

【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】 2025年3月28日

【事業年度】 第176期(自 2024年1月1日 至 2024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172期	第173期	第174期	第175期	第176期
決算年月	2020年12月	2021年12月	2022年12月	2023年12月	2024年12月
収益 (百万円)	939,243	1,085,592	1,246,401	1,304,552	1,410,961
売上総利益 (百万円)	835,042	976,577	1,119,519	1,144,819	1,201,647
営業利益又は損失 () (百万円)	140,625	241,841	117,617	45,312	124,992
親会社の所有者に帰属する 当期利益又は損失 () (百万円)	159,596	108,389	59,847	10,714	192,172
親会社の所有者に帰属する 当期包括利益 (百万円)	210,638	151,766	96,248	8,219	93,032
親会社の所有者に帰属する 持分 (百万円)	740,821	845,034	880,267	841,651	696,838
資産合計 (百万円)	3,364,364	3,720,536	3,741,427	3,634,401	3,507,260
1株当たり 親会社所有者帰属持分 (円)	2,633.31	3,088.16	3,329.62	3,182.97	2,684.57
基本的1株当たり当期利益 又は損失 () (円)	571.19	388.79	223.33	40.52	734.56
希薄化後1株当たり 当期利益又は損失 () (円)	571.21	387.11	221.96	40.52	734.56
親会社所有者帰属持分比率 (%)	22.0	22.7	23.5	23.2	19.9
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)	88,313	139,715	80,896	75,267	59,984
投資活動による キャッシュ・フロー (百万円)	137,013	262,226	24,346	146,297	30,908
財務活動による キャッシュ・フロー (百万円)	96,622	232,189	188,192	153,681	65,714
現金及び現金同等物の 期末残高 (百万円)	530,692	723,541	603,740	390,678	371,989
従業員数 (名)	64,533	64,832	69,066	71,127	67,667

- (注) 1. 第172期、第175期及び第176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。

(2) 提出会社の経営指標等

回次	第172期	第173期	第174期	第175期	第176期
決算年月	2020年12月	2021年12月	2022年12月	2023年12月	2024年12月
営業収益 (百万円)	36,054	34,897	61,651	92,782	91,683
経常利益 (百万円)	16,493	7,017	33,788	67,339	64,670
当期純利益又は当期純損失() (百万円)	278,309	122,940	3,547	61,313	221,172
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	270,165,354	270,165,354	265,800,000
純資産額 (百万円)	616,425	699,150	609,303	631,108	359,211
総資産額 (百万円)	1,093,173	1,177,686	1,046,010	1,222,456	948,422
1株当たり純資産額 (円)	2,191.08	2,555.03	2,304.69	2,386.74	1,383.86
1株当たり配当額 (内1株当たり 中間配当額) (円)	71.25 (47.50)	117.50 (50.50)	155.25 (70.25)	139.50 (78.50)	139.50 (69.75)
1株当たり当期純利益 又は1株当たり当期純損 失() (円)	996.05	440.98	13.24	231.90	845.41
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益 (円)		439.12	13.15	231.79	
自己資本比率 (%)	56.4	59.4	58.3	51.6	37.9
自己資本利益率 (%)		18.7	0.5	9.9	
株価収益率 (倍)		9.3	313.1	15.6	
配当性向 (%)		26.6	1,061.4	60.2	
従業員数 (名)	164	181	129	165	131
株主総利回り (比較指標: 配当込TOPIX) (%)	83.1 (107.4)	113.6 (121.1)	118.9 (118.1)	108.6 (151.5)	117.5 (182.5)
最高株価 (円)	3,840	4,465	5,060	4,960	4,910
最低株価 (円)	1,806	2,876	3,795	3,514	3,554

- (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. 営業収益には消費税等は含まれておりません。
3. 従業員数は、就業人員数を表示しております。
4. 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。
5. 「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。
6. 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期及び第176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。
7. 第172期及び第176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。

<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)電通アドギア、(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)電通総研、(株)電通コーポレートワン

<Americas>

主な企業は以下のとおりであります。

Dentsu Creative Advertising, LLC、Dentsu Creative, LLC、Dentsu US, Inc.、Merkle Group, Inc.、Isobar US, LLC、Dentsu International Americas, LLC、Gyro, LLC、Portman Square Acquisition Co.、Agenciatick Midia Interativa Ltda.、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、Aegis Finance、Aegis International Holding Company B.V.、Group Carat (Nederland) B.V.、Dentsu Media, S.L.U.

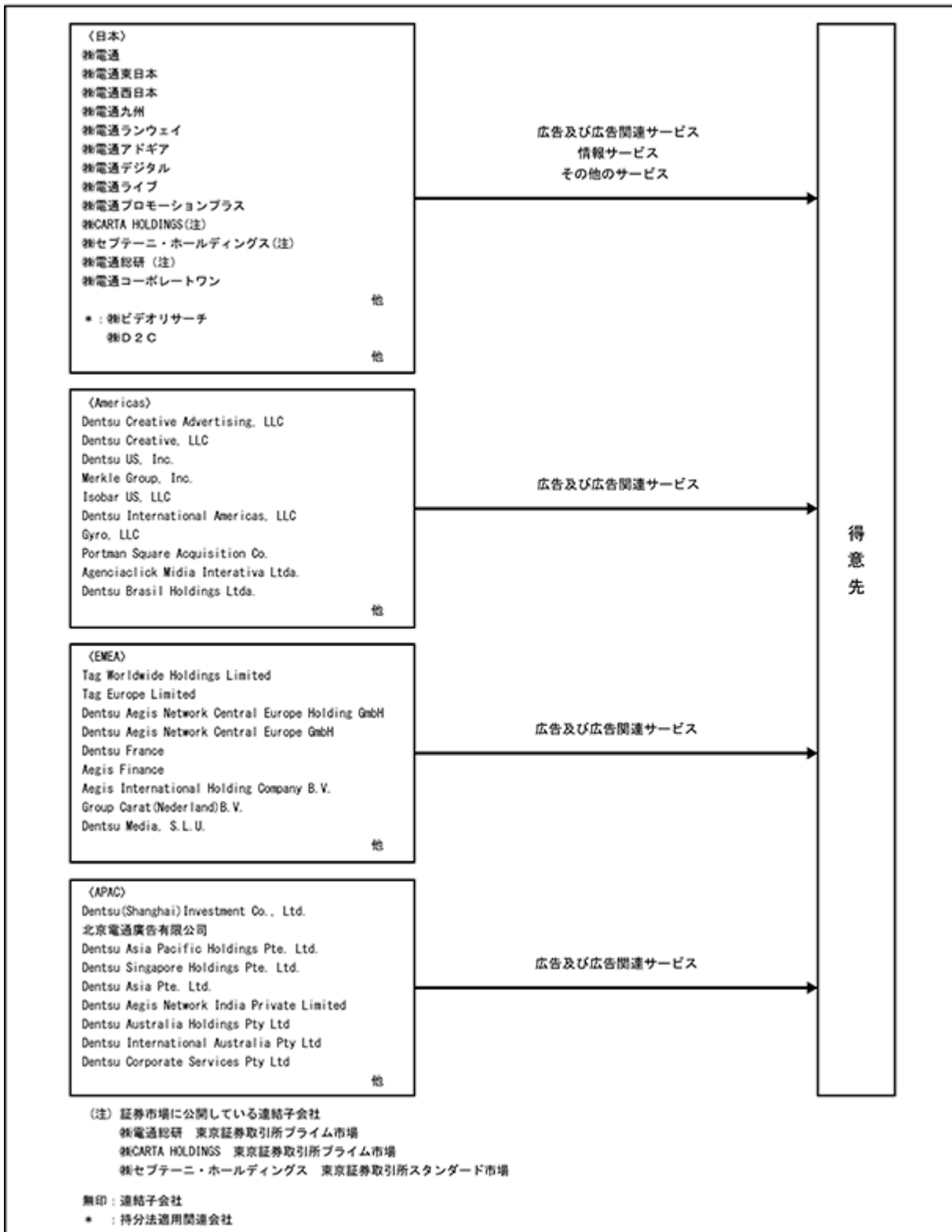
<APAC>

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 Pty Ltd

以上の企業集団等について図示すると次のとおりであります。

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
㈱電通アドギア	東京都中央区	20	日本	66.7		
㈱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	1,614	日本	53.1		
㈱セプテーニ・ホールディング ス (注) 3, 4	東京都新宿区	18,430	日本	52.5		
㈱電通総研 (注) 3, 4	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 (注) 4	アメリカ合衆国 ニューヨーク	209百万 英ポンド	Americas	100.0 (100.0)		
Dentsu Creative, LLC (注) 4	アメリカ合衆国 デラウェア	136百万 英ポンド	Americas	100.0 (100.0)		
Dentsu US, Inc. (注) 4	アメリカ合衆国 ニュージャージー	1,313百万 英ポンド	Americas	100.0 (100.0)		
Merkle Group, Inc. (注) 4	アメリカ合衆国 メリーランド	0百万 英ポンド	Americas	100.0 (100.0)		
Isobar US, LLC	アメリカ合衆国 マサチューセッツ	0百万 英ポンド	Americas	100.0 (100.0)		
Dentsu International Americas, LLC (注) 4	アメリカ合衆国 デラウェア	183百万 英ポンド	Americas	100.0 (100.0)		
Gyro, LLC (注) 4	アメリカ合衆国 デラウェア	38百万 英ポンド	Americas	100.0 (100.0)		
Portman Square Acquisition Co. (注) 5	アメリカ合衆国 デラウェア	0百万 英ポンド	Americas	100.0 (100.0)		
Agenciatick Midia Interativa Ltda.(注) 4	ブラジル サンパウロ	47百万 英ポンド	Americas	100.0 (100.0)		
Dentsu Brasil Holdings Ltda.	ブラジル サンパウロ	32百万 英ポンド	Americas	100.0 (100.0)		
Tag Worldwide Holdings Limited	英国 ロンドン	5百万 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 (注) 4, 5	フランス共和国 パリ	83百万 英ポンド	EMEA	100.0 (100.0)		
Aegis Finance (注) 4	フランス共和国 パリ	82百万 英ポンド	EMEA	100.0 (100.0)		
Aegis International Holding Company B.V.	オランダ王国 アムステルダム	0百万 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	123百万 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	50百万 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	92百万 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	48百万 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	57百万 英ポンド	APAC	100.0 (100.0)		
Dentsu Aegis Network India Private Limited (注) 4	インド ムンバイ	103百万 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	404百万 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	404百万 英ポンド	APAC	100.0 (100.0)		
Dentsu Corporate Services Pty Ltd (注) 4	オーストラリア連 邦クレモルネ	71百万 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		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)		
Portman Square US Holdings Limited (注) 4	英国 ロンドン	194百万 英ポンド	全社	100.0 (100.0)		
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)		
Dentsu International Triton Limited	英国 ロンドン	0百万 英ポンド	全社	100.0 (100.0)		
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)		
Dentsu International Finance (注) 4	英国 ロンドン	0百万 英ポンド	全社	100.0 (100.0)		
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)		
Dentsu International Treasury Limited (注) 4	英国 ロンドン	30百万 英ポンド	全社	100.0 (100.0)		債務保証
その他674社						
(持分法適用関連会社)						
(株)ビデオリサーチ	東京都千代田区	220	日本	34.2		
(株)D 2 C	東京都港区	3,480	日本	46.0		
その他74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、2024年12月末時点で債務超過額は以下のとおりであります。
- Portman Square Acquisition Co. 73,554百万円
Tag Europe Limited 16,572百万円
Dentsu France 48,181百万円
6. (株)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 | 営業収益 | 217,413百万円 |
| | 経常利益 | 69,092百万円 |
| | 当期純利益 | 43,491百万円 |
| | 純資産額 | 112,511百万円 |
| | 総資産額 | 498,202百万円 |

5 【従業員の状況】

(1) 連結会社の状況

(2024年12月31日現在)

セグメントの名称	従業員数(名)
日本	23,588
Americas	13,988
EMEA	14,712
APAC	11,903
全社	3,476
合計	67,667

(注) 従業員数は就業人員数であります。

(2) 提出会社の状況

(2024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)
131	44.9	14.1	15,075,028

セグメントの名称	従業員数(名)
全社	131

- (注) 1. 従業員数は就業人員数(委任契約を締結しているものを除く)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5,316人であります。

なお、労使関係は円滑で特記事項はありません。

(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

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
17.4	無期雇用社員：100	76.1	76.1	

(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。

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
(株)電通	10.0	103 (注)3	68.2	76.4	58.4
(株)電通デジタル	22.5	正社員：71.4 (注)1	78.1	77.8	79.1
(株)電通総研	6.0	64.2 (注)2 92.5 (注)3	74.8	76.0	40.8
(株)電通コーポレートワン	33.9	正社員：78.6 (注)1	55.4	64.6	85.2

(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。

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) 新中期経営計画

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

(2) 不振ビジネスの見直しと経営基盤の再構築

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

これらを通じ、2026年度には海外事業全体を回復軌道に乗せ、2027年度には全4事業地域（リージョン）がそれぞれ株主価値の向上に貢献する状態を目指します。

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

(3) 事業戦略のフォーカス

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

(4) 株主価値・資本効率を重視した経営及び財務方針

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

(5) ガバナンス及び内部統制の向上

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

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

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. 私たちは、多様な視点を持つ人々とつながりながら、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。」を前提とし、経営方針「B2B2S (Business to Business to Society)」のもと、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していく経営の中核であります。自社の短期的利益だけでなく、社会の中長期の持続性を重視するという価値観をステークホルダーと共有し、ともに実現していくことを目指しております。

当グループのサステナビリティ戦略は、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です。2024年、新たにアップデートした「2030サステナビリティ戦略」では、「PEOPLE：私たち一人ひとりがもつ力の最大化」「PLANET：地球環境と社会の持続可能性」「INNOVATION：新しいアイデアやソリューションの創造」の3つの重点領域にわたって、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つの取り組むべき重要課題（マテリアリティ）を特定いたしました。

これらの重要課題は、パーパスの実現とともに、ステークホルダーに対する企業価値を最大化するため、「経営視点での重要性」と「ステークホルダー視点での重要性」の2軸の分析によって策定いたしました。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。

また、2030サステナビリティ戦略の進捗と、5つの重要課題への取り組みの状況は、年4回開催されるグループサステナビリティ委員会を通じて管理しております。全てのアクションプランとKPIが達成されるよう、委員会メンバーと担当部門は相互に連携しております。

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。

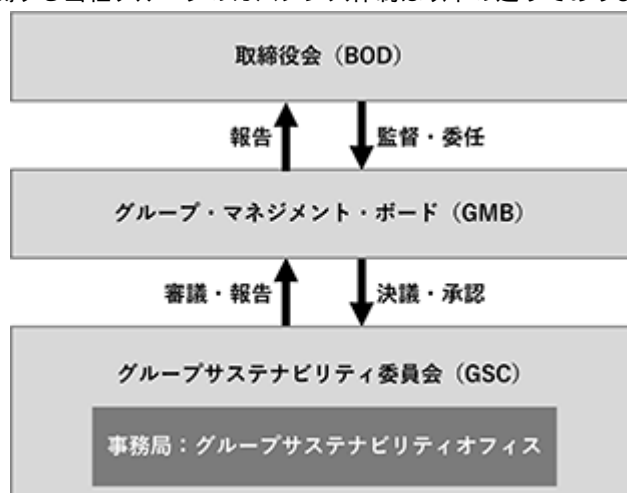
2030サステナビリティ戦略

パーパス	an invitation to the never before. 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	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		
重点領域	PEOPLE 私たち一人ひとりがかつたの最大化	PLANET 地球環境と社会の持続可能性	INNOVATION 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>) をご覧ください。
2. マテリアリティ策定過程の詳細については、HP
(<https://www.group.dentsu.com/jp/philosophy/materiality.html>) をご覧ください。

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、アクションプラン等について、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）

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

当社グローバル・チーフ・サステナビリティ・オフィサーである北風祐子を議長とした同委員会は、当社グローバルCEO五十嵐博をはじめとする8名の多様な専門性と地域性を持つメンバーで構成されており、アジェンダに応じて各リージョンのCEOも参加します。

< 2024年度 グループサステナビリティ委員会メンバー >

議長	北風祐子	グローバル・チーフ・サステナビリティ・オフィサー
メンバー	五十嵐博	グローバル CEO
	曾我有信	グローバル・チーフ・ガバナンス・オフィサー
	アリソン・ゾルナー	グローバル・ゼネラル・カウンセル
	ジーン・リン	グローバル・プレジデント-グローバル・プラクティス
	ジェレミー・ミラー	グローバル・チーフ・コミュニケーションズ・オフィサー
	マヌス・ウィーラー	チーフ・ブランド & カルチャー・オフィサー
	谷本美穂	グローバル CHRO

同委員会では、年4回の会議を通じて当社の重要な経営戦略の1つである「2030サステナビリティ戦略」の進捗や、2021年以降当社の役員報酬制度の構成要素となった温室効果ガス（GHG）排出量削減や女性リーダー比率などの指標の進捗を管理、評価しています。また、人権のテーマは常設議題として取り扱っています。

2024年度におけるグループサステナビリティ委員会のアジェンダは、以下の通りです。

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

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サステナビリティ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。

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。

指標及び目標

2030サステナビリティ戦略のマテリアリティに定めたアクションプランとKPI、及び2024年度の進捗は以下の通りであります。

2030サステナビリティ戦略 アクションプランとKPI

事業領域				
PEOPLE	1 企業倫理とコンプライアンス/データセキュリティ	インテグリティ 業務共に仕事に 専念的	<ul style="list-style-type: none"> 企業倫理の徹底: インテグリティを基とした行動規範の徹底 2023年度は不正行為の発生率を0%に抑える 不正行為の発生率を0%に抑える 不正行為の発生率を0%に抑える 不正行為の発生率を0%に抑える 不正行為の発生率を0%に抑える 	グローバル・チーム・パフォーマンス・オフィサー 倫理特任
	2 DEI	多様な背景、性別、年齢、国籍、障害、性的指向、人種、民族、宗教、言語、出身地、学歴、キャリア、スキル、経験、価値観、人種、民族、宗教、言語、出身地、学歴、キャリア、スキル、経験、価値観	<ul style="list-style-type: none"> 多様な背景、性別、年齢、国籍、障害、性的指向、人種、民族、宗教、言語、出身地、学歴、キャリア、スキル、経験、価値観 多様な背景、性別、年齢、国籍、障害、性的指向、人種、民族、宗教、言語、出身地、学歴、キャリア、スキル、経験、価値観 多様な背景、性別、年齢、国籍、障害、性的指向、人種、民族、宗教、言語、出身地、学歴、キャリア、スキル、経験、価値観 多様な背景、性別、年齢、国籍、障害、性的指向、人種、民族、宗教、言語、出身地、学歴、キャリア、スキル、経験、価値観 多様な背景、性別、年齢、国籍、障害、性的指向、人種、民族、宗教、言語、出身地、学歴、キャリア、スキル、経験、価値観 多様な背景、性別、年齢、国籍、障害、性的指向、人種、民族、宗教、言語、出身地、学歴、キャリア、スキル、経験、価値観 	グローバルHRD 谷本真穂
	3 人的資本の開発	人的可能性を 本質と認め、 人を育てる会社になる	<ul style="list-style-type: none"> 人的可能性を本質と認め、人を育てる会社になる 人的可能性を本質と認め、人を育てる会社になる 人的可能性を本質と認め、人を育てる会社になる 人的可能性を本質と認め、人を育てる会社になる 人的可能性を本質と認め、人を育てる会社になる 人的可能性を本質と認め、人を育てる会社になる 	
PLANET	4 気候変動へのアクション	脱炭素と持続可能な消費社会への移行を推進する	<ul style="list-style-type: none"> 2040年までにScope1+2のGHG排出量を2019年比で45.2%削減する* 2030年までにScope1+2+3のGHG排出量を2019年比で45.2%削減する* 2030年までに再生可能エネルギー比率**を30%にする。 GHG排出削減目標は、S&P企業ネットゼロ基準に従って50Tに設定されています。 **Renewable Energyの割合は、2019年比で45.2%削減する。 **Renewable Energyの割合は、2019年比で45.2%削減する。 **Renewable Energyの割合は、2019年比で45.2%削減する。 	グローバル・チーム・サステナビリティ・オフィサー 北風祐子
	5 イノベーションに導くリーダーシップ	社会の明るい未来のための投資・研究開発を推進する	<ul style="list-style-type: none"> 社会の明るい未来のための投資・研究開発を推進する 社会の明るい未来のための投資・研究開発を推進する 社会の明るい未来のための投資・研究開発を推進する 社会の明るい未来のための投資・研究開発を推進する 社会の明るい未来のための投資・研究開発を推進する 社会の明るい未来のための投資・研究開発を推進する 	グローバル・フレジデント・グローバル・プログラクティブ ジーン・リン

2024年度の進捗

企業倫理とコンプライアンス / データセキュリティ :

- ・ 6 つのテーマについての研修計画立案
- ・ 6 つのテーマ全ての相談窓口を設置完了
- ・ 第三者評価の向上と認証獲得達成

DEI :

- ・ 女性リーダー比率32.5%
- ・ Check In (CI) サーベイの「Respect」スコア 1 ポイントダウン

人的資本の開発 :

- ・ GEMの後継者準備100%
- ・ 「People Discussion」実施時間：グループマネジメントレベルで約13時間
- ・ Check In (CI) サーベイの「エンゲージメントスコア」 前年度と変化なし

気候変動へのアクション :

- ・ Scope1 + 2 GHG排出量 65.1% (2019年比)
- ・ Scope3 GHG排出量 28.2% (2019年比)
- ・ 再生可能エネルギー比率 79.5%

イノベーションに導くリーダーシップ :

- ・ 社会の明るい未来のための投資・研究開発 6 件 (前年比120%)
- ・ 社会のより持続可能な未来に向けた行動を促すソートリーダーシップコンテンツ (KPI見直し中)
- ・ 未来のためのパートナーシップやエコシステムのイノベーション 8 件 (前年比160%)

(2) 気候変動へのアクション

気候変動に関するガバナンス

気候変動は、「2030サステナビリティ戦略」におけるマテリアリティの1つであり、ガバナンスの体制はサステナビリティ全般と共通であります。

気候変動に対する戦略

1-1 重大な影響を及ぼし得る気候関連のリスクと機会の特定プロセス

当社グループは、現在および将来予測される気候条件の下での異常気象がもたらす気候関連リスク（物理的リスク）と、低炭素経済への移行に伴う気候関連リスクと機会（移行リスクと機会）に対する事業への影響について、シナリオ分析を実施し、その結果を気候変動に対する戦略と目標に反映しています。

特定された物理的リスクにはそれぞれに、潜在的な損害および/またはそれに伴い事業損失を表す「リスクの影響評価」と、気候ハザード/事象の発生可能性を表す「可能性評価」を割り当て、移行リスクと機会については、TCFDが示している分類（現在の規制、新たな規制、技術、法律、市場、レピュテーション）に沿って特定し、潜在的な時間軸も検討しています。

さらに重大な影響を及ぼし得る気候関連のリスクと機会については、社内の重要な意思決定に対するインタビュー、対話型ワークショップ、ステークホルダーとのエンゲージメントを組み合わせ評価を実施し、さらにそれらに発生の可能性、重大性、財務的影響のスコアを割り当て、最も影響の大きい気候関連リスク・機会を判断しております。

当社グループの影響の区分は下記の表のとおりで、「低/中/高」は当社グループの事業に与える影響の度合いを示しております。シナリオ分析の定量的な分析のうち、任意の年に任意のリスクまたは機会が営業利益に与える影響については、該当するリスクまたは機会が顕在化した場合に生じる日本円（/）建て営業利益への影響を基礎とする「影響の区分」を割り当てております。

