

【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】 2026年3月26日

【事業年度】 第177期(自 2025年1月1日 至 2025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173期	第174期	第175期	第176期	第177期
決算年月	2021年12月	2022年12月	2023年12月	2024年12月	2025年12月
収益 (百万円)	1,085,592	1,246,401	1,304,552	1,410,961	1,435,245
売上総利益 (百万円)	976,577	1,119,519	1,144,819	1,201,647	1,197,530
営業利益又は損失 () (百万円)	241,841	117,617	45,312	124,992	289,212
親会社の所有者に帰属する 当期利益又は損失 () (百万円)	108,389	59,847	10,714	192,172	327,601
親会社の所有者に帰属する 当期包括利益 (百万円)	151,766	96,248	8,219	93,032	297,939
親会社の所有者に帰属する 持分 (百万円)	845,034	880,267	841,651	696,838	374,849
資産合計 (百万円)	3,720,536	3,741,427	3,634,401	3,507,260	3,206,787
1株当たり 親会社所有者帰属持分 (円)	3,088.16	3,329.62	3,182.97	2,684.57	1,444.02
基本的1株当たり当期利益 又は損失 () (円)	388.79	223.33	40.52	734.56	1,262.04
希薄化後1株当たり 当期利益又は損失 () (円)	387.11	221.96	40.52	734.56	1,262.04
親会社所有者帰属持分比率 (%)	22.7	23.5	23.2	19.9	11.7
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)	139,715	80,896	75,267	59,984	117,972
投資活動による キャッシュ・フロー (百万円)	262,226	24,346	146,297	30,908	2,856
財務活動による キャッシュ・フロー (百万円)	232,189	188,192	153,681	65,714	180,473
現金及び現金同等物の 期末残高 (百万円)	723,541	603,740	390,678	371,989	295,183
従業員数 (名)	64,832	69,066	71,127	68,102	67,454

- (注) 1. 第175期、第176期及び第177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. 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173期	第174期	第175期	第176期	第177期
決算年月	2021年12月	2022年12月	2023年12月	2024年12月	2025年12月
営業収益 (百万円)	34,897	61,651	92,782	91,683	93,634
経常利益 (百万円)	7,017	33,788	67,339	64,670	59,545
当期純利益又は当期純損失() (百万円)	122,940	3,547	61,313	221,172	377,902
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	270,165,354	270,165,354	265,800,000	265,800,000
純資産額 (百万円)	699,150	609,303	631,108	359,211	55,672
総資産額 (百万円)	1,177,686	1,046,010	1,222,456	948,422	507,558
1株当たり純資産額 (円)	2,555.03	2,304.69	2,386.74	1,383.86	214.46
1株当たり配当額 (内1株当たり 中間配当額) (円)	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)	440.98	13.24	231.90	845.41	1,455.81
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 (%)	59.4	58.3	51.6	37.9	11.0
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)	181	129	165	131	135
株主総利回り (比較指標： 配当込TOPIX) (%)	137.6 (112.7)	144.1 (110.0)	131.5 (141.1)	142.4 (169.9)	126.5 (213.2)
最高株価 (円)	4,465	5,060	4,960	4,910	3,808
最低株価 (円)	2,876	3,795	3,514	3,554	2,652

- (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. 第177期の1株当たり配当額については、無配当であるため記載しておりません。
7. 潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額については、第176期及び第177期は、潜在株式は存在するものの1株当たり当期純損失のため記載しておりません。
8. 第176期及び第177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 光永星郎が資本金10万円で日本広告株式会社を設立。
- 1901年 11月 日本広告株式会社社内に電報通信社を併設し、通信社としての業務を開始。
- 1906年 12月 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。
- 1907年 8月 株式会社日本電報通信社に日本広告株式会社を合併、同時に資本金を26万円に増資。
- 1936年 6月 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、広告取扱いを主な業務とするに至る。
- 1955年 7月 商号を株式会社電通に変更。
- 1967年 7月 東京都中央区築地一丁目11番10号に本店移転。
- 1973年 10月 資本金を11億5,200万円に増資。
- 1975年 12月 株式会社電通国際情報サービスを設立。
- 1984年 12月 資本金を23億400万円に増資。
- 1991年 10月 資本金を46億800万円に増資。
- 1994年 12月 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。
- 1995年 7月 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との合併により消滅)を発足。
- 1996年 4月 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を発足。
- 1997年 9月 資本金を55億2,960万円に増資。
- 1997年 11月 資本金を549億2,960万円に増資。
- 2000年 11月 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。
- 2001年 11月 東京証券取引所市場第一部に上場、資本金を589億6,710万円に増資。
- 2002年 11月 東京都港区東新橋一丁目8番1号に本店移転。
- 2004年 5月 株式分割を実施（普通株式1：2）。
- 2009年 1月 株券の電子化に伴い株式分割を実施(普通株式1：100)。
- 2013年 3月 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（同日付でDentsu Aegis Network Ltd.に商号変更）の全発行済株式を取得し、同社を完全子会社化。
- 2013年 7月 資本金を712億470万円に増資。
- 2013年 8月 資本金を746億981万円に増資。
- 2016年 3月 監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行。
- 2016年 7月 株式会社電通デジタル（現・連結子会社）を設立。
- 2016年 9月 米国のMerkle Group Inc.を買収。
- 2017年 1月 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（現・連結子会社）に改組改称し、新たに株式会社電通テックを設立。
- 2019年 1月 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化。
- 2020年 1月 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変更。同時に会社分割により広告事業を株式会社電通承継準備会社に承継させ、同社を株式会社電通に商号変更。
- 2020年 4月 米国のMerkle Group Inc.を完全子会社化。
- 2020年 9月 Dentsu Aegis Network Ltd.をDentsu International Limited（現・連結子会社）に商号変更。
- 2022年 1月 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）の事業開始。
- 2022年 1月 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し、同社を連結子会社化。
- 2022年 4月 株式会社電通テックを株式会社電通プロモーションプラスに商号変更。
- 2023年 3月 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。
- 2023年 3月 英国のTag Worldwide Holdings Ltd.を買収により完全子会社化。
- 2024年 1月 株式会社電通国際情報サービスを株式会社電通総研（現・連結子会社）に商号変更。
- 2026年 1月 株式会社電通プロモーションプラスと他のグループ3社を統合し、株式会社電通プロモーション（現・連結子会社）に商号変更。

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)電通名鉄コミュニケーションズ、(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(注)、(株)CARTA HOLDINGS、(株)セブテーニ・ホールディングス、(株)電通総研、(株)電通コーポレートワン

(注)2026年1月1日付で(株)電通プロモーションに社名変更しております。

<Americas>

主な企業は以下のとおりであります。

Dentsu Creative Advertising, LLC、Dentsu Creative, LLC、Dentsu International Americas, LLC、Carat USA, Inc.、iProspect.com, Inc.、Dentsu US, Inc.、Portman Square Acquisition Co.、Vizeum, LLC、Gyro, LLC、Merkle Group, Inc.、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 GmbH、Dentsu Aegis Network Central Europe Holding GmbH、Dentsu France、Aegis Finance、Dentsu Spain, S.L.U.、Aegis International Holding Company B.V.、Group Carat (Nederland) B.V.、Merkle Switzerland AG

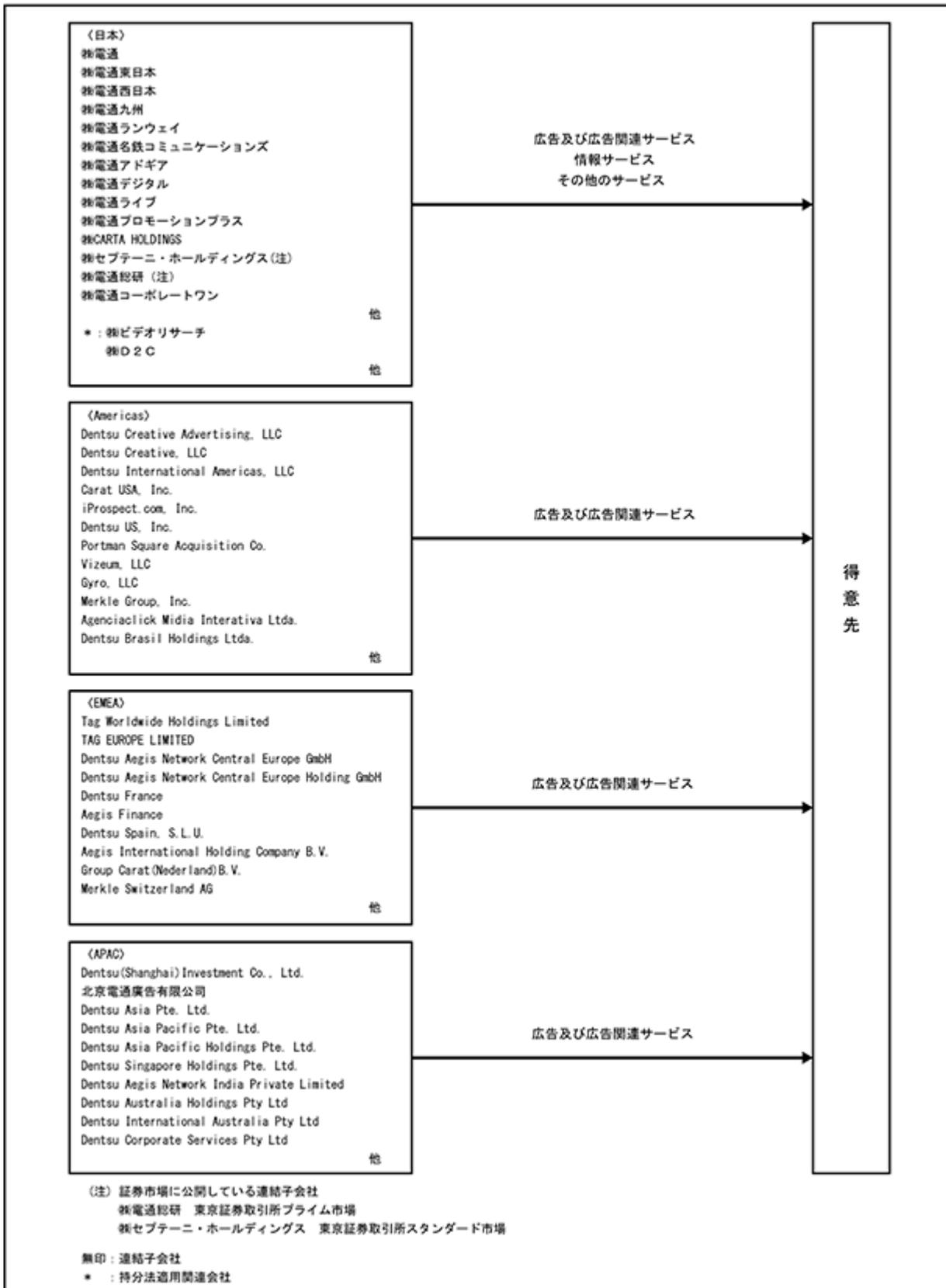
<APAC>

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 Pte. Ltd.、Dentsu Asia Pacific Pte. Ltd.、Dentsu Asia Pacific Holdings Pte. Ltd.、Dentsu Singapore Holdings 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
㈱電通名鉄コミュニケーションズ	愛知県名古屋市中区	96	日本	50.0		
㈱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(注) 7	東京都中央区	2,650	日本	100.0		
㈱電通プロモーションプラス (注) 8	東京都港区	1,000	日本	100.0		
㈱CARTA HOLDINGS (注) 9	東京都港区	1,614	日本	54.6		
㈱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	194百万 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	127百万 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	170百万 英ポンド	Americas	100.0 (100.0)		
Carat USA, Inc.	アメリカ合衆国 カリフォルニア	0百万 英ポンド	Americas	100.0 (100.0)		
iProspect.com, Inc.	アメリカ合衆国 マサチューセッツ	6百万 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	1,222百万 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)		
Vizeum, LLC	アメリカ合衆国 デラウェア	0百万 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	35百万 英ポンド	Americas	100.0 (100.0)		
Merkle Group, Inc.	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)		
Agenciatick Midia Interativa Ltda. (注) 4	ブラジル サンパウロ	49百万 英ポンド	Americas	100.0 (100.0)		
Dentsu Brasil Holdings Ltda.	ブラジル サンパウロ	34百万 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 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)		債務保証
Dentsu Aegis Network Central Europe Holding GmbH (注) 5	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)		

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 France (注) 4, 5	フランス共和国 パリ	82百万 英ポンド	EMEA	100.0 (100.0)		
Aegis Finance (注) 4	フランス共和国 パリ	83百万 英ポンド	EMEA	100.0 (100.0)		
Dentsu Spain, S.L.U. (注) 4	スペイン マドリッド	53百万 英ポンド	EMEA	100.0 (100.0)		
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	130百万 英ポンド	EMEA	100.0 (100.0)		
Merkle Switzerland AG (注) 5	スイス連邦 チューリッヒ	1百万 英ポンド	EMEA	100.0 (100.0)		
Dentsu (Shanghai) Investment Co., Ltd. (注) 4	中国 上海	89百万 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 Pte. Ltd. (注) 4	シンガポール シンガポール	38百万 英ポンド	APAC	100.0 (100.0)		
Dentsu Asia Pacific Pte. Ltd. (注) 5	シンガポール シンガポール	3百万 英ポンド	APAC	100.0 (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 Aegis Network India Private Limited (注) 4	インド ムンバイ	91百万 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	456百万 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	456百万 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	121百万 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)		役員の兼任
Dentsu International Group Participations Limited (注) 4, 5	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 Treasury Limited	英国 ロンドン	30百万 英ポンド	全社	100.0 (100.0)		債務保証
Dentsu International GPS Holdings Limited	英国 ロンドン	1百万 英ポンド	全社	100.0 (100.0)		
Dentsu International Finance	英国 ロンドン	0百万 英ポンド	全社	100.0 (100.0)		
Portman Square US Holdings Limited (注) 4	英国 ロンドン	180百万 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)		
その他629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65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、2025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. | 76,557百万円 |
| TAG EUROPE LIMITED | 22,516百万円 |
| Dentsu Aegis Network Central Europe Holding GmbH | 16,248百万円 |
| Dentsu France | 15,347百万円 |
| Merkle Switzerland AG | 13,550百万円 |
| Dentsu Asia Pacific Pte. Ltd. | 11,517百万円 |
| Dentsu International Group Participations Limited | 90,152百万円 |
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 | 223,740百万円 |
| | 経常利益 | 66,054百万円 |
| | 当期純利益 | 45,460百万円 |
| | 純資産額 | 113,782百万円 |
| | 総資産額 | 499,527百万円 |
7. (株)電通ライブの住所は、2026年1月1日付で東京都港区に移転しております。
8. (株)電通プロモーションプラスは、2026年1月1日付で(株)電通プロモーションエグゼ、(株)電通リテールマーケティング及び(株)電通tempoを吸収合併し、存続会社として統合後の新社名を「(株)電通プロモーション」としております。
9. (株)CARTA HOLDINGSについては、当社が2026年1月15日付で同社の株式を一部譲渡したことにより、当社の出資比率が48.4%に減少し、当社の持分法適用関連会社となりました。

5 【従業員の状況】

(1) 連結会社の状況

(2025年12月31日現在)

セグメントの名称	従業員数(名)
日本	23,874
Americas	12,819
EMEA	14,095
APAC	11,289
全社	5,377
合計	67,454

(注) 従業員数は就業人員数であります。

(2) 提出会社の状況

(2025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)
135	45.0	14.3	15,959,402

セグメントの名称	従業員数(名)
全社	135

- (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5,363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
21.7	無期雇用社員：100	79.2	79.2	

(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. 「 」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	14.4	94.0 (注)3	71.3	76.9	57.0
(株)電通デジタル	26.0	正社員：98.7 (注)1	77.7	77.5	83.0
(株)電通総研	6.5	76.5 (注)2 92.6 (注)3	74.6	75.8	63.8
(株)電通コーポレートワン	34.6	正社員：100 (注)1	57.4	66.0	76.2

(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6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6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) 中期経営計画の取り組みを継続

2025年2月に発表した中期経営計画において、当社グループの海外事業の業績回復が最も大きな課題であると位置付けました。その実現に向けて「不振ビジネスの見直しと経営基盤の再構築」「事業戦略のフォーカス」「株主価値・資本効率を重視した経営及び財務方針」を推進しております。最優先で取り組むべき収益性・競争優位性の回復に向けた中期的な取り組みに変更はなく、今後も継続します。一方で、事業環境の変化及び足許の業績を鑑み、中期経営計画については、具体的な戦略及び施策を更新し、一部の主要財務目標及び財務方針を見直しのため取り下げ、改めて設定いたします。

(2) 不振ビジネスの見直しと経営基盤の再構築

収益性の回復に向けて当社グループが継続して取り組んでいるのが、不振ビジネスの見直しと経営基盤の再構築です。

まず、累計投下資本が100億円超のマーケットのうち赤字が続くマーケットの見直しを進めており、2023年度より赤字が続いていた中国とオーストラリアにおける事業を、徹底したコスト効率化と報酬の見直しにより、調整後営業利益ベースで黒字に転換しました。いずれも2025年度通期では依然マイナス成長となりましたが、中国においてはオーガニック成長率が第3四半期以降プラスに転じ、収益の改善に貢献しています。不振ビジネスの見直しは最新の実績を基に継続して行っており、2026年度の赤字マーケットゼロという目標に向けて収益性回復の歩みを進めております。また、特定された不振ビジネスの一部は、既に縮小・撤退・売却プロセスを開始しており、進捗については適切なタイミングで速やかに公表いたします。

経営基盤の再構築として、2027年度に年間500億円規模のコスト削減を目指しており、東京とロンドンに分散・重複していた本部機能の見直し、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、AIやアウトソーシングの活用も含めた効率化を進めております。具体的には750件の施策を立ち上げ、2026年1月時点でそのうち8割以上が実行中又は実行済のステータスとなっております。この結果として、2025年度に年間約140億円のコスト削減を実現し、2026年度は追加で年間約280億円のコスト削減を実現する見込みです。また、以前より進めてきた資本構造の簡素化を継続して推進し、2021年1月時点では海外事業において1,000以上あった法人を2026年1月時点で半分まで削減いたしました。この取り組みは2026年度も継続し、更なる効率化と同時にクライアントに迅速に価値を提供できる組織の実現を進めます。

(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「Integrated Growth Solutions（インテグレートド・グロース・ソリューション）」です。中期経営計画においては、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ており、各マーケットで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。

マーケット戦略においては、スケールとユニークな事業アセットがある日本・米国への注力を特に進めております。

当社グループの売上総利益の約4割を占める日本においては11四半期連続の成長を実現できています。2026年度においても引き続き堅調な成長を見込んでおり、グループ全体を牽引するマーケットとして、さらなる競争力の強化を行ってまいります。

2025年度はマイナス成長となった米国については、メディアをコアとした成長を目指してデータ&テクノロジー領域でのツール開発やAI活用等の内部投資を進めております。また、CXM事業の業績回復に向けパイプライン（見込み案件）の受注率改善等を進めており、2025年度の第3四半期及び第4四半期での回復基調から、2026年度は米国のCXM事業が2022年度以来のプラス成長に回帰することを予想しています。

海外事業においては、コアとなるメディア領域の付加価値向上に向けた取り組みを進めており、海外3地域の売上総利益の過半を占めるメディア事業の2025年度のオーガニック成長はプラスとなりました。クリエイティブ事業、CM事業では厳しい事業環境が続く地域もありますが、両事業においてメディアとの親和性が高い領域のケイパビリティ強化を継続していきます。

将来の柱となる事業創出の取り組みも並行して進めており、ビジネストランスフォーメーション（BX）に加え、これまで主に日本事業の中でビジネスを行ってきたスポーツ&エンターテインメント事業のグローバル展開を2025年度より本格的に開始しました。2026年度も大規模スポーツイベント等のビジネス機会が複数控えており、戦略的な事業拡大を進めてまいります。

(4) 株主価値・資本効率を重視した経営及び財務方針

大幅な減損損失の計上により財務基盤が影響を受けたことを踏まえ、従来に増して規律ある財務方針の下で事業の管理・運用を行います。必要となる資金の規模を厳密に見極め、資本と負債のバランスなどを慎重に管理し、財務の健全性を改善してまいります。

その上で、キャピタルアロケーション（資本配分）においては、収益性及び競争優位性の回復に向けて、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継続して優先してまいります。一方で、買収などの投資については、一層厳格なリスク管理の下で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。

株主還元については、誠に遺憾ながら、2025年度は中間配当に続いて期末配当も無配とし、2026年度の年間配当予想も無配としました。今後、重点マーケット・領域への経営資源の集中や、経営基盤の再構築及び不振ビジネスの見直しにより、競争優位性及び収益性の回復を進め、EPS（1株当たり当期利益）の向上とTSR（株主総利回り）の最大化を図るとともに将来的な復配に向けた取り組みを推進します。

(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・モデルの適切かつ効率的な運用に向けて、グループ横断でのガバナンス体制の構築、地域ごとの意思決定に対する監督機能の強化、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は、取締役会、監査委員会等でも定期的に確認しております。

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に関する独占禁止法違反による当社の起訴を受け、dentsu Japanでは、問題の再発防止のために役員・従業員一同が意識行動改革へ取り組み、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。そして、2025年1月からは、それまでの取り組みを発展させ、従業員調査や外部アドバイザー評価などを通じて確認された課題への対応を進めております。

当社は、2025年1月30日に東京地方裁判所より有罪判決を受け、同年7月31日に東京高等裁判所より控訴棄却の判決、同年12月10日に最高裁判所より上告棄却の決定を受領いたしました。当社は、これらの判決及び決定を厳粛に受け止め、意識行動改革を始めとしたガバナンスと内部統制の向上への取り組みを更に進めて、適切な業務プロセスに基づいた事業運営及び企業活動を行ってまいります。

(6) その他の課題

当社は、当事業年度の個別決算において、海外事業の持株会社となるDentsu International Limitedの株式に実質価額の著しい低下が確認されたこと、また、同社傘下の海外子会社において貸付金の回収リスクが高まったことから、当事業年度の個別財務諸表において、関係会社株式評価損286,714百万円及び貸倒引当金繰入額171,858百万円を計上いたしました。

その結果、当社は、当事業年度の個別財務諸表において債務超過の状況となり、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせる状況が存在しておりますが、当事業年度末における資金残高の状況や多様な資金調達手段、グループ全体の資金繰り等の観点から、当社及び当社グループの事業活動において継続性に関する懸念はなく、継続企業の前提に関する重要な不確実性は認められないと判断しております。

2 【サステナビリティに関する考え方及び取組】

(1) 電通グループにとってのサステナビリティ

電通グループのサステナビリティとは、パーパスに掲げる社会や企業の持続的な発展を実現することです。2025年6月、変化する社会情勢を見据えたより強固な経営基盤構築を目的に、当社グループは「2030サステナビリティ戦略」を経営方針B2B2Sの実行プランと位置付けた「2030価値創造戦略」に改訂し、インテグリティ、ピープル&カルチャー、イノベーション、環境、の4つをマテリアリティとしました。マテリアリティに取り組むことが、サステナビリティ推進の戦略です。

2030価値創造戦略

パーパス	an invitation to the never before. 私たちは、多様な視点を持つ人々とながら、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	「人起点の改革」の最前線に立ち、社会にポジティブな動力を生み出す			
実現したい社会	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 価値創造戦略	事業を通して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			
マテリアリティ	INTEGRITY インテグリティを 最優先に仕事に 取り組む	PEOPLE&CULTURE 多様なプロフェッショナルの 掛け算により新たな 価値を生み出し続ける	INNOVATION クリエイティビティと テクノロジーの力で 新しいアイデアを創る	ENVIRONMENT 環境に関わるリスクと 機会、レジリエンスを事業戦 略に組み込む

マテリアリティは、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したものであります。策定の過程では、当社グループの現状と将来を見据えた経営戦略やビジネスモデル、グループリスク委員会が管理するグループ経営上のリスク項目、さらには取締役会やサステナビリティ関連会議資料等、SASBをはじめとする情報開示基準などを分析対象としております。マテリアリティ策定過程の詳細については、HPをご覧ください。

