万円であります。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。

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57,442百万円、Americas地域で45,337百万円、APAC地域で14,942百万円であります。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。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79,825百万円および79,766百万円であり、当連結会計年度末における残存償却期間は9年であります。

(3) のれんの減損テスト

① 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および各資金生成単位グループにおいて減損損失は認識されませんでした。

なお、前連結会計年度においては、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。

② 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。

- ・オペレーティング・マージン：当連結会計年度における実績値（15.9%）と概ね同水準と見積もっております。
- ・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もっております。
- ・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%～2.0%（前連結会計年度：1.5%～1.75%）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8.8%～11.3%（前連結会計年度：9.6%～12.4%）であります。
- ・全社費用の配賦率：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賦しております。各資金生成単位グループへ配賦した全社費用の割合は73.7%（前連結会計年度：72.5%）であります。

③ 感応度分析

当連結会計年度の減損テストにおいて、他のすべての変数が一定であると仮定した場合に各地域で減損が生じるために主要な仮定の数値の変動は以下のとおりであります。

	回収可能価額が帳簿価額を上回っている金額 (百万円)	他のすべての変数が一定であると仮定した場合に 減損が生じるために必要な変動値		
		割引率	継続成長率	オペレーティング・マージン
EMEA地域	183,305	+5.28pt	△9.58pt	△6.63pt
Americas地域	247,099	+3.69pt	△5.87pt	△6.58pt
APAC地域	22,780	+2.23pt	△3.65pt	△2.41pt
海外事業セグメント 全体	302,063	+2.72pt	△4.23pt	△4.05pt

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 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021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	30,058	26,809
ソフトウェア	254	244
その他	220	361
減価償却費計	30,533	27,414
リース債務に係る金利費用	3,665	3,463
短期リースおよび少額資産のリースに係る費用	5,406	5,472
リースに係るキャッシュ・アウトフローの合計額	42,737	40,902

(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(2020年12月31日)残高	88,672	4,449	998	94,120
当連結会計年度(2021年12月31日)残高	133,645	3,365	824	137,836

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11,179百万円、69,776百万円です。

(3) リース債務

リース債務の満期分析については、「36. 金融商品 (4) 流動性リスク」に記載しております。

(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

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

当社グループは、2020年8月より「包括的な事業オペレーションと資本効率に関する見直し」に着手しており、資本効率の向上、財務体質の強化、および成長投資資金の確保を目的に、当該取引を実施いたしました。

譲渡および賃借資産等の、主な内容は以下のとおりです。

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

1. 定期建物賃貸借契約の対象は、当ビルのうち、商業施設を除く、当社および当社グループ会社が使用するオフィス部分、電通ホール、スタジオ等などです。
2. 賃貸借期間は、譲渡実行日から11年間です。なお、延長オプションまたは解約オプションは有しておりません。
3. 譲渡価額および賃料額等は、譲渡先等との取り決めにより開示を控えさせていただきますが、競争入札による市場価格を反映した適正な価格であります。
4. 譲渡益については、連結損益計算書の「固定資産除売却損益」に含めて表示しております。
5. 帳簿価額177,137百万円の内訳は、有形固定資産141,390百万円および投資不動産35,747百万円であります。

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

当該取引の結果、当連結会計年度において使用権資産52,802百万円およびリース債務88,633百万円をそれぞれ計上しております。キャッシュ・フローへの影響は、連結キャッシュ・フロー計算書の、「投資活動によるキャッシュ・フロー」の「セール・アンド・リースバックによる収入」をご参照ください。

(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年であり、解約不能将来リース料総額は61,708百万円です。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 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
期首残高	36,835	36,362
取得	-	152
有形固定資産への振替	△53	-
売却目的保有非流動資産への振替	-	△253
減価償却	△394	△164
売却または処分(注)	△25	△36,071
その他	-	76
期末残高	36,362	100
取得価額(期首残高)	46,269	46,164
減価償却累計額および減損損失累計額(期首残高)	9,433	9,801
取得価額(期末残高)	46,164	439
減価償却累計額および減損損失累計額(期末残高)	9,801	338

(注) 主として、当連結会計年度において、電通本社ビルを含む汐留A街区不動産を譲渡したことによるものです。詳細は、「16. リース取引(5)セール・アンド・リースバック取引」をご参照ください。

(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 (2020年12月31日)		当連結会計年度 (2021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)	36,362	51,388	100	561

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 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
賃貸料収入	2,032	1,455
直接営業費	754	468

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 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
帳簿価額合計	50,906	56,423

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 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
当期利益	1,680	2,448
その他の包括利益	△186	116
当期包括利益	1,493	2,564

上記の他、前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。また、当連結会計年度において、関連会社株式売却益35百万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 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
損失の未認識額	201	251

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
損失の累積未認識額	235	437

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 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
繰延税金資産		
退職給付に係る負債	26,749	29,929
未払費用	8,845	14,230
欠損金の繰越控除額	14,110	6,036
その他	31,446	37,269
繰延税金資産合計	81,152	87,465
繰延税金負債		
退職給付信託設定益	△13,074	△10,974
有価証券評価差額金	△19,663	△25,195
無形資産時価評価差額	△44,079	△51,902
その他	△4,712	△3,673
繰延税金負債合計	△81,530	△91,746
繰延税金資産(△負債)の純額	△377	△4,281

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 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
繰延税金資産(△負債)の純額		
期首残高	△81,141	△377
繰延法人所得税	16,488	1,202
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	8	0
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	2,184	△3,260
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	△133	△2,591
確定給付型退職給付制度の再測定額	1,556	508
企業結合等に伴う繰延税金資産(負債)の増減等(注)	60,659	△106
期末残高	△377	△4,281

(注) 前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 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
将来減算一時差異	55,953	91,064
税務上の繰越欠損金	123,137	139,063

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 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
1年以内	1,524	1,630
2年以内	428	324
3年以内	1,035	1,423
4年以内	873	1,328
5年以内	3,284	3,052
5年超	21,821	24,552
失効期限の定めなし	94,169	106,751
合計	123,137	139,063

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130,340百万円および157,929百万円であります。

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 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
当期法人所得税	27,651	95,182
繰延法人所得税	△ 16,488	△ 1,202

(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 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
法定実効税率	31.0	31.0
(調整)		
交際費等永久に損金に算入されない項目	△0.5	0.2
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	0.2	△0.1
条件付対価の変動	2.0	0.6
株式買取債務等の変動	△0.1	0.0
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	1.0
未認識の繰延税金資産の増減	△12.4	17.1
のれん減損	△31.4	0.0
在外子会社の税率差異	1.3	△5.1
その他	1.5	0.7
税効果会計適用後の法人税等の負担率	△7.9	45.0

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 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
支払手形および買掛金	1,179,065	1,397,281
その他	68,106	67,829
合計	1,247,172	1,465,110

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 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021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 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021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 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)	返済期限・償還期限
デリバティブ負債	17,093	15,178	—
株式買取債務	33,963	34,029	—
社債(注)	199,478	199,569	2023年～2030年
短期借入金	39,692	40,007	—
1年内返済予定の長期借入金	32,840	53,060	—
短期リース債務	29,414	33,928	—
長期借入金	312,795	286,553	2023年～2030年
長期リース債務	80,125	158,154	2023年～2034年
その他(条件付対価等)	138,445	62,764	—
合計	883,850	883,244	—
流動負債	222,270	192,155	
非流動負債	661,579	691,089	
合計	883,850	883,244	

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4.28%および1.78%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、前連結会計年度および当連結会計年度において、それぞれ最小で1,142百万円から最大で359,187百万円および最小でゼロから最大で220,523百万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、42,258百万円(前連結会計年度)、49,446百万円(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。また、前連結会計年度のその他(条件付対価等)には、前連結会計年度においてその他流動負債に振り替えられたマークル社株式買取債務が85,730百万円含まれております。

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 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021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	34,945	34,964	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	19,951	19,961	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	24,928	24,937	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	49,906	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	9,973	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	59,828	0.490	なし	2030年7月8日
合計	-	-	199,478	199,569	-	-	-

(2) 財務活動から生じる負債の変動

前連結会計年度(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。

当連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021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	39,692	△3,334	—	—	—	3,649	40,007
長期借入金 (注) 1	345,636	△34,370	—	—	—	28,347	339,613
リース債務 (注) 1、4	109,539	△31,967	105,613	—	—	8,898	192,082
株式買取債務 (注) 1、2、3	33,963	△2,944	—	△158	—	3,168	34,029
社債	199,478	—	—	—	—	90	199,569
合計	728,310	△72,617	105,613	△158	—	44,154	805,302

(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 上記財務キャッシュ・フローによる変動以外に、前連結会計年度(注) 3に記載のとおり、その他流動負債に振り替えられたマークル社株式買取債務の支払いが89,536百万円ございます。

(注) 4 新規発生105,613百万円のうち88,633百万円は、電通本社ビルを含む汐留A街区不動産を譲渡したことによるものです。詳細は「16.リース注記(5)セール・アンド・リースバック」をご参照ください。

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 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