<電通グループの影響区分>

影響の区分	調整後営業利益へ影響(%)	電通グループが設けている 同等のグローバル区分 (財務関連の区分)
非常に高いリスク	5～10%、または10%以上	4(大)/5(極大)
高いリスク	2.5～5%	3(中)
低い/中程度のリスク	1～2.5%	2(小)
現状維持	1%未満	1(軽微)以下
小さな/中程度の機会	1～2.5%	2(小)の逆数
大きな機会	2.5～5%	3(中)の逆数
非常に大きな機会	5～10%、または10%以上	4(大)/5(極大)の逆数

またシナリオ分析の実施に用いた時間軸と、物理的シナリオ、移行シナリオの詳細は以下の通りであります。

物理的シナリオ			移行シナリオ		
高炭素排出シナリオ	IPCC SSP5-8.5	追加的な気候政策がなく、2100年までにGHG排出量が3倍になると仮定した「現状維持」の軌道をたどる。今世紀末までに3.8以上気温が上昇する想定。	高炭素排出シナリオ	現行政策シナリオ(CP) / 公表政策シナリオ(STEPS)	現在実施されている政策のみが保持される想定。今世紀末までに気温が3以上上昇し、大きな物理的気候リスクをもたらす。
低炭素排出シナリオ	IPCC SSP1-2.6	パリ協定に基づく現行の約束に沿って、2100年までの気温上昇は2以内に抑えられる。今世紀の後半にはネットゼロ排出になる。	中程度炭素排出シナリオ	移行遅延シナリオ / 表明公約シナリオ(APS)	2030年まで、世界の年間排出量は減少しないと想定。2030年以降には、新たな気候政策が実施されるものの、現在実施されている政策がベースになるため、そのレベルは国や地域によって大きく異なる。今世紀末までの気温上昇は1.6と想定。
			低炭素排出シナリオ	2050ネットゼロ排出/2050年までのネットゼロ排出シナリオ(NZE)	厳しい気候政策、イノベーション、2050年までのGHGネットゼロ排出達成により、今世紀末までの地球における気温上昇が1.5以内に抑えられる。
時間軸	基準年、2030年および2050年		時間軸	2030年、2040年および2050年	

1-2 気候関連のリスクと機会が電通グループにもたらす影響の概要

当社グループでは前述のプロセスに基づき、3つの物理的リスクと8つの移行リスク・機会を、事業に最も重要な関連性を持つものと判断しました。

すなわち、物理リスクについては、i) 異常気象に関連する直接的な業務への影響リスク（オフィス操業への影響、従業員の健康被害など）、ii) サプライチェーンの混乱リスク、iii) 地震と気候変動の複合影響による事業中断のリスク、の3点であります。当社グループの事業の特性上、その影響はいずれも限定的と見積もっております。

また、移行リスク/機会については、i) 世界的な（脱炭素に向けた）経済変動による減収、ii) 規制と開示要請の強化による対応コストの上昇、iii) 低炭素商品やサービスを求める生活者行動/嗜好の変化、iv) セクター・エクスポージャー（炭素強度の高いクライアントとの取引）、v) 経済の脱炭素化に合わせた優秀な人材の維持・確保、vi) 脱炭素経済への移行による新たな市場へのアクセス、vii) 脱炭素経済への移行による新興セクターのクライアントとの取引、viii) 自社やクライアントへのサービス提供に資する新たな脱炭素テクノロジーの登場、を特定しております。

詳細については、「電通グループ TCFDレポート2024」

(<https://www.group.dentsu.com/jp/sustainability/common/pdf/TCFDreport2024.pdf>) をご覧ください。

物理的リスク・スコア					
最低限	低い	中程度	高い	極めて高い	
物理的リスクハザードの種類	基準年	SSP1-2.6		SSP5-8.5	
		2030	2050	2030	2050
猛暑					
極寒					
河川の氾濫					
洪水					
沿岸部や沖合での災害					
強風と豪風					
降雨による地滑り					
水ストレスと干ばつ					
山火事					

移行に伴うリスク・機会スコア						
より大きな機会	中程度の機会	小さな機会	限定的リスク/機会	低リスク	中程度のリスク	より高いリスク
移行リスク				2030	2040	2050
世界的な経済変化による減収						
規制と開示要請の強化						
生活者の行動/嗜好の変化						
セクター・エクスポージャー						
優秀な人材を獲得・維持できない状況						
移行に伴う機会				2030	2040	2050
新たな市場へアクセス						
新興セクター						
新たな技術						

事業方針

2024年度は以下の事業方針を展開しました。前述の気候関連のリスクと機会の分析に基づき、当社グループでは最もインパクトが大きいと考えられる5つの領域に注力して気候変動に取組みます。

- 私たち自身のサステナビリティ・トランスフォーメーションを加速する
- 業界の変革を推進する
- 異業種間でパートナーシップを組む
- 社会の持続可能な選択を促す
- 社会の仕組みを変える提案をする

2024年度の主な取り組みは、以下の通りであります。

- ・人の考え方や行動に変革をもたらす サステナビリティ推進支援プログラム「SUSTAINABILITY TO IMPACT」の提供開始

2024年8月、電通グループの国内事業を担う dentsu Japanは、人の考え方や行動に変革をもたらす統合的なソリューションをとりまとめたサステナビリティ推進支援プログラム「SUSTAINABILITY TO IMPACT」の提供を開始しました。このプログラムは、dentsuが自社のサステナビリティ戦略で掲げる「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」方法によって、人の考え方や行動に変革をもたらす、企業と社会の未来の可能性を創っていくことの象徴的なソリューションであります。

サプライチェーン全体を診断し、戦略や施策を策定する「CHECK & PLAN」、
 施策や事業アイデアを伴走しながら実行し、変革を起こす「ACT & CHANGE」、
 アップデートされた情報をステークホルダーや世の中に伝える「REPORTING & DISCLOSURE」、
 の3つのプロセスからなり、それらが循環することで人が動き、好循環を生み出し企業価値の向上につながっていくことをめざしております。具体的な対応テーマには「脱炭素」の他、「生物多様性」「サーキュラーエコノミー」などがあります。詳細は下記HP (<https://www.japan.dentsu.com/jp/sustainability/>) をご覧ください。

SUSTAINABILITY TO IMPACT		CHECK & PLAN	ACT & CHANGE	REPORTING & DISCLOSURE
サステナビリティ経営		<ul style="list-style-type: none"> 市場調査分析・事業ポートフォリオ整理支援 マテリアリティ特定支援 価値創造ストーリー策定支援 サステナビリティ経営の推進・会議体の運営 パパス・中長期ビジョン策定 中期経営計画策定支援 アジェンダファインダー（推進状況分析） 	<ul style="list-style-type: none"> インパクトバスの設計・計画 サステナビリティ・ESG 関連の KPI 設計 シシボリック活動含むアクションプラン策定 財源取得支援 連結財務・非財務経営管理基盤の構築 パパスの社内浸透・事業実装支援 	<ul style="list-style-type: none"> 統合報告書作成支援 TCFD・TNFD・CSRD 対応支援 統合企業価値創造支援 非財務タロスバリュエーション 外部評価対応支援 トップメッセージ設計/メディアトレーニング サステナビリティ情報ダッシュボード構築
人権		<ul style="list-style-type: none"> 人権デューデリジェンス支援 人権方針策定支援 	<ul style="list-style-type: none"> インナーコミュニケーション（研修含む） サプライチェーン全体の管理・データ計測支援 表現コンサル（人権侵害リスクチェック） 	<ul style="list-style-type: none"> 統合報告書作成支援 人権デューデリジェンスの情報開示
PEOPLE	DEI	<ul style="list-style-type: none"> LGBTQ+ 調査/ジェンダー課題チャート 職会議義/パパスデザイン インクルーシブデザイン アクセシビリティ対応支援 	<ul style="list-style-type: none"> DEI 研修・ワークショップ DEI 視点のイベントガイドライン対応 障害者雇用/働き方ソリューション 役員向け・従業員向け研修・ワークショップ 	<ul style="list-style-type: none"> トップコミュニケーション戦略、実行支援 人権報告書策定支援 人権採用ブランディング 人権資本プラットフォーム構築
	人的資本	<ul style="list-style-type: none"> 企業能力度ブランディングモデル 従業員エンゲージメント調査分析 人的資本経営戦略策定 従業員キャリア開発・データ分析管理 	<ul style="list-style-type: none"> 人事データ集約基盤構築 研修・学習データ収集基盤構築 人的資本施策実行支援 組織自走に向けた立上、伴走支援/定着化 	
PLANET	脱炭素	<ul style="list-style-type: none"> サステナブル・ライフスタイル調査 カーボンニュートラル生活者調査 GHG 可視化、脱炭素戦略立案 	<ul style="list-style-type: none"> CO2 削減アクション支援 SBTi 対応支援 マーケティング領域の CO2 削減対策 	<ul style="list-style-type: none"> ESG 情報開示支援 (TCFD・TNFD・CDP 対応など) 環境・サステナビリティブランディング
	生物多様性	<ul style="list-style-type: none"> スタジオインフラの整備 施設設計/電力供給 サステナブルプロダクトコンサルティング 	<ul style="list-style-type: none"> GHG 排出量管理ツール導入 ネイチャーポジティブへ事業変革 	<ul style="list-style-type: none"> グリーンウェッジ対策/リスクチェック マーケティング領域の CO2 可視化
	サーキュラーエコノミー	<ul style="list-style-type: none"> 生物多様性アクションの計画・可視化 サステナブルカスター調査 サーキュラービジネスコンサルティング 	<ul style="list-style-type: none"> 製品物における環境対応 (Scope3 削減) サーキュラープラットフォーム構築と活用 	<ul style="list-style-type: none"> ネイチャーポジティブ議論づくり 循環社会に向けた意識啓発を促す発信
INNOVATION	オープンイノベーション	<ul style="list-style-type: none"> 地域共創プラットフォーム事業構想策定 右脳+左脳で考える新事業構想策定 財務・非財務フレームワーク構築支援 生成 AI を活用した新規事業構想策定支援 PIR などデータを活用した複数企業による事業共創 イノベーション組織成熟度診断 	<ul style="list-style-type: none"> 地域共創事業のサービス設計・実行支援 パブリックアフェアーズ支援 異業種アライアンスを活用したイノベーション支援 メタバースプロダクション（映像制作 GHG 削減） イベント/継続的な SDGs 展示施策の実施 “共創型” 新規事業立ち上げ伴走支援 ドローンなど技術を活用した地域社会の課題解決支援 	<ul style="list-style-type: none"> 各種メディアトレンドレポート 各メディアへの PR 支援 定期的なサステナビリティイベントを含む 登場のコーディネート
	事業開発			

・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」

日本国内の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、2023年6月に立ち上げたイニシアティブ「Decarbonization Initiative for Marketing」においては、2024年9月、一般社団法人日本広告業協会（JAAA）内に電通グループの主導で「脱炭素化研究会」を設立しました。一般社団法人日本イベント産業振興協会（JACE）、一般社団法人日本アド・コンテンツ制作協会（JAC）等の関連業界団体との連携により、業界全体のGHG排出の可視化・削減の実装に向けた議論を進めてきます。

・次世代撮影スタジオ「FACTORY ANZEN STUDIO」におけるオンサイトPPA導入

株式会社電通クリエイティブピクチャーズは、2024年1月にオープンした持続可能性に配慮した撮影スタジオ「FACTORY ANZEN STUDIO」において、オンサイトPPAによる蓄電池併設型太陽光発電システムを導入し、2025年1月1日より稼働開始しました。本システムの導入により、年間約22.8tの温室効果ガスを削減することができます。同スタジオで使われる電気は、購入したエネルギーも含めて再生可能エネルギー100%となり、廃棄物も2025年度内にはリサイクル率90%を目指すなど、スタジオ全体で環境負荷の低減を進めております。

詳細はニュースリリース（<https://www.dcrp.co.jp/news/2195/>）をご覧ください。

目標と実績

気候変動に関する目標

当社グループは、2040年までにバリューチェーン上の温室効果ガス（GHG）排出量のネットゼロ達成を目標に掲げており、当社グループの科学的に基づく短・長期的なGHG排出削減目標値は、科学に基づく目標設定イニシアティブ（SBTi, Science Based Targets initiative）の企業ネットゼロ基準に従ってSBTiに認定されております。

当社グループのGHG削減目標は次の通りであります。

短期目標（～2030年）

当社グループは、2030年までにScope1とScope2のGHG絶対排出量を2019年ベースラインから46.2%削減します。また、グループ全体の購入した製品・サービス、出張、雇用者の通勤から発生するScope3のGHG絶対排出量を、同じ期間内に46.2%削減します。

長期目標（～2040年）

当社グループは、Scope 1とScope 2のGHG絶対排出量を、2019年ベースライン比で2040年までに90%削減します。さらに、Scope 3のGHG絶対排出量も同じ期間内に90%削減します。

2040年までにネットゼロを達成するために、当社グループはまず追加的な排出削減活動を実施しますが、残りの排出量（10%未満）は、信頼できる検証可能なGHG削減スキームを通して削減します。

再生可能エネルギー比率100%

当社グループは、2030年までに再生可能エネルギー比率を100%にすることを目標としています。2023年12月からは汐留ビルの使用電力を100%再生可能エネルギーに切り替えるなど、順次取り組みを進めております。進捗の詳細については、HP（<https://www.group.dentsu.com/jp/sustainability/climate-action/>）をご覧ください。

2024年度のGHG排出量、及び再生可能エネルギーの導入実績は以下の通りであります。

GHG排出量 (tCO2e)

	2030年 (連結目標値)	2019年 (基準値)			2024年実績			2024年 (対基準値)
		日本	海外	合計	日本	海外	合計	合計
Scope 1 + 2	基準値に対して 46.2%削減	17,828	18,189	36,017	7,476	5,108	12,584	65.1%
Scope 3		176,117	365,912	542,029	169,214	219,935	389,149	28.2%
Scope 1 + 2 + 3		193,945	384,101	578,046	176,690	225,043	401,733	30.5%

- (注) 1. マーケット基準は、Scope 2 について適用しています。
2. 2024年実績に含まれるScope 1、Scope 2 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。
3. M&Aによる連結対象範囲の変更等に伴い、基準年(2019年)の数値の遡及修正を行いました。修正後の数値をベースにグループ全体を対象とした削減目標を制定し、科学的根拠に基づいた目標としてSBTi (Science Based Targets initiative) の認定を取得しました。

再生可能エネルギー使用量(kWh)

2030年 (連結目標値)	2024年実績		
100%	総電力使用量	再生可能エネルギー 使用量	再生可能エネルギー比率
	65,620,130	52,141,260	79.5%

- (注) 1. 当社グループのサステナビリティ戦略とコミットメントにおける再生可能エネルギーとは、再生可能な資源から発電された電力を指します。この定義は、当社グループメンバーである国際的なイニシアチブRE100に準拠しています。
2. 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。「電通グループ人権方針」(2018年制定。2024年改訂)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ることも明文化しております。詳細はHP (<https://www.group.dentsu.com/jp/about-us/common/pdf/human-rights-policy.pdf>) に開示しております。

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。

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)。対応状況については、個別事案も含めて取締役会にも報告しております。

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。

リスク管理

2024年にグループ全体を対象にした人権課題の特定(人権デューディリジェンス)を外部専門家を交えて実施。その結果以下の6項目を特定しております。

- (1) 業務における平等と無差別の原則
- (2) 思想、意見、宗教、信仰の自由、表現の自由、情報へのアクセスに基づいたビジネス
- (3) 労働上の権利とハラスメント
- (4) 業務上のプライバシー・個人情報の保護
- (5) 子どもの権利
- (6) 健康的で持続可能な環境への権利

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。
当社グループとしての人権の取組みは、HP(<https://www.group.dentsu.com/jp/about-us/governance/human-rights.html>)でも公開しており、順次アップデートしております。

(4) 人的資本に関する方針と取組み

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い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。

戦略

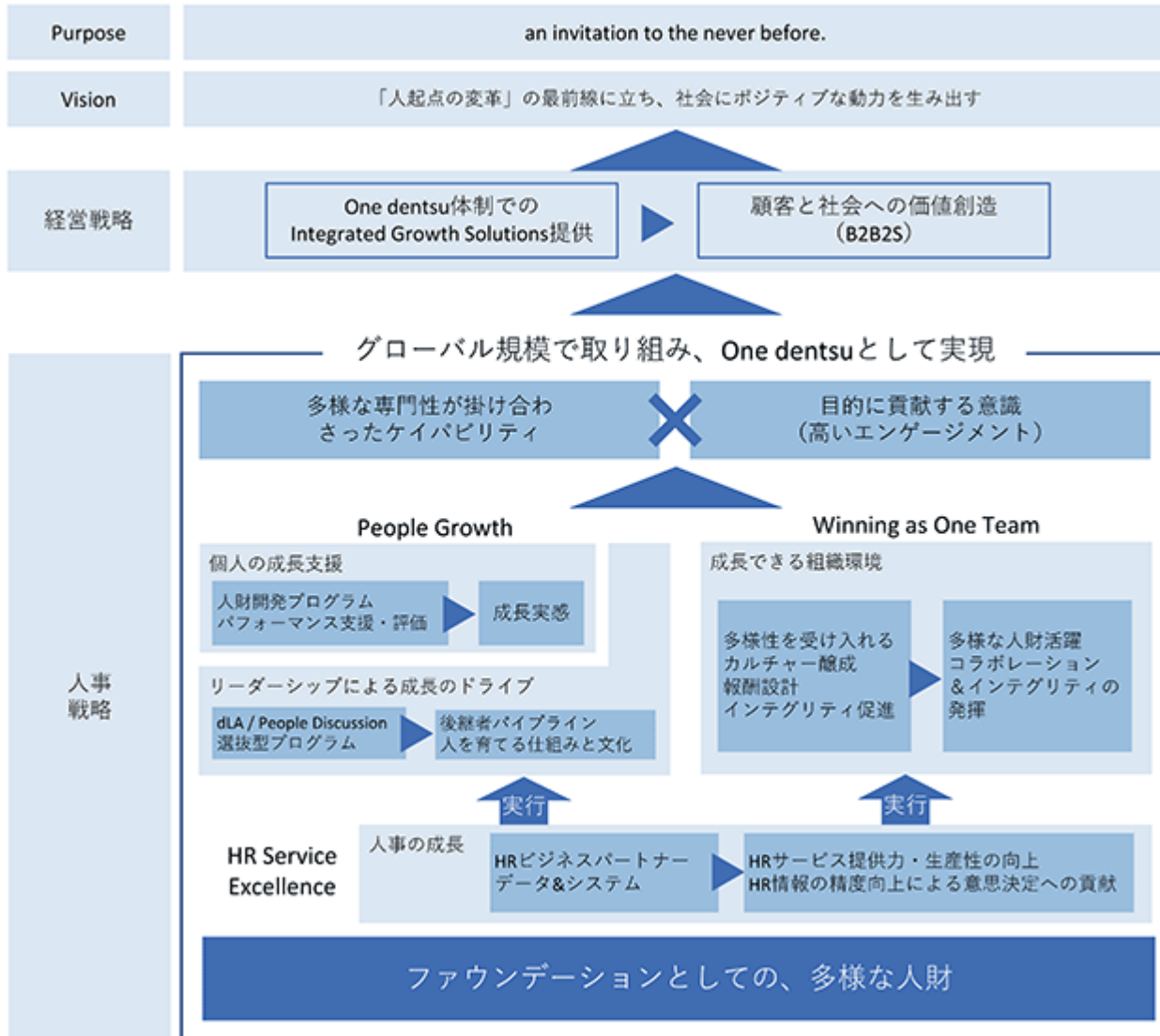
「人起点の変革」を推進し社会に貢献していくために、当社グループは従業員のユニークで多岐に渡るケイパビリティを統合し、顧客の持続的成長を実現する「インテグレートド・グロース・ソリューション(IGS)」に注力してまいります。このIGSによる成長をグローバル各地域で実現していくことを目指した体制として、2023年より、世界の4つの地域が一体となった経営体制を構築しております。更にグローバル共通の事業の枠組みとして「One dentsu オペレーティング・モデル」を導入することで、地域/事業領域ごとの協業を促し、より統合されたサービスが提供しやすい業務体制を整えつつあります。一方で、このビジネス変革を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、様々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があります。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、つまり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することが、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。

これを実現すべく2023年度から始まったOne dentsu体制を人事部門にも取り入れ、チーフ・HR・オフィサー(CHRO)を中心としたグローバル横断的な人事リーダーシップチームが組成されております。この体制のもと、グローバルで一貫した戦略体系を構築・実行しております。

・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目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。



・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、リーダーがいかに関心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。

） dentsu Leadership Attributesの策定

「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6つの要素と全ての素地となるインテグリティから構成されております。具体的には、未来を切り拓くための戦略的思考とイノベーション、強いチームを作るための人材育成と組織文化醸成、結果を出すための顧客中心主義の実践と仕事の推進力といった項目であり、それぞれに対して従業員がどのように行動を発揮しているかを確認するツールとしても活用できるものです。2024年度には各要素を検証・吟味し、dLAが人材選定・評価・育成の指針として制度に組み込めるよう磨き上げ完成させることができました。

） 人材を見極め、育てるためのディスカッション

今後のリーダー人材候補者の特定・育成に向けては、dLAに基づいた「People Discussion」（人材についてレビューし、育成方針を議論する場）をグループ・各リージョンで実施しました。活動の2年目となる本年度には前年より議論の対象となる従業員層を経営層から数段階まで広げ、特に日本においては延べ3,000名以上をカバーすることができました。この活動の結果、2024年度におけるグループ・エグゼクティブ・マネジメントの全ポジションについて、少なくとも1名以上の後継者候補が特定できている状況を担保しております。また各部門における有力人材の可視化、後継者候補の選定を行うとともに、育成投資について議論を推進し、人材パイプラインの強化を行っております。

またこの活動を定着させることで、人材を見極めるプロセスにグループとして一貫したリーダーシップの観点を反映させることができます。これにより、業績とリーダーシップの側面から複眼的に人材評価・育成を実現しつつあります。

） 高ポテンシャル人材、戦略領域人材への投資

People Discussionを通じて可視化された人材に対してはそのポテンシャルを最大化すべく、グローバルで多様な環境で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おります。One dentsuオペレーティング・モデルをより強固に体現すべく年間を通じてグローバルリーダーの登用、組織再編を行っておりますが、新リーダーの抜擢の際には、重点人材の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、本年度は次世代グローバルリーダー育成プログラムを新たに立ち上げ、世界から約40名を東京に集めて刺激的な学びの場を提供しました。加えて、将来のグループ経営層の育成を目指した人材の配置・派遣計画も推進しており、より実経験を通じた人材成長支援を加速化します。

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

) 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、ここまでに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るべく、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が掛け合わさり、そこから我々ならではのクリエイティビティ、そしてイノベーションが生まれることであると考えます。その価値の実現に向け、グローバルに存在する人財の一人ひとりが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生産性高く活性化された組織であると捉えて、重点的に活動を行っております。

) エンゲージメント調査と組織カルチャーへの取り組み

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。

前年度の調査結果からは、ビジョン・戦略、経営リーダーシップ、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られ、それらに対する打ち手として経営からのコミュニケーション改善に取り組まれました。具体的には、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。また特にグループ内の主要職を担う幹部がビジョン・戦略を十分理解し自部門に共有していくことが重要と考え、2024年度にはコロナ禍後初めての対面形式での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しました。