<https://www.group.dentsu.com/jp/philosophy/materiality.html>

外部環境を踏まえたマテリアリティと企業価値との関連性については、下記の通りであります。

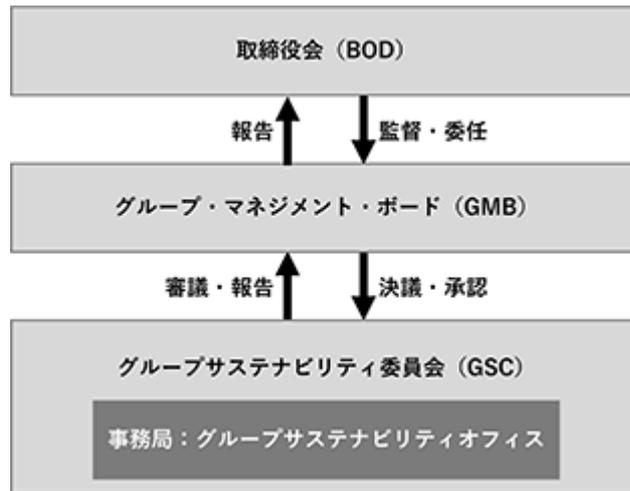
外部環境	マテリアリティ	特定理由(リスクと機会)	企業価値との関係性
ビジネスの前提や課題の変化、変わりゆく生活者のニーズなど「事業競争環境の激化」 社会や消費に対する価値観の変化、社会課題の増加などますます高まる「人起点の重要性」	インテグリティ	社会をはじめすべてのステークホルダーに対して、企業倫理とコンプライアンスを順守し、インテグリティを実践することは、電通グループが企業活動を行う上での大前提です。人権尊重やデータプライバシーの保護、サイバーセキュリティへの社会的要請も高まっています。コーポレート・ガバナンスやリスクマネジメントの進化に取り組むことで、これらの責任を果たし、価値創造の強固な基盤をつくります。	経営リスク低減 中長期の価値創造
	ピープル&カルチャー	電通グループの競争力の中核は、人的資本であり、その不足は大きなリスクです。ユニークで優秀な人財を採用、育成し、働く環境を整えることは、従業員の持てる力を最大限に引き出し、多様なプロフェッショナルの掛け算を実現して、新たな価値を生み出します。これは、クライアントや社会に対してより優れたサービスを提供することに直結し、当社グループと業界を活性化させ、株主・投資家の期待に応えることにつながります。	短期パフォーマンス向上 経営リスク低減 中長期の価値創造
	イノベーション	電通グループのパーパス及びビジョンは、クライアントと社会に対して今までにないアイデアやソリューションを提供し、変革を起こしていくことです。さまざまなステークホルダーと協創し、業界や社会に対してソートリーダーシップを発揮し、新しいアイデアの実現のために投資をすることで、困難な社会課題の解決に向けたイノベーションを牽引する存在になっていきます。	短期パフォーマンス向上 中長期の価値創造
	環境	環境は、私たちのバリューチェーン全体に深刻な影響を与える課題です。環境に関わるリスクと機会を把握し事業戦略に組み込むことは、電通グループが持続的に企業価値を向上させるための重要なテーマです。積極的に取り組むことで、ビジネス機会を捉え市場における私たちの新たな競争優位を生み出すことや、レジリエンスや経営効率の向上につながります。	経営リスク低減 中長期の価値創造

2030価値創造戦略の進捗と、各マテリアリティの取り組みの状況は、グループサステナビリティ委員会（GSC）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。

ガバナンス

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



・取締役会(BOD)

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

・グループ・マネジメント・ボード（GMB）

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

・グループサステナビリティ委員会（GSC）

当社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、執行機関としてグループ・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おります。

当社グローバル・チーフ・サステナビリティ・オフィサーを議長とした同委員会は、当社グローバルCEO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、重要な経営戦略の1つである「2030価値創造戦略」の進捗や、米国を除く当社の役員報酬制度の構成要素となっている温室効果ガス（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しております。また、人権のテーマは常設議題として取り扱っております。

< 2025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
	曽我有信	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

2025年度において取締役会とグループサステナビリティ委員会にて審議・議論された議題は以下の通りであります。

BOD (3回)	・サステナビリティ報告(2024年度の進捗と2025年度の優先課題)
	・世界情勢を見据えた電通グループの対応について
	・サステナビリティ戦略の改訂
GSC (2025年度は4回開催)	・2030価値創造戦略のアップデート、KPI/アクションプランの進捗確認
	・第三者評価機関による評価の現状分析と改善のための取り組み
	・従業員エンゲージメントの向上
	・AIとサステナビリティ

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価値創造戦略」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、マテリアリティ毎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価値創造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2025年度の進捗は以下の通りであります。

マテリアリティと スポンサー	ゴールイメージ	アクションプランとKPI
<p>インテグリティ</p> <p>グローバル・チーフ・ガバナンス・オフィサー</p> <p>曾我有信</p>	<p>インテグリティを最優先に仕事に取り組む</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・研修：受講を促進する運用の整備と、各テーマのコンテンツ新規制作・更新を行う。 ・窓口：相談・通報窓口に、6テーマに精通した専門人材が対応する運用体制を確立する（SpeakUp@dentsu等）。 ・第三者評価：6テーマに関する取り組み状況の情報開示を充実し、評価向上・認証獲得を達成する（又は重要な不備のない状態の維持・改善を行う）。
<p>ピープル&カルチャー</p> <p>グローバルCHRO</p> <p>谷本美穂</p>	<p>多様なプロフェッショナルの掛け算によって新たな価値を生み出し続ける</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・様々なバックグラウンドや専門性、アイデアを持ったプロフェッショナルで組織を構成する（KPI：女性リーダー比率、目標値：26.9%）。 ・各プロフェッショナルの成長を促し、更にコラボレーションを通じて専門性が掛け合わさる環境を作る（KPI：主要ロールの後継者準備率、目標値：100% / KPI：成長スコア、目標値：66）。 ・皆がお互いの違いを尊重し合いながら、エンゲージメント高く働ける職場を実現する（KPI：エンゲージメントスコア、目標値：66 / KPI：リスペクトスコア、目標値：77）。
<p>イノベーション</p> <p>グローバル・プレジデント-グローバル・ブラクティス</p> <p>ジーン・リン</p>	<p>クリエイティビティとテクノロジーの力で未来のアイデアを創る</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・社会の明るい未来のための投資と研究開発を推進する。 ・SDGs関連のビジョンや提案、社会の未来のためのリサーチを通じ、ソートリーダーシップを示し社会変革へと行動喚起する提案を行う。 ・パートナーシップやエコシステムのインキュベーションを推進する。
<p>環境</p> <p>グローバル・チーフ・サステナビリティ・オフィサー</p> <p>北風祐子</p>	<p>環境に関わるリスクと機会、レジリエンスを事業戦略に組み込む</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・2030年までにScope 1 + Scope 2 の温室効果ガス（GHG）絶対排出量を2019年比で46.2%削減する。また購入した製品・サービス、出張、雇用者の通勤から発生するScope 3 のGHG絶対排出量を2019年比で46.2%削減する。 ・2040年までにバリューチェーン全体におけるGHG絶対排出のネットゼロを達成する。 ・2030年までに再生可能エネルギー比率を100%にする。 dentsu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、RE100に準拠しています。

2025年度の進捗

インテグリティ：

- ・研修：コンテンツを新規制作・更新し、全従業員向け研修を実施（一部テーマは計画立案中）
- ・窓口：専門人材が対応する運用体制を継続／通報件数・重大インシデント有無等を定期確認
- ・第三者評価：評価の向上又は維持を確認／ギャップ整理を実施

ピープル&カルチャー：

- ・女性リーダー比率(米国を除く)：25.4%（当社グループが定める等級において、日本ではJapan Job Level 55以上、海外ではJob Level 55以上をリーダーと定義しております。なお、日本におけるリーダーの定義は2025年度に改定されております。）
- ・グループ・エグゼクティブ・マネジメントの後継者準備率：100%（緊急カバーを含む）
- ・Check In (CI) サーベイの[成長]スコア：スコア維持（目標達成）
- ・Check In (CI) サーベイの[エンゲージメント]スコア：スコア維持（目標達成）
- ・Check In (CI) サーベイの「リスペクト」スコア：2ポイント上昇（目標達成）

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と研究開発：6件
- ・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：（件数非公開）
- ・社会の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：9件

環境

- ・GHG Scope 1 + 2 排出量：10,937tCO2e（基準年比69.6%削減）
- ・GHG Scope 3 排出量：308,783tCO2e（基準年比43.0%削減）
- ・再生可能エネルギー比率：86.4%

(2) 気候変動への対応

当社グループは、気候変動を含む環境に関わるリスクと機会、レジリエンスを事業戦略に組み込み、将来にわたって安定的な事業成長を実現することを目指しております。そのためGHG排出量ネットゼロ目標を掲げ、2024年10月には短期・長期の目標がSBTiの企業ネットゼロ基準に照らしてSBTi認定を受けました。この目標を確実に達成するため、2025年度は国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）が示したIFRSサステナビリティ開示基準 IFRS S2号（気候関連開示）を参照して分析・報告を行い、その結果を踏まえて2025年9月には「ネットゼロ実現に向けた移行計画」を策定・開示しました。詳細は、電通グループ「気候関連レポート2025」、及び「ネットゼロ移行計画」をご覧ください。

<https://www.group.dentsu.com/jp/sustainability/common/pdf/climate-related-report2025.pdf>

<https://www.group.dentsu.com/jp/sustainability/common/pdf/net-zero-transition-plan2025.pdf>

気候変動に関するガバナンス

気候変動は、「2030価値創造戦略」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

「電通グループ環境方針」は気候変動がもたらす環境影響（資産やサプライチェーンへの物理的リスク、規制変更による事業運営の移行リスクなど）を軽減するための取組方針を定めております。その根底には、グローバルに事業を展開する当社グループの、世界各地の環境関連法規制の遵守に対する強い責任があります。本方針は、私たちの事業のパーパスである新しいソリューションの創造と、クライアントと社会の持続的な成長を支えるものであります。詳細は当社ウェブサイト「電通グループ環境方針」をご覧ください。

<https://www.group.dentsu.com/jp/about-us/common/pdf/environmental-policy.pdf>

1-1 事業及びバリューチェーン全体の気候リスク・機会の評価

当社グループでは、気候変動が短期・中期・長期的に当社グループの事業にインパクトを与えるものと想定し、クライアント、サプライヤー、生活者、その他の主要なステークホルダーに影響が及ぶ可能性があると考えております。このため、当社グループの性質、規模、複雑性に見合った方法で、入手可能な合理的かつ裏付け可能なあらゆる情報を用い、バリューチェーンの上流・下流へのインパクトも考慮して、1.5 目標に沿ったシナリオ（2050ネットゼロ排出）、無秩序な移行シナリオ（移行遅延）、物理的リスクが最も高いシナリオ（現行政策）、を気候シナリオとして気候リスクの評価を行っております。

採用したシナリオは以下の通りであります。

	物理的リスク		移行リスクと機会	
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CO ₂ 排出量が3倍になると想定した「現状維持」の軌道をたどる。今世紀末までに気温が3.8 以上上昇する想定。	現行政策シナリオ	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。
中程度炭素排出シナリオ			移行遅延シナリオ	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、アクションのレベルは国や地域によって異なる。今世紀末までの気温上昇は2 未満と想定。
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。	2050ネットゼロ排出シナリオ	厳しい気候政策、イノベーション、2050年までの温室効果ガス（GHG）ネットゼロ排出達成により、今世紀末までの世界全体の気温上昇が1.5 以内に抑えられる。

またシナリオ分析では、気候関連のリスクと機会が、以下の時間軸において電通グループの事業にどのようなインパクトを与えるかを検討しました。

- ・ **短期**：2025～2029年。短期的な事業リスクと即時的な方針変更を想定。
- ・ **中期**：2030～2039年。市場の期待の変化、生活者の行動の変化、技術革新、カーボンプライシング、当社グループのサプライチェーン全体における脱炭素化への取り組みなど、移行によるインパクトの多くなると見込まれる期間を想定。
- ・ **長期**：2040～2050年。経済の構造的な変化、物理的な気候リスク、事業環境を根本的に変える可能性のある抜本的な脱炭素化への軌道を想定。

下表は、さまざまな気候シナリオの下で、各気候リスクと機会に割り当てられた財務的インパクトと評価の結果をまとめたものであります。これらのインパクトと評価が、特に時間軸が短期（2025～2029年）から長期（2040～2050年）にどう変化するかについても示しております。

リスク/機会の区分：

		区分	財務的基準 値 (調整後営業利益)
		極大	181億円超
		大	91～181億円
		中	45～91億円
		小	18～45億円
		軽微	18億円未満

事業及びバリューチェーン全体の気候リスク/機会の評価：

財務的インパクト（十億円）								
ネットゼロ （1.5）			移行遅延 （2.0）			現行政策 （3.0）		
短期 （2025- 2029年）	中期 （2030- 2039年）	長期 （2040- 2050 年）	短期 （2025- 2029 年）	中期 （2030- 2039年）	長期 （2040- 2050 年）	短期 （2025- 2029年）	中期 （2030- 2039 年）	長期 （2040- 2050 年）

物理的リスク

長期的な気温の変化によるエネルギーコストの増加	-0.01	-0.02	-0.03				-0.01	-0.03	-0.06
従業員の就労能力に影響を及ぼす異常気象による収益の損失	-0.25	-0.91	-1.61				-0.37	-1.36	-2.98

移行リスク

世界経済の変動による収益の減少	-1.6	-4.9	-5.7	-1.5	-6.5	-9.2	-1.5	-6.1	-13.6
サステナビリティを軸とするサービスの需要を満たせない状況	-0.2	-0.5	-0.7	-0.2	-0.5	-0.6	-0.2	-0.4	-0.5
生活者の行動の変化に対するクライアントの不適合	-0.7	-2.6	-6.0	-0.6	-2.2	-5.1	-0.5	-1.7	-3.5
炭素税及び他の気候規制 コスト	-2.9	-5.2	-4.9	-2.2	-3.9	-4.4	-1.7	-2.4	-2.4

移行機会

低炭素移行期における新たな市場への参入	0.1	0.1	3.3	0.0	0.0	5.2	0.0	0.0	0.0
サービスの排出原単位を減らす新しい技術の採用	0.0	9.3	0.0	0.0	4.3	0.0	0.0	3.1	3.2

特定したリスクが電通グループのビジネスモデルに及ぼす影響及びリスクの詳細と、その緩和策については、電通グループ「気候関連レポート」をご覧ください。

<https://www.group.dentsu.com/jp/sustainability/common/pdf/climate-related-report2025.pdf>

1-2 ネットゼロ実現に向けた移行計画

上記のようなシナリオの元、2030価値創造戦略のKPIとなっているGHG排出量の削減と再生可能エネルギー使用比率100%を確実に達成するため、「ネットゼロ移行計画」を策定しております。今後はこの計画に則り、各地域・マーケットにおいて優先度の高い課題から順次実行に移していく予定であります。詳細は、電通グループ「ネットゼロ移行計画」をご覧ください。

(<https://www.group.dentsu.com/jp/sustainability/common/pdf/net-zero-transition-plan2025.pdf>)

リスク管理

気候変動に関連したリスクは、サステナビリティ関連のリスクと機会の一つとして前述のサステナビリティ全般のリスク管理において統合的に管理しております。

目標と実績

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り組めます。

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

1-1 気候変動に関する目標と実績

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に基づく短・長期的なGHG排出削減目標値は、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 3 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%にすることにコミットしております。

2025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。なお、(株)電通グループの経営支配力が及ぶ日本国内・海外連結子会社（「電通グループ」）を対象としております。従業員数・拠点の利用形態等により影響が軽微と判断できる連結子会社は対象外としております。

GHG排出量（tCO2e）

	2030年 （連結目標値）	2019年 （基準値）	2025年実績	2025年 （対基準値）
Scope 1 + 2	基準値に対して 46.2%削減	36,017	10,937	69.6%
Scope 3		542,029	308,783	43.0%
Scope 1 + 2 + 3		578,046	319,720	44.7%

（注）1．マーケット基準は、Scope 2 について適用しております。

2．2025年実績に含まれるScope 1、Scope 2 及びScope 3 の各合計数値については、KPMGあずさサステナビリティ株式会社による第三者保証を取得しております。HP

(<https://www.group.dentsu.com/jp/sustainability/common/pdf/third-party-assurance.pdf>)

再生可能エネルギー使用量(kWh)

2030年 （連結目標値）	2025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
	57,927,048	50,035,845	86.4%

（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、当社グループも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。

1-2 事業における取り組み

上記の方針に基づく2025年度の主な事業の取り組みは、以下の通りであります。

日本の広告・マーケティング業界におけるカーボンカリキュレーターの開発を開始

2023年、当社グループは国内広告業界標準の温室効果ガス（GHG）排出量可視化と削減を目指す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（DIM）」を立ち上げました。2025年には、一般社団法人 日本広告業協会（JAAA）、一般社団法人 日本アド・コンテンツ制作協会（JAC）、一般社団法人 日本イベント産業振興協会（JACE）とともに、日本の広告・マーケティング業界における炭素削減を目指し、広告制作やイベント等の広告に関わる炭素（カーボン）排出量を可視化・算出する「カーボンカリキュレーター」の共同開発に参画しました。現在、国際的な算定基準や国内外の実務に基づいて設計を進めており、今後は精緻化と実証を重ねながら、業界全体での実運用を目指します。

サステナビリティに配慮したイベントの実現を支援するワークショップの試験運用を開始

株式会社電通ライブは、株式会社丹青社、株式会社乃村工藝社、株式会社博報堂プロダクツ、株式会社ムラヤマの5社で構成される「サステナブルイベント協議会」を立ち上げ、イベント業界におけるサステナビリティ促進と業界全体のリテラシー向上を目的に活動してきました。2025年度は、イベントに関わる全ての人々にサステナビリティに配慮したイベントについて考えるためのオリジナル・ワークショップツールを開発し、イベント業界全体のサステナビリティ推進に貢献しました。詳細はプレスリリースをご覧ください。
<https://www.dentsulive.co.jp/ss/2025/05/20250508.pdf>

国内グループ8社で企業間の資源循環で地域と企業の成長促す「産業共生コーディネーション」サービスの提供開始

株式会社電通と国内電通グループ8社（株式会社電通総研、株式会社電通ライブ、株式会社電通北海道、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、株式会社電通沖縄、株式会社電通名鉄コミュニケーションズ）は、企業と地域のサーキュラーエコノミーを支援する「産業共生コーディネーション」の提供を開始しました。これは、BtoB企業が排出する廃棄物や副産物を資源として相互活用する異業種間の連携機会を特定・マッチングし、企業成長と地域経済の活性化の実現を支援するものであります。「産業共生」の実現に向けて特につまづきやすい「共生機会の特定」や「マッチング」に関して、国内電通グループ各社のサーキュラーエコノミーやビジネスコンサルティングの専門人財の経験を生かして支援し、社会全体での循環型経済の実現を目指します。詳細はプレスリリースをご覧ください。

<https://www.dentsu.co.jp/news/release/2025/0724-010919.html>

(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り組み

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います。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）」に注力しております。

この経営戦略と関連する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です。これは当社グループならではの「統合」されたソリューションの提供に不可欠なものであります。そしてもう一つは、従業員一人ひとりがインテグリティを持ちチームに前向きに貢献しようとする意識、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。

・人事ミッションと戦略概要

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。人事リーダーシップチームで議論し確立したものが、「1つのチームになり、仲間の力を引き出す」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。

この基本戦略のもと、2025年度には特に優先的に投資する領域を定め、グローバルリーダー人財育成、インテグレートド・グロース・ソリューション（IGS）領域のケイパビリティ強化、AIを活用した生産性向上といった領域を加速させてきました。これらの投資により、当社グループならではの「人の可能性の拡張」を推進してまいります。

・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成長をドライブできるかが重要であります。組織が発揮できる能力は、それを率いるリーダーの行動が与える影響により、大きく異なると考えるためです。

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

） dentsu Leadership Attributes

「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・定義しています。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財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。2025年度にはdLAを各種人事制度に組み込み、人財選定・評価・育成の指針として活用を推進しつつ、グローバルで社員への浸透活動を行いました。

） 人財を見極め、育てるためのディスカッション

今後のリーダー人財候補者の特定・育成に向けては、dLAに基づいた「People Discussion」（人財についてレビューし、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3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更に広げ、仕組みとして定着させることができました。この活動の結果、2025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（緊急カバー含む）を担保しております。また各部門における有力人財の可視化、後継者候補の選定を行うとともに、育成投資について議論を推進し、人財パイプラインの強化を行っております。

この活動が定着してきたことで、人財を見極めるプロセスにリーダーシップの観点を、グループ一貫して反映させることができました。これにより、業績とリーダーシップの両面からの人財評価・育成を実現しつつあります。

） 高ポテンシャル人財、戦略領域人財への投資

People Discussionを通じて可視化された人財に対してはそのポテンシャルを最大化すべく、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、重点人財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、本年度は重点地域である日本人財のグローバル活躍を支援する、新たな育成プログラムを立ち上げました。また、将来のグループ経営層の育成を目指した人財の配置・派遣計画も推進しております。また、経営戦略として掲げるIGSの提供力強化を目指し、特に海外各地域でのケイパビリティ強化を推進しました。地域・市場ごとに異なる顧客状況、ケイパビリティ成熟度に応じ、ローカライズした投資を行っています。

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）の共通化に向けた取り組みが進捗しています。これにより、グループ内で「リーダー層」として定義されるべき人財を可視化し、そこから得られるデータによって人財育成課題をさらに明確化することができました。この基盤を継続して固めていくことで、地域や個社を超えた人財の流動化を促進し、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、経営戦略やメッセージの明確性・透明性などの項目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しました。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。

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・海外とも経年で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を検討し、対面での社員交流機会も増やしております。ワンチームとなって能力を最大限発揮するには、生産性の高い働き方を志向し、テクノロジーも取り入れた新しい方法を積極的に取り入れる姿勢も欠かせません。日常業務へのAI活用を通じた現場レベルでの学びやアイデア創発の支援は、引き続き重視してまいります。

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・活動のペースを保ちつつ、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。2025年度は当社を中心とした日本におけるHRBP活動を本格化し、サービスの幅を広げてきました。引き続き人事パートナーリングの範囲を広げつつ、日本における機能の定着化を図ります。

) 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、過去数年で統一データテンプレートの開発と各社導入を進め、徐々にデータベースを確立してまいりました。これにより、2025年度の各種人事KPIモニタリングの精度の向上、開示情報の拡大を実現することができました。今後は、グループ単位での戦略的な意思決定に寄与できる情報基盤への活用に向けて、データの精度とカバー範囲を継続的に向上させてまいります。

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。2025年度は海外地域において、AIをプロセスに組み込んだ効率化、従業員からの問い合わせへのチャットボット活用などに取り組みました。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・ボード並びに取締役会に定期的に報告しております。

2024年より、グループ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の各CEOをグループリスク委員会の委員に加えました。また、グループ・マネジメント・ボード傘下に4つの地域別リージョナル・ガバナンス委員会を設置し、各地域におけるリスク、コンプライアンス及び内部統制等の管理を行っております。リスクについては、グループリスク委員会が、4つのリージョナル・ガバナンス委員会を活用して、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。さらに、グループ・マネジメント・チームから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。

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・レジスターを更新しました。その後、2025年のリスク・レジスターの更新においては、ブランディングとレピュテーション・リスクを新たに認識しました。

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」、「ブランディングとレピュテーション」、「2030価値創造戦略目標の未達」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、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んでまいります。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も取り組めます。

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おります。そして、そ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、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、業界内外での競争環境の激化等によって当社グループのポジションも相対的に変化していく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、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、戦略目標や財務目標を達成できず、市場シェアの喪失、協賛権・放送権並びにコンテンツの価値の低下、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2024年1月、クライアントに提供するサービスと価値を最大化するためのフレームワークである「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、事業環境の急速な変化に構造改革が追いつかない場合、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。

ブランディングとレピュテーション

当社グループは、ネガティブなメディア報道、ソーシャルメディア上のスキャンダル、広報上の失敗などをブランディングとレピュテーションに係るリスクとして認識し、その影響や対応について検討しております。

しかしながら、その影響が継続することにより、当社グループのブランドイメージが毀損する場合、クライアントからの信頼喪失、収益減少、従業員のモチベーション低下や退職者の増加、新規雇用の困難などの悪影響が生じる可能性があります。

2030価値創造戦略目標の未達

変化する社会情勢を見据えたより強固な経営基盤構築を目的に、当社グループは2025年6月において「2030サステナビリティ戦略」を「2030価値創造戦略」に改訂し、マテリアリティを「インテグリティ」「ピープル&カルチャー」「イノベーション」「環境」としました。

2030価値創造戦略の進捗と、マテリアリティへの取り組み状況は、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。また、推進統括にはグローバル・チーフ・サステナビリティ・オフィサーを任命しております。

しかしながら、社会・経済の外部環境要因などにより、これらの目標達成が計画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、育成、リテンション」、「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、育成、リテンション

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あると考えております。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を毎年実施し、人財の可視化を行うとともに、部門ごとの人財課題に応じた獲得・育成・リテンションの打ち手を議論します。その結果明らかになったポテンシャル人財の成長を加速すべく、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、当社グループが求める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月に導入したフレームワークである「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関わる制限が課され、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、困難な課題に前向きに取り組み、多様な個性が互いの強みを活かしながら、チームの力で複合的な視点からアイデアを出し、クライアントの課題を解決へ導く力を持っています。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年価値創造戦略」において、「企業倫理・コンプライアンス」「データプライバシーとサイバーセキュリティの強化」「リスクマネジメントの強化」「コーポレート・ガバナンスの強化」「人権の尊重」を含む「インテグリティ」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、同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) 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。2025年においては、南海トラフ地震を想定した事業継続対応策を策定しました。

(5) 継続企業の前提に関する重要事象等

当社グループは、2025年12月期（2025年1月1日～2025年12月31日）（IFRS）に実施したのれんの減損テストにおいて、直近の経済環境を踏まえた様々な将来リスクを反映した結果、当社グループの4事業地域に含まれるEMEA及びAmericasにおいて、のれんの減損損失396,074百万円を計上いたしました。これに伴い、当社の個別決算では、海外事業の持株会社となるDentsu International Limitedの株式において実質価額の著しい低下が確認されたこと、また、同社傘下の海外子会社において貸付金の回収リスクが高まったことから、当事業年度において関係会社株式評価損286,714百万円及び貸倒引当金繰入額171,858百万円を計上いたしました。

