

# 有価証券報告書

事業年度 自 2023年1月1日  
(第175期) 至 2023年12月31日

株式会社電通グループ

E 0 4 7 6 0

第175期（自2023年1月1日 至2023年12月31日）

# 有価証券報告書

- 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。
- 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175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】	11
1 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】	11
2 【サステナビリティに関する考え方及び取組】	13
3 【事業等のリスク】	23
4 【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】	28
5 【経営上の重要な契約等】	36
6 【研究開発活動】	37
第3 【設備の状況】	38
1 【設備投資等の概要】	38
2 【主要な設備の状況】	38
3 【設備の新設、除却等の計画】	38
第4 【提出会社の状況】	39
1 【株式等の状況】	39
2 【自己株式の取得等の状況】	45
3 【配当政策】	47
4 【コーポレート・ガバナンスの状況等】	48
第5 【経理の状況】	78
1 【連結財務諸表等】	79
2 【財務諸表等】	167
第6 【提出会社の株式事務の概要】	181
第7 【提出会社の参考情報】	182
1 【提出会社の親会社等の情報】	182
2 【その他の参考情報】	182
第二部 【提出会社の保証会社等の情報】	184

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】** 2024年3月28日

**【事業年度】** 第175期(自 2023年1月1日 至 2023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】** 代表執行役 社長 グローバルCEO 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171期	第172期	第173期	第174期	第175期
決算年月	2019年12月	2020年12月	2021年12月	2022年12月	2023年12月
収益 (百万円)	1,047,881	939,243	1,085,592	1,246,401	1,304,552
売上総利益 (百万円)	939,385	835,042	976,577	1,119,519	1,144,819
営業利益又は損失 (△) (百万円)	△3,358	△140,625	241,841	117,617	45,312
親会社の所有者に帰属する当期利益又は損失 (△) (百万円)	△80,893	△159,596	108,389	59,847	△10,714
親会社の所有者に帰属する当期包括利益 (百万円)	△17,313	△210,638	151,766	96,248	8,219
親会社の所有者に帰属する持分 (百万円)	974,977	740,821	845,034	880,267	841,651
資産合計 (百万円)	3,795,729	3,364,364	3,720,536	3,741,427	3,634,401
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	3,523.11	2,633.31	3,088.16	3,329.62	3,182.97
基本的1株当たり当期利益又は損失 (△) (円)	△287.92	△571.19	388.79	223.33	△40.52
希薄化後1株当たり当期利益又は損失 (△) (円)	△287.94	△571.21	387.11	221.96	△40.52
親会社所有者帰属持分比率 (%)	25.7	22.0	22.7	23.5	23.2
親会社所有者帰属持分当期利益率 (%)	—	—	13.7	6.9	—
株価収益率 (倍)	—	—	10.5	18.6	—
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	79,957	88,313	139,715	80,896	75,267
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△76,051	137,013	262,226	△24,346	△146,297
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	△7,803	△96,622	△232,189	△188,192	△153,681
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	414,055	530,692	723,541	603,740	390,678
従業員数 (名)	66,400	64,533	64,832	69,066	71,127

- (注) 1. 第171期、第172期及び第175期の親会社所有者帰属持分当期利益率及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。
2. 従業員数は、就業人員数を表示しております。
3. 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又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、第173期より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。
4. 従来、「その他の収益」に表示していたコンテンツ事業の収益分配金は、第175期において「収益」に含めて表示することに変更しております。また、従来、当該収益分配金に関連する費用として「その他の費用」に表示していた長期前払費用償却費等は、収益の控除項目として「収益」に含めて表示することに変更しております。これに伴い、第174期の関連する主要な経営指標等については、当該表示方法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 連結財務諸表注記 2. 作成の基礎 (5) 表示方法の変更 (連結損益計算書)」を参照ください。

## (2) 提出会社の経営指標等

回次	第171期	第172期	第173期	第174期	第175期
決算年月	2019年12月	2020年12月	2021年12月	2022年12月	2023年12月
売上高 (百万円)	1,526,241	—	—	—	—
営業収益 (百万円)	—	36,054	34,897	61,651	92,782
経常利益 (百万円)	54,303	16,493	7,017	33,788	67,339
当期純利益又は当期純損失(△) (百万円)	58,294	△278,309	122,940	3,547	61,313
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	270,165,354	270,165,354
純資産額 (百万円)	1,048,593	616,425	699,150	609,303	631,108
総資産額 (百万円)	1,867,565	1,093,173	1,177,686	1,046,010	1,222,456
1株当たり純資産額 (円)	3,789.12	2,191.08	2,555.03	2,304.69	2,386.74
1株当たり配当額 (内1株当たり 中間配当額) (円)	95.00 (47.50)	71.25 (47.50)	117.50 (50.50)	155.25 (70.25)	139.50 (78.50)
1株当たり当期純利益 又は1株当たり当期純損失(△) (円)	207.49	△996.05	440.98	13.24	231.90
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益 (円)	207.43	—	439.12	13.15	231.79
自己資本比率 (%)	56.1	56.4	59.4	58.3	51.6
自己資本利益率 (%)	5.7	—	18.7	0.5	9.9
株価収益率 (倍)	18.2	—	9.3	313.1	15.6
配当性向 (%)	45.8	—	26.6	1,061.4	60.2
従業員数 (名)	7,071	164	181	129	165
株主総利回り (比較指標： 配当込TOPIX) (%)	78.9 (118.1)	65.9 (126.8)	89.4 (143.0)	93.5 (139.5)	85.6 (178.9)
最高株価 (円)	5,350	3,840	4,465	5,060	4,960
最低株価 (円)	3,310	1,806	2,876	3,795	3,514

- (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. 売上高及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、2022年4月4日より東京証券取引所（プライム市場）におけるものであり、それ以前は東京証券取引所（市場第一部）におけるものであります。
6. 「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年3月31日）等を第174期の期首から適用しており、第174期以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を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、株価収益率及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。
2023年3月30日	監査等委員会設置会社から指名委員会等設置会社に移行いたしました。

### 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。

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

また、当連結会計年度より、報告セグメントの区分を変更しております。詳細は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 連結財務諸表注記 6.セグメント情報 (3) 報告セグメントの変更等に関する事項」をご参照ください。

なお、Dentsu International Limitedについては、全社部門であるため次の記載からは除いております。

#### <日本>

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)電通デジタル、(株)電通ライブ、(株)電通プロモーションプラス、(株)CARTA HOLDINGS、(株)セプテーニ・ホールディングス、(株)電通国際情報サービス(注)、(株)電通コーポレートワン

(注) 2024年1月1日付で(株)電通総研に社名変更しております。

#### <Americas>

主な企業は以下のとおりであります。

Dentsu Creative Advertising, LLC (旧 Dentsu McGarry Bowen, LLC)、Dentsu Creative, LLC (旧The 360i Network, LLC)、Dentsu US, Inc.、Merkle Group Inc.、Isobar US, LLC、Dentsu International Americas, LLC、Agenciaclick - Midia Interativa S.A.、Dentsu Brasil Holdings Ltda.

#### <EMEA>

主な企業は以下のとおりであります。

Tag Worldwide Holdings Limited、Tag Europe Limited、Dentsu Aegis Network Central Europe Holding GmbH、Dentsu Aegis Network Central Europe GmbH、Dentsu France SAS、Aegis Finance SAS、Aegis International Holding Company B.V.、Group Carat (Nederland) B.V.、Dentsu Media, S.L.U.

#### <APAC>

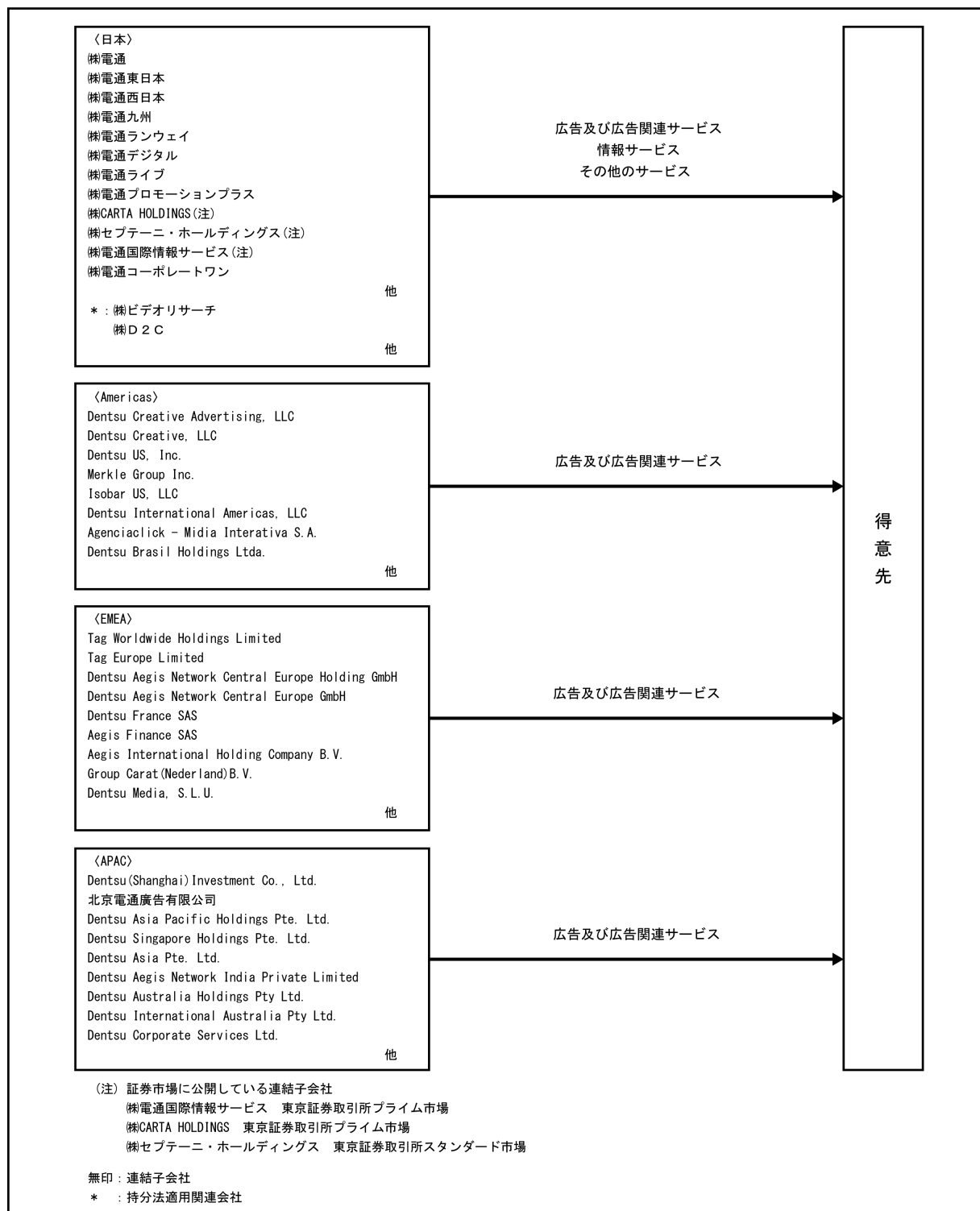
主な企業は以下のとおりであります。

Dentsu (Shanghai) Investment Co., Ltd.、北京電通廣告有限公司、Dentsu Asia Pacific Holdings Pte. Ltd.、Dentsu Singapore Holdings Pte. Ltd.、Dentsu Asia Pte. Ltd.、Dentsu Aegis Network India Private Limited、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。

㈱電通グループ



#### 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) 4, 6	東京都港区	10,000	日本	100.0	—	—
㈱電通東日本	東京都港区	450	日本	100.0	—	—
㈱電通西日本	大阪市北区	300	日本	100.0	—	—
㈱電通九州	福岡市中央区	400	日本	100.0	—	—
㈱電通ランウェイ	東京都港区	150	日本	100.0	—	債務保証
㈱電通デジタル	東京都港区	442	日本	100.0 (25.0)	—	—
㈱電通ライブ	東京都中央区	2,650	日本	100.0	—	—
㈱電通プロモーションプラス	東京都港区	1,000	日本	100.0	—	—
㈱CARTA HOLDINGS (注) 3	東京都港区	1,517	日本	53.4	—	—
㈱セプテーニ・ホールディング ス (注) 3, 4	東京都新宿区	18,428	日本	52.6	—	—
㈱電通国際情報サービス (注) 3, 4, 7	東京都港区	8,180	日本	61.8 (0.0)	—	情報処理サービスの委託
㈱電通コーポレートワン (注) 4	東京都港区	100	日本	100.0	—	コーポレート領域の専門機能 の提供、ビルの賃貸・管理、 不動産売買・仲介、損保代理
Dentsu Creative Advertising, LLC (旧 Dentsu McGarry Bowen, LLC) (注) 4	アメリカ合衆国 ニューヨーク	204百万 英ポンド	Americas	100.0 (100.0)	—	—
Dentsu Creative, LLC (旧The 360i Network, LLC) (注) 4	アメリカ合衆国 ニューヨーク	117百万 英ポンド	Americas	100.0 (100.0)	—	—
Dentsu US, Inc. (注) 4	アメリカ合衆国 ニューヨーク	1,288百万 英ポンド	Americas	100.0 (100.0)	—	—
Merkle Group Inc.	アメリカ合衆国 コロンビア	0百万 英ポンド	Americas	100.0 (100.0)	—	—
Isobar US, LLC (注) 4	アメリカ合衆国 ニューヨーク	105百万 英ポンド	Americas	100.0 (100.0)	—	—
Dentsu International Americas, LLC (注) 4	アメリカ合衆国 ニューヨーク	179百万 英ポンド	Americas	100.0 (100.0)	—	—
Agenciatick - Midia Interativa S.A. (注) 4	ブラジル サンパウロ	59百万 英ポンド	Americas	100.0 (100.0)	—	—
Dentsu Brasil Holdings Ltda.	ブラジル サンパウロ	40百万 英ポンド	Americas	100.0 (100.0)	—	—
Tag Worldwide Holdings Limited	英国 ロンドン	5万 英ポンド	EMEA	100.0 (100.0)	—	—
Tag Europe Limited (注) 5	英国 ロンドン	0百万 英ポンド	EMEA	100.0 (100.0)	—	—
Dentsu Aegis Network Central Europe Holding GmbH	ドイツ連邦共和国 フランクフルト	0百万 英ポンド	EMEA	100.0 (100.0)	—	—
Dentsu Aegis Network Central Europe GmbH	ドイツ連邦共和国 フランクフルト	1百万 英ポンド	EMEA	100.0 (100.0)	—	—
Dentsu France SAS (注) 4	フランス共和国 パリ	349百万 英ポンド	EMEA	100.0 (100.0)	—	—
Aegis Finance SAS (注) 4	フランス共和国 パリ	87百万 英ポンド	EMEA	100.0 (100.0)	—	—
Aegis International Holding Company B.V. (注) 4	オランダ王国 アムステルダム	120百万 英ポンド	EMEA	100.0 (100.0)	—	—
Group Carat (Nederland) B.V. (注) 4	オランダ王国 アムステルダム	252百万 英ポンド	EMEA	100.0 (100.0)	—	—
Dentsu Media, S.L.U. (注) 4	スペイン マドリッド	53百万 英ポンド	EMEA	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 (Shanghai) Investment Co., Ltd. (注) 4	中国 上海	93百万 英ポンド	APAC	100.0 (100.0)	—	—
北京電通廣告有限公司	中国 北京	15百万 英ポンド	APAC	100.0	—	—
Dentsu Asia Pacific Holdings Pte. Ltd. (注) 4	シンガポール シンガポール	49百万 英ポンド	APAC	100.0 (100.0)	—	—
Dentsu Singapore Holdings Pte. Ltd. (注) 4	シンガポール シンガポール	50百万 英ポンド	APAC	100.0 (100.0)	—	—
Dentsu Asia Pte. Ltd. (注) 4	シンガポール シンガポール	58百万 英ポンド	APAC	100.0 (100.0)	—	—
Dentsu Aegis Network India Private Limited (注) 4	インド ムンバイ	104百万 英ポンド	APAC	100.0 (100.0)	—	—
Dentsu Australia Holdings Pty Ltd. (注) 4	オーストラリア連 邦クレモルネ	438百万 英ポンド	APAC	100.0 (100.0)	—	—
Dentsu International Australia Pty Ltd. (注) 4	オーストラリア連 邦クレモルネ	438百万 英ポンド	APAC	100.0 (100.0)	—	—
Dentsu Corporate Services Ltd. (注) 4	オーストラリア連 邦クレモルネ	77百万 英ポンド	APAC	100.0 (100.0)	—	—
Dentsu International Limited (注) 4	英国 ロンドン	78百万 英ポンド	全社	100.0	—	債務保証、役員の兼任
Dentsu International Holdings Limited (注) 4	英国 ロンドン	212百万 英ポンド	全社	100.0 (100.0)	—	役員の兼任
Portman Square US Holdings Limited (注) 4	英国 ロンドン	190百万 英ポンド	全社	100.0 (100.0)	—	役員の兼任
Dentsu International Group Participations Limited (注) 4	英国 ロンドン	336百万 英ポンド	全社	100.0 (100.0)	—	役員の兼任
Dentsu International Triton Limited	英国 ロンドン	0百万 英ポンド	全社	100.0 (100.0)	—	役員の兼任
Dentsu International GPS Holdings Limited (注) 4	英国 ロンドン	1百万 英ポンド	全社	100.0 (100.0)	—	役員の兼任
Dentsu International Finance Limited	英国 ロンドン	0百万 英ポンド	全社	100.0 (100.0)	—	役員の兼任
Dentsu International Regents Place Finance Limited	英国 ロンドン	0百万 英ポンド	全社	100.0 (100.0)	—	役員の兼任
Dentsu International Treasury Limited	英国 ロンドン	30百万 英ポンド	全社	100.0 (100.0)	—	債務保証、役員の兼任
その他761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	日本	34.2	—	—
㈱D2C	東京都港区	3,480	日本	46.0	—	—
その他83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. 有価証券報告書提出会社であります。  
4. 特定子会社であります。  
5. 債務超過会社であり、2023年12月末時点で債務超過額は以下の通りです。  
Tag Europe Limited 13,453百万円  
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 営業収益 210,261百万円  
② 経常利益 56,591百万円  
③ 当期純利益 38,426百万円  
④ 純資産額 106,820百万円  
⑤ 総資産額 478,374百万円  
7. 2024年1月1日付で㈱電通総研に社名変更しております。

## 5 【従業員の状況】

### (1) 連結会社の状況

(2023年12月31日現在)

セグメントの名称	従業員数(名)
日本	22,941
Americas	15,373
EMEA	16,468
APAC	13,175
全社	3,170
合計	71,127

(注) 1. 従業員数は就業人員数であります。

2. 当連結会計年度より、報告セグメントは、従来の「国内事業」及び「海外事業」の2セグメント制から、「日本」、「Americas」、「EMEA」及び「APAC」の4セグメント制に変更しております。また、前連結会計年度において「海外事業」に含めておりましたロシア事業及び海外事業に帰属する全社機能に関する従業員数は、当連結会計年度より、「全社」へ変更しております。

### (2) 提出会社の状況

(2023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)
165	45.4	16.9	15,885,604

セグメントの名称	従業員数(名)
日本	55
全社	110
合計	165

(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、電通労働組合及びその他の組合を合計した当社グループの組合合計で5,485人です。

なお、労使関係は円滑で特記事項はありません。

(4) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業等取得率及び労働者の男女の賃金の差異

① 提出会社

当事業年度				
管理職に占める女性労働者の割合(%) (注) 1	男性労働者の育児休業等取得率(%) (注) 1	労働者の男女の賃金の差異(%) (注) 1、2		
		全労働者	正規雇用労働者	パート・有期労働者
17.1	無期雇用社員：100	81.0	81.0	—

(注) 1. 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものであります。

2. 「—」は、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)において選択公表をしていない場合、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定による公表義務がない場合、「労働者の男女の賃金の差異」について男女の両方若しくはいずれかの該当者がいない場合、又は「男性労働者の育児休業取得率」について分母がゼロとなる場合を示しております。

② 連結子会社

当社の主要な国内連結子会社各社の、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)及び「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づく管理職に占める女性労働者の割合、育児休業等取得率及び労働者の男女の賃金の差異は以下のとおりであります。また、下記以外の連結子会社につきましては、「第7 提出会社の参考情報 2 その他の参考情報」に記載しております。

名称	管理職に占める女性労働者の割合(%) (注) 1	男性労働者の育児休業等取得率(%)		労働者の男女の賃金の差異(%) (注) 1		
				全労働者	正規雇用労働者	パート・有期労働者
㈱電通	9.6	94.3	(注) 3	65.1	75.4	62.2
㈱電通デジタル	21.6	正社員：63.0	(注) 1	76.9	75.9	167.5
㈱電通国際情報サービス (注) 4	5.8	51.6 88.7	(注) 2 (注) 3	72.5	73.6	49.9
㈱電通コーポレートワン	37.6	正社員：75.0	(注) 1	49.5	57.1	60.5

(注) 1. 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものであります。

2. 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の4第1号における育児休業等の取得割合を算出したものであります。

3. 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の4第2号における育児休業等及び育児目的休暇の取得割合を算出したものであります。

4. 2024年1月1日付で㈱電通総研に社名変更しております。

## 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) 中期経営計画の達成見込とその要因

2024年度を計画最終年度とする現行の中期経営計画は、資本配分やESGに関する一部コミットメントについては達成に向けて進んでいるものの、2023年度の厳しい実績等から、オーガニック成長率とオペレーティング・マージンについてはコミットメント達成が困難な状況となっております。具体的には、オーガニック成長率を2021年に対して2024年まで年平均成長率（CAGR）4～5%と見込んでおりましたが、2023年度通期実績は△4.9%、2024年度業績予想は約1%となっており、その達成は困難となりました。また、オペレーティング・マージンについても同様に、2023年まで17～18%の範囲で管理した上で2024年には18%を確保することを目指しておりましたが、2023年度は14.5%という実績となり、2024年度は約15%となる予想であります。

中期経営計画のコミットメント未達の要因を分析する中で、金融・テクノロジー関連クライアントの支出減少や、コンサルティング会社・テックカンパニー等との競争の激化など当社グループを取り巻く外部環境の変化だけではなく、当社グループ自身に複数の内部要因が存在していることを認識しております。具体的には、買収に偏重した成長戦略を取っていたことで必要な内部投資が不足していたこと、各サービスを提供する組織間のサイロ化により統合ソリューションの提供実現に遅れが生じていること、買収を加速する中でビジネスオペレーションが複雑化/複層化しコスト構造改革が遅滞したことなどが主要な要因であり、2023年に導入した「ワン・マネジメント・チーム」の下、これらへの対策に着手しております。

#### (2) オーガニック成長への回帰に向けて経営資源を集中

こうした状況を踏まえ、特に2024年に取り組むべきは、経営資源をコアビジネスの強化によるオーガニック成長へと集中的に振り向けていくことだと考えております。

当社グループの強みは、マーケティング、テクノロジー、コンサルティングが融合する領域において、保有するユニークで多岐に渡るケイパビリティを統合して、顧客企業のトップライン成長を実現する「Integrated Growth Solutions（インテグレートド・グロス・ソリューション）」であります。この強みを進化させるため、既に獲得したアセットの進化や、他のケイパビリティとの統合の促進に注力してまいります。

これを実現するために、本年よりグローバルに一貫した「One dentsuオペレーティング・モデル」を導入しております。これを通じ、真にクライアント中心のソリューション提供体制を敷き、地域間・プラクティス間の協業を加速するとともに、オペレーションや組織の簡素化などを通じて、成長への回帰と収益の改善を図ります。

#### (3) 2024年度のアクションプラン

より確かなオーガニック成長を実現するために、当社グループが2024年度に取り組むアクションを「Integrated Growth Solutionsを実現するための内部投資」「事業ポートフォリオ変革と財務規律の強化」「ガバナンス及び内部統制の再構築」の3つに整理しております。

##### ① Integrated Growth Solutionsを実現するための内部投資

まず、当社グループの事業戦略の核となる「Integrated Growth Solutions」の提供による健全な事業成長を実現するために、内部投資を強化します。具体的な投資領域としては、アカウントビリティの高いソリューションの提供を実現するためのデータ&テクノロジー領域や、「Integrated Growth Solutions」の提案と実行を担う人材育成・獲得、ビジネスオペレーションとエンタープライズプラットフォームの強化などが挙げられます。



## ② 事業ポートフォリオ変革と財務規律の強化

事業戦略推進に当たっては、One dentsuの一貫した戦略に基づき、注力すべき事業領域や市場を絞り込みます。当社グループは世界140か国以上での自社ネットワークによるサービスを提供しておりますが、当社グループの推進する戦略に照らして、注力すべき市場やサービスを明確にし、集中的にリソースを投下してまいります。また、これまで売上総利益に占める「Customer Transformation & Technology（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50%へ高めることを目指し、当該領域での買収を積極的に行ってまいりましたが、当面は獲得した既存アセットのPMIやシナジー創出に注力し、業績推移や戦略貢献のモニタリング体制の強化など投資活動全般の規律を高めてまいります。また、事業ポートフォリオの変革にも取り組み、不採算な事業や市場の再建や見直しを進めてまいります。なお、このような変革を遂行し、健全な事業成長を図るに際し、財務面からの規律を徹底するため、取締役会の諮問機関として、社外取締役を中心に構成されるファイナンス委員会を新設することを決定しました。同委員会には、事業推進の支援とともに、規律のある財務戦略・方針の策定、資本配分の見直し、株主視点での財務指標の設定、及びそれらの履行状況のモニタリング等を通じて、財務ガバナンスの高度化を支援いただきます。

## ③ ガバナンス及び内部統制の再構築

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会におけるテストイベントの入札等事業に関して、当社は、2023年2月28日に独占禁止法違反の疑いで公正取引委員会から刑事告発され、東京地方検察庁により起訴されました。その後、当社は、外部有識者による「調査検証委員会」から受領した本事案の原因分析と提言に則り、dentsu Japan改革委員会による「意識行動改革」を策定し、役員・従業員一同、問題の再発防止に取り組んでおります。また、複数の国で構成され、複数の通貨が流通するDACH（ドイツ・オーストリア・スイスで構成する）区域において、人事システム、プロジェクト管理システム、財務システムの変更を含む複数の変革・統合作業を同時並行で実施したため、いくつかの業務プロセスとシステムの間には不整合が発生したことを背景として、一時的な財務影響を認識しました。この要因について、包括的な内部調査、当社グループのグローバル・ゼネラル・カウンセル（法務責任者）と内部監査部門が任命した外部法律事務所および外部会計事務所による調査、および内部監査部門による調査・分析を行いました。その結果、主な要因は不十分なプロジェクト管理等であったことが報告されて、同時にその改善策も提示されました。また、当社グループは、同調査と分析に基づき、DACHを含むグループのマーケットにおいて、今後類似事象が発生するリスクは限定的であると判断しております。さらに業務プロセスの変更やシステムの改善など、提示された改善策に既に着手し、推進しております。これら具体事案の対処に加え、当社はガバナンス及び内部統制の再構築に努めてまいります。既にグローバル内部統制&リスク責任者を設置するなど、体制を強化する取り組みを進めております。併せて、経営陣と社員が一体となって進める取り組みとして、「電通グループ行動憲章」を当社グループ全体に浸透させることで、インテグリティを最優先とする組織風土の実現を図ります。さらに、One dentsuオペレーティング・モデルを一層推進することで、組織の合理化、意思決定の迅速化、責任の明確化および権限委譲を図るとともに、類似事象が発生するリスクを低減する強固な業務プロセスとガバナンスに基づき、効果的な事業運営および企業活動を行ってまいります。

なお、当社の上場子会社群への対応については各社の戦略的位置づけに照らして最適なあり方を継続的に検討しており、方針が決定した場合には適切にご報告させていただきます。

## (4) 株主価値の向上に向けて

これらの戦略とアクションを通じて、長期的な株主価値を確実に向上してまいります。まず、オーガニック成長とコスト構造改革により、利益とキャッシュ・フローの改善を図ります。同時に、投資規律を強化するとともに、投資バランスを買収から内部投資へ転換します。それに加え、バランスシートの最適化を進め、事業ポートフォリオ変革や投資の見直しを通じて資本効率の改善を進めてまいります。

市場環境には依然不透明な部分が残りますが、私たちは新たな環境に適応すべく、事業を不断に変革してまいります。事業ポートフォリオ変革等の具体的な計画は、新たな中期経営計画の形で本年後半に発表する予定であります。

## 2 【サステナビリティに関する考え方及び取組】

### (1) 2030サステナビリティ戦略

当社グループにとってサステナビリティとは、パーパスである「an invitation to the never before.」を実現するための前提であり、経営の中核であります。

サステナビリティは、短期の利益だけでなく、中長期の持続性を重視し、自己利益をこえた、サプライチェーン、業界、社会、ひいては地球視点での全体最適を志向するものであり、この価値観をステークホルダーと共有し、新たな関係性を構築することを当社グループは目指しております。

2023年、「グループ・マネジメント・チーム」によるグローバル経営体制へ移行し、それに伴うグループビジョンの設定やビジネスモデルの拡張に伴い、様々な外部環境の変化の中で当社グループが持続的に成長・価値提供していくための重要課題、マテリアリティを策定しました。「企業倫理とコンプライアンス/データセキュリティ」「DEI」「人的資本の開発」「気候変動へのアクション」「イノベーションに導くリーダーシップ」の5つであります。策定の過程では、当社グループの現状と将来を見据えた経営戦略やビジネスモデル、グループリスク委員会が管理するグループ経営上のリスク項目さらには取締役会やサステナビリティ関連会議資料等を分析対象としております。

このマテリアリティを反映してアップデートした「2030サステナビリティ戦略」では、パーパス、ビジョン、経営方針のもと、「困難な社会課題を解決する未来のアイデアを生み出していく」ことによって、当社グループと社会のサステナビリティを実現することを掲げております。

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あります。

#### 2030サステナビリティ戦略

パーパス	<b>an invitation to the never before.</b> 私たちは、多様な視点を持つ人々をつながりながら、かつてないアイデアやソリューションを生み出し、社会や企業の持続的な発展を実現するために存在しています。		
ビジョン	「人起点の変革」の最前線に立ち、社会にポジティブな動力を生み出す		
目指す社会	人が生きる喜びに満ちた活力ある社会		
経営方針	B2B2S 顧客企業と共に社会課題を解決し、社会全体の持続的成長を実現する		
2030サステナビリティ戦略	<b>困難な社会課題を解決する未来のアイデアを生み出していく</b>		
重点領域	<b>PEOPLE</b> 私たち一人ひとりがもつ力の最大化	<b>PLANET</b> 地球環境と社会の持続可能性	<b>INNOVATION</b> 新しいアイデアやソリューションの創造
重要課題	1 企業倫理とコンプライアンス / データセキュリティ 2 DEI 3 人的資本の開発	4 気候変動へのアクション	5 イノベーションに導くリーダーシップ

(注) 1. 「2030サステナビリティ戦略」の詳細についてはHP

(<https://www.group.dentsu.com/jp/philosophy/sustainability-strategy-2030.html>) で開示しております。

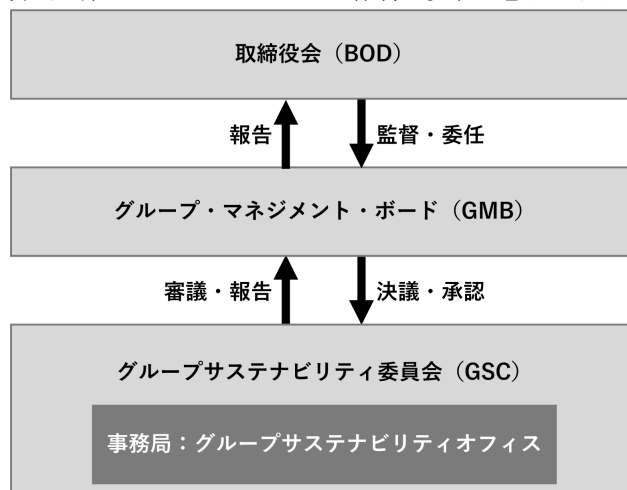
2. マテリアリティ策定過程の詳細については、「統合レポート2023」

([https://www.group.dentsu.com/jp/sustainability/common/pdf/integrated-report2023\\_all.pdf](https://www.group.dentsu.com/jp/sustainability/common/pdf/integrated-report2023_all.pdf)) で開示しております。



## ① ガバナンス

サステナビリティに関する当社グループのガバナンス体制は以下の通りであります。



### ・取締役会 (BOD)

当社グループのサステナビリティを巡る取組みについての基本的方針を定め、グループ・マネジメント・ボード (GMB) が決議・承認したサステナビリティに関連する経営上の重要な事項に関して報告を受け、監督する責任を担います。

### ・グループ・マネジメント・ボード (GMB)

当社グループのサステナビリティに関してグループサステナビリティ委員会 (GSC) が策定する戦略、KPI、アクション等について、GSCからの報告を審議し、決議・承認するとともに、その事案を取締役に報告する責任を担い、GSCの活動をモニタリングします。

### ・グループサステナビリティ委員会 (GSC)

当社グループでは2021年8月に「サステナブル・ビジネス・ボード」を設置し、「2030サステナビリティ戦略」で掲げられた目標の進捗を年4回の会議の中でモニタリングしてきました。2023年1月からはグループ・マネジメント・チームによるグローバル経営体制へと移行したことに伴い、グループ・マネジメント・ボードの直下に「グループサステナビリティ委員会」を新設しております。

同委員会は、さまざまな専門性と地域性を持つ12名のメンバーで構成され (2023年度)、年4回の会議を通じて多様な視点から、「2030サステナビリティ戦略」の進捗状況を確認、評価しております。

2024年より、グローバル・チーフ・サステナビリティ・オフィサーが議長を務めております。

## 役員報酬との連動

2022年度より、当社グループの役員の年次賞与にESG指標を採用しております。詳細は、「4 コーポレート・ガバナンスの状況等 (4) 役員の報酬等」を参照ください。

## ② リスク管理

当社グループにおけるサステナビリティに関連するリスクは、既存の経営戦略や事業等のリスクを反映して策定したマテリアリティによって識別され、年4回実施されるグループサステナビリティ委員会においてマテリアリティをベースとした「2030サステナビリティ戦略」の推進の進捗状況を評価、管理しております。

推進に当たっては、マテリアリティの項目別にグループサステナビリティ委員会のメンバーであるグループ・マネジメント・チームがその責任を負うとともに、グローバル・チーフ・サステナビリティ・オフィサーが全体統括を行います。

なお、同戦略に掲げた目標達成が計画通りに進捗しなかった場合等のリスクについては、グループリスク委員会で評価、管理しております。

### ③ 指標及び目標

2030サステナビリティ戦略で設定されたマテリアリティとゴールイメージは以下の通りであります。2024年度は、新たに指標・目標を設定し、それに基づく進捗状況の管理を開始する予定であります。

	重要課題	ゴールイメージ
PEOPLE	<b>1 企業倫理とコンプライアンス / データセキュリティ</b>	インテグリティを最優先に仕事に取り組む
	<b>2 DEI</b>	全員活躍により、持続的な事業進化と社会変革を実現する
	<b>3 人的資本の開発</b>	人の可能性を本気で信じ、人を育てる会社になる
PLANET	<b>4 気候変動へのアクション</b>	脱炭素と持続可能な消費社会への移行を加速する
INNOVATION	<b>5 イノベーションに導くリーダーシップ</b>	クリエイティビティテクノロジーの力で未来のアイデアを創る