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。

) 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から得られる柔軟性の高い働き方を継続しつつ、当社が目指す「人起点の変革」にはリアルコミュニケーションも重要であることから、各地域・部門ごとに最適な出社バランスの検討を進めております。また生産性の高い働き方には、テクノロジーも取り入れた新しい方法を積極的に取り入れる姿勢も欠かせません。dentsuらしくクリエイティブに、そしてスマートな働き方をこれからも追求し発信してまいります。

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・活動のベースを保ちつつ、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。

) 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。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おります。

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。

) 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。2024年度は当社を中心とした日本におけるHRBP活動を立ち上げ、徐々に知見を蓄えてまいりました。またOne dentsuの実現に向け、日本と海外のHRBP同士が連携し協力し合いながらより包括的な人事パートナーリングの範囲を広げる活動も推進しております。

また当社のHRBP活動の一環として、グローバル本社機能としてあるべき組織設計の見直しを行った事も大きな成果です。各部門長とHRBPが議論を重ね、組織設計上の"As is"と"To be"を洗い出し課題を明確化し、2025年度の組織再編などに反映することができました。

) 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、そして2024年度にはこのテンプレートに各社データを集約し運用を開始しました。これにより、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、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。

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。2024年度はインドや南米におけるオフショア拠点のサービス強化に取り組みました。今後も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、投資家の投資判断上重要であると考えられる主要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。

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。後述のとおり、公表したマテリアリティも念頭においた当社グループの全社的リスク評価（Enterprise Risk Assessment、略称ERA）を新たに2024年に実施いたしました。

また、本項に記載した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、リスク管理を所管するグループリスク委員会を設置してERM（Enterprise Risk Management：全社的リスクマネジメント）のアプローチを基軸に、グループ経営上重要なリスクを識別・評価し、そのリスクの顕在化の予防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・スポンサーを選定し、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な報告しております。

2024年より、グループリスク委員会によるOne dentsuとしてのガバナンス強化を目的に、日本、Americas、EMEA、APACの4リージョンCEOも新たにグループリスク委員会の委員に加えしました。また、グループ・マネジメント・チームから新たにグローバル内部統制&リスク責任者を任命し、リスク管理活動を強力に推進しております。さらに、グループリスク委員会傘下に、海外3リージョンにリスク&コンプライアンス委員会、日本にリスク委員会を設置し、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

当社グループでは、2024年に実施したERAの一環として、グローバルCEO、グローバルCGO/CF0をはじめとするグループのリーダー、リージョン・主要マーケットのリーダー、社外取締役へのリスクに関する広範なインタビューを行い、そこから得た洞察をグループリスク委員会及びグループ・マネジメント・ボードで検討し、重要と判断するリスクの一覧であるリスク・レジスターを更新いたしました。

また、グループリスクの網羅性をより確実なものにするために、用語整理を含めたリスクの体系化も同時に行いました。本項では、当該体系に基づき重要であると考えられる主要なリスクを記載しております。

(1) 戦略リスク

当社グループは、戦略リスク領域として「事業開発と成長リスク」、「事業変革リスク」、「サステナビリティ・リスク」を識別・評価・対応しております。具体的には「競争力・長期戦略」、「事業変革」、「サステナビリティ目標の未達」などに係るリスクがあります。

競争力・長期戦略

2025年2月、当社グループは中長期に渡る成長を実現していくための基本的な方針として、2025年度から2027年度までの3年間を対象とした「中期経営計画」を策定し、公表しました。本計画においては、競争優位性及び収益性の回復を目標として掲げており、その実現に向けて、事業戦略のフォーカス、経営基盤の再構築、不振ビジネスの見直しに取り組みます。当社グループがまず着手する取り組みは、不振ビジネスの見直し・事業モデルの再構築を中心とした収益成長力の回復です。併せて、経営基盤の見直しを行い、計画的かつ持続的なコスト改善に取り組みます。

当社グループは各マーケットにおける顧客のグロースパートナーとなることを目指してまいります。そして、この成功を積み上げることでグローバル全体での成長を実現していきます。そのために、マーケット、顧客及びケイパビリティの各戦略を更新し、当社グループの競争力を明確化した上で、事業戦略のフォーカスを加速してまいります。

さらに、将来の柱となる事業創出の取り組みも並行して進めます。その一環として、これまで主に日本事業の下でビジネスを行ってきたスポーツ&エンターテインメント事業をグローバルに展開し、非連続的な成長を目指します。

しかしながら、業界内外でのメディアプラットフォームなど巨大プレーヤーの台頭やテクノロジー企業・コンサルティング企業他によるAI等への巨額の投資など、競争環境の激化等によって当社グループのポジションも相対的に変化していくことが想定されます。このような環境下において、当社グループが競争力を維持できず、戦略目標や財務目標を達成できない場合、既存顧客の維持や新規顧客獲得に影響が出ることにより、市場シェアの喪失、協賛権・放送権並びにコンテンツのブランド価値の低下、財務上の損失につながる可能性があります。

事業変革

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、事業変革を推進しております。2024年1月より、顧客企業に提供するサービスと価値を、グローバルに効率的かつ迅速に最大化するための事業管理モデル「One dentsu オペレーティング・モデル」を導入し、意思決定の迅速化、責任の明確化、権限委譲を可能にする簡素化された組織構造への変革を進めております。

しかしながら、同事業変革が想定どお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対応できなかった場合、内部統制の脆弱化、管理体制の不備が顕在化するリスクがあります。

サステナビリティ目標の未達

2024年に当社グループの「2030サステナビリティ戦略」は、当社グループを取り巻く事業環境やサステナビリティに関わる世の中の状況・認識の急速な変化に対してOne dentsuとしてより能動的に対応し、社会やステークホルダーに対する責任を果たしていくことを目的に、「人」、「地球」、「イノベーション」の3つの重点領域にわたって、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ました。

「2030サステナビリティ戦略」の進捗と、5つの重要課題への取り組みの状況は、年4回開催されるグループサステナビリティ委員会を通じて管理し、全てのアクションプランとKPIが達成されるよう、委員会メンバーと担当部門は連携して推進しています。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。

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どおりに進捗しなかった場合、当社グループのレピュテーションなどに悪影響が生じる可能性があります。

(2) オペレーショナル・リスク

当社グループは、オペレーショナル・リスク領域として「ガバナンスと監督リスク」、「第三者に係るリスク」、「レジリエンス・リスク」、「人的資本リスク」、「データ管理リスク」、「テクノロジー・リスク」、「情報セキュリティ・リスク」を識別・評価・対応しております。具体的には「人財の獲得、開発、維持」、「エンタープライズ・テクノロジーの統合及び導入」などに係るリスクがあります。

人財の獲得、開発、維持

当社グループは、創業以来一貫して「人が資本」の企業であり、創造力と実行力に長けた多様な人財こそが持続的な企業価値向上の源泉です。そのため、必要な人財を十分に獲得、維持できない場合、顧客への高度な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。当社グループでは「People Discussion」と呼ばれる人財についての議論の場を設定して、人財の可視化を行うとともに、そのポテンシャルを最大化すべく、グローバル/ローカルのさまざまな環境で自身をストレッチできる機会、スキルや視野を広げるプログラムを戦略的に提供しています。また、当社グループらしいリーダー像を定義した「dentsu Leadership Attributes」を人財マネジメントのバックボーンとして設定・活用し、リーダーシップについてのあるべき育成投資を行います。

人財獲得については特に人財流動性の高い海外市場において注力しており、採用業務の効率化と精度向上を目指したテクノロジー活用を進めています。これにより、募集から採用までの期間短縮などの成果も現れています。上級職の採用に特化した専門チームを設置し、コストを抑えつつ社内に専門知見を蓄積する活動も進めています。「人的資本の開発」は、当初グループのマテリアリティの1つでもあります。

エンタープライズ・テクノロジーの統合及び導入

当社グループは、2024年1月に導入した事業管理モデル「One dentsu オペレーティング・モデル」によって、ビジネス・オペレーションとエンタープライズ・テクノロジーの強化及び高度化を目指しています。これらは、組織の簡素化と統合の実現（部門の垣根をこえた協働を可能にすることで、オペレーショナル・エクセレンスを実現する組織の構築）とスピードの向上（ITインフラへの投資と拡張を実現することで、俊敏で柔軟性のある組織を実現）を推進する鍵となります。

しかしながら、適切なテクノロジーソリューションへの投資が実行できない場合、また、グループとしてのITマネジメントが適切に実行できない場合、業務の管理及び事業の成長に悪影響を及ぼす可能性があります。

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、仮に情報漏えい等の事故が発生した場合、当社グループに対する信頼が損なわれ、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問題、又は顧客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て、進化する脅威の重大性を継続的に評価し、ERMアプローチに沿ったリスク管理・統制の有効性評価を行っております。

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、顧客にとってのエンドユーザーに関する個人情報を受領することがあります。また、顧客からエンドユーザー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、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、これら法令又は諸規制の改定に迅速に対応しております。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、仮に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、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) コンプライアンス&法務リスク

当社グループは、コンプライアンス&法務リスク領域として「コンダクト・倫理リスク」、「クライアント契約の遵守に係るリスク」を識別・評価・対応しております。具体的には「企業文化」、「コンプライアンス」などに係るリスクがあります。

企業文化

当社グループの人財は、一歩先のより良い社会を創りだすことにモチベーションを見出します。

顧客企業やステークホルダーの皆さまとともに、「人が生きる喜びに満ちた活力ある社会」の実現を目指してイノベーションを進めていく企業文化は、当社グループのDNAであり、世界中のチームに浸透しています。

しかしながら、人財を管理するリーダーたちが自らの責任を果たさない、人的資本に関する適切な経営を実行しない、「倫理」や「インテグリティ」を企業価値のトップに据えて適切な社内浸透を図らない等の場合、当社グループの企業文化が損なわれ、従業員のモチベーションや生産性に悪影響が生じる可能性があります。

コンプライアンス

当社グループは、当社グループのマテリアリティ及び「2030年サステナビリティ戦略」において、「企業倫理とコンプライアンス/データ・セキュリティ」を重要課題に掲げ、「インテグリティを最優先に仕事に取り組む」ことをこの課題に対応するゴールイメージとしております。社会をはじめすべてのステークホルダーに対して、企業倫理とコンプライアンスを順守し、インテグリティを実践することは、当社グループが企業活動を行う上での大前提です。

しかしながら、故意又は過失不注意により、当社グループの事業において法規制や会社方針を無視する、或いはこれに違反した行動が発生した場合、当社グループのレピュテーションが低下し、企業価値を著しく損なう可能性があります。

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。

当社グループでは、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会関連事案に関して、2023年5月15日に「dentsu Japan改革委員会」を設置し、意識行動改革に取り組んでまいりました。そして、2023年5月よりdentsu Japan改革委員会の下で進めてきた再発防止のための17施策については、2024年12月18日に全ての施策を完了しました。2025年1月からは、インテグリティを最優先する組織風土の定着、高いレベルでのコンプライアンスの徹底などを目的に、これまでの取り組みを発展させ、「意識行動改革プロジェクト」を推進しております。

(4) その他外部リスク

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、未だ不確実な状況にある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て高度化・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に対応できない場合は、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。

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、伝染病の爆発的な流行、戦争、テロ、政情不安、社会不安等が起こった場合、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、リージョン・マーケット等で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>

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

こうした環境下、当期（2024年1月1日～12月31日）における当社グループの業績は下表の通りであります。売上総利益のオーガニック成長率は0.1%でしたが、為替レートが全般的に円安となっていること及びM&Aにより、売上総利益は前期比5.0%増、調整後営業利益は同7.8%増、オペレーティング・マージンは同30bps増、親会社の所有者に帰属する調整後当期利益は同3.4%増となりました。一方、減損損失の計上などにより営業損失は1,249億92百万円（前期は営業利益453億12百万円）、親会社の所有者に帰属する当期損失は1,921億72百万円（前期は当期損失107億14百万円）となりました。

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、割増退職金など

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）・株式買収債務に係る再測定額（買収関連プットオプション再評価損益）、これらに係る税金相当・非支配持分損益相当などを排除した、親会社の所有者に帰属する恒常的な損益を測る指標であります。

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	1,410,961	1,304,552	8.2%
売上総利益	1,201,647	1,144,819	5.0%
営業利益(は損失)	124,992	45,312	
親会社の所有者に帰属する当期利益(は損失)	192,172	10,714	181,458

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	176,233	163,515	7.8%
オペレーティング・マージン	14.8%	14.5%	30bps
親会社の所有者に帰属する調整後当期利益	92,936	89,839	3.4%

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

<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 0.1%でしたが、為替影響やM&Aによる貢献により、前期比5.0%の増収となり、4年連続で上場来最高となりました。調整後営業利益は、主にトップラインの伸長により前期比7.8%の増益となり、オペレーティング・マージンは前期比30bps向上し、14.8%となりました。

一方、第4四半期に海外事業で210,162百万円のものれの減損損失を計上したため、営業損失124,992百万円（前期は営業利益45,312百万円）、親会社の所有者に帰属する当期損失192,172百万円（前期は当期損失10,714百万円）となりました。

当期は、インテグレートド・グロス・ソリューションの提供を加速・深化させるため、投資のバランスをM&Aから成長のための内部投資にシフトいたしました。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た結果、Tagとの共同体制がクライアント獲得に結実するなど成果が表れて始めております。

<当期の連結業績：地域別>

1. 日本

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

2. Americas（米州）

Americasにおける売上総利益のオーガニック成長率は、米国を中心に厳しい状況で 4.1%となりました。CXMIは厳しい事業環境が継続したものの、メディアは通期で前年並みとなり、四半期ごとのオーガニック成長率は前年第4四半期を底に継続的に改善しました。

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

3. EMEA（ロシアを除くヨーロッパ、中東及びアフリカ）

EMEAにおける売上総利益のオーガニック成長率は、前期のDACH（ドイツ・オーストリア・スイス）区域で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の反動増等により、2.2%となりました（同影響を除くと 1.5%）。主要マーケット別にみると、スペイン、フランスなどは好調でしたが、イギリス、イタリア、デンマークなどは厳しい状況となっております。

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

4. APAC（日本を除くアジア太平洋）

APACにおける売上総利益のオーガニック成長率は 7.0%となりました。インド、台湾、タイは堅調でしたが、市場規模が大きい中国、オーストラリアが厳しい状況となっております。

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

地域別のオーガニック成長率（ はマイナス成長）

	当期	2024年度 第4四半期 (10-12月)	2024年度 第3四半期 (7-9月)	2024年度 第2四半期 (4-6月)	2024年度 第1四半期 (1-3月)
日本	4.0%	8.4%	2.8%	1.8%	2.4%
Americas	4.1%	2.9%	3.1%	3.7%	6.6%
EMEA	2.2%	3.5%	6.9%	7.8%	9.4%
APAC	7.0%	3.9%	11.6%	6.2%	7.1%
連結	0.1%	2.6%	0.3%	0.2%	3.7%

< 当期における中期経営計画の進捗について >

2021年度から2024年度を対象期間とした中期経営計画の結果は、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に記載された当社グループが設定した経営目標等は、以下のとおりです。

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

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
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

ESG経営の推進

- ・温室効果ガス（GHG）排出量を2030年までに46.2%削減する（2019年度比）
- ・再生可能エネルギー使用率を2030年までに100%にする（再生可能エネルギーが利用可能な国・地域限定）
- ・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年度までに女性リーダー比率を45%とする

以上の経営目標等に対し、2024年度の結果は以下のとおりでした。

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13.1%、2022年度は3.2%、2023年度は 4.9%、2024年度は 0.1%となり、2021年度を基準とした2024年度までの年平均成長率の目標値4～5%を下回る結果となりました。

・売上総利益に占める「カスタマーTRANSフォーメーション&テクノロジー」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%、2024年度は28.3%となりました。

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%、2024年度は14.8%となり、2024年度における目標値18.0%を下回る結果となりました。

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）：

Net Debt/調整後EBITDA倍率は2021年度末及び2022年度末においてマイナス、2023年度末は0.59倍、2024年度末は0.92倍となり、上限とした1.5倍に収まる水準で推移しました。

・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%、2024年度は39.3%と漸進的に配当性向を引き上げた結果、目標水準とする35%を達成しました。（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。）

ESG経営の推進

・温室効果ガス（GHG）排出量を2030年までに46.2%削減する（2019年度比）

・再生可能エネルギー使用率を2030年までに100%にする（再生可能エネルギーが利用可能な国・地域限定）

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 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）：

2024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、2023年度スコア66）
- ・国内 62（2021年度スコア63、2022年度スコア60、2023年度スコア60）
- ・海外 68（2021年度スコア70、2022年度スコア71、2023年度スコア69）

・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：

2024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32.5%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「営業債権及びその他の債権」が増加したものの、「のれん」が減少したことなどにより、資産合計で1,271億41百万円減少し、3兆5,072億60百万円となりました。一方、負債については、主に「売却目的で保有する非流動資産に直接関連する負債」が減少したものの、「社債及び借入金」が増加したことなどにより、負債合計で165億78百万円増加し、2兆7,382億24百万円となりました。また、資本については、主に当期損失の計上などにより「利益剰余金」が減少したことなどから、資本合計は1,437億19百万円減少し、7,690億35百万円となりました。

なお、前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。

2025年2月に発表した中期経営計画では、新たな財務方針として、収益性・競争優位性の回復を通じたバランスシートの健全性の改善を設定しました。また、併せて政策保有株等、非事業資産の売却も継続していく方針です。キャピタルアロケーションにおいては、2025年度に実施する経営基盤の再構築に係る費用及び事業成長のための内部投資を優先させ、業績の再建を進めてまいります。

(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、3,719億89百万円（前期末3,906億78百万円）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186億88百万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152億83百万円減少し、599億84百万円となりました。主に税引前損失を計上したことや、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1,153億88百万円減少し、309億8百万円となりました。主に子会社の取得による支出が減少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879億67百万円減少し、657億14百万円となりました。主に長期借入れによる収入が減少した一方で、長期借入金の返済による支出の減少、社債の償還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	572,671	104.8
Americas	380,869	108.7
EMEA	320,024	119.0
APAC	121,417	105.4
全社	15,980	67.8
計	1,410,961	108.2

(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

資本政策・財務戦略の基本的な考え方

当社グループは、2027年度を最終年度とする中期経営計画の戦略と施策により、利益成長を通じて中長期的な株主価値の向上を目指します。そして、その実現を確かなものとするため、ROEを経営指標に追加し、2027年度にはROE10%台中盤の達成を目標としております。

この目標達成を下支えするため、改めて財務方針を設定し、規律を持って管理・運用してまいります。具体的には、必要となる資金の規模を厳密に見極め、資本と負債とのバランスなどを慎重に管理し、バランスシートの健全性を改善することにより、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、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。

投資については、2025年度に実施する経営基盤の再構築に係る費用、及び事業成長のための内部投資を優先し、業績の再建を進めてまいります。

株主還元に関しては、これらの活動を通して得られる利益の適切な配分と本源的な企業価値の向上を通じて株主の皆様への利益還元を努めることとし、配当方針としては、基本的1株当たり調整後当期利益に対する配当性向を35%とする所存です。但し、2025年度の1株当たり配当金につきましては、上記方針に基づきつつ、競争力及び収益性の回復のための投資が先行する過渡期である点に鑑み、一時的措置として当期と同額の年間配当金139.50円を維持する予定であります。

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、2027年度を最終年度とする中期経営計画において、2025年は不振ビジネスの見直しと、経営基盤の再構築による収益性の回復に集中するため、競争力及び収益性の回復のための投資に係る資金需要が見込まれます。

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。

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、有利な手段を機動的に選択し、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1,000億円の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、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・費用の報告数字についての根拠となります。実際の結果は、見積り特有の不確実性があるため、見積りと異なる場合があります。

当社の連結財務諸表で認識する金額に重要な影響を与える見積り及び仮定は、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。

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置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。

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。

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。

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。

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、1,918百万円であり、日本におけるものであります。

㈱電通総研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。

(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485百万円であります。

主な活動内容は、融資ソリューション「Bank・R」のCRM機能強化のための調査や、リアルタイム3DCG（3 Dimensional Computer Graphics）ソリューション「UNVEIL」、デジタルアイデンティティウォレット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355百万円であります。

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HCM（Human Capital Management）領域における新規事業創出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271百万円であります。

主な活動内容は、次世代空モビリティの性能評価手法の開発、及びPLM（Product Lifecycle Management）領域における新規ソリューション開発に関する研究であります。

(4) コミュニケーションIT

コミュニケーションITの研究開発活動の金額は109百万円であります。

主な活動内容は、データクラウド「Snowflake」及びローコードアプリケーションプラットフォーム「OutSystems」の導入テンプレート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696百万円であります。

主な活動内容は、生活者の意識調査やサステナビリティ、先端技術に関する調査・レポート制作、及びTrusted Web の社会実装に向けた実証研究、都市OSソリューション「CIVILIOS」の機能拡張に関する研究であります。

Trusted Web：内閣官房デジタル市場競争本部の有識者会議「Trusted Web推進協議会」が提唱する、インターネットのトラストを向上するための仕組み

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25,684百万円であり、そのうち日本で19,447百万円、Americasで750百万円、EMEAで3,071百万円、APACで1,694百万円、全社で719百万円です。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	1,751	35,536	()	503	37,791	131

- (注) 1. 連結会社以外のものへ賃貸している設備があります。
2. 帳簿価額「その他」は、車両運搬具及び工具、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	1,662 [126]	31,787	()	1,423	34,872	13,988
Dentsu France SAS、Tag Europe Limited他	本社他 (フランス パリ他)	EMEA	事務所	2,798 [107]	18,526	()	3,225	24,550	14,712
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	3,257 [82]	10,617	866 (160)	2,426	17,168	11,903
Dentsu International Limited他	本社他 (英国 ロ ンドン他)	全社	事務所	399 [0]	6,970	()	846	8,216	3,345

- (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】

【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

【発行済株式】

種類	事業年度末現在 発行数(株) (2024年12月31日)	提出日現在 発行数(株) (2025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	265,800,000	265,800,000	東京証券取引所 プライム市場	単元株式数100株
計	265,800,000	265,800,000		

(2) 【新株予約権等の状況】

【ストックオプション制度の内容】

該当事項はありません。

【ライツプランの内容】

該当事項はありません。

【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
2024年10月3日 (注) 2	4,365,354	265,800,000		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日付けで18,244,646株の自己株式を消却しております。

2 . 2024年9月26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、2024年10月3日付けで4,365,354株の自己株式を消却しております。

(5) 【所有者別状況】

2024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	44	610	618	85	40,649	42,047	
所有株式数(単元)		718,831	100,435	725,015	685,342	187	425,456	2,655,266	273,400
所有株式数の割合(%)		27.07	3.78	27.30	25.81	0.01	16.02	100.00	

(注) 1. 自己株式5,327,957株は、「個人その他」に53,279単元、「単元未満株式の状況」に57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】

2024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)	東京都港区赤坂1丁目8-1赤坂インターシティAIR	48,137,100	18.48
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	7.29
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	6.15
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	東京都中央区晴海1丁目8-12	14,905,400	5.72
NORTHERN TRUST CO.(AVFC)RE SILCHESTER 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)	10,615,100	4.08
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)	5,251,190	2.02
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	5,070,057	1.95
公益財団法人吉田秀雄記念事業財団	東京都中央区銀座5丁目15-8時事通信ビル	4,984,808	1.91
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	1.89
SMB C日興証券株式会社	東京都千代田区丸の内3丁目-3-1	4,583,537	1.76
計	-	133,494,572	51.25