上記の結果、当社は、当事業年度の個別財務諸表において債務超過となり、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせる状況が存在しておりますが、当事業年度末における資金残高の状況や多様な資金調達手段、当社を含むグループ全体の資金繰り等の観点から、当社及び当社グループの事業活動において継続性に関する懸念はなく、継続企業の前提に関する重要な不確実性は認められないと判断しております。

当社及び当社グループは、このような状況を解消すべく、中期経営計画に定めた施策である不振ビジネスの見直しと経営基盤の再構築を中心にグループ全体の収益体質を改善していくとともに、必要な投資等を通じて競争力を強化することにより利益成長を実現してまいります。加えて、その他の施策と併せバランスシートの健全化に取り組むことで、個別財務諸表における債務超過を早期に解消してまいります。

なお、当社は、2026年1月に実施した固定資産の譲渡により、翌事業年度の個別財務諸表において固定資産売却益270億円を計上する見込みです。詳細は、「第5 経理の状況 2 財務諸表等 (1)財務諸表 注記事項 (重要な後発事象)」をご参照ください。

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>

2025年の世界経済は、米国の関税政策の引き上げなどの通商政策や不安定な国際情勢の長期化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（2025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0.5%でしたが、2024年7月に譲渡取引が完了したロシア事業の業績が前期に計上されていたため、売上総利益は前期比0.3%減となりました。調整後営業利益は同2.1%減、オペレーティング・マージンは同40bps減でしたが、法人所得税の減少により、親会社の所有者に帰属する調整後当期利益は同0.7%増となりました。また、減損損失の計上などにより営業損失は2,892億12百万円（前期は営業損失1,249億92百万円）、親会社の所有者に帰属する当期損失は3,276億1百万円（前期は当期損失1,921億72百万円）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、減損損失、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	1,435,245	1,410,961	1.7%
売上総利益	1,197,530	1,201,647	0.3%
営業損失()	289,212	124,992	
親会社の所有者に帰属する 当期損失()	327,601	192,172	

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	172,536	176,233	2.1%
オペレーティング・マージン	14.4%	14.8%	40bps
親会社の所有者に帰属する 調整後当期利益	93,548	92,936	0.7%

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0.5%でしたが、2024年7月に譲渡取引が完了したロシア事業の業績が前期に計上されていたため、売上総利益は前期比0.3%の減収となりました。調整後営業利益は前期比2.1%の減益、オペレーティング・マージンは前期比40bps減少し、14.4%となりました。

一方、第2四半期及び第4四半期に海外事業で396,074百万円のものれんの減損損失を計上したため、営業損失289,212百万円（前期は営業損失124,992百万円）、親会社の所有者に帰属する当期損失327,601百万円（前期は当期損失192,172百万円）となりました。

中期経営計画に基づき、当期は日本事業の好調に加え、海外事業の経営基盤の再構築及び不振ビジネスの見直しによる収益性回復に注力した結果、内部投資で費用が増加したにも関わらず、当社グループ連結のオペレーティング・マージンは前期をわずかに下回る水準にとどまりました。売上総利益の40%以上を占める日本事業において、売上総利益で5年連続、調整後営業利益で2年連続の過去最高業績を維持しています。また、海外事業でも営業キャッシュ・フローがプラスに転じました。

<当期の連結業績：地域別>

1. 日本

インターネット広告をはじめとするマーケティング事業、ビジネス・トランスフォーメーション（BX）、デジタル・トランスフォーメーション（DX）が成長し、売上総利益のオーガニック成長率は6.2%、売上総利益は4,955億92百万円（前期比6.2%増）となりました。人財リソース強化による人件費等の増加はあったものの、トップラインの伸長などにより、調整後営業利益は1,211億5百万円（同6.1%増）となり、オペレーティング・マージンは24.4%（前期は24.5%）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3.0%となりました。主要マーケット別にみると、米国は厳しい状況となっています。

米ドルに対して為替レートが円高となっていること及び一部子会社の売却により、Americasの売上総利益は、3,157億46百万円（前期比5.6%減）でしたが、販管費抑制により減収を一部吸収し、調整後営業利益は723億10百万円（同3.8%減）となり、オペレーティング・マージンは22.9%（前期は22.5%）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、1.8%となりました。主要マーケット別にみると、英国、ドイツ、イタリア、オランダなどは厳しい状況となっていますが、スペイン、ポーランドは堅調でした。

英ポンドやユーロに対する為替レートが円安となっていることにより、EMEAの売上総利益は、2,719億42百万円（前期比1.0%増）となったものの、為替影響を除いた減収に加えて内部投資などの販管費増加により、調整後営業利益は338億32百万円（同12.0%減）、オペレーティング・マージンは12.4%（前期は14.3%）となりました。

4. APAC（日本を除くアジア太平洋）

APACにおける売上総利益のオーガニック成長率は6.8%となりました。主要マーケット別にみると、オーストラリアは厳しい状況となっておりますが、インド、タイ、台湾などは堅調でした。

APACの売上総利益は、1,072億62百万円（前期比7.9%減）となったものの、徹底した販管費抑制により、調整後営業利益は27億20百万円（前期比159.0%増）、オペレーティング・マージンは2.5%（前期は0.9%）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	2025年度 第4四半期 (10-12月)	2025年度 第3四半期 (7-9月)	2025年度 第2四半期 (4-6月)	2025年度 第1四半期 (1-3月)
日本	6.2%	4.5%	9.9%	5.1%	5.5%
Americas	3.0%	1.8%	3.4%	1.6%	5.1%
EMEA	1.8%	1.5%	1.1%	3.8%	0.9%
APAC	6.8%	0.3%	12.5%	12.7%	4.6%
連結	0.5%	0.9%	1.4%	0.7%	0.2%

< 当期における中期経営計画の進捗について >

2025年度から2027年度を対象期間とした中期経営計画に基づく、当社グループが設定した主な経営目標等は、以下のとおりです。

不振ビジネスの見直し、経営基盤の再構築（収益性の回復）

- ・資本効率を踏まえた不振ビジネスの特定、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する。2026年度には海外事業全体が株主価値向上に貢献している状態、2027年度には全4事業地域（リージョン）がそれぞれ株主価値向上に貢献している状態を目指す
- ・経営基盤の再構築のため、組織の簡素化、業務の標準化・高度化を徹底して進めることで、2027年に最大500億円の持続的かつ計画的なオペレーティングコスト削減を実現する

事業戦略（競争優位性の回復）

- ・各マーケットにおいて、クライアントのグロースパートナーを目指し、グローバルで成長する。特に、大きな収益規模と多様な事業アセットが存在する日本と米国に集中する
- ・海外事業においては、IGS（Integrated Growth Solutions）の提供に向けてコアとなるメディア事業の付加価値向上に注力する

主要財務目標・キャピタルアロケーション

- ・2027年度に向け、オペレーティング・マージンとして16%を目指す
- ・重点マーケット、重点領域に対して3年間で450億円の内部投資を実行する

なお、足元の業績及び事業環境の変化を鑑み、2025年2月に公表した中期経営計画で設定した主要財務目標等に関しては、2026年2月13日において一部を取り下げました。新たな主要財務目標等については、改めて設定を行う予定です。

コーポレート・ガバナンス、サステナビリティ、人的資本経営

詳細は、「サステナビリティに関する考え方及び取組（1）電通グループにとってのサステナビリティ 指標及び目標」をご参照下さい。

以上の経営目標等に対し、2025年度の結果は以下の通りでした。

不振ビジネスの見直し、経営基盤の再構築

- ・2023年度より赤字が続いていた「中国」「オーストラリア」を調整後営業利益ベースで黒字に転換させました。なお、一部の不振ビジネスに対しては、既に縮小・撤退、売却のプロセスを開始しています。
- ・3,400人の人員削減計画においては、2025年度に2,100人分の人員整理を実行しました。また、経営基盤の再構築に向け、当社グループ内部で設定した750件の施策において、8割以上が実行中または実行済のステータスとなりました。
- ・組織構造の簡素化及び経営の効率化のため、2021年1月時点で1,000以上存在した海外事業の法人数を、2026年1月時点において半分程度まで削減しました。
- ・経営基盤の再構築のため、200億円の一時的費用を負担することで、およそ140億円のコスト削減効果を認識しました。

事業戦略

- ・米国事業において、グローバルクライアントとの強固な関係を通じたトランスフォーメーションパートナー型の成長、メディアとCXMを両輪とした米国ローカルアカウントの統合的な成長、AIを軸としたコンテンツ・サプライチェーンの実装と高度化、クライアントの持つデータを中核にマーケティングと事業運営をつなぐ最先端のCRM強化という4つの基軸においてモメンタムを確認しています。なお、2023年度以降、大きなマイナス成長を続けてきた米国CXM事業では底打ちの兆しを見せています。
- ・海外メディア事業は、2年連続でプラスのオーガニック成長を実現しました。なお、海外メディア事業は、2025年度においてはリージョン単位でもプラス成長となりました。また、2025年度は、新規メディア案件のネットウィンも上期及び下期ともにプラスを継続しました。

主要財務目標・キャピタルアロケーション

- ・2025年度のオペレーティング・マージンは、14.4%となりました。
- ・内部投資に関しては、2025年度はメディアをコアとした成長戦略の実行にフォーカスし、dentsu.Connectなどのデータ&テクノロジーツールの開発・AI導入向けに80億円の投資を実行しました。

コーポレート・ガバナンス、サステナビリティ、人的資本経営

詳細は、「サステナビリティに関する考え方及び取組 (1) 電通グループにとってのサステナビリティ 指標及び目標」をご参照下さい。

<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」及び「その他の金融資産」が減少したことなどにより、資産合計で3,004億73百万円減少し、3兆2,067億87百万円となりました。一方、負債については、主に「社債及び借入金」が減少したものの、「営業債務及びその他の債務」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」が増加したことなどにより、負債合計で206億7百万円増加し、2兆7,588億32百万円となりました。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3,210億80百万円減少し、4,479億54百万円となりました。

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（資本配分）として経営基盤の再構築に係る費用、事業成長のための内部投資を継続して優先していく一方、買収などの投資においては、一層厳格なリスク管理の下、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。

(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、2,951億83百万円（前期末3,719億89百万円）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768億6百万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579億87百万円増加し、1,179億72百万円となりました。主に運転資本の増減額が減少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280億52百万円減少し、28億56百万円となりました。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1,147億58百万円増加し、1,804億73百万円となりました。主に長期借入金の返済による支出の増加、社債の償還による支出の増加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	605,237	105.7
Americas	369,931	97.1
EMEA	338,964	105.9
APAC	111,668	92.0
全社	9,446	59.1
計	1,435,245	101.7

(注) 1. セグメント間取引については相殺消去しております。

(経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容)

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

(1) 財政状態及び経営成績の状況に関する認識及び分析・検討内容

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

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

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。

この目標達成を下支えするため、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、高い信用格付を目指し、規律を持って管理・運用してまいります。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、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、中長期的な企業価値の向上に必要な成長投資及び財務健全性を確保した上で、安定的かつ継続的な配当を実施することを基本方針としております。なお、2025年度の連結決算では、米州及びEMEA地域でのれんの減損損失を計上し、当社の個別決算においても関係会社株式評価損等を計上した結果、利益剰余金が減少し、会社法上の配当可能額が大幅なマイナスとなりました。そのため、2025年度の期末配当及び2026年度の年間配当予想につきましては、無配とさせていただきます。

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を見込んでおります。

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が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 14. 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おいて算定しております。市場環境の変化や予測不能な事象の発生等により上記仮定の見直しが必要となった場合には、翌連結会計年度において使用権資産に係る追加の減損又は減損の戻入れが発生する可能性があります。

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 【重要な契約等】

該当事項はありません。

6 【研究開発活動】

当連結会計年度における研究開発費の金額は、2,533百万円であり、日本におけるものであります。

(株)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（2025年～2027年）の2030年に向けた基本方針「 . 企業変革・社会変革起点での価値提供」「 . ソリューションの強化」「 . 経営基盤の強化」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418百万円であります。

主な活動内容は、地域金融機関向けCRM/SFAシステム「D-NEXUS」の開発、およびオルタナティブ資産を対象としたファンド管理ソリューションの開発に向けた技術検証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38百万円であります。

主な活動内容は、会計ソリューション「Ci*X」シリーズの第5弾となる資金管理システム「Ci*X Treasury」の開発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18百万円であります。

主な活動内容は、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45百万円であります。

主な活動内容は、自治体向けCRMシステム「minnect cBase」の開発、及びデジタル地域通貨を活用したまちづくりを支援する地域共創型アプリサービス「Cuvel」の機能拡張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2,011百万円であります。

主な活動内容は、生活者の意識調査や先端技術に関する研究、HCM（Human Capital Management）領域における新製品開発に向けた技術検証、エンタープライズIT基盤の機能拡張等に関する研究であります。

第3 【設備の状況】

1 【設備投資等の概要】

当連結会計年度における投資額は26,916百万円であり、そのうち日本で18,941百万円、Americasで2,010百万円、EMEAで2,693百万円、APACで2,796百万円、全社で475百万円です。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	1,665	30,271	()	507	32,444	135

(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 デラ ウェア他)	Americas	事務所	1,850 [154]	24,182	()	1,921	27,954	12,819
Dentsu France, TAG EUROPE LIMITED 他	本社他 (フランス パリ他)	EMEA	事務所	2,321 [53]	19,064	()	2,822	24,209	14,095
Dentsu Corporate Services Pty 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	3,890 [0]	16,226	928 (160)	1,753	22,798	11,289
Dentsu International Limited他	本社他 (英国 ロ ンドン他)	全社	事務所	331 [16]	6,202	()	663	7,196	5,242

(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) (2025年12月31日)	提出日現在 発行数(株) (2026年3月26日)	上場金融商品取引所 名又は登録認可金融 商品取引業協会名	内容
普通株式	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】

2025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)		24	34	625	420	110	44,588	45,801	
所有株式数(単元)		525,283	34,146	694,166	960,309	249	440,978	2,655,131	286,900
所有株式数の割合(%)		19.78	1.29	26.14	36.17	0.01	16.61	100.00	

(注) 1. 自己株式5,312,575株は、「個人その他」に53,125単元、「単元未満株式の状況」に75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】

2025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	31,728,900	12.18
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	12,344,200	4.74
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)	10,892,100	4.18
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)	6,160,823	2.37
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001(常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	ONE CONGRESS STREET, SUITE 1, BOSTON, MASSACHUSETTS(港区港南2丁目15-1 品川インターシティA棟)	5,714,537	2.19
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	5,092,864	1.96
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
NORTHERN TRUST CO.(AVFC)RE NON TREATY CLIENTS ACCOUNT(常任代理人 香港上海銀行東京支店)	50 BANK STREET CANARY WHARF LONDON E14 5 NT, UK(東京都中央区日本橋3丁目11-1)	4,387,751	1.68
計	-	116,323,463	44.66

- (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5,312,575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（2025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. 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 ピーエルシー及び野村アセットマネジメント株式会社から2026年2月19日付で、2026年2月13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2025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	71,706	0.03
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	4,397,317	1.65
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	13,891,700	5.23
合計		18,360,723	6.81

4. 三井住友信託銀行株式会社から2026年2月5日付で、2026年1月30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アモーヴァ・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2025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	5,163,014	1.94
アモーヴァ・アセットマネジメント株式会社	東京都港区赤坂9丁目7-1	7,766,700	2.92
合計		12,929,714	4.86

5. 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2026年1月22日付で、2026年1月15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2025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	7,818,629	2.94
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	5,723,500	2.15
合計		14,442,729	5.43

6. 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループから2025年10月20日付で、2025年10月13日現在、三菱UFJ信託銀行株式会社、MUFGセキュリティーズEMEA及び三菱UFJ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2025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 (%)
三菱UFJ信託銀行株式会社	東京都千代田区丸の内1丁目4-5	4,735,100	1.78
MUFGセキュリティーズEMEA	Ropemaker Place, 25 Ropemaker Street, London EC2Y 9AJ, United Kingdom	1,520,000	0.57
三菱UFJアセットマネジメント証券株式会社	東京都千代田区大手町1丁目9-1	4,029,100	1.52
合計		10,284,200	3.87

(7) 【議決権の状況】

【発行済株式】

2025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 5,312,500		単元株式数100株
完全議決権株式(その他)	普通株式 260,200,600	2,602,006	同上
単元未満株式	普通株式 286,900		同上
発行済株式総数	265,800,000		
総株主の議決権		2,602,006	

- (注) 1. 単元未満株式には、当社所有の自己株式75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)及び中長期賞与制度に係る信託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】

2025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	5,312,500		5,312,500	2.00
計		5,312,500		5,312,500	2.00

- (注) 1. 中長期賞与制度に係る信託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、株式会社電通デジタル及び株式会社電通プロモーション（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。）を対象とした中長期賞与制度（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	グローバル・マネジメント・チーム・メンバー（グローバル・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）グローバル・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ローバル・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の対象役職員（その後に退任した者を含みます。以下同じ。）に対し、後記エのとおり、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）が定める役員中長期賞与給付規則に従い、当社の業績に応じて、当社普通株式及び当社普通株式を時価（当社普通株式の1株当たりの時価は、時価の算定を要する日の東京証券取引所における1株当たりの終値（同日の終値がない場合にあっては、その直前の終値）とします。以下同じ。）で換算した額に相当する額の金銭（以下総称して「当社株式等」といいます。）が本信託から給付されます。後記エのとおり、当社の対象役職員が当社株式等の給付を受ける時期は、原則として、その支給対象となる各連結会計年度を初連結会計年度として連続する3連結会計年度が経過した後となります。

イ 制度の対象者

当社における本制度は、上記表に記載された当社の対象役職員を対象とします。

当社の対象役職員は、正当な理由により解任された者でないこと、その他の役員中長期賞与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、当社の役員中長期賞と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、当社の役員中長期賞と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することができます。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中長期賞と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、当社の役員中長期賞与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、株式会社電通プロモーションは2026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】

該当事項はありません。

(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	830	2,651,261
当期間における取得自己株式	406	1,278,791

(注) 当期間における取得自己株式には、2026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				
合併、株式交換、株式交付、会社分割に係る移転を行った取得自己株式				
その他1 (単元未満株式の売渡請求により売り渡した取得自己株式)	61	196,481		
その他2 (譲渡制限付株式報酬による自己株式の処分)	16,151	67,478,878		
保有自己株式数	5,312,575		5,312,981	

(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. 「その他2(譲渡制限付株式報酬による自己株式の処分)」当社の前副社長1名に株式報酬を付与する目的で2025年5月2日に実施した自己株式の処分であります。

3. 当期間における保有自己株式には、2026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】

当社は、中長期的な企業価値の向上に必要な成長投資及び財務健全性を確保した上で、安定的かつ継続的な配当を実施することを基本方針としております。また、当社は、取締役会の決議により、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。

ただし、当期においては、米州及びEMEA地域で、のれんの減損損失を連結決算において計上したことに伴い、当社の海外子会社であるDentsu International Limitedの関係会社株式評価損及びDentsu International Treasury Limitedへの融資に対する貸倒引当金を当社単体決算において特別損失として計上いたしました。その結果、利益剰余金が減少し、会社法上の配当可能額が大幅なマイナスとなったため、誠に遺憾ながら、当期の中間配当に続き、当期の期末配当を無配とし、2026年度の年間配当予想も無配といたしました。

今後、重点マーケット・領域への経営資源の集中や、経営基盤の再構築及び不振ビジネスの見直しにより、競争優位性及び収益性の回復を進め、EPS（1株当たり当期利益）の向上とTSR（株主総利回り）の最大化を図るとともに将来的な復配に向けた取り組みを推進してまいります。

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

当社グループは、企業理念（NORTHSTAR）として、「an invitation to the never before.」というパーパス、WHY/WHAT/HOW及び8つの価値観「The 8 Ways」を定め、NORTHSTARを実現するための基盤として、当社グループに属する全ての人々が遵守すべき行動を示した「電通グループ行動憲章」を制定しています。当社グループは、NORTHSTARのもと、顧客企業とのビジネスを通じて社会課題を解決する「B2B2S（Business to Business to Society）」企業グループとして、株主、顧客企業、パートナー企業、従業員、生活者など、あらゆるステークホルダーにとっての企業価値の最大化に取り組んでいきます。

また、当社グループは、グループ共通のビジョンとして「『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。」を掲げています。当社グループは、マーケティング、テクノロジー及びコンサルティングが融合する領域並びにスポーツ&エンターテインメント領域における当社の事業ドメインを「人起点の変革（People-centered Transformations）」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と進化していきます。

上記を実現するためには、最良のコーポレート・ガバナンスを追求することが重要であり、意思決定の透明性・公正性の確保、経営資源の有効な活用及び迅速・果断な意思決定を通じて、当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図ります。

そのために、以下の基本的な考え方に則って、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組みます。

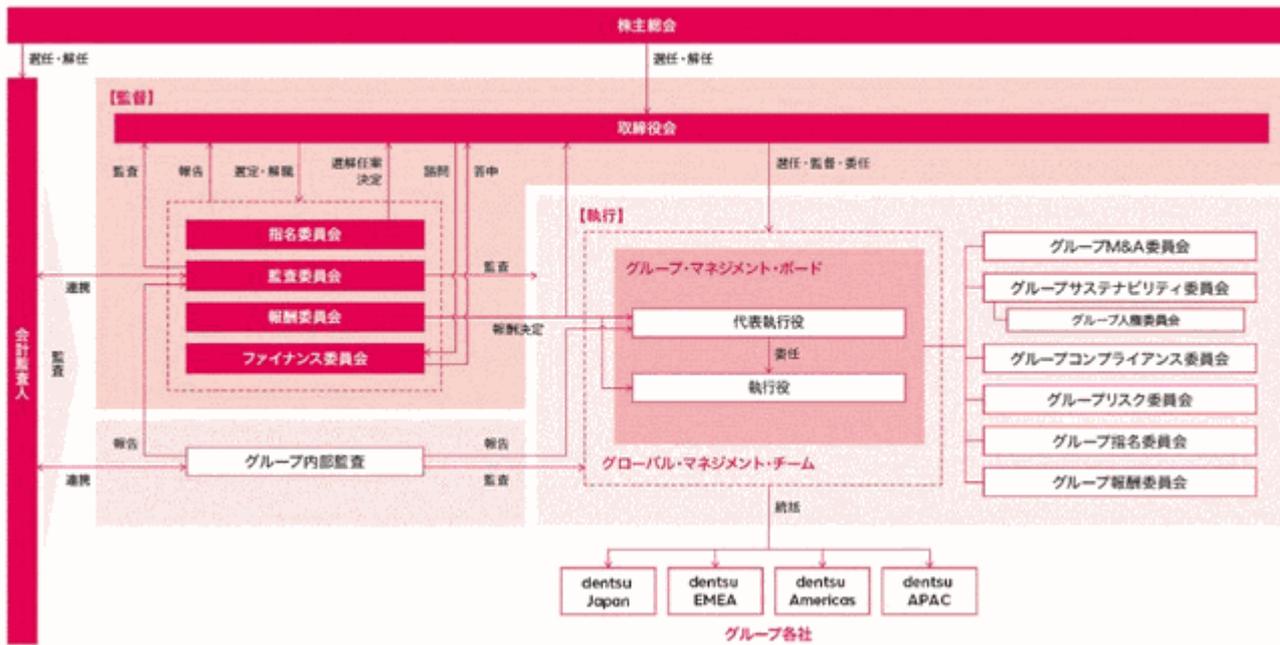
- 1) 株主の権利を尊重し、平等性を確保する。
- 2) ステークホルダーの利益を考慮し、適切に協働する。
- 3) 会社情報を適切に開示し、透明性を確保する。
- 4) 業務執行に対する監督機能の実効性を向上させる。
- 5) 中長期的な株主の利益と合致する投資方針を有する株主との間で建設的な対話を行う。

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（2026年3月27日以降は「グローバル・マネジメント・チーム・メンバー」に名称変更。以下同じ。）に対して、業務執行に係る権限の多くを委譲の上、業務執行側の迅速で果断な経営判断を促すとともに、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

2026/3/27現在



当事業年度において当社は取締役会を15回（平均月1.2回）、指名委員会を12回（平均月1回）、監査委員会を14回（平均月1.1回）、報酬委員会を10回（平均月0.8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
松井巖（注）1	15回/15回	3回/3回	5回/5回	
五十嵐博	15回/15回	12回/12回		
曾我有信	15回/15回			
ティモシー・アンドレー（注）2	4回/4回			
ポール・キャンランド	15回/15回	12回/12回		10回/10回
アンドリュー・ハウス	15回/15回			10回/10回
佐川恵一	15回/15回	12回/12回	14回/14回	
曾我辺美保子	15回/15回		14回/14回	9回/10回
松田結花	15回/15回		14回/14回	
河村芳彦（注）3	11回/11回		9回/9回	
高嶋智光（注）3	11回/11回	9回/9回	9回/9回	
市川奈緒子（注）3	11回/11回			