### (2) 気候変動へのアクション

#### ① 気候変動に対する戦略

気候変動は当社グループ、株主・投資家、パートナー、顧客企業等に対して財務をはじめとする多様な影響を及ぼし得る重要な課題であり、「2030サステナビリティ戦略」に組み込まれているマテリアリティの1つであります。

事業に対する潜在的な影響を最大限把握するため、気候変動リスク等に係る金融当局ネットワーク（NGFS）の分析をベースとして用いたシナリオ分析を行い、移行リスクと物理リスクを特定しております。詳細は、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言に沿った、「電通グループ TCFD レポート 2023」（<https://www.group.dentsu.com/jp/sustainability/common/pdf/TCFDreport2023.pdf>）で公開しております。

これらのリスクについては、顧客企業や社会の適応を支援するための機会でもあることから、リスクと機会の双方を視野に入れた対応戦略を展開しております。詳細は後述の「リスクと機会を踏まえた事業方針」「目標と実績」をご覧ください。

気候変動に関するガバナンスについては、前述のサステナビリティ全般に関するガバナンスの項目をご覧ください。

#### ② 事業方針

2023年度は以下の事業方針を展開しました。

##### ・サステナビリティコンサルティング室の設立

2023年1月、㈱電通にサステナビリティコンサルティング室を新設しました。あらゆる企業にとってサステナビリティへの取組みが求められる中、その企業ならではのポテンシャル発見を軸にしながら、ビジネス創造やビジネス変革の支援をしております。

##### ・マーケティング領域におけるGHG（温室効果ガス）排出量の可視化・削減と、誠実なコミュニケーション

2023年10月には、日本におけるマーケティングコミュニケーションに伴い排出されるGHGの削減を目的に、関連サプライチェーン内のGHG排出量可視化・GHG削減のためにマーケティング領域の脱炭素化イニシアティブ「Decarbonization Initiative for Marketing」を設立しました。同時に、英国を拠点に広告やコンテンツ制作におけるGHGの可視化を推進する一般社団法人Ad Greenと覚書を結び、今後のグローバルでの標準ツールの開発に向けて取組みを進めることで合意しております。

また気候変動を含むサステナビリティ課題全般のコミュニケーションについて、同年12月には、業界横断の重要課題であるグリーンウォッシュ（企業等の団体が実態以上に環境への取組みを行っているように見せかけるコミュニケーション）に陥らないためのヒントを、日本で活動する企業や団体向けにまとめた「サステナビリティ・コミュニケーションガイド2023」を作成、無償公開しております。詳細はHPを(<https://www.group.dentsu.com/jp/sustainability/pdf/sustainability-communication-guide2023.pdf>)をご覧ください。

・社外ステークホルダーとの戦略的パートナーシップ

社外ステークホルダーとの協働から得られる知見をグループ内の経営に生かし、気候変動をはじめとするサステナビリティ課題への対応の高度化を目指します。

2023年度は、世界経済フォーラム（World Economic Forum）のストラテジック・パートナーに9年連続で選出され、「Alliance of CEO Climate Leaders（CEO気候リーダー・アライアンス）」のメンバーとしてネットゼロ社会の実現に向けた活動に取り組んでおります。

また2023年7月には、持続可能な脱炭素社会実現を目指す日本独自の企業グループ、日本気候リーダーズ・パートナーシップ（JCLP）に、賛助会員として参画しました。

③ 目標と実績

当社グループは、パリ協定で示された「世界の平均気温の上昇を産業革命以前に比べて2℃より十分低く保ち、1.5℃に抑える努力」の目標を視野に、より野心的なゴールを設定し、その達成に取り組んでおります。

・2040年までにGHG排出ネットゼロ

当社グループでは、GHGプロトコルのスコープ1－3において2040年までにGHG排出量ネットゼロ、2030年までに同じくスコープ1－3のGHG排出量を2019年比で46%削減することを目標としています。

ネットゼロの目標については、当社グループの海外事業を統括していた電通インターナショナルが、すでに2021年10月にSBTi（Science Based Targets initiative）の認定を受けていましたが、2024年度中にこれを国内事業を含むグループ全体に拡大することを約束しております。

（注）GHGは、ISO14064-3:2019に基づいて算定しております。

GHG排出量（tCO2e）

	2030年 （連結目標値）	2019年 （基準値）			2023年実績			2023年 （対基準値）
		日本	海外	合計	日本	海外	合計	合計
スコープ1+2	基準値に対し て46%削減	24,546	9,416	33,962	12,655	5,606	18,261	△46.2%
スコープ3		66,152	308,732	374,884	70,052	352,599	422,651	+12.7%
スコープ 1+2+3		90,698	318,148	408,846	82,706	358,205	440,911	+7.8%

（注）1. マーケット基準は、スコープ2について適用しています。

2. 2023年実績に含まれるスコープ1、スコープ2及びスコープ3の各合計数値については、KPMGあずさサステナビリティ株式会社による第三者保証を取得しております。第三者保証報告書はHP(<https://www.group.dentsu.com/jp/sustainability/common/pdf/third-party-assurance.pdf>)で開示しております。

・再生可能エネルギー比率100%

企業が自らの事業の使用電力を100%再生可能エネルギーで賄うことを目指す国際的なイニシアティブであるRE100のメンバーとして、2030年までに使用電力における再生可能エネルギーの比率を100%とすることを目指しております。日本国内においては2023年12月から、国内で最もエネルギー使用割合の高い汐留ビルに100%再生可能エネルギーを導入しました。

再生可能エネルギー使用量(kWh)

2030年 (連結目標値)	地域	2023年実績		
		再生可能エネルギー 使用量	総エネルギー使用量	再生可能エネルギー 使用量構成比
100%	日本	1,293,723	24,045,088	5.4%
	海外	34,780,592	41,440,676	83.9%

(注) 再生可能エネルギー使用量に関するデータは、第三者保証対象外です。

(3) 人権の尊重

電通グループにとって人権の尊重は自社グループの存立基盤、倫理的かつ持続可能なビジネスの根幹をなす重要事項です。国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権の擁護に努めてまいります。2018年に「電通グループ人権方針」を策定しており、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際的なフレームワークに則することも明文化しております。詳細はHP

([https://www.japan.dentsu.com/jp/esg/human\\_rights\\_policy.html](https://www.japan.dentsu.com/jp/esg/human_rights_policy.html)) に開示しております。

① 戦略

電通グループ全体のガバナンス体制と部門横断的な取組みを推進し、法令遵守とあらゆるステークホルダーからの要請への準備を開始しております。また、「2030サステナビリティ戦略」との整合も図ってまいります。

② ガバナンス

電通グループでの人権への取組みの統括はグローバル・チーフ・ガバナンス・オフィサーが担っており、業務上の人権対応は専門部署の担当者が行っております（グループ全体をカバーするべく、日本及び海外の両方に配置して連携しております）。

また、グループサステナビリティ委員会では各回必須で「人権」を議題として取り扱い、日本固有の課題についてはdentsu Japanのマネジメントで構成する「電通グループ人権委員会」で対応しております。

③ リスク管理

「統合レポート2023」「人権への取り組み」の項目で記載の通り、2023年度のdentsu Japanを対象に実施した人権デューデリジェンスに基づく重点課題は以下の4分野となっております。

- ・ 委託先の労働環境
- ・ 電通グループ内の労働環境
- ・ 不適切な表現（広告表現の適切性）
- ・ 再委託先における個人情報保護

#### ④ 指標と目標

指標と目標は、以下の2項目となっております。

- ・ グループ全体での人権デューディリジェンスの実施を通じた課題の更なる明確化とそれらを反映した人権啓発活動の更新（人権方針、研修等）。
- ・ 人権に関する取組みの積極的な情報公開と外部ステークホルダーとの対話。

#### (4) 人的資本に関する方針と取り組み

##### ① 基本方針

当社グループのビジョン<「人起点の変革」の最前線に立ち、社会にポジティブな動力を生み出す>には、「人」が創り出す可能性を信じ、そこから生まれる新たな力で社会に貢献していきたいという思いが込められております。この実現のためには、我々の最大の資産であるユニークで多様な人財の力を解き放ち、その力を掛け合わせてゆくことが重要と考えております。

こうした前提のもと、当社グループの人的資本のとらえ方の根幹にあるのは「人は誰でも『貢献したい。成長したい。』という気持ちを持っており、仕事を通じて自身の成長を実感することに喜びを感じる」という信念であります。こうした人の自律的な成長意欲を信じ、誰もがチャレンジし成長する機会が得られる環境を実現することで、人的資本、つまり「人」の可能性に投資し、そのケイパビリティを拡張していく経営を進めてまいります。

##### ② 戦略

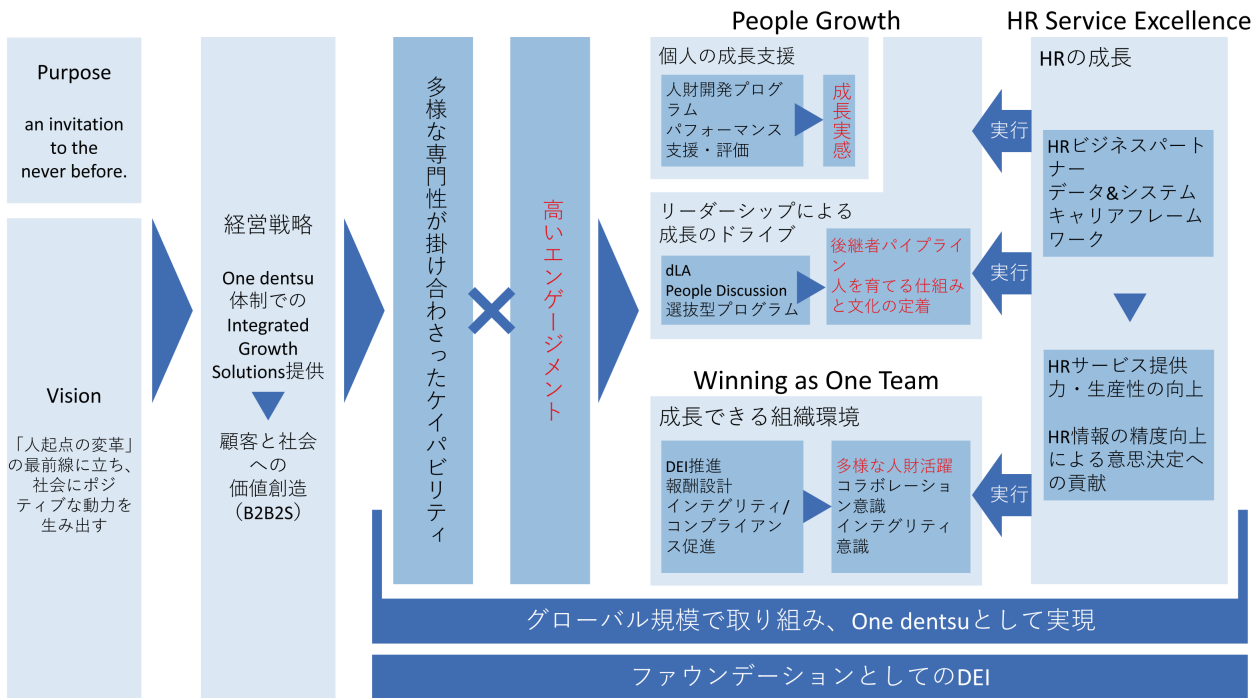
「人起点の変革」を推進し社会に貢献していくために、当社グループは従業員のユニークで多岐に渡るケイパビリティを統合し、顧客の持続的成長を実現する「インテグレートッド・グロース・ソリューション（IGS）」に注力してまいります。このIGSによる成長をグローバルに実現していくことを目指した体制として、2023年より、世界の4つの地域が一体となった経営体制を発足しました。更にグローバル共通の事業の枠組みとして「One dentsu オペレーティング・モデル」を発表することで、地域/事業領域ごとの協業を促し、より統合されたサービスが提供しやすい業務体制を整えることに着手しました。一方で、このビジネス変革を規律をもって遂行するために、ガバナンスと内部統制の再構築も経営戦略の要として位置付けました。体制整備とともに、インテグリティを重視した組織風土の醸成を鍵とし、意識行動改革に向けた取り組みを進めております。

これらの経営戦略、重要課題に添えていくためには、「人」の可能性をどのように拡張していくかが大きな焦点ですが、これには、大きく二つの望ましい状態の実現が必要と考えております。まず、多様な人財が繋がり合い、ともに学び、互いの専門性を掛け合わせることで組織・個人ともに高いケイパビリティを持っている状態です。これは当社グループならではの「統合」されたソリューションの提供に不可欠なものであります。そしてもう一つは、従業員一人ひとりがインテグリティを持ちチームに前向きに貢献しようとする意識、エンゲージメントが高まっている状態です。この二つの状態をグローバルに実現できることが、One dentsuで「人」の可能性を高め、経営戦略実現を支援している姿であり、我々の目指すところでもあります。

2023年度からは、この目標に対しての取り組みを一段と加速してゆくことができました。まず、1月よりグローバル企業で人事プロフェッショナルとして経験を積んできた谷本美穂が新チーフ・HR・オフィサー（CHRO）として参画し、グローバル横断的な人事リーダーシップチームを構築しました。これにより従来、日本市場、海外市場それぞれに向けた組織として運営されていた人事部門をワンチームとして主要ポジションと責任領域を再定義し、より積極的な情報共有や協業を可能にしました。この中でCHROのもと世界4地域の人事責任者が集合して必要な戦略や課題を集中的に議論する場を年2回設定し、グローバルで一貫した戦略体系を構築するに至りました。

・人事ミッション

グローバル人事戦略の起点となるのは、人事領域の担当者が何を指して仕事をするのかを定めたミッションであります。CHROと4地域の代表、またタレントや報酬、人財データなどの専門分野のリーダーが議論し確立したのが、「1つのチームになり、仲間の力を引き出す」というミッションであります。これには、人事領域の各チームが垣根無くそれぞれの力を出し合い、従業員一人ひとり、そして組織全体の秘める可能性を解き放つ、という我々の役割を明確に表しております。この人事ミッションのもと、経営戦略の支援・ビジョンの実現に向けた具体的な注力領域などを定めた三つの柱から成る人事戦略体系を構築しております。



赤字項目をアウトカムの中でも重要な要素と捉え、指標を設定

・人事戦略1：People Growth（人の成長）

人の成長をどのように実現するかは、言うまでもなく人財戦略の最重要な柱であります。従業員一人ひとりの成長はもちろんのこと、組織が変革を求められている状況においては、リーダーがいかにか成長をドライブできるかが重要であります。組織が発揮できる能力は、それを率いるリーダーの行動が与える影響により、大きく異なると考えるためです。

当社グループにおいても、人と組織の成長を加速する鍵となるのはリーダーシップの在り方であると考え、人的資本投資の中でも優先的に取り組みを進めております。

i) dentsu Leadership Attributesの定義

「dentsuの目指す姿」を牽引するリーダーシップを見極め、育てることを重点課題と捉え、dentsuのリーダーが持つべきリーダーシップ行動要件を「dentsu Leadership Attributes (dLA)」として言語化・定義しました。dLAは組織としてどのような行動が推奨され評価されるべきなのかを示す5つの要素から構成されております。変革力を表すDrive Change、イノベーション力を表すFoster Innovation through one-dentsu、人と組織の育成力を表すNurture People & Culture、顧客と社会へのソリューション提供をリードする力を表すLead with Client at Heart、グローバルなリーダー力を表すDemonstrate Global Leadership。2023年はまずdentsu Japanの主要役員の評価指標としてこの要件の導入を開始しました。今後これらの要素は人財選定・評価・育成の指針となっていきます。



## ii) 人財を見極め、育てるためのディスカッション

今後のリーダー人財候補者の特定・育成に向けては、dLAに基づいた「People Discussion」（人財についてレビューをするディスカッション）をグループ・各リージョンの経営層を対象に部門ごとに実施しました。この活動の結果、2023年度におけるグループ・マネジメント・チームの主要15ポジションについて、当該部門における有力人財の可視化、後継者候補の選定を行うとともに、育成投資についての焦点を絞ることができました。さらに、この可視化を通じ、より若年の後継候補プールを厚く設定することが課題の一つとして確認できたため、2024年度は組織の最上位から数段階広げた層を議論対象とし、より深く広い人財パイプライン作りを目指しております。

## iii) 高ポテンシャル人財、戦略領域人財への投資

People Discussionを通じて可視化された人財に対してはそのポテンシャルを最大化すべく、戦略的なグローバルで多様な環境での自身をストレッチさせる業務の経験機会、スキルや視野を広げる育成プログラムを提供してまいります。2023年の11月にはOne dentsuオペレーティング・モデル推進に向け組織を改編しましたが、この新組織におけるグローバルリーダーの抜擢の際には、重点人財に成長につながる体験をさせることも意図されております。また、育成プログラムの代表的なものとしてはトップビジネススクールと連携し、dentsuらしさも追求した次世代リーダー育成プログラム「Leading High Performing Organization」、日本事業の強みである統合的なクライアントソリューションをグローバルに広めていく「EIGYO」プログラムなどを提供しております。両プログラムを通じてのべ100名以上が参加し、リーダーとしての成長機会とともに地域・事業を越えたネットワーキングの場を得て活躍しております。2024年度はこれらのプログラムに「One dentsuオペレーティング・モデル」に即したブラッシュアップを加え発展させてまいります。

また、当社グループが目指す成長に向け、日常的なパフォーマンス支援、評価フィードバックの促進に加え、幅広い従業員に向けたスキルアップやリスキリングも促進しております。幅広い事業ニーズに応えるためのオンライン学習プラットフォームではデータテクノロジー、マーケティングからクリエイティビティを養うリベラルアーツまで、幅広い領域を網羅したコンテンツを提供しております。これらの取り組みも通じ、重点分野と位置づけるCT&T領域では人財強化を継続しており、日本市場で同領域に携わる人員の構成割合は37.0%（2022年12月末時点）から39.2%（2023年12月末時点）に伸長することができました。

## iv) 人を育てる仕組みと文化の定着に向けて

今後継続的に十分な効果を出していくため、ここまで挙げた各種施策は継続的なサイクルの仕組みとして設計されており、今後はこれを通じた「リーダーがリーダーを育てる」文化を定着させていくことを目指します。具体的には、dLAの各種人事施策への組み込みと定期的なPeople Discussionの運営・対象範囲の拡大を通して、人財の可視化や戦略的人財配置などの直接効果にとどまらず、議論に参加する各リーダー自身の人財育成意識に働きかけてまいります。今後はこの成果を確認すべく、プロセスとしての対話時間や結果としての後継者準備率をモニタリングする一方で、エンゲージメント調査を通じ、従業員側の成長実感がどの程度得られたのかも併せて計測してまいります。これら複合的な指標を用いて、People Growthの進捗を確認してまいります。

## ・人事戦略2：Winning as One Team（ワンチームとなって勝つ組織）

当社グループの強みは多様でユニークな個の力を掛け合わせて価値を生み出すところに存在し、そしてそこに我々ならではのクリエイティビティが生まれると考えます。その価値発揮のため、グローバルに存在する人財の一人ひとりが個々の強みを発揮するに留まらず、同じ目的に向かってコラボレーションすること、つまりワンチームになることを重視しております。その素地となるのはインテグリティに基づくdentsuらしいカルチャーづくりとDEIであると捉えて、重点的に活動を行っております。

i) 地域性に応じたDEIへの多様なアプローチ

グローバルに事業を展開する当社グループでは、DEIへの取り組みは一貫性を持たせたグローバル施策と、地域の事情を汲んだ実効性のあるローカル施策のバランスを考慮しつつ進めております。人材の多様性についての課題認識は地域社会ごとに異なり、時にセンシティブな要素もはらんでおります。4つの地域ごとにチーフ・エクイティ・オフィサー（日本はチーフ・ダイバーシティ・オフィサー）を配置し、地域の状況に即したきめ細かい活動が行える体制を築いております。

グローバル単位ではジェンダーの多様性を共通の取り組み課題と位置づけ、数値目標として2030年度までに女性リーダー比率を45%にすることを掲げております。2023年末の実績値は32.4%であり、年初に目標として掲げた32.5%にわずかに届かない結果でした。この目標は役員報酬のKPIにも組み込まれていることもあり、結果を経営陣でも十分に認識した上で、今後の改善に向けて引き続き経営陣のコミットメントを高めてまいります。

またもう一つの多様性である国籍視点では、国に関係なく人材が活躍できる環境の整備として、グループ内で短期・中長期に人材が交流する機会づくりや、国を跨いだ異動を円滑化するポリシーの整備も行っております。なお、2024年度からはDEI領域を人事部門の管轄とすることで、多くの人事施策と密接に連携した推進ができる体制を築いてまいります。

ii) エンゲージメント調査を通じた組織カルチャーについての課題の特定

従業員がチームとして前向きに協力し合う文化の形成には、エンゲージメントは最も重要な要素の一つです。当グループでは毎年の調査で、従業員の満足度と推奨度からエンゲージメントスコアを算出しており、全グループ単位と地域・会社などの部門単位で課題を特定した上で改善に取り組んでおります。また役員報酬のKPIにも組み込んでおります。

直近の調査結果からは、日本と海外それぞれで組織カルチャーについての課題がある事が捉えられており、日本では将来性、経営リーダーシップ、イノベーションといった項目へのスコア（信頼や期待感）、海外ではビジョン・戦略、人材開発、経営からのコミュニケーションなどの項目へのスコアが重点課題であると捉えております。2023年度は、経営からのコミュニケーションやメッセージの明確性に改善の機会があると捉え、国内・海外ともに経営層からメッセージなどの情報発信・Town Hall Meetingなどの直接インタラクションの機会を数多く設定しました。今後スコア改善には更に踏み込んだ戦略のメッセージや双方向のコミュニケーションが重要と考え、2024年度にはコロナ禍後初めてグループ内主要人材を東京に集めたシニアリーダーシップミーティングを実施するなど、より密度の濃い活動を展開いたします。

他方、ガバナンス観点で重視される個人のインテグリティやコンプライアンス意識についての回答は、日本・海外とも比較的高いスコアを記録しました。これを前向きな機会と捉え、更なる意識向上や活動改善の取り組みを進めてまいります。

iii) フレキシブルで生産性の高い働き方ができる環境の整備

従業員が十分に活躍できる環境整備として、労働環境の改革にも継続的に取り組んでおります。ハイブリッドワークを前提とした柔軟性の高い働き方を引き続き推奨しつつ、各地域で年間2～4日の特別休暇の付与、各社・各現場においてメンタルヘルスをサポートする人材のためのMental Health First Aider資格取得支援など、多角的な施策を打ち出しております。

日本で継続してきた労働環境改革においては、勤務管理や従業員見守りなどに関する意識・活動のベースをもちつつ、ハイブリッドな働き方などの現場実態に即し、今後の持続的成長に向けた活動を継続しております。

iv) 多様な能力のコラボレーションを高める従業員意識

多様な従業員が安心して能力を発揮し、コラボレーションを通じてより良いソリューションを生み出していく組織文化では、それを育む従業員の意識が重要であります。DEI活動では多様な人材が活躍できる仕組みを作る一方で、様々な「違い」のある従業員同士がその差を理解し、互いに尊重し合いながら働くことができる意識と、そのための場づくりの活動にも注力しております。この成果を確認するべく、エンゲージメント調査に盛り込んでいる「敬意/Respect」のスコアを指標とし、各従業員が職場で他者から尊重されていると感じられているかどうかを注視してまいります。



同様に、コラボレーションに対する意識、インテグリティに対する意識についても、対応するエンゲージメント調査のスコアをモニタリングし、関係施策のPDCAに繋げてまいります。組織文化の状況を一つの指標で定量的に測定していくことは困難ではあるものの、当社グループの目指す状態を構成する要素として、互いへの敬意、コラボレーション意識、インテグリティ意識の水準を把握し、総合値としてのエンゲージメントとの関係性にも着目することで、Winning as One Teamの推進に活用してまいります。

・人事戦略3：HR Service Excellence（最良の人事サービスとパートナーシップ）

People Growth、Winning as One Teamの各戦略に基づく一連の施策を具現化していく際、人事部門は事業領域と質の高いパートナーシップを築くことが重要であります。この実現のため、人事部門の専門性と生産性を高め、人と組織の面から経営戦略や意思決定を支えていくグローバル体制を構築しております。具体的には、経営・事業に寄り添うHRビジネスパートナー（HRBP）と、人財マネジメントや報酬設計などの専門チームから成るCenter of Excellence（CoE）を両輪とし、組織的なケイパビリティを高めております。

i) 事業変革に対応したHRBPサポート

ビジネスに最も近い位置で様々な支援を行うHRBPは、人事パートナーシップの要であり、その能力を向上させることが人事サービスの質に直結します。海外においては直近、新たな事業オペレーティング・モデルに合わせHRBPの配置を見直し、密にビジネスニーズに応えられる体制を構築しました。特に新たな組織設計に基づく「プラクティス」提供部門に対して迅速にサービスを展開できるよう、整備を進めております。

並行してグループ内最大の拠点である日本におけるHRBP機能の導入も試験的に進めており、海外の各地域で先行する知見を取り込みつつ、(株)電通グループでのサポートを開始いたしました。2023年度には日本でのコーポレート部門に対するPeople Discussionを実施しましたが、その際、HRBPの役割をもつ人事メンバーが各部門リーダーと対話を重ねる機会を設けました。この試みにより、組織独自の課題の明確化や、グローバルリーダー候補となる可能性がある人財の把握などの成果が出始めております。

ii) HRサービスインフラの整備

人事部門の活動やサービスを支える人財データ領域への投資・活動も継続しており、直近では特にデータの精度向上、及びグループ共通のデータ項目整備に注力しております。中でも日本には数多くの法人が存在するため、他地域と比べて人財情報の共通定義を設けることが困難な状況でしたが、2023年度に統一データテンプレートを開発し、各社の人財状況を同じデータ項目で俯瞰することが可能になりました。これにより、今後の各施策のKPIモニタリングの精度が上がるだけでなく、ファクト情報に基づいた将来の組織戦略を描くことが可能になります。これらの取り組みを通じ、従来は地域・個社ごとにあった情報の統合が可能になり、グループ単位での戦略的な意思決定に寄与できる基盤を整えつつあります。

また、人財データ把握の枠組みの一つとしてグループ共通の職務・等級フレーム「One Dentsu Career Framework」の導入を進めております。海外で組織横断的に定着してきたこのフレームワークについて、2023年度はグループ経営層への導入を始めました。将来的には、当社グループに存在する全ての職務・等級を同じ単位で把握することが可能になり、より正確な人財データの提供、戦略的なリソースマネジメント及び人財の配置、従業員のキャリア選択肢の拡大など、様々なかたちで応用の幅が広がります。2024年度には等級（ジョブレベル）をグループ共通で把握することを目指してプロジェクトを推進しております。

もう一つ重要な柱として日常業務の効率性を高める取り組みも継続しており、作業量の多いオペレーション業務についてはプロセスの最適化や自動化、コスト効率の高いニアショア・オフショア地域でのシェアードサービスの活用を推進しております。地域間の業務の違いも考慮しながら、全体最適化が望ましい業務についてはプロセスやシステムを見直し、グローバルでの統合、標準化などを通じ、更なる生産性の向上を進めていく考えであります。

### 3 【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おります。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、又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、グループの戦略、経営目標達成に影響を及ぼす可能性のある不確実な将来の事象としての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及び仕組み作りを行っております。

なお、当社グループは、グループの持続的成長と価値提供のための重要課題として、マテリアリティを策定し2023年8月に公表しております。マテリアリティに関する詳細は、「2 サステナビリティに関する考え方及び取組」をご覧ください。「One dentsuオペレーティング・モデル」導入に伴う、既に認識している主要なリスクの見直しやマテリアリティとの関連付け、新たに追加するリスクについては、後述のグループリスク委員会での検討を進めております。

また、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。

#### 当社グループのリスク管理体制

当社グループでは、「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」に記載のコーポレートガバナンス体制図にあるコーポレート・ガバナンス体制の下、リスクの管理を所管するグループリスク委員会を設置し、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及び顕在化した場合の影響の最小化のため、リスク対応の責任者となるリスク・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ております。対応すべきリスクとその評価は、グループリスク委員会で定期的に見直しその対応状況とともにグループ・マネジメント・ボードならびに取締役会に定期的に報告しております。2024年より、グループ全体のリスク管理および内部統制を統括するグローバル内部統制 & リスク責任者をグループ・マネジメント・チームの一員として新たに任命し、グループリスク委員会の委員長であるグローバルCEOの下、グループ全体のリスク管理活動を推進しております。また、「One dentsuオペレーティング・モデル」の導入に伴い、グループリスク委員会傘下に、4リージョン並びに主要ファクションのリスク委員会を配し、グループリスク委員会がグループ横断的にリスク管理を統括できる体制を整備しております。

#### 主なリスク項目とその対応策

##### （1）景気変動及び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。世界経済は緩やかな回復基調にあるものの、地政学上のリスクの顕在化やインフレ再燃懸念等により、まだ不確実な状況と言わざるを得ません。

また、2020年以降のコロナ禍の影響は、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、より個人化された体験が重要になっております。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、生成AIの活用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、データとテクノロジーを活用した顧客体験の設計や体験価値の向上に拡大しております。これらのニーズに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2024年を最終年とする中期経営計画を2021年に公表し、着実に実行してまいりました。現在、「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」に記載した2024年度のアクションプランを遂行するとともに、2024年下期に向け次期中期経営改革を策定中です。現中計では、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 (CT&T)」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、2023年通期には、その売上総利益構成比を32%にまで高めてまいりました。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、投資パフォーマンスの管理不十分、事業環境変化を認識するインテリジェンスの不足などの理由で、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。

## (3) 人的資本に係るリスク

当社グループの成長力及び競争力は、優秀な人財の獲得と維持による人的資本の拡充に依存します。そのため、労働市場の逼迫による人財不足や当社グループのレピュテーションやブランディングを効果的に確立できない等に起因して、当社グループが必要な人財を十分に維持・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、当社グループの戦略目標の実現のためには、従業員のエンゲージメントが重要であり、グループ内で、DEIなどを含めたビジョンや価値観を実行できず、従業員のモチベーションを保つことができなかった場合、従業員のロイヤルティが低下し、優秀な人財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、ビジョンを「人起点の変革」の最前線に立ち、社会にポジティブな動力を生み出すと定めており、その推進のため、従業員が性別、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おります。また、2021年度からは、グループ全体でのエンゲージメント調査を継続的に実施し、従業員の声に耳を傾け、組織課題の発見・改善を目指すとともに、従業員エンゲージメントスコアの役員報酬への反映を進めています。

また、この「人起点の変革」の加速と経営のさらなる高度化を実現すべく、グループ・リーダーシップの要件定義を明確にしたうえで、2023年1月から「グループ・マネジメント・チーム」によるグローバル経営体制に移行し、2024年からは、グローバルCEOの下に、グローバルCOO、グローバル・プレジデント - グローバル・プラクティス、グローバル・プレジデント - データ&テクノロジーを新設し体制強化を図っています。あるべきガバナンスを浸透させていくのはリーダーの役割という観点から、当社グループのあるべき姿を牽引するリーダーシップを見極め、育て、組織全体にポジティブな影響を与えていくため、リーダーシップの後継者計画についても、その育成システムの確立とともに進めております。

## (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、構造改革の加速を推進しております。2024年度より顧客企業の窓口をグローバルで一本化し、高度なプラクティスのより迅速な提供と、オペレーションの効率向上により、顧客企業の更なる成長支援を目指すグローバル共通の事業管理モデル「One dentsuオペレーティング・モデル」の導入を進めております。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。また、事業環境や構造改革の変化に社内体制が対応できなかった場合には、内部統制の弱体化、管理システムの不備が顕在化するリスクがあります。

## (5) 競争環境と構造変化に起因するリスク

### ① 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おります。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、生活者一人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、当社グループの従来の中核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。また、マーケティング、テクノロジーとコンサルティングの融合領域における有力なプレイヤーとしての当社グループのレピュテーションやブランディングを効果的に確立できなかった場合に、この領域のビジネスを十分に獲得できない可能性があります。

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やクリエイティブ性を、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インテグレートッド・グロース・ソリューションを提供するモデルを確立し、戦略から実施までエンド・トゥー・エンドの統合サービスを提供していくと共に、人材の育成にも力を入れてまいります。

### 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、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。

当社グループは、グローバル・アクセラレーター・クライアント（重要顧客企業）とのパートナーシップを強化しビジネスの獲得率や定着率を向上させるとともに、そういったクライアントに対して、提供する統合ソリューションの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おります。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、常に最適の顧客体験を提供するための統合ソリューションを顧客企業に提供しております。

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に対応できない場合、又は変化に適切に対応した取引条件や形態を取ることができなかった場合に、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及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 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。

#### (6) のれん及び無形資産の減損リスク

当社は2013年3月に英国の大手広告会社Aegis Group plcを買収、その後もグローバルレベルで多数の会社の買収を実施したことに伴い、多額ののれん及び無形資産を計上しております。

当社グループは、買収案件の投資リターンの定期レビューや、減損の兆候の有無にかかわらず年に一度毎年第4四半期会計期間中、もしくは減損の兆候を認識した場合はその都度行うのれん減損テストを通じて、投資パフォーマンスの予期せぬ大規模な悪化を防ぐための管理を行っております。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のれんの減損テストを行った結果、APACののれんが配分された資金生成単位グループにおいてのれんの全額及び無形資産の一部について減損損失678億4百万円を認識しました。今後の減損テストの結果、再び巨額の減損損失が発生した場合、当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### (7) 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・サービスや事業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、従業員又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及びデータの機密性、完全性又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、又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、進化する脅威の重要性を継続的に評価し、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おります。

#### (8) サステナビリティ課題に係るリスク

当社グループは、2021年1月に策定した「2030サステナビリティ戦略」に、5つのマテリアリティ（「企業倫理とコンプライアンス/データセキュリティ」「DEI」「人的資本の開発」「気候変動へのアクション」「イノベーションに導くリーダーシップ」）を反映したアップデートを行い、同戦略に掲げた環境、社会性、ガバナンス、及び事業をも含めた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。

2024年より、気候変動リスクへの対応をはじめとする「2030サステナビリティ戦略」の実行を統括するグローバル・チーフ・サステナビリティ・オフィサーを任命いたしました。

## (9) 法規制・訴訟等に係るリスク

### ① 労働法規に違反するリスク

当社グループは、従業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、当社グループの従業員のモチベーション及びパフォーマンスの低下、優秀な従業員の外部流出、多様な人財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きた労働環境改革により、国内における従業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（データ・ガバナンス）

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、個人情報保護法及びEU一般データ保護規則等の法令又は諸規制を遵守し、また、これら法令又は諸規制の改定に迅速に対応しており、またグループ共通の「グローバルデータ保護原則」を制定しており、現時点においてこれらの法令又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、これら法令又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・課徴金等を受けるリスクを内包しております。

なお、前連結会計年度の有価証券報告書に記載した東京2020オリンピック・パラリンピック関連事案については、調査検証委員会からの提言を受け、社会に対する責任意識と透明性を高め、自分たちが守るべきルールやプロセスを明確にすることを目的とした「意識行動改革」をdentsu Japan改革委員会が具体化し、その施策を推進しております。

## (10) 災害、事故並びに地政学に関わるリスク

当社グループが事業を遂行又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、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。