当連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021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	3,711	1,441	65,143	6,463	76,758
期中増加額	1,380	515	8,505	749	11,151
割引計算の期間利息費用	5	—	—	—	5
目的使用による減少	△778	△1,167	△16,731	△501	△19,179
戻入による減少	—	—	△21,266	△1,530	△22,796
在外営業活動体の換算差額	△4	—	4,114	512	4,622
その他	△153	—	1,179	1,811	2,837
期末残高	4,160	789	40,944	7,504	53,399
流動負債	658	789	10,128	4,483	16,059
非流動負債	3,502	—	30,816	3,021	37,340
合計	4,160	789	40,944	7,504	53,399

(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

国内事業における構造改革引当金は、前連結会計年度15,198百万円、当連結会計年度12,896百万円であります。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、前連結会計年度において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、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、将来（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10年および9年）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引当金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、前連結会計年度49,944百万円、当連結会計年度28,047百万円であります。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。なお、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は、当該不動産の将来のサブリース収入を加味してもなお損失が見込まれることから、IAS第37号に基づき、当該契約による現在の義務を、不利な不動産リース契約に関する引当金として計上しております。

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（前連結会計年度16年～20年、当連結会計年度16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構造改革引当金は、前連結会計年度末29,072百万円、当連結会計年度末20,178百万円であります。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、構造改革引当金は、前連結会計年度末5,285百万円、当連結会計年度末4,579百万円それぞれ増加します。

なお、前連結会計年度に海外事業において計上した、不利な不動産リース契約に関する引当金について、当連結会計年度において、一部の不動産契約については、不動産リース契約を解約し、サブリース契約による損失を見込まなくなったため、引当金の取崩しを行いました。この変更により、当連結会計年度において、非流動負債の引当金が13,847百万円減少し、構造改革費用が13,475百万円減少しております。

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 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
積立型の確定給付制度債務	116,680	105,649
制度資産	△ 111,022	△ 94,613
小計	5,657	11,035
非積立型の確定給付制度債務	15,225	11,375
合計	20,883	22,411
連結財政状態計算書上の金額		
退職給付に係る負債	25,421	30,201
退職給付に係る資産	△ 4,538	△ 7,789
連結財政状態計算書に計上された負債と資産の純額	20,883	22,411

(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 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
期首残高	139,469	131,905
当期勤務費用 (注) 1	7,548	6,767
利息費用 (注) 1	445	510
数理計算上の差異 (注) 2	△659	△ 4,104
給付の支払額	△14,662	△ 17,245
在外営業活動体の換算差額	△235	1,559
企業結合及び処分の影響額	-	△ 2,367
期末残高	131,905	117,025

(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 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
加重平均デュレーション	9.0	9.2

(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 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
期首残高	118,089	105,328
利息収益	376	411
制度資産に係る収益(利息収益を除く)	△5,694	△4,717
事業主からの抛出资额	995	1,414
給付の支払額	△2,522	△8,723
在外営業活動体の換算差額	△221	899
期末残高	111,022	94,613

なお、当社グループは2022年12月期に116百万円の掛金を抛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 (2020年12月31日)			当連結会計年度 (2021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	77,027	-	77,027	52,016	-	52,016
債券	3,818	85	3,904	3,691	88	3,780
生保一般勘定	-	5,886	5,886	-	2,224	2,224
その他	-	24,204	24,204	-	36,592	36,592
合計	80,846	30,175	111,022	55,707	38,906	94,613

(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74,038百万円、59,032百万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、長期的な抛入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抛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 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
割引率	0.4	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 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
割引率	0.5%の上昇	△5,151	△4,828
	0.5%の低下	5,566	5,220

(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8,942百万円、11,519百万円であります。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 授権株式数

前連結会計年度および当連結会計年度における授権株式数は、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)
前々連結会計年度(2019年12月31日)	288,410,000
増減	—
前連結会計年度(2020年12月31日)	288,410,000

	発行済普通株式数 (株)
前連結会計年度(2020年12月31日)	288,410,000
増減	—
当連結会計年度(2021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(2020年12月31日)	7,082,694
増減(注)1	7,690,727
当連結会計年度(注)2(2021年12月31日)	14,773,421

(注) 1 当連結会計年度の増減内容は、取締役会決議による取得7,498,700株、譲渡制限付株式報酬契約に基づくマークル社退任者からの無償取得196,100株、単元未満株式の買取による増加2,802株、子会社が保有する当社株式の処分による減少6,875株であります。

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 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

当連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

当社は、2021年2月15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。

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	7,498,700株
③ 株式の取得価額の総額	29,999百万円
④ 取得期間	2021年7月1日～2021年12月6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

前連結会計年度(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 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。

当連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021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。

25. 配当金

(1) 配当金支払額

前連結会計年度(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。

当連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021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
2021年2月15日 取締役会	普通株式	6,690	23.75	2020年12月31日	2021年3月5日
2021年8月11日 取締役会	普通株式	14,226	50.50	2021年6月30日	2021年9月9日

(注) 2021年2月15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9百万円が含まれております。
2021年8月11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19百万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 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。

当連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021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
2022年2月14日 取締役会	普通株式	利益剰余金	18,359	67.00	2021年 12月31日	2022年 3月16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25百万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 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

当連結会計年度（自 2021年1月1日 至 2021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	409,136	598,629	1,007,765	—	—
情報サービス業	88,955	—	88,955	—	—
その他の事業	3,841	—	3,841	—	—
合計	501,933	598,629	1,100,562	△14,970	1,085,592
地域市場別内訳					
日本	501,933	—	501,933	—	—
EMEA（欧州・中東・アフリカ）	—	240,780	240,780	—	—
Americas（米州）	—	257,837	257,837	—	—
APAC（アジア太平洋）	—	100,011	100,011	—	—
合計	501,933	598,629	1,100,562	△14,970	1,085,592

(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 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
顧客との契約から生じた債権	1,242,600	1,474,909
受取手形および売掛金	1,231,181	1,464,874
その他	11,418	10,034
契約資産	17,550	6,712
契約負債	69,623	82,465

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58,145百万円および64,066百万円です。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 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
1年以内	8,700	6,847
1年超2年以内	5,526	2,214
2年超3年以内	1,565	2,111
3年超	6,609	6,494
合計	22,402	17,668

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 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
従業員給付費用	492,702	579,504
減価償却費および償却費	83,012	71,669
その他	164,668	182,740
合計	740,383	833,914

その他には研究開発費が1,952百万円（前連結会計年度）、1,735百万円（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 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
給与、賞与および手当	437,780	517,057
福利厚生費	64,416	73,034
退職給付費用	16,559	18,385
構造改革に伴う解雇給付	24,024	14,699
株式報酬費用(被買収企業に帰属するものを除く)	1,456	3,623
合計	544,235	626,799

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 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
為替差益	—	681
収益分配金	4,590	3,694
受取賃貸料	779	1,631
その他	1,222	2,437
合計	6,592	8,445

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 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
長期前払費用償却	4,655	3,781
被買収会社に帰属する株式報酬費用	3,094	—
為替差損	761	—
その他	4,052	4,156
合計	12,564	7,938

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 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
受取利息		
償却原価で測定する金融資産	2,123	1,876
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	2,445	1,275
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	158
保険配当金・運用益	531	417
為替差益(注) 1	66	151
その他(注) 2	25	870
合計	18,871	4,749

(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、6百万円(前連結会計年度)、259百万円(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 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
期中に認識を中止した金融資産	1,226	2
決算日現在で保有している金融資産	1,218	1,272

(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 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
支払利息		
償却原価で測定する金融負債	18,508	17,287
その他	73	103
条件付対価に係る公正価値変動額	—	20,451
その他(注)1	1,708	2,398
合計	20,290	40,240

(注) 1 その他のうち、711百万円(前連結会計年度)、2,336百万円(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 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
在外営業活動体の換算差額		
当期発生額	△24,896	29,210
組替調整額	△9	—
税効果調整前	△24,906	29,210
税効果額	8	—
在外営業活動体の換算差額	△24,897	29,210
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	△12,986	5,836
組替調整額	2,449	15,019
税効果調整前	△10,536	20,856
税効果額	2,184	△ 3,260
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	△8,352	17,595
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	△14,943	△ 2,364
税効果調整前	△14,943	△ 2,364
税効果額	△133	△ 2,591
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	△15,077	△ 4,955
確定給付型退職給付制度の再測定額		
当期発生額	△5,035	△ 613
税効果調整前	△5,035	△ 613
税効果額	1,556	508
確定給付型退職給付制度の再測定額	△3,478	△ 104
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	△186	116
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	△186	116

33. 1株当たり当期利益又は損失

(1) 基本的1株当たり当期利益又は損失および希薄化後1株当たり当期利益又は損失

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
基本的1株当たり 当期利益又は損失 (△) (円)	△571.19	388.79
希薄化後1株当たり 当期利益又は損失 (△) (円)	△571.21	387.11

(注) (3. 重要な会計方針 (22) 重要な会計方針の変更) に記載のとおり、当連結会計年度における会計方針の変更により、変更前と比較して、当連結会計年度の基本的1株当たり当期利益は、3.39円増加しております。また、当連結会計年度の希薄化後1株当たり当期利益は、3.37円増加しております。