（注）1. 松井巖氏は2025年3月28日付で指名委員及び監査委員（委員長）を退任し、その後、松田結花氏が監査委員長を引き継いでおります。

2. ティモシー・アンドレー氏は2025年3月28日付で取締役（取締役会議長）を退任し、その後、松井巖氏が取締役会議長を引き継いでおります。

3. 河村芳彦氏、高嶋智光氏及び市川奈緒子氏は2025年3月28日付で取締役に就任しております。

取締役会（2025年度15回開催）

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

2025年度は、以下のアジェンダを重要アジェンダとし、非公式の討議も含め取締役が充分議論を尽くせるよう運営し、継続的なコーポレート・ガバナンスの改善に努めました。

- ・ 中期経営計画、海外事業の構造改革、事業競争力、資本政策、株主還元策
- ・ 内部統制、リスクマネジメント、コンプライアンス
- ・ グループ・グローバル・ガバナンス体制
- ・ 2030価値創造戦略
- ・ ブランド向上・コミュニケーション

< 構成 >

取締役会は、非業務執行取締役である議長のもと、提出日（2026年3月26日）現在、独立社外取締役9名、外国人取締役2名、女性取締役3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。

なお、当社は、2026年3月27日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として「取締役11名選任の件」を提案しており、当該議案が承認可決されると、独立社外取締役8名、外国人取締役2名、女性取締役2名を含む11名の取締役から構成されることとなります。

提出日（2026年3月26日）現在の取締役会構成員： 11名（うち独立社外取締役9名、外国人取締役2名、女性取締役3名）	2026年3月27日開催予定の定時株主総会後の取締役会構成員： 11名（うち独立社外取締役8名、外国人取締役2名、女性取締役2名） 当該定時株主総会直後に開催予定の取締役会の決議事項として予定している内容を合わせて記載しております。
松井巖（議長、独立社外取締役）	松井巖（議長、独立社外取締役）
五十嵐博（代表執行役社長、グローバルCEO）	佐野傑（代表執行役社長、グローバルCEO兼dentsu Japan CEO）*新任
曾我有信（代表執行役副社長、グローバル・チーフ・ガバナンス・オフィサー）	綿引義昌（代表執行役副社長、グローバル・チーフ・コーポレート・アフェアーズ・オフィサー）*新任
ポール・キャンランド（独立社外取締役）	遠藤茂樹（執行役、グローバルCFO）*新任
アンドリュー・ハウス（独立社外取締役）	ポール・キャンランド（独立社外取締役）
佐川恵一（独立社外取締役）	アンドリュー・ハウス（独立社外取締役）
曾我辺美保子（独立社外取締役）	佐川恵一（独立社外取締役）
松田結花（独立社外取締役）	松田結花（独立社外取締役）
河村芳彦（独立社外取締役）	河村芳彦（独立社外取締役）
高嶋智光（独立社外取締役）	高嶋智光（独立社外取締役）
市川奈緒子（独立社外取締役）	市川奈緒子（独立社外取締役）

<取締役候補者の選任基準>

当社は、取締役候補者の選任基準を以下のとおり定めています。なお、本書提出日現在の在任取締役は、いずれも同日時点において以下の社内取締役候補者の選任基準又は社外取締役候補者の選任基準を満たしており、社外取締役については、東京証券取引所有価証券上場規程の定める独立役員としての届出を同取引所に対して行っています。

また、2026年3月27日開催予定の定時株主総会において選任予定の取締役候補者についても、以下の社内取締役候補者の選任基準又は社外取締役候補者の選任基準を満たし、社外取締役候補者については、東京証券取引所有価証券上場規程の定める独立役員としての届出を同取引所に対して行っています。

1) 社内取締役候補者の選任基準

- ・全社的観点から物事を判断できること。
- ・当社及び当社グループの業務に関し専門知識を有すること。
- ・経営判断能力及び経営執行能力に優れていること。
- ・指導力、決断力、先見性及び企画力に優れていること。
- ・社内取締役としてふさわしい人格及び見識を有すること。

2) 社外取締役候補者の選任基準

- ・経営に関する豊富な経験を有すること、又は法律、会計、財務等の職業的専門家としての地位に就いている者であること。
- ・当社代表執行役からの独立性を保つことができる者であること。
- ・社外取締役としてふさわしい人格及び見識を有すること。

当社の社外取締役の独立性基準は、以下のWebサイトでご覧いただけます。

<https://www.group.dentsu.com/jp/about-us/governance/isod.html>

指名委員会（2025年度12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>

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

提出日（2026年3月26日）現在の指名委員会構成員： 4名（うち独立社外取締役3名）	2026年3月27日開催予定の定時株主総会後の指名委員会構成員：4名（うち独立社外取締役3名） 当該定時株主総会直後に開催予定の取締役会の決議事項として予定している内容を含めて記載しております。
佐川恵一（委員長、独立社外取締役）	高嶋智光（委員長、独立社外取締役）
五十嵐博（代表執行役社長、グローバルCEO）	佐野傑（代表執行役社長、グローバルCEO兼dentsu Japan CEO）*新任
ポール・キャンランド（独立社外取締役）	松田結花（独立社外取締役）*新任
高嶋智光（独立社外取締役）	市川奈緒子（独立社外取締役）*新任

<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。

2025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>

1) 指名方針

- ・当社グループの経営環境に鑑み、グループの中長期の持続的成長と企業価値向上に資する人財を適切に指名する。また、指名に至る審議プロセスの公正性・透明性を高め、より質の高い議論を実現する。
- ・経営に関する知識・経験・能力を有する候補者群から多様性と専門性のバランスを図り、当社グループの競争力を強化し、イノベーションを迅速に体現する経営チームを組成する。
- ・2026年度の当社の取締役及び執行役を対象とする。

2) 後継者計画方針

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

監査委員会（2025年度14回開催）

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（2025年度10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>

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。

提出日（2026年3月26日）現在の報酬委員会構成員： 3名（全て独立社外取締役）	2026年3月27日開催予定の定時株主総会後の報酬委員会構成員：3名（全て独立社外取締役） 当該定時株主総会直後に開催予定の取締役会の決議事項として予定している内容を含めて記載しております。
アンドリュー・ハウス（委員長、独立社外取締役）	ポール・キャンランド（委員長、独立社外取締役）
ポール・キャンランド（独立社外取締役）	アンドリュー・ハウス（独立社外取締役）
曽我辺美保子（独立社外取締役）	河村芳彦（独立社外取締役）*新任

<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。

2025年度の主な審議事項は以下のとおりであります。

- ・インセンティブ報酬（年次賞与・中長期賞与）の業績指標見直し
- ・業績指標の目標値・評価方法等の設定
- ・執行役の個人業績目標の設定

<役員報酬に関する基本方針>

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

ファイナンス委員会（2025年度8回開催）

ファイナンス委員会は、財務ガバナンスを徹底し、株主視点からの財務指標のレビュー及びそれらの履行状況のモニタリング、その他財務規律や投資規律の観点から取締役会から諮問を受けた事項に対する答申の内容について決定を行います。

<委員会の構成>

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。3名全員が、財務/経理、法務・コンプライアンスに関する相当程度の知見を保有しております。

提出日（2026年3月26日）現在のファイナンス委員会構成員：3名（全て独立社外取締役）	2026年3月27日開催予定の定時株主総会後のファイナンス委員会構成員：3名（全て独立社外取締役） 当該定時株主総会直後に開催予定の取締役会の決議事項として予定している内容を含めて記載しております。
佐川恵一（委員長、独立社外取締役）	河村芳彦（委員長、独立社外取締役）
松田結花（独立社外取締役）	佐川恵一（独立社外取締役）
河村芳彦（独立社外取締役）	市川奈緒子（独立社外取締役）*新任

<活動実績>

ファイナンス委員会は、事業戦略のファイナンス面からの精査、ファイナンスに関わる施策のモニタリング、財務や投資に関わる規律の検討などを通じて、株主価値の向上を支援しております。

2025年度における主なアジェンダは以下のとおりです。

- ・中期財務計画の精査及び検討
- ・投資に関わる規律及び方針の検討
- ・2025年度、2026年度の資金管理及び財務施策の妥当性の精査

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・メンバーの中から選任される者で構成する業務執行機関として、グループ・マネジメント・ボードを設置し、予算・決算・配当及び業績見込み、M&A・投資関連、中期経営計画、主要人事並びに主要規則類の設置・改廃等の重要事項について、審議（取締役会の事前審議を含みます）及び決定を行っております。

更に、特定事項について審議する専門委員会として、グループM&A委員会、グループサステナビリティ委員会、グループコンプライアンス委員会、グループリスク委員会、グループ指名委員会、グループ報酬委員会、グループ人権委員会及びリージョナル・ガバナンス委員会を設置し、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、取締役会の決議により、会社法第416条第1項第1号ロ及びホに規定する体制の整備について、内部統制基本方針として以下のとおり定めております。

当社グループ（当社、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。

ア 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。

イ 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CFO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CFO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CFO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。

ウ 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CFO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CFO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。

エ 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CFO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CFO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。

オ リスク管理体制

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。

カ 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。

キ 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、内部監査部門及び外部監査人との連係を確保します。

ク 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）、代表執行役副社長（グローバルCOO（注）1）及びグローバルCFOは、取締役会のもと、当社グループの財務報告の適正性を確保するための体制を維持し、継続的な改善を図ります。

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。

（注）1．2026年3月27日開催予定の定時株主総会及び取締役会後はグローバルCCAOとなります。

2) 内部統制システムの運用状況の概要

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

運用状況の概要は次のとおりであります。

ア 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。

イ 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、2026年3月27日付で、法務・コンプライアンス、内部統制及びリスク、サステナビリティを含むグループ全体のガバナンス領域を統括する「グローバル・チーフ・コーポレート・アフェアーズ・オフィサー」を任命し、経営の健全性と説明責任をグローバルに確保するべく取り組んでまいります。

ウ 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・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、及び、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や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。2025年に実施した主なコンプライアンス・プログラムの推進状況は以下の通りです。

2023年度に開始したコンプライアンス・リスク・アセスメントにつきましては、2025年度までに対象マーケット全てのアセスメントが終了し、各地域でアセスメント結果を踏まえたリスク低減策を着実に実行しております。そして、当社グループでグローバルに展開する内部通報制度であるSpeak Up @dentsuについては、心理的安全性を基盤とした「インテグリティと信頼に重きを置く企業カルチャー」の実現に向けて、全従業員がオープンで責任感のある文化の形成に積極的な役割を果たすよう、五十嵐博グローバルCEOから全役員にメッセージを発信し、利用の促進を図っております。また、コンプライアンスの徹底に向け、電通グループ行動憲章、贈収賄・汚職の防止、利益相反などの重要なコンプライアンス領域について必須研修を実施しております。

そして、dentsu Japanでは、東京2020オリンピック・パラリンピック関連事案を受けて進めてきた意識行動改革において、2024年末までに全17施策を完了しました。2025年度からは、dentsu Japan チーフ・オペレーティング・オフィサーをリーダーに、dentsu Japanチーフ・ブランディング/カルチャー・オフィサーをサブリーダーとした新たな体制で「dentsu Japan意識行動改革プロジェクト」として各種施策に取り組んでおります。本年度は、インテグリティを基盤とする組織風土づくりや、高いレベルでのコンプライアンス徹底のために、「目先より、その先へ」をスローガンに、新たな社内サイト、ポスター、動画の整備を行うとともに、シェアリングミーティング、座談会、インテグリティヒントブック2025などを通じて、各社・各組織主導で自主的にコンプライアンス意識の浸透やインテグリティの啓発を図りながら変革を推進しております。また、dJ意識行動改革に対する従業員の意識調査を継続的に実施することで、モニタリングを行っております。

エ 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、1) 会社の経営目標の達成を阻害するリスクの識別、2) 識別したリスクの評価、3) 会社に大きな影響を与えうる「重要リスク」の特定、4) リスクを最小化すべく「重要リスク」への対応計画の策定、5) 「重要リスク」への対応の進捗状況の報告、というグループレベルの「エンタープライズ・リスク・マネジメント(ERM)」を実施しております。上記1)～5)に加え、グループのリスク管理に関する基本方針やリスク・レジスター、スポンサー(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、各地域のガバナンス委員会、クラスターやマーケットでのリスク&コンプライアンス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をしております。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。

オ 財務報告の適正性を確保するための体制

2025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2社(その子会社を含む。)及びその他の子会社17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(米国を除く)、第三者訴訟などです。ただし、法令に違反することを認識しながら行った行為に起因する損害賠償請求については、填補されません。なお、当該保険契約に基づく保険料は、被保険者である役職員が職務を行う会社が当該役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、取締役会で決議することができる旨を定款で定めております。

1) 自己の株式の取得

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を定款に定めております。

2) 剰余金の配当

当社は、株主への機動的な利益還元や資本政策の実施を可能とするため、剰余金の配当その他会社法第459条第1項各号に定める事項については、法令に別段の定めがある場合を除き、取締役会の決議によって定めることができる旨を定款に定めております。

3) 取締役及び執行役の責任免除

当社は、取締役及び執行役が、期待される役割を十分に発揮できるよう、取締役会の決議によって、取締役（取締役であった者を含む）及び執行役（執行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、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を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を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

ア 提出日（2026年3月26日）現在の役員の状況

男性11名 女性3名（役員のうち女性の比率21%）

i 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（現新丸の内総合法律事務所）（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独立監督委員会委員長 2017年6月 株式会社オリエントコーポレーション社外監査役 2018年6月 グロー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 株式会社オリエントコーポレーション社外取締役（監査等委員）（現任） 2023年3月 株式会社電通グループ社外取締役（現任）	注2	
取締役 指名委員	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CEO 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CEO 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	11,252
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CFO 2022年3月 同 代表取締役副社長執行役員CFO 2023年1月 同 代表取締役副社長CGO 2023年3月 同 取締役代表執行役副社長CGO 2024年1月 同 取締役代表執行役副社長グローバルCGO 2024年2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2月 同 取締役代表執行役副社長グローバルCGO（現任）	注2	10,201

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
社外取締役 指名委員 報酬委員	ポール・キャン ドランド	1958年12月4日	1985年6月 Owens Corning Corporation入社 1987年4月 PepsiCo, Inc.入社 1994年11月 沖縄ペプシコーラ社社長 1998年4月 ペプシコインターナショナル日本支社代 表 1998年11月 ディズニーストア・ジャパン株式会社 代表取締役総支配人 2002年4月 ウォルト・ディズニー・ジャパン株式会 社 ウォルト・ディズニー・テレビジ ョン・インターナショナル・ジャパン マ ネージングディレクター 2007年6月 ウォルト・ディズニー・ジャパン株式会 社代表取締役社長 2014年7月 ウォルト・ディズニー・カンパニー・ア ジア プレジデント 2018年9月 PMCパートナーズ株式会社マネージング ディレクター(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 報酬委員長	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(現 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、グループエグゼ クティブ 2016年4月 株式会社ソニー・インタラクティブエン タテインメント取締役社長、グローバル CEO 2017年10月 同 取締役会長 2018年4月 Intelityストラテジックアドバイザー (現任) 2018年10月 The Exco Group エグゼクティブメンター (現任) 2019年6月 日産自動車株式会社社外取締役(現任) 2021年5月 Nordic Entertainment Group AB(現 Viaplay Group 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) 2026年3月 株式会社資生堂社外取締役(現任)	注2	
社外取締役 指名委員長 監査委員 ファイナンス委員長	佐川 恵一	1966年3月7日	1988年4月 株式会社リクルート(現 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 監査委員 報酬委員	曾我辺 美保子	1969年12月10日	1992年4月 日本合同ファイナンス株式会社（現 ジャフコグループ株式会社）入社 2001年4月 朝日監査法人（現 有限責任あずさ監査 法人）入社 2005年5月 公認会計士登録 2018年5月 有限責任あずさ監査法人退所 2018年6月 日興アセットマネジメント株式会社 （現 アモーヴァ・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 （現 アモーヴァ・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 2021年4月 DM三井製糖ホールディングス株式会社 （現 DM三井製糖株式会社）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 監査委員長 ファイナンス委員	松田 結花	1960年9月19日	1985年4月 シティバンク、エヌ・エイ日本支店入社 1991年10月 中央新光監査法人入所 1992年10月 中央クーパースアンドライブランド国際 税務事務所入所 1995年4月 公認会計士登録 1999年4月 税理士登録 2014年7月 PwC税理士法人理事 2021年6月 松田結花公認会計士・税理士事務所代表 （現任） 2021年7月 電気興業株式会社社外監査役 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	199

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
社外取締役 監査委員 ファイナンス委員	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 米国三菱商事会社入社 2010年4月 三菱商事株式会社執行役員ITサービス本部長 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 代表執行役執行役専務、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(現 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執行役副社長、最高財務責任者(CFO)兼最高リスクマネジメント責任者(CRMO)兼財務統括本部長兼投融資審査統括本部長 2024年4月 同 囑託(Executive Advisor to The President) 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) 2025年6月 コニカミノルタ株式会社社外取締役(現任) キオクシアホールディングス株式会社副社長執行役員(現任) キオクシア株式会社副社長執行役員(現任)	注2	284
社外取締役 指名委員 監査委員	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) 2025年6月 株式会社三井住友フィナンシャルグループ社外取締役(現任)	注2	284

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
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	142
計					22,362

- (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、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までであります。
3. 所有株式数には、役員持株会名義の実質所有株式数が含まれております。なお、2月及び3月の役員持株会における買付分は含まれておりません。

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	i 取締役の状況参照	注1	11,252
代表執行役副社長 グローバルCOO	曾我 有信	1965年3月27日	i 取締役の状況参照	注1	10,201
執行役副社長 グローバルCOO 兼 dentsu Americas会長	ジュリオ・マレ ゴリ	1960年6月17日	1982年1月 McCann Erickson入社 1986年3月 AC Nielsen入社 1988年11月 CIA Medianetwork Holding マネージング ディレクター 1999年1月 MindShare Chairman and CEO Italy 2003年6月 同 CEO EMEA 2007年9月 同 Global Business Development 2010年1月 Aegis Media Italia SpA (現 Dentsu International Limited) Chairman and CEO Italy 2013年1月 同 Southern Europe CEO & Chairman and CEO Italy 2017年4月 Dentsu Aegis Network Ltd. (現 Dentsu International Limited) EMEA CEO 2023年1月 株式会社電通グループ dentsu EMEA CEO 2024年1月 同 副社長グローバルCOO兼チーフ・グロー バル・クライアント・オフィサー 2025年1月 同 副社長グローバルCOO兼チーフ・グロー バル・クライアント・オフィサー兼dentsu Americas会長兼CEO代行 2025年3月 同 執行役副社長グローバルCOO兼dentsu Americas会長兼CEO代行 2025年6月 同 執行役副社長グローバルCOO兼dentsu Americas会長(現任)	注1	
執行役 dentsu Japan CEO 兼 デビュティ・グローバルCOO	佐野 傑	1970年3月3日	1992年4月 株式会社電通(現 株式会社電通グルー プ)入社 2017年1月 同 営業局長 2021年1月 株式会社電通執行役員 2021年3月 同 執行役員兼トランスフォーメーショ ン・プロデュース局MD 2022年1月 株式会社電通グループ電通ジャパンネット ワーク執行役員 2022年3月 株式会社電通国際情報サービス(現 株式 会社電通総研)取締役 2023年1月 株式会社電通グループ グループ・エグゼク ティブ・マネジメント dentsuビジネス・ト ランスフォーメーションCEO 株式会社電通統括執行役員 2024年1月 株式会社電通グループdentsu Japan CEO 株式会社電通代表取締役社長執行役員 (2026年3月31日退任予定、継続して取締 役に就任予定) 2025年1月 株式会社電通グループdentsu Japan CEO兼 デビュティ・グローバルCOO 2025年3月 同 執行役 dentsu Japan CEO 兼 デビ ュティ・グローバルCOO(現任)	注1	13,721

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
執行役 グローバルCFO	遠藤 茂樹	1972年9月16日	1994年4月 伊藤忠商事株式会社入社 2000年1月 General Electric Company入社 2003年2月 GEスペシャルティ・マテリアルズ・ジャパン株式会社(GESMJ) CFO 2005年6月 GEキャピタル・アジアパシフィック財務統括兼GESMJ監査役 2009年4月 GEキャピタル・ジャパン GESC MF CFO 2011年6月 BAT Japan Commercial Finance Controller 2013年6月 BAT Cambodia CFO 2014年9月 BAT Cambodia CFO兼Acting CEO 2015年8月 BAT Sri Lanka CFO 2015年10月 BAT Sri Lanka CFO兼Acting CEO 2016年9月 BAT英国NGP Global Head of Corporate Finance・CFO 2018年10月 アクセンチュアジャパン株式会社MD Commercial Director 2020年3月 同 執行役員財務本部長CFO 2024年7月 株式会社電通グループ グローバルCFOデズイグネイト 2025年2月 同 グローバルCFO 2025年3月 同 執行役グローバルCFO(現任)	注1	100
計					35,274

(注) 1. 執行役の任期は、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結後最初に招集される取締役会の終結の時までであります。

2. 所有株式数には、役員持株会名義の実質所有株式数が含まれております。なお、2月及び3月の役員持株会における買付分は含まれておりません。

イ 2026年3月27日開催予定の定時株主総会終了後の役員の状況

当社は2026年3月27日開催予定の定時株主総会の議案(決議事項)として「取締役11名選任の件」を提案しており、当該議案が承認可決された場合、当社の役員の状況は以下のとおりとなる予定であります。なお、当該定時株主総会の直後に開催予定の取締役会において決議事項として予定している内容も含めて記載しております。

男性9名 女性2名(役員のうち女性の比率18%)

i 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(現新丸の内総合法律事務所)(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独立監督委員会委員長 2017年6月 株式会社オリエントコーポレーション社外監査役 2018年6月 グロー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 株式会社オリエントコーポレーション社外取締役(監査等委員)(現任) 2023年3月 株式会社電通グループ社外取締役(現任)	注2	

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
取締役 指名委員	佐野 傑	1970年3月3日	1992年4月 株式会社電通（現 株式会社電通グループ）入社 2017年1月 同 営業局長 2021年1月 株式会社電通執行役員 2021年3月 同 執行役員兼トランスフォーメーション・プロデュース局MD 2022年1月 株式会社電通グループ電通ジャパンネットワーク執行役員 2022年3月 株式会社電通国際情報サービス（現 株式会社電通総研）取締役 2023年1月 株式会社電通グループ グループ・エグゼクティブ・マネジメント dentsu ビジネス・トランスフォーメーションCEO 株式会社電通統括執行役員 2024年1月 株式会社電通グループdentsu Japan CEO 株式会社電通代表取締役社長執行役員（2026年3月31日退任、継続して取締役 に就任予定） 2025年1月 株式会社電通グループdentsu Japan CEO 兼デビュティ・グローバルCOO 2025年3月 同 執行役dentsu Japan CEO兼デビュティ・グローバルCOO 2026年3月 同 取締役代表執行役社長グローバルCEO 兼dentsu Japan CEO（現任）	注2	13,721
取締役	綿引 義昌	1967年11月15日	1990年4月 株式会社電通（現 株式会社電通グループ）入社 2017年2月 同 事業企画局長 2020年1月 同 電通ジャパンネットワーク執行役員 2020年11月 株式会社電通スポーツインターナショナル取締役（非常勤） 2021年1月 株式会社電通プロモーションプラス（現 株式会社電通プロモーション）取締役（非常勤） 株式会社電通ライブ取締役（非常勤） 2022年1月 株式会社電通コーポレートワン取締役（非常勤） 2022年3月 株式会社電通取締役（非常勤）（現任） 2023年1月 株式会社電通デジタル取締役（非常勤） dentsu Japan COO（現任） 2026年3月 株式会社電通グループ取締役代表執行役副社長グローバルCCAO（現任）	注2	19,211
取締役	遠藤 茂樹	1972年9月16日	1994年4月 伊藤忠商事株式会社入社 2000年1月 General Electric Company入社 2003年2月 GEスペシャルティ・マテリアルズ・ジャパン株式会社(GESMJ) CFO 2005年6月 GEキャピタル・アジアパシフィック財務統括兼GESMJ監査役 2009年4月 GEキャピタル・ジャパン GESC MF CFO 2011年6月 BAT Japan Commercial Finance Controller 2013年6月 BAT Cambodia CFO 2014年9月 BAT Cambodia CFO兼Acting CEO 2015年8月 BAT Sri Lanka CFO 2015年10月 BAT Sri Lanka CFO兼Acting CEO 2016年9月 BAT英国NGP Global Head of Corporate Finance・CFO 2018年10月 アクセンチュアジャパン株式会社MD Commercial Director 2020年3月 同 執行役員財務本部長CFO 2024年7月 株式会社電通グループ グローバルCFOデズィグネイト 2025年2月 同 グローバルCFO 2025年3月 同 執行役グローバルCFO 2026年3月 同 取締役執行役グローバルCFO（現任）	注2	100