#### 4 【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>

2023年の世界経済は、ロシアによるウクライナ侵攻の長期化、世界的な物価上昇とそれに対処するための各国中央銀行による金融引き締め、米国の一部金融機関の破綻による金融不安など、先行き不透明な状況が続きました。

こうした環境下、当期（2023年1月1日～12月31日）における当社グループの業績は、売上総利益は前期比2.3%増となりました。売上総利益のオーガニック成長率は△4.9%でした。物価上昇及びコロナ禍からの回復に伴う諸経費の増加、人員増等による人件費の増加などにより販管費が増加したため、調整後営業利益は同20.0%減、オペレーティング・マージンは同390bps減、親会社の所有者に帰属する調整後当期利益は同31.3%減、減損損失の計上などにより、営業利益は同61.5%減、親会社の所有者に帰属する当期損失は107億14百万円（前期は当期利益598億47百万円）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及び一時的要因を排除した、恒常的な事業の業績を測る利益指標であります。

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、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。

当期の連結業績（単位：百万円、△はマイナス）

科目	当期	前期	前期比・差
収益	1,304,552	1,246,401	4.7%
売上総利益	1,144,819	1,119,519	2.3%
営業利益	45,312	117,617	△61.5%
親会社の所有者に帰属する当期利益	△10,714	59,847	—

※ 従来、「その他の収益」に表示していたコンテンツ事業の収益分配金は、当期において「収益」に含めて表示することに変更しております。また、従来、当該収益分配金に関連する費用として「その他の費用」に表示していた長期前払費用償却費等は、収益の控除項目として「収益」に含めて表示することに変更しております。これに伴い、前期については、当該表示方法の変更を反映した遡及修正後の金額を記載しています。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 2. 作成の基礎 (5) 表示方法の変更 (連結損益計算書)」を参照ください。

当期の主要な利益指標（単位：百万円、△はマイナス）

科目	当期	前期	前期比・差
調整後営業利益	163,515	204,307	△20.0%
オペレーティング・マージン	14.5%	18.4%	△390bps
親会社の所有者に帰属する調整後当期利益	89,839	130,835	△31.3%

※ 2022年11月にロシア事業の譲渡契約を締結したことから、譲渡が完了するまでの期間に発生するロシア事業に係る営業損益は、一時的要因として当期の調整後営業利益には含めておりません。これに伴い、前期については、前期に調整後営業利益に含めていたロシア事業に係る営業損益を排除して組替表示しております。

#### <当期の連結業績のポイント>

売上総利益については、連結オーガニック成長率は△4.9%でしたが、為替影響やM&Aによる収益貢献により、前期比2.3%の増収となり、3年連続で上場来最高となりました。調整後営業利益は、オーガニック成長がマイナスとなったこと及び販管費の増加等により、前期比20.0%の減益となり、オペレーティング・マージンは前期比390bps減少し、14.5%となりました。

事業における減益に加え、APACにおいて678億4百万円の減損損失を計上したことなどにより、制度会計上の営業利益は453億12百万円と前期比61.5%の減益となりました。また、親会社の所有者に帰属する当期利益は107億14百万円の損失計上となりました。

前年に続き、カスタマー・トランスフォーメーション&テクノロジー（CT&T）領域に注力するM&Aを推進し、CRMコンサルティング事業を展開するスペインの「Omega Customer Relationship Management Consulting, S.L.」、米国のB2Bエクスペリエンス&コマース・エージェンシー「Shift7 Digital, LLC.」、デジタルクリエイティブコンテンツの制作とマーケティングのパーソナライゼーション支援をグローバルに展開する英国の「Tag Worldwide Holdings Ltd」、デジタルファーストのクリエイティブエージェンシー事業を展開するドイツの「RCKT GmbH」等を買収しました。

日本でのCT&T領域の二桁成長や、新規連結した各社の貢献の一方、海外各リージョンでのCT&Tにおけるプロジェクト遅延と規模縮小なども影響し、同領域の売上総利益が全体に占める構成比は前期と同水準の32%となりました。

#### <当期の連結業績：地域別>

当連結会計年度より、報告セグメントを変更しております。当連結会計年度の比較・分析は、変更後の区分に基づいております。詳細は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 連結財務諸表注記 6.セグメント情報 (3) 報告セグメントの変更等に関する事項」をご参照ください。

##### 1. 日本

広告市況は軟調に推移しましたが、CT&T領域は二桁の成長をとげ好調を維持し、売上総利益のオーガニック成長率は1.6%、売上総利益は4,489億98百万円（前期比1.8%増）で3年連続で過去最高を更新しました。物価上昇及びコロナ禍からの回復に伴う諸経費の増加、人員増等による人件費の増加などにより、調整後営業利益は1,034億40百万円（同2.1%減）、オペレーティング・マージンは23.0%（前期は23.9%）となりました。

##### 2. Americas（米州）

Americasにおける売上総利益のオーガニック成長率は△7.2%となりました。主要マーケット別にみると、カナダ、ラテンアメリカなどは堅調でしたが、CT&Tにおけるプロジェクト遅延と金融・テックセクターを中心とした市況の悪化などによる顧客企業のメディア出稿の減少が影響し米国などは厳しい状況となっています。為替レートが全般的に円安となっていること及びM&Aにより、Americasの売上総利益は、3,220億78百万円（前期比1.6%増）、調整後営業利益は730億30百万円（同7.1%増）、オペレーティング・マージンは22.7%（前期は21.5%）と、いずれも前期を上回りました。

##### 3. EMEA（ロシアを除くヨーロッパ、中東及びアフリカ）

EMEAにおける売上総利益のオーガニック成長率は、第2四半期及び第3四半期に発生したDACH（ドイツ・オーストリア・スイス）区域での複合的な事業変革とシステム・インテグレーションを背景とした一時的財務影響等により、△10.9%となりました（同影響を除くと△7.6%）。主要マーケット別にみると、スペイン、オランダなどは堅調でしたが、イギリス、スイス、ドイツ、フランスなどは厳しい状況となっています。為替レートが全般的に円安となっていること及びM&Aにより、EMEAの売上総利益は、2,375億23百万円（前期比2.0%増）でしたが、DACH区域での一時的財務影響、物価上昇及びコロナ禍からの回復に伴う諸経費の増加などにより、調整後営業利益は242億38百万円（同53.3%減）、オペレーティング・マージンは10.2%（前期は22.3%）となりました。



#### 4. APAC（日本を除くアジア太平洋）

APACにおける売上総利益のオーガニック成長率は△8.2%となりました。主要マーケット別にみると、台湾などは堅調でしたが、中国、オーストラリア、インドなどは厳しい状況となっています。為替レートが全般的に円安となっていること及びM&Aにより、APACの売上総利益は、1,132億35百万円（前期比0.8%増）でしたが、物価上昇及びコロナ禍からの回復に伴う諸経費の増加、人員削減費用の計上などにより、調整後営業利益は79億57百万円（同64.3%減）、オペレーティング・マージンは7.0%（前期は19.8%）となりました。

地域別のオーガニック成長率（△はマイナス成長）

	当期	2023年度 第4四半期 (10-12月)	2023年度 第3四半期 (7-9月)	2023年度 第2四半期 (4-6月)	2023年度 第1四半期 (1-3月)
日本	1.6%	0.9%	3.0%	3.4%	△0.2%
Americas	△7.2%	△9.3%	△6.6%	△7.4%	△4.9%
EMEA	△10.9%	△13.6%	△17.2%	△12.7%	3.4%
APAC	△8.2%	△8.6%	△9.1%	△7.0%	△7.8%
連結	△4.9%	△6.6%	△6.0%	△4.7%	△1.6%

#### <当期における中期経営計画の進捗について>

2023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、経営目標等は、以下のとおりであります。

##### 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%とする。
- ・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%を確保する。

##### 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（IFRS第16号の適用影響を控除したベース）。
- ・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%とする。

##### ④ ESG経営の推進

- ・2030年度までにCO2排出量を46%削減、2030年度までに再生可能エネルギー使用率100%を達成（利用可能なマーケットに限定）する。
- ・従業員エンゲージメントスコアを向上させる。
- ・従業員のダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DEI）の強化。2030年度までに女性管理職比率を30%とする。

なお、④の2030年度までに女性管理職比率を30%については、女性リーダー比率45%へと目標を変更しております。

以上の経営目標等に対し、2023年度の進捗は以下のとおりでした。

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年度は連結13.1%、2022年度は連結3.2%、2023年度は△4.9%となりました。目標値の平均成長率4～5%を、3年間の平均で下回っております。

- ・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：

2020年度は27.5%、2021年度は29.1%、2022年度は32.1%、2023年度は31.9%となり、中長期的に上昇しております。

② 収益性と効率性の改善

- ・調整後オペレーティング・マージン：

オペレーティング・マージンは、2020年度は14.8%、2021年度は18.3%、2022年度は18.4%、2023年度は14.5%となりました。2023年度は、目標レンジを下回る結果となりました。

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）：

2021年度末及び2022年度末のNet Debt/調整後EBITDA倍率はマイナスとなっており、2023年度末のNet Debt/調整後EBITDA倍率は0.59倍であり、1.5倍を下回っております。

- ・配当性向（基本的1株当たり調整後当期利益ベース）：

2020年度は28.5%、2021年度は30.0%、2022年度は32.0%、2023年度は35.0%となり漸進的に引き上げております。（なお、2023年度は、DACH（ドイツ・オーストリア・スイス）区域での複合的な事業変革とシステム・インテグレーションを背景とした一時的財務影響と、年内に計上した退職費用について、過去の一貫性に配慮し足し戻した「控除後基本的1株当たり調整後当期利益」ベースでの配当性向です。）

④ ESG経営の推進

- ・2030年度までにCO2排出量削減と再生可能エネルギー100%（利用可能なマーケットに限定）：

詳細は、「サステナビリティに関する考え方及び取組 (2) 気候変動へのアクション ③目標と実績」をご参照下さい。

- ・従業員エンゲージメントスコアの向上（全社員対象の調査を毎年実施）：

2023年度のスコアは以下のとおりとなっております。

- ・当社グループ全体 66（2021年度スコア68、2022年度スコア68）
- ・国内 60（2021年度スコア63、2022年度スコア60）
- ・海外 69（2021年度スコア70、2022年度スコア71）

- ・従業員のダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン（DEI）の強化。2030年度までの女性リーダー比率向上：

2023年12月末時点における当社グループにおける女性リーダーの比率は、当社グループ全体で32.4%であります。

<財政状態の状況について>

当期末は、前期末と比べ、主に「のれん」が増加したものの、「現金及び現金同等物」が減少したことなどにより、資産合計で1,070億25百万円減少し、3兆6,344億1百万円となりました。一方、負債については、主に「社債及び借入金」が減少したことなどにより、負債合計で644億53百万円減少し、2兆7,216億46百万円となりました。また、資本については、主に配当金の支払いなどにより「利益剰余金」が減少したことなどから、資本合計は425億72百万円減少し、9,127億55百万円となりました。

なお、前連結会計年度及び当連結会計年度において、主に、ロシア事業に関する資産及び負債を、「売却目的で保有する非流動資産」及び「売却目的で保有する非流動資産に直接関連する負債」に分類しております。詳細は、「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 13. 売却目的で保有する非流動資産」をご参照ください。

中期経営計画において、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（IFRS第16号の適用影響を控除したベース）としていく方針であります。

## (2) キャッシュ・フローの状況

当期末の現金及び現金同等物（以下「資金」）は、3,906億78百万円（前期末6,037億40百万円）となりました。主に財務活動による支出などにより、前期末に比べ2,130億61百万円の減少となりました。

### 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、前期に比べ56億28百万円減少し、752億67百万円となりました。主に税引前利益が減少したことや、運転資本が増加したことなどによるものであります。

### 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動の結果支出した資金は、前期に比べ1,219億50百万円増加し、1,462億97百万円となりました。主に子会社の取得による支出が増加したことによるものであります。

### 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動の結果支出した資金は、前期に比べ345億11百万円減少し、1,536億81百万円となりました。主に長期借入金の返済による支出が増加した一方で、短期借入金の純増減額の増加、長期借入れによる収入の増加、自己株式取得による支出の減少などによるものであります。

## (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（収益）は次のとおりであります。

セグメントの名称	収益(百万円)	前期比(%)
日本	546,501	103.3
Americas	350,455	108.0
EMEA	268,880	102.8
APAC	115,142	100.5
全社	23,574	141.9
計	1,304,552	104.7

(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。

## (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、高い信用格付の維持を目指してまいります。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、又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、2023年度においては、急速な外部環境変化等に万全を期すため、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に努めることとし、配当方針としては、基本的1株当たり調整後当期利益に対する配当性向が2024年度までに35%となるよう漸進的に高めてまいります。なお、2023年度に1年前倒しで同配当性向35%を達成いたしました。

### 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及び制作費の支払等並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TRANSフォーメーション&テクノロジーへのM&A・投資に係る資金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・フローの状況」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、又は債権流動化等の多様な手段の中から、その時々々の市場環境や長期資金の年度別償還額も考慮した上で、機動的に有利な手段を選択し、資金調達を行っております。なお、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、Dentsu International Limited（以下「DI社」といいます。）は5億英ポンド（約900億円）のコミットメントラインを設定しております。また、急速な外部環境変化等に万全を期すため、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おります。

### (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・負債の報告数値及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及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、見積り及び判断を行い、その結果は、資産・負債の簿価、収益・費用の報告数値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及び仮定は、以下のとおりであります。

#### ① 有形固定資産、のれん及び無形資産の減損

当社グループは決算日において、棚卸資産及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、又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又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、資産又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。

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 1. 連結財務諸表注記 15. のれん及び無形資産 (3)のれんの減損テスト」をご参照ください。

#### ② 使用権資産

当社グループは、借手としてのリースについて、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。

当社グループは構造改革の一環として不動産の適正化を行っており、一部の不動産リース契約について、サブリースの活用を見込んでおります。当該リース契約に関する使用権資産の残高は、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サブリース開始時期を含む空室期間に仮定をおいて算定しております。市場環境の変化や予測不能な事象の発生等により上記仮定の見直しが必要となった場合には、翌連結会計年度において使用権資産に係る追加の減損又は減損の戻入れが発生する可能性があります。

#### ③ 金融商品（条件付対価及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、株式及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及び株式買取債務の公正価値等は、観察不能なインプットを用いて割引キャッシュ・フロー法で算定した価額で評価しております。

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



#### ④ 確定給付制度債務の評価

確定給付制度債務及び退職給付費用は、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、又は前提条件が変更された場合、認識される費用及び計上される債務に重要な影響を及ぼす可能性があります。

#### ⑤ 引当金

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

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

#### ⑥ 繰延税金資産の回収可能性

繰延税金資産は、税務上の繰越欠損金、繰越税額控除及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、将来の課税所得及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、認識される費用及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。

5 【経営上の重要な契約等】

該当事項はありません。

## 6 【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、2,048百万円であり、日本におけるものであります。

㈱電通国際情報サービス(注)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(2022年～2024年)の2030年に向けた活動方針「事業領域の拡張(拓くチカラ)」「新しい能力の獲得(創るチカラ)」「収益モデルの革新(稼ぐチカラ)」「経営基盤の刷新(支えるチカラ)」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あります。

(注) 2024年1月1日付で㈱電通総研に社名変更しております。

### (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412百万円であります。

主な活動内容は、セキュリティチェックシート回答提案サービス「Securate」開発、及び新規事業開発に関する研究であります。

### (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392百万円であります。

主な活動内容は、会計ソリューション「Ci\*X」の新製品開発、及び人事管理ソリューション「POSITIVE」のシステム基盤改良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321百万円であります。

主な活動内容は、次世代空モビリティの性能評価手法開発、及びソフトウェア・ファースト※に関する研究であります。

※システム製品の設計において、ハードウェアに先行してソフトウェアを開発し、システム全体の価値を向上させる考え方

### (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181百万円であります。

主な活動内容は、日本製薬工業協会策定の「企業活動と医療機関等の関係の透明性ガイドライン」に対応した情報公開Webサービスの機能強化、及びデータクラウド「Snowflake」の導入テンプレート開発に関する研究であります。

### (5) その他

上記に属さない研究開発活動の金額は740百万円であります。

主な活動内容は、開発基盤「aiuola」の機能強化、都市OSソリューション「CIVILIOS」の機能拡張、及び脱炭素化サービスとプロダクト開発に関する研究であります。



### 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ける投資額は28,892百万円であり、そのうち日本で19,245百万円、Americasで1,635百万円、EMEAで3,258百万円、APACで3,275百万円、全社で1,478百万円です。いずれも主要な内容は、オフィス環境の整備等に係るものであります。

#### 2 【主要な設備の状況】

当社グループにおける主要な設備は次のとおりであります。

##### (1) 提出会社

事業所名 (所在地)	セグメント の名称	設備の内容	帳簿価額(百万円)					従業員数 (名)
			建物 及び構築物	使用権資産	土地 (面積㎡)	その他	合計	
本社(注)1 (東京都港区)	日本	事務所等	1,872	40,802	— (—)	659	43,333	165

(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「その他」は、車両運搬具及び工具、器具及び備品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	使用権資産	土地 (面積㎡)	その他	合計	
Dentsu International Americas, LLC、Merkle Group Inc. 他	本社他 (米国 ニュ ーヨーク 他)	Americas	事務所	1,756 [615]	36,946	— (—)	1,695	40,398	15,373
Dentsu France SAS、Tag Europe Limited他	本社他 (フランス パリ他)	EMEA	事務所	2,426 [224]	15,817	— (—)	3,916	22,159	16,468
Dentsu Corporate Services Ltd.、 北京電通廣告有限公司他	本社他 (オースト ラリア ク レモルネ 他)	APAC	事務所	3,347 [24]	11,230	790 (160)	2,770	18,139	13,175
Dentsu International Limited他	本社他 (英国 ロ ンドン他)	全社	事務所	355 [12]	8,587	— (—)	1,052	9,996	3,060

(注) 1. 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

該当事項はありません。

##### (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) (2023年12月31日)	提出日現在 発行数(株) (2024年3月28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	270,165,354	270,165,354	東京証券取引所 プライム市場	単元株式数100株
計	270,165,354	270,165,354	—	—

#### (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)
2022年11月30日 (注)1	△18,244,646	270,165,354	—	74,609	—	76,541

(注)1. 2022年11月14日開催の取締役会において、会社法第178条の規定に基づく自己株式の消却を決議し、2022年11月30日付で18,244,646株の自己株式を消却しております。

## (5) 【所有者別状況】

2023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)	—	41	48	647	635	92	43,598	45,061	—
所有株式数(単元)	—	738,271	112,874	719,733	677,511	221	450,281	2,698,891	276,254
所有株式数の割合(%)	—	27.35	4.18	26.67	25.10	0.01	16.68	100.00	—

(注) 1. 自己株式4,801,599株は、「個人その他」に48,015単元、「単元未満株式の状況」に99株含まれております。

2. 「その他の法人」及び「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単元及び32株含まれております。

## (6) 【大株主の状況】

2023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	47,937,500	18.06
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	7.16
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	6.04
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	15,290,860	5.76
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RESIL CHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	50 BANK STREET CANARY WHARF LONDON E14 5 NT, UK (東京都中央区日本橋3丁目11-1)	11,228,000	4.23
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	5,247,882	1.98
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	4,984,808	1.88
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	50 BANK STREET CANARY WHARF LONDON E14 5 NT, UK (東京都中央区日本橋3丁目11-1)	4,969,860	1.87
株式会社リクルートホールディングス	東京都中央区千代田区丸の内1丁目9-2	4,929,900	1.86
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RENON TREATY CLIENTS ACCOUNT (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	50 BANK STREET CANARY WHARF LONDON E14 5 NT, UK (東京都中央区日本橋3丁目11-1)	4,124,978	1.55
計	—	133,731,268	50.40

(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4,801,599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（2023年12月時点940,300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）が承継したものであります。
- 3 シルチェスター・インターナショナル・インベスターズ・エルエルピーから、2023年11月21日付で、2023年11月20日現在、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2023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 (%)
シルチェスター・インターナショナル・インベスターズ・エルエルピー	英国ロンドン ダブリュー1 ジェイ 6 ティー エル、ブルトン ストリート1、タイム アンド ライフ ビル5階	22,239,000	8.23
合計	—	22,239,000	8.23

4. 野村證券株式会社並びにその共同保有者である野村アセットマネジメント株式会社から2023年12月6日付で、2023年11月30日現在、それぞれ以下の株式を保有している旨の変更報告書の提出がありました。当社として2023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。

氏名又は名称	住所	所有株式数 (株)	株券等保有割合 (%)
野村證券株式会社	東京都中央区日本橋1丁目13-1	439,821	0.16
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	15,548,400	5.76
合計	—	15,988,221	5.92

5. 三井住友信託銀行株式会社から2023年12月21日付で、2023年12月15日現在、三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社及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2023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。

氏名又は名称	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	6,203,100	2.30
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	7,739,700	2.86
合計	—	13,942,800	5.16

## (7) 【議決権の状況】

## ① 【発行済株式】

2023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 4,801,500	—	単元株式数100株
完全議決権株式(その他)	普通株式 265,087,600	2,650,876	同上
単元未満株式	普通株式 276,254	—	同上
発行済株式総数	270,165,354	—	—
総株主の議決権	—	2,650,876	—

- (注) 1. 単元未満株式には、当社所有の自己株式99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株及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)及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940,300株(議決権9,403個)が含まれております。

## ② 【自己株式等】

2023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	4,801,500	—	4,801,500	1.78
計	—	4,801,500	—	4,801,500	1.78

- (注) 1. 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940,300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、当社の国内子会社である株式会社電通、株式会社電通コーポレートワン及び電通デジタル(それぞれを以下「対象国内子会社」といいます。)並びにDI社その他の当社の一部の海外子会社(以下、DI社を含め、それぞれ「対象海外子会社」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、以下に記載するそれぞれの役職員(以下「対象役職員」といいます。)を対象とした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」、各対象国内子会社における当該制度をそれぞれ「対象国内子会社株式報酬制度」、各対象海外子会社における当該制度を「対象海外子会社株式報酬制度」といいます。)を導入しております。

会社名	対象役職員
当社	グループ・マネジメント・チーム・メンバー(グループ・マネジメント・チーム・メンバーである執行役を含みます。以下本(8)において同じ。)
各対象国内子会社	各対象国内子会社のエグゼクティブ・マネジメント、執行役員及びその他の役員並びにこれらに準ずる従業員であって当社が定めるもの
各対象海外子会社	各対象海外子会社のシニアエグゼクティブ及びその他の役員並びにこれらに準ずる従業員であって、当社が定めるもの

## ① 当社株式報酬制度

### ア 制度の概要

当社株式報酬制度は、当社が上記の目的を踏まえて相当と考えられる額として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対象役職員（その後に退任した者を含みます。以下同じ。）に対し、後記エのとおり、当社の報酬委員会（当社の指名委員会等設置会社移行前においては取締役会）が定める役員株式給付規則に従い、当社の業績に応じて、当社普通株式及び当社普通株式を時価（当社普通株式の1株当たりの時価は、時価の算定を要する日の東京証券取引所における1株当たりの終値（同日の終値がない場合にあっては、その直前の終値）とします。以下同じ。）で換算した額に相当する額の金銭（以下総称して「当社株式等」といいます。）が本信託から給付される業績連動型株式報酬制度であります。後記エのとおり、当社の対象役職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、上記表に記載された当社の対象役職員を対象とします。

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

### ウ 当社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、当社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又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。

### エ 対象役職員に対する当社株式等の給付

当社の対象役職員は、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、各対象役職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」といいます。）。

その後、当該対象役職員は、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、及び残りの半数に応じて算定される数の当社普通株式の権利確定日時点における時価に相当する額の金銭）の給付を本信託から受けることができます。

当社株式等の給付を受ける予定であった当社の対象役職員が権利確定日前に死亡した場合、当該対象役職員の一定範囲の遺族は、所定の手続をとることにより、当該対象役職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。

### オ 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、当社の報酬委員会（当社の指名委員会等設置会社移行前においては取締役会）の決議により決定するものといたします。

なお、本信託の概要は、以下のとおりであります。



(本信託の概要)

- ・ 名称：株式給付信託
- ・ 信託の目的：当社及び各対象国内子会社のそれぞれの対象役職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：当社及び各対象国内子会社のそれぞれの対象役職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又は当社による自己株式の処分を引き受ける方法
- ・ 株式等の管理：当社及び各対象国内子会社の株式報酬制度において本信託に拠出した金額及びそれを原資として本信託が取得した当社普通株式は、自社以外の各会社とその株式報酬制度において本信託に拠出した金額及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。
- ・ 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、当社及び各対象国内子会社を含む当社子会社並びに当社及び各対象国内子会社の対象役職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、当社及び各対象国内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 対象国内子会社株式報酬制度

株式会社電通は2020年度から、株式会社電通コーポレートワンは2022年度から、株式会社電通デジタルは2023年度から、当社と同様の業績連動型株式報酬制度（対象国内子会社株式報酬制度）を導入しております。なお、これらの制度においては、当社株式報酬制度と同様に、対象国内子会社のそれぞれが各対象国内子会社の対象役職員のために拠出する金銭を原資として、当社普通株式が、本信託を通じて取得され、それが本信託から各対象国内子会社の対象役職員に給付されることとなります。

③ 対象海外子会社株式報酬制度

対象海外子会社株式報酬制度において、当該制度の導入後に就任した各対象海外子会社の対象役職員は、当社のグループ報酬委員会（2022年度以前においてはDI社の報酬委員会）の決議及びDI社のStock Incentive Plan Rulesに従い、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「権利付与日」といいます。）に、株式報酬を受ける権利の付与を受けるとともに、権利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連結会計年度が経過した後の一定の日に、当該3連結会計年度における当社の業績に応じて一定数の当社普通株式（対象役職員の居住国の法的規制その他の事情により、当社普通株式を給付することが實際上困難である場合には、当社普通株式の時価に相当する額の金銭）が給付される業績連動型株式報酬制度であり、2021年度から導入されております。業績連動に係る指標の内容及び当該指標を基礎として給付する株式数を算定するための算定方法は、原則として当該3連結会計年度の間継続して対象海外子会社の対象役職員の地位にあったことを条件とする点を除き、当社株式報酬制度におけるものと基本的に同様であります。

## 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、第7号及び第13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(2024年2月14日)での決議状況 (取得期間2024年2月15日～2024年10月31日)	10,000,000	20,000,000,000
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及び価額の総額	10,000,000	20,000,000,000
当事業年度の末日現在の未行使割合(%)	100.00	100.00
当期間における取得自己株式	—	—
提出日現在の未行使割合(%)	100.00	100.00

(注) 当期間における取得自己株式には、2024年3月1日からこの有価証券報告書提出日までの取得自己株式は含まれておりません。

### (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	987	4,418,715
当期間における取得自己株式	250	1,020,181

(注) 当期間における取得自己株式には、2024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	67,700	—
当期間における取得自己株式	—	—

(注) 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。

## (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1 (単元未満株式の売渡請求により売り渡した取得自己株式)	—	—	57	224,934
その他2 (譲渡制限付株式報酬による自己株式の処分)	15,467	64,729,395	—	—
保有自己株式数	4,801,599	—	4,801,792	—

- (注) 1. 当事業年度及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（940,300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）が承継したものであります。
2. 「その他2（譲渡制限付株式報酬による自己株式の処分）」は、当社のグループ・エグゼクティブ・マネジメント1名に株式報酬を給付する目的で2023年3月24日に実施した自己株式の処分であります。
3. 当期間における保有自己株式には、2024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。なお、2023年度に1年前倒しで同配当性向35%を達成いたしました。

#### (2) 当期における配当の回数についての基本的な方針及び配当の決定機関

当社の剰余金の配当は、中間配当及び期末配当の年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、2024年2月14日開催の取締役会において、1株当たり61.00円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78.50円をお支払いしておりますので、年間の配当金は1株当たり139.50円となります。

#### (4) 内部留保資金の用途

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

当社は、取締役会の決議によって、中間配当及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)
2023年8月14日 取締役会決議	20,757	78.50
2024年2月14日 取締役会決議	16,129	61.00

- (注) 1. 2023年8月14日開催の取締役会決議による配当金の総額には、役員株式報酬信託に係る信託E口が保有する当社株式に対する配当金73百万円が含まれておりません。
2. 2024年2月14日開催の取締役会決議による配当金の総額には、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57百万円が含まれておりません。

#### 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、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。

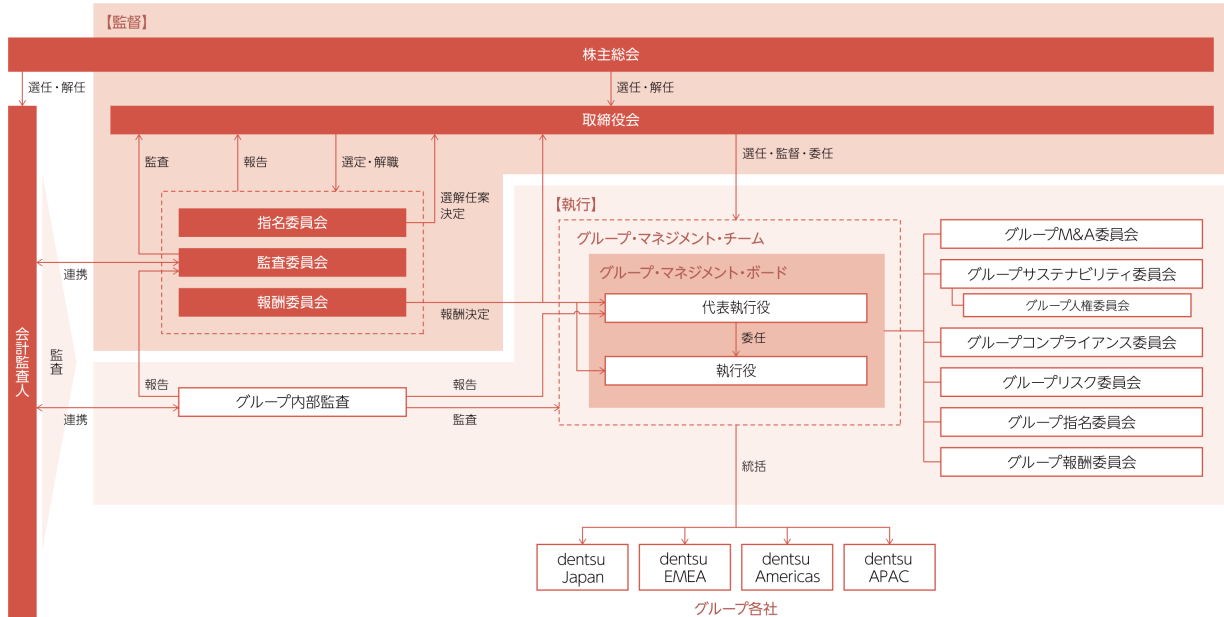
- 1) 株主の権利を尊重し、平等性を確保する。
- 2) ステークホルダーの利益を考慮し、適切に協働する。
- 3) 会社情報を適切に開示し、透明性を確保する。
- 4) 業務執行に対する監督機能の実効性を向上させる。
- 5) 中長期的な株主の利益と合致する投資方針を有する株主との間で建設的な対話を行う。

当社の取締役会は、パーパス及びビジョンに沿って戦略的な方向付けを行うことが主要な役割と責務と捉えており、それを実現するための体制として指名委員会等設置会社を選択しています。取締役会は、執行役を含むグループ・マネジメント・チーム・メンバーに対して、業務執行に係る権限の多くを委譲の上、業務執行側の迅速で果断な経営判断を促すとともに、取締役の過半数を独立社外取締役が占める取締役会によってなされる、経営戦略、中期経営計画等、経営全般に関する監督機能の強化及び監査と内部統制の実効性の向上により、一層の企業価値の向上を図っていきます。

当社のコーポレート・ガバナンス体制は、以下の図のとおりであります。

#### コーポレートガバナンス体制

2024/1/1現在



当事業年度において当社は取締役会を14回（平均月1.1回）、指名委員会（2023年3月30日までは指名諮問委員会）を10回（平均月0.8回）、監査委員会（2023年3月30日までは監査等委員会）を14回（平均月1.4回）、報酬委員会（2023年3月30日までは報酬諮問委員会）を11回（平均月0.9回）開催しており、個々の取締役の出席状況については次のとおりであります。

（◎は議長・委員長）

氏名	取締役会	指名委員会 (指名諮問委員会 *1)	監査委員会 (監査等委員会*1)	報酬委員会 (報酬諮問委員会 *1)
ティモシー・アンドレー	14回/14回 ◎	—	—	—
五十嵐 博	14回/14回	10回/10回	—	—
曾我 有信	14回/14回	—	—	3回/3回*1
ニック・プライディ	13回/14回	—	—	—
樽谷 典洋	4回/4回*1	—	—	—
高橋 祐子	3回/4回*1	—	—	—
大越 いづみ	4回/4回*1	—	4回/4回 ◎*1	—
松井 巖	14回/14回	10回/10回 ◎*1	14回/14回 ◎	—
ポール・キャンドラント	14回/14回	10回/10回	4回/4回*1	8回/8回
アンドリュー・ハウス	13回/14回	—	4回/4回*1	11回/11回◎
佐川 恵一	14回/14回	10回/10回 ◎	14回/14回	3回/3回 ◎*1
曾我辺 美保子	14回/14回	—	14回/14回	11回/11回
松田 結花	10回/10回	—	10回/10回	—

（注）1. 当社は2023年3月30日付で指名委員会等設置会社に移行しており、上記表中\*1は2023年3月30日までの状況を記載しております。

#### ■取締役会（2023年度14回開催）

取締役会は、パーパス及びビジョンに沿って戦略的な方向付けを行うことがその主要な役割と責務であると捉えています。そのために、取締役会は、経営戦略、中期経営計画、サステナビリティを巡る取組みについての基本的方針及び事業ポートフォリオに関する基本的方針等の重要な経営方針を策定し、代表執行役等の経営陣に対して、業務執行に係る権限の多くを委譲の上、業務執行側の迅速で果敢な経営判断を促すとともに、株主からの受託者責任を認識し、法令・定款の定めるところにより、上記経営方針に関する戦略の実行や経営資源の配分を含む、経営全般に関する監督機能を適切に発揮して、企業価値の向上を図っていきます。

当事業年度の主な議論の内容は以下のとおりです。

- ・コンプライアンス、内部統制、リスクマネジメント
- ・サステナビリティ（ESG）戦略（長期ビジョン、中計に照らし合わせた更なる議論）
- ・グループ競争力、事業ポートフォリオ
- ・中期経営計画
- ・人的資本投資（従業員）

#### <構成>

取締役会は、非業務執行取締役である議長の下、独立社外取締役6名を含む9名の取締役から構成され、経験、知見、能力等のバランス及びジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性に配慮し、独立社外取締役には他社での経営経験を有する者を含めています。現在の構成員は以下のとおりです。

議長：ティモシー・アンドレー（取締役）

構成員：五十嵐博（取締役代表執行役社長グローバルCEO）、曾我 有信（取締役代表執行役副社長グローバル・チーフ・ガバナンス・オフィサー兼グローバルCFO）、松井巖（社外取締役）、ポール・キャンドラント（社外取締役）、アンドリュー・ハウス（社外取締役）、佐川恵一（社外取締役）、曾我辺美保子（社外取締役）、松田結花（社外取締役）



#### ■指名委員会（2023年度10回開催（うち指名諮問委員会として1回開催））

指名委員会は、取締役の選任基準及び社外取締役の独立性基準の制定、株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案の内容の決定、並びに執行役の選任及び解任その他これに準ずる事項に関し、取締役会から諮問を受けた事項に対する答申の内容の決定を行います。

