

【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】 2023年3月30日

【事業年度】 第174期(自 2022年1月1日 至 2022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】 取締役代表執行役社長CEO 五十嵐 博

【本店の所在の場所】 東京都港区東新橋一丁目8番1号

【電話番号】 03(6217)6600

【事務連絡者氏名】 グループファイナンシャルレポーティング/FP&Aオフィス  
竹内 大蔵

【最寄りの連絡場所】 東京都港区東新橋一丁目8番1号

【電話番号】 03(6217)6600

【事務連絡者氏名】 グループファイナンシャルレポーティング/FP&Aオフィス  
竹内 大蔵

【縦覧に供する場所】 株式会社東京証券取引所  
(東京都中央区日本橋兜町2番1号)

## 第一部 【企業情報】

### 第1 【企業の概況】

#### 1 【主要な経営指標等の推移】

##### (1) 連結経営指標等

回次	国際会計基準				
	第170期	第171期	第172期	第173期	第174期
決算年月	2018年12月	2019年12月	2020年12月	2021年12月	2022年12月
収益 (百万円)	1,018,512	1,047,881	939,243	1,085,592	1,243,883
売上総利益 (百万円)	932,680	939,385	835,042	976,577	1,117,002
営業利益又は損失 ( ) (百万円)	111,638	3,358	140,625	241,841	117,617
親会社の所有者に帰属する当期利益又は損失 ( ) (百万円)	90,316	80,893	159,596	108,389	59,847
親会社の所有者に帰属する当期包括利益 (百万円)	15,326	17,313	210,638	151,766	96,248
親会社の所有者に帰属する持分 (百万円)	1,047,619	974,977	740,821	845,034	880,267
資産合計 (百万円)	3,638,488	3,795,729	3,364,364	3,720,536	3,741,427
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	3,716.33	3,523.11	2,633.31	3,088.16	3,329.62
基本的1株当たり当期利益又は損失 ( ) (円)	320.39	287.92	571.19	388.79	223.33
希薄化後1株当たり当期利益又は損失 ( ) (円)	320.38	287.94	571.21	387.11	221.96
親会社所有者帰属持分比率 (%)	28.8	25.7	22.0	22.7	23.5
親会社所有者帰属持分当期利益率 (%)	8.4			13.7	6.9
株価収益率 (倍)	15.3			10.5	18.6
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	133,049	79,957	88,313	139,715	80,896
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	61,382	76,051	137,013	262,226	24,346
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	57,522	7,803	96,622	232,189	188,192
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	416,668	414,055	530,692	723,541	603,740
従業員数 (名)	62,608	66,400	64,533	64,832	69,066

- (注) 1. 第171期及び第172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いません。
2. 従業員数は、就業人員数を表示しております。
3. 当社グループでは、従来よりクラウド・コンピューティング契約におけるコンフィギュレーション又はカスタマイゼーションのコストについて、IAS第38号「無形資産」を適用し無形資産を認識しておりましたが、第173期より2021年4月に公表されたIFRS解釈指針委員会のアジェンダ決定に至る議論を踏まえて、会計方針を変更しました。これに伴い、第172期の関連する主要な経営指標等については、当該会計方針の変更を反映した遡及修正後の金額を記載しております。

## (2) 提出会社の経営指標等

回次	第170期	第171期	第172期	第173期	第174期
決算年月	2018年12月	2019年12月	2020年12月	2021年12月	2022年12月
売上高 (百万円)	1,539,962	1,526,241			
営業収益 (百万円)			36,054	34,897	61,651
経常利益 (百万円)	75,414	54,303	16,493	7,017	33,788
当期純利益又は当期純損失( ) (百万円)	94,841	58,294	278,309	122,940	3,547
資本金 (百万円)	74,609	74,609	74,609	74,609	74,609
発行済株式総数 (株)	288,410,000	288,410,000	288,410,000	288,410,000	270,165,354
純資産額 (百万円)	991,086	1,048,593	616,425	699,150	609,303
総資産額 (百万円)	1,834,579	1,867,565	1,093,173	1,177,686	1,046,010
1株当たり純資産額 (円)	3,515.78	3,789.12	2,191.08	2,555.03	2,304.69
1株当たり配当額 (内1株当たり 中間配当額) (円)	90.00 (45.00)	95.00 (47.50)	71.25 (47.50)	117.50 (50.50)	155.25 (70.25)
1株当たり当期純利益 又は1株当たり当期純損 失( ) (円)	336.44	207.49	996.05	440.98	13.24
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益 (円)		207.43		439.12	13.15
自己資本比率 (%)	54.0	56.1	56.4	59.4	58.3
自己資本利益率 (%)	9.8	5.7		18.7	0.5
株価収益率 (倍)	14.6	18.2		9.3	313.1
配当性向 (%)	26.8	45.8		26.6	1,061.4
従業員数 (名)	6,921	7,071	164	181	129
株主総利回り (%) (比較指標: 配当込TOPIX)	104.6 (%) (84.0)	82.9 (%) (99.2)	69.6 (%) (106.6)	93.7 (%) (120.2)	97.9 (%) (117.2)
最高株価 (円)	5,710	5,350	3,840	4,465	5,060
最低株価 (円)	4,330	3,310	1,806	2,876	3,795