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
社外取締役 報酬委員長	ポール・キャン ドランド	1958年12月4日	1985年6月 Owens Corning Corporation入社 1987年4月 PepsiCo, Inc.入社 1994年11月 沖縄ペプシコーラ社社長 1998年4月 ペプシコインターナショナル日本支社代 表 1998年11月 ディズニーストア・ジャパン株式会社 代表取締役総支配人 2002年4月 ウォルト・ディズニー・ジャパン株式会 社 ウォルト・ディズニー・テレビジ ョン・インターナショナル・ジャパン マ ネージングディレクター 2007年6月 ウォルト・ディズニー・ジャパン株式会 社代表取締役社長 2014年7月 ウォルト・ディズニー・カンパニー・ア ジア プレジデント 2018年9月 PMCパートナーズ株式会社マネージング ディレクター(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 報酬委員	アンドリュー・ ハウス	1965年1月23日	1990年10月 ソニー株式会社入社 2005年10月 同 グループエグゼクティブ、チーフ・ マーケティング・オフィサー 2011年9月 株式会社ソニー・コンピュータエンタ テインメント(現 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、グループエグゼ クティブ 2016年4月 株式会社ソニー・インタラクティブエン タテインメント取締役社長、グローバル CEO 2017年10月 同 取締役会長 2018年4月 Intelityストラテジックアドバイザー (現任) 2018年10月 The Exco Group エグゼクティブメンター (現任) 2019年6月 日産自動車株式会社社外取締役(現任) 2021年5月 Nordic Entertainment Group AB(現 Viaplay Group 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) 2026年3月 株式会社資生堂社外取締役(現任)	注2	
社外取締役 監査委員 ファイナンス委員	佐川 恵一	1966年3月7日	1988年4月 株式会社リクルート(現 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 指名委員 監査委員長	松田 結花	1960年9月19日	1985年4月 シティバンク、エヌ・エイ日本支店入社 1991年10月 中央新光監査法人入所 1992年10月 中央クーパースアンドライブランド国際 税務事務所入所 1995年4月 公認会計士登録 1999年4月 税理士登録 2014年7月 PwC税理士法人理事 2021年6月 松田結花公認会計士・税理士事務所代表 (現任) 2021年7月 電気興業株式会社社外監査役 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	199
社外取締役 報酬委員 監査委員 ファイナンス委員長	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 米国三菱商社会社入社 2010年4月 三菱商事株式会社執行役員ITサービス本 部長 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 代表執行役執行役専務、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(現 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執行役副 社長、最高財務責任者(CFO)兼最高リス クマネジメント責任者(CRMO)兼財務統 括本部長兼投融資審査統括本部長 2024年4月 同 囑託(Executive Advisor to The President) 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) 2025年6月 コニカミノルタ株式会社社外取締役(現 任) キオクシアホールディングス株式会社副社 長執行役員(現任) キオクシア株式会社副社長執行役員(現 任)	注2	284
社外取締役 指名委員 監査委員	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) 2025年6月 株式会社三井住友フィナンシャルグルー プ社外取締役(現任)	注2	284

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
社外取締役 指名委員 ファイナンス委員	市川 奈緒子	1958年2月5日	1981年4月 株式会社コルグ入社	注2	142
			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)		
計					33,941

- (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、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、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までであります。
3. 所有株式数には、役員持株会名義の実質所有株式数が含まれております。なお、2月及び3月の役員持株会における買付分は含まれておりません。

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 兼 dentsu Japan CEO	佐野 傑	1970年3月3日	i 取締役の状況参照	注1	13,721
代表執行役副社長 グローバルCCAO	綿引 義昌	1967年11月15日	i 取締役の状況参照	注1	19,211
執行役 グローバルCFO	遠藤 茂樹	1972年9月16日	i 取締役の状況参照	注1	100
計					33,032

- (注) 1. 執行役の任期は、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結後最初に招集される取締役会の終結の時までであります。
2. 所有株式数には、役員持株会名義の実質所有株式数が含まれております。なお、2月及び3月の役員持株会における買付分は含まれておりません。

社外取締役の機能、役割、選任について

社外取締役は、取締役会において、それぞれの分野での豊富な経験に基づいて適宜助言を行い、経営戦略の高度化及び経営の効率性に貢献するとともに、経営陣から独立した一般株主の視点に立ち、経営陣による業務執行に対する監督機能を担っています。

当社の指名委員会は、(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 取締役会<取締役候補者の選任基準>において定める社外取締役の選任基準を踏まえて社外取締役を選任しており、当社の社外取締役は、経営、財務/経理、監査、法務/コンプライアンス/リスク管理、人事/労務/人財組織開発、グローバルマネジメント、デジタルビジネス、サステナビリティなどの専門性や経験を備えた人員で構成されております。各人が取締役会や指名・監査・報酬委員会、ファイナンス委員会において、豊富な経験と幅広い知見を活かして有益な助言・提言を行っており、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。

提出日(2026年3月26日)現在の当社の社外取締役9名は、東京証券取引所が定める社外役員の独立性基準及び当社が定める社外取締役の独立性基準(<https://www.group.dentsu.com/jp/about-us/governance/isod.html>)を満たし、その他一般株主との利益相反が生じるおそれを認めるべき格別の事由も見当たらないため、東京証券取引所の上場規程に定める独立役員としての届出を同取引所に対して行っております。

なお、2026年3月27日開催予定の定時株主総会の議案(決議事項)として「取締役11名選任の件」を提案しております。当該議案が承認可決された場合、社外取締役は8名となる予定です。

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(現 新丸の内総合法律事務所)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バル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、2025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。このうち、ヤマハ株式会社と当社の重要な子会社である株式会社電通の間には取引関係がありますが、2025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バ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の間には取引関係がありますが、2025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。なお、同氏は、2026年3月25日付で、株式会社資生堂の社外取締役に就任しております。同社と当社の重要な子会社である株式会社電通の間には取引関係がありますが、2025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。
- 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の間には取引関係がありますが、2025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、アモーヴァ・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、アモーヴァ・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、2025年度における取引額の割合は、当社の年間連結収益の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はなく、また、その他の上記法人及び事務所との間には特別の利害関係はありません。なお、同氏は、当社の会計監査人である有限責任あずさ監査法人に2018年5月まで勤務しておりましたが、当該在籍期間中、当社に関する業務に携わっていたことはなく、独立性に問題はないものと判断しております。なお、同氏は2026年3月27日開催予定の株主総会の終結をもって当社社外取締役を退任予定であります。
- 6) 松田結花氏は、松田結花公認会計士・税理士事務所代表、三菱製鋼株式会社社外監査役及び農中JAMLリート投資法人監督役員を兼任しております。このうち、三菱製鋼株式会社と当社の重要な子会社である株式会社電通との間には取引関係がありますが、2025年度における取引額の割合は、当社の年間連結収益の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はなく、また、その他の上記法人及び事務所との間には特別の利害関係はありません。同氏が2025年6月27日まで社外監査役に就任していた電気興業株式会社は、2024年6月28日に提出した2024年3月期の内部統制報告書において、開示すべき重要な不備があり同社の財務報告にかかる内部統制は有効でない旨を記載しました。同氏は、当該事案の発生の予防のため、内部監査室及び会計監査人と連携の上、執行側の対応状況を定期的にチェックした上で提言を行い、注意喚起をしておりました。当該事案の発生後は、再発防止策を含む是正方針の策定に関して監査役として適切な対応を行い、その職責を果たしました。また、同社は、2024年12月5日に、公正取引委員会より、下請代金支払遅延等防止法第4条第2項第3号（不当な経済上の利益の提供要請の禁止）に掲げる行為に該当し、同項の規定に違反する事実が認められたとして、同法第7条第3項の規定に基づき、勧告を受けております。同氏は、当該事案の発生の予防のため、法令遵守に関して様々な提言を行い、注意を喚起しておりました。また、当該事案の発生後は、再発防止のため同社のチェック体制の強化及びモニタリング強化に努め、その職責を果たしております。
- 7) 河村芳彦氏は、サークレイス株式会社社外取締役、コニカミノルタ株式会社社外取締役、キオクシアホールディングス株式会社副社長執行役員及びキオクシア株式会社副社長執行役員を兼任しております。このうち、コニカミノルタ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、及びキオクシア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、2025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、その他の上記法人との間には特別の利害関係はありません。
- 8) 高嶋智光氏は、T&K法律事務所所属の弁護士及び株式会社三井住友フィナンシャルグループ社外取締役を兼任しております。このうち、株式会社三井住友フィナンシャルグループ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、2025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、上記事務所との間には特別の利害関係はありません。
- 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特別の利害関係はありません。

松井巖氏、ポール・キャンランド氏、アンドリュー・ハウス氏、佐川恵一氏、曾我辺美保子氏、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、グローバル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

提出日（2026年3月26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。このうち4名は財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。

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。

なお、当社は、2026年3月27日開催予定の定時株主総会の議案（決議事項）として「取締役11名選任の件」を提案しており、当該議案の承認可決を前提に、定時株主総会の直後に開催が予定されている取締役会の決議事項として、監査委員会の委員が新たに選定される予定です。その場合、監査委員会は取締役4名をもって構成され、当該4名全員が独立社外取締役になります。このうち3名は財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。

提出日（2026年3月26日）現在の監査委員会構成員： 5名（全て独立社外取締役）	2026年3月27日開催予定の定時株主総会及び取締役会決議による役員改選後の監査委員会構成員： 4名（全て独立社外取締役）
松田 結花（委員長、独立社外取締役）	松田 結花（委員長、独立社外取締役）
佐川 恵一（独立社外取締役）	佐川 恵一（独立社外取締役）
曾我辺 美保子（独立社外取締役）*退任予定	
河村 芳彦（独立社外取締役）	河村 芳彦（独立社外取締役）
高嶋 智光（独立社外取締役）	高嶋 智光（独立社外取締役）

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	松田 結花	14回/14回（100%）
監査委員	佐川 恵一	14回/14回（100%）
監査委員	曾我辺 美保子	14回/14回（100%）
監査委員	河村 芳彦	9回/9回（100%）
監査委員	高嶋 智光	9回/9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。

- ・世界の4事業地域における、コンプライアンス、リスク管理、不正防止等を執行部門が適切に監督する体制とその運用
- ・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
- ・インテグリティを最優先する組織風土の定着及びコンプライアンスの徹底

なお、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に関し、独占禁止法違反による刑事訴訟の判決が2025年12月の最高裁判所の決定を受け確定しましたが、監査委員会は、従来より進められている dentsu Japan の意識行動改革において再発防止のための施策が継続的に実施されていることを確認しております。監査委員会は、コンプライアンスの更なる強化に向けた取り組みを引き続き注視してまいります。

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44名、その他86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	528	23	532	24
連結子会社	551		541	
計	1,079	23	1,073	24

当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	331	2	288	37
連結子会社	3,377	93	2,806	53
計	3,709	95	3,094	90

当社における非監査業務の内容は、申告業務等であります。

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

(その他の重要な監査証明業務に基づく報酬の内容)

該当事項はありません。

(監査報酬の決定方針)

当社の監査法人に対する監査報酬は、前事業年度までの監査内容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

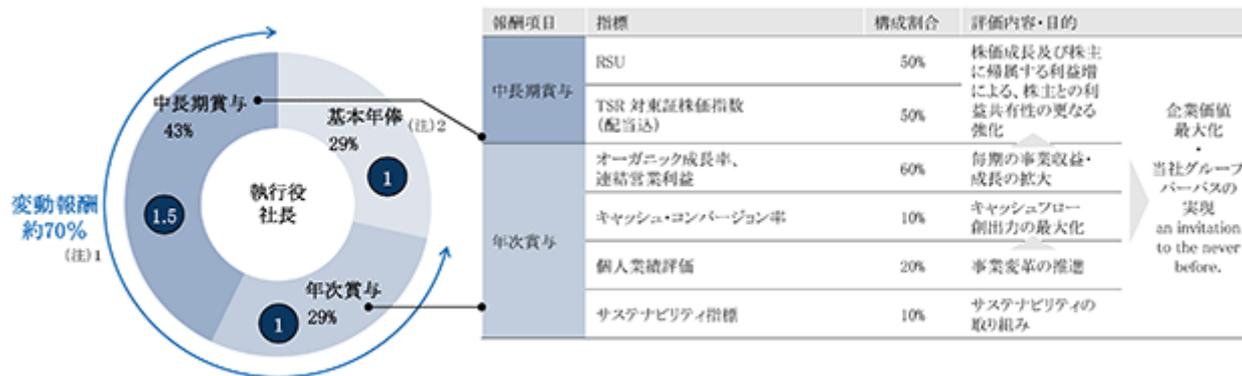
取締役としての報酬は、固定報酬である「取締役報酬」のみとする。

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50～150%（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。

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、独立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

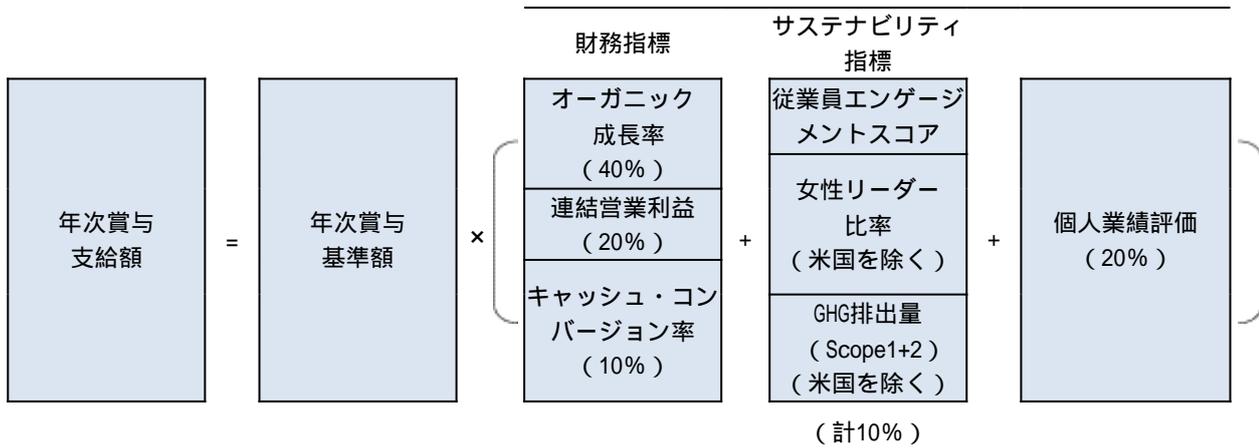
取締役報酬、執行役報酬としての基本年俸及び代表執行役報酬は、定期定額(月例)の金銭報酬であり、毎月一定の時期に支給します。取締役報酬については、取締役の職務の内容に応じて定める確定額が支給されます。また、執行役報酬としての基本年俸については、外部コンサルティング会社を活用し、当社が事業展開する主要地域(日本、米国、英国等)における事業競合及び時価総額の類似する人材競合の報酬水準を参考に、各執行役に課された責任の大きさ及び役割に応じて適切な報酬額が支給されます。また、代表執行役報酬については、一律で定める確定額が支給されます。

(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あります。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、連結営業利益及びキャッシュ・コンバージョン率)、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：

為替やM&Aの影響を除いた事業成長を示す指標であり、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

・連結営業利益

利益創出を通じた企業価値の最大化、及び今後の投資原資創出を促進する指標として適切であると判断したため

・キャッシュ・コンバージョン率

運転資本の適正化を通じて、資本効率の向上及びキャッシュ・フロー創出力の最大化を動機づけるため

・サステナビリティ指標：

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：

執行役毎に当社グループミッションの実現に資する経営課題を設定し、その実現度合を評価するため

(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「リストラクテッド・ストック・ユニット（RSU）」（以下、総称して「本制度」といいます。）から構成されます。なお、構成割合は、50%：50%としております。

<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あります。

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数（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PSU基準ユニットの付与を受けます。このPSU基準ユニットの数は、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「対象3事業年度」）が経過した後、後述のRSUのユニットの数も併せると、50～150%の変動幅の範囲内で、株主総利回り（TSR）の数値に応じて調整されます（以下、かかる調整後のユニットを「PSU確定ユニット」といいます。）。

<リストラクテッド・ストック・ユニット（RSU）>

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・海外幹部のリテンションを目的とした、業績非連動型の株式報酬であります。執行役は、就任中の事業年度に関して、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数（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RSU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）のユニットの付与を受けます。

各執行役は、対象3事業年度が経過した後の一定の日（以下「権利確定日」）をもって、中長期賞与制度のために設定された信託（以下「本信託」）から、PSU確定ユニット及びRSUユニットの総数に応じた当社株式等（原則として、PSU確定ユニット及びRSUユニットの総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。

中長期賞与 確定ユニット	=	基準額に応じた 基準ユニット (RSU 50%)	+	基準額に応じた 基準ユニット (PSU 50%)	×	TSR 対東証株価指数 配当込 (100%) (注)
-----------------	---	--------------------------------	---	--------------------------------	---	--

(注) ()内の数値は、当該指標の数値が目標を達成した場合の支給率を示す。

中長期賞与において、当該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

<参考> 2025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	2025年度	2026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 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% 	<ul style="list-style-type: none"> ・財務指標：70% （オーガニック成長率 40%、連結営業利益 20%、キャッシュ・コン バージョン率10%） ・サステナビリティ指標： 10% ・個人業績評価：20% 	<ul style="list-style-type: none"> （財務指標） ・利益創出を通じた企業価 値の最大化、及び今後の 投資原資創出を促すべ く、マージンから連結営 業利益へ変更しました。 なお、連結営業利益は、 広範な経営活動の影響を 反映すべく、国際会計基 準に則した調整前の数値 で評価します ・運転資本の適正化を通じ て、資本効率の向上及び キャッシュ・フロー創出 力の最大化を動機づける ため、コスト指標から キャッシュ・コンバー ジョン率へ変更しました ・力強いオーガニック成長 への回帰を更に動機づけ るべく、オーガニック成 長率の比率を30%から 40%へ変更しました
中長期賞与 の内容・指 標・変動幅	<ul style="list-style-type: none"> ・ファントムストック： 30% ・PSU：70% （TSR東証株価指数（配 当）100%） 	<ul style="list-style-type: none"> ・RSU：50% ・PSU：50% （TSR東証株価指数（配 当）100%） 	<ul style="list-style-type: none"> ・権利確定後も株主をはじ めとするステークホル ダーとの利害共有を継続 することを目的として、 RSUに変更しました ・株主をはじめとするス テークホルダーとの利益 共有の更なる促進と、卓 越した人財の採用・海外 幹部のリテンションの強 化を目的として、RSUの比 率を50%に変更しました

2025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）	中長期賞与 （ファントム ストック） （金銭）	中長期賞与 （PSU） （株式報酬）	
取締役	社内	3	18	18			
	社外	9	184	184			
執行役		4	996	401	336	92	166

- (注) 1. 上記表には、2025年3月28日開催の定時株主総会の終結の時をもって任期満了により取締役（社内）を退任した1名の分を含んでおります。
2. 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2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。
3. 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あります。ただし、前記「<参考> 2025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 2025年度に係る指標の目標及び実績」に記載された点については、それぞれに記載された内容のとおりであります。
4. 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2024年度に係る年次賞与の額から当該年次賞与に関し2024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。
5. 中長期賞与の金額は、当事業年度に付与された中長期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を示しております。また、中長期賞与（PSU）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。
6. 子会社からのみ報酬を受けている執行役1名は、上記表には含めておりません。

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)	中長期賞与 (ファントムス トック) (金銭)	中長期賞与 (PSU) (株式報酬)	
五十嵐 博	取締役 執行役	提出会社	139	104	42	77	364
曾我 有信	取締役 執行役	提出会社	92	75	20	37	225
ジュリオ・マ レゴリ	執行役	Dentsu Italia S.p.A.	251	366	23	42	683
佐野 傑	執行役	提出会社	96	104	16	29	246
遠藤 茂樹	執行役	提出会社	79	52	12	22	165

(注) 1. 連結報酬の総額が1億円以上である者に限定して記載しております。

2. 上表の変動報酬には、上記アの(注)4および5のとおり、当事業年度の費用として計上された額を記載しております。なお、2025年度の業績に係る年次賞与の実際の支給については、下記ウの(注)2のとおり、代表執行役社長は不支給とし、その他の執行役についても、それぞれの職責に応じて減額しております。

ウ 2025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。

2025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	30%	2.3%	0.5%	50.0%	15.0%
オペレーティング・ マージン	30%	11.7%	14.4%	200.0%	60.0%
コスト指標	10%	222.2百万ポンド	279百万ポンド	150.0%	15.0%
従業員エンゲージメント スコア	10%	66ポイント	66ポイント	67.0%	6.7%
女性リーダー比率 (米国を除く)		26.9%	25.4%		
GHG排出量 (Scope1+2) (米国を除く)		11,925tCO ₂ e	10,164tCO ₂ e		
個人業績評価	20%			(注) 1	20.0%
				年次賞与支給率	116.7% (注) 2

(注) 1. 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。

2. 当社の経営環境を総合的に勘案し、代表執行役社長の年次賞与は不支給にするとともに、その他の執行役についても、上記支給率に基づき算定される金額から、それぞれの職責に応じて10%から30%を減額しております。

2023年度から2025年度に付与された業績連動型株式報酬（中長期賞与）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、業績連動型株式報酬（中長期賞与）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ありますが、2024年度以降に付与した業績連動型株式報酬（中長期賞与）については、3事業年度が経過していないため、当該指標の実績値は存在しません。

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	実績値	支給率	加重支給率
株主総利回り (TSR)	20%	対 東証株価指数 (TOPIX) 配当込 100%	43.89%	0%	0%
	30%	対 ピアグループ における TSR 2位・3位 平均値 133.58%	80.92%	0%	0%
連結調整後営業利益	50%	年平均成長率 (CAGR) 8.00%	7.64%	0%	0%
				権利確定割合	0%

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%

中長期賞与2025年度付与分（業績評価期間：2025年12月期から2027年12月期）

指標（注）	構成割合	目標値
株主総利回り (TSR)	100%	対 東証株価指数 (TOPIX) 配当込 100%

（注）2026年2月になされた2025年度12月期連結決算発表において、中期経営計画で開示した2027年度の主要財務目標の一部を取り下げたことに伴い、付与時点に遡及して、2025年度の指標には連結ROEを含めず、当該指標を株主総利回り（TSR）のみとすることとしております。

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10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。

2025年1～3月	4～6月	7～9月	10～12月
(4回)	(3回)	(1回)	(2回)
(2024年度報酬) ・執行役及びグループ・エグゼクティブ・マネジメントの変動報酬の支給額審議 ・執行役及びグループ・エグゼクティブ・マネジメントの個人業績評価の決定 (2025年度報酬) ・執行役及びグループ・マネジメント・チーム・メンバーのインセンティブ制度の見直し ・執行役及びグループ・マネジメント・チーム・メンバーの変動報酬の財務指標及びサステナビリティ指標に係る目標値等の設定 ・執行役及びグループ・エグゼクティブ・マネジメントの個人業績目標の設定	(役員報酬一般) ・役員報酬関連規則の改定 (2025年度報酬) ・執行役及びグループ・マネジメント・チーム・メンバーの変動報酬の財務指標及びサステナビリティ指標に係る目標値等の設定	(役員報酬一般) ・役員報酬関連規則の改定	(2026年度報酬) ・新任エグゼクティブの個別報酬決議 ・社外取締役報酬のレビュー ・執行役及びグループ・マネジメント・チーム・メンバーのインセンティブ制度の見直し

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、前記「＜参考＞2025年度からの役員報酬の主な変更点」に2025年度の制度として記載された点及び「ウ 2025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	175	12,819
非上場株式以外の株式	47	38,097

(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		-	
非上場株式以外の株式	4	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	17	676
非上場株式以外の株式	36	29,591

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)TBSホールディングス	2,560,000	2,560,000	(注)1.2.	有 (注)3.
	14,794	10,370		
東映(株)	650,000	650,000	(注)1.2.	有
	3,549	3,809		
(株)テレビ朝日ホールディングス	884,000	884,000	(注)1.2.	有
	2,943	2,027		
ロート製薬(株)	1,040,000	1,040,000	(注)1.2.	無
	2,733	2,992		
(株)IGポート	1,992,000	1,992,000	(注)1.2.	無
	2,609	4,804		
東洋水産(株)	143,000	143,000	(注)1.2.	無
	1,537	1,538		
(株)バンダイナムコホールディングス	342,000	342,000	(注)1.2.	無
	1,426	1,292		
松竹(株)	100,000	100,000	(注)1.2.	無
	1,187	1,098		
東海旅客鉄道(株)	250,000	250,000	(注)1.2.	無
	1,084	741		
(株)テレビ東京ホールディングス	195,000	195,000	(注)1.2.	有 (注)3.
	893	629		
日本テレビホールディングス(株)	199,600	199,600	(注)1.2.	有 (注)3.
	759	548		
ゼリア新薬工業(株)	310,000	310,000	(注)1.2.	無
	650	757		
(株)ダスキン	150,000	150,000	(注)1.2.	無
	638	556		
(株)トライアルホールディングス	200,000	200,000	(注)1.2.	無
	620	539		
(株)ispace	873,960	873,960	(注)1.2.	無
	391	594		
森永乳業(株)	82,900	103,600	(注)1.2.	無
	308	303		
ハウス食品グループ本社(株)	101,800	116,800	(注)1.2.	無
	293	338		
(株)歌舞伎座	45,000	45,000	(注)1.2.	無
	211	204		