2023年3月30日の指名委員会等設置会社への移行後、2023年12月までの間に9回の指名委員会を開催いたしました。2023年度の主な審議事項は以下のとおりであります。

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

#### <指名・後継者計画に関する方針>

当社の取締役及び執行役の指名方針及び後継者計画方針は以下のとおりであります。

##### 1) 指名方針

- ・当社グループの経営環境に鑑み、グループの中長期の持続的成長と企業価値向上に資する人財を適切に指名する。
- ・経営に関する知識・経験・能力を有する候補者群から多様性と専門性のバランスを図り、当社グループの競争力を強化し、イノベーションを迅速に体現する経営チームを組成する。
- ・2024年度の当社の取締役及び執行役を対象とする。

##### 2) 後継者計画方針

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

#### <構成>

指名委員会は、議決権のある委員長1名及び委員3名のうち2名を独立社外取締役とし、残り1名を社内取締役として、計4名で構成されております。現在の構成員は以下のとおりです。

委員長：佐川恵一（社外取締役）

委員：五十嵐博（取締役代表執行役社長グローバルCEO）、松井巖（社外取締役）、ポール・キャンランド（社外取締役）

#### ■監査委員会（2023年度14回開催（うち監査等委員会として4回開催））

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

2023年3月30日付で監査等委員会設置会社から指名委員会等設置会社へ移行して以降、2023年12月までの間に10回の監査委員会を開催いたしました。

また、2023年1月1日から2023年3月30日の第174回定時株主総会終結時までの監査については、当該期間に監査等委員会が実施した監査内容を引継ぎ、その内容を検証しております。

監査委員会における主な重点監査事項は以下の通りです。

- ・内部統制システム（財務報告に係る内部統制を含む）の構築・運用状況
- ・グループ内部監査の体制や実施の状況
- ・会計監査人の監査の相当性（連結監査に係る海外の体制を含む）
- ・コンプライアンス体制強化の取組み（東京2020オリンピック・パラリンピック関連事案に対応する「dentsu Japan改革委員会」の推進する施策を含む）

#### <構成>

監査委員会は、取締役会の決議によって選定された取締役4名をもって構成されており、当該4名全員が独立社外取締役です（うち3名が財務・会計に関する相当程度の知見を保有）。また、監査委員会はその決議により、監査委員の中から、委員長1名を選定しております。現在の構成員は以下のとおりです。

委員長：松井巖（社外取締役）

委員：佐川恵一（社外取締役）、曾我辺美保子（社外取締役）、松田結花（社外取締役）

#### ■報酬委員会（2023年度11回開催（うち報酬諮問委員会として3回開催））

報酬委員会は、取締役及び執行役の報酬を決定するにあたっての方針の制定並びに取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容の決定を行います。

2023年3月30日の指名委員会等設置会社への移行後、2023年12月までの間に8回の報酬委員会を開催いたしました。2023年度の主な審議事項は以下のとおりであります。

- ・報酬委員会の役割・運営方針
- ・役員報酬に関する基本方針の見直し
- ・役員報酬の市場ベンチマーク方法の見直し
- ・業績指標の目標値・評価方法等の設定
- ・執行役の個人業績目標の設定及び中間レビュー

#### <役員報酬に関する基本方針>

当社の役員報酬に関する基本方針は以下のとおりであります。

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

#### <構成>

報酬委員会は、議決権のある委員長1名及び委員2名の全てを独立社外取締役とし、計3名で構成されております。現在の構成員は以下のとおりです。

委員長：アンドリュー・ハウス（社外取締役）

委員：ポール・キャンランド（社外取締役）、曾我辺美保子（社外取締役）

#### ■業務執行体制

取締役会の下には、世界の4事業地域を直接統括するグループ・マネジメント・チーム・メンバーのうち、社長及び副社長3名で構成する業務執行機関として、グループ・マネジメント・ボードを設置し、予算・決算・配当及び業績見込み、M&A・投資関連、中期経営計画、主要人事並びに主要規則類の設置・改廃等の重要事項について、審議（取締役会の事前審議を含みます）及び決定を行っております。

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

## ② 内部統制システム整備の状況

### 1) 内部統制基本方針

当社は、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目的として、2023年1月1日付で、事業変革の加速と経営の更なる高度化を実現するグローバル経営体制へと移行しました。また、当社は、コーポレートガバナンスの更なる強化を目的として、2023年3月30日開催の第174回定時株主総会における承認に基づき、「監査等委員会設置会社」から「指名委員会等設置会社」へと移行いたしました。これにより、取締役会から執行役への業務執行権限の大幅な委譲、監督機能と執行機能の明確な分離が図られ、業務執行に係る意思決定の迅速化と責任の明確化とともに、経営監督機能の強化と透明性の一層の向上を実現するための体制が調いました。

当社は、かかる移行に伴い、2023年3月30日開催の取締役会において、会社法第416条第1項第1号ロ及びホに規定する体制の整備について、内部統制基本方針として決議いたしました。その内容は、以下のとおりです。

当社グループ（当社及び当社の子会社をいいます。以下同じ。）の内部統制システムは、当社グループの取締役、執行役、執行役員及び従業員が自らを律し、当社グループが社会的責任を全うし、成長していくための体制です。

当社グループは、当社の取締役、執行役その他のグループ・マネジメント・チーム・メンバー及び従業員並びに子会社の取締役、執行役員及び従業員（以下「当社グループの役職員」）の職務の執行が、法令及び定款に適合し、業務が適正に行われることを確保するために順守すべき共通行動規範として「電通グループ行動憲章」を位置づけ、内部統制システムの維持・向上を図ります。

#### (1) 当社グループにおける業務の適正を確保するための体制

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

- ① 子会社を含めた当社グループの行動規範として「電通グループ行動憲章」を策定し、子会社各社が本憲章の採択を決議することとします。
- ② 子会社が「電通グループ行動憲章」を踏まえて然るべき規則を制定し、又は取締役会等の決議を行うことにより、当社グループとしてのコンプライアンスの確保及びリスク管理を行うこととします。
- ③ 子会社から定期的に子会社の業務、業績その他の重要な事項に関する報告を求めるとともに、当社の業務又は業績に重大な影響を及ぼし得る一定の事項につき、子会社が当社の事前承認を求め、又は当社との協議若しくは当社への報告を行うことを確保します。
- ④ 事業における意思決定や業務遂行を効率的かつ適切に行うため、グループ・マネジメント・チームが、グループ経営会議を通じて、日本、米州、欧州・中東・アフリカ、アジア太平洋の4つのエリアを統括して、管理・監督を行います。
- ⑤ その他次項以下に定める体制又はそれらに準じた体制を子会社に整備・運用させることとします。

#### (2) 当社グループの役職員のコンプライアンス体制

- ① 当社の取締役及び執行役その他のグループ・マネジメント・チーム・メンバー並びに子会社の取締役及び執行役員は、取締役会規則、各種重要会議運営規則、取締役規則、執行役規則、グループ・マネジメント・チーム・メンバー規則、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 当社の取締役及び執行役その他のグループ・マネジメント・チーム・メンバー並びに子会社の取締役及び執行役員は、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委員会又は各社の監査役、監査役会、監査委員会等に報告することとします。
- ③ 当社の取締役、執行役その他のグループ・マネジメント・チーム・メンバーは、自ら率先して、コンプライアンス順守の企業風土を醸成し、当社グループのコンプライアンス体制の維持・向上を図るため、コンプライアンス関連規則を定め、当社のグループ・マネジメント・ボードのもと、グループコンプライアンス委員会において、当社グループ各社のコンプライアンス順守状況及びコンプライアンス施策の拡充や当該施策への対応等に関するモニタリングを行ってまいります。

- ④ 当社グループの役職員が利用可能な制度として、法令違反その他のコンプライアンス上の問題に関する社内の相談窓口を設けるとともに、社内及び社外に直接アクセスできる内部通報窓口を設置し適切に運用します。
  - ⑤ 当社の監査委員会又は各社の監査役、監査役会、監査委員会等からコンプライアンス体制についての意見及び改善の要求がなされた場合、当社の取締役及び執行役その他のグループ・マネジメント・チーム・メンバー並びに子会社の取締役及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 反社会的勢力及び団体との関係を遮断し、反社会的勢力及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) 当社の執行役その他のグループ・マネジメント・チーム・メンバー並びに子会社の取締役及び執行役員の職務執行の効率化を図る体制
- ① 当社の執行役その他のグループ・マネジメント・チーム・メンバー並びに子会社の取締役及び執行役員の職務執行を効率的に行うために、取締役会、グループ・マネジメント・ボード、グループ経営会議のほか、各種委員会を開催し、経営方針及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) 当社の執行役その他のグループ・マネジメント・チーム・メンバー並びに子会社の取締役及び執行役員の職務執行に係る情報の保存・管理体制
- 当社の執行役その他のグループ・マネジメント・チーム・メンバー並びに子会社の取締役及び執行役員の職務執行に係る情報については、法令及び文書管理規則、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 当社の執行役その他のグループ・マネジメント・チーム・メンバーは、当社グループの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を最小化するとともに、これらを機会として活かすためにリスク管理規則を定め、当社のグループ・マネジメント・ボードのもと、グループリスク委員会においてリスク管理状況について自己点検を行い、優先的に対応するべき重要なリスクを選定し、具体的な対応計画に基づいたリスク管理を実施します。
  - ② 経営上の重要なリスクへの対応方針やその他リスク管理に関する重要な事項については、取締役会及び当社の監査委員会又は各社の監査役、監査役会、監査委員会等に報告を行います。
- (6) 監査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委員会室を設置し、監査委員会の直轄組織として、執行役その他のグループ・マネジメント・チーム・メンバーからの独立性及び監査委員会からの指示の実効性を確保します。
- (7) 監査委員会への報告体制と監査の実効性の向上について
- ① 当社グループの役職員（当社の監査委員である取締役を除く。本項において同じ。）が当社の監査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、当社の業務又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、当社の監査委員会に対してより確実かつ迅速に行われ、又は伝達されることを確保します。
  - ② 前号の規定に記載のない事項に関しても、当社の監査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 法令の定めに従い、監査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、国内及び海外それぞれを統括する組織の監査委員会と当社の監査委員会によりグループ全体を監査する体制を構築し、これら監査委員会から当社の監査委員会に報告を受けるとともに、内部監査部門及び外部監査人との関係を確保します。

(8) 財務報告の適正性を確保するための体制

- ① 当社の代表執行役社長（CEO）、最高財務責任者（CFO）及びチーフ・ガバナンス・オフィサー（CGO）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 当社の業務執行部署及び子会社は、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とともに、当社の子会社は、その結果を当社に報告することとします。
- ③ 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。

2) 内部統制システムの運用状況の概要

当社では、取締役会で決議された上記1)記載の内部統制基本方針に沿って、内部統制システム管理規則、リスク管理規則、文書管理規則その他の社内規程等を整備の上、内部統制担当部署が中心となって、内部統制システムの整備・運用を進めております。

運用状況の概要は次のとおりであります。

- (1) 当社グループの業務の適正性の確保については、当社グループの役職員の行動基準である「電通グループ行動憲章」に基づき、イントラネット及びイーラーニングによるコンプライアンス研修等にて、当社グループの一員としてとるべき行動及び守るべき原則について周知を図っております。また、あらかじめ対象となる会社を特定し、企業集団として順守すべきルールを定め、各社に順守するよう求めています。事業年度末には、国内及び海外の対象会社が、当該ルールに沿って業務を実施しているかをチェックし、課題がある場合には、改善を求めています。
- (2) 当社グループの役職員の内部統制の体制については、執行側の最上位意思決定機関である「グループ・マネジメント・ボード」が、内部統制基本方針に沿った計画の策定と運用のモニタリングに責任を負い、企業行動の改善を推進しております。また、2023年より、内部統制、コンプライアンス、リスクマネジメント及びサステナビリティを管掌する「チーフ・ガバナンス・オフィサー（CGO）」のポジションを新設し、コーポレートガバナンスの強化、情報開示の改善に取り組んでおります。



- (3) コンプライアンス体制については、グループ・マネジメント・ボードのもと、当社グループのコンプライアンス基本方針の承認、コンプライアンスプログラムと活動計画の承認と実施状況のモニタリング、各地域に対するコンプライアンスプログラムと活動計画の実施指示、モニタリング結果に基づく改善計画の承認と同計画の実施状況に関するモニタリング等を行うグループコンプライアンス委員会を設置しております。当事業年度は、より良き社会の実現に貢献するというコミットメントの達成を目的に策定した「電通グループ倫理・コンプライアンス・プログラム」に基づき、コンプライアンスリスクアセスメントを実施するとともに、法務・コンプライアンス関連の新たなグループ共通ポリシーとして、電通グループ個人データ保護及びプライバシーポリシー、電通グループ内部通報ポリシーを制定しました。それに伴い、米州、欧州・中東・アフリカ、アジア太平洋エリアで先行して整備してきた「Speak Up@dentsu」を、グループ共通の内部通報プラットフォームとして、dentsu Japanにおいても導入しました（現行のコンプライアンスラインと併設）。また、東京 2020 オリンピック・パラリンピック関連事案を受け、2023年5月15日に、「仕事への取り組み方を刷新することで、すべてのステークホルダーに対する責任を果たす」ことを目的に、当社代表執行役 社長 グローバルCEOである五十嵐博が委員長を務める「dentsu Japan 改革委員会」を設置しました。設立以降、同委員会は、「意識行動改革に基づく再発防止に関する方針」を掲げ、グループ全体の取り組みを中心となって推進しております。そして、東京2020オリンピック・パラリンピック関連事案に関する調査検証委員会（委員長：池上 政幸弁護士（元最高裁判所判事））から6月9日に受領した「東京 2020 オリンピック・パラリンピック関連事案に関する調査検証報告書」の提言を受け、当社グループとして、組織風土、コンプライアンス、業務プロセスの公正性・透明性の問題に起因する事象の再発防止策の実効性を継続的に高めていくための「意識行動改革」を策定しました。社会に対する責任意識と透明性を高め、守るべきルールやプロセスを明確化するべく、①正しい企業活動を徹底する組織風土の定着、②リスク管理システムと法務・コンプライアンス機能の強化、③公正・透明な取引を実現する業務プロセスの導入という3つを対策の柱として、「電通グループ行動憲章」の再周知と順守誓約、業務遂行を担う各組織へのコンプライアンス・マネージャーの設置、独占禁止法の順守、贈収賄・汚職防止、利益相反取引等に関する研修・教育、パブリック業務・スポーツビジネスに関するガイドラインの策定・周知等、新たな施策に取り組んでおります。
- (4) リスク管理については、2023年にグループリスク委員会を設置して、グループ横断でのリスク管理機能の向上・統括に取り組んでおります。グループリスク委員会では、「リスク管理規則」に基づき、①会社の経営目標の達成を阻害するリスクの識別、②識別したリスクの評価、③会社に大きな影響を与えうる「重要リスク」の特定、④リスクを最小化すべく「重要リスク」への対応計画の策定、⑤「重要リスク」への対応の進捗状況の報告、というグループレベルの「エンタープライズ・リスク・マネジメント（ERM）」を実施しております。上記①～⑤に加え、グループのリスク管理に関する基本方針やリスクレジスター、スポンサー（役員など）と対応計画などの重要事項、及び米州、欧州・中東・アフリカ、アジア太平洋、日本のリスク管理状況については、各地域のリスク委員会での審議を経て、グループリスク委員会の議題とするとともに、グループ・マネジメント・ボードに付議又は報告しております。対応計画の策定・実施についてはリスク・スポンサー及び各専門部署が主体となり、全社的に対応しております。
- (5) 財務報告の適正性を確保するための体制については、2023年5月、金融商品取引法第24条の4の4に定める「内部統制報告制度」に対応し、会計監査人との協議のうえ、評価対象会社、評価対象業務プロセス、評価の体制等を定めた「基本計画書」を策定いたしました。当該「基本計画書」に従い、評価対象である当社の業務執行部署及び当社グループの各対象会社は、日常業務において内部統制システムの運用状況について自己点検を行っており、当該対象会社は、その結果を当社に報告しております。

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

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、当該契約は、被保険者が負担することとなる法律上の損害賠償金・争訟費用を補填する内容となっております。当該保険契約の被保険者の範囲は、当社及び当社の国内子会社40社の取締役、執行役、グループ・マネジメント・チーム・メンバー、執行役員及び監査役並びにそれらの相続人であり、当該保険契約で填補対象とされる保険事故は、株主代表訴訟、会社訴訟、第三者訴訟などです。ただし、法令に違反することを認識しながら行った行為に起因する損害賠償請求については、填補されません。なお、当該保険契約に基づく保険料は、被保険者である役職員が職務を行う会社が当該役職員分をそれぞれ全額負担しております。

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。

1) 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。

2) 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。

3) 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、取締役（取締役であった者を含む）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 取締役の定数

当社の取締役は15名以内とする旨を定款で定めております。

⑧ 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。

⑨ 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7名 女性2名 (役員のうち女性の比率22%)

## ア 取締役の状況

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 2013年6月 株式会社電通 (現 株式会社電通グルー プ) 取締役専務執行役員 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3月 同 代表取締役副社長執行役員 2022年3月 同 取締役取締役会議長 (現任)	注2	12,189
取締役	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 代表取締役社長執行役員 2022年1月 株式会社電通グループ取締役社長執行役 員 株式会社電通 代表取締役 2022年3月 株式会社電通グループ代表取締役社長執 行役員 2023年3月 同 取締役代表執行役社長CEO 2024年3月 同 取締役代表執行役社長グローバルCEO (現任)	注2	8,890
取締役	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 2022年1月 株式会社電通グループ 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 2023年3月 同 取締役代表執行役副社長CGO 2024年3月 同 取締役代表執行役副社長グローバル CGO兼グローバルCFO (現任)	注2	5,466

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
社外取締役	松井 巖	1953年12月13日	1980年4月 最高裁判所司法研修所修了 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（現 株式会社電通グループ）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 2018年6月 グローブライド株式会社社外取締役（監査等委員）（現任） 東鉄工業株式会社社外監査役（現任） 長瀬産業株式会社社外監査役（現任） 2020年3月 株式会社電通グループ社外取締役 2022年3月 同 社外取締役（監査等委員） 2022年6月 株式会社オリエントコーポレーション社外取締役（監査等委員）（現任） 2023年3月 株式会社電通グループ 社外取締役（現任）	注2	—
社外取締役	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 2022年3月 株式会社電通グループ社外取締役（監査等委員） 2023年3月 同 社外取締役（現任）	注2	—

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
社外取締役	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 NordicEntertainment Group AB ( 現 ViaplayGroup AB) Non-Executive Director (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) 2023年3月 同 社外取締役 (現任)	注2	—
社外取締役	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) 2023年3月 同 社外取締役 (現任)	注2	—
社外取締役	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) 2023年3月 同 社外取締役 (現任)	注2	—

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
社外取締役	松田 結花	1960年9月19日	1985年4月 シティバンク、エヌ・エイ日本支店 入社 1991年10月 中央新光監査法人入所 1992年10月 中央クーバースアンドライブランド国際 税務事務所入所 1995年4月 公認会計士登録 1999年4月 税理士登録 2014年7月 PwC税理士法人理事 2021年6月 松田結花公認会計士・税理士事務所代表 (現任) 2021年7月 電気興業株式会社社外監査役(現任) 2022年6月 三菱製鋼株式会社社外監査役(現任) 2022年7月 農中JAMLリート投資法人監督役員(現 任) 2023年3月 株式会社電通グループ社外取締役(現任)	注2	—
計					26,545

- (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、曾我辺美保子氏及び松田結花氏は、社外取締役であり、東京証券取引所所有価証券上場規程に定める独立役員であります。
2. 取締役の任期は、2023年12月期に係る定時株主総会終結の時から2024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. 各委員会の構成は以下のとおりであります。
- 指名委員会：佐川恵一(委員長)、松井巖、ポール・キャンドランド、五十嵐博  
監査委員会：松井巖(委員長)、佐川恵一、曾我辺美保子、松田結花  
報酬委員会：アンドリュウ・ハウス(委員長)、ポール・キャンドランド、曾我辺美保子

#### イ 執行役の状況

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
代表執行役社長 グローバルCEO	五十嵐 博	1960年7月23日	ア 取締役の状況参照	注1	8,890
代表執行役副社長 グローバルCGO兼グローバルCFO	曾我 有信	1965年3月27日	ア 取締役の状況参照	注1	5,466
計					14,356

- (注) 1. 執行役の任期は、2023年12月期に係る定時株主総会終結の時から2024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6名は、東京証券取引所の上場規程に定める独立役員であります。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、取締役会及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、2023年12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及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6名の社外取締役との人的関係、資本的关系又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。

- 1) 松井巖氏は、八重洲総合法律事務所所属の弁護士、株式会社オリエントコーポレーション社外取締役（監査等委員）、長瀬産業株式会社社外監査役、東鉄工業株式会社社外監査役及びグロー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。このうち、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、2023年度における取引額の割合は、当社の年間連結収益の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はなく、また、その他の上記法人及び事務所との間には特別の利害関係はありません。
- 2) ポール・キャンランド氏は、ヤマハ株式会社社外取締役を兼任しております。同社と当社の重要な子会社である株式会社電通との間には取引関係がありますが、2023年度における取引額の割合は、当社の年間連結収益の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はありません。
- 3) 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及びViaplay Group ABのNon-Executive Directorを兼任しております。このうち、日産自動車株式会社と当社の重要な子会社である株式会社電通との間には取引関係がありますが、2023年度における取引額の割合は、当社の年間連結収益の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はなく、また、その他の上記法人との間には特別の利害関係はありません。
- 4) 佐川恵一氏は、株式会社ギミック社外取締役を兼任しております。同社と当社の重要な子会社である株式会社電通との間には取引関係がありますが、2023年度における取引額の割合は、当社の年間連結収益の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はありません。
- 5) 曾我辺美保子氏は、曾我辺公認会計士事務所代表、公益社団法人日本工芸会監事、日興アセットマネジメント株式会社社外取締役（監査等委員）、株式会社ソルブレイン社外監査役及びDM三井製糖ホールディングス株式会社社外取締役（監査等委員）を兼任しております。このうち、日興アセットマネジメント株式会社と当社の重要な子会社である株式会社電通との間には取引関係がありますが、2023年度における取引額の割合は、当社の年間連結収益の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はなく、また、その他の上記法人及び事務所との間には特別の利害関係はありません。なお、同氏は、当社の会計監査人である有限責任あずさ監査法人に2018年5月まで勤務していましたが、当該在籍期間中、当社に関する業務に携わっていたことはなく、独立性に問題はないものと判断しております。
- 6) 松田結花氏は、松田結花公認会計士・税理士事務所代表、電気興業株式会社社外監査役、三菱製鋼株式会社社外監査役及び農中JAMLリート投資法人監督役員を兼任しております。このうち、三菱製鋼株式会社と当社の重要な子会社である株式会社電通との間には取引関係がありますが、2023年度における取引額の割合は、当社の年間連結収益の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はなく、また、その他の上記法人及び事務所との間には特別の利害関係はありません。

松井巖氏、ポール・キャンランド氏、アンドリュー・ハウス氏、佐川恵一氏、曾我辺美保子氏及び松田結花氏の6氏は、当社及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、監査委員会による監査、会計監査の状況及び内部統制部門との関係

##### ア 内部監査の組織及び手続

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、内部監査責任者の指揮下で、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、監査委員会に報告の上、必要な指示を仰いでおります。

また、内部監査の結果は、代表執行役に対しても直接報告を行っております。

なお、2024年以降は、内部監査オフィスは、内部監査の結果を、取締役会に対しても直接報告していく予定であります。

##### イ 監査委員会監査の状況

###### i 委員会の構成

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

監査委員会はその決議により、監査委員の中から、委員長1名及び委員長を補佐する副委員長1名を選定しております。

###### ii 活動状況

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

###### a 監査委員会の開催回数・出席状況

当社は、2023年3月30日開催の第174回定時株主総会で定款変更の決議を行ったことにより、監査等委員会設置会社から指名委員会等設置会社に移行しました。当事業年度の監査等委員会及び監査委員会の開催回数と出席状況は下記の通りであります。

###### <（移行前）監査等委員会の出席状況>

役職	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	4回/4回
監査等委員	松井巖	4回/4回
監査等委員	ポール・キャンドランド	4回/4回
監査等委員	アンドリュウ・ハウス	4回/4回
監査等委員	佐川恵一	4回/4回
監査等委員	曾我辺美保子	4回/4回

###### <監査委員会の出席状況>

役職	氏名	出席状況（出席回数/開催回数）
監査委員	松井巖	10回/10回
監査委員	佐川恵一	10回/10回
監査委員	曾我辺美保子	10回/10回
監査委員	松田結花	10回/10回

###### b 具体的な検討内容

監査委員会における具体的な検討内容（主なもの）は以下の通りであります。

- ・内部統制システム（財務報告に係る内部統制を含む）の構築・運用状況
- ・グループ内部監査の体制や実施の状況
- ・会計監査人の監査の相当性（連結監査に係る海外の体制を含む）
- ・コンプライアンス体制強化の取組み（東京2020オリンピック・パラリンピック関連事案に対応する「dentsu Japan改革委員会」の推進する施策を含む）

#### 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、独立性及び内部管理体制、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、内部統制の整備及び運用状況を監視、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、同監査法人及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 当期において監査委員会は、「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、グループ監査及び不正リスクの観点から会計監査人の評価を行っております。なお、監査委員会は、同監査法人の監査の方法及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24名、その他35名となっております。
- iv 当期における監査委員会による会計監査人の解任又は不再任の決定の方針は以下の通りであります。
  - (1) 監査委員会は、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、監査委員全員の同意により会計監査人を解任します。
  - (2) 監査委員会は、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並びに監査実施の有効性及び効率性等の観点から必要があると判断した場合は、株主総会に提出する議案の内容として、会計監査人の解任又は不再任を決定します。

#### ② 監査委員会による監査及び会計監査の相互連携

当期における当社の監査体制は、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及び内部監査部門から構成される監査を採用しております。内部監査部門及び会計監査人との相互連携については、監査委員会において会計監査人及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、監査委員会や監査委員である取締役から要請があった場合には、適宜報告及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	167	15	203	16
連結子会社	439	5	525	2
計	606	21	728	18

当社及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、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	—	14	—	1
連結子会社	2,386	166	2,937	108
計	2,386	181	2,937	110

当社における非監査業務の内容は、申告業務等であり、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及び税務コンプライアンス業務等であり、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及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、ります。

(監査委員会が会計監査人の報酬等に同意した理由)

当社監査委員会は、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、り、会計監査人の報酬等につき、会社法第399条第1項及び第4項の同意を行って、ります。

(4) 【役員の報酬等】

① 取締役及び執行役の報酬の額又はその算定方法に係る決定方針

当社では、指名委員会等設置会社に関する会社法の規定を踏まえ、報酬委員会が取締役及び執行役の個人別の報酬の額又はその算定方法に係る決定方針を定めております。

ア 役員報酬の決定に関する基本方針（役員報酬ポリシー）

役員報酬ポリシー

1. 役員報酬フィロソフィー

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

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

魅力的なトータル・リワード及び職場環境の提供により、卓越した人財を採用・リテンションする	グローバル一体の経営チームによるパフォーマンスを最大限引き出し全社の戦略目標を達成する	株主をはじめとするステークホルダーとの利益共有を促進する
①競争力ある水準 ②キャリア成長の機会	③ パフォーマンスに対する褒賞 ④ チャレンジングな目標設定	⑤ 社会的インパクトの創出 ⑥ 説明責任

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

2. 報酬水準の考え方

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

3. 報酬の構成

① 取締役

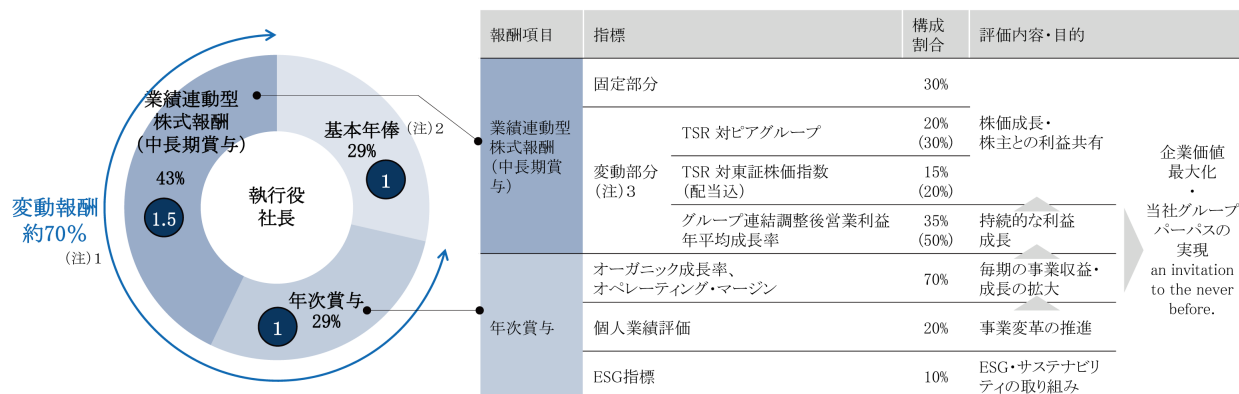
取締役としての報酬は、固定報酬である「取締役報酬」のみとする。

② 執行役

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

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

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



- (注) 1. 変動報酬の各指標の数値がいずれも目標値であった場合における金額の構成割合を示す。  
 2. 執行役としての基本年俸を示す。代表執行役である場合、同報酬に加え、代表執行役報酬(固定報酬)を支給する。また、取締役を兼務する場合、同報酬に加え、取締役報酬(固定報酬)を支給する。  
 3. 構成割合の( )内の数値は、業績連動型株式報酬の変動部分を100%とした場合の内訳を示す。

4. 報酬ガバナンス

① 決定プロセス

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

② 権利没収及び報酬返還条項(マルス・クローバック条項)

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

イ 報酬の内容及び算定方法

(A) 固定報酬

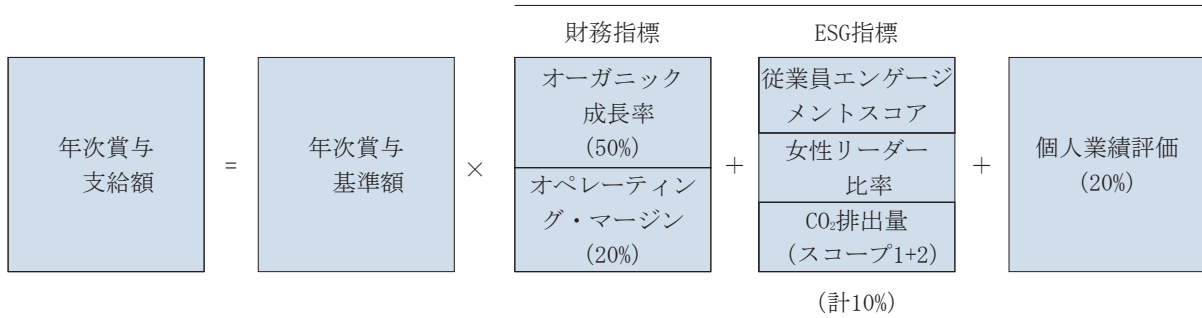
取締役報酬、執行役報酬としての基本年俸及び代表執行役報酬は、定期定額(月例)の金銭報酬であり、毎月一定の時期に支給します。取締役報酬については、取締役の職務の内容に応じて定める確定額が支給されます。また、執行役報酬としての基本年俸については、外部コンサルティング会社を活用し、当社が事業展開する主要地域(日本、米国、英国等)における事業競合及び時価総額の類似する人財競合の報酬水準を参考に、各執行役に課された責任の大きさ及び役割に応じて適切な報酬額が支給されます。また、代表執行役報酬については、一律で定める確定額が支給されます。

(B) 年次賞与

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

なお、報酬委員会は、コンプライアンスやインテグリティに反する事象が発生したと判断した場合、各執行役の責任に応じて、年次賞与の支給率を減じる場合があります。

それぞれの達成度に応じた支給率



年次賞与において、各指標を選定した理由は、以下のとおりであります。

・財務指標：

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

・ESG指標：

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

・個人業績評価：

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

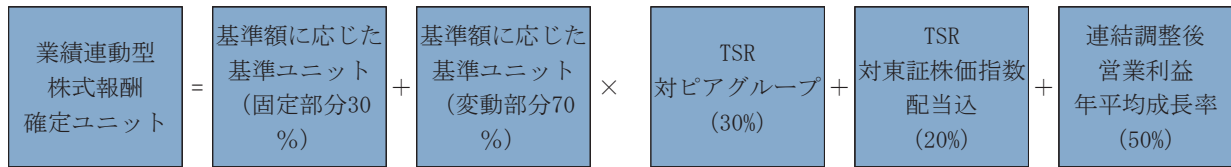
(C) 業績連動型株式報酬（中長期賞与）

業績連動型株式報酬は、連続する3事業年度における会社業績に応じて執行役に支給される株式報酬です。執行役は、就任中の事業年度に関して、当該事業年度の一定の日（以下「ユニット付与日」）に、当該事業年度における職務執行の対価として、各執行役の経営責任に応じて設定する基準ユニット（当社グローバル経営の責任に応じて設定される業績連動型株式報酬の基準額÷当該事業年度の1月における当社株式の1か月間の終値平均株価）の付与を受けるとともに、ユニット付与日が属する当該事業年度を初事業年度として連続する3事業年度（以下「業績評価期間」）が経過した後の一定の日（以下「権利確定日」）をもって、業績連動型株式報酬制度に基づいて設定された信託（以下「本信託」）から当社株式等の給付を受ける権利を取得することができます。各執行役に当該初事業年度に付与される基準ユニットは、30%の「固定部分」と70%の「変動部分」から構成され、「変動部分」に当たる基準ユニットの数は、0～200%の変動幅の範囲内で、下記のとおり株主総利回り（以下「TSR」）及び当社グループの連結調整後営業利益の数値及び構成割合に応じて調整されます（以下、かかる調整後のユニットを「確定ユニット」といいます。）。なお、執行役本人の意向を踏まえ、業績連動型株式報酬の全基準ユニットを「変動部分」とし、0～200%の変動幅を適用する場合があります。

その後、各執行役は、確定ユニットの数に応じた当社株式等（原則として、確定ユニットの数の半数に応じて算定される数の当社普通株式、及び残りの半数に応じて算定される数の当社普通株式の権利確定日時点における時価に相当する額の金銭）の給付を本信託から受けることができます。ただし、国内上場株式を管理する証券口座を保有しない国外居住の執行役については、業績連動型株式報酬のすべてをそれに相当する額の金銭によって給付する場合があります。



それぞれに係る権利確定割合



業績連動型株式報酬において、各指標を選定した理由は、以下のとおりであります。

・TSR：

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

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

・連結調整後営業利益（年平均成長率）：

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

<参考>2023年度からの役員報酬の主な変更点

(支給割合又は構成割合は、各指標の数値が目標値であった場合の割合を表します。)