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

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
基本的1株当たり当期利益又は損失および 希薄化後1株当たり当期利益又は損失の 計算に使用する当期利益又は損失		
親会社の所有者に帰属する 当期利益又は損失 (△) (百万円)	△159,596	108,389
親会社の普通株主に帰属しない金額 (百万円)	—	—
基本的1株当たり当期利益 又は損失の計算に使用する 当期利益又は損失 (△) (百万円)	△159,596	108,389
利益調整額		
関連会社の新株予約権(百万円)	△3	△11
希薄化後1株当たり当期利益 又は損失の計算に使用する 当期利益又は損失 (△) (百万円)	△159,599	108,378
基本的1株当たり当期利益又は損失および 希薄化後1株当たり当期利益又は損失の 計算に使用する普通株式の加重平均株式数		
基本的1株当たり当期利益 又は損失の計算に使用する 普通株式の加重平均株式数 (千株)	279,408	278,786
希薄化性潜在普通株式の影響 (千株) : 業績連動型株式報酬制度	—	1,183
希薄化後1株当たり当期利益 又は損失の計算に使用する普通株式の 加重平均株式数 (千株)	279,408	279,969

34. 重要な非資金取引

前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。

当連結会計年度において、電通本社ビルを含む汐留A街区不動産を譲渡し、電通本社ビルの賃借を開始しました。詳細は、「16. リース取引(5)セール・アンド・リースバック」をご参照ください。

35. 株式に基づく報酬

(1) 当社および株式会社電通の業績連動型株式報酬制度

当社および株式会社電通は、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、当社および株式会社電通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ユニットを付与し、ユニットの数は、ユニッ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、以下の指標に応じて確定します。

2020年度以前付与分においては、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。

2021年度付与分においては、算定に係る指標として、以下のとおり、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て採用することとしております。

2021年度付与分に係る指標の詳細は、以下のとおりです。

指標	目標値	構成割合（※1）
株主総利回り（TSR）	東証株価指数（TOPIX）	30%
	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。

本制度は、確定したユニットの数の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つては、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411百万円及び△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257百万円及び1,092百万円であります。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ありません。当連結会計年度末における負債残高は1,092百万円であります。

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 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
	権利数 (ユニット)	権利数 (ユニット)
期首残高	74,746	184,956
付与	115,081	119,018
失効	4,871	—
期末残高	184,956	303,974
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1.8年であり、当連結会計年度末は1.3年であります。

前連結会計年度中に付与したユニットの公正価値は、1ユニットあたり3,775円であります。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。

当連結会計年度中に付与したユニットの公正価値は、1ユニットあたり2,167円であります。ユニットの公正価値は、当社株式の市場価値を以下の評価技法および基礎数値に基づいて算定し、これに業績評価期間の指標に応じた調整を行い測定しております。

	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
使用した評価技法	モンテカルロ・シミュレーション式
主な基礎数値および見積方法：	
測定日の株価	3,065円
株価変動性 (注)	40.2%
権利確定期間	3.2年
予想配当率	2.4%
無リスク利子率	△0.1%

(注) 満期までの期間に応じた過去の株価実績に基づき算定しています。

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 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
	権利数 (ユニット)	権利数 (ユニット)
期首残高	74,746	184,956
付与	115,081	119,018
失効	4,871	—
期末残高	184,956	303,974
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1.8年であり、当連結会計年度末は1.3年であります。

期中に付与したユニットの公正価値は、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1ユニットあたり0円及び5,303円であります。ユニットの公正価値は、当社株式の市場価値を以下の評価技法および基礎数値に基づいて算定し、これに業績評価期間の指標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 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
使用した評価技法	ブラック・ショールズ式	モンテカルロ・シミュレーション式
主な基礎数値および見積方法：		
測定日の株価	3,065円	4,100円
株価変動性（注）	41.3%	45.9%
予想残存期間	2.2年	2.2年
予想配当率	2.3%	2.8%
無リスク利率	0.0%	△0.1%

（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）電通インターナショナル社のシニアエグゼクティブに対する業績連動型株式報酬制度

当社は、当連結会計年度から、Dentsu International Limited(以下、DI 社)のシニアエグゼクティブ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。

本制度では、DI社のシニアエグゼクティブに対し、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、当社が定める算定式に従って算定される数のユニットを付与します。ユニットの数は、ユニットを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に応じて確定します。

指標	目標値	構成割合（※1）
株主総利回り（TSR）	東証株価指数（TOPIX）	30%
	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。

本制度は、主に確定したユニットの数に応じて算定される数の当社普通株式が給付される持分決済型株式報酬制度です。DI社のシニアエグゼクティブ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。本制度の持分決済型株式報酬制度に関して、当連結会計年度に認識された費用は682百万円であります。

本制度の持分決済型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 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
	権利数 (ユニット)
期首残高	—
付与	1,265,835
失効	125,521
期末残高	1,140,314
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 付与日は、2021年5月10日であります。
 3 本制度の加重平均残存期間は、当連結会計年度末は2.2年であります。

付与日のユニットの公正価値は、1ユニットあたり2,099円です。ユニットの公正価値は、当社株式の市場価値を以下の評価技法および基礎数値に基づいて算定し、これに業績評価期間の指標に応じた調整を行い測定しております。

	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
	使用した評価技法
主な基礎数値および見積方法：	
測定日の株価	3,535円
株価変動性 (注)	41.2%
権利確定期間	3.2年
予想配当率	2.0%
無リスク利率	△0.1%

(注) 満期までの期間に応じた過去の株価実績に基づき算定しています。

(3) マークル社の主要経営陣に対する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しております。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、前連結会計年度に認識された費用は1,178百万円であり、当連結会計年度に認識された費用は1,540百万円であります。

譲渡制限付株式報酬制度の概要は次のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
	権利数 (株)	権利数 (株)
期首残高	—	2,581,200
付与	2,581,200	—
失効	—	277,100
期末残高	2,581,200	2,304,100
期末行使可能残高	—	435,000

(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。

36. 金融商品

(1) 資本管理

当社グループの資本管理は、成長を重視しつつ長期的な企業価値の向上を実現するために、財務健全性を維持しつつ、資本効率性を高めることを基本方針としています。

資本管理に係る指標である各年度の資本（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）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 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
資本(親会社の所有者に帰属する持分)	740,821	845,034
調整後ROE(%)	8.2	13.8

(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 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
当期利益又は損失(△)(親会社所有者帰属分) (調整項目)	△159,596	108,389
営業利益に係る調整項目	264,605	△62,813
条件付対価・株式買取債務の再評価損益	△13,678	20,293
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	△35
段階取得に係る再測定による利益	△44	—
上記に関連する税金費用による影響	△21,223	43,957
上記に関連する非支配株主持分損益	△987	△588
調整後当期利益(親会社所有者帰属分)	69,890	109,203

(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。

なお、デリバティブ取引については、内部管理規定により、上記リスク回避・低減の目的の範囲内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(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			顧客との契約から生じた債権	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			
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	

(単位：百万円)

	当連結会計年度(2021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			顧客との契約から生じた債権	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			
延滞なし	72,009	—	—	1,340,888	1,412,898	
期日経過30日以内	—	—	—	88,075	88,075	
期日経過30日超90日以内	—	—	—	35,366	35,366	
期日経過90日超	—	—	2,849	17,289	20,138	
合計	72,009	—	2,849	1,481,621	1,556,480	

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 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

(単位：百万円)

	当連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021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	456	—	697	16,936	18,090
期中増加額	13	—	2,479	123	2,615
期中減少額(目的使用)	△4	—	△196	△2,168	△2,370
期中減少額(戻入)	△183	—	△178	△502	△864
その他の増減	△46	—	47	1,388	1,389
期末残高	235	—	2,849	15,777	18,861

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 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
契約上の未回収残高	8,519	760

(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定期的に資金計画を作成・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、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により調達することとしております。なお、債権流動化取引はノンリコース契約であることから、同債権については債権の消滅を認識しております。

また、当社グループは、緊急時の流動性を確保するため、コミットメント・ラインを設定しております。加えて、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。

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(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
リース債務	109,539	120,780	31,956	22,493	16,790	12,311	9,516	27,711
小計	2,103,471	2,131,517	1,459,414	107,107	95,226	139,792	124,242	205,733
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	2,120,565	2,148,611	1,465,576	108,209	95,430	141,394	128,111	209,890

当連結会計年度(2021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	1,465,110	1,465,110	1,465,110	—	—	—	—	—
買収に伴う条件付対価等	49,446	49,446	36,536	9,310	3,600	—	—	—
株式買取債務	34,029	34,029	19,719	3,355	5,999	1,325	17	3,611
借入金	379,620	393,767	98,939	34,715	145,009	39,705	75,393	2
社債	199,569	204,075	628	35,622	590	70,536	432	96,266
リース債務	192,082	204,878	36,562	29,837	24,710	21,854	19,944	71,968
小計	2,319,859	2,351,307	1,657,497	112,840	179,909	133,421	95,788	171,849
デリバティブ負債	15,178	15,178	363	1,527	715	8,293	558	3,719
合計	2,335,038	2,366,485	1,657,860	114,368	180,625	141,715	96,347	175,568

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、547,313百万円および584,598百万円であります。

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、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や為替の変動リスクのうち重要なものに対しては、内部管理規程により、先物為替予約や外貨建借入等を利用してヘッジすることとしております。