(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5,327,957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（2024年12月時点900,600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. みずほ証券株式会社並びにその共同保有者である、みずほ信託銀行株式会社及びアセットマネジメントOne株式会社から2024年12月6日付で、2024年11月29日現在、それぞれ以下の株式を保有している旨の大量保有報告書の提出がありました。当社として2024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 (%)
みずほ証券株式会社	東京都千代田区大手町1丁目5-1	2,866,842	1.08
みずほ信託銀行株式会社	東京都千代田区丸の内1丁目3-3	900,600	0.34
アセットマネジメントOne株式会社	東京都千代田区丸の内1丁目8-2	7,231,300	2.72
合計		10,998,742	4.14

4. 野村證券株式会社並びにその共同保有者であるノムラ インターナショナル ピーエルシー、ノムラ セキュリティーズ インターナショナルおよび野村アセットマネジメント株式会社から2024年11月7日付で、2024年10月31日現在、それぞれ以下の株式を保有している旨の変更報告書の提出がありました。当社として2024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	1,106,475	0.42
ノムラ インターナショナル ピーエルシー	1 Angel Lane London EC4R 3AB, United Kingdom	1,225,916	0.46
ノムラ セキュリティーズ インターナショナル	Worldwide Plaza 309 West 49th Street New York, New York 10019-7316		
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	16,435,200	6.18
合計		18,767,591	7.06

5. 三井住友信託銀行株式会社から2024年10月21日付で、2024年10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2024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	6,645,300	2.50
日興アセットマネジメント株式会社	東京都港区赤坂9丁目7-1	8,226,100	3.09
合計		14,871,400	5.59

(7) 【議決権の状況】

【発行済株式】

2024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 5,327,900		単元株式数100株
完全議決権株式(その他)	普通株式 260,198,700	2,601,987	同上
単元未満株式	普通株式 273,400		同上
発行済株式総数	265,800,000		
総株主の議決権		2,601,987	

- (注) 1. 単元未満株式には、当社所有の自己株式57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900,600株(議決権9,006個)が含まれております。

【自己株式等】

2024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	5,327,900		5,327,900	2.00
計		5,327,900		5,327,900	2.00

- (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900,600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Dentsu International Limited（以下「DI社」といいます。）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、「本制度」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、その主たる報酬を当社以外の者から支給されるものとして、所掌報酬委員会（注）が本制度の対象としないことを決定した者を除きます。以下本(8)において同じ。） （注）グループ・エグゼクティブ・マネジメント（執行役を含みます。）に関する事項の決定については当社の報酬委員会を、また、当社のそれ以外のグループ・マネジメント・チーム・メンバーに関する事項の決定については当社のグループ報酬委員会をいいます。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であって、当社のグループ報酬委員会が本制度の対象として承認した者
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）が定める者

当社における本制度

ア 制度の概要

当社における本制度においては、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を対象役職員（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、所掌報酬委員会（当社の指名委員会等設置会社移行前においては当社の取締役会）が定める役員株式給付規則に従い、当社の業績に応じて、当社普通株式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つては、その直前の終値）とします。以下同じ。）で換算した額に相当する額の金銭（以下総称して「当社株式等」といいます。）が本信託から給付されます。後記エのとおり、当社を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

当社における本制度は、上記表に記載された当社を対象役職員を対象とします。

当社を対象役職員は、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、当社から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。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対象役職員については、権利が確定した株式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。

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

当社における本制度のその他の詳細については、上記の範囲内で、所掌報酬委員会（当社の指名委員会等設置会社移行前においては当社の取締役会）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を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を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が上記の目的のために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、自社以外の各会社が上記の目的のために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。

対象国内子会社における本制度

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、それぞれにおける本制度として、上記表に記載された当該対象国内子会社の対象役職員を対象として、当社における本制度と同様の内容の制度を導入しております。なお、各対象国内子会社における本制度においては、当社における本制度と同様に、対象国内子会社のそれぞれが当該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。

対象海外子会社における本制度

対象海外子会社における本制度は、2021年度から導入されており、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実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）の給付を受けることができます。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、当社における本制度において採用されている算定方法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	4,890,200	19,999,613,287
残存決議株式の総数及び価額の総額	5,109,800	386,713
当事業年度の末日現在の未行使割合(%)	51.10	0.00
当期間における取得自己株式		
提出日現在の未行使割合(%)	51.10	0.00

(注) 当期間における取得自己株式には、2025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	1,569	6,589,823
当期間における取得自己株式	121	432,561

(注) 当期間における取得自己株式には、2025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。

(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	4,365,354	18,238,449,012		
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 (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	243,276		
保有自己株式数	5,327,957		5,328,078	

- (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(900,600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. 当期間における保有自己株式には、2025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。

当社グループを取り巻く外部環境については、業界内外において巨大なプレーヤーが台頭し、その競争環境は活発化しています。また、コンサルティング会社及びテクノロジー企業は、AI等の領域を中心に巨額の投資を行っており、その動きは隣接業界にも及び、競争環境や事業環境に大きな変化が予測されます。このような変化を踏まえ、2027年度を最終年度とする中期経営計画では、力強いオーガニック成長に回帰することを目的とし、事業のコアとなる当社グループの強みを改めて見直した上で、戦略的に重要なマーケットにおいて、より選択と集中に特化した差別化戦略を推進していきます。また、経営基盤の再構築を行い、持続的な収益性回復を図ります。これらの活動を通して得られる利益の適切な配分と本源的な企業価値の向上を通じて、株主の皆様への利益還元に努めることとし、2025年度以降の配当方針としては、基本的1株当たり調整後当期利益に対する配当性向を35%とする所存です。但し、2025年度の1株当たり配当金につきましては、上記方針に基づきつつ、競争力及び収益性の回復のための投資が先行する過渡期である点に鑑み、一時的措置として当期と同額の年間配当金139.50円を維持する予定であります。

(2) 当期における配当の回数についての基本的な方針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、2025年2月14日開催の取締役会において、1株当たり69.75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69.75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) 内部留保資金の使途

内部留保資金については、2027年度を最終年度とする中期経営計画において、2025年は不振ビジネスの見直しと、経営基盤の再構築による収益性の回復に集中するため、競争力及び収益性の回復のための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)
2024年8月14日 取締役会決議	18,193	69.75
2025年2月14日 取締役会決議	18,105	69.75

(注) 1. 2024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62百万円が含まれておりません。

2. 2025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62百万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】

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。

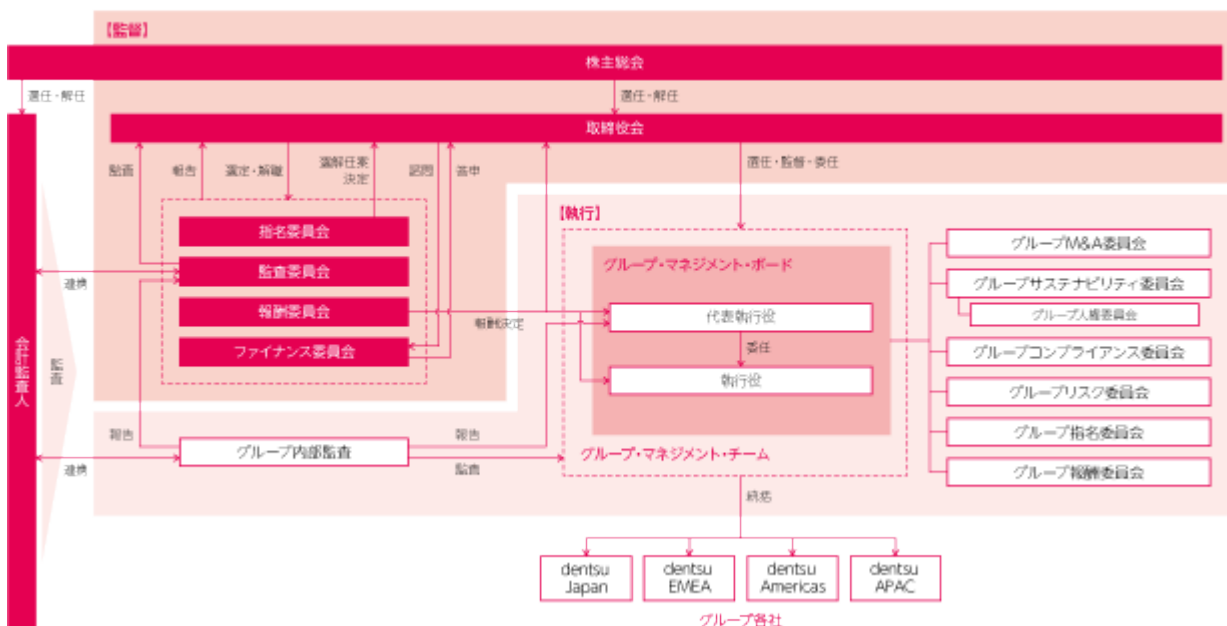
- 1) 株主の権利を尊重し、平等性を確保する。
- 2) ステークホルダーの利益を考慮し、適切に協働する。
- 3) 会社情報を適切に開示し、透明性を確保する。
- 4) 業務執行に対する監督機能の実効性を向上させる。
- 5) 中長期的な株主の利益と合致する投資方針を有する株主との間で建設的な対話を行う。

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敢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

2025/1/1現在



当事業年度において当社は取締役会を16回（平均月1.3回）、指名委員会を11回（平均月0.9回）、監査委員会を15回（平均月1.2回）、報酬委員会を8回（平均月0.7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	監査委員会	報酬委員会
ティモシー・アンドレー	16回/16回			
五十嵐 博	16回/16回	9回/11回		
曾我 有信	16回/16回			
ニック・プライデイ*1	0回/1回*1			
松井 巖	16回/16回	11回/11回	15回/15回	
ポール・キャンランド	16回/16回	11回/11回		7回/8回
アンドリュー・ハウス	16回/16回			8回/8回
佐川 恵一	16回/16回	11回/11回	15回/15回	
曾我辺 美保子	16回/16回		15回/15回	8回/8回
松田 結花	16回/16回		15回/15回	

（注）1. ニック・プライデイ氏は、2024年2月13日付で取締役及び執行役CF0を退任しております。

取締役会（2024年度16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まいります。

当事業年度の主な議論の内容は以下のとおりです。

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

< 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9名を含む11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：松井巖（社外取締役）

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）、ポール・キャンランド（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）、河村芳彦（社外取締役）、高嶋智光（社外取締役）、市川奈緒子（社外取締役）

指名委員会（2024年度11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。

< 委員会の構成 >

議決権のある委員長 1 名及び委員 3 名のうち 3 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）、ポール・キャンランド（社外取締役）、高嶋智光（社外取締役）

< 活動実績 >

取締役及び執行役の指名・後継者計画に関し、取締役については、本委員会にて審議を行った上で決定しております。また、執行役については、本委員会の審議・答申を経て取締役会にて付議・決定しております。

2024年度の主な審議事項は、以下のとおりであります。

- ・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 >

指名方針

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

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（若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に基づき、指名委員会にて議論する。
- ・ポジションによっては、社内候補者の選定・育成に加えて、社外候補者についてもサーチ活動を推進し、候補者プールの充実を図る。

監査委員会

監査委員会の活動状況は「(3)監査の状況」に記載のとおりであります。

報酬委員会（2024年度 8 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。

< 委員会の構成 >

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

<活動実績>

取締役及び執行役の報酬について、本委員会にて審議・決定しております。2024年度は、8回の報酬委員会を開催いたしました。

2024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（報酬委員会承認対象範囲の再検討）
- ・インセンティブ報酬（年次賞与・中長期賞与）の業績指標見直し
- ・業績指標の目標値・評価方法等の設定
- ・執行役の個人業績目標の設定

<役員報酬に関する基本方針>

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

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

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

その他の業務執行関連会議体

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

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

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、グループ報酬委員会及びグループ人権委員会を設置し、経営の健全性、透明性及び効率性を確保し、中長期的な企業価値の向上を図っております。

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号口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。また、その後のリスク管理体制の変更、当社が統括する4つの地域（日本、米州、欧州・中東・アフリカ、アジア太平洋をいいます。以下同じ。）並びにその傘下のクラスター及びマーケットの内部統制システム上の役割の明確化等に伴い、2024年5月14日開催の取締役会において、同基本方針の改定を決議しました。改定後の内容は、以下のとおりです。

当社グループ（当社、当社が統括する4つの地域並びにその傘下のクラスター及びマーケット並びに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、当社の取締役、執行役、グループ・マネジメント・チーム・メンバー及び従業員、当社が統括する4つの地域並びにその傘下のクラスター及びマーケットのCEO及びCFO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」）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、当社が統括する4つの地域並びにその傘下のクラスター及びマーケット並びに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4つの地域並びにその傘下のクラスター及びマーケット並びに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。

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。

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。

当社が統括する4つの地域並びにその傘下のクラスター及びマーケット並びに子会社から定期的に、それぞれの業務、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、当社が統括する4つの地域並びにその傘下のクラスター及びマーケット並びに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。

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、4つの地域を統括して、管理・監督を行います。

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、当社が統括する4つの地域並びにその傘下のクラスター及びマーケット並びに子会社に整備・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

当社の取締役、執行役及びグループ・マネジメント・チーム・メンバー、当社が統括する4つの地域並びにその傘下のクラスター及びマーケットのCEO及びCF0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、各種グループポリシー等の諸規則に則り、適切に職務を執行することとします。

当社の取締役、執行役及びグループ・マネジメント・チーム・メンバー、当社が統括する4つの地域並びにその傘下のクラスター及びマーケットのCEO及びCF0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。

当社の取締役、執行役及びグループ・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。

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。

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、執行役及びグループ・マネジメント・チーム・メンバー、当社が統括する4つの地域並びにその傘下のクラスター及びマーケットのCEO及びCF0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。

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) 当社の執行役及びグループ・マネジメント・チーム・メンバー、当社が統括する4つの地域並びにその傘下のクラスター及びマーケットのCEO及びCF0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

当社の執行役及びグループ・マネジメント・チーム・メンバー、当社が統括する4つの地域並びにその傘下のクラスター及びマーケットのCEO及びCF0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、各種委員会のほか、各種会議を開催し、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。

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) 当社の執行役及びグループ・マネジメント・チーム・メンバー、当社が統括する4つの地域並びにその傘下のクラスター及びマーケットのCEO及びCF0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

当社の執行役及びグループ・マネジメント・チーム・メンバー、当社が統括する4つの地域並びにその傘下のクラスター及びマーケットのCEO及びCF0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

当社の執行役員及びグループ・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に対して、回避、軽減等適切な対処をするとともに、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。

経営上の重要なリスクへの対応方針やその他リスク管理に関する重要な事項については、グループリスク委員会又は4つの地域のリスク委員会等で審議し、必要に応じ、当社の取締役会及び監査委員会、各社の取締役会、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、執行役員及びグループ・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

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。

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。

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。

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。

監査の実効性を向上させるために、国内及び海外のそれぞれを統括する組織を監査する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

当社の代表執行役社長（グローバルCEO）、グローバル最高財務責任者（グローバルCFO）及びグローバル・チーフ・ガバナンス・オフィサー（グローバルCGO）^{*1}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。

当社の業務執行部署、当社が統括する4つの地域並びにその傘下のクラスター及びマーケット並びに子会社は、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、当社が統括する4つの地域並びにその傘下のクラスター及びマーケット並びに子会社は、その結果を当社に報告することとします。

グループ内部統制オフィス及び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共同して実施し、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。

*1 2024年5月時点でグローバルCFO及びグローバルCGOは代表執行役副社長による兼務ポジション

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

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e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おります。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、改善を求めております。

(2) 当社グループの役職員の内部統制の体制

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

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、当社が統括する4つの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、2023年度に日本及び海外の15カ国を対象にコンプライアンス・リスク評価を実施しましたが、2024年度は、日本においては、2023年に実施したアセスメントで特定された4大リスク（取引先管理、不適切な経理手続き、情報漏洩、独占禁止法対応）について継続的に対応を行い、他の3つの地域においてもマーケット毎のアセスメントで特定されたリスクにおいて、低減活動を行うとともに、新たに23マーケットでアセスメントを実施し、2024年度末までに16の高収益市場で完了しました。また、法務・コンプライアンス関連のグループ共通ポリシーについて、一部の改定を行うとともに、新たに、電通グループデータの保持と処分に関するポリシー、電通グループ人権ポリシー、電通グループ環境方針、電通グループ調達ポリシー等を制定しております。

さらに、コンプライアンス順守の文化浸透のために、当社が統括する4つの地域のCEOからのトップメッセージの発信を行うとともに、内部通報プラットフォームである「Speak Up@dentsu」に対する心理的安全性キャンペーンとして、2024年8月に五十嵐 博 代表執行役 社長 グローバルCEOからの全従業員へのグループ共通メッセージの発信やイントラネットへのニュース記事を掲載する等、再周知のための活動を実施しました。

そして、dentsu Japanにおいては、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日に設置した、「dentsu Japan 改革委員会」（委員長：五十嵐博 代表執行役 社長 グローバルCEO）を、当事業年度は計10回開催し、同委員会において、dJ意識行動改革の各施策の進捗報告やdJ意識行動改革に対する従業員の意識調査に関する報告等を行い、適切にモニタリングを実施してまいりました。同委員会のモニタリングのもと、2023年度に引き続き、組織風土、法務・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に策定した「意識行動改革」の、正しい企業活動を徹底する組織風土の定着、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、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つの柱を軸とした、17の施策に取り組んでまいりました。その一環として、企業風土にインテグリティの浸透・定着を図るために、インテグリティ対話会を実施したほか、シェアリングミーティング、座談会、イントラネットによる情報共有、インテグリティ・ヒントBOOKの作成等、経営と従業員の対話を促進するコミュニケーション活動を行っております。

(4) リスク管理

2023年にグループ・マネジメント・ボードの専門委員会として、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、会社の経営目標の達成を阻害するリスクの識別、識別したリスクの評価、会社に大きな影響を与えうる「重要リスク」の特定、リスクを最小化すべく「重要リスク」への対応計画の策定、「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(グループ・マネジメント・メンバーなど)と対応計画などの重要事項、及び日本、米州、欧州・中東・アフリカ、アジア太平洋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

2024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。

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。

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。

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、当社及び当社の子会社(当該保険契約の対象ではない上場子会社3社(その子会社を含む。)及びその他の子会社26社を除きます。)の取締役、執行役、グループ・マネジメント・チーム・メンバー、執行役員及び監査役並びにそれらの相続人であり、当該保険契約で填補対象とされる保険事故は、株主代表訴訟、会社訴訟、第三者訴訟などです。ただし、法令に違反することを認識しながら行った行為に起因する損害賠償請求については、填補されません。なお、当該保険契約に基づく保険料は、被保険者である役員が職務を行う会社が当該役員分をそれぞれ全額負担しております。

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せん。

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。

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。

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。

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】

役員一覧

男性8名 女性3名 (役員のうち女性の比率27%)

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)
社外取締役 取締役会議長	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 株式会社オリエンテーション社 社外監査役 2018年6月 グロープライド株式会社社外取締役(監査等委員)(現任) 東鉄工業株式会社社外監査役(現任) 長瀬産業株式会社社外監査役(現任) 2020年3月 株式会社電通グループ社外取締役 2022年3月 同 社外取締役(監査等委員) 2022年6月 株式会社オリエンテーション社 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	
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	10,829
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 2025年3月 同 取締役代表執行役副社長グローバルCGO(現任)	注2	7,165

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
社外取締役	ポール・キャン ドラント	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 ベプシコ社入社 1994年11月 沖縄ベプシコーラ社 社長 1998年4月 ベ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（現任） 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	
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 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	

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
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	
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 中央コーパ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	
社外取締役	河村 芳彦	1956年8月20日	1979年4月 三菱商事株式会社入社 2000年3月 米国三菱商事事入社 2010年4月 三菱商事株式会社 執行役員ITサービス本部長 2012年4月 同 執行役員ビジネスサービス部門CEO補佐（経営計画担当） 2015年4月 株式会社日立製作所情報・通信システムグループ理事、事業執行役員、エグゼクティブ・ストラテジスト 2016年4月 同 理事、IOT推進本部副本部長 兼同本部インキュベーション推進本部長 2017年4月 同 執行役員常務、投融資戦略本部長兼未来投資本部長 2018年4月 同 執行役員専務、最高戦略責任者 兼投融資戦略本部長兼未来投資本部長 2020年4月 同 代表執行役員専務、最高財務責任者（CFO）兼財務統括本部長 2021年6月 日立Astemo株式会社取締役（監査等委員） 2022年4月 株式会社日立製作所代表執行役員執行役員副社長、最高財務責任者（CFO）兼最高リスクマネジメント責任者（CRMO）兼財務統括本部長兼 投融資審査統括本部長 2024年4月 同 嘱託（Executive Advisor to The President）（現任） 2024年6月 サークレイス株式会社社外取締役（現任） 2025年3月 株式会社電通グループ社外取締役（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	高嶋 智光	1961年10月6日	1989年4月 検事任官（東京地方検察庁検事） 1998年6月 大蔵省金融企画局企画課課長補佐 2003年3月 最高裁判所司法研修所教官 2009年7月 東京地方検察庁検事（公判部副部長） 2014年1月 東京地方検察庁検事（公判部長） 2015年4月 法務省大臣官房審議官 2017年7月 松山地方検察庁検事正 2018年7月 最高検察庁検事 2018年9月 法務省人権擁護局長 2019年4月 出入国在留管理庁次長 2020年12月 法務省大臣官房長 2021年9月 法務事務次官 2023年1月 名古屋高等検察庁検事長 2024年10月 弁護士登録（第一東京弁護士会所属）T&K法律事務所（現任） 2025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	市川 奈緒子	1958年2月5日	1981年4月 株式会社コルグ入社 1989年9月 日本ブーズ・アレン・アンド・ハミルトン株式会社（現PwCコンサルティング合同会社） 1999年1月 GEキャピタル・エジソン生命保険株式会社（現ジブラルタ生命保険株式会社） 2004年12月 ジーイーキャピタルリーシング株式会社（現GEジャパン株式会社） 2009年4月 ノバルティスファーマ株式会社 2012年7月 株式会社産業革新機構（現株式会社産業革新投資機構）マネージングディレクター 2017年7月 株式会社三菱ケミカルホールディングス（現三菱ケミカルグループ株式会社）執行役員CMO 2021年5月 株式会社TSIホールディングス社外取締役（現任） 2023年4月 楽天証券ホールディングス株式会社社外取締役 2025年3月 株式会社電通グループ社外取締役（現任）	注2	
計					17,994

- (注) 1. 取締役松井巖氏、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、松田結花氏、河村芳彦氏、高嶋智光氏及び市川奈緒子氏は、社外取締役であり、東京証券取引所有価証券上場規程に定める独立役員であります。
2. 取締役の任期は、2024年12月期に係る定時株主総会終結の時から2025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）、ポール・キャンランド、高嶋智光、五十嵐博
監査委員会：松田結花（委員長）、佐川恵一、曾我辺美保子、河村芳彦、高嶋智光
報酬委員会：アンドリュー・ハウス（委員長）、ポール・キャンランド、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	10,829
代表執行役副社長 グローバルCGO	曾我 有信	1965年3月27日	ア 取締役の状況参照	注1	7,165
計					17,994

- (注) 1. 執行役の任期は、2024年12月期に係る定時株主総会終結の時から2025年12月期に係る定時株主総会終結の時までであります。

社外取締役の機能、役割、選任について

当社の社外取締役9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」を制定いたしましたが、独立性があり様々な分野での経験を豊富に有する社外取締役が適切に選任されており、各人が当社の期待する社外取締役としての機能及び役割を十分に果たしていると考えております。