執行役の報酬（取締役を兼務する者を含む。）			
項目	2023年度	2024年度	変更理由
年次賞与の指標・構成割合	<ul style="list-style-type: none"> <li>財務指標：70% (オーガニック成長率及びオペレーティング・マージン各35%)</li> <li>ESG指標：10%</li> <li>個人業績評価：20% (業績評価)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>財務指標：70% (オーガニック成長率50%、オペレーティング・マージン20%)</li> <li>ESG指標：10%</li> <li>個人業績評価：20% (業績評価及びリーダーシップ評価)</li> </ul>	(財務指標) <ul style="list-style-type: none"> <li>オーガニック成長を重視する当社グループ戦略の実現を促進するため、財務指標の中でオーガニック成長率の割合を高めました。</li> <li>(個人業績評価)</li> <li>執行役自身の成長及び組織の成長を促進するため、評価要素としてリーダーシップ評価を含めました。</li> </ul>
年次賞与の支給率	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>報酬委員会は、コンプライアンスやインテグリティに反する事象が発生したと判断した場合、各執行役の責任に応じて、支給率を減らす場合あり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>報酬ガバナンスを強化するため、報酬委員会による年次賞与の減額措置を導入しました。</li> </ul>
業績連動型株式報酬の構成・変動幅	<ul style="list-style-type: none"> <li>「変動部分」のみで構成</li> <li>0～200%の変動幅</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>30%の「固定部分」と70%の「変動部分」で構成</li> <li>「変動部分」は0～200%の変動幅 (業績連動型株式報酬全体では30～170%の変動幅)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主をはじめとするステークホルダーとの利益共有の促進を図ると同時に、卓越した人財の採用・リテンションを図ることができるようするため、30%の「固定部分」を設けました。</li> </ul>

② 2023年度に係る役員報酬の内容

ア 役員区分ごとの報酬の総額、報酬の種類別の総額及び対象となる役員の員数  
指名委員会等設置会社移行前（2023年1月から2023年3月まで）

（単位：百万円）

対象員数（名）		報酬の総額	報酬の種類別の総額			
			固定報酬 （金銭）	変動報酬		
				年次賞与 （金銭）	業績連動型 株式報酬	
監査等委員でない取締役	社内	6 (4)	125 (99)	83 (58)	38 (38)	2 (2)
	社外	1	9	9	—	—
監査等委員である取締役	社内	1	9	9	—	—
	社外	5	22	22	—	—

- (注) 1. 当社は2023年3月30日開催の第174回定時株主総会の決議により監査等委員会設置会社から指名委員会等設置会社に移行しました。上記は、以下で格別の注記がなされている場合を除き、当社が指名委員会等設置会社に移行する前に在籍した各役員区分の報酬及び合計人数であります。
2. 監査等委員でない取締役のうち、社内取締役については、グループ・マネジメント・チーム・メンバーを兼務する者が含まれているため、各項目のうち、グループ・マネジメント・チーム・メンバー分に相当する数字を（ ）内に内数として表示しております。
3. 年次賞与及び業績連動型株式報酬は、グループ・マネジメント・チーム・メンバーに支給されるものですが、当事業年度におけるそれぞれの報酬に係る指標の内容、算定方法等は、執行役報酬の決定に関する基本方針として前記「① 取締役及び執行役の報酬の額又はその算定方法に係る決定方針 イ 報酬の内容及び算定方法」の「(B) 年次賞与」及び「(C) 業績連動型株式報酬」にそれぞれ記載された内容、算定方法等に準じたものです。ただし、前記「<参考>2023年度からの役員報酬の主な変更点」に2023年度の制度として記載された点及び後記「ウ 2023年度に係る指標の目標及び実績」に記載された点については、それぞれに記載された内容のとおりであります。
4. 当社の役員報酬の支給上限金額は、以下のとおりであります。
- ①金銭報酬（基本年俸・年次賞与）  
監査等委員でない取締役に対する金銭報酬（グループ・マネジメント・チーム・メンバーを兼務する取締役のグループ・マネジメント・チーム・メンバー報酬を含みます。）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名であります。
- ②株式報酬（業績連動型株式報酬（中長期賞与））  
監査等委員でない社内取締役（グループ・マネジメント・チーム・メンバーを兼務する取締役に限ります。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事業年度当たりに出す金銭の上限を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名であります。
5. 年次賞与については、当事業年度を通じた全額を下記「指名委員会等設置会社移行後（2023年4月から2023年12月まで）」の年次賞与の額に含めて記載しております。但し、2023年3月30日開催の定時株主総会終結の時をもって監査等委員でない取締役を退任した榎谷典洋氏については、①当事業年度に係る年次賞与（グループ・マネジメント・チーム・メンバーとしての報酬）に関し当事業年度において費用として計上された額の4分の1（当事業年度のうち同氏が監査等委員でない取締役を兼務していた2023年3月30日までの期間の割合）及び②同氏に対して当事業年度中に現に支給された2022年度に係る年次賞与の額から当該年次賞与に関し2022年度において費用として計上された額を控除した差額の合計額を、上記の表に含めて記載しております。
6. 業績連動型株式報酬については、当事業年度を通じた全額を下記「指名委員会等設置会社移行後（2023年4月から2023年12月まで）」の業績連動型株式報酬の額に含めて記載しております。但し、(注)5の①と同様、榎谷典洋氏については、当事業年度に付与された業績連動型株式報酬に関し当事業年度において費用として計上された額（この額には、確定ユニットの数の半数に応じて給付されることになる金銭に係る額が含まれます。）の4分の1を、上記の表に含めて記載しております。

指名委員会等設置会社移行後（2023年4月から2023年12月まで）

（単位：百万円）

対象員数（名）		報酬の総額	報酬の種別の総額			
			固定報酬 （金銭）	変動報酬		
				年次賞与 （金銭）	業績連動型 株式報酬	
取締役	社内	4	44	44	—	—
	社外	6	95	95	—	—
執行役		3	207	117	52	37

- （注） 1. 取締役を兼務する執行役については、取締役報酬分を取締役の欄に含め、執行役報酬分を執行役の欄に含めております。そのため、取締役を兼務している執行役3名については、取締役（社内）及び執行役のそれぞれの員数に含めております。
2. 当事業年度における年次賞与及び業績連動型株式報酬に係る指標の内容、算定方法等は、前記「① 取締役及び執行役の報酬の額又はその算定方法に係る決定方針」「イ 報酬の内容及び算定方法」の「(B) 年次賞与」及び「(C) 業績連動型株式報酬」にそれぞれ記載された内容、算定方法等に準じたものです。ただし、前期「<参考>2023年度からの役員報酬の主な変更点」に2023年度の制度として記載された点及び後記「②ウ 2023年度に係る指標の目標及び実績」に記載された点については、それぞれに記載された内容のとおりであります。
3. 年次賞与の金額は、①当事業年度に係る年次賞与に関し当事業年度において費用として計上された額及び②当事業年度中に現に支給された2022年度に係る年次賞与の額から当該年次賞与に関し2022年度において費用として計上された額を控除した差額の合計額を示しております。
4. 業績連動型株式報酬の金額は、当事業年度に付与された業績連動型株式報酬に関し当事業年度において費用として計上された額（この額には、確定ユニットの数の半数に応じて給付されることになる金銭に係る額が含まれます。）を示しております。

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 (金銭)	変動報酬		
				年次賞与 (金銭)	業績連動型 株式報酬	
五十嵐 博	取締役 執行役	提出会社	90	48	25	164
曾我 有信	取締役 執行役	提出会社	81	34	12	128
ニック・プライ イデイ	取締役 執行役	提出会社	3	—	—	338
	CFO	Dentsu International Limited	140	137	57	

- (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. 当社が指名委員会等設置会社に移行する前後を問わず、通期の状況を記載しております。但し、役員区分については、当社が指名委員会等設置会社に移行した後における役職を記載しており、当該移行前における3氏の役職は、いずれもグループ・マネジメント・チーム・メンバーを兼務する監査等委員でない社内取締役でした。
3. 外貨での支払いについては、2023年1月から12月までの平均為替レートである1ドル=約140.59円、1ポンド=約174.88円で換算しております。
4. ニック・プライイデイ氏のDentsu International Limitedに係る年次賞与の金額は、同社から同氏に対して給付される年次賞与に関し、当事業年度に同社において費用として計上された額のほか、2020年度当時の同社の制度に基づき同社から同氏に対して同事業年度に付与された業績連動型現金報酬に関し、当事業年度に同社において費用として計上された額を含んでおります。
5. ニック・プライイデイ氏のDentsu International Limitedに係る業績連動型株式報酬の金額は、同社の制度に基づき同社から同氏に対して当事業年度に付与された業績連動型株式報酬に関し、当事業年度に同社において費用として計上された額を示しておりますが、同氏の同社CFOの辞任を受けて、当該業績連動型株式報酬の給付時には金銭での給付が想定されております。

ウ 2023年度に係る指標の目標及び実績

変動報酬を決定する指標の目標については、マクロ・ミクロの経済環境及び当社の経営環境を踏まえ、報酬委員会にて設定しております。

2023年度における年次賞与に係る指標の目標及び実績は、以下のとおりであります。なお、各指標の構成割合は、各指標の数値がいずれも目標値であった場合に年次賞与を構成する金額の割合であります。

指標	構成割合	目標値	実績値	支給率	加重支給率
オペレーティング・マージン	35%	17.5%	14.5%	0%	0%
オーガニック成長率	35%	4.7%	△4.9%	0%	0%
従業員エンゲージメントスコア	10%	69ポイント	66ポイント	0%	0%
女性リーダー比率		32.5%	32.4%	0%	0%
CO <sub>2</sub> 排出量 (スコープ1+2)		28,256t	18,260t	200.0%	6.7%
個人業績評価	20%	—	—	100.0% (注)	20.0%
				年次賞与支給率	26.7%

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

2021年度から2023年度に付与された業績連動型株式報酬に係る指標の目標及び実績は、以下のとおりであります。なお、業績連動型株式報酬は、各事業年度から連続する3事業年度における指標の実績に応じて支給されるものですが、2022年度以降に付与した業績連動型株式報酬については、3事業年度が経過していないため、当該指標の実績値は存在しません。

業績連動型株式報酬（中長期賞与）2021年度付与分（業績評価期間：2021年12月期から2023年12月期）

指標	構成割合	目標値	実績値	支給率	加重支給率
株主総利回り (TSR)	30%	対 東証株価指数 (TOPIX) 配当込 100%	95.8%	0%	0%
	20%	対 ピアグループ における TSR 3位・4位 平均値	69.6%	0%	0%
連結調整後営業利益	50%	年平均成長率 (CAGR) 8.25%	6.16%	66.6%	33.3%
				権利確定割合	33.3%

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

指標	構成割合	目標値
株主総利回り (TSR)	30%	対 東証株価指数 (TOPIX) 配当込 100%
	20%	対 ピアグループにおけるTSR平均値 3位・4位平均値
連結調整後営業利益	50%	年平均成長率(CAGR) 7.50%

業績連動型株式報酬（中長期賞与）2023年度付与分（業績評価期間：2023年12月期から2025年12月期）

指標	構成割合	目標値
株主総利回り (TSR)	20%	対 東証株価指数 (TOPIX) 配当込 100%
	30%	対 ピアグループにおけるTSR 2位・3位平均値
連結調整後営業利益	50%	年平均成長率(CAGR) 8.00%

エ 報酬委員会の活動内容

当社は、2023年3月30日開催の第174回定時株主総会において定款変更議案が可決されたことにより、指名委員会等設置会社に移行しました。移行後は、報酬委員会において取締役及び執行役の報酬額等に関する審議及び決定がなされております。

当事業年度においては、指名委員会等設置会社への移行前に報酬諮問委員会（委員長1名及び委員2名で構成され、3名全てが独立社外取締役）を3回、指名委員会等設置会社への移行後に報酬委員会（委員長1名及び委員2名で構成され、3名全てが独立社外取締役）を8回開催しました。当事業年度における主な審議・決定内容は、以下のとおりであります。

2023年1～3月	4～6月	7～9月	10～12月
(4回) (注)	(3回)	(2回)	(2回)
(2022年度報酬) ・変動報酬の支給額審議 (2023年度報酬) ・変動報酬の財務指標に係る目標値等の設定 ・個人業績目標の設定 ・社外取締役報酬の改定	(2023年度報酬) ・ESG指標の目標値及び評価方法等の設定 ・役員報酬関連規則の改定 (役員報酬一般) ・日本と海外の報酬差・相違等の現状分析	(役員報酬一般) ・役員報酬フィロソフィの制定 (2023年度報酬) ・執行役の個人業績評価(中間レビュー)	(2024年度報酬) ・報酬ベンチマーク方法の改定 ・変動報酬の業績指標の改定

(注) 1～3月に開催した委員会の4回中3回は、指名委員会等設置会社移行前の報酬諮問委員会として開催しております。

報酬委員会においては、外部環境との比較や外部コンサルティング会社からの情報提供も踏まえて多角的に審議し、取締役及び執行役の報酬の内容が、上記①記載の決定方針と整合していることを確認しております。したがって、報酬委員会は、当事業年度に係る取締役及び執行役の個人別の報酬の内容が、上記決定方針に沿うものであると判断しております。



(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おります。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	200	18,680
非上場株式以外の株式	87	65,241

(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	4	297	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	5	2	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	11	1,379
非上場株式以外の株式	12	8,838

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、業務提携等の概要、 定量的な保有効果及び株式数が 増加した理由	当社の株式の保有 の有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
(株)リクルートホールディングス	3,550,000	3,550,000	(注) 1. 2.	有
	21,168	14,828		
(株)デジタルガレージ	2,348,000	2,348,000	(注) 1. 2.	無
	8,605	10,742		
(株)TBSホールディングス	2,560,000	2,560,000	(注) 1. 2.	有 (注) 3.
	7,677	3,921		
ロート製薬(株)	1,040,000	520,000	(注) 1. 2. ・株式分割により株式数増加	無
	2,956	2,412		
東映(株)	130,000	130,000	(注) 1. 2.	有
	2,642	2,294		
(株)IGポート	498,000	498,000	(注) 1. 2.	無
	2,330	1,070		
(株)スカパーJSATホールディングス	2,500,000	4,000,000	(注) 1. 2.	無
	1,745	1,940		
(株)テレビ朝日ホールディングス	884,000	884,000	(注) 1. 2.	有
	1,420	1,184		
東洋水産(株)	143,000	143,000	(注) 1. 2.	無
	1,041	729		
(株)バンダイナムコホールディングス	342,000	114,000	(注) 1. 2. ・株式分割により株式数増加	無
	966	947		
松竹(株)	100,000	100,000	(注) 1. 2.	無
	952	1,168		
東海旅客鉄道(株)	250,000	50,000	(注) 1. 2. ・株式分割により株式数増加	無
	896	810		
スズキ(株)	139,600	139,600	(注) 1. 2.	無
	842	596		
(株)パイロットコーポレーション	200,000	200,000	(注) 1. 2.	無
	840	961		
(株)ispace	873,960	873,960	(注) 1. 2.	無
	800	499		
トヨタ自動車(株)	279,000	279,000	(注) 1. 2.	有 (注) 3.
	722	505		
明治ホールディングス(株)	204,800	102,400	(注) 1. 2. ・株式分割により株式数増加	無
	685	690		
ゼリア新薬工業(株)	310,000	310,000	(注) 1. 2.	無
	625	701		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 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)		
㈱KADOKAWA	210,240	210,240	(注) 1. 2.	無
	603	504		
㈱テレビ東京ホ ールディングス	195,000	390,000	(注) 1. 2.	無
	584	716		
㈱ダスキン	150,000	150,000	(注) 1. 2.	無
	502	448		
出光興産㈱	114,000	114,000	(注) 1. 2.	無
	437	349		
㈱ツムラ	153,200	153,200	(注) 1. 2.	無
	406	443		
ハウス食品グル ープ本社㈱	121,800	121,800	(注) 1. 2.	無
	379	338		
㈱コーセー	31,800	31,800	(注) 1. 2.	無
	336	458		
日本テレビホー ルディングス㈱	199,600	199,600	(注) 1. 2.	無
	307	207		
アース製薬㈱	65,100	65,100	(注) 1. 2.	無
	297	329		
森永乳業㈱	103,600	51,800	(注) 1. 2. ・株式分割により株式数増加	無
	282	258		
㈱インティメー ト・マージャー	238,000	238,000	(注) 1. 2.	無
	255	288		
㈱INFORICH	51,100	10,220	(注) 1. 2. ・株式分割により株式数増加	無
	252	117		
宝ホールディン グス㈱	200,000	200,000	(注) 1. 2.	無
	247	209		
㈱歌舞伎座	45,000	45,000	(注) 1. 2.	無
	212	215		
㈱丸井グループ	76,800	76,800	(注) 1. 2.	無
	181	167		
J. フロントリテ イリング㈱	141,200	141,200	(注) 1. 2.	無
	181	169		
㈱KeyHolder	222,519	222,519	(注) 1. 2.	無
	180	160		
㈱unerry	80,000	80,000	(注) 1. 2.	無
	164	174		
アステラス製薬 ㈱	89,000	89,000	(注) 1. 2.	無
	150	178		
西日本旅客鉄道 ㈱	25,000	25,000	(注) 1. 2.	無
	147	143		
㈱永谷園ホール ディングス	65,000	65,000	(注) 1. 2.	無
	139	131		
㈱日清製粉グル ープ本社	70,000	363,000	(注) 1. 2.	有
	132	600		
エスビー食品㈱	26,800	26,800	(注) 1. 2.	無
	110	93		
Outbrain Inc.	174,520	174,520	(注) 1. 2.	無
	108	83		
㈱三越伊勢丹ホ ールディングス	62,600	62,600	(注) 1. 2.	無
	96	89		
㈱BSNメディアホ ールディングス	61,800	61,800	(注) 1. 2.	有
	95	83		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 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)		
㈱アルペン	48,000	48,000	(注) 1. 2.	無
	93	93		
ブラザー工業㈱	39,000	39,000	(注) 1. 2.	無
	87	78		
雪印メグミルク ㈱	41,000	41,000	(注) 1. 2.	無
	86	73		
㈱jig.jp	264,700	264,700	(注) 1. 2.	無
	84	110		
㈱ニコン	59,000	59,000	(注) 1. 2.	無
	82	69		
エイベックス㈱	58,500	58,500	(注) 1. 2.	無
	80	98		
㈱雨風太陽	35,500	142	(注) 1. 2. ・株式分割により株式数増加	無
	70	49		
中部日本放送㈱	108,900	108,900	(注) 1. 2.	有
	69	57		
はごろもフーズ ㈱	21,002	20,717	(注) 1. 2. ・取引先持株会による取得により株式 数増加	無
	64	62		
日本BS放送㈱	68,000	68,000	(注) 1. 2.	無
	60	61		
コナミグループ ㈱	8,200	8,200	(注) 1. 2.	無
	60	48		
㈱御園座	32,000	32,000	(注) 1. 2.	無
	56	55		
ピクシーダスト テクノロジーズ ㈱	56,400	94	(注) 1. 2. ・株式分割により株式数増加	無
	55	99		
ANAホールディン グス㈱	18,058	17,666	(注) 1. 2. ・取引先持株会による取得により株式 数増加	無
	55	49		
㈱ユーグレナ	78,500	78,500	(注) 1. 2.	無
	54	76		
㈱エディオン	34,300	34,300	(注) 1. 2.	無
	53	44		

(注) 1. 取引先等と広告等の取引を行っており、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) 連結財務諸表及び財務諸表は、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(2023年1月1日から2023年12月31日まで)及び事業年度(2023年1月1日から2023年12月31日まで)の連結財務諸表及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又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、最新の基準の把握及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 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	8, 35	603, 740	390, 678
営業債権及びその他の債権	9, 25, 35	1, 531, 957	1, 524, 289
棚卸資産	10	3, 670	6, 396
未収法人所得税等		46, 964	52, 194
その他の金融資産	11, 19, 35	18, 731	23, 135
その他の流動資産	12	55, 226	62, 482
小計		2, 260, 291	2, 059, 176
売却目的で保有する非流動資産	13	57, 205	80, 380
流動資産合計		2, 317, 496	2, 139, 557
非流動資産			
有形固定資産	2, 14	26, 577	29, 430
のれん	7, 15	749, 755	831, 121
無形資産	2, 7, 15	211, 247	238, 733
使用権資産	2, 16	143, 379	139, 252
持分法で会計処理されている投資	6, 17	47, 515	51, 227
その他の金融資産	11, 25, 35	168, 386	133, 766
その他の非流動資産	22	20, 241	22, 126
繰延税金資産	18	56, 827	49, 185
非流動資産合計		1, 423, 931	1, 494, 844
資産合計	6	3, 741, 427	3, 634, 401



	注記	(単位：百万円)	
		前連結会計年度 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023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	19, 35	1, 532, 591	1, 527, 612
社債及び借入金	20, 35	95, 790	39, 213
その他の金融負債	16, 20, 35, 37	92, 237	71, 117
未払法人所得税等		30, 894	28, 088
引当金	21	12, 700	18, 072
その他の流動負債	25	215, 740	189, 278
小計		1, 979, 955	1, 873, 383
売却目的で保有する非流動資産に 直接関連する負債	13	37, 740	66, 527
流動負債合計		2, 017, 696	1, 939, 910
非流動負債			
社債及び借入金	20, 35	436, 639	455, 232
その他の金融負債	16, 20, 35	222, 811	236, 357
退職給付に係る負債	22	23, 991	18, 120
引当金	21	21, 887	18, 046
その他の非流動負債	34	7, 333	5, 640
繰延税金負債	18	55, 740	48, 337
非流動負債合計		768, 403	781, 735
負債合計		2, 786, 099	2, 721, 646
資本			
資本金	23	74, 609	74, 609
資本剰余金	23	74, 931	75, 072
自己株式	23	△25, 478	△24, 964
その他の資本の構成要素	13	135, 786	148, 180
利益剰余金	23	620, 418	568, 753
親会社の所有者に帰属する持分合計	35	880, 267	841, 651
非支配持分	7, 23	75, 060	71, 104
資本合計		955, 327	912, 755
負債及び資本合計		3, 741, 427	3, 634, 401

② 【連結損益計算書】

	注記	(単位：百万円)	
		前連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
収益	2, 6, 25	1, 246, 401	1, 304, 552
原価	14, 15, 16 22, 27	△126, 881	△159, 732
売上総利益	6	1, 119, 519	1, 144, 819
販売費及び一般管理費	14, 15, 16 22, 26, 27, 34	△950, 768	△1, 018, 730
構造改革費用	14, 15, 21, 27	△33, 941	△9, 992
固定資産除売却益	16	16, 826	100
減損損失	13, 14, 15	△35, 972	△72, 201
その他の収益	2, 28	4, 382	3, 028
その他の費用	2, 29	△2, 429	△1, 710
営業利益	6	117, 617	45, 312
持分法による投資利益	17	3, 418	3, 654
持分法で会計処理されている投資に係る減損損失	17	△5, 950	—
関連会社株式売却益(△は損)	17	600	△194
段階取得に係る再測定による利益	7, 17	5, 467	142
金融損益及び税金控除前利益		121, 153	48, 914
金融収益	30	19, 701	22, 199
金融費用	16, 22, 27, 30	△39, 947	△38, 009
税引前利益		100, 908	33, 103
法人所得税費用	18	△34, 982	△38, 572
当期利益又は損失(△)		65, 925	△5, 468
当期利益又は損失(△)の帰属			
親会社の所有者		59, 847	△10, 714
非支配持分		6, 077	5, 245
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)	32	223.33	△40.52
希薄化後1株当たり当期利益又は損失(△)(円)	32	221.96	△40.52

営業利益から調整後営業利益への調整表

		(単位：百万円)	
	注記	前連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
営業利益		117,617	45,312
買収により生じた無形資産の償却		28,721	30,691
販売費及び一般管理費		3,701	5,780
構造改革費用		33,941	9,992
固定資産除売却益		△16,826	△100
減損損失	13, 14, 15	35,972	72,201
その他の収益		△584	△1,622
その他の費用		1,763	1,259
調整後営業利益(注) 1	6	204,307	163,515

(注) 1. 調整後営業利益の定義については、注記「3. 重要性がある会計方針 (20) 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 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
当期利益又は損失 (△)	65,925	△5,468
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	31,35	△40,703
確定給付型退職給付制度の再測定額	22,31	5,393
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	17,31	152
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	31	39,694
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	31	26,329
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	17,31	33
税引後その他の包括利益	30,897	18,837
当期包括利益	96,823	13,368
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	96,248	8,219
非支配持分	575	5,148

## 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					その他の資本の構成要素	
注記		資本金	資本剰余金	自己株式	在外営業活動 体の換算差額	その他の資本の構成要素		
						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	
	2022年1月1日残高	74,609	77,864	△64,603	31,465	12,199	37,759	
	当期利益							
	その他の包括利益				38,309	26,325	△33,627	
	当期包括利益	—	—	—	38,309	26,325	△33,627	
	自己株式の取得			△40,006				
	自己株式の処分		△88	149				
	自己株式の消却		△5,646	78,981				
	配当金							
	非支配持分株主 との取引							
	その他の資本の 構成要素から利益 剰余金への振替						23,355	
	その他の増減		2,803					
	所有者との 取引額等合計	—	△2,932	39,124	—	—	23,355	
	2022年12月31日残高	74,609	74,931	△25,478	69,774	38,524	27,487	
	当期利益又は損失 (△)							
	その他の包括利益				7,830	△16,255	15,167	
	当期包括利益	—	—	—	7,830	△16,255	15,167	
	自己株式の取得			△4				
	自己株式の処分		△319	518				
	配当金							
	非支配持分株主 との取引							
	その他の資本の 構成要素から利益 剰余金への振替						5,652	
	その他の増減		459					
	所有者との 取引額等合計	—	140	513	—	—	5,652	
	2023年12月31日残高	74,609	75,072	△24,964	77,604	22,268	48,306	

(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
2022年1月1日残高		—	81,423	675,739	845,034	64,440	909,474
当期利益		—	—	59,847	59,847	6,077	65,925
その他の包括利益	31	5,392	36,400	—	36,400	△5,502	30,897
当期包括利益		5,392	36,400	59,847	96,248	575	96,823
自己株式の取得	23	—	—	—	△40,006	—	△40,006
自己株式の処分	23	—	—	—	61	—	61
自己株式の消却	23	—	—	△73,334	—	—	—
配当金	24	—	—	△37,035	△37,035	△3,763	△40,799
非支配持分株主 との取引	23	—	—	13,897	13,897	14,885	28,782
その他の資本の 構成要素から利益 剰余金への振替		△5,392	17,962	△17,962	—	—	—
その他の増減		—	—	△733	2,069	△1,077	992
所有者との 取引額等合計		△5,392	17,962	△115,169	△61,014	10,044	△50,969
2022年12月31日残高		—	135,786	620,418	880,267	75,060	955,327
当期利益又は損失 (△)		—	—	△10,714	△10,714	5,245	△5,468
その他の包括利益	31	12,192	18,934	—	18,934	△97	18,837
当期包括利益		12,192	18,934	△10,714	8,219	5,148	13,368
自己株式の取得		—	—	—	△4	—	△4
自己株式の処分	23	—	—	—	199	—	199
配当金	24	—	—	△43,229	△43,229	△4,812	△48,041
非支配持分株主 との取引		—	—	△3,556	△3,556	△4,292	△7,849
その他の資本の 構成要素から利益 剰余金への振替		△12,192	△6,540	6,540	—	—	—
その他の増減		—	—	△704	△245	—	△245
所有者との 取引額等合計		△12,192	△6,540	△40,949	△46,835	△9,105	△55,940
2023年12月31日残高		—	148,180	568,753	841,651	71,104	912,755



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 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023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		100,908	33,103
調整項目：			
減価償却費及び償却費	6, 14, 15 16, 26	74,170	78,719
減損損失	13, 14, 15	35,972	72,201
受取利息及び受取配当金	30	△4,935	△9,187
支払利息	30	22,203	29,487
持分法による投資損益 (△は益)		△3,418	△3,654
持分法で会計処理されている投資に係る減損損失		5,950	—
条件付対価・株式買取債務の再評価損益 (△は益)	30	12,163	2,282
固定資産除売却損益 (△は益)		△16,826	△100
段階取得に係る再測定による損益 (△は益)	7	△5,467	△142
有価証券評価損益 (△は益)	30	△11,413	987
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)		306	△1,521
構造改革引当金等の増減額 (△は減少)		4,448	△4,337
その他		1,173	△79
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		215,234	197,760
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)		17,533	70,241
棚卸資産の増減額 (△は増加)		16,975	△2,188
その他の流動資産の増減額 (△は増加)		14,893	△2,300
営業債務及びその他の債務の増減額 (△は減少)		△17,405	△83,218
その他の流動負債の増減額 (△は減少)		△35,515	△42,873
運転資本の増減額 (△は増加)		△3,518	△60,340
小計		211,716	137,419
利息の受取額		2,210	9,858
配当金の受取額		3,246	6,032
利息の支払額	16	△20,511	△30,441
法人所得税の支払額		△115,764	△47,601
営業活動によるキャッシュ・フロー		80,896	75,267
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	△18,526	△28,892
固定資産の売却による収入 (注)		13,941	1,269
子会社の取得による収支 (△は支出)	7	△39,173	△136,556
子会社の売却による収支 (△は支出)		△1,700	12
有価証券の取得による支出		△10,477	△6,877
有価証券の売却による収入		28,572	24,071
その他		3,017	677
投資活動によるキャッシュ・フロー		△24,346	△146,297

(単位：百万円)

	注記	前連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023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)	20	△5,832	12,884
長期借入れによる収入	20	610	221,000
長期借入金の返済による支出	20	△55,791	△258,824
社債の償還による支出	20	—	△35,000
リース債務の返済による支出	16, 20	△35,748	△36,367
非支配持分株主からの子会社持分取得による支出	20	△12,025	△13,144
自己株式の取得による支出	23	△40,006	△4
配当金の支払額	24	△37,035	△43,229
非支配持分株主への配当金の支払額		△4,106	△4,812
その他		1,744	3,815
財務活動によるキャッシュ・フロー		△188,192	△153,681
現金及び現金同等物に係る換算差額		13,932	11,117
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)		△117,710	△213,593
現金及び現金同等物の期首残高	8	723,541	603,740
売却目的で保有する資産に含まれる現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	13	△2,091	531
現金及び現金同等物の期末残高	8	603,740	390,678

(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及び固定資産の売却による収入は、有形固定資産、無形資産及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。

当社及びその子会社（以下、当社グループ）の事業内容及び主要な活動は、「第1 企業の概況 3 事業の内容」及び「第1 企業の概況 4 関係会社の状況」に記載しております。

当社の2023年12月31日に終了する年度の連結財務諸表は、2024年3月28日に代表執行役社長グローバルCEO五十嵐博及び代表執行役副社長グローバルCGO兼グローバルCFO曾我有信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. 重要性がある会計方針」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) 機能通貨及び表示通貨

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

##### (連結財政状態計算書)

前連結会計年度において、「有形固定資産」及び「無形資産」に含めて表示していた「使用権資産」は、明瞭性を高めるため、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するため、前連結会計年度の連結財政状態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財政状態計算書において、非流動資産の「有形固定資産」に表示していた168,859百万円、「無形資産」212,345百万円は、「有形固定資産」26,577百万円、「無形資産」211,247百万円、及び、「使用権資産」143,379百万円として組み替えております。

##### (連結損益計算書)

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

この変更は、契約の更改を契機として当社グループの営業活動の貢献度が高まったことから、当社グループの営業活動の成果をより適切に表示するために行うものであります。

この表示方法の変更を反映させるために、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」に含まれていた収益分配金6,801百万円から「その他の費用」に含まれていた長期前払費用償却3,891百万円及びその他392百万円を控除した2,517百万円を「収益」へと組み替えております。なお、この組み替えが前連結会計年度の営業利益、税引前利益に与える影響はありません。

### 3. 重要性がある会計方針

#### (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又は権利を有し、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及び損失は損益で認識しております。

##### ② 関連会社及びジョイント・ベンチャー

関連会社とは、当社グループがその財務及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、役員のパイプ等により、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。

関連会社及びジョイント・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。関連会社及びジョイント・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、重要な影響力又は共同支配の獲得日から喪失日までの関連会社及びジョイント・ベンチャーの損益及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。関連会社及びジョイント・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。

関連会社又はジョイント・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及び取引高、並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。関連会社及びジョイント・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、引き受けた負債及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及び負債は、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（又は繰延税金負債）及び従業員給付契約に関連する負債（又は資産）は、それぞれIAS第12号「法人所得税」及び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又は処分グループは、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及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、又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、負債性金融商品及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及び負債、公正価値で測定される外貨建非貨幣性資産及び負債は、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、資産及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、収益及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) 当初認識及び測定

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、元本及び元本残高に対する利息の支払のみであるキャッシュ・フローが特定の日に生じる。

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

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

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

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

###### (ii) 事後測定

金融資産の当初認識後は、その分類に応じて以下のとおり測定しております。

###### (a) 償却原価で測定する金融資産

当初認識後、実効金利法による償却原価で測定しております。

###### (b) 損益を通じて公正価値で測定する金融資産

当初認識後、各決算日において公正価値で再測定し、公正価値の変動及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又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、又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及び契約資産については、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、金融資産の全部又は一部について回収ができない、又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、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又は収益源を有していないと当社グループが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及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、又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並びにヘッジに関するリスク管理目的及び戦略について、指定及び文書化を行っております。当該文書は、ヘッジ関係、リスク管理目的及びヘッジの実行に関する戦略並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、公正価値又はキャッシュ・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及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、終結又は行使された場合、ヘッジがヘッジ会計の要件を満たしていない場合及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及び損失のうち、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又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及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及び権利で構成され、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

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及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、除去及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、耐用年数及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) のれん及び無形資産

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

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及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 : 2～5年
- ・顧客との関係 : 効果の及ぶ期間（主として2年～18年）

有限の耐用年数を有する無形資産の償却方法及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) 非金融資産の減損

当社グループは決算日において、棚卸資産及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、又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. のれん及び無形資産」をご参照ください。

資産の回収可能価額は資産又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、資産が他の資産又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。

資産又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又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又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。

#### (11) 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又は資産グループは、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又は資産グループを、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。

#### (12) 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及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又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及び関連する当期勤務費用並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及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。

### (13) 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又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。

### (14) 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、情報サービス業及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及びクリエイティブ・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。

広告制作に関しては、企画、制作、撮影、編集、完成までの一連の管理業務が履行義務になります。当該管理業務は、その性質上、履行義務の充足が均一であると考えられ、経過期間に応じて履行義務は進捗するため、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、一定の期間にわたり収益を認識しております。

各種コンテンツサービス等のサービスの提供については、その主なサービスは、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であります。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、顧客に対してマーケティング権等の権利を使用できる状態にすることが履行義務になります。当該取引のうち、顧客が複数の権利を複数の時点で享受する複合的な権利に関する取引については、一定の期間において当該権利を顧客が使用可能となり、その性質上、履行義務の充足が均一であると考えられ、主に契約期間の経過とともに履行義務が充足されるため、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、当該一定の期間にわたり収益を認識しております。それ以外の取引については、権利が使用可能となった当該一時点において、当該権利の使用権が顧客に移転し、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おります。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。

なお、各取引において、当社グループが代理人なのか本人なのかの判断、及び、収益認識の時期に関する判断は、収益の金額に影響を与えるため、「4. 重要な会計上の判断、見積り及び仮定」における、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該当します。

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、コーポレート領域の専門機能の提供、事務所賃貸、ビルサービス等の事業を行っております。

#### (15) 金融収益及び金融費用

金融収益は主として、受取利息及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及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。

#### (16) 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、その他の包括利益又は資本で直接認識する項目から生じる場合及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又は税法は、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。