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)unerry	80,000	80,000	(注)1.2.	無
	205	161		
(株)コーセー	31,800	31,800	(注)1.2.	無
	166	228		
西日本旅客鉄道 (株)	50,000	50,000	(注)1.2.	無
	156	139		
(株)BSNメディア ホールディングス	61,800	61,800	(注)1.2.	有
	145	110		
(株)日清製粉グ ループ本社	70,000	70,000	(注)1.2.	有
	134	128		
中部日本放送(株)	108,900	108,900	(注)1.2.	有
	101	64		
(株)東北新社	120,000	120,000	(注)1.2.	有
	76	74		
(株)エディオン	34,300	34,300	(注)1.2.	無
	72	61		
はごろもフーズ (株)	21,645	21,299	(注)1.2. ・取引先持株会による取得により株式 数増加	無
	72	68		
日本BS放送(株)	68,000	68,000	(注)1.2.	無
	68	60		
ANAホールディ ングス(株)	19,145	18,574	(注)1.2. ・取引先持株会による取得により株式 数増加	無
	57	53		
(株)ブルボン	21,070	20,758	(注)1.2. ・取引先持株会による取得により株式 数増加	無
	55	50		
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
	49	38		
(株)RKB毎日ホ ールディン グス	7,000	7,000	(注)1.2.	有
	37	33		
(株)jig.jp	118,000	118,000	(注)1.2.	無
	25	38		
上新電機(株)	7,500	9,500	(注)1.2.	無
	20	21		
ニプロ(株)	10,000	10,000	(注)1.2.	無
	14	14		
小林製薬(株)	267	264	(注)1.2. ・取引先持株会による取得により株式 数増加	無
	1	1		
三井住友トラ ストグル ープ(株)	200	200	(注)1.2.	無
	0	0		
味の素(株)	200	100	(注)1.2. ・株式分割により株式数増加	無
	0	0		
森永製菓(株)	200	200	(注)1.2.	無
	0	0		
アース製薬(株)	100	100	(注)1.2.	無
	0	0		
アサヒグル ープ ホールディ ングス(株)	300	300	(注)1.2.	無
	0	0		
エーザイ(株)	100	100	(注)1.2.	無
	0	0		
トヨタ自動車(株)	100	100	(注)1.2.	無
	0	0		
西部ガスホ ール ディン グス(株)	100	6,100	(注)1.2.	無
	0	10		

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)スカパーJSAT ホールディング ス	100	2,500,000	(注)1.2.	無
	0	2,272		
ライオン(株)	100	100	(注)1.2.	無
	0	0		
出光興産(株)	100	100	(注)1.2.	無
	0	0		

(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。

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(2025年1月1日から2025年12月31日まで)及び事業年度(2025年1月1日から2025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 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	7,34	371,989	295,183
営業債権及びその他の債権	8,24,34	1,678,146	1,818,316
棚卸資産	9	6,095	9,492
未収法人所得税等		36,629	41,514
その他の金融資産	10,18,34	25,198	22,289
その他の流動資産	11	59,295	60,899
小計		2,177,355	2,247,696
売却目的で保有する非流動資産	12		53,707
流動資産合計		2,177,355	2,301,403
非流動資産			
有形固定資産	13	26,159	22,967
のれん	14	697,052	320,102
無形資産	14	203,692	178,219
使用権資産	15	128,348	104,511
持分法で会計処理されている投資	6,16	54,816	53,164
その他の金融資産	10,24,34	146,188	107,661
その他の非流動資産	21	36,734	65,690
繰延税金資産	17	36,912	53,066
非流動資産合計		1,329,904	905,383
資産合計	6	3,507,260	3,206,787

		(単位：百万円)	
	注記	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025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	18,34	1,566,979	1,655,434
社債及び借入金	19,34	173,646	122,067
その他の金融負債	15,19,34,36	87,438	71,037
未払法人所得税等		27,172	37,271
引当金	20	13,447	18,864
その他の流動負債	24	198,711	210,390
小計		2,067,395	2,115,065
売却目的で保有する非流動資産に 直接関連する負債	12		30,176
流動負債合計		2,067,395	2,145,241
非流動負債			
社債及び借入金	19,34	373,627	346,174
その他の金融負債	15,19,34	208,231	198,914
退職給付に係る負債	21	17,373	15,868
引当金	20	18,636	13,048
その他の非流動負債	33	5,645	6,259
繰延税金負債	17	47,314	33,325
非流動負債合計		670,828	613,590
負債合計		2,738,224	2,758,832
資本			
資本金	22	74,609	74,609
資本剰余金	22	75,373	75,862
自己株式	22	26,559	26,494
その他の資本の構成要素		216,481	201,359
利益剰余金	22	356,933	49,511
親会社の所有者に帰属する持分合計	34	696,838	374,849
非支配持分		72,197	73,105
資本合計		769,035	447,954
負債及び資本合計		3,507,260	3,206,787

【連結損益計算書】

	注記	(単位：百万円)	
		前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
収益	6,24	1,410,961	1,435,245
原価	13,14,15 21,26	209,313	237,715
売上総利益	6	1,201,647	1,197,530
販売費及び一般管理費	13,14,15 21,25,26,33	1,065,835	1,048,986
構造改革費用	13,14,15 20,26	10,705	33,046
減損損失	13,14	235,257	402,563
その他の収益	27	7,605	882
その他の費用	28	22,447	3,028
営業損失()	6	124,992	289,212
持分法による投資利益	16	3,009	3,868
持分法で会計処理されている投資に係る減損損失	16	688	958
関連会社株式売却益(は損)	16	13	254
金融損益及び税金控除前損失()		122,685	286,046
金融収益	29	14,012	7,617
金融費用	15,21,26,29	31,085	28,359
税引前損失()		139,759	306,789
法人所得税費用	17	43,605	12,150
当期損失()		183,364	318,939
当期損失()の帰属			
親会社の所有者		192,172	327,601
非支配持分		8,808	8,661
1株当たり当期損失()			
基本的1株当たり当期損失()(円)	31	734.56	1,262.04
希薄化後1株当たり当期損失()(円)	31	734.56	1,262.04

営業損失()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 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
営業損失()		124,992	289,212
買収により生じた無形資産の償却		29,335	25,258
販売費及び一般管理費		3,873	986
構造改革費用		10,705	33,046
減損損失	13,14	235,257	402,563
その他の収益		130	312
その他の費用		22,184	2,179
調整後営業利益(注)1	6	176,233	172,536

(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 2024年1月1日 至 2024年12月31日) 修正再表示(注)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
当期損失()	183,364	318,939
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	30,34	2,885
確定給付型退職給付制度の再測定額	21,30	23,534
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	16,30	14
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	30	8,249
キャッシュ・フロー・ヘッジの 公正価値の変動額の有効部分	3,30	5,553
ヘッジコスト	3,30	240
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	16,30	110
税引後その他の包括利益	99,547	29,481
当期包括利益	83,816	289,458
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	93,032	297,939
非支配持分	9,215	8,481

(注) 注記「3. 重要性がある会計方針(21) 会計方針の変更」をご参照ください。

【連結持分変動計算書】

(単位：百万円)

		親会社の所有者に帰属する持分					
		その他の資本の構成要素					
注記	資本金	資本剰余金	自己株式	在外営業活動 体の換算差額	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	ヘッジコスト	
2024年1月1日残高	74,609	75,072	24,964	77,604	22,268		
会計方針の変更による累積 的影響額					943	943	
2024年1月1日修正再表示 後残高	74,609	75,072	24,964	77,604	23,212	943	
当期利益又は損失()							
その他の包括利益	30			73,994	5,021	188	
当期包括利益				73,994	5,021	188	
自己株式の取得	22		20,006				
自己株式の処分	22	163	173				
自己株式の消却	22		18,238				
配当金	23						
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							
その他の増減		464					
所有者との 取引額等合計		301	1,594				
2024年12月31日残高	74,609	75,373	26,559	151,599	18,190	1,131	
当期利益又は損失()							
その他の包括利益	30			8,393	5,553	240	
当期包括利益				8,393	5,553	240	
自己株式の取得	22		2				
自己株式の処分	22	17	67				
自己株式の消却							
配当金	23						
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							
非金融資産への振替					1,757		
その他の増減		506					
所有者との 取引額等合計		489	65		1,757		
2025年12月31日残高	74,609	75,862	26,494	159,993	10,879	890	

(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	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	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
2024年1月1日残高		48,306		148,180	568,753	841,651	71,104	912,755
会計方針の変更による累積 的影響額	3							
2024年1月1日修正再表示 後残高		48,306		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	30	17,282	13,073	99,140		99,140	407	99,547
当期包括利益		17,282	13,073	99,140	192,172	93,032	9,215	83,816
自己株式の取得	22					20,006		20,006
自己株式の処分	22					9		9
自己株式の消却	22				18,238			
配当金	23				34,323	34,323	4,242	38,566
非支配持分株主 との取引		2,900		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		20,666	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		17,766	13,073	30,839	19,647	51,780	8,122	59,903
2024年12月31日残高		47,822		216,481	356,933	696,838	72,197	769,035
当期利益又は損失()					327,601	327,601	8,661	318,939
その他の包括利益	30	3,047	23,534	29,662		29,662	180	29,481
当期包括利益		3,047	23,534	29,662	327,601	297,939	8,481	289,458
自己株式の取得	22					2		2
自己株式の処分	22					50		50
自己株式の消却								
配当金	23				18,105	18,105	6,717	24,822
非支配持分株主 との取引					3,448	3,448	855	4,304
その他の資本の 構成要素から利益 剰余金への振替		19,492	23,534	43,026	43,026			
非金融資産への振替				1,757		1,757		1,757
その他の増減					1,293	786		786
所有者との 取引額等合計		19,492	23,534	44,783	20,179	24,050	7,572	31,622
2025年12月31日残高		31,377		201,359	49,511	374,849	73,105	447,954

【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 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)	
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税引前損失()	139,759	306,789	
調整項目：			
減価償却費及び償却費	6,13,14 15,25	81,449	74,610
減損損失	13,14	235,257	402,563
受取利息及び受取配当金	29	7,444	4,731
支払利息	29	29,262	25,661
持分法による投資損益(は益)		3,009	3,868
持分法で会計処理されている投資に係る減損損失		688	958
条件付対価・株式買取債務の再評価損益(は益)	29	289	857
有価証券評価損益(は益)	29	1,532	1,006
退職給付に係る負債の増減額(は減少)		2,158	3,580
構造改革引当金等の増減額(は減少)		7,096	5,547
その他	28	30,221	11,543
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		219,905	209,223
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)		63,482	101,423
棚卸資産の増減額(は増加)		707	2,911
その他の流動資産の増減額(は増加)		8,397	1,615
営業債務及びその他の債務の増減額(は減少)		49,888	64,429
その他の流動負債の増減額(は減少)		6,161	12,871
運転資本の増減額(は増加)		114,899	28,649
小計		105,006	180,574
利息の受取額		6,510	4,277
配当金の受取額		2,718	3,600
利息の支払額	15	28,598	25,131
法人所得税の支払額又は還付額(は支払額)		25,651	45,347
営業活動によるキャッシュ・フロー		59,984	117,972
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	25,684	26,916
固定資産の売却による収入(注)		120	30
子会社の取得による収支(は支出)		24,550	5,854
子会社の売却による収支(は支出)		2,207	113
有価証券の取得による支出		6,091	5,913
有価証券の売却による収入		23,331	33,607
その他		242	2,077
投資活動によるキャッシュ・フロー		30,908	2,856

(単位：百万円)

	注記	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025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)	19	5,668	5,617
長期借入れによる収入	19	40,000	40,015
長期借入金の返済による支出	19	12	59,187
社債の償還による支出	19		70,000
リース債務の返済による支出	15,19	39,482	37,040
非支配持分株主からの子会社持分取得による支出	19	12,418	629
自己株式の取得による支出	22	20,006	2
配当金の支払額	23	34,323	18,105
非支配持分株主への配当金の支払額		4,242	6,717
デリバティブの決済による支出	19		34,178
その他		897	245
財務活動によるキャッシュ・フロー		65,714	180,473
現金及び現金同等物に係る換算差額			
		17,114	6,099
現金及び現金同等物の増減額(は減少)		19,523	59,257
現金及び現金同等物の期首残高	7	390,678	371,989
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)	12	834	17,549
現金及び現金同等物の期末残高	7	371,989	295,183

(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、有形固定資産及び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2025年12月31日に終了する年度の連結財務諸表は、2026年3月26日に代表執行役社長グローバルCEO五十嵐博及び執行役グローバルCFO遠藤茂樹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。

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適時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のリスクを期末日現在と当初認識日現在で比較し、金融資産に係る信用リスクが当初認識以降に著しく増大しているかどうかを評価しております。

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

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

予想信用損失アプローチ

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

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

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

() 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。その他の包括利益に認識した金額は、予定取引のヘッジがその後において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、又は非金融資産若しくは非金融負債に係るヘッジされた予定取引が公正価値ヘッジの適用される確定約定となった場合、その他の包括利益に認識した金額を当該非金融資産又は非金融負債の当初の帳簿価額に含めております。

通貨スワップ契約にキャッシュ・フロー・ヘッジを適用する場合には、通貨ベース・スプレッドを除く部分をヘッジ手段として指定し、通貨ベース・スプレッド部分に関しては、公正価値の変動額を、ヘッジコストとして、その他の包括利益を通じてその他の資本の構成要素に認識しております。また、期間に関連したヘッジ対象をヘッジする目的で実施したデリバティブ取引についてヘッジコストを認識した場合には、その他の資本の構成要素に累積されたヘッジコストの累計額を、ヘッジ手段からヘッジ対象が純損益に影響を与える可能性のある期間にわたって、合理的な基準で純損益に振り替えております。

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。また、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。

() 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を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 : 6 ~ 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、使用権資産及びリース債務を認識しております。使用権資産は開始日において取得原価で測定しております。開始日後においては、原価モデルを適用して、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除して測定しております。

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

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

セール・アンド・リースバック取引

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

(10) 非金融資産の減損

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

のれんは償却を行わず、減損の兆候の有無にかかわらず年に一度、又は減損の兆候がある場合はその都度、減損テストを実施しております。のれんの減損テストの詳細については、「14. のれん及び無形資産」をご参照ください。

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

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

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

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

(11) 売却目的で保有する非流動資産

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

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

(12) 従業員給付

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いません。

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、減損損失、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。

(21) 会計方針の変更

当社グループはヘッジ会計に関し、前連結会計年度において、IFRS第9号の経過措置に従ったIAS第39号に基づく会計処理を行っていましたが、当連結会計年度の期首より、IFRS第9号に基づく会計処理に変更しております。これにより、従前、連結持分変動計算書上、「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」に含まれていた金利通貨スワップの外貨ベース・スプレッドに関する公正価値変動の累積額について、「ヘッジコスト」として区分して会計処理されます。当該会計方針の変更により、前連結会計年度の連結持分変動計算書において、期首及び期末にヘッジコストがそれぞれ943百万円、1,131百万円計上され、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が同額増加しております。また、前連結会計年度の連結包括利益計算書において、ヘッジコストが188百万円計上され、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が同額増加しております。なお、当該会計方針の変更に伴う前連結会計年度における期首利益剰余金への影響はありません。

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（「14. 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（「13. 有形固定資産」、「14. のれん及び無形資産」）
- ・使用権資産（「15. 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（「34. 金融商品」）
- ・確定給付制度債務の評価（「21. 退職後給付」）
- ・引当金（「20. 引当金」）
- ・繰延税金資産の回収可能性（「17. 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 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

当連結会計年度(自 2025年1月1日 至 2025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	608,310	369,666	338,401	112,199	1,428,577	6,668	1,435,245
売上総利益(注) 2	495,592	315,746	271,942	107,262	1,190,544	6,986	1,197,530
セグメント利益(調整後営業利益)(注) 3	121,105	72,310	33,832	2,720	229,969	57,432	172,536
(調整項目)							
買収により生じた無形資産の償却							25,258
販売費及び一般管理費(注) 7							986
構造改革費用(注) 5							33,046
減損損失(注) 6							402,563
その他の収益							312
その他の費用							2,179
営業損失()							289,212
持分法による投資利益							3,868
持分法で会計処理されている投資に係る減損損失							958
関連会社株式売却益							254
金融収益							7,617
金融費用							28,359
税引前損失()							306,789
セグメント資産(注) 4	1,219,046	1,142,949	667,523	351,634	3,381,153	174,366	3,206,787
(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)	29,613	3,203	8,021	5,446	46,284	3,066	49,351
持分法で会計処理されている投資	51,609			294	51,903	1,260	53,164
資本的支出	18,941	2,010	2,693	2,796	26,441	475	26,916
使用権資産増加額	4,822	171	2,131	13,958	21,084		21,084

- (注) 1. 収益の「消去/全社」は、ロシア事業及び全社機能に関する収益並びにセグメント間取引の消去によるものであります。前連結会計年度においては、ロシア事業の収益は7,578百万円、全社機能に関する収益は8,402百万円であり、当連結会計年度においては、全社機能に関する収益は9,446百万円であり、ロシア事業の収益はありません。
2. 売上総利益の「消去/全社」は、ロシア事業及び全社機能に関する売上総利益並びにセグメント間取引の消去によるものであります。前連結会計年度においては、ロシア事業の売上総利益は7,578百万円、全社機能に関する売上総利益は8,402百万円であり、当連結会計年度においては、全社機能に関する売上総利益は9,068百万円であり、ロシア事業の売上総利益はありません。
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」1,745百万円、「Americas」9,214百万円、「EMEA」86百万円、「APAC」83百万円、「消去/全社」83百万円、当連結会計年度においては「日本」4,791百万円、「Americas」12,762百万円、「EMEA」5,977百万円、「APAC」3,770百万円、「消去/全社」5,744百万円であります。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」に7,457百万円含まれており、「日本」、「EMEA」、「APAC」及び「消去/全社」は該当ありません。当連結会計年度においては「Americas」に5,153百万円、「EMEA」に382百万円含まれており、「日本」、「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」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。当連結会計年度においては「日本」85百万円、「Americas」301,362百万円、「EMEA」99,928百万円、「APAC」1,187百万円、「消去/全社」は該当ありません。
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 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
販売費及び一般管理費		
特別退職金	2,729	3
M&A関連コスト	299	150
減価償却費その他調整項目	673	1,145
その他	172	5
合計	3,873	986

(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 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
広告業	1,277,680	1,290,840
情報サービス業	131,986	144,075
その他の事業	1,294	329
合計	1,410,961	1,435,245

(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330,240百万円及び315,907百万円であります。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、無形資産及び使用権資産）

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
日本	175,314	160,106
海外（英国及び米国等）	879,939	465,695
合計	1,055,253	625,801

- (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671,592百万円及び120,841百万円、当連結会計年度においてそれぞれ292,830百万円及び97,121百万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. 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 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
現金及び預入期間が3ヶ月以内の銀行預金	371,989	295,183

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 6,800百万円、当連結会計年度 12,234百万円）を相殺消去した後の金額であります。

8. 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 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
受取手形及び売掛金	1,656,861	1,791,035
その他	27,271	32,094
貸倒引当金	5,986	4,813
合計	1,678,146	1,818,316

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。

9. 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 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
仕掛品	115	82
その他	5,980	9,410
合計	6,095	9,492

その他には、海外のメディア広告枠等が含まれております。

10. 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 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
デリバティブ資産	19,167	15,665
株式	94,944	64,192
債券	2,592	371
その他	72,945	63,153
貸倒引当金	18,262	13,432
合計	171,387	129,950
流動資産	25,198	22,289
非流動資産	146,188	107,661
合計	171,387	129,950

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、20,214百万円及び16,589百万円を損益を通じて公正価値で測定する金融資産に、10,381百万円及び10,160百万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 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
市場性のある銘柄 (注) 1	73,685	40,587
市場性のない銘柄 (注) 2	29,403	33,766
合計	103,088	74,352

(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 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
株式会社リクルートホールディングス	19,782	-
株式会社TBSホールディングス	10,370	14,794
株式会社デジタルガレージ	9,063	-
株式会社テレビ朝日ホールディングス	2,027	2,944
東映株式会社	784	3,549

2. 主な銘柄は、球場運營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、3,879百万円及び4,966百万円であります。

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 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

当連結会計年度(自 2025年 1月 1日 至 2025年12月31日)

(単位：百万円)

公正価値	資本でその他の資本の構成要素として認識されていた累積損益
31,008	24,648

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、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ20,666百万円及び19,492百万円であります。

11. その他の流動資産

その他の流動資産に含まれる前渡金のうち12ヶ月を超えて損益に計上されるものはありません。

12. 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、前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 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025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		17,549
営業債権及びその他の債権		16,184
棚卸資産		106
未収法人所得税等		412
その他の金融資産(流動)		1,972
その他の流動資産		1,210
有形固定資産		3,237
のれん		1,860
無形資産		2,087
使用権資産		1,564
その他の金融資産(非流動)		6,973
その他の非流動資産		1
繰延税金資産		546
合計		53,707
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		21,984
その他の金融負債(流動)		2,452
未払法人所得税等		1,198
引当金		361
その他の流動負債		3,907
その他の金融負債(非流動)		191
退職給付に係る負債		5
その他の非流動負債		77
繰延税金負債		0
合計		30,176

当連結会計年度末における売却目的で保有する非流動資産、及び、売却目的で保有する非流動資産に直接関連する負債は、主に株式会社CARTA HOLDINGS(以下「CARTA」)及びその子会社に関する資産及び負債であります。当社は、CARTA、株式会社NTTドコモ(以下「ドコモ」)との間で、2025年6月16日付で業務資本提携契約を締結いたしました。これに伴い、CARTAは、ドコモとの合併会社化を経て持分法適用関連会社となる見込みのため、当連結会計年度末において、同社及びその子会社の資産及び負債を売却目的保有に分類された処分グループに分類しました。

13.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 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) 2	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

当連結会計年度(自 2025年1月1日 至 2025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	13,987	2,558	9,613	26,159
個別取得	3,165		4,311	7,477
企業結合による取得	4		0	4
売却又は処分	854		235	1,090
売却目的で保有する資産への振替(注) 1	1,399	1,166	671	3,237
減価償却費	2,813		4,118	6,932
減損損失(注) 2	2		0	2
在外営業活動体の換算差額	353	61	401	815
その他	2		224	226
期末残高	12,436	1,453	9,077	22,967

(注) 1. 詳細は、「12.売却目的で保有する非流動資産」をご参照ください。

2. 減損損失は、連結損益計算書の「減損損失」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(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
当連結会計年度(2025年12月31日)				
取得原価	36,547	1,458	49,516	87,521
減価償却累計額及び減損損失累計額	24,110	5	40,438	64,554
帳簿価額	12,436	1,453	9,077	22,967

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。

14. 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 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	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

当連結会計年度(自 2025年1月1日 至 2025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	697,052	112,186	27,847	63,658	900,745
個別取得			10,305	8,996	19,302
企業結合による取得	2,189		665	4	2,859
売却又は処分			192	552	744
売却目的で保有する資産への振替 (注)1	1,860		1,297	789	3,948
償却費		19,626	9,579	11,873	41,078
減損損失(注)2	396,074	4,077	68	2,341	402,561
在外営業活動体の換算差額	18,795	3,897	434	808	23,936
その他			18	170	188
期末残高	320,102	92,380	28,096	57,742	498,322

(注)1. 詳細は、「12. 売却目的で保有する非流動資産」をご参照ください。

2. 減損損失は、連結損益計算書の「減損損失」に計上しております。前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(2024年12月31日)					
取得原価	1,207,423	297,314	138,497	143,548	1,786,783
償却累計額及び減損損失累計額	510,370	185,127	110,650	79,889	886,037
帳簿価額	697,052	112,186	27,847	63,658	900,745
当連結会計年度(2025年12月31日)					
取得原価	1,204,583	303,466	137,518	150,179	1,795,748
償却累計額及び減損損失累計額	884,481	211,085	109,422	92,436	1,297,426
帳簿価額	320,102	92,380	28,096	57,742	498,322

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27,272百万円、Americasの278,318百万円、EMEAの14,512百万円であります。

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25,872百万円、Americasの27,546百万円、EMEAの38,962百万円であります。当連結会計年度におけるAPACの顧客との関係の帳簿価額はゼロとなっております。なお、前連結会計年度における顧客との関係は日本の28,855百万円、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。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53,110百万円及び47,335百万円であり、当連結会計年度末における残存償却期間は5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、回収可能価額が帳簿価額を下回ったため、のれんの一部について、それぞれののれんの減損損失299,656百万円及び96,418百万円を認識しました。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294,945百万円及び48,300百万円であります。

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、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、回収可能価額が帳簿価額を下回ったため、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。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それぞれ598,820百万円及び159,533百万円であります。

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 (2024年12月31日)				当連結会計年度 (2025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	22.0%	21.1% ~21.7%	16.7%	7.8% ~8.3%	22.0%	16.6% ~18.2%	12.5% ~13.5%	4.3% ~7.3%
売上総利益の成長率(注)1	3.0%	1.7% ~4.0%	1.6% ~2.5%	0.6% ~2.7%	3.0%	8.2% ~1.5%	2.0% ~1.0%	5.0% ~2.0%
継続成長率(注)2	2.0%	2.0%	1.5%	2.0%	2.0%	1.5%	1.0%	2.0%
税引前割引率	6.7%	11.5%	13.0%	14.2%	7.0%	10.3%	10.7%	11.0%
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、回収可能価額は帳簿価額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。