社外取締役との関係

当社の9名の社外取締役との人的関係、資金的関係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プライド株式会社社外取締役（監査等委員）を兼任しております。このうち、株式会社オリエントコーポレーションと当社の重要な子会社である株式会社電通との間、及び長瀬産業株式会社と当社の重要な子会社である株式会社電通の間には取引関係がありますが、2024年度における取引額の割合は、いずれも当社の年間連結収益の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はなく、また、その他の上記法人及び事務所の間には特別の利害関係はありません。
- 2) ポール・キャンランド氏は、ヤマハ株式会社社外取締役及びPMCパートナーズ株式会社マネージングディレクターを兼任しております。ヤマハ株式会社と当社の重要な子会社である株式会社電通との間には取引関係がありますが、2024年度における取引額の割合は、当社の年間連結収益の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はなく、また、その他の上記法人との間には特別の利害関係はありません。
- 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及び日産自動車株式会社社外取締役を兼任しております。このうち、日産自動車株式会社と当社の重要な子会社である株式会社電通との間には取引関係がありますが、2024年度における取引額の割合は、当社の年間連結収益の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はなく、また、その他の上記法人との間には特別の利害関係はありません。
- 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、2024年度における取引額の割合は、当社の年間連結収益の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はありません。
- 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）、DM三井製糖ホールディングス株式会社社外取締役（監査等委員）を兼任しております。このうち、日興アセットマネジメント株式会社と当社の重要な子会社である株式会社電通との間には取引関係がありますが、2024年度における取引額の割合は、当社の年間連結収益の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はなく、また、その他の上記法人及び事務所の間には特別の利害関係はありません。なお、同氏は、当社の会計監査人である有限責任あずさ監査法人に2018年5月まで勤務しておりましたが、当該在籍期間中、当社に関する業務に携わっていたことはなく、独立性に問題はないものと判断しております。
- 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の間には取引関係がありますが、2024年度における取引額の割合は、当社の年間連結収益の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はなく、また、その他の上記法人及び事務所の間には特別の利害関係はありません。

7) 河村芳彦氏は、株式会社日立製作所嘱託 (Executive Advisor to The President) 及びサークレイス株式会社社外取締役を兼任しておりますが、上記法人と当社との間には取引関係はありません。

8) 高嶋智光氏は、T&K法律事務所シニアカウンセルを兼任しておりますが、上記法人と当社との間には取引関係はありません。

9) 市川奈緒子氏は、株式会社TSIホールディングス社外取締役を兼任しておりますが、上記法人と当社との間には取引関係はありません。

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、松田結花氏、河村芳彦氏、高嶋智光氏及び市川奈緒子氏の9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】

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、グループ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、独立的な立場から客観的な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、代表執行役及び取締役会に対しても直接報告を行っております。

イ 監査委員会監査の状況

組織及び人員

有価証券報告書提出日（2025年3月28日）現在、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5名をもって構成されており、当該5名全員が独立社外取締役であります（うち4名が財務及び会計に関する相当程度の知見を保有）。

監査委員会はその決議により、監査委員の中から、委員長1名を選定しております。また、監査委員会の職務を補助する組織として監査委員会室を設置し、監査委員会が行う監査業務の補佐並びに事務局業務を行っております。

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、取締役会による経営の監督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

当事業年度の監査委員会の開催回数と出席状況は下記のとおりであります。

役職	氏名	出席状況
監査委員長	松井巖	15回/15回（100%）
監査委員	佐川恵一	15回/15回（100%）
監査委員	曾我辺美保子	15回/15回（100%）
監査委員	松田結花	15回/15回（100%）

当社は、指名委員会等設置会社として、内部監査部門や内部統制部門、会計監査人等との連携を通じた組織的監査を実施しております。その詳細は、後述の「監査委員会による監査及び会計監査の相互連携」をご参照ください。

b 具体的な検討内容

監査委員会では、経理財務部門、内部統制部門等の役職員を招いた質疑応答のほか、グローバル内部監査責任者から内部監査の実施状況等に関し定例報告を受けるとともに、主に以下の内容の検討を行いました。

グループグローバル体制における

- ・財務報告の信頼性を確固たるものとする財務報告ライン・決算体制
- ・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

なお、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に関する独占禁止法違反による当社の起訴を受けた対応として、dentsu Japanの役員・従業員を対象とする意識行動改革の推進及び再発防止のための各種取り組みの実施につき確認しております。

ウ 会計監査の状況

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。

監査委員会は、「会計監査人の評価基準」を策定し、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。

当期において業務を執行した公認会計士は、神塚勲、江澤修司、林健太郎の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34名、その他55名となっております。

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。

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	203	16	528	23
連結子会社	525	2	551	
計	728	18	1,079	23

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
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		1		2
連結子会社	2,937	108	3,709	93
計	2,937	110	3,709	95

当社における非監査業務の内容は、申告業務等でありませ

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ませ

(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おります。

(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おり、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項の同意を行っております。

(4) 【役員の報酬等】

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、テクノロジー及びコンサルティングの融合が進む事業領域において、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
競争力ある水準 キャリア成長の機会	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	社会的インパクトの創出 説明責任

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
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
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
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
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
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

取締役

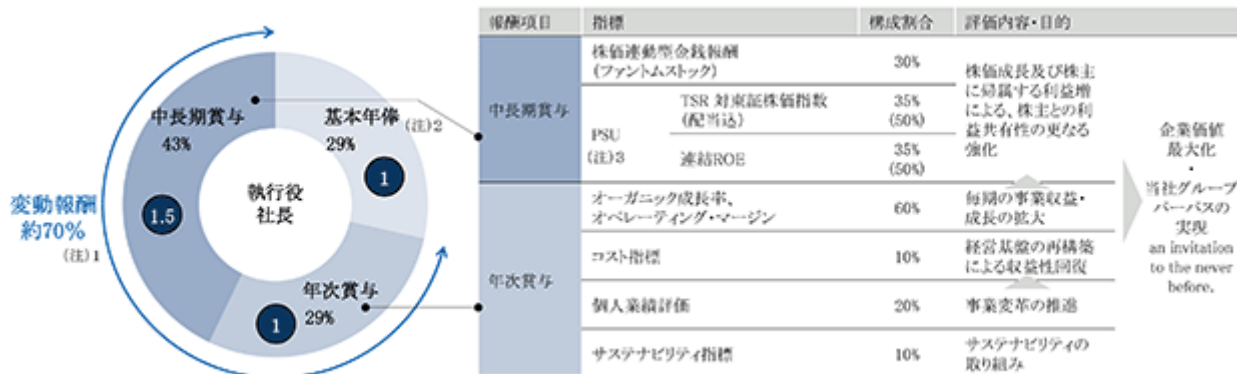
取締役としての報酬は、固定報酬である「取締役報酬」のみとする。

執行役

中長期の業績及び企業価値向上を重視し、執行役としての報酬は、固定報酬である「基本年俸」、変動報酬である「年次賞与」、変動報酬である「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。

執行役社長の報酬の構成割合は、「基本年俸：年次賞与（基準額）：中長期賞与（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。年次賞与及び中長期賞与は、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、中長期賞与のうちパフォーマンス・シェア・ユニット(PSU)を100%とした場合の内訳を示す。

4. 報酬ガバナンス
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。

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、年次賞与及び中長期賞与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

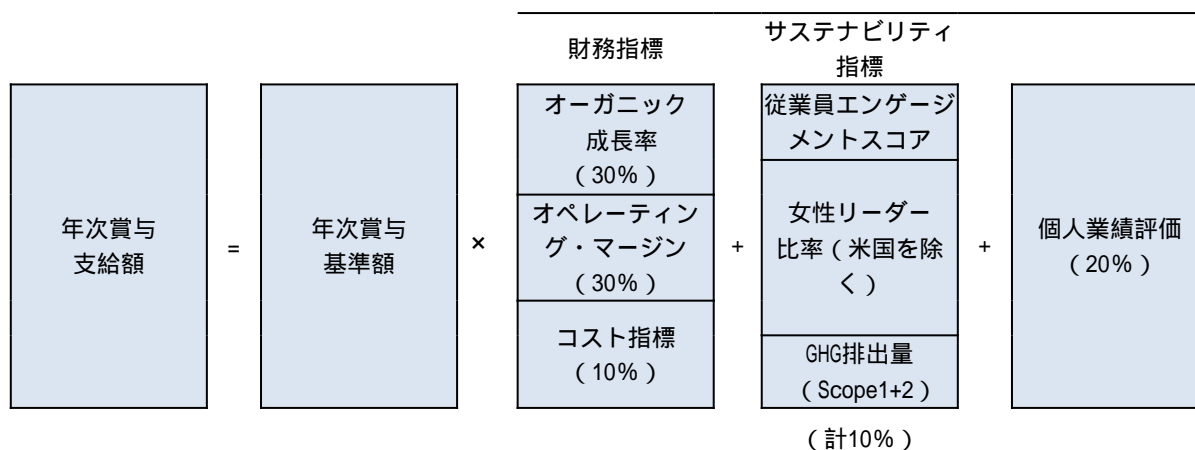
取締役報酬、執行役報酬としての基本年俸及び代表執行役報酬は、定期定額(月例)の金銭報酬であり、毎月一定の時期に支給します。取締役報酬については、取締役の職務の内容に応じて定める確定額が支給されます。また、執行役報酬としての基本年俸については、外部コンサルティング会社を活用し、当社が事業展開する主要地域(日本、米国、英国等)における事業競合及び時価総額の類似する人材競合の報酬水準を参考に、各執行役に課された責任の大きさ及び役割に応じて適切な報酬額が支給されます。また、代表執行役報酬については、一律で定める確定額が支給されます。

(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、オペレーティング・マージン及びコスト指標)、サステナビリティ指標、個人業績評価の数値及び構成割合に基づく算定式に従って支給額を決定し、当該事業年度に係る定時株主総会後の一定の時期に支給します。個人別支給額の0~200%の変動幅を確定するための指標の上限値、目標値及び下限値は、報酬委員会で決定します。

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

それぞれの達成度に応じた支給率（注）



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

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。

・オーガニック成長率/オペレーティング・マージン：

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

・コスト指標

新中期経営計画に掲げる経営基盤の再構築による収益性回復の程度を測る指標として適切であると判断したため

・サステナビリティ指標：

新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) 中長期賞与

中長期賞与は、「パフォーマンス・シェア・ユニット（PSU）」と「株価連動型金銭報酬（ファントムストック）」から構成されます。なお、構成割合は、70%：30%としています。

<パフォーマンス・シェア・ユニット（PSU）>

中長期の業績及び企業価値向上を目的とした、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。

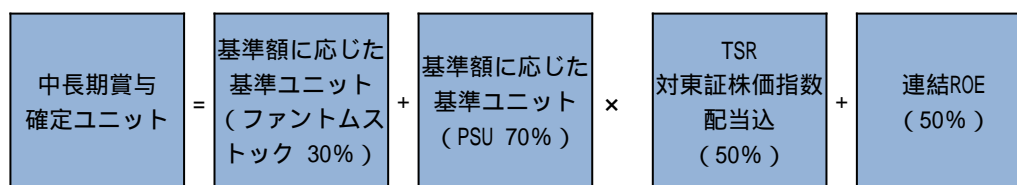
執行役は、就任中の事業年度に関して、当該事業年度の一定の日（以下「ユニット付与日」）に、当該事業年度における職務執行の対価として、各執行役の経営責任に応じて設定する基準ユニット（当社グローバル経営の責任に応じて設定される中長期賞与の基準額のうち、PSUの基準額÷当該事業年度の1月における当社株式の1ヶ月間の終値平均株価）の付与を受けるとともに、ユニット付与日が属する当該事業年度を初事業年度として連続する3事業年度（以下「業績評価期間」）が経過した後の一定の日（以下「権利確定日」）をもって、本制度のために設定された信託（以下「本信託」）から当社株式等の給付を受ける権利を取得することができます。各執行役に当該初事業年度に付与される基準ユニットの数は、株価連動型金銭報酬（ファントムストック）のユニットの数も併せると、30～170%の変動幅の範囲内で、株主総利回り（以下「TSR」）及び連結ROE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。）。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、権利が確定した株式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。

<株価連動型金銭報酬（ファントムストック）>

中長期の株価向上への動機づけ及び卓越した人財の採用・リテンションを目的とした、当社株価に連動する現金決済型の報酬です。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に、年間の基本報酬に各執行役の経営責任に応じて設定する係数を乗じることにより算定される基準額を、当該日の株価で除することにより算定された株数（ユニット数）分のファントムストックの付与を受けます。原則として、付与日から1年経過する毎に3分の1ずつ権利確定させ、その確定ユニット数に対してその時の株価を乗じた金額を現金にて支給します。

それぞれの達成度に応じた支給率

(注)



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

中長期賞与において、各指標を選定した理由は、以下のとおりであります。

・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

・連結ROE：

株主との利益共有性の更なる強化及び新中期経営計画との整合性の観点で適切な指標であると判断したため

<参考> 2024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	2024年度	2025年度	変更内容・理由
年次賞与の指標・構成割合	<ul style="list-style-type: none"> 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%) ESG指標：10% 個人業績評価：20% (業績評価及びリーダーシップ評価) 	<ul style="list-style-type: none"> 財務指標：70% (オーガニック成長率30%、オペレーティング・マージン30%、コスト指標10%) サステナビリティ指標：10% 個人業績評価：20% (業績評価及びリーダーシップ評価) 	<p>(財務指標)</p> <ul style="list-style-type: none"> 収益性の回復に向けて、トップライン成長だけでなく、利益率改善に繋がるKPIを重視するため、オーガニック成長率、オペレーティング・マージンを同割合に変更しました また、新中期経営計画に掲げる経営基盤の再構築による収益性回復を測るため、コスト指標を設定しました
中長期賞与の内容・指標・変動幅	<ul style="list-style-type: none"> 30%の「固定部分」と70%の「変動部分」で構成される「業績連動型株式報酬」 変動部分：70% (TSR対ピアグループ30%、TSR対東証株価指数(配当込)20%、グループ連結調整後営業利益年平均成長率50%) 	<ul style="list-style-type: none"> 30%の「固定部分」を「ファントムストック」として支給することとし、70%の「変動部分」の呼称を「業績連動型株式報酬」から「パフォーマンス・シェア・ユニット(PSU)」に変更 PSU：70% (TSR東証株価指数(配当込)50%、連結ROE50%) 	<ul style="list-style-type: none"> 引き続き卓越した人材の採用・リテンションを図るため、「業績連動型株式報酬」の固定部分を改めて「ファントムストック」として設定しました(比率は30%を維持) 当社と他社/インデックスのTSR比較を定期的に確認しやすくすることで、株価向上に対する役員の意識を高めることを企図し、TSRの比較対象は東証株価指数(配当込)のみとしました 株主との利益共有性の更なる強化及び新中期経営計画との整合性から、連結ROEを導入しました

2024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

(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 （中長期賞 与）
取締役	社内	4	76	76	-	-
	社外	6	131	131	-	-
執行役		3	424	190	55	179

- (注) 1. 取締役を兼務する執行役については、取締役報酬分を取締役の欄に含め、執行役報酬分を執行役の欄に含めております。そのため、取締役を兼務している執行役3名については、取締役（社内）及び執行役のそれぞれの員数に含めております。
2. 当事業年度における年次賞与及び中長期賞与に係る指標の内容、算定方法等は、前記「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) 中長期賞与」にそれぞれ記載されたとおりです。ただし、前記「<参考>2024年度からの役員報酬の主な変更点」に2024年度の制度として記載された点及び後記「ウ 2024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す。
3. 年次賞与の金額は、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当事業年度中に現に支給された2023年度に係る年次賞与の額から当該年次賞与に関し2023年度において費用として計上された額を控除した差額の合計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。
5. 上記表には、2024年2月13日付で取締役及び執行役を辞任により退任したニック・プライデー氏の分を含んでおります。

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 （中長期賞与）	
五十嵐 博	取締役 執行役	提出会社	120	27	121	269
曾我 有信	取締役 執行役	提出会社	95	27	58	181
ニック・プライデー	取締役 執行役	提出会社	0	-	-	444
	-	Dentsu International Limited	129	314	-	

- (注) 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。

ウ 2024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。

2024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
オーガニック成長率	50%	3.1%	0.1%	0.0%	0.0%
オペレーティング・マージン	20%	15.1%	14.8%	80.1%	16.0%
従業員エンゲージメントスコア	10%	68ポイント	66ポイント	50.0%	5.0%
女性リーダー比率		34.2%	32.5%		
GHG排出量 (Scope1+2)		79.0% (19年数値比)	35%		
個人業績評価	20%			0.0% (注)	20.0%
				年次賞与支給率	41.0%

(注) 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。

2022年度から2024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、2023年度以降に付与した業績連動型株式報酬については、3事業年度が経過していないため、当該指標の実績値は存在しません。

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

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%

業績連動型株式報酬（中長期賞与）2024年度付与分（業績評価期間：2024年12月期から2026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) 8.10%

エ 報酬委員会の活動内容

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

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

報酬委員会においては、外部環境との比較や外部コンサルティング会社からの情報提供も踏まえて多角的に審議し、取締役及び執行役の報酬の内容が、上記記載の決定方針（ただし、前期「<参考>2024年度からの役員報酬の主な変更点」に2024年度の制度として記載された点及び「ウ 2024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とおりの方針）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】

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。

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	195	14,160
非上場株式以外の株式	78	69,885

(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	3	178	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	3	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	6	243
非上場株式以外の株式	16	21,252

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	1,775,000	3,550,000	(注)4.	有
	19,782	21,168		
(株)TBSホールディ ングス	2,560,000	2,560,000	(注)1.2.	有 (注)3
	10,370	7,677		
(株)デジタルガ ラージ	2,348,000	2,348,000	(注)1.2.	無
	9,063	8,605		
(株)IGポート	1,992,000	498,000	(注)1.2. ・株式分割により株式数増加	無
	4,804	2,330		
東映(株)	650,000	130,000	(注)1.2. ・株式分割により株式数増加	有
	3,809	2,642		
ロート製薬(株)	1,040,000	1,040,000	(注)1.2.	無
	2,992	2,956		
(株)スカパーJSAT ホールディング ス	2,500,000	2,500,000	(注)1.2.	無
	2,272	1,745		
(株)テレビ朝日 ホールディング ス	884,000	884,000	(注)1.2.	有
	2,027	1,420		
東洋水産(株)	143,000	143,000	(注)1.2.	無
	1,538	1,041		
(株)バンダイナム コホールディン グス	342,000	342,000	(注)1.2.	無
	1,292	966		
松竹(株)	100,000	100,000	(注)1.2.	無
	1,098	952		
スズキ(株)	558,400	139,600	(注)1.2. ・株式分割により株式数増加	無
	999	842		
(株)パイロット コーポレーショ ン	200,000	200,000	(注)1.2.	無
	972	840		
ゼリア新薬工業 (株)	310,000	310,000	(注)1.2.	無
	757	625		
東海旅客鉄道(株)	250,000	250,000	(注)1.2.	無
	741	896		
(株)KADOKAWA	210,240	210,240	(注)1.2.	無
	660	603		
(株)テレビ東京 ホールディング ス	195,000	195,000	(注)1.2.	有 (注)3.
	629	584		
(株)ispace	873,960	873,960	(注)1.2.	無
	594	800		

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)ダスキン	150,000	150,000	(注)1.2.	無
	556	502		
日本テレビホールディングス(株)	199,600	199,600	(注)1.2.	有 (注)3.
	548	307		
(株)トライアルホールディングス	200,000	200,000	(注)1.2.	無
	539	230		
ハウス食品グループ本社(株)	116,800	121,800	(注)1.2.	無
	338	379		
森永乳業(株)	103,600	103,600	(注)1.2.	無
	303	282		
(株)コーセー	31,800	31,800	(注)1.2.	無
	228	336		
(株)歌舞伎座	45,000	45,000	(注)1.2.	無
	204	212		
Outbrain Inc.	174,520	174,520	(注)1.2.	無
	198	108		
(株)unerry	80,000	80,000	(注)1.2.	無
	161	164		
(株)KeyHolder	222,519	222,519	(注)1.2.	無
	157	180		
(株)インディメート・マージャー	238,000	238,000	(注)1.2.	無
	157	255		
エスビー食品(株)	26,800	26,800	(注)1.2.	無
	140	110		
西日本旅客鉄道(株)	50,000	25,000	(注)1.2. ・株式分割により株式数増加	無
	139	147		
(株)日清製粉グループ本社	70,000	70,000	(注)1.2.	有
	128	132		
コナミグループ(株)	8,200	8,200	(注)1.2.	無
	121	60		
雪印メグミルク(株)	41,000	41,000	(注)1.2.	無
	113	86		
(株)BSNメディアホールディングス	61,800	61,800	(注)1.2.	有
	110	95		
ブラザー工業(株)	39,000	39,000	(注)1.2.	無
	105	87		
(株)アルペン	48,000	48,000	(注)1.2.	無
	100	93		
(株)ニコン	59,000	59,000	(注)1.2.	無
	96	82		
エイベックス(株)	58,500	58,500	(注)1.2.	無
	84	80		
(株)東北新社	120,000	40,000	(注)1.2. ・株式分割により株式数増加	有
	74	52		
はごろもフーズ(株)	21,299	21,002	(注)1.2. ・取引先持株会による取得により株式数増加	無
	68	64		
中部日本放送(株)	108,900	108,900	(注)1.2.	有
	64	69		
(株)エディオン	34,300	34,300	(注)1.2.	無
	61	53		
日本BS放送(株)	68,000	68,000	(注)1.2.	無
	60	60		

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)御園座	32,000	32,000	(注) 1. 2.	無
	54	56		
ANAホールディングス(株)	18,574	18,058	(注) 1. 2. ・取引先持株会による取得により株式 数増加	無
	53	55		
(株)ブルボン	20,758	20,474	(注) 1. 2. ・取引先持株会による取得により株式 数増加	無
	50	47		
シャープ(株)	44,800	44,800	(注) 1. 2.	無
	44	45		
(株)jig.jp	118,000	264,700	(注) 1. 2.	無
	38	84		
朝日放送グループホールディングス(株)	60,000	60,000	(注) 1. 2.	有
	38	39		
(株)雨風太陽	35,500	35,500	(注) 1. 2.	無
	36	70		
(株)マングム	28,000	28,000	(注) 1. 2.	無
	35	35		
(株)RKB毎日ホールディングス	7,000	7,000	(注) 1. 2.	有
	33	34		
(株)ユーグレナ	78,500	78,500	(注) 1. 2.	無
	32	54		
ENEOSホールディングス(株)	36,380	36,380	(注) 1. 2.	無
	30	20		
(株)りそなホールディングス	24,200	24,200	(注) 1. 2.	無
	27	17		
(株)ワコールホールディングス	5,000	5,000	(注) 1. 2.	無
	27	16		
上新電機(株)	9,500	9,500	(注) 1. 2.	無
	21	23		
コクヨ(株)	6,076	6,074	(注) 1. 2. ・取引先持株会による取得により株式 数増加	無
	16	13		
ニプロ(株)	10,000	10,000	(注) 1. 2.	無
	14	11		

- (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。
4. 当該株式発行者が実施した自己株式立会外買付取引による自己株式の買い付けに応募し、2025年3月3日付で同社の株式全数を売却しております。

□ 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312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(2024年1月1日から2024年12月31日まで)及び事業年度(2024年1月1日から2024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】