繰延税金資産及び負債は、資産及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。単一の取引から資産と負債の両方を同額で認識する特定の取引については、認識される資産に係る将来加算一時差異に対し繰延税金負債を、認識される負債に関する将来減算一時差異に対し繰延税金資産を、それぞれ当初認識する方法を採用しています。なお、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は、繰延税金負債を認識しておりません。

子会社、関連会社及びジョイント・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、関連会社及びジョイント・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想される可能性が高い範囲でのみ認識しております。

繰延税金資産及び負債は、決算日に制定又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又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、繰越税額控除及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。

繰延税金資産及び負債は、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。

#### (17) 資本

##### ① 資本金及び資本剰余金

当社が発行する資本性金融商品は、資本金及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、売却又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。

## (18) 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。

## (19) 株式報酬

当社及び一部の子会社は、株式報酬制度として、持分決済型及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、受領した役務及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、受領した役務及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及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。

## (20) 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及び一時的要因を排除した、恒常的な事業の業績を測る利益指標であります。

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、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、連結損益計算書及び「6.セグメント情報」に自主的に開示しております。

なお、2022年11月にロシア事業の譲渡契約を締結したことから、譲渡が完了するまでの期間に発生するロシア事業に係る営業損益は、一時的要因として当連結会計年度の調整後営業利益には含めておりません。これに伴い、前連結会計年度については、前連結会計年度に調整後営業利益に含めていたロシア事業に係る営業損益を排除して組替表示しております。

## (21) 会計方針の変更

当社グループは、2023年5月に公表された、IAS第12号「法人所得税」の改訂を当連結会計年度より適用しております。当該改訂は、OECDによるBEPSの第2の柱G10BE（グローバル・ミニマム課税）ルールを導入するために制定された又は実質的に制定された税法から生じる法人所得税に、IAS第12号が適用されることを明確化した上で、グローバル・ミニマム課税ルールから生じる法人所得税に関する繰延税金資産及び負債を認識及び開示しないことを要求する一時的な例外措置を定めております。また、当該改訂は公表後直ちに遡及適用するよう定められており、当社グループは当該例外措置を当連結会計年度より遡及適用し、グローバル・ミニマム課税ルールから生じる法人所得税に関する繰延税金資産及び負債を認識及び開示しておりません。



#### 4. 重要な会計上の判断、見積り及び仮定

当社グループは、連結財務諸表を作成するために、会計方針の適用並びに資産、負債、収益及び費用の報告額に影響を及ぼす判断、会計上の見積り及び仮定を用いております。見積り及び仮定は、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、見積り及び仮定と異なることがあります。

見積り及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及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、関連会社及びジョイント・ベンチャーの範囲（「3. 重要性がある会計方針（1）連結の基礎」）
- ・収益認識の時期に関する判断、及び、収益認識において当社グループが本人か代理人かの判断（「3. 重要性がある会計方針（14）収益」）
- ・資金生成単位グループへののれんの配分（「15. のれん及び無形資産」）
- ・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. 重要性がある会計方針（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及び仮定は、以下のとおりであります。

- ・有形固定資産、のれん及び無形資産（「14. 有形固定資産」、「15. のれん及び無形資産」）
- ・使用権資産（「16. リース取引」）
- ・金融商品（条件付対価及び株式買取債務を含む）の評価（「35. 金融商品」）
- ・確定給付制度債務の評価（「22. 退職後給付」）
- ・引当金（「21. 引当金」）
- ・繰延税金資産の回収可能性（「18. 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又は改訂が行われた新基準書及び新解釈指針のうち、当社グループが早期適用していない主なものは、以下のとおりであります。新しいIFRS適用による当社グループへの影響は検討中であり、現時点で見積することはできません。

基準書	基準名	強制適用時期 (以降開始年度)	当社グループ 適用時期	新設・改訂の概要
IAS第1号	財務諸表の表示	2024年1月1日	2024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
IFRS第16号	リース	2024年1月1日	2024年12月期	セール・アンド・リースバック取引を取引後にどのように会計処理するのかを説明する要求事項を追加
IAS第1号	財務諸表の表示	2024年1月1日	2024年12月期	特約条項付の長期債務に関して企業が提供する情報を改善
IAS第7号 IFRS第7号	キャッシュ・フロー計算書 金融商品・開示	2024年1月1日	2024年12月期	サプライヤー・ファイナンスの透明性を増進させるための開示要求
IAS第21号	外国為替レート変動の影響	2024年1月1日	2024年12月期	通貨が他の通貨と交換できるかどうかの評価、並びに、交換できない場合に使用すべき為替レート及び提供すべき開示の決定における一貫したアプローチを明確化

## 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及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、「日本」、「Americas」、「EMEA」及び「APAC」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「日本」、「Americas」、「EMEA」及び「APAC」の4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. 重要性がある会計方針」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、営業利益から買収行為に関連する損益及び一時的要因（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 2022年1月1日 至 2022年12月31日)

(単位：百万円)

	日本	Americas	EMEA	APAC	計	消去/全社	連結
収益(注) 1、3	532,651	324,013	258,797	115,523	1,230,985	15,415	1,246,401
売上総利益(注) 2、3	441,258	317,156	232,774	112,330	1,103,520	15,999	1,119,519
セグメント利益(調整後営業利益)(注) 4	105,665	68,172	51,947	22,265	248,050	△43,743	204,307
(調整項目)							
買収により生じた無形資産の償却	—	—	—	—	—	—	△28,721
販売費及び一般管理費(注) 9	—	—	—	—	—	—	△3,701
構造改革費用(注) 6	—	—	—	—	—	—	△33,941
固定資産除売却益(注) 7	—	—	—	—	—	—	16,826
減損損失(注) 8	—	—	—	—	—	—	△35,972
その他の収益	—	—	—	—	—	—	584
その他の費用	—	—	—	—	—	—	△1,763
営業利益	—	—	—	—	—	—	117,617
持分法による投資利益	—	—	—	—	—	—	3,418
持分法で会計処理されている投資に係る減損損失	—	—	—	—	—	—	△5,950
関連会社株式売却益	—	—	—	—	—	—	600
段階取得に係る再測定による利益	—	—	—	—	—	—	5,467
金融収益	—	—	—	—	—	—	19,701
金融費用	—	—	—	—	—	—	△39,947
税引前利益	—	—	—	—	—	—	100,908
セグメント資産(注) 5	1,231,654	1,253,556	799,239	417,074	3,701,524	39,902	3,741,427
(その他項目)							
減価償却費及び償却費(買収により生じた無形資産の償却を除く)	23,831	6,502	6,788	5,040	42,162	3,286	45,448
持分法で会計処理されている投資	47,302	—	—	167	47,469	45	47,515
資本的支出	11,386	1,405	2,201	2,209	17,202	1,324	18,526
使用権資産増加額	8,283	48,911	702	1,601	59,499	69	59,569

当連結会計年度(自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)

(単位：百万円)

	日本	Americas	EMEA	APAC	計	消去/全社	連結
収益(注) 1、3	548,802	350,583	266,377	116,129	1,281,893	22,658	1,304,552
売上総利益(注) 2、3	448,998	322,078	237,523	113,235	1,121,835	22,983	1,144,819
セグメント利益(調整後営業利益)(注) 4	103,440	73,030	24,238	7,957	208,666	△45,151	163,515
(調整項目)							
買収により生じた無形資産の償却	—	—	—	—	—	—	△30,691
販売費及び一般管理費(注) 9	—	—	—	—	—	—	△5,780
構造改革費用(注) 6	—	—	—	—	—	—	△9,992
固定資産除売却益(注) 7	—	—	—	—	—	—	100
減損損失(注) 8	—	—	—	—	—	—	△72,201
その他の収益	—	—	—	—	—	—	1,622
その他の費用	—	—	—	—	—	—	△1,259
営業利益	—	—	—	—	—	—	45,312
持分法による投資利益	—	—	—	—	—	—	3,654
関連会社株式売却損	—	—	—	—	—	—	△194
段階取得に係る再測定による利益	—	—	—	—	—	—	142
金融収益	—	—	—	—	—	—	22,199
金融費用	—	—	—	—	—	—	△38,009
税引前利益	—	—	—	—	—	—	33,103
セグメント資産(注) 5	1,193,325	1,340,332	846,794	373,022	3,753,474	△119,072	3,634,401
(その他項目)							
減価償却費及び償却費(買収により生じた無形資産の償却を除く)	29,394	2,902	7,120	5,694	45,111	2,916	48,028
持分法で会計処理されている投資	50,922	—	—	254	51,177	49	51,227
資本的支出	19,245	1,635	3,258	3,275	27,414	1,478	28,892
使用権資産増加額	9,233	2,285	2,450	5,645	19,222	—	19,615

- (注) 1. 収益の「消去/全社」は、ロシア事業及び全社機能に関する収益並びにセグメント間取引の消去によるものであります。前連結会計年度においては、ロシア事業の収益は7,805百万円、全社機能に関する収益は8,808百万円であり、当連結会計年度においては、ロシア事業の収益は15,249百万円、全社機能に関する収益は8,324百万円であります。
2. 売上総利益の「消去/全社」は、ロシア事業及び全社機能に関する売上総利益並びにセグメント間取引の消去によるものであります。前連結会計年度においては、ロシア事業の売上総利益は7,805百万円、全社機能に関する売上総利益は8,808百万円であり、当連結会計年度においては、ロシア事業の売上総利益は15,249百万円、全社機能に関する売上総利益は8,324百万円であります。
3. 「日本」において、従来、「その他の収益」に表示していたコンテンツ事業の収益分配金は、当連結会計年度において「収益」に含めて表示することに変更しております。また、従来、当該収益分配金に関連する費用として「その他の費用」に表示していた長期前払費用償却費等は、収益の控除項目として「収益」に含めて表示することに変更しております。これに伴い、前連結会計年度の「収益」及び「売上総利益」は、当該表示方法の変更を反映した遡及修正後の金額を記載しています。
4. セグメント利益(調整後営業利益)の「消去/全社」は、主に全社機能に関する費用であります。また、前連結会計年度については、前連結会計年度にセグメント利益(調整後営業利益)に含めていたロシア事業に係る営業損益を排除して組替表示しております。
5. セグメント資産の「消去/全社」は、主に全社資産及びセグメント間取引の消去によるものであります。

6. 構造改革費用のセグメントごとの内訳は、前連結会計年度においては「日本」6,870百万円、「Americas」20,285百万円、「EMEA」3,144百万円、「APAC」3,063百万円、「消去/全社」576百万円、当連結会計年度においては「日本」1,806百万円、「Americas」2,852百万円、「EMEA」1,634百万円、「APAC」1,501百万円、「消去/全社」2,197百万円であります。また、構造改革費用には、減損損失が、前連結会計年度においては「日本」922百万円、「Americas」6,443百万円、「EMEA」670百万円、「APAC」281百万円含まれており、「消去/全社」は該当ありません。当連結会計年度においては「Americas」1,707百万円、「EMEA」315百万円、「消去/全社」1,039百万円含まれており、「日本」及び「APAC」は該当ありません。
7. 前連結会計年度及び当連結会計年度の固定資産除売却益は、すべて「日本」によるものであります。
8. 減損損失のセグメントごとの内訳は、前連結会計年度においては「日本」1,155百万円、「Americas」2,177百万円、「EMEA」4百万円、「APAC」9,262百万円、「消去/全社」23,372百万円であります。「消去/全社」は、ロシア事業によるものであります。当連結会計年度においては「日本」2,189百万円、「Americas」2,114百万円、「EMEA」92百万円、「APAC」67,804百万円、「消去/全社」は該当ありません。
9. 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 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
販売費及び一般管理費		
特別退職金	4	2,618
M&A関連コスト	980	2,644
株式報酬費用(注)1	64	569
その他	2,651	△51
合計	3,701	5,780

(注)1. 「販売費及び一般管理費」に含まれる株式報酬費用は、Merkle Group Inc. (以下、「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。

### (3) 報告セグメントの変更等に関する事項

当社グループは、2023年1月1日より、事業変革の加速と経営の更なる高度化を実現し、事業成長と持続的な企業価値の向上を実現するため、グローバル経営を推進するワン・マネジメント・チーム「グループ・マネジメント・チーム」を組成し、世界の4事業地域を直接統括する経営体制になりました。

これに伴い、当連結会計年度より、報告セグメントは、従来の「国内事業」及び「海外事業」の2セグメント制から、「日本」、「Americas」、「EMEA」及び「APAC」の4セグメント制に変更しております。

また、前連結会計年度において「海外事業」に含めておりましたロシア事業及び海外事業に帰属する全社機能に関する損益及び資産は、当連結会計年度より、「消去/全社」へ変更しております。

前連結会計年度のセグメント情報については、変更後の区分方法により作成したものを記載しております。これに伴い、前連結会計年度において、「消去/全社」の収益は16,614百万円増加、売上総利益は16,611百万円増加、セグメント利益(調整後営業利益)は34,932百万円減少、セグメント資産は18,895百万円減少、減価償却費及び償却費(買収により生じた無形資産の償却を除く)は3,286百万円増加、持分法で会計処理されている投資は45百万円増加、資本的支出は1,324百万円増加、使用権資産増加額は69百万円増加しております。また、これに伴い、当連結会計年度において、「消去/全社」の収益は23,573百万円増加、売上総利益は23,573百万円増加、セグメント利益(調整後営業利益)は34,448百万円減少、セグメント資産は42,087百万円減少、減価償却費及び償却費(買収により生じた無形資産の償却を除く)は2,916百万円増加、持分法で会計処理されている投資は49百万円増加、資本的支出は1,478百万円増加しており、使用権資産増加額は該当ありません。

(4) 製品及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及び広告表現に関する企画、制作並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、情報サービス及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、コーポレート領域の専門機能の提供、事務所賃貸、ビルサービス等の業務を行っております。

製品及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 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
広告業	1,138,203	1,182,233
情報サービス業	106,884	121,577
その他の事業	1,312	741
合計	1,246,401	1,304,552

(5) 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、前連結会計年度及び当連結会計年度においてそれぞれ294,930百万円及び308,629百万円であります。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、使用権資産及び投資不動産）

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
日本	171,106	177,058
海外（英国及び米国等）	959,925	1,061,455
合計	1,131,031	1,238,513

(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及び無形資産が、前連結会計年度においてそれぞれ726,467百万円及び143,945百万円、当連結会計年度においてそれぞれ807,901百万円及び157,475百万円含まれております。

(6) 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 2022年1月1日 至 2022年12月31日)

株式会社セプテーニ・ホールディングスの取得

### (1) 企業結合の内容

- ① 被取得事業の名称 「株式会社セプテーニ・ホールディングス」(以下セプテーニHD)
- ② 取得した事業の内容 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
- ③ 企業結合を行った主な理由

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)内の株式会社電通デジタル(以下、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、インテグレートド・グロース・パートナー)』への進化を加速します。

- ④ 企業結合日 2022年1月4日
- ⑤ 取得した議決権付資本持分の割合

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%

### ⑥ 企業結合の法的形式

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(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。

### (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

2022年1月4日から2022年12月31日までの業績が含まれております。

### (3) 取得した事業の取得原価及び対価の種類ごとの内訳

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
現金及び現金同等物(注)3	1,355 百万円
取得原価の合計	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5,388百万円発生しております。
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。
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。

### (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143百万円であり、連結損益計算書の「販売費及び一般管理費」に計上しております。



## (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 (2022年1月4日)
流動資産 (注) 1	34,829
非流動資産	36,363
資産合計	71,193
流動負債	20,585
非流動負債	11,727
負債合計	32,312
識別可能な純資産の公正価値	38,880
支払対価	32,469
非支配持分 (注) 2	18,668
のれん (注) 3	12,258

(注) 1. 取得した営業債権及びその他の債権の公正価値は16,856百万円であり、契約上の未収金額の総額は16,879百万円であり、回収が見込まれない金額は23百万円であります。

2. 非支配持分は、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。

3. のれんは、期待される将来の超過収益力を反映しております。税務上損金算入を見込んでいる金額はありません。

## (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	28,153	13

## (7) 企業結合によるキャッシュ・フローへの影響

現金及び現金同等物による取得原価の支払	△1,355 百万円
企業結合日に受け入れた現金及び現金同等物	18,744 百万円
株式取得による収入	17,389 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セプテーニHDの支配獲得日以降における被取得企業の収益は23,806百万円、当期利益は3,039百万円であります。

## その他の企業結合

当社グループが、当連結会計年度に取得した被取得企業は、以下のとおりであります。

被取得企業の名称	設立地
Pexlify Limited	アイルランド
Extentia Information Technology	インド
Aware Services Pty Ltd	オーストラリア
イグニション・ポイント(株)	日本
(株)ディグ・イントゥ (現 (株)電通デジタルアンカー)	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、及び、当社グループのメディアとデジタル分野における能力の強化を目的に、企業結合を実施しました。

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

取得した事業の取得原価は、31,868百万円であります。取得原価の内訳は、現金27,913百万円、株式85百万円及び、条件付対価3,870百万円であります。

株式の85百万円は、㈱電通デジタルアンカーに対する資本持分を支配獲得日の公正価値で算定しております。

連結損益計算書の段階取得に係る再測定による利益は、当社が支配獲得時に既に保有していた㈱電通デジタルアンカー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79百万円を認識しております。

条件付対価は被取得企業の業績に応じて算定されます。条件付対価の詳細は、「20. 社債、借入金及びその他の金融負債」をご参照ください。また、取得関連費用は955百万円であります。

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

(単位：百万円)

資産合計	17,831
負債合計	6,226
識別可能な純資産の公正価値	11,605
支払対価	31,868
非支配株主持分(注) 1	2,420
のれん(注) 2	22,683

- (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。
2. のれんは、期待される将来の超過収益力を反映しております。税務上損金算入を見込んでいる金額は15,841百万円であります。

のれん以外の無形資産(顧客との関係)に配分された金額は10,810百万円であります。

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8,784百万円、当期損失は58百万円であります。

#### (プロフォーマ情報)

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1,251,717百万円、当期利益は66,371百万円となります。

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 2023年1月1日 至 2023年12月31日)

Tagの取得

(1) 企業結合の内容

- ① 被取得事業の名称 「Tag Worldwide Holdings Ltd」 (「AI Wertheimer Holdings Limited」の事業ユニットブランド)
- ② 取得した事業の内容 デジタルクリエイティブコンテンツ制作事業、テクノロジー事業、チャンネルアクティベーション事業
- ③ 企業結合を行った主な理由  
当社グループはマーケティング、テクノロジーとコンサルティングの融合が進む当社の事業ドメインを「人起点の変革 (People-centered Transformation)」と捉え直し、卓越したクリエイティビティとテクノロジーの力で新たなソリューションと社会的インパクトを生み出す企業へ進化を続けています。当事業買収は、「人起点の変革」の中心となる顧客体験マネジメント (CX) 領域を推進するとともに、マーケティングのパーソナライゼーションを通して、メディア領域・クリエイティブ領域も合わせた統合的な事業展開に寄与します。
- ④ 企業結合日 2023年6月30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

2023年7月1日から2023年12月31日までの業績が含まれております。

(3) 取得した事業の取得原価及び対価の種類ごとの内訳

取得した事業の取得原価 89,003百万円

取得原価の内訳:

株式の対価 (現金) 89,003百万円

(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1,819百万円であり、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 (2023年6月30日)
流動資産 (注) 1	26,866
非流動資産	27,731
資産合計	54,597
流動負債	26,761
非流動負債	7,976
負債合計	34,737
識別可能な純資産の公正価値	19,859
支払対価	89,003
非支配持分	—
のれん (注) 2	69,144

- (注) 1. 現金及び現金同等物3,041百万円が含まれております。また、取得した営業債権及びその他の債権の公正価値は22,077百万円、契約上の未収金額の総額は22,376百万円であり、回収が見込まれない金額は299百万円となります。
2. のれんは、当該事業買収により期待される将来のシナジー効果及び超過収益力を反映しております。税務上損金算入を見込んでいる金額は44,281百万円であり、

上記のうち一部の金額については、取得日が2023年6月30日であり当連結会計年度末日までに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	16,152	10
その他	7,659	5~10

(7) 企業結合によるキャッシュ・フローへの影響

現金及び現金同等物による取得原価の支払	△90,531 百万円
企業結合日に受け入れた現金及び現金同等物	3,041 百万円
株式取得による支出	△87,490 百万円

(8) 取得した事業の収益及び利益

当連結会計年度において、連結損益計算書に含まれる被取得事業の支配獲得日以降における収益は19,783百万円、当期損失は172百万円です。

その他の企業結合

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

被取得企業の名称	設立地
Omega Customer Relationship Management Consulting, S.L.	スペイン
Shift7 Digital, LLC.	米国
RCKT GmbH	ドイツ
株式会社電通アイ・アンド・シー・パートナーズ	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、及び、当社グループのメディアとデジタル分野における能力の強化を目的に、企業結合を実施しました。

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

取得した事業の取得原価は、24,803百万円であります。取得原価の内訳は、現金13,692百万円、株式198百万円及び、条件付対価10,912百万円であります。

連結損益計算書の段階取得に係る再測定による利益は、当社が支配獲得時に既に保有していた(株)電通アイ・アンド・シー・パートナーズ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142百万円を認識しております。

条件付対価は被取得企業の業績に応じて算定されます。条件付対価の詳細は、「20. 社債、借入金及びその他の金融負債」をご参照ください。また、取得関連費用は2,644百万円であります。

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

(単位：百万円)

資産合計	13,983
負債合計	5,662
識別可能な純資産の公正価値	8,320
支払対価	24,803
非支配株主持分（注） 1	244
のれん（注） 2	16,727

- (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。
2. のれんは、期待される将来の超過収益力を反映しております。税務上損金算入を見込んでいる金額は4,387百万円であります。

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。また、のれん以外の無形資産（顧客との関係）に配分された金額は9,613百万円であります。

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7,811百万円、当期損失は1,402百万円であります。

(プロフォーマ情報)

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1,323,800百万円、当期損失は5,752百万円となります。

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。

## 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 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
現金及び預入期間が3ヶ月以内の銀行預金	603,740	390,678

現金及び現金同等物は、償却原価で測定する金融資産に分類しております。

なお、上記の金額は、株式会社電通グループが電通インターナショナル社への資金貸付として処理しているキャッシュ・プーリング口座への預入額（前連結会計年度 39,105百万円、当連結会計年度 25,936百万円）を相殺消去した後の金額であります。

## 9. 営業債権及びその他の債権

営業債権及びその他の債権の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
受取手形及び売掛金	1,497,687	1,497,628
その他	39,620	32,843
貸倒引当金	△5,350	△6,182
合計	1,531,957	1,524,289

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 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
仕掛品	247	756
その他	3,423	5,639
合計	3,670	6,396

## 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 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
デリバティブ資産	26,679	18,614
株式	93,580	83,053
債券	642	2,161
その他	76,253	65,592
貸倒引当金	△10,037	△12,520
合計	187,118	156,902
流動資産	18,731	23,135
非流動資産	168,386	133,766
合計	187,118	156,902

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、16,906百万円及び20,980百万円を損益を通じて公正価値で測定する金融資産に、18,405百万円及び6,511百万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及び公正価値等は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
市場性のある銘柄 (注) 1	53,973	59,323
市場性のない銘柄 (注) 2	58,011	30,240
合計	111,985	89,564

(注) 1. 各連結会計年度における、主な銘柄は、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 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
株式会社リクルートホールディングス	14,828	21,168
株式会社デジタルガレージ	10,742	8,605
株式会社TBSホールディングス	3,921	7,677

2. 主な銘柄は、スポーツに関連するデジタルコンテンツの配信事業関連銘柄、球場運営業務関連銘柄、インターネットブラウザ関連銘柄であり、前連結会計年度末及び当連結会計年度末の公正価値はそれぞれ、6,512百万円及び一百万円、4,248百万円及び2,947百万円、8,895百万円及び4,074百万円であります。



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。

保有資産の効率化及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及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 2022年1月1日 至 2022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
25,710	18,127

当連結会計年度(自 2023年1月1日 至 2023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
12,152	7,806

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、売却した場合及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△23,355百万円、△5,652百万円であります。

## 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ありません。

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 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
売却目的で保有する非流動資産		
現金及び現金同等物	886	834
営業債権及びその他の債権	38,165	65,964
棚卸資産	7	3
未収法人所得税等	2	1,653
その他の金融資産（流動）	1,281	123
その他の流動資産	1,458	1,747
有形固定資産	16	17
無形資産	-	1
持分法で会計処理されている投資	2,383	-
その他の金融資産（非流動）	13,003	10,034
合計	57,204	80,380
売却目的で保有する非流動資産に直接関連する負債		
営業債務及びその他の債務	27,666	43,281
社債及び借入金（流動）	4,730	11,170
その他の金融負債（流動）	796	6,459
その他の流動負債	1,142	3,864
その他の金融負債（非流動）	3,185	10
その他の非流動負債	128	927
繰延税金負債	90	813
合計	37,740	66,527

前連結会計年度末及び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、及び、売却目的で保有する非流動資産に直接関連する負債は、主に、ロシア事業に関する資産及び負債であります。上記に加え、前連結会計年度末及び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には、「日本」セグメントにおいて当社グループが保有する株式等が含まれております。

前連結会計年度末における、ロシア事業、及び、その他の資産の明細は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	ロシア事業	その他	合計
売却目的で保有する非流動資産			
現金及び現金同等物	886	—	886
営業債権及びその他の債権	38,165	—	38,165
棚卸資産	7	—	7
未収法人所得税	2	—	2
その他の金融資産（流動）	1,187	93	1,281
その他の流動資産	1,458	—	1,458
有形固定資産	16	—	16
持分法で会計処理されている投資	—	2,383	2,383
その他の金融資産（非流動）	—	13,003	13,003
合計	41,724	15,480	57,204
売却目的で保有する非流動資産に直接関連する負債			
営業債務及びその他の債務	27,666	—	27,666
社債及び借入金（流動）	4,730	—	4,730
その他の金融負債（流動）	796	—	796
その他の流動負債	1,142	—	1,142
その他の金融負債（非流動）	3,185	—	3,185
その他の非流動負債	128	—	128
繰延税金負債	90	—	90
合計	37,740	—	37,740

当連結会計年度末における、ロシア事業、及び、その他の資産・負債の明細は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	ロシア事業	その他	合計
売却目的で保有する非流動資産			
現金及び現金同等物	408	426	834
営業債権及びその他の債権	65,632	332	65,964
棚卸資産	0	2	3
未収法人所得税等	1,653	-	1,653
その他の金融資産（流動）	117	5	123
その他の流動資産	1,738	9	1,747
有形固定資産	-	17	17
無形固定資産	-	1	1
その他の金融資産（非流動）	-	10,034	10,034
合計	69,550	10,830	80,380
売却目的で保有する非流動資産に直接関連する負債			
営業債務及びその他の債務	43,174	106	43,281
社債及び借入金（流動）	11,170	-	11,170
その他の金融負債（流動）	6,392	66	6,459
その他の流動負債	3,801	62	3,864
その他の金融負債（非流動）	10	-	10
その他の非流動負債	927	-	927
繰延税金負債	813	-	813
合計	66,291	236	66,527

当社グループは、2022年3月より当社グループの方針と法的観点からロシア事業の見直しを開始し、同年11月に、当社グループのロシア事業を担う現地合弁会社の当社グループ保有持分の全てを現地パートナーへ譲渡する契約を締結いたしました。

当該状況に伴い、前連結会計年度において、ロシア事業に関する資産及び負債を売却目的保有に分類し、資産について、減損損失23,372百万円を計上しました。なお、前連結会計年度末及び当連結会計年度末の連結財政状態計算書における「その他の資本の構成要素」には、売却目的保有に分類したロシア事業に係るその他の包括利益の累計額（主として在外営業活動体の換算差額）が、それぞれ△15,051百万円及び△19,874百万円含まれております。

#### 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 2022年1月1日 至 2022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	19,572	6,109	10,988	36,670
個別取得	2,151	0	4,620	6,772
企業結合による取得	201	—	325	527
売却又は処分	△4,130	△3,588	△1,233	△8,952
売却目的で保有する資産への振替(注) 1	—	—	△61	△61
減価償却費	△4,599	—	△4,687	△9,286
減損損失(注) 2	△15	—	△715	△731
在外営業活動体の換算差額	1,286	20	864	2,171
その他	△74	18	△475	△531
期末残高	14,392	2,560	9,625	26,577

当連結会計年度(自 2023年1月1日 至 2023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	14,392	2,560	9,625	26,577
個別取得	4,481	—	6,067	10,549
企業結合による取得	258	—	737	995
売却又は処分	△1,098	△17	△89	△1,205
減価償却費	△3,329	—	△4,538	△7,868
減損損失(注) 2	△37	△113	△67	△218
在外営業活動体の換算差額	339	86	523	950
その他	△216	—	△133	△349
期末残高	14,789	2,516	12,124	29,430

(注) 1. 詳細は、「13. 売却目的で保有する非流動資産」をご参照ください。

2. 減損損失は、連結損益計算書の「減損損失」及び「構造改革費用」に計上しております。

有形固定資産の取得原価、減価償却累計額及び減損損失累計額並びに帳簿価額は、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(2022年12月31日)				
取得原価	56,456	2,565	56,637	115,659
減価償却累計額及び減損損失累計額	42,063	4	47,012	89,081
帳簿価額	14,392	2,560	9,625	26,577
当連結会計年度(2023年12月31日)				
取得原価	40,967	2,635	52,280	95,883
減価償却累計額及び減損損失累計額	26,178	118	40,155	66,452
帳簿価額	14,789	2,516	12,124	29,430

所有権に対する制限、及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」及び「販売費及び一般管理費」に計上しております。



15. のれん及び無形資産

(1) 増減表

のれん及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 2022年1月1日 至 2022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	670,749	117,722	24,412	45,040	857,924
個別取得	—	—	9,920	8,109	18,030
企業結合による取得(注)1	34,941	38,963	154	1,188	75,247
売却又は処分	△518	—	△393	△34	△947
売却目的で保有する資産への振替 (注)2	△9,751	△4,572	△3	△539	△14,867
償却費	—	△21,846	△7,586	△7,367	△36,800
減損損失(注)3	△9,929	△2,057	△267	△837	△13,092
在外営業活動体の換算差額	64,321	7,728	331	3,513	75,895
その他	△56	△316	△77	61	△388
期末残高	749,755	135,622	26,490	49,134	961,002

当連結会計年度(自 2023年1月1日 至 2023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	749,755	135,622	26,490	49,134	961,002
個別取得	—	—	9,464	21,153	30,617
企業結合による取得(注)1	85,871	25,765	189	7,992	119,818
売却又は処分	—	—	△405	△1,076	△1,482
償却費	—	△24,481	△7,684	△12,353	△44,519
減損損失(注)3	△66,013	△5,128	△205	△636	△71,983
在外営業活動体の換算差額	61,612	10,546	681	3,644	76,485
その他	△104	0	△74	94	△84
期末残高	831,121	142,323	28,456	67,953	1,069,855

(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. 詳細は、「13. 売却目的で保有する非流動資産」をご参照ください。

3. 減損損失は、連結損益計算書の「減損損失」及び「構造改革費用」に計上しております。

のれん及び無形資産の取得原価、償却累計額及び減損損失累計額並びに帳簿価額は、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(2022年12月31日)					
取得原価	982,992	351,485	128,385	150,006	1,612,869
償却累計額及び減損損失累計額	233,236	215,863	101,895	100,871	651,867
帳簿価額	749,755	135,622	26,490	49,134	961,002
当連結会計年度(2023年12月31日)					
取得原価	1,130,664	407,515	136,552	190,788	1,865,521
償却累計額及び減損損失累計額	299,542	265,192	108,095	122,835	795,665
帳簿価額	831,121	142,323	28,456	67,953	1,069,855

所有権に対する制限、及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」及び「販売費及び一般管理費」に計上しております。

## (2) 重要なのれん及び無形資産

のれんのうち、当連結会計年度において重要なものは、日本の23,219百万円、Americasの572,331百万円、EMEAの235,570百万円であります。なお、当連結会計年度末におけるAPACののれんの帳簿価額はゼロとなっております。

のれんのうち、前連結会計年度において重要なものは日本の23,288百万円、Americasの482,887百万円、EMEAの192,121百万円、及びAPACの51,460百万円であります。

のれん以外の無形資産のうち、重要なものは顧客との関係であり、当連結会計年度において、日本の28,418百万円、Americasの47,117百万円、EMEAの54,199百万円、APACの12,588百万円であります。なお、前連結会計年度における顧客との関係は日本の31,106百万円、Americasの42,076百万円、EMEAの48,130百万円、APACの14,310百万円であります。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顧客との関係の残高は、前連結会計年度及び当連結会計年度においてそれぞれ69,330百万円及び67,779百万円であり、当連結会計年度末における残存償却期間は7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のれんの減損テストを行った結果、APACののれんが配分された資金生成単位グループにおいてのれんの全額及び無形資産の一部について減損損失67,804百万円を認識しました。当連結会計年度における当該資金生成単位グループの回収可能価額は11,218百万円であります。

なお、前連結会計年度においては、直近の実績を踏まえた最新の事業計画を基に海外事業全体に係るのれんの減損テストを行った結果、APACののれんが配分された資金生成単位グループにおいてのれんの減損損失9,262百万円を認識しました。前連結会計年度における当該資金生成単位グループの回収可能価額は61,994百万円であります。

## ② のれんの減損テストの概要

当社は、のれんの評価に当たり日本、Americas、EMEA及びAPACをそれぞれ別個の資金生成単位グループとして減損テストを行い、さらに海外事業全体及び電通グループ全体について減損テストを行っております。当社は、事業変革の加速と経営の更なる高度化を図り、事業成長と持続的な企業価値の向上を実現するため、当連結会計年度より「ワン・マネジメント・チーム」によるグローバル経営体制へと移行し、4地域制（日本、Americas、EMEA、APAC）で事業運営を行っております。これを受けて、日本事業におけるのれんの配分方法の見直しを行い、日本事業全体を一つの資金生成単位グループとして減損テストを行っております。

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おります。当該使用価値の算定に用いた主要な仮定及びインプットは次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2022年12月31日)				当連結会計年度 (2023年12月31日)			
	日本	Americas	EMEA	APAC	日本	Americas	EMEA	APAC
オペレーティング・マージン	-	23.2% ～24.7%	22.0% ～23.9%	17.6% ～19.0%	22.2%	22.0% ～23.9%	20.2% ～21.5%	12.3% ～14.6%
売上総利益の中期成長率(注)1	-	5.7% ～9.3%	7.0%	3.0%	3.0%	2.7% ～4.6%	3.0% ～5.1%	1.6% ～2.3%
継続成長率(注)2	-	2.0%	1.5%	2.0%	2.0%	2.0%	1.5%	2.0%
税引前割引率	-	10.2%	12.5%	16.1%	8.7%	10.0%	11.9%	14.8%
正味運転資本の見積り	-	原則として、過去2年間の実績と翌連結会計年度の予算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。						
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、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。						

(注) 1. 中期経営計画を基礎として、当連結会計年度の実績及び翌連結会計年度の予算を踏まえ、翌連結会計年度以降4ヶ年の期間について設定した売上総利益の中期成長率であります。

2. 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は以下のとおりであります。これらの仮定は、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るため、不確実性を伴うものであり、使用価値の見積りに重要な影響を及ぼすものであります。

	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			
		税引前割引率	中期成長率	継続成長率	オペレーティング・マージン
EMEA	39,600	+0.94pt	△3.61pt	△1.34pt	△1.38pt

(日本、Americas、海外事業全体及び電通グループ全体)