15. 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 2024年1月1日 至 2024年12月31日）

（単位：百万円）

	使用権資産			合計
	建物及び構築物	その他 (有形固定資産)	ソフトウェア	
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
減損損失及び減損損失戻入（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、他の減損損失と合わせて、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。

当連結会計年度（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日）

（単位：百万円）

	使用権資産			合計
	建物及び構築物	その他 (有形固定資産)	ソフトウェア	
期首残高	122,827	5,006	515	128,348
個別取得	17,902	3,112	70	21,084
企業結合による取得				
売却目的で保有する資産への振替	1,560	4		1,564
償却費	25,766	1,132	253	27,152
減損損失及び減損損失戻入（注）	5,536			5,536
為替換算差額	2,700	115		2,816
その他	11,880	1,605	1	13,485
期末残高	98,687	5,492	331	104,511

（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（5,602百万円）が含まれており、他の減損損失と合わせて、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、5.63%となります。

(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 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
リース債務に係る金利費用	7,080	7,152
短期リース及び少額資産のリースに係る費用	7,217	6,765
リースに係るキャッシュ・アウトフローの合計額	53,779	50,958

(3) リース債務

リース債務の満期分析については、「34. 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せん。

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。

16. 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。また、当社グループにとって重要な関連会社及びジョイント・ベンチャーはありません。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
当期利益	3,009	3,868
その他の包括利益又は損失 ()	73	124
当期包括利益	2,935	3,993

上記の他、前連結会計年度において、持分法で会計処理されている投資に係る減損損失688百万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958百万円、関連会社株式売却益254百万円を認識しております。

17. 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 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
繰延税金資産		
退職給付に係る負債	13,547	3,194
未払費用	15,185	16,133
欠損金の繰越控除額	4,983	4,442
リース債務	42,892	39,478
その他	45,919	53,571
繰延税金資産合計	122,527	116,820
繰延税金負債		
退職給付信託設定益	9,467	9,626
有価証券評価差額金	19,015	13,649
無形資産時価評価差額	63,345	37,292
使用権資産	23,493	21,040
その他	17,608	15,471
繰延税金負債合計	132,929	97,080
繰延税金資産（負債）の純額	10,402	19,740

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 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
繰延税金資産（負債）の純額		
期首残高	847	10,402
繰延法人所得税	6,598	33,724
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	364	1,911
ヘッジコスト	62	87
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	8,814	1,284
確定給付型退職給付制度の再測定額	5,666	10,451
その他の増減等	9,401	3,762
期末残高	10,402	19,740

繰延税金資産の認識に当たり、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 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
将来減算一時差異	126,949	158,861
税務上の繰越欠損金	306,026	375,794

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 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
1年以内	3,241	1,747
2年以内	2,697	1,826
3年以内	5,213	22,751
4年以内	22,602	9,610
5年以内	8,043	10,246
5年超	106,397	115,517
失効期限の定めなし	157,831	214,093
合計	306,026	375,794

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192,519百万円及び214,500百万円であります。

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 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
当期法人所得税	37,007	45,875
繰延法人所得税	6,598	33,724

(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30.62%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 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
法定実効税率	30.62	30.62
(調整)		
交際費等永久に損金に算入されない項目	0.89	0.47
持分法による投資利益	0.66	0.38
持分法で会計処理されている投資の減損損失	0.15	0.09
未認識の繰延税金資産の増減	7.13	4.74
のれんの減損	47.07	31.07
在外子会社の税率差異	1.43	0.08
賃上げ促進税制による税額控除	0.59	1.03
その他	6.40	0.46
税効果会計適用後の法人税等の負担率	31.20	3.96

(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1,141百万円でありませ

18. 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 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
支払手形及び買掛金	1,506,809	1,594,871
その他	60,169	60,562
合計	1,566,979	1,655,434

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 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025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 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025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。

19. 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 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)	返済期限・償還期限
デリバティブ負債	58,882	50,459	
株式買取債務	1,083	3,953	
1年内償還予定の社債(注)	69,977	99	
社債(注)	94,841	94,875	2027年～2030年
短期借入金	44,566	54,739	
1年内返済予定の長期借入金	59,101	67,227	
長期借入金	278,785	251,298	2027年～2033年
短期リース債務	36,463	34,828	
長期リース債務	171,037	156,078	2027年～2042年
その他(条件付対価等)	28,203	24,632	
合計	842,943	738,193	
流動負債	261,085	193,104	
非流動負債	581,858	545,088	
合計	842,943	738,193	

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5.56%及び1.15%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5,299百万円から最大で9,377百万円及び最小で105百万円から最大で5,025百万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、5,302百万円(前連結会計年度)、152百万円(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 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025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	19,992		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	24,965	24,974	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	49,986		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	9,987	9,992	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	59,888	59,908	0.490	なし	2030年7月8日
連結子会社	その他の社債	2025年1月31日		99	1.000	なし	2026年12月31日
合計			164,819	94,975			

(2) 財務活動から生じる負債の変動

前連結会計年度(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	為替変動及び 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
財務活動に関連 するデリバティ ブ負債又は資産 ()(注) 1	30,272			22,203		3,658	56,134
合計	758,096	6,123	18,991	21,861	372	18,794	811,992

(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 2025年 1月 1日 至 2025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	為替変動及び その他	
短期借入金	44,566	5,617			10	4,544	54,739
長期借入金 (注) 1	337,887	19,171			324	514	318,526
リース債務 (注) 1	207,501	37,040	21,084			637	190,907
株式買取債務 (注) 1、2	1,083	38		795	3,937	233	3,953
社債(注) 1	164,819	70,000			99	56	94,975
財務活動に関連 するデリバティ ブ負債又は資産 () (注) 1	56,134	34,178		24,623		3,097	49,676
合計	811,992	154,811	21,084	23,827	4,372	6,313	712,778

(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。

20. 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 2025年 1月 1日 至 2025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	5,597	17,376	9,109	32,083
期中増加額	824	10,709	11,859	23,393
割引計算の期間利息費用	8			8
目的使用による減少	506	4,146	1,947	6,600
戻入による減少	145	400	3,874	4,419
在外営業活動体の換算差額	181	500	590	1,272
その他	366	10,707	2,748	13,821
期末残高	5,593	13,332	12,985	31,912
流動負債	1,301	7,380	10,182	18,864
非流動負債	4,292	5,952	2,803	13,048
合計	5,593	13,332	12,985	31,912

(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、4,945百万円であります。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5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3,868百万円、1,783百万円、2,312百万円、422百万円であります。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。

21. 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 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
積立型の確定給付制度債務	92,899	91,924
制度資産	122,041	149,671
小計	29,141	57,747
非積立型の確定給付制度債務	10,053	8,375
合計	19,088	49,372
連結財政状態計算書上の金額		
退職給付に係る負債	17,373	15,868
退職給付に係る資産	36,461	65,240
連結財政状態計算書に計上された負債と資産の純額	19,088	49,372

(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 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
期首残高	108,261	102,952
当期勤務費用 (注) 1	5,715	5,770
利息費用 (注) 1	1,211	1,495
数理計算上の差異 (注) 2	3,200	2,141
給付の支払額	10,728	8,407
在外営業活動体の換算差額	1,529	1,190
その他	163	560
期末残高	102,952	100,299

(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 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
加重平均デュレーション	9.0	9.1

(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 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
期首残高	110,833	122,041
利息収益	1,210	1,813
制度資産に係る収益(利息収益を除く)	15,539	31,845
事業主からの拠出額	161	186
確定拠出年金への移行に伴う拠出額	9	11
給付の支払額	6,622	6,870
在外営業活動体の換算差額	927	668
期末残高	122,041	149,671

なお、当社グループは2026年12月期に127百万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 (2024年12月31日)			当連結会計年度 (2025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	74,331	-	74,331	101,870	-	101,870
債券	3,433	855	4,289	3,335	153	3,488
生保一般勘定	-	4,564	4,564	-	5,620	5,620
その他	-	38,855	38,855	-	38,691	38,691
合計	77,765	44,275	122,041	105,205	44,465	149,671

(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86,556百万円、111,394百万円含まれております。また、株式及び債券は、前連結会計年度、当連結会計年度とも株式は主として国内、債券は主として海外に属するものであります。

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

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

また、将来の財政悪化に備えるため、2020年度よりリスク対応掛金の拠出を行っております。

(5) 数理計算上の仮定に関する事項

数理計算上の仮定の主要なものは、以下のとおりであります。

(単位：%)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
割引率	1.6	2.5

(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 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
割引率	0.5%の上昇	3,594	3,189
	0.5%の低下	3,868	3,425

(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16,546百万円、15,219百万円であります。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。

22. 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(2023年12月31日)	270,165,354
増減(注) 2	4,365,354
前連結会計年度(2024年12月31日)	265,800,000

	発行済普通株式数 (株)
前連結会計年度(2024年12月31日)	265,800,000
増減	
当連結会計年度(2025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. 前連結会計年度における発行済株式数の増減は、自己株式の消却による減少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(2023年12月31日)	5,741,899
増減(注) 1	486,658
前連結会計年度(注) 2 (2024年12月31日)	6,228,557

	株式数 (株)
前連結会計年度(2024年12月31日)	6,228,557
増減(注) 3	15,382
当連結会計年度(注) 4 (2025年12月31日)	6,213,175

- (注) 1 . 前連結会計年度の増減内容は、取締役会決議による取得4,890,200株、単元未満株式の買取による増加1,569株、中長期賞与制度に係る信託からの株式売却による減少2,100株、中長期賞与制度に係る信託からの株式付与による減少37,600株、単元未満株式の売渡しによる減少57株、自己株式の消却による減少4,365,354株であります。
- 2 . 中長期賞与制度に係る信託E口が所有する当社株式が、前連結会計年度に900,600株含まれております。
- 3 . 当連結会計年度の増減内容は、単元未満株式の買取による増加830株、譲渡制限付株式報酬支給による減少16,151株、単元未満株式の売渡しによる減少61株であります。
- 4 . 中長期賞与制度に係る信託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

前連結会計年度(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

前連結会計年度(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。

23. 配当金

(1) 配当金支払額

前連結会計年度(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。

当連結会計年度(自 2025年1月1日 至 2025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
2025年2月14日 取締役会	普通株式	18,105	69.75	2024年12月31日	2025年3月18日

(注) 2025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 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。

当連結会計年度(自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)

該当事項はありません。

24. 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 (2024年12月31日)		当連結会計年度 (2025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	1,507,016	1,669,977	1,669,977	1,798,479
受取手形及び売掛金	1,497,628	1,656,861	1,656,861	1,791,035
その他	9,388	13,116	13,116	7,443
契約資産	19,874	19,459	19,459	22,824
契約負債	63,963	63,386	63,386	61,635

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51,581百万円及び49,652百万円であります。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。

25. 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 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
従業員給付費用	755,311	751,793
減価償却費及び償却費	72,145	64,310
その他	238,378	232,881
合計	1,065,835	1,048,986

その他には研究開発費が前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ1,918百万円及び2,533百万円含まれております。

26. 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 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
給与、賞与及び手当	675,286	679,282
福利厚生費	103,067	105,087
退職給付費用	22,262	20,671
構造改革に伴う解雇給付	1,117	15,646
株式報酬費用(被買収企業に帰属するものを除く)	1,370	1,532
その他	2,729	3
合計	805,833	822,222

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」に計上してあります。

27. 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 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
為替差益 (注)	6,634	
関係会社株式売却益		101
その他	971	781
合計	7,605	882

(注) 前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。

28. 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 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
為替差損		315
関係会社株式売却損 (注)	19,684	
その他	2,762	2,713
合計	22,447	3,028

(注) 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、前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。

29. 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 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
受取利息		
償却原価で測定する金融資産	5,885	3,762
受取配当金		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	1,558	969
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	1,525	
条件付対価に係る公正価値変動額		62
株式買取債務に係る再測定額	341	795
保険配当金・運用益	498	420
為替差益(注) 1	349	873
その他(注) 2	3,853	733
合計	14,012	7,617

(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、過年度に損失処理済みの金融債権に係る前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 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
期中に認識を中止した金融資産	180	247
決算日現在で保有している金融資産	1,378	721
合計	1,558	969

(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 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
支払利息		
償却原価で測定する金融負債	22,173	18,818
その他	7,088	6,842
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		1,006
条件付対価に係る公正価値変動額	51	
その他	1,772	1,692
合計	31,085	28,359

30. 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 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
在外営業活動体の換算差額		
当期発生額	53,459	8,233
組替調整額	20,918	15
税効果調整前	74,377	8,249
税効果額		
在外営業活動体の換算差額	74,377	8,249
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(注)		
当期発生額	10,123	22,180
組替調整額	4,736	14,715
税効果調整前	5,386	7,464
税効果額	364	1,911
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	5,021	5,553
ヘッジコスト(注)		
当期発生額	1,696	1,024
組替調整額	1,445	1,352
税効果調整前	251	328
税効果額	62	87
ヘッジコスト	188	240

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
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	26,194	1,601
税効果調整前	26,194	1,601
税効果額	8,814	1,284
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	17,380	2,885
確定給付型退職給付制度の再測定額		
当期発生額	18,740	33,986
税効果調整前	18,740	33,986
税効果額	5,666	10,451
確定給付型退職給付制度の再測定額	13,073	23,534
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	73	124
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	73	124

(注) 詳細は、注記「3. 重要性がある会計方針 (21) 会計方針の変更」をご参照ください。

31. 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 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
基本的1株当たり当期損失()	734.56円	1,262.04円
希薄化後1株当たり当期損失()	734.56円	1,262.04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 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025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()	192,172	327,601
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()	192,172	327,601
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()	192,172	327,601
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	261,616千株	259,581千株
希薄化性潜在的普通株式の影響		
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	261,616千株	259,581千株
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	中長期賞与制度 307千株 譲渡制限付株式報酬制度 2千株	中長期賞与制度 414千株 譲渡制限付株式報酬制度 0千株

32. 重要な非資金取引

前連結会計年度及び当連結会計年度において実施された重要な非資金取引(現金及び現金同等物を使用しない投資及び財務取引)は、リースによる使用権資産の増加であります。

リースによる使用権資産の増加は「15.リース取引 (1)使用権資産の増減表」に記載しております。

33. 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中長期賞与制度

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。）に対する中長期賞与制度（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）が定める役員中長期賞与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、以下のとおり、株主総利回り（TSR）、当社グループの連結調整後営業利益及び連結ROEを組み合わせて採用することとしております。

2023年度付与分、2024年度付与分及び2025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 ）		
		2023年度付与分	2024年度付与分（ 2 ）	2025年度付与分（ 3 ）
株主総利回り (TSR)	東証株価指数 (TOPIX)	20%	15%	35%
	ピアグループ（ 4 ）における株主総利回り (TSR) の平均値	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%	35%	
当社グループ連結ROE（ 5 ）				35%

- 1 各指標の数値がいずれも目標値であった場合に業績連動型株式報酬（中長期賞与）を構成する金額の構成割合であります。
- 2 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。
- 3 2025年度付与分においては、その30%を株価連動型金銭報酬（ファントムストック）として設定しております。
- 4 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. (以下「IPG」といいます。)、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。なお、2025年11月にIPGが吸収合併されたことに伴い、統合後のIPGのTSRについては、WPP plc、Omnicom Group Inc.、Publicis Groupe S.A.、Accenture PLC及び株式会社博報堂DYホールディングスの5社平均により代替するものとしております。
- 5 2025年度付与分については、2026年3月開催の報酬委員会において指標であるROEの採用が撤回されましたが、2025年度の決算上は当社グループ連結ROEを指標として算定しております。

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258百万円及び221百万円であり、当連結会計年度に認識された費用はそれぞれ187百万円及び34百万円であります。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324百万円であり、当連結会計年度末における負債残高は359百万円であります。

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 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
	権利数(ユニット)	権利数(ユニット)
期首残高	329,402	341,145
付与	130,761	95,642
行使	119,018	
失効(注)3		92,249
期末残高	341,145	344,538
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1.3年であり、当連結会計年度末は1.1年であります。
3. 各指標が目標値に満たなかったことによる、付与ユニット数の減少を含みます。

前連結会計年度中に付与したユニットの公正価値は、1ユニット当たり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。

当連結会計年度中に付与したユニットの公正価値は、1ユニット当たり1,958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 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025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	4,168円	3,324円
株価変動性(注)1	26.2%	30.8%
権利確定期間	3.2年	3.2年
予想配当率	3.4%	0%
無リスク利率	0.4%	1.1%

(注) 1. 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。

2. 当連結会計年度に付与したユニットにつきましては、単一の目標数値が確定していないため、付与日は現時点で未定であります。また、ユニットの公正価値については、2025年12月31日を基準日として測定しております。

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 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
	権利数(ユニット)	権利数(ユニット)
期首残高	329,402	341,145
付与	130,761	95,642
行使	119,018	
失効(注)3		92,249
期末残高	341,145	344,538
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1.3年であり、当連結会計年度末は1.1年であります。
3. 各指標が目標値に満たなかったことによる、付与ユニット数の減少を含みます。

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ユニット当たり2,440円及び1,958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 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025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	3,812円	3,324円
株価変動性(注)	27.1%	30.8%
予想残存期間	2.2年	3.2年
予想配当率	3.7%	0%
無リスク利率	0.6%	1.1%

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

(2) 海外子会社のシニアエグゼクティブに対する中長期賞与制度

当社は、海外子会社のシニアエグゼクティブに対する中長期賞与制度（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）、当社グループの連結調整後営業利益及び連結ROEに応じて確定します。

2023年度付与分、2024年度付与分及び2025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 ）		
		2023年度付与分	2024年度付与分（ 2 ）	2025年度付与分（ 3 ）
株主総利回り（TSR）	東証株価指数（TOPIX）	20%	15%	35%
	ピアグループ（ 4 ）における株主総利回り（TSR）の平均値	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%	35%	
当社グループ連結ROE（ 5 ）				35%

- 1 各指標の数値がいずれも目標値であった場合に業績連動型株式報酬（中長期賞与）を構成する金額の構成割合であります。
- 2 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。
- 3 2025年度付与分においては、その30%を株価連動型金銭報酬（ファントムストック）として設定しております。
- 4 当社グループの競合会社として、WPP plc、Omnicom Group Inc.、Publics Groupe S.A.、THE INTERPUBLIC GROUP OF COMPANIES, INC.（以下「IPG」といいます。）、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。なお、2025年11月にIPGが吸収合併されたことに伴い、統合後のIPGのTSRについては、WPP plc、Omnicom Group Inc.、Publics Groupe S.A.、Accenture PLC及び株式会社博報堂DYホールディングスの5社平均により代替するものとしております。
- 5 2025年度付与分については、2026年3月開催の報酬委員会において指標であるROEの採用が撤回されましたが、2025年度の決算上は当社グループ連結ROEを指標として算定しております。

本制度は、主に確定したユニットの数に応じて算定される数の当社普通株式が給付される持分決済型株式報酬制度であります。海外子会社のシニアエグゼクティブが当社株式等の給付を受ける時期は、原則として、その支給対象となる各連結会計年度を初連結会計年度として連続する3連結会計年度が経過した後となります。

本制度の持分決済型株式報酬制度に関して、前連結会計年度に認識された費用は1,142百万円、当連結会計年度に認識された費用は396百万円であります。

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 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
	権利数(ユニット)	権利数(ユニット)
期首残高	2,038,343	1,231,279
付与	1,361,465	1,245,012
行使	557,970	
失効(注)5	573,409	668,431
現金決済型への移行分	1,037,150	
期末残高	1,231,279	1,807,860
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. 当連結会計年度に付与したユニットにつきましては、単一の目標数値が確定していないため、付与日は現時点で未定であります。また、ユニットの公正価値については、2025年12月31日を基準日として測定しております。
 3. 本制度の加重平均残存期間は、前連結会計年度末は2.2年、当連結会計年度末は1.8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年度及び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。
 5. 各指標が目標値に満たなかったことによる、付与ユニット数の減少を含みます。

付与日のユニットの公正価値は、前連結会計年度に付与したユニットは1ユニット当たり2,876円、当連結会計年度に付与したユニットは1ユニット当たり1,959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 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025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	4,168円	3,324円
株価変動性(注)1	26.2%	30.8%
権利確定期間	3.2年	3.2年
予想配当率	3.4%	0%
無リスク利率	0.4%	1.1%

- (注) 1. 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。
 2. 当連結会計年度に付与したユニットにつきましては、単一の目標数値が確定していないため、付与日は現時点で未定であります。また、ユニットの公正価値については、2025年12月31日を基準日として測定しております。

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年度及び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、前連結会計年度に認識された費用は 203百万円、当連結会計年度に認識された費用は4百万円であります。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ユニット当たり27円、当連結会計年度に付与したユニットは1ユニット当たり259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 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
	権利数(ユニット)	権利数(ユニット)
期首残高		1,055,519
付与	55,666	41,093
行使		
失効(注)4	315,839	654,186
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	442,426
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0.8年、当連結会計年度末は0.5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年度及び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。
4. 各指標が目標値に満たなかったことによる、付与ユニット数の減少を含みます。

(3) 株価連動型金銭報酬制度（ファントムストック）

当社は2025年度に中長期の株価向上への動機づけ及び卓越した人材の採用・リテンションを目的とした、当社、株式会社電通、株式会社電通コーポレートワン、株式会社電通デジタルの執行役員（以下「国内会社の対象者」）及び海外子会社のシニアエグゼクティブ（以下「海外子会社の対象者」）を対象とする、当社株価に連動する現金決済型の報酬制度（以下「本制度」）を導入しております。対象者は、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）のファントムストックの付与を受けます。国内会社の対象者に付与される分については1年間で全て権利が確定し、海外子会社の対象者に付与される分については、1年経過するごとに3分の1ずつ権利が確定します。

当連結会計年度に付与したユニットの公正価値は、1ユニット当たり3,324円であります。なお、ユニットの公正価値は、現金決済型株式報酬制度と同様に、当社株式の市場価値を基礎としたモンテカルロ・シミュレーションにより算定しております。

本制度に関して、当連結会計年度に認識された費用は、国内272百万円、海外637百万円であります。また当連結会計年度末における負債残高は、国内272百万円、海外637百万円であります。

株価連動型金銭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 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
	権利数(株)	権利数(株)
期首残高		
付与		357,566
行使		
失効		48,544
期末残高		309,022

34. 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。

(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、「36. 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(2024年12月31日)				合計
	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			
		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

(単位：百万円)

	当連結会計年度(2025年12月31日)				合計
	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			
		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	37,511			1,696,181	1,733,693
期日経過30日以内				82,490	82,490
期日経過30日超90日以内				26,734	26,734
期日経過90日超			5,943	15,896	21,839
合計	37,511		5,943	1,821,302	1,864,757

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 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

(単位：百万円)

	当連結会計年度(自 2025年1月1日 至 2025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	994		4,647	18,607	24,249
期中増加額	489		422	246	1,159
期中減少額(目的使用)	127		25	2,372	2,525
期中減少額(戻入)	323			5,386	5,710
その他の増減	551		898	726	1,073
期末残高	481		5,943	11,821	18,246

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 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
契約上の未回収残高	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(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

当連結会計年度(2025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	1,655,434	1,655,434	1,655,434					
買収に伴う条件付対価等	152	152	152					
株式買取債務	3,953	4,215	46		2,875		1,204	88
借入金	373,266	384,531	127,067	77,526	56,620	47,963	16,565	58,787
社債	94,975	96,799	532	10,418	25,382	294	60,171	
リース債務	190,907	224,938	41,540	34,162	27,584	22,943	19,888	78,818
小計	2,318,687	2,366,070	1,824,773	122,107	112,462	71,201	97,829	137,695
デリバティブ負債	50,459	50,459	24,694	8,314			17,450	
合計	2,369,146	2,416,529	1,849,467	130,422	112,462	71,201	115,279	137,695

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、492,719百万円及び489,553百万円
であります。未使用の信用枠にはコミットメント・ライン及び当座借越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 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
米ドル	20	452
ユーロ	153	54

(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 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
税引後利益	1,631	1,186

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、前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。なお、当社グループは、LIBOR以外の金利指標を参照する金融商品を保有していますが、当面の間、指標金利であり続けると予想しており、現時点では、金利指標改革による不確実性の影響を受けることはない判断をしています。

(7) ヘッジ会計

主なヘッジ手段の想定元本及び平均価格は次のとおりであります。

		前連結会計年度 (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	
		通貨 スワップ (注)	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		

		当連結会計年度 (2025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)			
			固定金利の平均レート			
	為替リスク	為替予約 (買建)	想定元本(百万米ドル)	82	192	
			平均為替レート(円/米ドル)	101.23	96.67	
		通貨 スワップ (注)	想定元本(百万ユーロ)	0	4	
			平均為替レート(円/ユーロ)	115.26	114.26	
通貨 スワップ (注)	想定元本(百万円)	245,447	137,575			
	平均為替レート(円/英ポンド)	184.91	139.57			

(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 (2024年12月31日)		当連結会計年度 (2025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	1,642		146		(注)
為替リスク	11,333	49,668	10,270	41,362	(注)
合計 キャッシュ・フロー・ヘッジ	12,975	49,668	10,416	41,362	
ヘッジ会計を適用している金融商品合計	12,975	49,668	10,416	41,362	