【連結財政状態計算書】

		(単位：百万円)	
	注記	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	8,35	390,678	371,989
営業債権及びその他の債権	9,25,35	1,524,289	1,678,146
棚卸資産	10	6,396	6,095
未収法人所得税等		52,194	36,629
その他の金融資産	11,19,35	23,135	25,198
その他の流動資産	12	62,482	59,295
小計		2,059,176	2,177,355
売却目的で保有する非流動資産	13	80,380	
流動資産合計		2,139,557	2,177,355
非流動資産			
有形固定資産	14	29,430	26,159
のれん	7,15	831,121	697,052
無形資産	7,15	238,733	203,692
使用権資産	16	139,252	128,348
持分法で会計処理されている投資	6,17	51,227	54,816
その他の金融資産	11,25,35	133,766	146,188
その他の非流動資産	22	22,126	36,734
繰延税金資産	18	49,185	36,912
非流動資産合計		1,494,844	1,329,904
資産合計	6	3,634,401	3,507,260

		(単位：百万円)	
	注記	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024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	1,527,612	1,566,979
社債及び借入金	20,35	39,213	173,646
その他の金融負債	16,20,35,37	71,117	87,438
未払法人所得税等		28,088	27,172
引当金	21	18,072	13,447
その他の流動負債	25	189,278	198,711
小計		1,873,383	2,067,395
売却目的で保有する非流動資産に 直接関連する負債	13	66,527	
流動負債合計		1,939,910	2,067,395
非流動負債			
社債及び借入金	20,35	455,232	373,627
その他の金融負債	16,20,35	236,357	208,231
退職給付に係る負債	22	18,120	17,373
引当金	21	18,046	18,636
その他の非流動負債	34	5,640	5,645
繰延税金負債	18	48,337	47,314
非流動負債合計		781,735	670,828
負債合計		2,721,646	2,738,224
資本			
資本金	23	74,609	74,609
資本剰余金	23	75,072	75,373
自己株式	23	24,964	26,559
その他の資本の構成要素	13	148,180	216,481
利益剰余金	23	568,753	356,933
親会社の所有者に帰属する持分合計	35	841,651	696,838
非支配持分	7	71,104	72,197
資本合計		912,755	769,035
負債及び資本合計		3,634,401	3,507,260

【連結損益計算書】

	注記	(単位：百万円)	
		前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
収益	6,25	1,304,552	1,410,961
原価	14,15,16 22,27	159,732	209,313
売上総利益	6	1,144,819	1,201,647
販売費及び一般管理費	14,15,16 22,26,27,34	1,018,730	1,065,835
構造改革費用	14,15,21,27	9,992	10,705
減損損失	14,15	72,201	235,257
その他の収益	2,28	3,504	7,605
その他の費用	2,29	2,086	22,447
営業利益又は損失()	6	45,312	124,992
持分法による投資利益	17	3,654	3,009
持分法で会計処理されている投資に係る 減損損失	17		688
関連会社株式売却損	17	194	13
段階取得に係る再測定による利益	7,17	142	
金融損益及び税金控除前利益又は損失()		48,914	122,685
金融収益	30	22,199	14,012
金融費用	16,22,27,30	38,009	31,085
税引前利益又は損失()		33,103	139,759
法人所得税費用	18	38,572	43,605
当期損失()		5,468	183,364
当期損失()の帰属			
親会社の所有者		10,714	192,172
非支配持分		5,245	8,808
1株当たり当期損失()			
基本的1株当たり当期損失()(円)	32	40.52	734.56
希薄化後1株当たり当期損失()(円)	32	40.52	734.56

営業利益又は損失()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 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
営業利益又は損失()		45,312	124,992
買収により生じた無形資産の償却		30,691	29,335
販売費及び一般管理費		5,780	3,873
構造改革費用		9,992	10,705
減損損失	14,15	72,201	235,257
その他の収益		2,098	130
その他の費用		1,635	22,184
調整後営業利益(注)1	6	163,515	176,233

(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。

【連結包括利益計算書】

注記	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
当期損失()	5,468	183,364
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	17,380
確定給付型退職給付制度の再測定額	22,31	13,073
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	1
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	74,377
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	5,210
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	71
税引後その他の包括利益	18,837	99,547
当期包括利益	13,368	83,816
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	8,219	93,032
非支配持分	5,148	9,215

【連結持分変動計算書】

(単位：百万円)						
親会社の所有者に帰属する持分						
注記	資本金	資本剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素		
				在外営業活動 体の換算差額	キャッシュ・ フロー・ ヘッジの 公正価値の 変動額の 有効部分	その他の 包括利益を 通じて測定 する金融資産 の公正価値の 純変動
2023年1月1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	31			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	23	319	518			
配当金	24					
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
当期利益又は損失()						
その他の包括利益	31			73,994	5,210	17,282
当期包括利益				73,994	5,210	17,282
自己株式の取得	23		20,006			
自己株式の処分	23	163	173			
自己株式の消却	23		18,238			
配当金	24					
非支配持分株主との取引						2,900
その他の資本の 構成要素から利益 剰余金への振替						20,666
その他の増減		464				
所有者との 取引額等合計		301	1,594			17,766
2024年12月31日残高	74,609	75,373	26,559	151,599	17,058	47,822

(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
2023年1月1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
当期利益又は損失()				192,172	192,172	8,808	183,364
その他の包括利益	31	13,073	99,140		99,140	407	99,547
当期包括利益		13,073	99,140	192,172	93,032	9,215	83,816
自己株式の取得	23				20,006		20,006
自己株式の処分	23				9		9
自己株式の消却	23			18,238			
配当金	24			34,323	34,323	4,242	38,566
非支配持分株主との取引			2,900	157	2,742	3,879	1,136
その他の資本の 構成要素から利益 剰余金への振替		13,073	33,740	33,740			
その他の増減				668	203		203
所有者との 取引額等合計		13,073	30,839	19,647	51,780	8,122	59,903
2024年12月31日残高			216,481	356,933	696,838	72,197	769,035

【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 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税引前利益又は損失()	33,103	139,759	
調整項目：			
減価償却費及び償却費	6,14,15 16,26	78,719	81,449
減損損失	14,15	72,201	235,257
受取利息及び受取配当金	30	9,187	7,444
支払利息	30	29,487	29,262
持分法による投資損益(は益)		3,654	3,009
持分法で会計処理されている投資に係る減損損失			688
条件付対価・株式買取債務の再評価損益(は益)	30	2,282	289
段階取得に係る再測定による損益(は益)	7	142	
有価証券評価損益(は益)	30	987	1,532
退職給付に係る負債の増減額(は減少)		1,521	2,158
構造改革引当金等の増減額(は減少)		4,337	7,096
その他	2,29	179	30,221
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	197,760		219,905
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)		70,241	63,482
棚卸資産の増減額(は増加)		2,188	707
その他の流動資産の増減額(は増加)		2,300	8,397
営業債務及びその他の債務の増減額(は減少)		83,218	49,888
その他の流動負債の増減額(は減少)		42,873	6,161
運転資本の増減額(は増加)		60,340	114,899
小計		137,419	105,006
利息の受取額		9,858	6,510
配当金の受取額		6,032	2,718
利息の支払額	16	30,441	28,598
法人所得税の支払額又は還付額(は支払額)		47,601	25,651
営業活動によるキャッシュ・フロー		75,267	59,984
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	28,892	25,684
固定資産の売却による収入(注)		1,269	120
子会社の取得による収支(は支出)	7	136,556	24,550
子会社の売却による収支(は支出)		12	2,207
有価証券の取得による支出		6,877	6,091
有価証券の売却による収入		24,071	23,331
その他		677	242
投資活動によるキャッシュ・フロー		146,297	30,908

(単位：百万円)

	注記	前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024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	12,884	5,668
長期借入れによる収入	20	221,000	40,000
長期借入金の返済による支出	20	258,824	12
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	36,367	39,482
非支配持分株主からの子会社持分取得による支出	20	13,144	12,418
自己株式の取得による支出	23	4	20,006
配当金の支払額	24	43,229	34,323
非支配持分株主への配当金の支払額		4,812	4,242
その他		3,815	897
財務活動によるキャッシュ・フロー		153,681	65,714
現金及び現金同等物に係る換算差額			
現金及び現金同等物の増減額(は減少)		11,117	17,114
現金及び現金同等物の期首残高	8	213,593	19,523
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	603,740	390,678
現金及び現金同等物の期末残高	8	531	834
現金及び現金同等物の期末残高	8	390,678	371,989

(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2024年12月31日に終了する年度の連結財務諸表は、2025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第1号に掲げる「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312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

(連結損益計算書)

前連結会計年度において、独立掲記していた「固定資産除売却益」は、金額的重要性が乏しくなったため、当連結会計年度において「その他の収益」及び「その他の費用」に含めて表示しております。

この表示方法の変更を反映させるため、前連結会計年度の連結損益計算書に「固定資産除売却益」として表示していた100百万円は、「その他の収益」に475百万円及び「その他の費用」に375百万円として、それぞれ組み替えております。

(連結キャッシュ・フロー計算書)

前連結会計年度において、「営業活動によるキャッシュ・フロー」に独立掲記していた「固定資産除売却損益（は益）」は、金額的重要性が乏しくなったため、当連結会計年度において「その他」に含めて表示しております。

この表示方法の変更を反映させるため、前連結会計年度の連結キャッシュ・フロー計算書において、「営業活動によるキャッシュ・フロー」に表示していた「固定資産除売却損益（は益）」100百万円、「その他」79百万円は、「その他」179百万円として組み替えております。

3. 重要性がある会計方針

(1) 連結の基礎

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、子会社に含めております。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、子会社に含めております。

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

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

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

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に含めております。

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

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

関連会社及びジョイント・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。

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。

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。

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

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。

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

デリバティブを除く金融資産

() 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、それ以外のものを公正価値で測定する金融資産に分類しております。

- ・契約上のキャッシュ・フローを回収するために資産を保有することを目的とする事業モデルに基づいて、資産が保有されている。
- ・金融資産の契約条件により、元本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・フローが特定の日を生じる。

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

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

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

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

() 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。

() 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。

金融資産の減損

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

信用リスクの著しい増大の判定

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

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

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

予想信用損失アプローチ

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

なお、上記にかかわらず、重大な金融要素を含んでいない営業債権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、集散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。

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）

() 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。

() 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。

() 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。

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。

() 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。

() 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。

() 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。

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り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

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。

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5年～10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

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、使用权資産及びリース債務を認識しております。使用权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、使用权資産は、開始日から使用权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权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。

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权資産を、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权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、減損損失の戻入を認識しております。減損損失の戻入額は、減損損失を認識しなかった場合の減価償却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

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。

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期される可能性が高い範囲でのみ認識しております。

繰延税金資産及び負債は、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

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。

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。

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、割増退職金など

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、一時的要因として前連結会計年度及び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。

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 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、現時点で見積ることはできません。

基準書	基準名	強制適用時期 (以降開始年度)	当社グループ 適用時期	新設・改訂の概要
IFRS第18号	財務諸表における表示及び開示	2027年1月1日	2027年12月期	財務諸表における表示及び開示に関する現行の会計基準であるIAS第1号を置き換える新基準

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 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	548,802	350,583	266,377	116,129	1,281,893	22,658	1,304,552
売上総利益(注) 2	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) 3	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) 7							5,780
構造改革費用(注) 5							9,992
減損損失(注) 6							72,201
その他の収益(注) 8							2,098
その他の費用(注) 8							1,635
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) 4	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	19,615		19,615

当連結会計年度(自 2024年1月1日 至 2024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	574,548	380,533	319,250	122,816	1,397,148	13,812	1,410,961
売上総利益(注) 2	466,746	334,642	269,254	116,413	1,187,056	14,591	1,201,647
セグメント利益(調整後営業利益)(注) 3	114,184	75,161	38,466	1,050	228,862	52,628	176,233
(調整項目)							
買収により生じた無形資産の償却							29,335
販売費及び一般管理費(注) 7							3,873
構造改革費用(注) 5							10,705
減損損失(注) 6							235,257
その他の収益							130
その他の費用							22,184
営業損失()							124,992
持分法による投資利益							3,009
持分法で会計処理されている投資に係る減損損失							688
関連会社株式売却損							13
金融収益							14,012
金融費用							31,085
税引前損失()							139,759
セグメント資産(注) 4	1,199,299	1,414,899	719,650	345,344	3,679,193	171,933	3,507,260
(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)	31,365	2,994	8,057	6,150	48,568	3,545	52,113
持分法で会計処理されている投資	53,348			206	53,555	1,260	54,816
資本的支出	19,447	750	3,071	1,694	24,964	719	25,684
使用権資産増加額	8,485	78	5,872	2,991	17,428	490	17,919

- (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15,249百万円、全社機能に関する収益は8,324百万円であり、当連結会計年度においては、ロシア事業の収益は7,578百万円、全社機能に関する収益は8,402百万円であります。
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、当連結会計年度においては、ロシア事業の売上総利益は7,578百万円、全社機能に関する売上総利益は8,402百万円であります。
3. 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。
4. 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。

5. 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」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、当連結会計年度においては「日本」1,745百万円、「Americas」9,214百万円、「EMEA」86百万円、「APAC」83百万円、「消去/全社」83百万円であります。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「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。当連結会計年度においては「Americas」7,457百万円、「日本」、「EMEA」、「APAC」及び「消去/全社」は該当ありません。
6. 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」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。当連結会計年度においては「日本」534百万円、「Americas」64,749百万円、「EMEA」155,459百万円、「APAC」14,427百万円、「消去/全社」86百万円であります。
7. 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 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
販売費及び一般管理費		
特別退職金	2,618	2,729
M&A関連コスト	2,644	299
その他	518	844
合計	5,780	3,873

8. 前連結会計年度において、独立掲記していた「固定資産除売却益」は、金額的重要性が乏しくなったため、当連結会計年度において「その他の収益」及び「その他の費用」に含めて表示しております。詳細は、「2. 作成の基礎 (5) 表示方法の変更」をご参照ください。

(3) 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 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
広告業	1,182,233	1,277,680
情報サービス業	121,577	131,986
その他の事業	741	1,294
合計	1,304,552	1,410,961

(4) 地域に関する情報

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308,629百万円及び330,240百万円であります。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。

非流動資産（有形固定資産、のれん、無形資産、使用権資産及びその他の非流動資産）

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
日本	177,058	175,314
海外（英国及び米国等）	1,061,455	879,939
合計	1,238,513	1,055,253

(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807,901百万円及び157,475百万円、当連結会計年度においてそれぞれ671,592百万円及び120,841百万円含まれております。

(5) 主要な顧客に関する情報

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

7. 企業結合等関係

前連結会計年度(自 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

被取得事業の名称

「Tag Worldwide Holdings Ltd」(「Al Wertheimer Holdings Limited」の事業ユニットブランド)

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

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(CXM)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。

企業結合日 2023年6月30日

取得した議決権付資本持分の割合 100.0%

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 89,570百万円

取得原価の内訳:

株式の対価(現金) 89,570百万円

(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	27,246
非流動資産	27,876
資産合計	55,122
流動負債	27,057
非流動負債	7,973
負債合計	35,030
識別可能な純資産の公正価値	20,091
支払対価	89,570
非支配持分	
のれん (注) 2	69,478

- (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44,485百万円であります。

前連結会計年度においては取得対価の調整及び配分が確定していなかったため、暫定的な金額で報告していましたが、当連結会計年度において確定いたしました。暫定的な金額からは主にのれんの金額が334百万円増加しております。連結財務諸表及び注記等に含まれる前連結会計年度の数値は、当該修正を反映した後の確定額に基づく金額を表示しております。

(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

前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、前連結会計年度に取得した被取得企業は、主に以下のとおりであります。

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

取得した事業の取得原価は、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。

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 FORMA 情報)

仮に、企業結合が前連結会計年度の開始日に行われたと仮定した場合、連結損益計算書における収益は1,323,800百万円、当期損失は5,752百万円となります。

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

当連結会計年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

重要性が乏しいため、記載を省略しております。

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 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
現金及び預入期間が3ヶ月以内の銀行預金	390,678	371,989

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 25,936百万円、当連結会計年度 6,800百万円）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 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
受取手形及び売掛金	1,497,628	1,656,861
その他	32,843	27,271
貸倒引当金	6,182	5,986
合計	1,524,289	1,678,146

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 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
仕掛品	756	115
その他	5,639	5,980
合計	6,396	6,095

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 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
デリバティブ資産	18,614	19,167
株式	83,053	94,944
債券	2,161	2,592
その他	65,592	72,945
貸倒引当金	12,520	18,262
合計	156,902	171,387
流動資産	23,135	25,198
非流動資産	133,766	146,188
合計	156,902	171,387

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、20,980百万円及び20,214百万円を損益を通じて公正価値で測定する金融資産に、6,511百万円及び10,381百万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 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
市場性のある銘柄 (注) 1	59,323	73,685
市場性のない銘柄 (注) 2	30,240	29,403
合計	89,564	103,088

(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 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
株式会社リクルートホールディングス	21,168	19,782
株式会社TBSホールディングス	7,677	10,370
株式会社デジタルガレージ	8,605	9,063

2. 主な銘柄は、球場運営業務関連銘柄であり、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、2,947百万円及び3,879百万円であります。

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 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

当連結会計年度(自 2024年 1月 1日 至 2024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
23,317	20,644

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 5,652百万円、20,666百万円であります。

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ではありません。

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等の内訳は、以下のとおりであります。なお、当連結会計年度においては、該当する資産及び負債はありません。

主要な資産の明細

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024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	834	-
営業債権及びその他の債権	65,964	-
棚卸資産	3	-
未収法人所得税等	1,653	-
その他の金融資産(流動)	123	-
その他の流動資産	1,747	-
有形固定資産	17	-
無形資産	1	-
その他の金融資産(非流動)	10,034	-
合計	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	43,281	-
社債及び借入金(流動)	11,170	-
その他の金融負債(流動)	6,459	-
その他の流動負債	3,864	-
その他の金融負債(非流動)	10	-
その他の非流動負債	927	-
繰延税金負債	813	-
合計	66,527	-

前連結会計年度における「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	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

前連結会計年度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 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)	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

当連結会計年度(自 2024年1月1日 至 2024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	14,789	2,516	12,124	29,430
個別取得	3,284		2,884	6,168
企業結合による取得	64		8	73
売却又は処分	250	33	302	586
減価償却費	3,182		4,675	7,858
減損損失(注)	1,015		529	1,545
在外営業活動体の換算差額	342	75	594	1,012
その他	43		492	535
期末残高	13,987	2,558	9,613	26,159

(注) 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(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
当連結会計年度(2024年12月31日)				
取得原価	37,711	2,563	51,587	91,862
減価償却累計額及び減損損失累計額	23,724	5	41,973	65,702
帳簿価額	13,987	2,558	9,613	26,159

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 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)2	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

当連結会計年度(自 2024年1月1日 至 2024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	831,121	142,323	28,456	67,953	1,069,855
個別取得			10,147	9,175	19,323
企業結合による取得(注)1	3,789	2,822	1	90	6,702
売却又は処分	1,286		309	979	2,576
償却費		23,277	9,760	12,670	45,709
減損損失(注)2	210,722	18,137	1,027	3,824	233,711
在外営業活動体の換算差額	74,150	8,455	459	3,850	86,916
その他			119	64	55
期末残高	697,052	112,186	27,847	63,658	900,745

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

2. 減損損失は、連結損益計算書の「減損損失」及び「構造改革費用」に計上しております。なお、当連結会計年度において、APAC及び一部子会社にて顧客との関係について減損損失を認識しました。

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(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
当連結会計年度(2024年12月31日)					
取得原価	1,207,423	426,979	134,403	211,678	1,980,483
償却累計額及び減損損失累計額	510,370	314,792	106,556	148,019	1,079,738
帳簿価額	697,052	112,186	27,847	63,658	900,745

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25,460百万円、Americasの569,614百万円、EMEAの101,978百万円であります。

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23,219百万円、Americasの572,331百万円、EMEAの235,570百万円であります。なお、前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28,855百万円、Americasの35,052百万円、EMEAの46,992百万円、APACの1,286百万円であります。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。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67,779百万円及び53,110百万円であり、当連結会計年度末における残存償却期間は6年であります。

(3) のれんの減損テスト

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、Americas及びEMEAののれんが配分された資金生成単位グループにおいて、回収可能価格が帳簿価格を下回ったため、のれんの一部について、それぞれ減損損失57,091百万円及び153,071百万円を認識しました。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それぞれ598,820百万円及び159,533百万円であります。

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。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11,218百万円であります。

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。

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を含む翌期以降5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 (2023年12月31日)				当連結会計年度 (2024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	22.2%	22.0% ~23.9%	20.2% ~21.5%	12.3% ~14.6%	22.0%	21.1% ~21.7%	16.7%	7.8% ~8.3%
売上総利益の成長率(注)1	3.0%	2.2% ~4.6%	3.0% ~8.1%	(1.3)% ~2.3%	3.0%	1.7% ~4.0%	1.6% ~2.5%	0.6% ~2.7%
継続成長率(注)2	2.0%	2.0%	1.5%	2.0%	2.0%	2.0%	1.5%	2.0%
税引前割引率	8.7%	10.0%	11.9%	14.8%	6.7%	11.5%	13.0%	14.2%
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. 最新の事業計画を基礎にした翌連結会計年度以降5ヶ年の期間に設定した売上総利益の成長率であります。
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。

感応度分析

Americas及びEMEAの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については、減損損失の認識後、回収可能価格は帳簿価格と同額となりました。したがって、主要な仮定が悪化した場合には、さらなる減損が生じることとなります。

また、日本のれん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 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。

当連結会計年度（自 2024年1月1日 至 2024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	134,356	4,057	837	139,252
個別取得	14,642	2,883	21	17,547
企業結合による取得	351	21		372
償却費	26,922	701	259	27,883
減損損失（注）	7,457			7,457
為替換算差額	6,040	48		6,089
その他	1,818	1,303	84	428
期末残高	122,827	5,006	515	128,348

（注）当連結会計年度の減損損失には、Americasにおけるオフィスビルリース契約に係る使用権資産で発生した減損損失（6,690百万円）が含まれており、他の減損損失と併せ、連結損益計算書の「構造改革費用」に計上しております。なお、回収可能価額は使用価値に基づいており、その算定に使用した税引前の割引率は、6.63%となります。

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。なお、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、サブリース開始時期を含む空室期間に仮定を以て算定しております。そのため、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。

また、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25,759百万円、21,827百万円となります。当該資産において、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は2,029百万円となります。さらに、サブリース開始時期が12ヶ月遅れた場合には3,054百万円、割引率が1%増加した場合には1,576百万円の減損損失が発生します。

(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 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
リース債務に係る金利費用	6,822	7,080
短期リース及び少額資産のリースに係る費用	7,615	7,217
リースに係るキャッシュ・アウトフローの合計額	50,804	53,779

(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 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
当期利益	3,654	3,009
その他の包括利益	330	73
当期包括利益	3,984	2,935

上記の他、前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。なお、当連結会計年度において、持分法で会計処理されている投資に係る減損損失688百万円を認識しております。

また、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 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
損失の未認識額	214	-

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
損失の累積未認識額	285	-

持分法適用先であるFortius AG社について、当社は、Fortius AG社の銀行借入に対する債務の保証等を行っており、前連結会計年度末における偶発負債は8,812百万円です。なお、当連結会計年度末における当該偶発負債はありません。

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 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
繰延税金資産		
退職給付に係る負債	19,734	13,547
未払費用	12,712	15,185
欠損金の繰越控除額	6,698	4,983
使用権資産	46,797	42,892
その他	50,759	45,919
繰延税金資産合計	136,702	122,527
繰延税金負債		
退職給付信託設定益	9,550	9,467
有価証券評価差額金	17,384	19,015
無形資産時価評価差額	64,180	63,345
リース債務	27,280	23,493
その他	17,459	17,608
繰延税金負債合計	135,855	132,929
繰延税金資産(負債)の純額	847	10,402