日本のれん及びAmericasのれんが配分された資金生成単位グループ、並びに海外事業全体及び電通グループ全体については、当該資金生成単位グループの回収可能価額が帳簿価額を十分に上回っていることから、主要な仮定が合理的な範囲で変更されたとしても、それにより当該資金生成単位グループの回収可能価額が帳簿価額を下回る可能性は低いと判断しております。

16. リース取引

(1) 使用権資産の増減表

使用権資産の帳簿価額及び原資産の種類別の期中増減は、以下のとおりであります。

前連結会計年度（自 2022年1月1日 至 2022年12月31日）

（単位：百万円）

	使用権資産			
	建物及び構築物	その他 (有形固定資産)	ソフトウェア	合計
期首残高	133,645	3,365	824	137,836
個別取得	55,953	1,602	501	58,056
企業結合による取得	1,503	9	—	1,512
償却費	△27,431	△428	△224	△28,084
減損損失（注）	△7,285	—	—	△7,284
為替換算差額	5,046	62	—	5,108
その他	△22,378	△1,382	△4	△23,766
期末残高	139,052	3,228	1,097	143,379

（注）減損損失は、連結損益計算書の「構造改革費用」に計上しております。

当連結会計年度（自 2023年1月1日 至 2023年12月31日）

（単位：百万円）

	使用権資産			
	建物及び構築物	その他 (有形固定資産)	ソフトウェア	合計
期首残高	139,052	3,228	1,097	143,379
個別取得	15,437	2,719	31	18,187
企業結合による取得	1,388	40	—	1,428
償却費	△25,449	△595	△288	△26,332
減損損失（注）	△3,062	—	—	△3,062
為替換算差額	5,397	68	—	5,465
その他	1,593	△1,404	△3	186
期末残高	134,356	4,057	837	139,252

（注）減損損失は、連結損益計算書の「構造改革費用」に計上しております。

当社グループは構造改革の一環として不動産の適正化を行っており、一部の不動産リース契約について、サブリースの活用を見込んでおります。これらのリース契約に関する使用権資産を含む資金生成単位の評価においては、IAS第36号「資産の減損」に基づき、将来のサブリース収入を加味してもなお回収可能価額が帳簿価額に満たない場合に当該使用権資産を回収可能価額で連結財政状態計算書に計上し、帳簿価額に満たない額を減損損失として連結損益計算書に計上しております。当該回収可能価額は、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サブリース開始時期を含む空室期間に仮定をおいて算定しております。市場環境の変化や予測不能な事象の発生等により上記仮定の見直しが必要となった場合には、翌連結会計年度において使用権資産に係る追加の減損又は減損の戻入れが発生する可能性があります。

なお、使用権資産（建物及び構築物）の期末残高には、将来のサブリースを見込む、2019年11月に借手として契約した米国ニューヨークのオフィスビルリース契約（契約の終了は2038年7月末）に関する使用権資産が含まれており、前連結会計年度末及び当連結会計年度末における帳簿価額は、それぞれ24,688百万円、25,759百万円となります。当該資産においては、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、使用権資産の減損損失が2,499百万円発生します。また、仮にサブリース開始時期が3カ月遅れた場合、使用権資産の減損損失が827百万円発生します。

(2) リースに係るその他の費用及びキャッシュ・フロー

リースに係るその他の費用及びキャッシュ・フローは、次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
リース債務に係る金利費用	4,760	6,822
短期リース及び少額資産のリースに係る費用	6,435	7,615
リースに係るキャッシュ・アウトフローの合計額	46,944	50,804

(3) リース債務

リース債務の満期分析については、「35. 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おります。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年間又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おりますが、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。

17. 持分法で会計処理されている投資

各年度の関連会社及びジョイント・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 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
当期利益	3,418	3,654
その他の包括利益	185	330
当期包括利益	3,603	3,984

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5,950百万円、関連会社株式売却益600百万円を認識しております。又、当連結会計年度において、関連会社株式売却損194百万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及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 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
損失の未認識額	176	214

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
損失の累積未認識額	406	285

なお、持分法適用先であるFortius AG社について、当社は、Fortius AG社の銀行借入等に対する債務の保証をしており、偶発負債は、前連結会計年度末において6,472百万円、および、当連結会計年度末において8,812百万円であります。

18. 法人所得税

(1) 繰延税金資産及び繰延税金負債

繰延税金資産及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 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
繰延税金資産		
退職給付に係る負債	27,095	19,734
未払費用	12,307	12,712
欠損金の繰越控除額	5,970	6,698
使用権資産	47,973	46,797
その他	32,132	50,759
繰延税金資産合計	125,478	136,702
繰延税金負債		
退職給付信託設定益	△10,131	△9,550
有価証券評価差額金	△17,474	△17,384
無形資産時価評価差額	△53,538	△64,180
リース債務	△28,375	△27,280
その他	△14,873	△17,459
繰延税金負債合計	△124,392	△135,855
繰延税金資産（△負債）の純額	1,087	847

繰延税金資産又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 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
繰延税金資産（△負債）の純額		
期首残高	△4,281	1,087
繰延法人所得税	13,472	3,394
その他の包括利益の各項目に関する繰延税金 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	△ 7,003	2,439
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	4,636	△ 1,866
確定給付型退職給付制度の再測定額	△ 1,591	△ 5,552
その他の増減等	△ 4,146	1,345
期末残高	1,087	847



繰延税金資産の認識にあたり、将来加算一時差異、将来課税所得計算及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、将来減算一時差異及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 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
将来減算一時差異	100,127	102,350
税務上の繰越欠損金	152,021	192,620

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 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
1年以内	1,794	3,070
2年以内	412	2,610
3年以内	3,945	4,231
4年以内	1,844	3,680
5年以内	6,609	6,946
5年超	27,196	53,142
失効期限の定めなし	110,218	118,938
合計	152,021	192,620

前連結会計年度及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168,812百万円及び158,407百万円であります。

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 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
当期法人所得税	48,455	41,967
繰延法人所得税	△ 13,472	△ 3,394

(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、前連結会計年度及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 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023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	1.2	3.5
条件付対価の変動	4.4	5.3
株式買取債務等の変動	△0.7	△3.1
持分法による投資利益	△1.1	△3.4
持分法で会計処理されている投資の減損損失	1.8	—
段階取得に係る再測定による損益	△1.7	△0.1
未認識の繰延税金資産の増減	△5.6	18.0
のれん減損	6.0	61.6
在外子会社の税率差異	△3.2	△1.3
その他	2.6	5.1
税効果会計適用後の法人税等の負担率	34.7	116.5

(4) グローバル・ミニマム課税によるトップアップ税

当社グループは、日本や英国など、グローバル・ミニマム課税によるトップアップ税を適用するための新たな法律を制定した複数の国において事業を展開しております。当社グループは、法定の税率が15%以下又は15%に近い少数の国での事業に関連して、トップアップ税が課されると予想しております。しかし、日本や英国などの国で新たに制定された法律が施行されるのは2024年1月1日以降であるため、当連結会計年度において税務上の影響はありません。当社グループは、トップアップ税の影響に関する繰延税金の会計処理に対して強制的に適用される一時的な例外措置を適用しており、その発生時に当期税金として計上しております。仮に、当連結会計年度にトップアップ税が適用されたとした場合、連結財務諸表へ与える影響は軽微であります。詳細は、「3. 重要性がある会計方針 (21)会計方針の変更」を参照ください。

19. 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 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
支払手形及び買掛金	1,470,374	1,464,294
その他	62,216	63,317
合計	1,532,591	1,527,612

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及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 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
その他の金融資産(流動資産)	870	54

(単位：百万円)

対応する債務	前連結会計年度 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
支払手形及び買掛金	5,441	-

上記以外にその他の金融資産(流動資産)のうち、前連結会計年度末及び当連結会計年度末において、それぞれ8百万円を官報・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。

## 20. 社債、借入金及びその他の金融負債

### (1) 金融負債の内訳

社債、借入金及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 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)	返済期限・償還期限
デリバティブ負債	5,828	31,250	—
株式買取債務	21,493	14,359	—
1年内償還予定の社債(注)	34,983	—	—
社債(注)	164,676	164,747	2025年～2030年
短期借入金	28,754	39,200	—
1年内返済予定の長期借入金	32,052	13	—
短期リース債務	33,482	35,365	—
長期借入金	271,963	290,485	2025年～2030年
長期リース債務	190,678	183,653	2025年～2038年
その他(条件付対価等)	63,566	42,847	—
合計	847,479	801,921	—
流動負債	188,028	110,330	
非流動負債	659,451	691,590	
合計	847,479	801,921	

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及び長期借入金（1年内返済予定を含む）の平均利率は、それぞれ6.74%及び1.25%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、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ最小でゼロから最大で122,844百万円及び最小でゼロから最大で28,473百万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、38,425百万円（前連結会計年度）、20,185百万円（当連結会計年度）については、損益を通じて公正価値で測定する金融負債に、それ以外については償却原価で測定する金融負債にそれぞれ分類しております。

前連結会計年度末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せん。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 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023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	34,983	—	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	19,972	19,982	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	24,946	24,956	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	49,933	49,960	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	9,978	9,983	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	59,848	59,868	0.490	なし	2030年7月8日
合計	—	—	199,660	164,747	—	—	—

(2) 財務活動から生じる負債の変動

前連結会計年度(自 2022年1月1日 至 2022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	40,007	△5,832	—	—	—	△5,420	28,754
長期借入金 (注) 1	339,613	△55,181	—	—	2,804	16,780	304,016
リース債務 (注) 1、3	192,082	△35,748	57,849	—	1,720	8,259	224,161
株式買取債務 (注) 1、2	34,029	△6,317	6,324	△2,223	—	△10,319	21,493
社債(注) 1	199,569	—	—	—	—	90	199,660
合計	805,302	△103,080	64,173	△2,223	4,524	9,389	778,084

- (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。  
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。  
3. 新規発生57,849百万円のうち48,465百万円は、米国ニューヨークのオフィスビルリース契約に関する使用権資産の増加によるものであります。詳細は「16. リース注記(2) 固定資産の帳簿価額に含まれる使用権資産」をご参照ください。

当連結会計年度(自 2023年1月1日 至 2023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	28,754	12,884	—	—	57	△ 2,496	39,200
長期借入金 (注) 1	304,016	△ 37,824	—	—	4	24,301	290,498
リース債務 (注) 1	224,161	△ 36,367	17,482	—	2,133	11,610	219,018
株式買取債務 (注) 1、2	21,493	△ 6,769	7,192	△ 3,338	—	△ 4,219	14,359
社債 (注) 1	199,660	△35,000	—	—	—	87	164,747
合計	778,084	△ 103,076	24,674	△ 3,338	2,195	29,283	727,823

(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。

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。

## 21. 引当金

引当金の内訳及び増減は、以下のとおりであります。

当連結会計年度(自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)

(単位：百万円)

	資産除去引当金	構造改革引当金	その他の引当金	合計
期首残高	3,116	21,825	9,645	34,587
期中増加額	563	5,722	4,726	11,012
割引計算の期間利息費用	4	—	—	4
目的使用による減少	△713	△6,081	△1,889	△8,684
戻入による減少	—	△1,566	△2,203	△3,769
在外営業活動体の換算差額	1	901	558	1,461
その他	△9	1,800	△284	1,507
期末残高	2,963	22,601	10,553	36,119
流動負債	606	10,053	7,412	18,072
非流動負債	2,357	12,548	3,140	18,046
合計	2,963	22,601	10,553	36,119

(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) 構造改革引当金

日本における構造改革引当金は、8,313百万円であります。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、2020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（当連結会計年度において7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。

Americas、EMEA、APAC、全社における構造改革引当金は、それぞれ8,914百万円、2,266百万円、1,899百万円、1,208百万円であります。主な内訳は、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。

22. 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及び退職一時金制度を設けております。

当社グループ及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及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、当社及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) 確定給付制度債務及び制度資産の調整表

確定給付制度債務及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及び資産との関係は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
積立型の確定給付制度債務	94,363	97,862
制度資産	△ 89,242	△ 110,833
小計	5,120	△ 12,970
非積立型の確定給付制度債務	11,441	10,399
合計	16,562	△ 2,571
連結財政状態計算書上の金額		
退職給付に係る負債	23,991	18,120
退職給付に係る資産	△ 7,429	△ 20,691
連結財政状態計算書に計上された負債と資産の純額	16,562	△ 2,571

(注) 1. 退職給付に係る資産は連結財政状態計算書の「その他の非流動資産」に計上しております。

(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 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
期首残高	117,025	105,805
当期勤務費用 (注) 1	7,170	5,647
利息費用 (注) 1	486	1,147
数理計算上の差異 (注) 2	△ 6,942	3,598
給付の支払額	△ 12,143	△ 9,748
過去勤務費用	△ 204	-
在外営業活動体の換算差額	315	1,794
企業結合及び処分の影響額	76	1
その他	20	14
期末残高	105,805	108,261

(注) 1. 当期勤務費用は連結損益計算書の「原価」及び「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 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
加重平均デュレーション	9.8	9.0

### (3) 制度資産の調整表

制度資産の増減は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
期首残高	94,613	89,242
利息収益	379	955
制度資産に係る収益(利息収益を除く)	42	21,343
事業主からの拠出額	839	527
給付の支払額	△ 6,815	△ 2,154
在外営業活動体の換算差額	182	918
期末残高	89,242	110,833

なお、当社グループは2024年12月期に125百万円の掛金を拠出する予定であります。

### (4) 制度資産の主な内訳

制度資産合計に対する主な分類ごとの内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2022年12月31日)			当連結会計年度 (2023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	43,961	-	43,961	59,627	-	59,627
債券	2,799	39	2,838	3,121	24	3,145
生保一般勘定	-	3,116	3,116	-	3,131	3,131
その他	-	39,327	39,327	-	44,928	44,928
合計	46,760	42,482	89,242	62,748	48,084	110,833

(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及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55,386百万円、74,979百万円含まれております。また、株式及び債券は、前連結会計年度、当連結会計年度とも株式は主として国内、債券は主として海外に属するものであります。

制度資産の運用にあたっては給付を行うに十分な資産を確保し、許容可能なリスクのもとで、長期的な拠出金負担の軽減と給付の改善を図ることを目的としております。この運用目的を達成するため、中長期的な年金財政の将来推計に留意し、年金資産運用の不確実性が年金財政に与える影響（不足金発生の可能性等）及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、2020年度よりリスク対応掛金の拠出を行っております。

(5) 数理計算上の仮定に関する事項

数理計算上の仮定の主要なものは、以下のとおりであります。

(単位：%)

	前連結会計年度 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
割引率	1.2	1.2

(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 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
割引率	0.5%の上昇	△ 4,288	△ 3,635
	0.5%の低下	4,641	3,914

(6) 確定拠出制度等

前連結会計年度及び当連結会計年度における当社及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13,498百万円、16,032百万円であります。連結損益計算書の「原価」及び「販売費及び一般管理費」に計上しております。

23. 資本及びその他の資本項目

(1) 資本金

① 授権株式数

前連結会計年度及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(2021年12月31日)	288,410,000
増減(注)2	△18,244,646
前連結会計年度(2022年12月31日)	270,165,354

	発行済普通株式数 (株)
前連結会計年度(2022年12月31日)	270,165,354
増減	—
当連結会計年度(2023年12月31日)	270,165,354

(注) 1. 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. 前連結会計年度における発行済株式数の増減は、自己株式の消却による減少18,244,646株であります。

## (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)
前々連結会計年度(2021年12月31日)	14,773,421
増減(注)1	△8,983,142
前連結会計年度(注)2(2022年12月31日)	5,790,279

	株式数 (株)
前連結会計年度(2022年12月31日)	5,790,279
増減(注)3	△48,380
当連結会計年度(注)4(2023年12月31日)	5,741,899

- (注) 1. 前連結会計年度の増減内容は、取締役会決議による取得8,989,700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308,400株、単元未満株式の買取による増加1,504株、業績連動型株式報酬制度に係る信託からの株式売却による減少15,800株、業績連動型株式報酬制度に係る信託からの株式付与による減少22,300株、自己株式の消却による減少18,244,646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、前連結会計年度に1,041,900株含まれております。
3. 当連結会計年度の増減内容は、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67,700株、単元未満株式の買取による増加987株、業績連動型株式報酬制度に係る信託からの株式売却による減少45,200株、業績連動型株式報酬制度に係る信託からの株式付与による減少56,400株、譲渡制限付株式報酬支給による減少15,467株であります。
4. 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940,300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 2022年1月1日 至 2022年12月31日)

当社は、2022年2月14日開催の取締役会による、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条の規定及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  | 8,989,700株          |
| ③ 株式の取得価額の総額 | 39,999百万円           |
| ④ 取得期間       | 2022年3月1日～2022年9月1日 |
| ⑤ 取得方法       | 東京証券取引所における市場買付     |

### ③ 自己株式の消却

前連結会計年度(自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)

当社は、2022年11月14日開催の取締役会において、会社法第178条の規定に基づき、当社所有の自己株式を消却することを決議し、当連結会計年度に以下のとおり実施いたしました。

- |                |                  |
|----------------|------------------|
| ① 消却日          | 2022年11月30日      |
| ② 消却する株式の種類及び数 | 普通株式 18,244,646株 |
| ③ 消却価格         | 1株につき4,329円      |
| ④ 消却価格の総額      | 78,981百万円        |

### (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又は給付した額の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、資本準備金及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、資本準備金又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 2022年1月1日 至 2022年12月31日)

「7. 企業結合等関係」に記載のとおり、2022年1月4日に当社の持分法適用関連会社であった株式会社セプターニ・ホールディングス(以下、セプターニHD)の株式を追加取得し、セプターニHDを連結子会社としました。その結果、非支配持分が18,668百万円増加しました。また、セプターニHDの株式の追加取得の対価の一部として、当社の連結子会社である株式会社電通デジタルの一部株式をセプターニHDへ譲渡しており、株式の譲渡価額と帳簿価額の差額、及びこれに係る税金相当額を控除した金額を利益剰余金の変動額として処理した結果、利益剰余金額が8,655百万円増加しております。

## 24. 配当金

### (1) 配当金支払額

前連結会計年度(自 2022年1月1日 至 2022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
2022年2月14日 取締役会	普通株式	18,359	67.00	2021年12月31日	2022年3月16日
2022年8月12日 取締役会	普通株式	18,726	70.25	2022年6月30日	2022年9月9日

(注) 2022年2月14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25百万円が含まれております。  
2022年8月12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24百万円が含まれております。

当連結会計年度(自 2023年1月1日 至 2023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
2023年2月14日 取締役会	普通株式	22,471	85.00	2022年12月31日	2023年3月16日
2023年8月14日 取締役会	普通株式	20,757	78.50	2023年6月30日	2023年9月12日

(注) 2023年2月14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88百万円が含まれておりません。  
2023年8月14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73百万円が含まれておりません。

### (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 2022年1月1日 至 2022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
2023年2月14日 取締役会	普通株式	利益剰余金	22,471	85.00	2022年 12月31日	2023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88百万円が含まれておりません。

当連結会計年度(自 2023年1月1日 至 2023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
2024年2月14日 取締役会	普通株式	利益剰余金	16,129	61.00	2023年 12月31日	2024年 3月14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57百万円が含まれておりません。

## 25. 収益

当社グループは、顧客に対して広告業、情報サービス業及びその他の事業を提供しております。詳細は、「3. 重要性がある会計方針 (14) 収益」をご参照ください。

### (1) 契約残高

顧客との契約から生じた債権、契約資産及び契約負債の残高は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2022年12月31日)		当連結会計年度 (2023年12月31日)	
	期首残高	期末残高	期首残高	期末残高
顧客との契約から生じた債権	1,474,909	1,506,360	1,506,360	1,507,016
受取手形及び売掛金	1,464,874	1,497,687	1,497,687	1,497,628
その他	10,034	8,673	8,673	9,388
契約資産	6,712	16,758	16,758	19,874
契約負債	82,465	72,099	72,099	63,963

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、受取手形及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おります。また、契約負債は、その他の流動負債に含まれております。

前連結会計年度及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80,999百万円及び66,359百万円であります。また、前連結会計年度及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、顧客から受け取った前受対価に関連するものであります。契約負債は、履行義務の充足に伴い、収益に振り替えております。

### (2) 残存履行義務に配分した取引価格の算定

当社グループにおいて、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重要な取引がないため、実務上の便法を採用し、残存履行義務に関する情報の記載を省略しております。また、顧客との契約から生じる対価の中に取引価格に含まれていない重要な金額はありません。

### (3) 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。



26. 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 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
従業員給付費用	663,854	721,680
減価償却費及び償却費	71,019	70,463
その他	215,894	226,586
合計	950,768	1,018,730

その他には研究開発費が前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ1,741百万円及び2,048百万円含まれております。

27. 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 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
給与、賞与及び手当	596,788	640,699
福利厚生費	86,069	97,302
退職給付費用	20,571	21,871
構造改革に伴う解雇給付	6,497	2,554
株式報酬費用(被買収企業に帰属するものを除く)	2,649	△1,573
その他	41	2,670
合計	712,616	763,525

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」及び「金融費用」に計上しております。

## 28. 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 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
為替差益	2,967	515
子会社清算益	4	1,487
その他	1,410	1,024
合計	4,382	3,028

従来、「その他の収益」に表示していたコンテンツ事業の収益分配金は、当連結会計年度において「収益」に含めて表示することに変更しております。

これに伴い、前連結会計年度については、当該表示方法の変更を反映した遡及修正後の金額を記載しています。遡及修正の内容については、「2. 作成の基礎(5) 表示方法の変更(連結損益計算書)」を参照ください。

## 29. 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 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
関係会社株式売却損	287	256
その他	2,141	1,454
合計	2,429	1,710

従来、当該収益分配金に関連する費用として「その他の費用」に表示していた長期前払費用償却費等は、収益の控除項目として「収益」に含めて表示することに変更しております。

これに伴い、前連結会計年度については、当該表示方法の変更を反映した遡及修正後の金額を記載しています。遡及修正の内容については、「2. 作成の基礎(5) 表示方法の変更(連結損益計算書)」を参照ください。

30. 金融収益及び金融費用

(1) 金融収益の内訳

各年度の金融収益の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
受取利息		
償却原価で測定する金融資産	3,656	6,485
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	1,279	2,702
有価証券評価益		
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産	11,413	65
株式買取債務に係る再測定額	2,223	3,338
保険配当金・運用益	404	434
為替差益(注) 1	299	195
その他(注) 2	424	8,977
合計	19,701	22,199

(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. 上記の「その他」には、当連結会計年度において借入金を期限前弁済してヘッジ会計を中止したことに伴い発生した金利スワップの解約益7,782百万円（その他の包括利益の純損益への振替額を含む）を含んでおります。

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 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
期中に認識を中止した金融資産	136	75
決算日現在で保有している金融資産	1,143	2,626
合計	1,279	2,702

(2) 金融費用の内訳

各年度の金融費用の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
支払利息		
償却原価で測定する金融負債	17,329	22,468
その他	4,873	7,019
有価証券評価損		
純損益を通じて公正価値で測定する金融負債	11	1,052
条件付対価に係る公正価値変動額	14,386	5,621
その他	3,345	1,848
合計	39,947	38,009

31. 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及び損益への組替調整額、並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 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
在外営業活動体の換算差額		
当期発生額	39,694	8,956
組替調整額	—	
税効果調整前	39,694	8,956
税効果額	—	
在外営業活動体の換算差額	39,694	8,956
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	37,042	△37,429
組替調整額	△3,709	18,735
税効果調整前	33,332	△18,694
税効果額	△7,003	2,439
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	26,329	△16,254
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	△45,340	15,478
税効果調整前	△45,340	15,478
税効果額	4,636	△1,866
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	△40,703	13,612
確定給付型退職給付制度の再測定額		
当期発生額	6,984	17,745
税効果調整前	6,984	17,745
税効果額	△1,591	△5,552
確定給付型退職給付制度の再測定額	5,393	12,192
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	185	330
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	185	330

### 32. 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及び希薄化後1株当たり当期利益又は損失

	前連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
基本的1株当たり当期利益又は損失(△)	223.33円	△40.52円
希薄化後1株当たり当期利益又は損失(△)	221.96円	△40.52円

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

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
基本的1株当たり当期利益又は損失及び 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(△)	59,847	△10,714
親会社の普通株主に帰属しない金額	—	—
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(△)	59,847	△10,714
利益調整額		
関係会社の新株予約権	△1	—
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(△)	59,846	△10,714
基本的1株当たり当期利益又は損失及び 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	267,974千株	264,401千株
希薄化性潜在普通株式の影響		
業績連動型株式報酬制度	1,618千株	—
譲渡制限付株式報酬制度	34千株	—
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	269,627千株	264,401千株
逆希薄化効果を有するため、 希薄化後1株当たり当期損失の算定に 含めなかった金融商品の概要	—	業績連動型株式報酬制度 81千株 譲渡制限付株式報酬制度 33千株

### 33. 重要な非資金取引

前連結会計年度において、米国ニューヨークのオフィスビルの賃借を開始しました。詳細は、「16. リース取引

(1) 固定資産の帳簿価額に含まれる使用権資産」をご参照ください。

当連結会計年度において、重要な非資金取引はありません。

### 34. 株式に基づく報酬

#### (1) 当社、株式会社電通及び株式会社電通コーポレートワン並びに株式会社電通デジタルの業績連動型株式報酬制度

当社、株式会社電通及び株式会社電通コーポレートワン並びに株式会社電通デジタルは、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、当社、株式会社電通及び株式会社電通コーポレートワン並びに株式会社電通デジタルの執行役員に対し、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、当社の報酬委員会（当社の指名委員会等設置会社移行前においては取締役会）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。

2021年度付与分、2022年度付与分及び2023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）及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。

2021年度付与分、2022年度付与分及び2023年度付与分に係る指標の詳細は、以下のとおりであります。

指標	目標値	構成割合（※1）		
		2021年度付与分	2022年度付与分	2023年度付与分
株主総利回り（TSR）	東証株価指数（TOPIX）	30%	30%	20%
	ピアグループ（※2）における株主総利回り（TSR）の平均値	20%	20%	30%
当社グループ連結調整後営業利益	年平均成長率（CAGR）	50%	50%	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あります。

※2 当社グループの競合会社として、WPP plc、Omnicom Group Inc.、Publicis Groupe S.A.、THE INTERPUBLIC GROUP OF COMPANIES, INC.、Accenture PLC及び株式会社博報堂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、及び残りの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及び現金決済型株式報酬制度であります。

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及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439百万円及び562百万円であり、当連結会計年度に認識された費用はそれぞれ553百万円及び△1,129百万円であります。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1,556百万円であり、当連結会計年度末における負債残高は188百万円であります。

持分決済型株式報酬制度の概要は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
	権利数 (ユニット)	権利数 (ユニット)
期首残高	303,974	326,348
付与	92,249	118,135
行使	69,875	115,081
失効	—	—
期末残高	326,348	329,402
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1.1年であり、当連結会計年度末は1.2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4,769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及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。

当連結会計年度中に付与したユニットの公正価値は、1ユニットあたり4,683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及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 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023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	モンテカルロ・シミュレーション式
主な基礎数値及び見積方法：		
測定日の株価	4,910円	4,525円
株価変動性 (注)	42.0%	30.7%
権利確定期間	3.2年	3.2年
予想配当率	2.6%	3.5%
無リスク利子率	△0.0%	△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おります。



現金決済型株式報酬制度の概要は次のとおりであります。

	前連結会計年度	当連結会計年度
	(自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	(自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
	権利数 (ユニット)	権利数 (ユニット)
期首残高	303,974	326,348
付与	92,249	118,135
行使	69,875	115,081
失効	—	—
期末残高	326,348	329,402
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1.1年であり、当連結会計年度末は1.2年であります。

期中に付与したユニットの公正価値は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ1ユニットあたり3,793円及び535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及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	当連結会計年度
	(自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	(自 2023年1月1日 至 2023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	モンテカルロ・シミュレーション式
主な基礎数値及び見積方法：		
測定日の株価	4,145円	3,618円
株価変動性 (注)	29.2%	26.6%
予想残存期間	2.2年	2.2年
予想配当率	3.4%	3.8%
無リスク利子率	0.0%	0.0%

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

(2) 海外子会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、海外子会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、海外子会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）及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。

2021年度付与分、2022年度付与分及び2023年度付与分に係る指標の詳細は、以下のとおりであります。

指標	目標値	構成割合（※1）		
		2021年度付与分	2022年度付与分	2023年度付与分
株主総利回り（TSR）	東証株価指数（TOPIX）	30%	30%	20%
	ピアグループ（※2）における株主総利回り（TSR）の平均値	20%	20%	30%
当社グループ連結調整後営業利益	年平均成長率（CAGR）	50%	50%	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あります。

※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及び株式会社博報堂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あります。海外子会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、前連結会計年度に認識された費用は1,486百万円、当連結会計年度に認識された費用は△581百万円であります。

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あります。

	前連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
	権利数 (ユニット)	権利数 (ユニット)
期首残高	1,140,314	1,879,857
付与	1,078,859	1,077,998
失効	339,316	919,512
期末残高	1,879,857	2,038,343
期末行使可能残高	262,961	—

(注) 1. 本制度において行使価格はありません。

2. 付与日は、前連結会計年度に付与したユニットは2022年3月25日、当連結会計年度に付与したユニットは2023年3月23日であります。

3. 本制度の加重平均残存期間は、前連結会計年度末は1.6年、当連結会計年度末は1.3年であります。

4. 2024年3月25日に、2024年2月29日に権利確定した報酬について2024年2月13日開催の報酬委員会の決議に基づき、権利確定したユニット数に相当する額の金銭を給付しております。

付与日のユニットの公正価値は、前連結会計年度に付与したユニットは1ユニットあたり3,492円、当連結会計年度に付与したユニットは1ユニットあたり3,337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及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 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023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	モンテカルロ・シミュレーション式
主な基礎数値及び見積方法：		
測定日の株価	4,910円	4,525円
株価変動性（注）	42.0%	30.7%
権利確定期間	3.2年	3.2年
予想配当率	2.6%	3.5%
無リスク利子率	△0.0%	△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おります。

### (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64百万円であり、当連結会計年度に認識された費用は569百万円であります。

譲渡制限付株式報酬制度の概要は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
	権利数（株）	権利数（株）
期首残高	2,304,100	2,008,975
付与	—	—
失効	295,125	—
期末残高	2,008,975	2,008,975
期末行使可能残高	870,000	2,008,975

（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。

### 35. 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おります。

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 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
資本(親会社の所有者に帰属する持分)	880,267	841,651
調整後ROE(%)	15.1	10.4

(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。なお、当連結会計年度の調整項目には、「その他」においてスワップ解約益にかかる調整額（△7,782百万円）が含まれていません。

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
当期利益(親会社所有者帰属分)	59,847	△10,714
(調整項目)		
営業利益に係る調整項目	85,572	118,202
条件付対価・株式買取債務の再評価損益	12,163	2,282
段階取得に係る再測定による利益	△5,467	△142
その他	551	△10,021
上記に関連する税金費用による影響	△19,926	△8,994
上記に関連する非支配株主持分損益	△2,702	△772
調整後当期利益(親会社所有者帰属分)	130,037	89,839

(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、当該リスクを回避又は低減するために、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及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、取引先ごとに期日及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、一定の重要な取引及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、「37. 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(2022年12月31日)				
	貸倒引当金を12ヶ月の予想信用損失に等しい金額で測定している金融資産	貸倒引当金を全期間にわたる予想信用損失に等しい金額で測定している金融資産			合計
		信用リスクが当初認識以降に著しく増大した金融資産	信用減損している金融資産	顧客との契約から生じた債権及び契約資産	
延滞なし	57,603	—	—	1,380,279	1,437,883
期日経過30日以内	—	—	—	72,432	72,432
期日経過30日超90日以内	—	—	—	37,204	37,204
期日経過90日超	—	—	2,489	28,881	31,370
合計	57,603	—	2,489	1,518,798	1,578,891

(単位：百万円)

	当連結会計年度(2023年12月31日)				
	貸倒引当金を12ヶ月の予想信用損失に等しい金額で測定している金融資産	貸倒引当金を全期間にわたる予想信用損失に等しい金額で測定している金融資産			合計
		信用リスクが当初認識以降に著しく増大した金融資産	信用減損している金融資産	顧客との契約から生じた債権及び契約資産	
延滞なし	45,509	—	—	1,389,335	1,434,844
期日経過30日以内	—	—	—	73,416	73,416
期日経過30日超90日以内	—	—	—	33,834	33,834
期日経過90日超	—	—	2,548	26,084	28,633
合計	45,509	—	2,548	1,522,671	1,570,729

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 2022年1月1日 至 2022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 権及び契約資 産	
期首残高	235	—	2,849	15,777	18,861
期中増加額	195	—	538	1,665	2,400
期中減少額(目的使用)	△19	—	△37	△3,107	△3,164
期中減少額(戻入)	△7	—	△849	△110	△967
その他の増減	64	—	△12	△1,794	△1,742
期末残高	467	—	2,489	12,430	15,387

(単位：百万円)

	当連結会計年度(自 2023年1月1日 至 2023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 権及び契約資 産	
期首残高	467	—	2,489	12,430	15,387
期中増加額	475	—	308	3,358	4,141
期中減少額(目的使用)	△71	—	—	△772	△843
期中減少額(戻入)	△204	—	△598	△315	△1,117
その他の増減	△324	—	348	1,109	1,133
期末残高	342	—	2,548	15,811	18,702

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あります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
契約上の未回収残高	354	311

(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・ペーパー又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、急速な外部環境変化等に万全を期すため、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。

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(2022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	1,532,591	1,532,591	1,532,591	—	—	—	—	—
買収に伴う条件付対価等	38,425	38,425	32,113	6,311	—	—	—	—
株式買取債務	21,493	21,493	13,707	3,354	—	1,097	—	3,333
借入金	332,770	356,251	73,303	150,889	51,920	80,137	—	—
社債	199,660	203,446	35,622	590	70,536	432	10,418	85,847
リース債務	224,161	263,368	39,358	33,359	28,555	25,849	24,079	112,167
小計	2,349,101	2,415,577	1,726,696	194,504	151,012	107,516	34,497	201,349
デリバティブ負債	5,828	5,828	2,057	83	3,188	21	478	—
合計	2,354,930	2,421,405	1,728,753	194,588	154,201	107,537	34,975	201,349

当連結会計年度(2023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	1,527,612	1,527,612	1,527,612	—	—	—	—	—
買収に伴う条件付対価等	20,185	20,185	13,799	5,886	499	—	—	—
株式買取債務	14,359	14,359	12,318	—	—	—	—	2,040
借入金	329,698	347,580	46,682	58,953	67,866	71,599	56,008	46,470
社債	164,747	167,824	590	70,536	432	10,418	25,382	60,465
リース債務	219,018	255,711	41,496	35,050	30,549	26,981	23,083	98,549
小計	2,275,621	2,333,273	1,642,500	170,426	99,346	108,999	104,474	207,526
デリバティブ負債	31,250	31,250	977	18,485	2,730	3,695	—	5,360
合計	2,306,871	2,364,523	1,643,477	188,912	102,077	112,695	104,474	212,887

③ 未使用の信用枠

未使用の信用枠は、前連結会計年度及び当連結会計年度においてそれぞれ、603,453百万円及び621,901百万円  
であります。

未使用の信用枠にはコミットメント・ライン、当座借越枠及びコマーシャル・ペーパーの発行枠が含まれてお  
ります。



(5) 為替リスク

① 為替リスク管理

外貨建金銭債権債務は為替の変動リスクに晒されております。当社グループでは、通貨別月別に把握された為替の変動リスクに対して、先物為替予約を利用しております。

また、一定金額を上回る外貨建取引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）が米ドル又はユーロに対して10%増価した場合の税引後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、及び在外営業活動体の資産及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 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
米ドル	△229	△666
ユーロ	△40	△26