(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(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	組替調整額の 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	10,525	2,899	7,636	金融収益
合計 キャッシュ・フロー・ヘッジ	10,123	2,899	7,636	
ヘッジコスト	1,696		1,445	金融収益

当連結会計年度(2025年12月31日)

(単位：百万円)

	その他の包括利益 発生額	その他の包括利益 から当期利益への 組替調整額	組替調整額の 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	564		
為替リスク	21,615	14,715	金融収益
合計 キャッシュ・フロー・ヘッジ	22,180	14,715	
ヘッジコスト	1,024	1,352	金融収益

(注) 当社グループは、前連結会計年度においては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した。当連結会計年度より、IFRS第9号に基づき、キャッシュ・フロー・ヘッジに係るヘッジ手段の公正価値変動のうち、ヘッジ対象の帳簿価額に調整(ベースス・アジャストメント)される部分については、従来のその他の包括利益を通じた認識を行わず、直接当該非金融資産又は非金融負債の当初の帳簿価額の修正とする方法を採用しております。

キャッシュ・フロー・ヘッジ及びヘッジコストについて、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(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	ヘッジコスト
期首残高	2,015	21,196	943
当期発生額	1,546	7,533	1,272
当期利益への組替調整額		6,067	1,084
非金融資産等への組替調整額		2,010	
期末残高	468	17,721	1,131

当連結会計年度(2025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	ヘッジコスト
期首残高	468	17,721	1,131
当期発生額	108	16,481	773
当期利益への組替調整額		11,036	1,014
非金融資産等への振替		1,757	
期末残高	359	10,520	890

前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 (2024年12月31日)		当連結会計年度 (2025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	337,887	340,681	318,526	316,413
社債	164,819	162,095	94,975	90,404

(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(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

当連結会計年度(2025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	-	15,665	-	15,665
株式	40,587	-	23,605	64,192
その他	2,000	5,022	19,727	26,750
合計	42,587	20,688	43,333	106,609
金融負債				
デリバティブ負債	-	50,459	-	50,459
株式買取債務	-	-	3,953	3,953
その他(主に条件付対価)	-	-	152	152
合計	-	50,459	4,105	54,564

デリバティブ資産及びデリバティブ負債に含まれる金利スワップ、為替予約等の公正価値は、金融機関より入手した見積価格又は観察可能な市場データを用いて算定した金額で評価しているため、レベル2に分類しております。

株式及びその他（金融資産）のうち活発な市場が存在する銘柄の公正価値は市場価格に基づいて算定しているため、レベル1に分類しております。また、活発な市場が存在しない銘柄のうち、公正価値を観察可能な市場データを用いて算定した金額で評価した銘柄についてレベル2に分類し、公正価値を観察不能なインプットを用いて主としてインカム・アプローチ（Exitマルチプル法又は永久成長率法により永續価値を算定したDCF法）及びマーケット・アプローチ（類似企業比較法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（Exitマルチプル法又は永久成長率により永續価値を算定した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。

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）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。

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等であり、公正価値等は、利益水準の改善（悪化）により増加（減少）し、割引率等の上昇(下落)により減少（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 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
期首残高	44,219	45,763
その他の包括利益 (注) 1	1,956	2,556
損益 (注) 2	1,615	1,186
購入又は取得	3,521	3,900
売却又は決済	253	1,051
その他	1,383	6,649
期末残高	45,763	43,333

(単位：百万円)

金融負債	前連結会計年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
期首残高	34,544	6,385
損益 (注) 2	289	857
購入	1,444	3,937
売却又は決済	28,000	5,447
その他	1,313	87
期末残高	6,385	4,105

- (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1,400百万円(金融収益)及び103百万円(金融費用)、当連結会計年度において857百万円(金融収益)及び1,318百万円(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 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025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	73,441	73,816
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	70,857	66,732
連結財政状態計算書上に表示されている純額	2,584	7,083

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025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	70,857	66,732
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	70,857	66,732
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。

35. 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 (2024年12月31日)	当連結会計年度末 (2025年12月31日)
債権残高 合計	23,136	21,515
債務残高 合計	6,117	4,782

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 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
売上高 合計	80,018	83,006
売上原価 合計	25,966	22,181
販売費及び一般管理費 合計	4,467	4,618

(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 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当連結会計年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
報酬及び賞与	1,516	1,558
株式報酬	328	286
合計	1,844	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40社、持分法適用会社は9社減少しております。

36. 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 (2024年12月31日)	当連結会計年度 (2025年12月31日)
従業員住宅資金等融資制度による保証債務	0	
銀行借入等に対する債務保証	194	62
合計	194	62

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ともに、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5,228百万インドルピー（9,114百万円）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いません。当社グループと社外弁護士等の専門家による詳細な調査は継続中ではありますが、当社グループは当該判断を継続して主張するとともに、インド当局の調査への協力を続けてまいります。

この事案に関する今後の訴訟の展開や当局の判断等には、一定の不確実性が存在しております。

37. 重要な後発事象

(固定資産の譲渡)

当社は、2025年12月24日開催の取締役会において、当社が保有する固定資産（電通銀座ビル）の譲渡について決議し、2026年1月30日付で当該固定資産を譲渡いたしました。

(1) 譲渡の理由

本譲渡は、適切なキャピタルアロケーションを行うため、必要な資金ニーズに充当することを目的として決定いたしました。当社は、施設の老朽化に伴う修繕費用や固定資産税等のコストを抑制し、資産の効率的な運用を図ることで、事業オペレーションと資本効率の両面においてシンプルで持続的な事業構造の実現を目指します。

(2) 譲渡資産の内容

資産の内容及び所在地	譲渡益	現況
電通銀座ビル ・所在地：東京都中央区銀座 7丁目101番1号 ・敷地面積：696.64㎡ ・構造：鉄筋コンクリートブロック造 地下2階・地上8階・屋 階・塔屋付	約296億円	オフィスビル (現時点は未使用)

本譲渡によって発生する連結損益計算書における譲渡益は見込み額です。譲渡価額及び帳簿価額につきましては、譲渡先の要望により開示を控えさせていただきます。

(3) 譲渡先の概要

譲渡先との守秘義務契約に基づき、公表は控えさせていただきます。なお、当社と譲渡先との間には、資本関係、人的関係はなく、当社の関連当事者にも該当しません。

(4) 譲渡の日程

取締役会決議日：2025年12月24日
契約締結日：2025年12月24日
譲渡（引渡）日：2026年1月30日

(5) 今後の見通し

本契約に基づく固定資産の譲渡により、2026年12月期の連結決算（IFRS）において約296億円の固定資産売却益が発生する見込みです。

(2) 【その他】

当連結会計年度における半期情報等

	中間連結 会計期間	当連結会計年度
収益 (百万円)	683,904	1,435,245
税引前中間(当期)損失 () (百万円)	43,375	306,789
親会社の所有者に帰属する中間(当期)損失 () (百万円)	73,647	327,601
基本的1株当たり中間(当期)損失 () (円)	283.72	1,262.04

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 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	142,090	77,470
関係会社短期貸付金	128,224	59,204
前払費用	1 1,356	1 1,199
その他	1 18,319	1 8,608
貸倒引当金	460	204
流動資産合計	289,530	146,277
固定資産		
有形固定資産		
建物	2,506	2,354
車両運搬具	2	1
工具、器具及び備品	581	603
土地	3,784	3,784
有形固定資産合計	6,874	6,743
無形固定資産		
ソフトウェア	866	717
その他	1	4
無形固定資産合計	867	722
投資その他の資産		
投資有価証券	92,134	58,712
関係会社株式	3 430,660	3 141,476
その他の関係会社有価証券	12,150	12,686
関係会社出資金	15,493	15,493
長期貸付金		670
関係会社長期貸付金	96,350	286,148
繰延税金資産		5,198
その他	6,707	7,432
貸倒引当金	2,346	174,005
投資その他の資産合計	651,149	353,815
固定資産合計	658,891	361,280
資産合計	948,422	507,558

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
負債の部		
流動負債		
短期借入金		10,000
関係会社短期借入金	143,584	139,322
1年内償還予定の社債	70,000	
1年内返済予定の長期借入金		51,500
未払金	1 7,290	1 6,882
未払費用	1,077	2,225
未払法人税等	615	
役員賞与引当金	53	293
株式給付引当金	86	51
その他	1 96	1 85
流動負債合計	222,805	210,362
固定負債		
社債	95,000	95,000
長期借入金	262,500	251,000
長期未払法人税等		1,141
株式給付引当金	1,153	1,537
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	834
その他	2,395	2,490
固定負債合計	366,405	352,867
負債合計	589,211	563,230
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	90,500
繰越利益剰余金	132,645	298,732
利益剰余金合計	188,577	207,510
自己株式	26,195	26,129
株主資本合計	313,534	82,488
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	43,796	24,925
土地再評価差額金	1,880	1,890
評価・換算差額等合計	45,677	26,816
純資産合計	359,211	55,672
負債純資産合計	948,422	507,558

【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当事業年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
営業収益		
受取配当金	88,714	86,539
経営支援料	2,638	6,806
不動産賃貸料	329	288
営業収益合計	1 91,683	1 93,634
営業費用	1, 2 27,197	1, 2 30,300
営業利益	64,485	63,333
営業外収益		
受取利息及び配当金	1 2,635	1 3,507
投資組合運用益	1,605	
その他	1 198	1 650
営業外収益合計	4,439	4,158
営業外費用		
支払利息	1 2,738	1 3,905
社債利息	586	528
貸倒引当金繰入額	22	
投資組合運用損		2,032
その他	1 906	1 1,480
営業外費用合計	4,254	7,946
経常利益	64,670	59,545
特別利益		
投資有価証券売却益	19,626	25,664
債務保証損失引当金戻入額	1 1,442	
その他	32	205
特別利益合計	21,101	25,870
特別損失		
関係会社株式評価損	3 301,562	3 286,826
投資有価証券評価損	3,694	433
投資有価証券売却損		174
貸倒引当金繰入額		4 171,858
構造改革費用	175	4,765
その他	336	117
特別損失合計	305,767	464,176
税引前当期純損失()	219,995	378,760
法人税、住民税及び事業税	9,494	1,314
国際最低課税額に対する法人税等		1,141
法人税等調整額	10,671	685
法人税等合計	1,177	858
当期純損失()	221,172	377,902

【株主資本等変動計算書】

前事業年度(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

当事業年度(自 2025年 1月 1日 至 2025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	132,645	188,577
当期変動額								
剰余金の配当							18,167	18,167
当期純損失()							377,902	377,902
別途積立金の取崩						230,000	230,000	
自己株式の取得								
自己株式の処分			17	17				
その他資本剰余金の負の残高の振替			17	17			17	17
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)								
当期変動額合計						230,000	166,087	396,087
当期末残高	74,609	76,541		76,541	722	90,500	298,732	207,510

	株主資本		評価・換算差額等			純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	土地再評価差額金	評価・換算差額等合計	
当期首残高	26,195	313,534	43,796	1,880	45,677	359,211
当期変動額						
剰余金の配当		18,167				18,167
当期純損失()		377,902				377,902
別途積立金の取崩						
自己株式の取得	2	2				2
自己株式の処分	67	50				50
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)			18,871	10	18,860	18,860
当期変動額合計	65	396,022	18,871	10	18,860	414,883
当期末残高	26,129	82,488	24,925	1,890	26,816	55,672

【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、役員中長期賞与給付規則等に基づき、役員等に割り当てられるユニットの見込数に応じた給付額を基礎として計上しております。

5 ヘッジ会計の方法

(1) ヘッジ会計の方法

繰延ヘッジ処理を行っております。なお、金利スワップ取引について特例処理の要件を充たしている場合には特例処理を採用しております。

(2) ヘッジ手段とヘッジ対象

ヘッジ手段 金利スワップ取引

ヘッジ対象 借入金に係る利息

(3) ヘッジ方針

借入金に係る金利変動リスクの回避を目的とし、内規に基づきヘッジを行っております。また、投機的な取引は実施しておりません。

(4) ヘッジの有効性評価の方法

金利スワップ取引については、特例処理によっているため、ヘッジの有効性の評価は省略しております。

6 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。

(関係会社投融資の評価)

(1) 財務諸表に計上した金額

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
関係会社株式	430,660	141,476
その他の関係会社有価証券	12,150	12,686
関係会社出資金	15,493	15,493
関係会社短期貸付金	128,224	59,204
関係会社長期貸付金	96,350	286,148

上記のうち、関係会社長期貸付金の残高には、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」)の子会社であるDentsu International Treasury Limited(以下、「DIT社」)に対する長期貸付金284,500百万円が含まれております。DI社に対する投資は当事業年度において関係会社評価損を計上した結果、備忘価額で計上しております。

(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。関係会社長期貸付金については、関係会社の財政状態及び経営成績の状況を勘案し、個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を貸倒引当金として計上しております。

DI社に対する投資及びDIT社に対する融資の評価

当社は、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、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。

また、DIT社は中間持株会社であるDI社を通じて海外事業会社に対して融資を行うことのみを目的とする会社であるため、DIT社に対する融資の評価は、海外事業会社の事業計画及び同事業から生じるキャッシュ・フローにより影響を受けます。DIT社の貸付金の評価にあたっては海外事業から生ずるキャッシュ・フローの見積額を考慮して、回収可能性を判断しております。

当社は、DI社の取得により計上した連結財務諸表上ののれんの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。さらに、当該事業価値の金額を基礎として、将来の支払能力を検討し、DIT社に対する貸付金の回収可能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おける主要な仮定には、「第5 経理の状況 連結財務諸表注記 14 . 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ます。

この結果、当事業年度において関係会社株式評価損286,714百万円及び貸倒引当金繰入額171,858百万円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、DIT社への貸付金に対する貸倒引当金の追加計上もしくは戻入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。

(表示方法の変更)

1 損益計算書

前事業年度において、特別損失の「その他」に含めて表示しておりました「構造改革費用」(前事業年度175百万円)は、金額的重要性が増したため、当事業年度より独立掲記しております。

(貸借対照表関係)

1 関係会社項目

区分表示されたもの以外で当該関係会社に対する金銭債権又は金銭債務の金額は、次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
短期金銭債権	16,789	6,184
短期金銭債務	6,512	5,645

2 偶発債務

前事業年度(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

00Hメディア・ソリューション社他計4社

1,323

計

17,141

当事業年度(2025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)

15,656

00Hメディア・ソリューション社他計3社

921

計

16,577

3 消費貸借契約

前事業年度(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。

当事業年度(2025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 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
貸出コミットメントの総額	46,547	85,931
貸出実行残高	13,802	24,521
差引額	32,744	61,409

(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 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当事業年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
営業収益	91,683	93,634
営業費用	21,521	21,874
営業取引以外の取引高	3,444	3,497

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 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当事業年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
給料及び手当	4,679	5,159
業務委託費	10,292	9,310
株式給付引当金繰入額	700	411
借用料	3,321	2,799
雑費	5,390	8,253

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、「2 財務諸表等 (1) 財務諸表 注記事項 (重要な会計上の見積り) (関係会社投融資の評価) (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 DI社に対する投資及びDIT社に対する融資の評価」に記載のとおりであります。

4 貸倒引当金繰入額

Dentsu International Limited 傘下の海外子会社において、貸付金の回収リスクが高まったことから、貸倒引当金を計上したことによるものであります。詳細につきましては、「2 財務諸表等 (1) 財務諸表 注記事項 (重要な会計上の見積り) (関係会社投融資の評価) (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 DI社に対する投資及びDIT社に対する融資の評価」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(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

当事業年度(2025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	27,628	384,378	356,749
関連会社株式	3,308	6,107	2,798
計	30,937	390,485	359,548

(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 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
子会社株式	385,591	98,868
関連会社株式	12,261	11,670
計	397,853	110,539

上表の「子会社株式」の内、当事業年度においての主な減少理由は、主要な銘柄であったDentsu International Limited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286,714百万円の関係会社株式評価損を計上したことによるものです。

(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 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
繰延税金資産		
貸倒引当金	870	54,905
工具、器具及び備品	195	199
会社分割に伴う承継会社株式	15,500	15,760
未払費用	111	268
有価証券等評価損	233,083	326,982
関係会社株式売却益	9,395	9,553
繰越欠損金	3,693	3,518
その他	3,350	3,610
繰延税金資産小計	266,201	414,797
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額	3,693	3,518
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	246,016	394,212
評価性引当額小計	249,710	397,730
繰延税金資産合計	16,491	17,067
繰延税金負債		
その他有価証券評価差額金	19,717	11,470
その他	421	398
繰延税金負債合計	20,139	11,868
繰延税金資産(負債)の純額	3,648	5,198

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

前事業年度及び当事業年度は、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 法人税等の税率の変更による繰延税金資産及び繰延税金負債の金額の修正

「所得税法等の一部を改正する法律」(令和7年法律第13号)が2025年3月31日に国会で成立したことに伴い、2026年4月1日以後に開始する事業年度より「防衛特別法人税」の課税が行われることになりました。これに伴い、2027年1月1日以後に開始する事業年度以降において解消が見込まれる一時差異等に係る繰延税金資産及び繰延税金負債については、改正後の法定実効税率に基づいて計算しております。この法定実効税率の変更による影響は軽微です。

4 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。

(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、2026年2月13日開催の取締役会において、会社法第452条及び第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及びその額	別途積立金	90,500百万円
(2)増加する剰余金の項目及びその額	繰越利益剰余金	90,500百万円
(3)実施の目的	繰越利益剰余金の欠損補填を図るため	
(4)効力発生日	2026年3月18日	

(固定資産の譲渡)

当社は、2025年12月24日開催の取締役会において、当社が保有する固定資産(電通銀座ビル)の譲渡について決議し、2026年1月30日付で当該固定資産を譲渡いたしました。本契約に基づく固定資産の譲渡により、2026年度に約270億円の固定資産売却益を計上する予定です。

なお、詳細は、「第5 経理の状況 連結財務諸表注記 37. 重要な後発事象 (固定資産の譲渡)」をご参照ください。

【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	5,265	81	9	229	5,337	2,983
車両運搬具	11	0		1	11	10
工具、器具及び備品	5,218	115	17	93	5,316	4,713
土地	3,784 (2,725)		()		3,784 (2,725)	
有形固定資産計	14,279	197	26	324	14,450	7,707
無形固定資産						
ソフトウェア	1,205	73		222	1,278	561
その他	3	2			6	2
無形固定資産計	1,208	76		222	1,285	563

- (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	2,806	172,029	626	174,209
役員賞与引当金	53	293	53	293
株式給付引当金	1,240	933	584	1,589

- (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176期（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）2025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176期（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）2025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

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

2025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8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号及び第19号の規定に基づくもの

2026年1月26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

2026年2月13日関東財務局長に提出

半期報告書及び確認書

第177期中（自 2025年1月1日 至 2025年6月30日）2025年8月14日関東財務局長に提出

発行登録書（普通社債）及びその添付書類

2025年5月9日関東財務局長に提出

訂正発行登録書（普通社債）

2025年8月8日、2025年8月14日、2026年1月26日、2026年2月13日関東財務局長に提出

発行登録書（社債型種類株式）及びその添付書類

2026年2月13日関東財務局長に提出

有価証券報告書の訂正報告書及び確認書

事業年度 第176期（自 2024年1月1日 至 2024年12月31日）2025年8月8日関東財務局長に提出

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

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

名称	管理職に占める女性労働者の割合(%) (注)1、4	男性労働者の育児休業等取得率(%) (注)4		労働者の男女の賃金の差異(%) (注)1、4		
				全労働者	正規雇用労働者	パート・有期労働者
㈱電通東日本	12.5	正社員：64.7	(注)1	72.4	71.2	71.0
㈱電通ライブ	11.7	正社員：100	(注)1	70.8	71.3	69.9
㈱電通プロモーションプラス (注)5	25.0	正社員：75 有期雇用：0	(注)1	73.0	78.0	63.0
㈱CARTA HOLDINGS(注)6	20.8	83.8	(注)2	73.0	76.4	80.4
Septeni Japan(株)	27.4	56.3	(注)2	84.8	85.0	22.1
Septeni Ad Creative(株)	23.1	-	-	-	-	-
SEPTENI CORE(株)	31.6	-	-	-	-	-
㈱電通ダイレクト	32.1	-	-	66.8	71.8	-
㈱電通総研IT	4.8	60.0 100	(注)2 (注)3	84.7	84.5	90.6
㈱電通総研セキュアソリューション (注)7	7.4	75.0 81.8	(注)2 (注)3	76.6	75.4	126.1
㈱ミツエーリンクス	18.0	100 100	(注)2 (注)3	77.0	78.8	95.1
イグニション・ポイント(株)	14.4	33	(注)2	75.0	71.0	91.0
㈱電通クリエイティブピクチャーズ	22.6	正規雇用労働者：70	(注)1	78.0	79.6	84.0
㈱電通PRコンサルティング	23.0	正社員：80	(注)1	70.9	78.9	87.0
㈱電通デジタルアンカー	-	正社員(契約社員含む)：50	(注)1	81.9	78.4	86.6
㈱電通北海道	-	総合職：100	(注)1	-	-	-
㈱電通ジャパン・インターナショナル プランズ	12.5	-	-	-	-	-
㈱電通クリエイティブフォース	48.5	正社員：67	(注)1	-	-	-
㈱電通アドギア	34.8	0 50	(注)2 (注)3	86.5	85.8	76.8
㈱電通tempo(注)5	22.0	正社員：100	(注)1	71.0	71.0	-
㈱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
㈱電通オペレーション・パートナーズ	62.5	正社員：- 契約社員：0	(注)1	-	-	-
㈱ザ・ゴール	27.8	100 100	(注)2 (注)3	-	-	-
㈱電通キャスティングアンドエン タテインメント	52.6	200 200	(注)2 (注)3	-	-	-
㈱電通西日本	6.0	総合職：100	(注)1	100	100	-
㈱電通九州	18.2	-	-	72.2	67.7	103.0
㈱SPORTS Edge	31.0	正社員：100	(注)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. 「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6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6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. ㈱電通プロモーションプラスは、2026年1月1日付で㈱電通プロモーションエグゼ、㈱電通リテールマーケティング及び㈱電通tempoを吸収合併し、存続会社として統合後の新社名を「㈱電通プロモーション」としております。
6. ㈱CARTA HOLDINGSについては、当社が2026年1月15日付で同社の株式を一部譲渡したことにより、当社の出資比率が48.4%に減少し、当社の持分法適用関連会社となりました。
7. ㈱電通総研セキュアソリューションは、2026年1月1日付で㈱電通総研ITを吸収合併し、存続会社として統合後の新社名を「㈱電通総研テクノロジー」としております。

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

2026年3月26日

株式会社電通グループ
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人
東京事務所

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 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2025年1月1日から2025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2025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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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「14.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320,102百万円（総資産の10%）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278,318百万円及び14,512百万円が含まれている。</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かが高い方を採用し、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299,656百万円及び96,418百万円を計上している。</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>(1) 内部統制の評価</p> <p>減損テストにおける使用価値の測定に関する内部統制の整備状況及び運用状況の有効性を評価した。</p> <p>(2) 使用価値の見積りの合理性評価</p> <p>経営者が回収可能価額の算定に当たって基礎とした主要な仮定の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、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。

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。

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2025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2025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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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

2026年3月26日

株式会社電通グループ
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人
東京事務所

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 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2025年1月1日から2025年12月31日までの第177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2025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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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に対する投資及びDentsu International Treasury Limitedに対する融資評価の合理性	
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684社及び持分法適用会社67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141,476百万円、その他の関係会社有価証券12,686百万円、関係会社出資金15,493百万円及び関係会社長期貸付金286,148百万円が計上されている。また、関係会社長期貸付金に対する貸倒引当金171,858百万円が計上されており、これらの合計額は総資産の56%を占めている。財務諸表注記（重要な会計上の見積り）に記載のとおり、当該関係会社長期貸付金の残高には、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。)の子会社であるDentsu International Treasury Limited (以下「DIT社」という。)に対する長期貸付金284,500百万円が含まれている。DI社に対する投資は当事業年度において関係会社株式評価損を計上した結果、備忘価額で計上されている。</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286,714百万円が関係会社株式評価損として計上されている。</p> <p>関係会社貸付金については、関係会社の財政状態及び経営成績の状況を勘案し、個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を貸倒引当金として計上している。</p> <p>DIT社は中間持株会社であるDI社を通じて海外事業会社に対して融資を行うことのみを目的とする会社であるため、DIT社に対する融資の評価は、海外事業会社の事業計画及び同事業から生じるキャッシュ・フローにより影響を受ける。DIT社への融資の評価は、海外事業から生じるキャッシュ・フローの見積額を考慮して、回収可能額を見積っており、評価の結果、当事業年度において貸倒引当金繰入額171,858百万円を計上している。</p>	<p>当監査法人は、DI社に対する投資及びDIT社に対する融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社投資の実質価額及びDIT社融資の回収可能見込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>

<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。さらに、当該事業価値の金額を基礎として、将来の支払能力を検討し、DIT社に対する貸付金の回収可能額を算定している。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 14. 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社に対する投資及びDIT社に対する融資評価の合理性が、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>	
---	--

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。