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%増値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 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
米ドル	28	△58
ユーロ	△6	△22

(6) 金利リスク

① 金利リスク管理

当社グループが調達した資金の一部については、金利変動リスクを回避・低減するためにデリバティブ取引（金利スワップ取引等）を活用し、支払利息を固定化しております。

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 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
税引前利益	△311	△306

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。2021年末以降に満期を迎えるLIBORを参照したヘッジ手段の名目取引額は2021年12月31日現在188,251百万円（英ポンドLIBOR 112,375百万円、米ドルLIBOR 45,878百万円、日本円LIBOR 30,000百万円）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います。

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。IBOR改革から生じる不確実性は、代替的な金利指標が決定し、当該金利指標に基づくキャッシュフローおよび関連するスプレッド調整が確定するまで継続すると想定しております。

英ポンドLIBOR及び日本円LIBORは2021年12月31日に廃止されましたが、これらを参照していたヘッジ対象及びヘッジ手段は、次回利払日までに順次SONIA（ポンド翌日物平均金利）を参照する契約条件の変更を実施しております。米ドルLIBORを参照するヘッジ対象及びヘッジ手段については、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みます。

(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 (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			

		当連結会計年度 (2021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	—	—
			固定金利の平均レート	0.86%	—	—
			想定元本 (百万米ドル)	200	300	—
		固定金利の平均レート	2.14%	2.60%	—	
		想定元本 (百万英ポンド)	—	650	—	
		固定金利の平均レート	—	1.68%	—	
	為替リスク	為替予約 (買建)	想定元本 (百万米ドル)	126	326	186
			平均為替レート (円/米ドル)	87.58	101.08	95.40
			想定元本 (百万英ポンド)	1	—	—
		平均為替レート (円/英ポンド)	136.58	—	—	
		想定元本 (百万ユーロ)	5	5	4	
		平均為替レート (円/ユーロ)	131.67	115.94	114.26	
通貨 スワップ (注)		想定元本 (百万円)	—	117,189	88,517	
		平均為替レート (円/英ポンド)	—	142.57	129.38	

(注) 連結会社間の貨幣性項目について、キャッシュ・フロー・ヘッジを適用しておりますが、ヘッジ対象は連結財政状態計算書において相殺消去されております。

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 (2020年12月31日)		当連結会計年度 (2021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	—	△10,397	947	△1,779	(注)
為替リスク	9,374	△7,705	8,175	△13,176	(注)
合計—キャッシュ・フロー・ヘッジ	9,374	△18,102	9,122	△14,955	
ヘッジ会計を適用している金融商品合計	9,374	△18,102	9,122	△14,955	

(注) 「その他の金融資産 (流動)」、「その他の金融資産 (非流動)」、「その他の金融負債 (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 (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 から非金融資産等 への組替調整額 (注)	その他の包括利益 から当期利益への 組替調整額	組替修正額の 連結損益計算書上 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	△2,500	4,497	収益
合計 — キャッシュ・フロー・ヘッジ	△12,986	△2,500	4,949	
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	—	—	

当連結会計年度 (2021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 から非金融資産等 への組替調整額 (注)	その他の包括利益 から当期利益への 組替調整額	組替修正額の 連結損益計算書上 の主な表示科目
キャッシュ・フロー・ヘッジ				
金利リスク	13,257	—	261	金融費用
為替リスク	△7,421	△2,750	17,509	金融収益
合計 — キャッシュ・フロー・ヘッジ	5,836	△2,750	17,770	

(注) 当社グループは、「3.重要な会計方針」に記載の通り、ヘッジ対象が非金融資産又は非金融負債の認識を生じさせるものである場合に、その他の資本の構成要素として認識されている金額は、IAS第39号に従い、その他の包括利益を通じて、非金融資産又は非金融負債の当初の帳簿価額の修正とする方法を採用しております。

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(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	—
当期利益への組替調整額	452	4,467	△119
非金融資産等への組替調整額	—	△1,725	—
期末残高	△8,270	2,871	—

当連結会計年度(2021年12月31日)

(単位：百万円)

	キャッシュ・フロー・ヘッジ	
	金利リスク	為替リスク
期首残高	△8,270	2,871
当期発生額	11,786	△7,084
当期利益への組替調整額	261	14,532
非金融資産等への組替調整額	—	△1,897
期末残高	3,777	8,421

(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 (2020年12月31日)		当連結会計年度 (2021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	345,636	349,013	339,613	340,578
社債	199,478	200,133	199,569	201,018

(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(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

当連結会計年度(2021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	—	9,608	—	9,608
株式	85,811	—	59,425	145,237
その他	1,863	3,092	28,011	32,967
合計	87,674	12,700	87,437	187,812
金融負債				
デリバティブ負債	—	15,178	—	15,178
株式買取債務	—	—	34,029	34,029
その他（主に条件付対価）	—	—	49,446	49,446
合計	—	15,178	83,475	98,653

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（Exitマルチプル法により永続価値を算定したDCF法）及びインカム・アプローチ（DCF法）並びにマーケット・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（Exitマルチプル法により永続価値を算定したDCF法）において重要な観察不能なインプットは主として将来時点での収益水準及びExit倍率（企業価値/収益）並びに割引率であり、公正価値は将来時点での収益水準の上昇（低下）により増加（減少）、Exit倍率の上昇（低下）により増加（減少）、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、前連結会計年度及び当連結会計年度においてそれぞれ4.6倍及び20%、4.6倍及び30%であります。

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割引率であり、公正価値は割引率の上昇（低下）により減少（増加）することとなります。使用した割引率は、前連結会計年度及び当連結会計年度においてそれぞれ6.9%及び6.9%であります。

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。前連結会計年度及び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倍及び0.83～1.56倍、企業価値/営業利益15.05～17.73倍及び16.36～24.72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1,230百万円増加もしくは1,272百万円減少、当連結会計年度においては730百万円増加もしくは963百万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945百万円減少もしくは983百万円増加、当連結会計年度においては522百万円減少もしくは543百万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 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
期首残高	95,977	98,861
その他の包括利益(注) 1	△10,914	△10,994
購入または取得	12,847	3,452
売却または決済	△2,066	△1,127
その他	3,018	△2,755
期末残高	98,861	87,437

(単位：百万円)

金融負債	前連結会計年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
期首残高	208,959	76,221
損益(注) 2	△13,678	20,293
購入	4,303	625
売却または決済	△30,533	△22,499
その他(注) 3	△92,828	8,834
期末残高	76,221	83,475

- (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、前連結会計年度において13,678百万円(金融収益)、当連結会計年度において158百万円(金融収益)及び20,451百万円(金融費用)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、前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 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021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	113,577	117,340
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	△87,633	△74,535
連結財政状態計算書上に表示されている純額	25,944	42,805

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021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	87,633	74,535
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	△87,633	△74,535
連結財政状態計算書上に表示されている純額	—	—

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 (2020年12月31日)	当連結会計年度末 (2021年12月31日)
債権残高 合計	50,809	22,328
債務残高 合計	7,423	10,241

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 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
売上高 合計	109,681	82,412
売上原価 合計	23,412	37,712
販売費及び一般管理費 合計	6,025	5,349

(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 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
報酬および賞与	889	4,021
株式報酬	75	517
合計	964	4,538

(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100社、持分法適用会社は1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 (2020年12月31日)	当連結会計年度 (2021年12月31日)
従業員住宅資金等融資制度による保証債務	52	26
銀行借入等に対する債務保証	1,328	1,016
合計	1,380	1,042

当社グループ会社が広範な領域にわたり遂行している事業は、国内・海外問わず、政府機関・顧客・媒体社・協力会社等から調査・訴訟・メディア監査等に基づく請求等を受けることがあります。当社は、専門家等との協議を含む検討の結果、それらの請求による債務が発生したとしても、当社グループの財政状態や経営成績に重大な影響を与えることはないと考えております。

インドにおける偶発負債等について

当連結会計年度において、当社グループのインドにおける子会社が締結した一部の取引について、社外弁護士等の専門家と共に、詳細な調査を実施し、その結果をインド当局に報告しております。

これらの事案に関して、当該子会社に対して提供したと主張されている商品やサービスの対価として、当社グループは取引相手から5,599百万インドルピー（8,678百万円）の支払請求を受けております。

当社グループは、現在までの法的助言に基づき、関連する取引には経済的実体がなく、また、商品やサービスの提供もないことから、金銭の支払義務はないと判断しており、したがって当該請求金額について引当金を計上しておりません。当社グループと社外弁護士等の専門家による詳細な調査は継続中ですが、当社グループは当該判断を継続して主張するとともに、インド当局の調査への協力を続けていきます。

ただし、まだ訴訟は初期段階であり、複雑な議論を含んでいること、潜在的な請求件数及び金額に不確実性があり予見不可能であること、及び、関係者の数を踏まえると、この事案に関する今後の訴訟の展開や当局の判断等には、一定の不確実性が存在しております。

39. 重要な後発事象

(株式会社セプテーニ・ホールディングスの子会社化)