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 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
繰延税金資産(負債)の純額		
期首残高	1,087	847
繰延法人所得税	3,394	6,598
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	2,439	427
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	1,866	8,814
確定給付型退職給付制度の再測定額	5,552	5,666
その他の増減等	1,345	9,401
期末残高	847	10,402

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 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
将来減算一時差異	102,350	111,651
税務上の繰越欠損金	192,620	306,026

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 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
1年以内	3,070	6,543
2年以内	2,610	2,697
3年以内	4,231	5,213
4年以内	3,680	22,602
5年以内	6,946	6,011
5年超	53,142	106,397
失効期限の定めなし	118,938	156,560
合計	192,620	306,026

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158,407百万円及び192,519百万円であります。

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 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
当期法人所得税	41,967	37,007
繰延法人所得税	3,394	6,598

(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 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024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	3.5	0.9
条件付対価の変動	5.3	0.0
株式買取債務等の変動	3.1	0.1
持分法による投資利益	3.4	0.7
持分法で会計処理されている投資の減損損失	-	0.2
段階取得に係る再測定による損益	0.1	-
未認識の繰延税金資産の増減	18.0	7.1
のれん減損	61.6	47.1
在外子会社の税率差異	1.3	1.4
その他	5.1	6.3
税効果会計適用後の法人税等の負担率	116.5	31.2

(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ます。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。当連結会計年度におけるトップアップ税適用による連結財務諸表への影響は軽微であります。

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 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
支払手形及び買掛金	1,464,294	1,506,809
その他	63,317	60,169
合計	1,527,612	1,566,979

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 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
その他の金融資産(流動資産)	54	54

(単位：百万円)

対応する債務	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
支払手形及び買掛金	-	-

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 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)	返済期限・償還期限
デリバティブ負債	31,250	58,882	
株式買取債務	14,359	1,083	
1年内償還予定の社債(注)		69,977	
社債(注)	164,747	94,841	2027年～2030年
短期借入金	39,200	44,566	
1年内返済予定の長期借入金	13	59,101	
短期リース債務	35,365	36,463	
長期借入金	290,485	278,785	2026年～2033年
長期リース債務	183,653	171,037	2026年～2038年
その他(条件付対価等)	42,847	28,203	
合計	801,921	842,943	
流動負債	110,330	261,085	
非流動負債	691,590	581,858	
合計	801,921	842,943	

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6.78%及び1.27%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28,473百万円及び最小で5,299百万円から最大で9,377百万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、20,185百万円(前連結会計年度)、5,302百万円(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。

(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 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)	利率 (%)	担保	償還期限
㈱電通グループ	第2回無担保社債	2018年10月25日	19,982	19,992	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	24,956	24,965	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	49,960	49,986	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	9,983	9,987	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	59,868	59,888	0.490	なし	2030年7月8日
合計			164,747	164,819			

(2) 財務活動から生じる負債の変動

前連結会計年度(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。

当連結会計年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

(単位：百万円)

	期首残高	財務キャッ シュ・フロー による変動	非資金変動				期末残高
			新規発生	再測定による 変動	企業結合によ る増加	為替変動他 その他	
短期借入金	39,200	5,668				301	44,566
長期借入金 (注) 1	290,498	39,987				7,402	337,887
リース債務 (注) 1	219,018	39,482	17,547		372	10,046	207,501
株式買取債務 (注) 1、2	14,359	12,297	1,444	341		2,081	1,083
社債(注) 1	164,747					71	164,819
合計	727,823	6,123	18,991	341	372	15,136	755,857

(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 2024年1月1日 至 2024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	2,963	22,601	10,553	36,119
期中増加額	3,319	1,966	1,175	6,462
割引計算の期間利息費用	7			7
目的使用による減少	697	7,054	1,392	9,144
戻入による減少	383	1,060	2,385	3,828
在外営業活動体の換算差額	187	1,265	280	1,734
その他	200	343	877	734
期末残高	5,597	17,376	9,109	32,083
流動負債	547	4,985	7,913	13,447
非流動負債	5,050	12,390	1,195	18,636
合計	5,597	17,376	9,109	32,083

(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、6,616百万円であります。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欠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6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欠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10,017百万円、24百万円、381百万円、336百万円であります。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 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
積立型の確定給付制度債務	97,862	92,899
制度資産	110,833	122,041
小計	12,970	29,141
非積立型の確定給付制度債務	10,399	10,053
合計	2,571	19,088
連結財政状態計算書上の金額		
退職給付に係る負債	18,120	17,373
退職給付に係る資産	20,691	36,461
連結財政状態計算書に計上された負債と資産の純額	2,571	19,088

(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 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
期首残高	105,805	108,261
当期勤務費用 (注) 1	5,647	5,715
利息費用 (注) 1	1,147	1,211
数理計算上の差異 (注) 2	3,598	3,200
給付の支払額	9,748	10,728
在外営業活動体の換算差額	1,794	1,529
企業結合及び処分の影響額	1	-
その他	14	163
期末残高	108,261	102,952

(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、主に以下のとおりであります。

(単位：年)

	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
加重平均デュレーション	9.0	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 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
期首残高	89,242	110,833
利息収益	955	1,210
制度資産に係る収益(利息収益を除く)	21,343	15,539
事業主からの拠出額	527	161
確定拠出年金への移行に伴う拠出額	-	9
給付の支払額	2,154	6,622
在外営業活動体の換算差額	918	927
期末残高	110,833	122,041

なお、当社グループは2025年12月期に126百万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 (2023年12月31日)			当連結会計年度 (2024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	59,627	-	59,627	74,331	-	74,331
債券	3,121	24	3,145	3,433	855	4,289
生保一般勘定	-	3,131	3,131	-	4,564	4,564
その他	-	44,928	44,928	-	38,855	38,855
合計	62,748	48,084	110,833	77,765	44,275	122,041

(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74,979百万円、86,556百万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は、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 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
割引率	1.2	1.6

(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 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
割引率	0.5%の上昇	3,635	3,594
	0.5%の低下	3,914	3,868

(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16,032百万円、16,546百万円であります。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

授權株式数

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

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(2022年12月31日)	270,165,354
増減	
前連結会計年度(2023年12月31日)	270,165,354

	発行済普通株式数 (株)
前連結会計年度(2023年12月31日)	270,165,354
増減(注) 2	4,365,354
当連結会計年度(2024年12月31日)	265,800,000

(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. 当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4,365,354株であります。

(2) 自己株式

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(2022年12月31日)	5,790,279
増減(注) 1	48,380
前連結会計年度(注) 2 (2023年12月31日)	5,741,899

	株式数 (株)
前連結会計年度(2023年12月31日)	5,741,899
増減(注) 3	486,658
当連結会計年度(注) 4 (2024年12月31日)	6,228,557

- (注) 1 . 前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。
- 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940,300株含まれております。
- 3 . 当連結会計年度の増減内容は、取締役会決議による取得4,890,200株、単元未満株式の買取による増加1,569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2,100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37,600株、単元未満株式の買増による減少57株、自己株式の消却による減少4,365,354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900,600株含まれております。

自己株式の取得

当連結会計年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

当社は、2024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。

取得した株式の種類	当社普通株式
取得した株式の総数	4,890,200株
株式の取得価額の総額	19,999百万円
取得期間	2024年4月1日～2024年8月5日
取得方法	東京証券取引所における市場買付

自己株式の消却

当連結会計年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

当社は、2024年9月26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。

消却日	2024年10月3日
消却する株式の種類及び数	普通株式 4,365,354株
消却価格	1株につき4,178円
消却価格の総額	18,238百万円

(3) 剰余金

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。

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。

24. 配当金

(1) 配当金支払額

前連結会計年度(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。

当連結会計年度(自 2024年1月1日 至 2024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
2024年2月14日 取締役会	普通株式	16,129	61.00	2023年12月31日	2024年3月14日
2024年8月14日 取締役会	普通株式	18,193	69.75	2024年6月30日	2024年9月12日

(注) 2024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57百万円が含まれておりません。
2024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62百万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 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。

当連結会計年度(自 2024年1月1日 至 2024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
2025年2月14日 取締役会	普通株式	利益剰余金	18,105	69.75	2024年 12月31日	2025年 3月18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62百万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(貸倒引当金控除前)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 (2023年12月31日)		当連結会計年度 (2024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	1,506,360	1,507,016	1,507,016	1,669,977
受取手形及び売掛金	1,497,687	1,497,628	1,497,628	1,656,861
その他	8,673	9,388	9,388	13,116
契約資産	16,758	19,874	19,874	19,459
契約負債	72,099	63,963	63,963	63,386

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66,359百万円及び51,581百万円であります。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 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
従業員給付費用	721,680	755,311
減価償却費及び償却費	70,463	72,145
その他	226,586	238,378
合計	1,018,730	1,065,835

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2,048百万円及び1,918百万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 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
給与、賞与及び手当	640,699	675,286
福利厚生費	97,302	103,067
退職給付費用	21,871	22,262
構造改革に伴う解雇給付	2,554	1,117
株式報酬費用(被買収企業に帰属するものを除く)	1,573	1,370
その他	2,670	2,729
合計	763,525	805,833

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 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
為替差益 (注) 1	515	6,634
その他 (注) 2	2,988	971
合計	3,504	7,605

(注) 1. 当連結会計年度の為替差益には、ヘッジ対象の将来キャッシュフローの発生が見込まれなくなったことに伴うその他の包括利益の純損益への組替額(5,664百万円)を含んでおります。

(注) 2. 従来、連結損益計算書に別掲表示していた固定資産除売却益は、当連結会計年度において「その他の収益」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おります。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 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
関係会社株式売却損 (注) 1	256	19,684
その他 (注) 2	1,830	2,762
合計	2,086	22,447

(注) 1. 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、ロシア政府委員会を含む行政機関による承認を条件として、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。当該譲渡取引は、本承認が下りた後、国際的な制裁措置への準拠を確認のうえ2024年7月11日に完了しておりますが、当連結会計年度における「関係会社株式売却損」は、主に同取引から生じたものとなります。

本譲渡に伴う費用の大半は、現金支出を伴わない「在外営業活動体の換算差額のリサイクル(その他の資本の構成要素から損益への振替)」であり、連結キャッシュ・フロー計算書上は、「営業活動によるキャッシュ・フロー」における「その他」に含めて表示しています。本関連費用による売上総利益、調整後営業利益、オペレーティング・マージン及び親会社の所有者に帰属する調整後当期利益への影響はありません。

(注) 2. 従来、連結損益計算書に別掲表示していた固定資産除売却損は、当連結会計年度において「その他の費用」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おります。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 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
受取利息		
償却原価で測定する金融資産	6,485	5,885
受取配当金		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	2,702	1,558
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	65	1,525
株式買取債務に係る再測定額	3,338	341
保険配当金・運用益	434	498
為替差益(注) 1	195	349
その他(注) 2、3	8,977	3,853
合計	22,199	14,012

(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」は、前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。

3. 上記の「その他」は、過年度に損失処理済みの金融債権に係る当連結会計年度の回収分3,220百万円を含んでおります。

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 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
期中に認識を中止した金融資産	75	180
決算日現在で保有している金融資産	2,626	1,378
合計	2,702	1,558

(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 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
支払利息		
償却原価で測定する金融負債	22,468	22,173
その他	7,019	7,088
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	1,052	
条件付対価に係る公正価値変動額	5,621	51
その他	1,848	1,772
合計	38,009	31,085

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 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
在外営業活動体の換算差額		
当期発生額	8,956	53,459
組替調整額	-	20,918
税効果調整前	8,956	74,377
税効果額	-	-
在外営業活動体の換算差額	8,956	74,377
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	37,429	11,819
組替調整額	18,735	6,181
税効果調整前	18,694	5,637
税効果額	2,439	427
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	16,254	5,210
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	15,478	26,194
税効果調整前	15,478	26,194
税効果額	1,866	8,814
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	13,612	17,380
確定給付型退職給付制度の再測定額		
当期発生額	17,745	18,740
税効果調整前	17,745	18,740
税効果額	5,552	5,666
確定給付型退職給付制度の再測定額	12,192	13,073
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	330	73
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	330	73

32. 1株当たり当期損失

(1) 基本的1株当たり当期損失及び希薄化後1株当たり当期損失

	前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
基本的1株当たり当期損失()	40.52円	734.56円
希薄化後1株当たり当期損失()	40.52円	734.56円

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

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
基本的1株当たり当期損失及び 希薄化後1株当たり当期損失 の計算に使用する当期損失		
親会社の所有者に帰属する当期損失()	10,714	192,172
親会社の普通株主に帰属しない金額		
基本的1株当たり当期損失 の計算に使用する当期損失()	10,714	192,172
利益調整額		
関係会社の新株予約権		
希薄化後1株当たり当期損失 の計算に使用する当期損失()	10,714	192,172
基本的1株当たり当期損失及び 希薄化後1株当たり当期損失 の計算に使用する普通株式の加重平均株式数		
基本的1株当たり当期損失 の計算に使用する普通株式の加重平均株式数	264,401千株	261,616千株
希薄化性潜在普通株式の影響		
希薄化後1株当たり当期損失 の計算に使用する普通株式の加重平均株式数	264,401千株	261,616千株
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	業績連動型株式報酬制度 307千株 譲渡制限付株式報酬制度 2千株

33. 重要な非資金取引

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

算定に係る指標としては、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しております。

2022年度付与分、2023年度付与分及び2024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 ）		
		2022年度付与分	2023年度付与分	2024年度付与分
株主総利回り (TSR)	東証株価指数 (TOPIX)	30%	20%	15%
	ピアグループ（ 2 ）における株主総利回り (TSR) の平均値	20%	30%	20%
当社グループ連結調整後営業利益	年平均成長率 (CAGR)	50%	50%	35%

- 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。なお、2024年度付与分においては、固定的に支給される部分として30%設定しております。
- 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553百万円及び1,129百万円であり、当連結会計年度に認識された費用はそれぞれ258百万円及び221百万円であります。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188百万円であり、当連結会計年度末における負債残高は324百万円であります。

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 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
	権利数(ユニット)	権利数(ユニット)
期首残高	326,348	329,402
付与	118,135	130,761
行使	115,081	119,018
失効		
期末残高	329,402	341,145
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1.2年であり、当連結会計年度末は1.3年であります。

前連結会計年度中に付与したユニットの公正価値は、1ユニットあたり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。

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3,165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 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024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	4,525円	4,168円
株価変動性(注)	30.7%	26.2%
権利確定期間	3.2年	3.2年
予想配当率	3.5%	3.4%
無リスク利率	0.1%	0.4%

(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 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
	権利数(ユニット)	権利数(ユニット)
期首残高	326,348	329,402
付与	118,135	130,761
行使	115,081	119,018
失効		
期末残高	329,402	341,145
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1.2年であり、当連結会計年度末は1.3年であります。

期中に付与したユニットの公正価値は、前連結会計年度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535円及び2,440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 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024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	3,618円	3,812円
株価変動性(注)	26.6%	27.1%
予想残存期間	2.2年	2.2年
予想配当率	3.8%	3.7%
無リスク利率	0.0%	0.6%

(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。

2022年度付与分、2023年度付与分及び2024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 ）		
		2022年度付与分	2023年度付与分	2024年度付与分
株主総利回り(TSR)	東証株価指数（TOPIX）	30%	20%	15%
	ピアグループ（ 2 ）における株主総利回り（TSR）の平均値	20%	30%	20%
当社グループ連結調整後営業利益	年平均成長率(CAGR)	50%	50%	35%

- 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（中期賞与）を構成する金額の構成割合であります。なお、2024年度付与分においては、固定的に支給される部分として30%設定しております。また、一部の海外子会社のシニアエグゼクティブは、2024年度付与分として、固定部分が含まれない2023年付与分と同様の報酬プランを選択しました。
- 当社グループの競合会社として、WPP plc、Omnicom Group Inc.、Publics Groupe S.A.、INTERPUBLIC GROUP OF COMPANIES, INC.、Accenture PLC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 581百万円、当連結会計年度に認識された費用は1,142百万円であります。

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 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
	権利数(ユニット)	権利数(ユニット)
期首残高	1,879,857	2,038,343
付与	1,077,998	1,361,465
行使		557,970
失効	919,512	573,409
現金決済型への移行分		1,037,150
期末残高	2,038,343	1,231,279
期末行使可能残高		

- (注) 1. 本制度において行使価格はありません。
2. 付与日は、前連結会計年度に付与したユニットは2023年3月23日、当連結会計年度に付与したユニットは2024年5月24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1.3年、当連結会計年度末は2.2年であります。
4. 2024年9月25日に実施された報酬委員会で支給方法の見直しが行われ、2022年度および2023年度の付与分は持分決済型報酬制度から現金決済型報酬制度へ変更されました。

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3,337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2,876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 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024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	4,525円	4,168円
株価変動性(注)	30.7%	26.2%
権利確定期間	3.2年	3.2年
予想配当率	3.5%	3.4%
無リスク利率	0.1%	0.4%

(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。

2024年9月25日に実施された報酬委員会で支給方法の見直しが行われ、2022年度および2023年度の付与分は持分決済型報酬制度から現金決済型報酬制度へ変更されました。この見直しにより導入された現金決済型株式報酬制度に関して、当連結会計年度に認識された費用は203百万円であります。また、現金決済型報酬制度へ移行されたユニットの加重平均公正価値は、1ユニットあたり27円であります。

本制度の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 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
	権利数(ユニット)	権利数(ユニット)
期首残高		
付与		55,666
行使		
失効		315,839
持分決済型からの移行分		1,037,150
その他		278,542
期末残高		1,055,519
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該当なし、当連結会計年度末は0.8年であります。
3. 2024年9月25日に実施された報酬委員会で支給方法の見直しが行われ、2022年度および2023年度の付与分は持分決済型報酬制度から現金決済型報酬制度へ変更されました。

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ながら、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となる資本（親会社の所有者に帰属する持分）及びROE（親会社所有者帰属持分当期利益率）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 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
資本(親会社の所有者に帰属する持分)	841,651	696,838
ROE(%)	1.2	25.0

(注) 「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」に記載の通り、2025年2月に公表された中期経営計画では、新たな経営指標としてROEを採用しております。これに伴い上表では、前連結会計年度まで資本管理の指標としていた調整後ROE（親会社所有者帰属持分調整後当期利益率）に替え、当連結会計年度よりROE（親会社所有者帰属持分当期利益率）を表示しております。なお、従前の指標である調整後ROEは、前連結会計年度において10.4%、当連結会計年度において12.1%でした。

(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、内部管理規程により、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

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。

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。

営業債権等の期日別分析

(単位：百万円)

	前連結会計年度(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

(単位：百万円)

	当連結会計年度(2024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	39,335			1,543,928	1,583,264
期日経過30日以内				89,721	89,721
期日経過30日超90日以内				29,952	29,952
期日経過90日超			4,647	25,833	30,480
合計	39,335		4,647	1,689,436	1,733,419

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 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

(単位：百万円)

	当連結会計年度(自 2024年1月1日 至 2024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	342		2,548	15,811	18,702
期中増加額	430		2,561	5,794	8,787
期中減少額(目的使用)	285		420	3,228	3,363
期中減少額(戻入)	143		2	798	945
その他の増減	79		39	1,028	1,068
期末残高	994		4,647	18,607	24,249

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 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
契約上の未回収残高	311	179

(4) 流動性リスク

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。

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(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

当連結会計年度(2024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	1,566,979	1,566,979	1,566,979					
買収に伴う条件付対価等	5,302	5,302	5,302					
株式買取債務	1,083	1,083	135					947
借入金	382,454	397,005	110,886	69,999	77,049	56,434	47,781	34,853
社債	164,819	167,234	70,536	432	10,418	25,382	294	60,171
リース債務	207,501	243,113	43,397	35,940	30,679	24,840	21,378	86,877
小計	2,328,139	2,380,718	1,797,237	106,371	118,148	106,657	69,453	182,849
デリバティブ負債	58,882	58,882	35,564	6,576	6,469			10,271
合計	2,387,022	2,439,601	1,832,802	112,948	124,617	106,657	69,453	193,121

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、621,901百万円及び592,719百万円
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

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。

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 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
米ドル	666	20
ユーロ	26	153

(6) 金利リスク

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。

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 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
税引後利益	1,942	1,631

IBOR（銀行間調達金利指標）改革

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。また、米ドルLIBORは2023年6月30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SOFR（担保付き翌日物資金調達金利）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、当連結会計年度に参照金利指標の代替的な金利指標への移行を完了しており、当連結会計年度末において、IBOR改革から生じる不確実性の影響はありません。

(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 (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%	
		為替予約 (買建)	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	
		為替予約 (売建)	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
		通貨 スワップ (注)	想定元本(百万米ドル)	49		
			平均為替レート(円/米ドル)	128.32		
			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

		当連結会計年度 (2024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)		100	
			固定金利の平均レート		3.13%	
		為替予約 (買建)	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)	34	130	
			平均為替レート(円/米ドル)	98.43	92.65	
			想定元本(百万英ポンド)			
			平均為替レート(円/英ポンド)			
		為替予約 (売建)	想定元本(百万ユーロ)	12	4	
			平均為替レート(円/ユーロ)	150.26	114.34	
		通貨 スワップ (注)	想定元本(百万米ドル)			
			平均為替レート(円/米ドル)			
			想定元本(百万円)	85,222	51,050	45,996
			平均為替レート(円/英ポンド)	139.60	146.70	132.80

(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 (2023年12月31日)		当連結会計年度 (2024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	2,856		1,642		(注)
為替リスク	12,715	27,102	11,333	49,668	(注)
合計 キャッシュ・フロー・ヘッジ	15,571	27,102	12,975	49,668	
ヘッジ会計を適用している金融商品合計	15,571	27,102	12,975	49,668	

(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(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			
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	

当連結会計年度(2024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	402			
為替リスク	12,221	2,899	9,081	金融収益
合計 キャッシュ・フロー・ヘッジ	11,819	2,899	9,081	

(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(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

当連結会計年度(2024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	2,015	20,253
当期発生額	1,546	8,805
当期利益への組替調整額		7,151
非金融資産等への組替調整額		2,010
期末残高	468	16,590

当連結会計年度における当期利益への組替調整額のうち、5,664百万円はヘッジ対象において将来キャッシュフローの発生が見込まれなくなった金額であります。

(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 (2023年12月31日)		当連結会計年度 (2024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	290,498	294,318	337,887	340,681
社債	164,747	163,735	164,819	162,095

(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

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

レベル3： 観察可能でないインプットを使用して測定した公正価値

公正価値の測定に複数のインプットを使用している場合には、その公正価値の測定の全体において重要な最も低いレベルのインプットに基づいて公正価値のレベルを決定しております。

公正価値ヒエラルキーのレベル間の振替は、各四半期の期首時点で発生したものと認識しております。

なお、前連結会計年度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(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

当連結会計年度(2024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	-	19,167	-	19,167
株式	55,031	-	21,533	76,564
その他	771	5,593	24,230	30,595
合計	55,803	24,761	45,763	126,328
金融負債				
デリバティブ負債	-	58,882	-	58,882
株式買取債務	-	-	1,083	1,083
その他(主に条件付対価)	-	-	5,302	5,302
合計	-	58,882	6,385	65,268

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（DCF法）及びマーケット・アプローチ（類似企業比較法又は類似取引比較法）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（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8.2%及び6.9%であります。

マーケット・アプローチ（類似企業比較法）において重要な観察不能なインプットは主として企業価値/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。使用した企業価値/営業利益の評価倍率は、前連結会計年度及び当連結会計年度においてそれぞれ13.99倍及び29.79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142百万円増加もしくは141百万円減少、当連結会計年度においては90百万円増加もしくは85百万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240百万円減少もしくは259百万円増加、当連結会計年度においては83百万円減少もしくは94百万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 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
期首残高	71,034	44,219
その他の包括利益 (注) 1	16,900	1,956
損益 (注) 2	1,111	1,615
購入又は取得	4,964	3,521
売却又は決済	10,324	253
その他	3,442	1,383
期末残高	44,219	45,763