(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300bps上昇した場合の、連結損益計算書の税引後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 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
税引後利益	△523	△1,942

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。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、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、ヘッジ会計を継続しております。当社グループは、現在改革中の米ドルLIBORを参照する金利ベンチマークに対するヘッジ関係のエクスポージャーを引き続き保有しております。

2023年末以降に満期を迎える米ドルLIBORを参照したヘッジ手段の名目取引額は、2023年12月31日現在14,084百万円であります。これらのヘッジ手段は、LIBORの変動による変動金利での借入金による特定のキャッシュ・フローをヘッジする手段として指定されております。

当社グループは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・フロー及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。

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 (2022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)	2,000	—	—
			固定金利の平均レート	0.83%	—	—
		金利 スワップ	想定元本 (百万米ドル)	—	300	—
			固定金利の平均レート	—	2.60%	—
		金利 スワップ	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)	120	335	86
			平均為替レート (円/米ドル)	106.93	99.06	96.20
			想定元本 (百万英ポンド)	2	8	—
			平均為替レート (円/英ポンド)	156.87	148.24	—
			想定元本 (百万ユーロ)	1	4	7
			平均為替レート (円/ユーロ)	116.23	115.49	126.62
		為替予約 (売建)	想定元本 (百万米ドル)	—	31	—
			平均為替レート (円/米ドル)	—	120.65	—
通貨 スワップ (注)		想定元本 (百万円)	44,044	96,153	88,341	
		平均為替レート (円/英ポンド)	151.71	142.96	130.20	

		当連結会計年度 (2023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 (百万米ドル)	200	100	—
			固定金利の平均レート	2.33%	3.13%	—
		金利 スワップ	想定元本 (百万英ポンド)	—	250	—
			固定金利の平均レート	—	2.10%	—
	為替リスク	為替予約 (買建)	想定元本 (百万米ドル)	76	336	8
			平均為替レート (円/米ドル)	101.87	97.99	83.55
			想定元本 (百万英ポンド)	2	6	—
			平均為替レート (円/英ポンド)	152.40	146.58	—
			想定元本 (百万ユーロ)	7	4	1
			平均為替レート (円/ユーロ)	136.56	114.82	113.67
		為替予約 (売建)	想定元本 (百万米ドル)	49	—	—
			平均為替レート (円/米ドル)	128.32	—	—
		通貨 スワップ (注)	想定元本 (百万円)	—	95,653	89,363
			平均為替レート (円/英ポンド)	—	144.27	132.82

(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。

当社及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。前連結会計年度末及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 (2022年12月31日)		当連結会計年度 (2023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	12,256	△1	2,856	—	(注)
為替リスク	13,699	△5,404	12,715	△27,102	(注)
合計—キャッシュ・フロー・ヘッジ	25,955	△5,405	15,571	△27,102	
ヘッジ会計を適用している金融商品合計	25,955	△5,405	15,571	△27,102	

(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)」及び「その他の金融負債 (非流動)」に含まれております。

当社及び一部の連結子会社の、キャッシュ・フロー・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 (2022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	14,739	—	114	金融費用
為替リスク	22,302	△5,367	1,543	金融収益
合計 — キャッシュ・フロー・ヘッジ	37,042	△5,367	1,658	

当連結会計年度 (2023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	△14,419	—	—	金融費用
為替リスク	△23,009	△4,335	23,070	金融収益
合計 — キャッシュ・フロー・ヘッジ	△37,429	△4,335	23,070	

(注) 当社グループは、「3. 重要性がある会計方針」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(2022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	3,777	8,421
当期発生額	12,216	16,526
当期利益への組替調整額	84	1,202
非金融資産等への組替調整額	—	△3,703
期末残高	16,078	22,446

当連結会計年度(2023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	16,078	22,446
当期発生額	△14,063	△16,531
当期利益への組替調整額	—	17,340
非金融資産等への組替調整額	—	△3,001
期末残高	2,015	20,253

(8) 金融商品の帳簿価額及び公正価値

金融商品の帳簿価額及び公正価値は、以下のとおりであります。

なお、長期借入金及び社債以外の償却原価で測定する金融資産及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 (2022年12月31日)		当連結会計年度 (2023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	304,016	299,380	290,498	294,318
社債	199,660	197,535	164,747	163,735

(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2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及び重要性に応じて、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測定

レベル2：レベル1以外の直接又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測定

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測定

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、前連結会計年度及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(2022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	—	26,679	—	26,679
株式	53,973	—	39,606	93,580
その他	488	3,395	31,427	35,311
合計	54,462	30,074	71,034	155,571
金融負債				
デリバティブ負債	—	5,828	—	5,828
株式買取債務	—	—	21,493	21,493
その他（主に条件付対価）	—	—	38,425	38,425
合計	—	5,828	59,918	65,746

当連結会計年度(2023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	—	18,614	—	18,614
株式	59,323	—	23,729	83,053
その他	492	6,510	20,489	27,491
合計	59,815	25,124	44,219	129,159
金融負債				
デリバティブ負債	—	31,250	—	31,250
株式買取債務	—	—	14,359	14,359
その他（主に条件付対価）	—	—	20,185	20,185
合計	—	31,250	34,544	65,794

デリバティブ資産及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又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。

株式及びその他（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マルチプル法又は永久成長率法により永続価値を算定したDCF法）及びマーケット・アプローチ（類似企業比較法）で算定した金額で評価した銘柄についてレベル3に分類しております。

インカム・アプローチ（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2.6倍及び30%、2.9倍及び30%であります。

インカム・アプローチ（永久成長率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6.7%及び8.2%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/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企業価値/営業利益の評価倍率は、それぞれ9.01倍及び13.99倍であります。

株式買取債務及びその他（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及び割引率であり、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111百万円増加もしくは126百万円減少、当連結会計年度においては142百万円増加もしくは141百万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281百万円減少もしくは294百万円増加、当連結会計年度においては240百万円減少もしくは259百万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及び手続きに従い、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 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
期首残高	87,437	71,034
その他の包括利益 (注) 1	△35,228	△16,900
損益 (注) 2	10,897	△1,111
購入又は取得	10,438	4,964
売却又は決済	△1,422	△10,324
その他	△1,088	△3,442
期末残高	71,034	44,219

(単位：百万円)

金融負債	前連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
期首残高	83,475	59,918
損益 (注) 2	12,163	2,282
購入	6,253	15,465
売却又は決済	△43,001	△46,528
その他	1,027	3,406
期末残高	59,918	34,544

- (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資産及び金融負債に関するものであり、金融収益又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13,120百万円（金融収益）及び14,386百万円（金融費用）、当連結会計年度において3,338百万円（金融収益）及び4,531百万円（金融費用）であります。



(10) 金融資産及び金融負債の相殺

前連結会計年度末及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及び金融負債のうち、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 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023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	146,871	103,964
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	△127,761	△87,126
連結財政状態計算書上に表示されている純額	19,110	16,837

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023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	127,761	87,126
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	△127,761	△87,126
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又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。

### 36. 関連当事者

#### (1) 関連当事者との取引

当社及び連結子会社は、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おります。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おります。

前連結会計年度末及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、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2022年12月31日)	当連結会計年度末 (2023年12月31日)
債権残高 合計	23,062	20,513
債務残高 合計	8,351	6,654

前連結会計年度及び当連結会計年度における関連会社との取引高は、以下のとおりであります。なお、取引高については総額により表示した「売上高」及び「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 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
売上高 合計	92,233	82,540
売上原価 合計	30,989	21,983
販売費及び一般管理費 合計	4,179	4,172

#### (2) 当社グループの経営幹部に対する報酬

当社グループの経営幹部に対する報酬は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
報酬及び賞与	2,081	1,022
株式報酬	862	321
合計	2,943	1,344

(注) 経営幹部とは、当社グループの活動を直接、間接に計画し、指示を行い、そして支配する権限及び責任を有する者をいいます。

#### (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73社、持分法適用会社は4社減少しております。

### 37. 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 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
従業員住宅資金等融資制度による保証債務	10	2
銀行借入等に対する債務保証	6,843	9,083
合計	6,854	9,085

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・課徴金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5,333百万インドルピー（9,047百万円）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はありますが、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まいります。

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。

#### 連結子会社の買収に伴う条件付対価に関する偶発負債等について

当社グループは、海外事業拡大の一環として過年度に実施した連結子会社の買収に伴う条件付対価に関連し、被取得企業の売主より、当社グループが条件付対価の算定の基礎となる業績にマイナスの影響を与える行為を行ったとの売主の主張に基づく追加の支払い請求を受けておりました。

当社グループは、当社グループの当該行為は、買収契約上認められた行為であるとの見解を主張し、売主の主張に対して争う方針でした。しかしながら買収契約に基づけば、金額に係る意見の不一致については売主及び当社グループの双方が誠意をもって解決に努める必要があることから、被取得企業の売主と当社グループは和解に向けた協議を行い、2023年8月に和解が成立いたしました。なお、当該和解が当社グループの財政状態及び経営成績に与える影響は軽微であります。

### 38. 重要な後発事象

#### (自己株式の取得)

当社は、2024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。

#### 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：1,000万株（上限）
- (3) 株式の取得価額の総額：200億円（上限）
- (4) 取得する期間：2024年2月15日～2024年10月31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（予定）
- (6) 取得の理由：資本効率の向上を図り、株主への一層の利益還元を行い、株主価値の向上を図るため。

## (2) 【その他】

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)	305,246	603,329	934,857	1,304,552
税引前四半期(当期)利益 (百万円)	23,132	23,884	45,949	33,103
親会社の所有者に帰属する四半期(当期)利益又は損失(△) (百万円)	11,878	15,321	21,992	△10,714
基本的1株当たり四半期(当期)利益又は損失(△) (円)	44.94	57.95	83.18	△40.52

(会計期間)	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
基本的1株当たり四半期利益又は損失(△) (円)	44.94	13.02	25.23	△123.69

## 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 (2022年12月31日)	当事業年度 (2023年12月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	224,907	86,652
有価証券	—	487
関係会社短期貸付金	115,624	57,152
前払費用	※1 2,018	※1 1,357
その他	※1 31,404	※1 25,800
貸倒引当金	△615	△338
流動資産合計	373,339	171,111
固定資産		
有形固定資産		
建物	2,574	2,728
車両運搬具	6	4
工具、器具及び備品	624	626
土地	3,784	3,784
有形固定資産合計	6,990	7,144
無形固定資産		
ソフトウェア	370	563
その他	1	1
無形固定資産合計	371	564
投資その他の資産		
投資有価証券	※3 92,267	※3 91,722
関係会社株式	※3 340,957	※3 732,195
その他の関係会社有価証券	27,755	9,527
関係会社出資金	15,481	15,493
関係会社長期貸付金	180,950	181,749
繰延税金資産	2,423	8,637
その他	7,215	6,945
貸倒引当金	△1,742	△2,636
投資その他の資産合計	665,308	1,043,635
固定資産合計	672,670	1,051,345
資産合計	1,046,010	1,222,456

(単位：百万円)

	前事業年度 (2022年12月31日)	当事業年度 (2023年12月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
関係会社短期借入金	191,297	176,680
1年内返済予定の長期借入金	30,000	—
1年内償還予定の社債	35,000	—
未払金	※1 3,885	※1 10,167
未払費用	1,947	1,136
役員賞与引当金	48	52
株式給付引当金	333	402
契約損失引当金	—	8,784
債務保証損失引当金	245	1,685
その他	※1 147	※1 348
流動負債合計	262,904	199,257
固定負債		
社債	165,000	165,000
長期借入金	1,500	222,500
株式給付引当金	3,016	343
資産除去債務	863	863
再評価に係る繰延税金負債	844	844
その他	2,577	2,538
固定負債合計	173,802	392,090
負債合計	436,706	591,348
<b>純資産の部</b>		
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
資本剰余金合計	76,541	76,541
利益剰余金		
利益準備金	722	722
その他利益剰余金		
別途積立金	420,500	320,500
繰越利益剰余金	23,288	141,209
利益剰余金合計	444,510	462,431
自己株式	△25,106	△24,600
株主資本合計	570,556	588,982
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	36,866	40,246
土地再評価差額金	1,880	1,880
評価・換算差額等合計	38,746	42,126
純資産合計	609,303	631,108
負債純資産合計	1,046,010	1,222,456



## ②【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当事業年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
営業収益		
受取配当金	49,989	81,025
経営支援料	11,359	11,461
不動産賃貸料	302	296
営業収益合計	※1 61,651	※1 92,782
営業費用	※1, ※2 28,101	※1, ※2 27,371
営業利益	33,549	65,410
営業外収益		
受取利息及び配当金	※1 2,535	※1 3,606
投資組合運用益	—	593
その他	※1 225	※1 472
営業外収益合計	2,760	4,671
営業外費用		
支払利息	※1 396	※1 488
社債利息	629	622
投資組合運用損	754	—
貸倒引当金繰入額	96	995
その他	※1 644	※1 635
営業外費用合計	2,521	2,742
経常利益	33,788	67,339
特別利益		
投資有価証券売却益	16,764	7,471
固定資産売却益	1,536	—
その他	705	0
特別利益合計	19,005	7,472
特別損失		
その他の関係会社有価証券評価損	※3 32,309	7,440
関係会社株式評価損	7,633	1,729
投資有価証券評価損	2,912	3,746
契約損失引当金繰入額	—	8,784
債務保証損失引当金繰入額	245	1,440
その他	439	919
特別損失合計	43,540	24,059
税引前当期純利益	9,254	50,752
法人税、住民税及び事業税	8,805	△2,814
法人税等調整額	△3,098	△7,746
法人税等合計	5,707	△10,561
当期純利益	3,547	61,313

③【株主資本等変動計算書】

前事業年度(自 2022年1月1日 至 2022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 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	420,500	129,609	550,832
当期変動額								
剰余金の配当				—			△37,085	△37,085
当期純利益				—			3,547	3,547
土地再評価差額金の取崩				—			551	551
自己株式の取得				—				—
自己株式の処分			196	196				—
自己株式の消却			△5,646	△5,646			△73,334	△73,334
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)				—				—
当期変動額合計	—	—	△5,449	△5,449	—	—	△106,321	△106,321
当期末残高	74,609	76,541	—	76,541	722	420,500	23,288	444,510

	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	△64,031	643,401	53,317	2,431	55,748	699,150
当期変動額						
剰余金の配当		△37,085			—	△37,085
当期純利益		3,547			—	3,547
土地再評価差額金の取崩		551			—	551
自己株式の取得	△43,233	△43,233			—	△43,233
自己株式の処分	3,177	3,374			—	3,374
自己株式の消却	78,981	—			—	—
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)		—	△16,450	△551	△17,001	△17,001
当期変動額合計	38,925	△72,845	△16,450	△551	△17,001	△89,847
当期末残高	△25,106	570,556	36,866	1,880	38,746	609,303

当事業年度(自 2023年1月1日 至 2023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	繰越利益 剰余金	
					別途積立金			
当期首残高	74,609	76,541	—	76,541	722	420,500	23,288	444,510
当期変動額								
剰余金の配当				—			△43,391	△43,391
当期純利益				—			61,313	61,313
別途積立金の取崩				—		△100,000	100,000	—
自己株式の取得				—				—
自己株式の処分			△1	△1				—
その他資本剰余金の 負の残高の振替			1	1			△1	△1
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)				—				—
当期変動額合計	—	—	—	—	—	△100,000	117,920	17,920
当期末残高	74,609	76,541	—	76,541	722	320,500	141,209	462,431

	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	△25,106	570,556	36,866	1,880	38,746	609,303
当期変動額						
剰余金の配当		△43,391			—	△43,391
当期純利益		61,313			—	61,313
別途積立金の取崩		—			—	—
自己株式の取得	△4	△4			—	△4
自己株式の処分	509	508			—	508
その他資本剰余金の 負の残高の振替		—			—	—
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)		—	3,379		3,379	3,379
当期変動額合計	505	18,426	3,379	—	3,379	21,805
当期末残高	△24,600	588,982	40,246	1,880	42,126	631,108

## 【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) 子会社株式及び関連会社株式

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

市場価格のない株式等以外のもの

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)

市場価格のない株式等

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)及び2016年4月1日以後に取得した建物附属設備並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あります。

建物	6年～50年
車両運搬具	5年
工具、器具及び備品	3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。

#### (4) 契約損失引当金

将来の契約履行に伴い発生する可能性のある損失に備えるため、合理的に算定した損失見込額を計上しております。

#### (5) 債務保証損失引当金

関係会社への債務保証に係る損失に備えるため、被保証者の財政状態等を勘案し、損失負担見込額を計上しております。

## 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 収益及び費用の計上基準

当社は純粋持株会社として、グループ各社に対し経営管理を行っており、その収益は、主に当社の連結子会社からの受取配当金及び経営支援料からなります。受取配当金については、配当金の効力発生日をもって収益を認識しております。また、経営支援料については、連結子会社との契約に応じた受託業務を提供することが履行義務であり、業務が実施された時点で当社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。

## 7 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

(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

	前事業年度 (2022年12月31日)	当事業年度 (2023年12月31日)
関係会社株式	340,957	732,195
その他の関係会社有価証券	27,755	9,527
関係会社出資金	15,481	15,493

(単位：百万円)

上記のうち、関係会社株式732,195百万円には、当社グループの海外事業を傘下に持つ中間持株会社である非上場子会社Dentsu International Limited(以下、「DI社」)に対する投資587,690百万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

非上場の子会社に対する投資等、市場価格のない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。

DI社投資

当社は、DI社投資の評価に当たり、同社の1株当たり純資産額に基づいて実質価額を算定しており、純資産額にはのれんの帳簿価額が含まれております。当該のれんは年次で減損テストが実施されており、減損テストにおける使用価値の見積りにおける主要な仮定には、「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 15. のれん及び無形資産 (3)のれんの減損テスト」に記載のとおり、オペレーティング・マージン、正味運転資本、売上総利益の中期成長率、継続成長率、割引率及び全社費用の各資金生成単位グループへの配賦率が含まれます。

この結果、減損テスト後ののれんの帳簿価額を含む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。

(会計方針の変更)

(時価の算定に関する会計基準の適用指針の適用)

「時価の算定に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第31号 2021年6月17日。以下「時価算定会計基準適用指針」という。)を当事業年度の期首から適用し、時価算定会計基準適用指針第27-2項に定める経過的な取扱いに従って、時価算定会計基準適用指針が定める新たな会計方針を将来にわたって適用することといたしました。これによる当事業年度の損益に与える影響はありません。

(表示方法の変更)

(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」(前事業年度96百万円)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。
- 2 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「債務保証損失引当金繰入額」(前事業年度245百万円)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。

(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 (2022年12月31日)	当事業年度 (2023年12月31日)
短期金銭債権	7,944	10,161
短期金銭債務	2,876	8,855

2 偶発債務

前事業年度(2022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

及びDentsu International Treasury Limited

(運転資金に係る資金借入枠 500百万英ポンド)

80,000

アイプロスペクト・ジャパン(株)他計5社

7,022

計

87,022

当事業年度(2023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

及びDentsu International Treasury Limited

(運転資金に係る資金借入枠 500百万英ポンド)

90,340

FORTIUS AG社他計6社

10,142

計

100,482

※3 消費貸借契約

前事業年度(2022年12月31日)

投資有価証券のうち174百万円及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(2023年12月31日)

投資有価証券のうち251百万円及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及び運用を行うため、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。当該契約に係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。

(単位：百万円)

	前事業年度 (2022年12月31日)	当事業年度 (2023年12月31日)
貸出コミットメントの総額	47,186	21,230
貸出実行残高	7,618	7,228
差引額	39,567	14,001



(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 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当事業年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
営業収益	61,651	92,782
営業費用	22,220	25,997
営業取引以外の取引高	1,708	3,796

※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 2022年1月1日 至 2022年12月31日)	当事業年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
給料及び手当	4,911	5,458
業務委託費	9,760	11,527
株式給付引当金繰入額	2,587	△2,270
借用料	3,863	3,591
雑費	3,830	5,436

※3 その他の関係会社有価証券評価損

前事業年度において、Global Sports Investments社 への投資について、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(2022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	29,956	216,995	187,039
関連会社株式	2,851	4,837	1,985
計	32,807	221,833	189,025

当事業年度(2023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	29,956	310,917	280,961
関連会社株式	2,851	6,339	3,487
計	32,807	317,256	284,449

(注) 非上場の子会社株式及び関連会社株式等、市場価格のない株式等の貸借対照表計上額

(単位：百万円)

区分	前事業年度 (2022年12月31日)	当事業年度 (2023年12月31日)
子会社株式	294,158	686,755
関連会社株式	13,991	12,632
計	308,149	699,388

## (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 (2022年12月31日)	当事業年度 (2023年12月31日)
繰延税金資産		
貸倒引当金	770	922
工具、器具及び備品	196	195
会社分割に伴う承継会社株式	15,500	15,500
未払費用	169	207
有価証券等評価損	148,502	150,650
関係会社株式売却益	9,395	9,395
契約損失引当金	—	2,723
繰越欠損金	—	754
その他	2,279	2,512
繰延税金資産小計	176,813	182,862
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額	—	△754
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	△157,109	△154,770
評価性引当額小計	△157,109	△155,524
繰延税金資産合計	19,703	27,338
繰延税金負債		
その他有価証券評価差額金	△16,420	△17,987
その他	△858	△713
繰延税金負債合計	△17,279	△18,700
繰延税金資産(△負債)の純額	2,423	8,637

また、再評価に係る繰延税金負債の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前事業年度 (2022年12月31日)	当事業年度 (2023年12月31日)
再評価に係る繰延税金負債	△844	△844

## 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 (2022年12月31日)	当事業年度 (2023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	3.9%	1.0%
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	△170.5%	△49.7%
評価性引当額の増減額	202.7%	△3.1%
前期納付差額	△4.4%	△0.4%
その他	△1.0%	0.4%
税効果会計適用後の法人税等の負担率	61.7%	△20.8%

## 3 法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理

当社は、当事業年度から、グループ通算制度を適用しております。また、「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」(実務対応報告第42号 2021年8月12日)に従って、法人税及び地方法人税の会計処理又はこれらに関する税効果会計の会計処理並びに開示を行っております。

(企業結合等関係)

「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 7. 企業結合等関係」に同一の内容を記載しているため、注記を省略しております。

(収益認識関係)

顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報

「(重要な会計方針) 6 収益及び費用の計上基準」に記載のとおりであります。

(重要な後発事象)

(自己株式の取得)

当社は、2024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条の規定及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、連結財務諸表注記の「38. 重要な後発事象」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	4,922	347	1	193	5,268	2,540
車両運搬具	26	—	15	2	11	7
工具、器具及び備品	5,319	113	33	111	5,399	4,772
土地	3,784 (2,725)	—	— (—)	—	3,784 (2,725)	—
有形固定資産計	14,053	461	49	307	14,464	7,320
無形固定資産						
ソフトウェア	449	308	—	115	758	194
その他	3	—	—	—	3	2
無形固定資産計	453	308	—	115	762	197

- (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及び再評価に係る繰延税金負債の合計額であります。
2. 「当期首残高」及び「当期末残高」については、取得価額で記載しております。

## 【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	2,358	1,049	432	2,975
役員賞与引当金	48	52	48	52
株式給付引当金	3,349	498	3,102	746
契約損失引当金	—	8,784	—	8,784
債務保証損失引当金	245	1,440	—	1,685

## (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及び募集新株予約権の割当てを受ける権利及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】

(1) 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174期（自 2022年1月1日 至 2022年12月31日）2023年3月30日関東財務局長に提出

② 内部統制報告書

事業年度 第174期（自 2022年1月1日 至 2022年12月31日）2023年3月30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項及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

2023年4月3日関東財務局長に提出

金融商品取引法第24条の5第4項及び企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第19号の規定に基づくもの

2024年2月14日関東財務局長に提出

④ 四半期報告書及び確認書

第175期第1四半期（自 2023年1月1日 至 2023年3月31日）2023年5月15日関東財務局長に提出

第175期第2四半期（自 2023年4月1日 至 2023年6月30日）2023年8月14日関東財務局長に提出

第175期第3四半期（自 2023年7月1日 至 2023年9月30日）2023年11月14日関東財務局長に提出

⑤ 自己株券買付状況報告書

2024年3月12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

2023年5月1日関東財務局長に提出

⑦ 訂正発行登録書(普通社債)

2024年2月14日関東財務局長に提出



(2) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業等取得率及び労働者の男女の賃金の差異

当社の連結子会社のうち、「第1 企業の概況 5 従業員の状況」において記載した以外の連結子会社各社における、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成27年法律第64号）及び「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」（平成3年法律第76号）の規定に基づく管理職に占める女性労働者の割合、育児休業等取得率及び労働者の男女の賃金の差異は以下のとおりであります。なお、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成27年法律第64号）及び「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」（平成3年法律第76号）の規定に基づき上記指標を公表している連結子会社のみを記載しております。

名称	管理職に占める女性労働者の割合(%) (注)1、4	男性労働者の育児休業等取得率(%) (注)4		労働者の男女の賃金の差異(%) (注)1、4		
				全労働者	正規雇用労働者	パート・有期労働者
㈱電通東日本	9.8	正社員：71.4	(注)1	72.9	82.3	70.5
㈱電通ライブ	6.7	正社員：80	(注)1	69.3	69.8	67.8
㈱電通プロモーションプラス	17.1	正社員：35.3 有期雇用：0	(注)1	—	—	—
㈱CARTA HOLDING	18.8	67.4	(注)2	74.2	75.8	84.5
Septeni Japan(株)	23.3	—	—	78.8	79.5	109.5
Septeni Ad Creative(株)	20.0	—	—	—	—	—
コミックスマート(株)	21.4	—	—	—	—	—
㈱電通ダイレクト	26.9	—	—	72.6	72.8	—
㈱ISIDインターテクノロジー (注)5	6.4	75.0 75.0	(注)2 (注)3	85.5	85.8	106.0
㈱ISID-A0 (注)6	7.1	54.5 63.6	(注)2 (注)3	78.5	77.2	78.4
イグニション・ポイント(株)	16.2	管理職：20 スタッフ（管理職除く）：17	(注)1	65.0	90.0	—
㈱電通クリエイティブX	17.9	正規雇用労働者：100	(注)1	68.8	73.7	63.6
㈱電通PRコンサルティング	22.2	正社員：60	(注)1	69.0	79.8	64.1
㈱電通デジタルアンカー	—	正社員(契約社員含む)：50	(注)1	—	—	—
㈱電通北海道	—	総合職：100	(注)1	—	—	—
アイプロスペクト・ジャパン(株)	12.5	—	—	—	—	—
㈱電通クリエイティブフォース	33.3	66	(注)2	—	—	—
㈱電通アドギア	27.6	60 100	(注)2 (注)3	—	—	—
㈱電通 tempo	26.0	正社員：0	(注)1	79.0	80.0	34.0

- (注) 1. 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成27年法律第64号）の規定に基づき算出したものであります。
2. 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」（平成3年法律第76号）の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」（平成3年労働省令第25号）第71条の4第1号における育児休業等の取得割合を算出したものであります。
3. 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」（平成3年法律第76号）の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」（平成3年労働省令第25号）第71条の4第2号における育児休業等及び育児目的休暇の取得割合を算出したものであります。
4. 「—」は、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成27年法律第64号）において選択公表をしていない場合、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」（平成3年法律第76号）の規定による公表義務がない場合、「労働者の男女の賃金の差異」について男女の両方若しくはいずれかの該当者がいない場合、又は「男性労働者の育児休業取得率」について分母がゼロとなる場合を示しております。
5. 2024年1月1日付で㈱電通総研ITに社名変更しております。
6. 2024年1月1日付で㈱電通総研セキュアソリューションに社名変更しております。

## 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

2024年3月28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

## <連結財務諸表監査>

### 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2023年1月1日から2023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2023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。

EMEA及びAPAC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>連結財務諸表注記「15. のれん及び無形資産」に記載のとおり、会社は当連結会計年度の連結財政状態計算書において、のれん831,121百万円（総資産の23%）を計上している。これには、EMEAののれん235,570百万円が含まれている。APACののれんの帳簿価額は当連結会計年度末においてゼロとなっている。</p> <p>会社は国際会計基準を適用しており、のれんについては、年次の減損テストに加えて減損の兆候がある場合にはその都度、減損テストを実施している。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。</p> <p>会社は当連結会計年度において、EMEA及びAPACののれんを含む資金生成単位グループについて減損テストを行った結果、APACにおいてのれんの減損損失67,804百万円を計上している。</p> <p>会社はEMEA及びAPACののれんが配分された資金生成単位グループの減損テストにおける回収可能価額を、経営陣により承認された翌連結会計年度の予算及びその後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>経営陣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、売上総利益の中期成長率、継続成長率、割引率及び全社費用の配賦率が含まれる。これらの仮定は過去の実績、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、経営陣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、EMEA及びAPAC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、EMEA及びAPAC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、以下の監査手続の一部は、当監査法人の指示に基づき、会社の海外事業を傘下に持つ中間持株会社である連結子会社Dentsu International Limitedの監査人により実施されている。当監査法人は、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> <ul style="list-style-type: none"> <li>●経営陣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適切性を評価するため、その根拠について経営陣及び事業計画の責任者に対して質問をした。</li> <li>●各資金生成単位グループの回収可能価額の見積りの基礎となる主要な仮定を検討するために、主に以下の手続を実施した。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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、経営陣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。</li> <li>・正味運転資本について、過去の月次推移分析と比較し、当該仮定の適切性を評価した。</li> <li>・売上総利益の中期成長率について、その合理性を確かめるために経営陣及び事業計画責任者と討議するとともに、過去の実績値の趨勢分析並びに公表されている世界の広告費成長率予測との比較分析を実施した。</li> <li>・継続成長率について、外部の機関等が開示するデータとの照合により当該仮定の適切性を評価した。</li> <li>・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適切性を評価した。</li> <li>・全社費用の各資金生成単位グループ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グループ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、当該仮定の適切性を評価した。</li> </ul> </li> </ul>

オフィスビルのリース契約に係る使用権資産を含む資金生成単位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>連結財務諸表注記「16. リース取引」に記載のとおり、会社は当連結会計年度の連結財政状態計算書において、使用権資産139,252百万円（総資産の4%）を計上している。これには、会社の構造改革の一環で不動産の適正化の対象となった、2019年11月に借手として契約した米国ニューヨークのオフィスビルのリース契約に関する使用権資産25,759百万円が含まれており、リース期間は2038年7月末までとなっている。</p> <p>当該使用権資産を含む資金生成単位の評価における回収可能価額の見積りについては将来のサブリースの活用を見込んでいるが、将来のサブリース収入を加味してもなお回収可能価額が帳簿価額に満たないと見込まれることから、会社は、当該使用権資産を回収可能価額で連結財政状態計算書に計上し、帳簿価額に満たない額を減損損失として連結損益計算書に計上している。</p> <p>経営陣が使用権資産を含む資金生成単位の評価における回収可能価額の測定に当たって採用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ており、市場環境の変化や予測不能な事象の発生等により影響を受ける可能性があるため、経営陣による見積りと判断が会計上の見積りに重要な影響を及ぼす。</p> <p>以上から当監査法人は、当該オフィスビルのリース契約に係る使用権資産の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、当該オフィスビルリース契約に係る使用権資産を含む資金生成単位の評価における回収可能価額の見積り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> <p>●当該使用権資産を含む資金生成単位の回収可能価額の見積りの合理性について、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。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・回収可能価額の算定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、経営陣及び経営陣が利用した専門家に対して質問した。</li> <li>・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監査人が属するネットワークファームの不動産評価の専門家を利用し入手した市場データとの整合性を検証した。</li> </ul>

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。



## 連結財務諸表に対する経営者及び監査委員会の責任

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。

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

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

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

監査人は、監査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2023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2023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、監査委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

## <報酬関連情報>

当監査法人及び当監査法人と同一のネットワークに属する者に対する、会社及び子会社の監査証明業務に基づく報酬及び非監査業務に基づく報酬の額は、「提出会社の状況」に含まれるコーポレート・ガバナンスの状況等(3)【監査の状況】に記載されている。



## 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

2024年3月28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2023年1月1日から2023年12月31日までの第175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2023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。

Dentsu International Limitedに対する投資評価の合理性	
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（以下「会社」という）、連結子会社808社及び持分法適用会社85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、会社の貸借対照表上関係会社株式732,195百万円、その他の関係会社有価証券9,527百万円及び関係会社出資金15,493百万円が計上されており、総資産の62%を占めている。また、注記事項（重要な会計上の見積り）に記載のとおり、当該関係会社株式の残高には、会社の海外事業を傘下に持つ中間持株会社である非上場子会社Dentsu International Limited(以下「DI社」という。)に対する投資587,690百万円が含まれている。</p> <p>非上場の子会社に対する投資等、市場価格のない株式等は取得原価をもって貸借対照表価額とするが、当該投資・株式等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いて、実質価額まで減損処理される。</p> <p>会社は、DI社投資の評価に当たり、同社の1株当たり純資産額に基づいて実質価額を算定しており、純資産額にはのれんの帳簿価額が含まれている。</p> <p>当該のれんは年次で減損テストが実施されており、減損テストにおける使用価値の見積りにおける主要な仮定には、「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 15. のれん及び無形資産 (3) のれんの減損テスト」に記載のとおり、オペレーティング・マージン、正味運転資本、売上総利益の中期成長率、継続成長率、割引率及び全社費用の各資金生成単位グループへの配賦率が含まれる。この結果、会社は、減損テスト後ののれんの帳簿価額を含む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いる。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使用価値の見積りに重要な影響を及ぼす。</p> <p>以上から、当監査法人は、DI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。</p>	<p>当監査法人は、DI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>DI社投資の実質価額の算定に重要な影響を与えるEMEA及びAPAC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「EMEA及びAPAC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>

## その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における執行役及び取締役の職務の執行を監視することにある。

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

## 財務諸表に対する経営者及び監査委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して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。

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

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

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

監査人は、監査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。

#### <報酬関連情報>

報酬関連情報は、連結財務諸表の監査報告書に記載されている。

#### 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】** 2024年3月28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】** 代表執行役 社長 グローバルCEO 五十嵐 博

**【最高財務責任者の役職氏名】** 代表執行役 副社長 グローバルCGO 兼 グローバルCFO 曾我 有信

**【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】

代表執行役社長グローバルCEO五十嵐博および代表執行役副社長グローバルCGO兼グローバルCFO曾我有信は、当社グループ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2023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764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、各事業拠点の収益(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、2023年12月31日における当社グループ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】

(財務報告に係る内部統制の有効性の評価に重要な影響を及ぼす後発事象)

当事業年度の末日後、当社の一部の連結子会社で使用する基幹システムを変更しております。この基幹システムの変更は、翌事業年度以降の当社グループの財務報告に係る内部統制の有効性の評価に、重要な影響を及ぼす可能性があります。

## 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】	2024年3月28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】	代表執行役 社長 グローバルCEO 五十嵐 博
【最高財務責任者の役職氏名】	代表執行役 副社長 グローバルCGO 兼 グローバルCFO 曾我 有信
【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】

当社代表執行役社長グローバルCEO五十嵐博及び当社代表執行役副社長グローバルCGO兼グローバルCFO曾我有信は、当社の第175期(自 2023年1月1日 至 2023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。