当社は、当社の持分法適用関連会社である株式会社セプテーニ・ホールディングス（本社：東京都新宿区、代表取締役：佐藤 光紀、JASDAQ証券コード：4293、以下、セプテーニHD）の株式を追加取得することにより、セプテーニグループとの資本業務提携を深化させ、電通グループの国内事業のデジタルマーケティング分野の更なる強化を図ります。2022年1月4日付で、当社は、当社連結子会社である株式会社電通ダイレクト（以下、電通ダイレクト）をセプテーニHDの完全子会社とする株式交換、セプテーニHDの第三者割当による新規株式発行の引受け、及び株式会社電通デジタル（以下、電通デジタル）の一部株式のセプテーニHDへの譲渡により、セプテーニHDの株式を追加取得しました。これにより、当社は、同社株式を、52.01%（議決権ベース）保有することで、同社を持株会社とするセプテーニグループを連結子会社化しました。また同日、電通ダイレクトはセプテーニHDの完全子会社、電通デジタルはセプテーニHDの持分法適用関連会社となりました。なお、セプテーニHDは上場会社として独立した経営体制を維持しています。

① 企業結合の概要

i 被取得企業の名称及びその事業の内容

被取得企業の名称	セプテーニHD（JASDAQ上場）
事業の内容	デジタルマーケティング事業、メディアプラットフォーム事業

ii 企業結合を行った理由

当社は、2018年10月28日、資本業務提携によりセプテーニHDを持分法適用関連会社化することを発表しました。その後、セプテーニグループと、電通グループの国内事業を担う電通ジャパンネットワーク（以下、DJN）内の電通デジタルや株式会社電通を始めとした各社は、深い連携・協業により、サービスの開発や新規顧客の獲得など、業務提携による成果を積み上げてきました。そして今回、セプテーニグループを電通グループに迎え入れることで、両グループによるシナジーをさらに拡大し、デジタルマーケティング分野の一層の強化に繋げ、DJNの『顧客企業と社会の持続的成長にコミットするパートナー「Integrated Growth Partner」(IGP、インテグレートッド・グロース・パートナー)』への進化を加速します。

iii 企業結合日

2022年1月4日

iv 企業結合の法的形式

当社連結子会社である電通ダイレクトをセプテーニHDの完全子会社とする株式交換（電通ダイレクトの普通株式3,900株とセプテーニHDの普通株式12,768,600株の株式交換）、セプテーニHDの第三者割当による新規株式発行の引受け（セプテーニHD普通株式70,118,794株、1株当たり払込金額465円、払込金額の総額32,605百万円）、及び電通デジタルの一部株式のセプテーニHDへの譲渡（電通デジタル普通株式3,675株、議決権割合25.0%、譲渡の対価としての受領金額31,250百万円）であります。

v 結合後企業の名称

本件株式取得に伴う商号の変更はありません。

vi 取得した議決権比率

企業結合日前に所有していた議決権比率	20.98%
企業結合日に追加取得した議決権比率	31.03%
取得後の議決権比率	52.01%

vii 取得企業を決定するに至った主な根拠

セプテーニHDの議決権の過半数を当社が得ることとなるためであります。

② 取得対価の公正価値及びその内訳

取得日直前に保有していたセプテーニHDの資本持分の公正価値（注1）	13,097 百万円
電通ダイレクト及び電通デジタルの普通株式の公正価値（注2）	18,016 百万円
現預金（注3）	1,355 百万円
取得対価の合計	32,469 百万円

（注1）取得日直前に保有していたセプテーニHDの資本持分を取得日における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」が5,388百万円発生する見込みとなっております。

（注2）追加取得したセプテーニHDの資本持分の公正価値にもとづき算定しております。

（注3）セプテーニHDの第三者割当による新規株式発行の引受けによる払込金額32,605百万円と電通デジタルの一部株式のセプテーニHDへの譲渡による受領額31,250百万円の差額の純支出額となります。

③ 取得関連費用の金額及びその表示科目

現時点で確定しておりません。

④ 識別可能な取得資産及び引受負債

のれん、非支配持分ならびに取得資産及び引受負債の公正価値については、現時点で確定しておりません。

（自己株式の取得）

当社は、2022年2月14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

- （1）取得対象株式の種類：当社普通株式
- （2）取得し得る株式の総数：2,000万株（上限）
- （3）株式の取得価額の総額：400億円（上限）
- （4）取得する期間：2022年2月15日～2022年12月23日
- （5）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

（ロシア・ウクライナ情勢）

2022年2月24日にロシア軍がウクライナに侵攻し、これを受けて、EU、英国、スイス、米国、カナダ、日本、オーストラリア等の複数の国・地域がロシアに対する経済制裁の発動を発表しています。

当社グループのウクライナ国内事業はアフィリエイト契約先企業の約500人が担っていましたが、既に事業を停止しております。また、現地企業との合弁会社の約1,500人が担うロシア国内事業は、従業員や関係者の安全と安心に加え、グローバル企業として国際的な制裁措置に準拠する観点から見直しており、当社グループ持分を合弁の相手先企業へ譲渡する方向で交渉を進めています。ロシア・ウクライナ情勢は当社グループの翌連結会計年度以降の連結財務諸表に影響を及ぼす可能性があります。当社グループ持分の譲渡が行われた場合の影響を含め、現時点で財務上の影響を合理的に見積もることは困難であります。

(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)	248,850	492,714	774,548	1,085,592
税引前四半期(当期)利益 (百万円)	20,024	63,104	180,233	208,833
親会社の所有者に帰属する四半期(当期)利益 (百万円)	4,885	36,104	101,746	108,389
基本的1株当たり四半期(当期)利益 (円)	17.37	128.34	363.25	388.79

(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 (円)	17.37	110.97	236.40	24.17

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。

なお、一定の不確実性が存在しているインドにおける偶発負債等については、「38. 偶発負債」をご参照ください。

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 (2020年12月31日)	当事業年度 (2021年12月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	177,355	389,719
関係会社短期貸付金	107,114	26,200
前払費用	2,642	2,794
その他	※1 12,604	※1 8,038
貸倒引当金	△203	△3,317
流動資産合計	299,513	423,434
固定資産		
有形固定資産		
建物	43,782	2,736
構築物	629	0
車両運搬具	5	3
工具、器具及び備品	1,253	746
土地	132,620	4,629
有形固定資産合計	178,290	8,116
無形固定資産		
ソフトウェア	8	294
その他	1	1
無形固定資産合計	9	295
投資その他の資産		
投資有価証券	※3 114,517	※3 121,641
関係会社株式	※3 331,549	※3 340,601
その他の関係会社有価証券	57,703	58,999
関係会社出資金	15,471	15,471
長期貸付金	※1 89,300	-
関係会社長期貸付金	-	200,580
再評価に係る繰延税金資産	912	-
その他	5,961	8,592
貸倒引当金	△58	△46
投資その他の資産合計	615,358	745,839
固定資産合計	793,659	754,252
資産合計	1,093,173	1,177,686

(単位：百万円)

	前事業年度 (2020年12月31日)	当事業年度 (2021年12月31日)
負債の部		
流動負債		
短期借入金	※1 127,498	※1 178,145
1年内返済予定の長期借入金	32,720	30,000
未払金	※1 4,024	※1 5,501
未払費用	861	1,243
未払法人税等	48,488	16,541
役員賞与引当金	-	124
株式給付引当金	-	70
資産除去債務	147	-
その他	156	4,321
流動負債合計	213,896	235,948
固定負債		
社債	200,000	200,000
長期借入金	61,520	31,500
株式給付引当金	53	1,595
繰延税金負債	370	6,981
再評価に係る繰延税金負債	-	1,092
資産除去債務	-	863
その他	※1 907	554
固定負債合計	262,851	242,587
負債合計	476,747	478,536
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	5,449	5,449
資本剰余金合計	81,991	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	1,648	-
別途積立金	445,500	420,500
繰越利益剰余金	8,090	129,609
利益剰余金合計	455,961	550,832
自己株式	△34,021	△64,031
株主資本合計	578,541	643,401
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	42,604	53,317
土地再評価差額金	△4,721	2,431
評価・換算差額等合計	37,883	55,748
純資産合計	616,425	699,150
負債純資産合計	1,093,173	1,177,686

② 【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当事業年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
営業収益	※1 36,054	※1 34,897
営業費用	※1, ※2 20,305	※1, ※2 28,066
営業利益	15,748	6,830
営業外収益		
受取利息及び配当金	※1 3,139	※1 2,144
投資組合出資利益	-	3,090
その他	※1 196	※1 202
営業外収益合計	3,336	5,437
営業外費用		
支払利息	※1 1,062	※1 808
社債利息	402	628
社債発行費	370	-
貸倒引当金繰入額	144	3,102
その他	※1 611	※1 711
営業外費用合計	2,591	5,250
経常利益	16,493	7,017
特別利益		
固定資産売却益	-	※3 167,263
その他	179,228	1,416
特別利益合計	179,228	168,679
特別損失		
構造改革費用	-	1,273
投資有価証券売却損	2	815
投資有価証券評価損	4,307	1,268
関係会社株式評価損	※4 416,224	535
減損損失	633	-
その他	236	95
特別損失合計	421,404	3,989
税引前当期純利益又は税引前当期純損失 (△)	△225,682	171,708
法人税、住民税及び事業税	56,250	44,999
法人税等調整額	△3,624	3,767
法人税等合計	52,626	48,767
当期純利益又は当期純損失 (△)	△278,309	122,940