(単位：百万円)

金融負債	前連結会計年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
期首残高	59,918	34,544
損益 (注) 2	2,282	289
購入	15,465	1,444
売却又は決済	46,528	28,000
その他	3,406	1,313
期末残高	34,544	6,385

- (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3,338百万円(金融収益)及び4,531百万円(金融費用)、当連結会計年度において1,400百万円(金融収益)及び103百万円(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 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024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	103,964	73,441
金融資産と金融負債の相殺の要件に従って相殺している金額	87,126	70,857
連結財政状態計算書上に表示されている純額	16,837	2,584

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
	借入金(流動)	借入金(流動)
認識した金融負債の総額	87,126	70,857
金融資産と金融負債の相殺の要件に従って相殺している金額	87,126	70,857
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 (2023年12月31日)	当連結会計年度末 (2024年12月31日)
債権残高 合計	20,513	23,136
債務残高 合計	6,654	6,117

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 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
売上高 合計	82,540	80,018
売上原価 合計	21,983	25,966
販売費及び一般管理費 合計	4,172	4,467

(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 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
報酬及び賞与	1,022	1,516
株式報酬	321	328
合計	1,344	1,844

(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84社、持分法適用会社は9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 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
従業員住宅資金等融資制度による保証債務	2	0
銀行借入等に対する債務保証	9,083	194
合計	9,085	194

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・海外を問わず、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（9,803百万円）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態がなく、また、商品やサービスの提供もないことから、金銭の支払義務はないと判断しており、したがって当該請求金額について引当金を計上しておりません。当社グループと社外弁護士等の専門家による詳細な調査は継続中ですが、当社グループは当該判断を継続して主張するとともに、インド当局の調査への協力を続けてまいります。

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。

38. 重要な後発事象

(保有株式の売却)

当社は、2025年3月3日付で保有する株式会社リクルートホールディングスの全ての株式(1,775,000株)を15,620百万円で売却しました。本件売却による公正価値の変動はその他の包括利益として認識されるため、連結損益計算書への影響はありません。

(2) 【その他】

当連結会計年度における半期情報等

		第1四半期 連結累計期間	中間連結 会計期間	第3四半期 連結累計期間	当連結会計年度
収益	(百万円)	332,905	680,937	1,026,142	1,410,961
税引前中間(四半期)(当期) 利益又は損失()	(百万円)	18,651	20,670	17,859	139,759
親会社の所有者に帰属する中間 (四半期)(当期)利益又は損失()	(百万円)	5,554	5,564	1,510	192,172
基本的1株当たり中間(四半期) (当期)利益又は損失()	(円)	21.00	21.11	5.76	734.56

		第1四半期 連結会計期間	第2四半期 連結会計期間	第3四半期 連結会計期間	第4四半期 連結会計期間
基本的1株当たり四半期利益 又は損失()	(円)	21.00	0.04	15.60	746.16

(注) 第3四半期連結累計期間に係る財務情報に対するレビュー : 有

2 【財務諸表等】

(1) 【財務諸表】

【貸借対照表】

(単位：百万円)

	前事業年度 (2023年12月31日)	当事業年度 (2024年12月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	86,652	142,090
有価証券	487	
関係会社短期貸付金	57,152	128,224
前払費用	1 1,357	1 1,356
その他	1 25,800	1 18,319
貸倒引当金	338	460
流動資産合計	171,111	289,530
固定資産		
有形固定資産		
建物	2,728	2,506
車両運搬具	4	2
工具、器具及び備品	626	581
土地	3,784	3,784
有形固定資産合計	7,144	6,874
無形固定資産		
ソフトウェア	563	866
その他	1	1
無形固定資産合計	564	867
投資その他の資産		
投資有価証券	3 91,722	92,134
関係会社株式	3 732,195	3 430,660
その他の関係会社有価証券	9,527	12,150
関係会社出資金	15,493	15,493
関係会社長期貸付金	181,749	96,350
繰延税金資産	8,637	
その他	6,945	6,707
貸倒引当金	2,636	2,346
投資その他の資産合計	1,043,635	651,149
固定資産合計	1,051,345	658,891
資産合計	1,222,456	948,422

(単位：百万円)

	前事業年度 (2023年12月31日)	当事業年度 (2024年12月31日)
負債の部		
流動負債		
関係会社短期借入金	176,680	143,584
1年内償還予定の社債		70,000
未払金	1 10,167	1 7,290
未払費用	1,136	1,077
未払法人税等		615
役員賞与引当金	52	53
株式給付引当金	402	86
契約損失引当金	8,784	
債務保証損失引当金	1,685	
その他	1 348	1 96
流動負債合計	199,257	222,805
固定負債		
社債	165,000	95,000
長期借入金	222,500	262,500
株式給付引当金	343	1,153
資産除去債務	863	863
繰延税金負債		3,648
再評価に係る繰延税金負債	844	844
その他	2,538	2,395
固定負債合計	392,090	366,405
負債合計	591,348	589,211
純資産の部		
株主資本		
資本金	74,609	74,609
資本剰余金		
資本準備金	76,541	76,541
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	320,500	320,500
繰越利益剰余金	141,209	132,645
利益剰余金合計	462,431	188,577
自己株式	24,600	26,195
株主資本合計	588,982	313,534
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	40,246	43,796
土地再評価差額金	1,880	1,880
評価・換算差額等合計	42,126	45,677
純資産合計	631,108	359,211
負債純資産合計	1,222,456	948,422

【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
営業収益		
受取配当金	81,025	88,714
経営支援料	11,461	2,638
不動産賃貸料	296	329
営業収益合計	1 92,782	1 91,683
営業費用	1, 2 27,371	1, 2 27,197
営業利益	65,410	64,485
営業外収益		
受取利息及び配当金	1 3,606	1 2,635
投資組合運用益	593	1,605
その他	1 472	1 198
営業外収益合計	4,671	4,439
営業外費用		
支払利息	1 488	1 2,738
社債利息	622	586
貸倒引当金繰入額	995	22
その他	1 635	1 906
営業外費用合計	2,742	4,254
経常利益	67,339	64,670
特別利益		
投資有価証券売却益	7,471	19,626
債務保証損失引当金戻入額		1 1,442
その他	0	32
特別利益合計	7,472	21,101
特別損失		
その他の関係会社有価証券評価損	7,440	
関係会社株式評価損	1,729	3 301,562
投資有価証券評価損	3,746	3,694
契約損失引当金繰入額	1 8,784	
債務保証損失引当金繰入額	1 1,440	
その他	919	511
特別損失合計	24,059	305,767
税引前当期純利益又は税引前当期純損失()	50,752	219,995
法人税、住民税及び事業税	2,814	9,494
法人税等調整額	7,746	10,671
法人税等合計	10,561	1,177
当期純利益又は当期純損失()	61,313	221,172

【株主資本等変動計算書】

前事業年度(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			利益剰余金			
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	利益準備金	その他利益剰余金	利益剰余金合計	
					別途積立金	繰越利益剰余金		
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
当期純利益又は当期純損失()							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
当期純利益又は当期純損失()		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

当事業年度(自 2024年 1月 1日 至 2024年12月31日)

(単位：百万円)

	株主資本							
	資本金	資本剰余金			利益剰余金			
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	利益準備金	その他利益剰余金	利益剰余金合計	
					別途積立金	繰越利益剰余金		
当期首残高	74,609	76,541		76,541	722	320,500	141,209	462,431
当期変動額								
剰余金の配当							34,443	34,443
当期純利益又は当期純損失()							221,172	221,172
自己株式の取得								
自己株式の処分			0	0				
自己株式の消却			18,238	18,238				
その他資本剰余金の負の残高の振替			18,238	18,238			18,238	18,238
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)								
当期変動額合計							273,854	273,854
当期末残高	74,609	76,541		76,541	722	320,500	132,645	188,577

	株主資本		評価・換算差額等			純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	土地再評価差額金	評価・換算差額等合計	
当期首残高	24,600	588,982	40,246	1,880	42,126	631,108
当期変動額						
剰余金の配当		34,443				34,443
当期純利益又は当期純損失()		221,172				221,172
自己株式の取得	20,006	20,006				20,006
自己株式の処分	173	173				173
自己株式の消却	18,238					
その他資本剰余金の負の残高の振替						
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)			3,550		3,550	3,550
当期変動額合計	1,594	275,448	3,550		3,550	271,897
当期末残高	26,195	313,534	43,796	1,880	45,677	359,211

【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 (2023年12月31日)	当事業年度 (2024年12月31日)
関係会社株式	732,195	430,660
その他の関係会社有価証券	9,527	12,150
関係会社出資金	15,493	15,493

上記のうち、関係会社株式430,660百万円には、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286,714百万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、DI社が統轄する海外事業からの超過収益力等を反映した価額で実質価額を算定し、また、超過収益力等を反映した実質価額は、事業価値から純有利子負債等を控除して算定しております。

当社は、同社の取得により計上した連結財務諸表上ののれんの年次の減損テストで算出された使用価値の金額を基礎として、DI社の事業価値の金額を算定しております。のれんの減損テストにおける使用価値の見積りには、連結財務諸表の「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、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、当事業年度において300,976百万円の関係会社株式評価損を計上しております。なお、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、翌事業年度以降において、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。

(未適用の会計基準等)

(リースに関する会計基準等)

- ・「リースに関する会計基準」(企業会計基準第34号 2024年9月13日)
- ・「リースに関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第33号 2024年9月13日)等

(1) 概要

企業会計基準委員会において、日本基準を国際的に整合性のあるものとする取組みの一環として、借手の全てのリースについて資産及び負債を認識するリースに関する会計基準の開発に向けて、国際的な会計基準を踏まえた検討が行われ、基本的な方針として、IFRS第16号の単一の会計処理モデルを基礎とするものの、IFRS第16号の全ての定めを採り入れるのではなく、主要な定めのみを採り入れることにより、簡素で利便性が高く、かつ、IFRS第16号の定めを個別財務諸表に用いても、基本的に修正が不要となることを目指したリース会計基準等が公表されました。

借手の会計処理として、借手のリースの費用配分の方法については、IFRS第16号と同様に、リースがファイナンス・リースであるかオペレーティング・リースであるかにかかわらず、全てのリースについて使用権資産に係る減価償却費及びリース負債に係る利息相当額を計上する単一の会計処理モデルが適用されます。

(2) 適用予定日

2028年12月期の期首より適用予定です。

(3) 当該会計基準等の適用による影響

「リースに関する会計基準」等の適用による財務諸表に与える影響額については、現時点で評価中です。

(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 (2023年12月31日)	当事業年度 (2024年12月31日)
短期金銭債権	10,161	16,789
短期金銭債務	8,855	6,512

2 偶発債務

前事業年度(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

当事業年度(2024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 Treasury Limited

(運転資金に係る資金借入枠 100百万米ドル)

15,818

OOHメディア・ソリューション社他計4社

1,323

計

17,141

3 消費貸借契約

前事業年度(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。

当事業年度(2024年12月31日)

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 (2023年12月31日)	当事業年度 (2024年12月31日)
貸出コミットメントの総額	21,230	46,547
貸出実行残高	7,228	13,802
差引額	14,001	32,744

(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 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
営業収益	92,782	91,683
営業費用	25,997	21,521
営業取引以外の取引高	3,796	3,444

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 2023年1月1日 至 2023年12月31日)	当事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)
給料及び手当	5,458	4,679
業務委託費	11,527	10,292
株式給付引当金繰入額	2,270	700
借用料	3,591	3,321
雑費	5,436	5,390

3 関係会社株式評価損

主として、子会社である Dentsu International Limited の株式について、帳簿価額に対し実質価額が著しく低下したことにより計上したものであります。詳細につきましては、「財務諸表等注記（有価証券関係）」に記載のとおりであります。

(有価証券関係)

子会社株式及び関連会社株式
前事業年度(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

当事業年度(2024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	297,718	267,762
関連会社株式	2,851	7,378	4,526
計	32,807	305,096	272,289

(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 (2023年12月31日)	当事業年度 (2024年12月31日)
子会社株式	686,755	385,591
関連会社株式	12,632	12,261
計	699,388	397,853

上表の「子会社株式」の内、主要な銘柄はDentsu International Limited(前事業年度587,690百万円、当事業年度286,714百万円)となっております。

当社は、同社に対する投資の評価に当たり、同社が統轄する海外事業からの超過収益力等を反映した価額で実質価額を算定しております。また、超過収益力等を反映した実質価額は、事業価値から純有利子負債等を控除して算定されております。連結財務諸表上「のれん」として計上されている当該関係会社株式に含まれる超過収益力を含む海外事業の使用価値の見積りの詳細については、「第5 経理の状況 連結財務諸表注記15. のれん及び無形資産 (3)のれんの減損テスト」をご参照ください。当社は、当事業年度において、同社株式の実質価額が著しく低下したと認められたことから300,976百万円の関係会社株式評価損を計上しております。

(税効果会計関係)

1 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	(単位：百万円)	
	前事業年度 (2023年12月31日)	当事業年度 (2024年12月31日)
繰延税金資産		
貸倒引当金	922	870
工具、器具及び備品	195	195
会社分割に伴う承継会社株式	15,500	15,500
未払費用	207	111
有価証券等評価損	150,650	233,083
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	3,693
その他	2,512	3,350
繰延税金資産小計	182,862	266,201
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額	754	3,693
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	154,770	246,016
評価性引当額小計	155,524	249,710
繰延税金資産合計	27,338	16,491
繰延税金負債		
その他有価証券評価差額金	17,987	19,717
その他	713	421
繰延税金負債合計	18,700	20,139
繰延税金資産(負債)の純額	8,637	3,648

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 (2023年12月31日)	当事業年度 (2024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 (2023年12月31日)	当事業年度 (2024年12月31日)
法定実効税率	31.0%	-
(調整)		
交際費等永久に損金に算入されない項目	1.0%	-
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	49.7%	-
評価性引当額の増減額	3.1%	-
前期納付差額	0.4%	-
その他	0.4%	-
税効果会計適用後の法人税等の負担率	20.8%	-

(注) 当事業年度は税引前当期純損失を計上しているため、記載を省略しております。

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、グループ通算制度を適用しており、「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)

(別途積立金の取り崩し)

当社は、2025年2月14日開催の取締役会において、会社法第452条および459条第1項に基づく定款の定めにより 別途積立金の取り崩しを行いました。

(1) 減少する剰余金の項目およびその額	別途積立金	230,000百万円
(2) 増加する剰余金の項目およびその額	繰越利益剰余金	230,000百万円
(3) 実施の目的	継続的な配当政策の実現を可能にするため	
(4) 効力発生日	2025年3月18日	

(保有株式の売却)

当社は、2025年3月3日付で保有する株式会社リクルートホールディングスの全ての株式(1,775,000株)を15,620百万円で売却しました。本件売却により、2025年12月期の個別財務諸表において、投資有価証券売却益15,087百万円を特別利益として計上する予定です。

【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	5,268	13	17	227	5,265	2,758
車両運搬具	11			1	11	9
工具、器具及び備品	5,399	65	246	110	5,218	4,637
土地	3,784 (2,725)		()		3,784 (2,725)	
有形固定資産計	14,464	78	263	339	14,279	7,405
無形固定資産						
ソフトウェア	758	452	5	147	1,205	338
その他	3				3	2
無形固定資産計	762	452	5	147	1,208	341

(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	2,975	687	855	2,806
役員賞与引当金	52	53	52	53
株式給付引当金	746	1,206	711	1,240
契約損失引当金	8,784		8,784	
債務保証損失引当金	1,685		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。

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175期（自 2023年1月1日 至 2023年12月31日）2024年3月28日関東財務局長に提出

内部統制報告書

事業年度 第175期（自 2023年1月1日 至 2023年12月31日）2024年3月28日関東財務局長に提出

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

2024年4月1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12号及び第19号の規定に基づくもの

2025年2月14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12号の規定に基づくもの

2025年3月3日関東財務局長に提出

四半期報告書及び確認書

第176期第1四半期（自 2024年1月1日 至 2024年3月31日）2024年5月14日関東財務局長に提出

半期報告書及び確認書

第176期中（自 2024年1月1日 至 2024年6月30日）2024年8月14日関東財務局長に提出

自己株券買付状況報告書

2024年4月10日、2024年5月14日、2024年6月13日、2024年7月11日、2024年8月8日、2024年9月10日、2024年10月15日、2024年11月8日関東財務局長に提出

訂正発行登録書(普通社債)

2024年2月14日、2024年4月1日、2025年2月14日、2025年3月3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
(株)電通東日本	12.8	正社員：62.5	(注)1	71.0	70.6	86.1
(株)電通ライブ	11.2	正社員：77.8	(注)1	70.4	71.0	69.2
(株)電通プロモーションプラス	23.6	正社員：61.5 有期雇用：0	(注)1	34.0	33.0	49.0
(株)CARTA HOLDING	17.4	82.8	(注)2	75.0	76.7	86.3
Septeni Japan(株)	26.4	-	-	85.3	85.6	-
Septeni Ad Creative(株)	18.2	-	-	-	-	-
(株)電通ダイレクト	33.3	-	-	72.7	80.1	49.1
(株)電通総研IT	6.1	75.0 100.0	(注)2 (注)3	86.8	86.6	90.1
(株)電通総研セキュアソリューション	7.2	50.0 81.8	(注)2 (注)3	78.5	77.2	90.6
(株)ミツエーリンクス	8.8	66.7 66.7	(注)2 (注)3	69.1	70.2	89.1
イグニション・ポイント(株)	14.4	管理職：20 スタッフ（管理職除く）：17	(注)1	75.0	71.0	91.0
(株)電通クリエイティブX (注)5	22.6	正規雇用労働者：70	(注)1	78.0	79.6	84.0
(株)電通PRコンサルティング	21.6	正社員：100	(注)1	70.9	79.1	71.8
(株)電通デジタルアンカー	-	正社員（契約社員含む）：50	(注)1	-	-	-
(株)電通北海道	-	総合職：100	(注)1	-	-	-
アイプロスペクト・ジャパン(株) (注)6	12.5	-	-	-	-	-
(株)電通クリエイティブフォース (注)7	46.9	-	-	-	-	-
(株)電通アドギア	27.6	0 50	(注)2 (注)3	-	-	-
(株)電通tempo	26.0	正社員：0	(注)1	79.0	80.0	34.0
(株)電通名鉄コミュニケーションズ	7.3	正社員：100	(注)1	102.6	82.6	67.8
(株)電通オペレーション・パートナーズ	42.9	-	-	-	-	-
(株)ザ・ゴール	25.0	100 100	(注)2 (注)3	-	-	-

- (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. 2025年1月1日付で(株)電通クリエイティブピクチャーズに社名変更しております。
6. 2025年1月1日付で(株)電通ジャパン・インターナショナルプランズに社名変更しております。
7. 2025年1月1日付で(株)電通クリエイティブフォース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

2025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 神 塚 勲

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 江 澤 修 司

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 林 健 太 郎

< 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2024年1月1日から2024年12月31日までの連結会計年度の連結財務諸表、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312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2024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。

Americas及びEMEA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697,052百万円（総資産の20%）を計上している。これには、Americas及びEMEAののれん（減損損失計上後）が、それぞれ569,614百万円及び101,978百万円が含まれている。</p> <p>会社は連結財務諸表注記「3.重要性がある会計方針（10）非金融資産の減損」に記載のとおり、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が高い方を採用し、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>当連結会計年度において、当該資産から生じる実際のキャッシュ・フローが予算に対して悪化しており、Americas及びEMEAののれんを含む資金生成単位グループについて減損の兆候が認められている。このため、会社は当連結会計年度末において、それぞれの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、Americas及びEMEAにおいてのれんの減損損失を57,091百万円及び153,071百万円を計上している。</p> <p>会社はAmericas及びEMEA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、経営者により承認された翌連結会計年度の予算を含む翌期以降5カ年の業績予想を基礎とする使用価値に基づき算定している。</p> <p>経営者が使用価値の算定に当たって基礎とした主要な仮定には、オペレーティング・マージン、売上総利益の成長率、継続成長率、割引率、正味運転資本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。これらの仮定は過去の実績、経営者により承認された事業計画等に基づく最善の見積りと判断により決定されているが、事業戦略の変更、市場環境の変化等により影響を受ける可能性があるため、不確実性を伴うものであり、経営者による見積りと判断が使用価値の見積りに重要な影響を及ぼす。また、割引率の見積りにおけるインプットデータの選択等には、評価に関する高度な専門知識を必要とする。</p> <p>以上から、当監査法人は、Americas及びEMEA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、Americas及びEMEA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。</p> <p>経営者が回収可能価額の算定に当たって基礎とした主要な仮定の適切性を評価するため、その根拠について経営者及び事業計画の責任者に対して質問をした。</p> <p>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。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・オペレーティング・マージンについて、過去の事業計画の達成状況及び差異要因を分析の上、経営者及び事業計画責任者と討議し、当該差異要因が当該仮定に適切に加味されていることを確認した。 ・売上総利益の成長率について、その合理性を確かめるために経営者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アナリストレポートの将来予測との比較分析を実施した。また、翌期の一部の顧客に係る売上総利益予算について関連資料と整合していることを確認した。 ・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。 ・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。 ・正味運転資本について、過去の月次推移分析結果と比較し、当該仮定の適切性を評価した。 ・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。

オフィスビルのリース契約に係る使用権資産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128,348百万円（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21,827百万円が含まれており、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、すなわち6,690百万円の減損損失を構造改革費用として連結損益計算書に計上している。</p> <p>経営者が使用権資産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、経営者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の監査人を関与させ、同監査人への指揮、監督及びその作業の査閲を含め、主として以下の監査手続を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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、経営者及び経営者が利用した専門家に対して質問した。 ・主要な仮定である基本サブリース料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。

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表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結財務諸表の監査を計画し実施する。監査人は、連結財務諸表の監査に関する指揮、監督及び査閲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2024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2024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ために、内部統制の監査を計画し実施する。監査人は、内部統制報告書の監査に関する指揮、監督及び査閲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

2025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 神 塚 勲

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 江 澤 修 司

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 林 健 太 郎

< 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2024年1月1日から2024年12月31日までの第176期事業年度の財務諸表、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2024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724社及び持分法適用会社76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430,660百万円、その他の関係会社有価証券12,150百万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48%を占めている。また、財務諸表注記（重要な会計上の見積り）に記載のとおり、当該関係会社株式の残高には、会社の海外事業を統括する非上場子会社であるDentsu International Limited(以下「DI社」という。)に対する投資286,714百万円（評価損計上後）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、DI社が統括する海外事業からの超過収益力等を反映した価額で実質価額を算定している。当事業年度末において、事業価値から純有利子負債等を控除して算定された実質価額が著しく低下していることから、取得価額との差額300,976百万円が関係会社株式評価損として計上されている。</p> <p>財務諸表注記（重要な会計上の見積り）に記載のとおり、会社は、DI社の取得により計上した連結財務諸表上ののれんの減損テストで算出された使用価値の金額を基礎として、DI社の事業価値の金額を算定している。当該のれんの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、売上総利益の成長率、継続成長率、割引率、正味運転資本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。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、DI社に対する投資評価の合理性が、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>連結財務諸表上ののれんとして計上されているDI社投資に含まれる超過収益力を評価するため、DI社投資の実質価額の算定に重要な影響を与えるAmericas及びEMEAの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「Americas及びEMEA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を検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

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。