③【株主資本等変動計算書】

前事業年度(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		その他利益剰余金			
					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

当事業年度(自 2021年1月1日 至 2021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		その他利益剰余金			
					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	5,449	81,991	722	1,648	445,500	8,090	455,961
当期変動額									
剰余金の配当				—				△20,917	△20,917
固定資産圧縮積立金の 取崩				—		△1,648		1,648	—
別途積立金の取崩				—			△25,000	25,000	—
当期純利益				—				122,940	122,940
土地再評価差額金の取 崩				—				△7,152	△7,152
自己株式の取得				—					—
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)				—					—
当期変動額合計	—	—	—	—	—	△1,648	△25,000	121,518	94,870
当期末残高	74,609	76,541	5,449	81,991	722	—	420,500	129,609	550,832

	株主資本		評価・換算差額等			純資産合計
	自己株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価差額金	土地再評価 差額金	評価・換算 差額等合計	
当期首残高	△34,021	578,541	42,604	△4,721	37,883	616,425
当期変動額						
剰余金の配当		△20,917			—	△20,917
固定資産圧縮積立金の 取崩		—			—	—
別途積立金の取崩		—			—	—
当期純利益		122,940			—	122,940
土地再評価差額金の取 崩		△7,152			—	△7,152
自己株式の取得	△30,010	△30,010			—	△30,010
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)		—	10,712	7,152	17,865	17,865
当期変動額合計	△30,010	64,860	10,712	7,152	17,865	82,725
当期末残高	△64,031	643,401	53,317	2,431	55,748	699,150

【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	15年～30年
車両運搬具	4年～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) 役員賞与引当金

役員賞与の支出に備えるため、支給見込額に基づき計上しております。

(3) 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ユニッ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。

(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。

(重要な会計上の見積り)

当事業年度の財務諸表に計上した金額が会計上の見積りによるもののうち、翌事業年度の財務諸表に重要な影響を及ぼすリスクがある項目は以下のとおりであります。

(関係会社投資の評価)

1 財務諸表に計上した金額

関係会社株式 340,601 百万円

その他の関係会社有価証券 58,999 百万円

関係会社出資金 15,471 百万円

上記のうち、関係会社株式340,601百万円には、海外事業を統括する非上場子会社Dentsu International Limited(以下、「DI社」)に対する投資197,859百万円が含まれております。また、その他の関係会社有価証券58,999百万円には、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企業への投資を目的に設立された特別目的会社である合同会社Global Sports Investments(以下、「GSI社」)に対する投資39,749百万円が含まれております。

2 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

時価を把握することが極めて困難と認められる関係会社株式等は取得価額をもって貸借対照表価額としておりますが、発行会社の財政状態の悪化により実質価額が著しく低下したときには、回復可能性が十分な証拠によって裏付けられる場合を除き、実質価額まで減損処理をしております。

(1) DI社投資

当社は、DI社投資の評価に当たり、DI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、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しております。

当社は、DI社の取得により計上した連結財務諸表上ののれんの年次の減損テストで算出された使用価値の金額を基礎として、DI社の企業価値の金額を算定しています。のれんの減損テストにおける使用価値の見積りには、「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」に記載のとおり、主要な仮定となるオペレーティング・マージン、正味運転資本、継続成長率及び割引率が含まれます。

この結果、当事業年度におけるDI社投資の実質価額は著しく低下していないことから、当該投資の減損処理は不要と判断しております。しかし、事業戦略の変更や市場環境の変化等により上記仮定の見直しが必要となった場合、翌事業年度において、DI社投資の減損処理による損失が発生する可能性があります。

(2) GSI社投資

当社は、GSI社投資の評価に当たり、GSI社が保有する非上場株式の時価評価を行い、当該時価評価に基づく評価差額等を加味して算定した持分純資産額で実質価額を算定しております。

GSI社が保有する非上場株式の時価はインカム・アプローチ(Exit マルチプル法により永続価値を算定したDCF法)により、投資先の事業計画、割引率、Exit 倍率(企業価値/収益)及び上場時期等に仮定をおいて算出しております。

この結果、当事業年度におけるGSI社投資の実質価額は著しく低下していないことから、当該投資の減損処理は不要と判断しております。しかし、GSI社の投資先企業の事業戦略の変更や市場環境の変化等により上記仮定の見直しが必要となった場合、または、投資先企業が今後上場した場合における市場価格によっては、翌事業年度において、GSI社投資の減損処理による損失が発生する影響を受ける可能性があります。

(表示方法の変更)

(「会計上の見積りの開示に関する会計基準」の適用)

「会計上の見積りの開示に関する会計基準」(企業会計基準第31号 2020年3月31日)を当事業年度の年度末に係る財務諸表から適用し、重要な会計上の見積りに関する注記を記載しております。

ただし、当該注記においては、当該会計基準第11項ただし書きに定める経過的な取扱いに従って、前事業年度に係る内容については記載しておりません。

(損益計算書)

- 1 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「貸倒引当金繰入額」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、前事業年度の損益計算書の組替えを行っております。

この結果、前事業年度の損益計算書において、「営業外費用」の「その他」755百万円は、「貸倒引当金繰入額」144百万円、「その他」611百万円として組替えております。

- 2 前事業年度において、独立掲記していた特別利益の「投資有価証券売却益」は、金額的重要性が乏しくなったため、当事業年度より特別利益の「その他」に含めて表示しております。この表示方法の変更を反映させるため、前事業年度の損益計算書の組替えを行っております。

この結果、前事業年度の損益計算書において、「特別利益」の「投資有価証券売却益」179,058百万円および「その他」169百万円は、「その他」179,228百万円として組替えております。

- 3 前事業年度において、特別損失の「その他」に含めて表示しておりました「投資有価証券売却損」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、前事業年度の損益計算書の組替えを行っております。

この結果、前事業年度の損益計算書において、「特別損失」の「その他」239百万円は、「投資有価証券売却損」2百万円、「その他」236百万円として組替えております。

(貸借対照表関係)

※1 関係会社項目

区分表示されたも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 (2020年12月31日)	当事業年度 (2021年12月31日)
短期金銭債権	2,095	8,005
長期金銭債権	89,300	-
短期金銭債務	129,196	180,992
長期金銭債務	274	-

2 偶発債務

前事業年度(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

当事業年度(2021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Dentsu International Treasury Limited

(運転資金に係る資金借入枠 GBP500百万)

77,620

アイプロスペクト・ジャパン(株)他計4社

738

計

78,358

Dentsu International Treasur Limitedは、2021年9月8日付でAegis Group Holdings Ltd. から社名変更しております。

※3 消費貸借契約

前事業年度(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。

当事業年度(2021年12月31日)

投資有価証券のうち151百万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。

4 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、前事業年度において、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。

	(単位：百万円)	
	前事業年度 (2020年12月31日)	当事業年度 (2021年12月31日)
貸出コミットメントの総額	26,090	77,710
貸出実行残高	6,311	8,605
差引額	19,778	69,104

(損益計算書関係)

※1 関係会社項目

	(単位：百万円)	
	前事業年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当事業年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
営業収益	35,854	34,735
営業費用	8,015	11,730
営業取引以外の取引高	1,051	2,486

※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。

	(単位：百万円)	
	前事業年度 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	当事業年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)
給料及び手当	3,286	5,401
業務委託費	5,345	8,880
租税公課	5,558	5,534
減価償却費	2,783	2,161

※3 固定資産売却益

当社は、当事業年度において、電通本社ビルを含む汐留A街区不動産を譲渡し、電通本社ビルの賃借を開始しました。本セール・アンド・リースバック取引により、固定資産売却益146,858百万円を計上しております。また、当社は、当事業年度において、当社が保有する一部の固定資産（施設名：電通八星苑及び電通鎌倉研修所）を第三者に譲渡しました。その結果、固定資産売却益19,224百万円を計上しております。

※4 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。

(有価証券関係)

子会社株式及び関連会社株式
前事業年度(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

当事業年度(2021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	184,315	165,329
関連会社株式	10,119	16,567	6,448
計	29,105	200,882	171,777

(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 (2020年12月31日)	当事業年度 (2021年12月31日)
子会社株式	287,274	293,712
関連会社株式	18,140	17,784
計	305,414	311,496

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。

(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 (2020年12月31日)	当事業年度 (2021年12月31日)
繰延税金資産		
貸倒引当金	92	1,055
工具、器具及び備品	196	196
会社分割に伴う承継会社株式	15,500	15,500
未払費用	131	267
未払事業税	2,557	772
有価証券等評価損	136,677	136,534
その他	236	713
繰延税金資産小計	155,390	155,040
評価性引当額	△136,289	△137,981
繰延税金資産合計	19,101	17,058
繰延税金負債		
その他有価証券評価差額金	△18,119	△22,966
固定資産圧縮積立金	△740	-
その他	△612	△1,072
繰延税金負債合計	△19,471	△24,039
繰延税金資産(△負債)の純額	△370	△6,981

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 (2020年12月31日)	当事業年度 (2021年12月31日)
再評価に係る繰延税金資産	6,022	-
評価性引当額	△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	△1,092
再評価に係る繰延税金資産(△負債)の純額	912	△1,092

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 (2020年12月31日)	当事業年度 (2021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	-	0.4%
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	-	△2.9%
評価性引当額の増減額	-	0.5%
その他	-	△0.6%
税効果会計適用後の法人税等の負担率	-	28.4%

(注) 前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)

該当事項はありません。

(重要な後発事象)

(株式会社セプテーニ・ホールディングスの子会社化)

当社は、当社の持分法適用関連会社である株式会社セプテーニ・ホールディングス（本社：東京都新宿区、代表取締役：佐藤 光紀、JASDAQ 証券コード：4293、以下、セプテーニHD）の株式を追加取得することにより、セプテーニグループとの資本業務提携を深化させ、電通グループの国内事業のデジタルマーケティング分野の更なる強化を図ります。2022年1月4日付で、当社は、当社連結子会社である株式会社電通ダイレクト（以下、電通ダイレクト）をセプテーニHD の完全子会社とする株式交換、セプテーニHD の第三者割当による新規株式発行の引受け、及び株式会社電通デジタル（以下、電通デジタル）の一部株式のセプテーニHD への譲渡により、セプテーニHD の株式を追加取得しました。これにより、当社は、同社株式を、52.01%（議決権ベース）保有することで、同社を持株会社とするセプテーニグループを連結子会社化しました。また同日、電通ダイレクトはセプテーニHD の完全子会社、電通デジタルはセプテーニHD の持分法適用関連会社となりました。なお、セプテーニHD は上場会社として独立した経営体制を維持しています。

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（株式会社セプテーニ・ホールディングスの子会社化）」に記載のとおりであります。

(自己株式の取得)

当社は、2022年2月14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。

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	103,171	1,047	99,041	1,816	5,177	2,441
構築物	2,106	—	2,077	25	29	28
車両運搬具	34	—	1	1	33	29
工具、器具及び備品	8,303	264	3,245	289	5,322	4,575
土地	132,620 (△5,633)	—	127,990 (△9,157)	—	4,629 (3,524)	—
有形固定資産計	246,236	1,312	232,356	2,133	15,191	7,075
無形固定資産						
ソフトウェア	8	299	—	12	307	—
その他	4	—	0	—	3	2
無形固定資産計	13	299	0	12	311	2

(注) 1 ()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。減少の要因は主として電通本社ビルを含む汐留A街区不動産、電通八星苑および電通鎌倉研究所の売却によるものです。

2 「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。

3 当期減少額のうち、電通本社ビルを含む汐留A街区不動産の売却にともなう減少額は、次のとおりです。

建物	92,446百万円
構築物	1,611百万円
工具、器具及び備品	2,698百万円
土地	116,390百万円

【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	261	3,194	91	3,364
役員賞与引当金	—	124	—	124
株式給付引当金	53	1,613	—	1,666

(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
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。

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172期（自 2020年1月1日 至 2020年12月31日）2021年3月26日関東財務局長に提出

(2) 内部統制報告書

事業年度 第172期（自 2020年1月1日 至 2020年12月31日）2021年3月26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

2021年3月30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号及び第19号の規定に基づくもの

2021年9月6日関東財務局長に提出

(4) 四半期報告書及び確認書

第173期第1四半期（自 2021年1月1日 至 2021年3月31日）2021年5月14日関東財務局長に提出

第173期第2四半期（自 2021年4月1日 至 2021年6月30日）2021年8月11日関東財務局長に提出

第173期第3四半期（自 2021年7月1日 至 2021年9月30日）2021年11月12日関東財務局長に提出

(5) 自己株券買付状況報告書

2021年4月12日、2021年5月13日、2021年6月10日、2021年7月12日、2021年8月11日、2021年9月10日、2021年10月12日、2021年11月11日、2021年12月14日、2022年1月14日、2022年3月10日関東財務局長に提出

(6) 発行登録書(普通社債)及びその添付書類

2021年4月28日関東財務局長に提出

(7) 訂正発行登録書(普通社債)

2021年9月6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

2022年3月30日

株式会社電通グループ

取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

東京事務所

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 小 山 秀 明

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 丸 田 健 太 郎

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 江 澤 修 司

<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2021年1月1日から2021年12月31日までの連結会計年度の連結財務諸表、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2021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。

監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当連結会計年度の連結財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、連結財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

国内事業・海外事業における包括的見直しに基づく構造改革に関する会計処理の合理性	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>株式会社電通グループは国内事業・海外事業における構造改革及び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基づく構造改革（以下「包括的見直しに基づく構造改革」という。）を行っている。構造改革及び包括的見直しは、人員削減、不動産などの非事業資産の適正化等、世界各国・地域における多種多様な施策を伴うことから、連結財務諸表上広範かつ複雑な影響が生じている。特に、以下2つの重要な会計上の論点が生じている。</p> <p>(1) セール・アンド・リースバック取引に係る譲渡益の認識</p> <p>連結財務諸表注記16に記載のとおり、株式会社電通グループは、当連結会計年度において、電通本社ビルを含む汐留A街区不動産を譲渡し、電通本社ビルの賃借を開始した（セール・アンド・リースバック取引）。企業は、売手である借手から買手である貸手への資産の譲渡が売却に該当するか否かを国際財務報告基準（IFRS）第15号「顧客との契約から生じる収益」の要求事項を適用して判断しなければならない。株式会社電通グループは、当該セール・アンド・リースバック取引に伴う資産の譲渡はIFRS第15号の要求事項を満たすものと判断し、譲渡益89,186百万円を連結損益計算書に計上するとともに、使用権資産52,802百万円及びリース負債88,633百万円を連結財政状態計算書に計上している。</p> <p>(2) 不利な不動産リース契約に関する引当金の計上</p> <p>連結財務諸表注記22に記載のとおり、株式会社電通グループは、包括的見直しに基づく構造改革の一環として不動産の適正化を行っている。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は、国際会計基準（IAS）第37号「引当金、偶発負債及び偶発資産」に基づき、当該契約による現在の義務を引当金として認識し、測定しなければならない。当連結会計年度末において、一部の不動産については将来のサブリース収入を加味してもなお損失が見込まれることから、不利な不動産リース契約に関する引当金20,178百万円を連結財政状態計算書に計上している。</p> <p>経営者が引当金の算定に当たって基礎とした主要な仮定には、基本サブリース料、リース期間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及び空室期間が含まれる。これらの仮定は決算日における不確実性を考慮した見積りにより算定されているが、予測不能な事象の発生、状況の変化等により影響を受ける可能性があるため、不確実性を伴うものであり、経営者による見積りと判断が引当金の見積りに重要な影響を及ぼす。</p>	<p>当監査法人は、国内事業・海外事業における包括的見直しに基づく構造改革に関する会計処理の合理性を検討するため、主に以下の監査手続を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 包括的見直しに基づく構造改革が株式会社電通グループの連結財務諸表へ与える影響の範囲及び程度を理解するため、国内事業・海外事業における構造改革の施策について、複数の会社担当者及び役職者に対して質問し、関連資料を査閲した。 ● セール・アンド・リースバック取引について、資産の譲渡がIFRS第15号の要求事項を満たしているかどうかを検討するため、契約書及び関連証憑の査閲並びに経済的実態との整合性の検証を行った。また、譲渡益の正確性を検証するため、譲渡価額、帳簿価額及び定期借地契約に基づくリース負債計上額について関連証憑との照合及び計算過程の検証を行った。 ● 不利な不動産リース契約に関する引当金について、当監査法人は、連結子会社であるDentsu International Limitedの監査人に監査の実施を指示するとともに、以下を含む監査手続の実施結果の報告を受け、十分かつ適切な監査証拠が入手されているかどうかを評価した。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 引当金の見積りに当たって採用された主要な仮定が適切かどうかについて評価するため、その根拠について、経営者及び経営者が利用した専門家に対して質問した。 ・ 主要な仮定である基本サブリース料、リース期間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及び空室期間について、入手可能な外部の調査機関の情報又は市場データとの整合性を検証した。

<p>以上から、当監査法人は、国内事業・海外事業における包括的見直しに基づく構造改革に関する会計処理の合理性が、当連結会計年度の連結財務諸表において特に重要であり、「監査上の主要な検討事項」の一つに該当すると判断した。</p>	
---	--

海外事業ののれんの評価における回収可能価額の見積りの合理性	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>株式会社電通グループの当連結会計年度の連結財務状態計算書において、のれん670,749百万円が計上されており、総資産に占める割合は18%である。これには、連結財務諸表注記15に記載のとおり、海外事業セグメントにおけるEMEA地域181,000百万円、Americas地域433,039百万円、APAC地域51,993百万円ののれんが含まれている。</p> <p>株式会社電通グループは国際会計基準を適用しており、のれんについては、年に一度に加えて減損の兆候があると判断される場合にはその都度、減損テストが実施される。のれんの減損テストにおける回収可能価額は、資産又は資金生成単位グループ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を採用し、帳簿価額が回収可能価額を超過する場合には減損損失を認識する。また、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、未配分の全社資産及び全社費用を含む海外事業セグメント全体についても、減損テストを実施している。</p> <p>連結財務諸表注記15に記載のとおり、当連結会計年度において、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及び各資金生成単位グループにおいて減損損失は認識されていない。</p> <p>株式会社電通グループは海外事業ののれんの減損テストにおける回収可能価額を、経営者により承認された翌連結会計年度予算及びその後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いる。</p> <p>経営者が使用価値の算定に当たって基礎とした主要な仮定には、オペレーティング・マージン、正味運転資本、継続成長率、割引率及び全社費用の各資金生成単位への配賦率が含まれる。これらの仮定は過去の実績、経営者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されているが、事業戦略の変更、市場環境の変化等により影響を受ける可能性があるため、不確実性を伴うものであり、経営者による見積りと判断が使用価値の見積りに重要な影響を及ぼす。また、割引率の見積りにおけるインプットデータの選択等には、評価に関する高度な専門知識を必要とする。</p> <p>以上から、当監査法人は、海外事業ののれんの評価における回収可能価額の見積りの合理性が、当連結会計年度の連結財務諸表の監査において特に重要であり、「監査上の主要な検討事項」の一つに該当すると判断した。</p>	<p>当監査法人は、海外事業ののれんの評価における回収可能価額の見積りの合理性を評価するため、主として以下の監査手続を実施した。なお、以下の監査手続には、海外事業を統括する連結子会社である Dentsu International Limitedの監査人が実施した監査手続を含んでいる。当監査法人は、同監査人に監査手続の実施を指示し、監査手続の実施結果について報告を受け、十分かつ適切な監査証拠が入手されているかどうかについて評価した。</p> <p>(1) 内部統制の評価</p> <p>海外事業ののれんの減損テストにおけるのれんの回収可能価額の測定に関連する内部統制の整備及び運用の状況の有効性を評価した。</p> <p>(2) 回収可能価額の見積りの合理性の評価</p> <p>経営者が回収可能価額の算定に当たって基礎とした主要な仮定の合理性を評価するため、その根拠について経営者及び事業計画の責任者に対して質問するとともに、主に以下の手続を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 主要な仮定について、過年度の見積りと実績との比較により見積りの精度を評価した。また、感応度分析を行い、各仮定が減損テストに与える影響を理解した。 ● オペレーティング・マージンについて、過去の事業計画の達成状況及び差異要因を分析の上、経営者及び事業計画責任者と討議し、当該差異要因が当該仮定に適切に加味されていることを確認した。 ● 正味運転資本について、過去の月次推移分析と比較し、当該仮定の合理性を評価した。 ● 各地域の継続成長率について、外部の調査機関等が開示するデータとの照合により当該仮定の合理性を評価した。 ● 割引率について、監査人が属するネットワークファームの評価の専門家を利用し、当該専門家が外部情報等に基づき独自に見積った割引率との比較により当該仮定の合理性を評価した。 ● 全社費用の各資金生成単位への配賦率について、全社費用の明細を入手し、各費用と資金生成単位レベルのキャッシュ・インフロー生成の関連に係る分析を通じ、当該仮定の合理性を評価した。

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。

監査人は、監査等委員会と協議した事項のうち、当連結会計年度の連結財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

<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2021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2021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

-
- (注) 1 上記の監査報告書の原本は当社（有価証券報告書提出会社）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

2022年3月30日

株式会社電通グループ

取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

東京事務所

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 小 山 秀 明

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 丸 田 健 太 郎

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 江 澤 修 司

監査意見

当監査法人は、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2021年1月1日から2021年12月31日までの第173期事業年度の財務諸表、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2021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。

監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当事業年度の財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

子会社投資（Dentsu International Limited及び合同会社Global Sports Investmentsに対する投資）の評価の合理性	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>電通グループは、株式会社電通グループ、連結子会社907社及び持分法適用会社92社より構成され、世界各国において広告事業を展開している。これに関連し、株式会社電通グループの貸借対照表上関係会社株式340,601百万円、その他の関係会社有価証券58,999百万円及び関係会社出資金15,471百万円が計上されており、総資産の35%を占めている。また、財務諸表注記（重要な会計上の見積り）に記載のとおり、当該関係会社株式及びその他の関係会社有価証券の残高には、それぞれ以下が含まれている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●電通グループの海外事業を統括する非上場子会社であるDentsu International Limited(以下「DI社」という。)に対する投資197,859百万円 ●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する企業への投資を目的に設立された特別目的会社である合同会社Global Sports Investments(以下「GSI社」という。)に対する投資39,749百万円 <p>非上場の子会社に対する投資等、時価を把握することが極めて困難と認められる株式は取得原価をもって貸借対照表価額とするが、当該株式の発行会社の財政状態の悪化により実質価額が著しく低下したときは、回復可能性が十分な証拠によって裏付けられる場合を除いて、実質価額まで減損処理される。</p> <p><Dentsu International Limitedに対する投資の評価の合理性></p> <p>株式会社電通グループは、DI社投資の評価に当たり、DI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いる。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している。</p> <p>財務諸表注記（重要な会計上の見積り）に記載のとおり、株式会社電通グループは、DI社の取得により計上した連結財務諸表上ののれんの年次の減損テストで算出された使用価値の金額を基礎として、DI社の企業価値の金額を算定している。経営者が使用価値の算定に当たって基礎とした主要な仮定には、オペレーティング・マージン、正味運転資本、継続成長率及び割引率が含まれる（連結財務諸表に関する監査上の主要な検討事項「海外事業ののれんの評価における回収可能価額の見積りの合理性」参照）。これらの仮定は、事業戦略の変更、市場</p>	<p>当監査法人は、DI社及びGSI社に対する投資の評価の合理性を検討するに当たり、主として以下の監査手続を実施した。</p> <p><Dentsu International Limitedに対する投資の評価に関する対応></p> <p>連結財務諸表上ののれんとして計上されているDI社投資に含まれる超過収益力を評価するため、DI社投資の実質価額の算定に重要な影響を与える海外事業におけるのれんを含む資金生成単位グループの使用価値の見積りについて、連結財務諸表に関する監査上の主要な検討事項「海外事業ののれんの評価における回収可能価額の見積りの合理性」に記載の監査上の対応を実施した。</p> <p><合同会社Global Sports Investmentsに対する投資の評価に関する対応></p> <ul style="list-style-type: none"> ●評価技法の選定、Exit倍率の基礎となる類似企業の選定及び割引率について、当監査法人が属する国内ネットワークファームの評価の専門家を利用して、それらの適切性を会計基準の定め及び一般的な評価の実務に照らして評価した。また、インプットデータと外部機関が公表している各種データとを照合し、インプットデータの合理性を評価した。 ●永続価値の算定の基礎となる投資先の事業計画上の収益について、投資先が事業を営む主要な国別に、過去の事業計画の達成状況及び差異要因を分析した。また、投資先が事業を営む主要な国別及び投資先の収益の主要な増加要因別に、一般に公表されている情報との照合並びに経営者及び投資責任者との討議を通じて、その達成可能性を評価した。 ●上場の時期等の仮定について、経営者への質問及び上場準備の進捗状況に関する資料の閲覧並びにGSI社の財務状況の評価を通じて経営者の判断の合理性を検証した。

環境の変化等により影響を受ける可能性があるため、不確実性を伴うものであり、経営者による見積りと判断が使用価値の見積りに重要な影響を及ぼす。また、割引率の見積りにおけるインプットデータの選択及び純有利子負債等の調整項目の決定には高度な専門知識を必要とする。

＜合同会社Global Sports Investmentsに対する投資の評価の合理性＞

株式会社電通グループは、GSI社投資の評価に当たり、GSI社が保有する非上場株式の時価評価を行い、当該時価評価に基づく評価差額等を加味して算定した持分純資産額で実質価額を算定している。

財務諸表注記（重要な会計上の見積り）に記載のとおり、GSI社の保有する株式には市場価格がないことから、その時価はインカム・アプローチ(Exitマルチプル法により永続価値を算定したDCF法)により、投資先の事業計画、割引率、Exit倍率（企業価値/収益）及び上場時期等に仮定をおいて算出される。これらの仮定は、事業戦略の変更、市場環境の変化等により影響を受ける可能性があるため不確実性を伴うものであり、経営者による見積りと判断が時価の見積りに重要な影響を及ぼす。また、評価技法の選定、割引率及びExit倍率の基礎となる類似企業の選定には、高度な専門知識を必要とする。

以上から、当監査法人は、DI社及びGSI社に対する投資の評価の合理性が、当事業年度の財務諸表監査において特に重要であり、「監査上の主要な検討事項」に該当すると判断した。

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。

監査人は、監査等委員会と協議した事項のうち、当事業年度の財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

利害関係

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

以 上

-
- (注) 1 上記の監査報告書の原本は当社（有価証券報告書提出会社）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】	2022年3月30日
【会社名】	株式会社電通グループ
【英訳名】	DENTSU GROUP INC.
【代表者の役職氏名】	代表取締役社長執行役員 五十嵐 博
【最高財務責任者の役職氏名】	代表取締役副社長執行役員 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五十嵐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2021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837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、2021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】	2022年3月30日
【会社名】	株式会社電通グループ
【英訳名】	DENTSU GROUP INC.
【代表者の役職氏名】	代表取締役社長執行役員 五十嵐 博
【最高財務責任者の役職氏名】	代表取締役副社長執行役員 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五十嵐博および当社最高財務責任者曾我有信は、当社の第173期(自 2021年 1月 1日 至 2021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。