- (注) 1. 提出会社の財務諸表は日本基準に基づいて作成しております。
2. 当社は、2020年1月1日付で純粋持株会社に移行しました。このため、第172期の経営指標等は第171期以前と比較して大きく変動しております。また、同日以降、純粋持株会社の主たる事業として発生する収益を「営業収益」として表示しております。
3. 売上高及び営業収益には消費税等は含まれておりません。
4. 従業員数は、就業人員数を表示しております。
5. 最高株価及び最低株価は、2022年4月4日より東京証券取引所(プライム市場)におけるものであり、それ以前は東京証券取引所(市場第一部)におけるものであります。
6. 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を当事業年度の期首から適用しており、当事業年度に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっております。
7. 潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額については、第170期は希薄化効果を有している潜在株式が存在しないため記載しておりません。また、第172期は、潜在株式は存在するものの1株当たり当期純損失のため記載しておりません。
8. 第172期の自己資本利益率、株価収益率及び配当性向については、当期純損失のため記載しておりません。

## 2 【沿革】

- 1901年7月1日 光永星郎は資本金10万円をもって日本広告株式会社を設立いたしました。  
なお、同年11月電報通信社を設立し通信社としての業務を開始いたしました。
- 1906年12月27日 株式会社日本電報通信社を設立し、同時に、旧電報通信社の事務を継承いたしました。
- 1907年8月1日 株式会社日本電報通信社に日本広告株式会社を合併し、同時に、資本金を26万円といたしました。
- 1936年6月1日 通信統制による社団法人同盟通信社の設立に伴い、当社通信部はこれに合併され、当社は同盟通信社の前身である聯合通信社の広告部を吸収し、同時に、資本金を200万円に増資し、広告取扱いを主な業務とするに至りました。
- 1955年7月1日 商号を株式会社電通に変更いたしました。
- 1967年7月1日 東京都中央区築地一丁目11番10号に本店を移転いたしました。
- 1973年10月1日 資本金を11億5,200万円に増資いたしました。
- 1975年12月11日 株式会社電通国際情報サービス(現・連結子会社)を設立いたしました。
- 1984年12月1日 資本金を23億400万円に増資いたしました。
- 1991年10月1日 資本金を46億800万円に増資いたしました。
- 1994年12月14日 地域電通(株式会社電通東日本、株式会社電通西日本、株式会社電通九州、株式会社電通北海道〔いずれも現・連結子会社〕、株式会社電通東北〔2003年7月1日付で株式会社電通東日本との合併により消滅〕)を設立いたしました。
- 1995年7月1日 電通恒産株式会社と他の子会社2社を合併し、株式会社電通恒産サービス(2010年7月1日付で株式会社電通ワークスに社名変更、2022年1月1日付で株式会社電通コーポレートワンの合併により消滅)を発足させました。
- 1996年4月1日 株式会社電通アクティス(東京)と他の子会社3社を合併し、株式会社電通テック(現・連結子会社)を発足させました。
- 1997年9月1日 資本金を55億2,960万円に増資いたしました。
- 1997年11月28日 資本金を549億2,960万円に増資いたしました。
- 2000年11月30日 株式会社電通国際情報サービスが東京証券取引所市場第一部に上場いたしました。
- 2001年11月30日 東京証券取引所市場第一部に上場いたしました。  
資本金を589億6,710万円に増資いたしました。
- 2002年11月6日 東京都港区東新橋一丁目8番1号に本店を移転いたしました。
- 2004年5月20日 当社普通株式の分割(1:2)を行いました。
- 2009年1月4日 株券の電子化に伴い、当社普通株式の分割(1:100)を行いました。
- 2013年3月26日 英国法上の買収手続きであるスキーム・オブ・アレンジメントに基づき、英国のAegis Group plc(現・連結子会社、同日付でDentsu Aegis Network Ltd.に商号変更)の全発行済株式を取得し、同社は当社の完全子会社となりました。
- 2013年7月29日 資本金を712億470万円に増資いたしました。
- 2013年8月27日 資本金を746億981万円に増資いたしました。
- 2016年3月30日 監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行いたしました。
- 2016年7月1日 株式会社電通デジタル(現・連結子会社)を設立いたしました。
- 2017年1月4日 プロモーション領域を再編し、株式会社電通テックを株式会社電通ライブに改組改称し、新たに株式会社電通テック(現・連結子会社)を設立いたしました。
- 2019年1月1日 株式会社CARTA HOLDINGS(同日に株式会社VOYAGE GROUPから商号を変更)を株式交換により子会社といたしました。
- 2020年1月1日 純粋持株会社体制に移行し、株式会社電通グループに商号を変更いたしました。
- 2020年9月30日 Dentsu Aegis Network Ltd.がDentsu International Limitedに商号を変更いたしました。
- 2022年1月1日 電通ジャパンネットワークのコーポレート機能を担う新会社(株式会社電通コーポレートワン)の事業を開始しました。
- 2022年1月4日 株式会社セプテーニ・ホールディングスの株式を追加取得することにより同社を連結子会社化いたしました。
- 2023年3月30日 監査等委員会設置会社から指名委員会等設置会社に移行いたしました。

### 3 【事業の内容】

当社グループは、広告を中心にコミュニケーションに関連するサービスを提供する事業を行っております。

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

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

#### < 国内事業 >

##### ( 広告業 )

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

なお、主な企業は以下のとおりであります。

(株)電通、(株)電通東日本、(株)電通西日本、(株)電通九州、(株)電通ランウェイ、(株)電通デジタル、(株)電通ライブ、(株)電通プロモーションプラス、(株)CARTA HOLDINGS、(株)セプテーニ・ホールディングス

##### ( 情報サービス業 )

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

##### ( その他の事業 )

(株)電通コーポレートワンは、コーポレート領域の専門機能の提供、及びビルの賃貸管理、不動産の売買・仲介、損保代理業等の業務を行っております。

#### < 海外事業 >

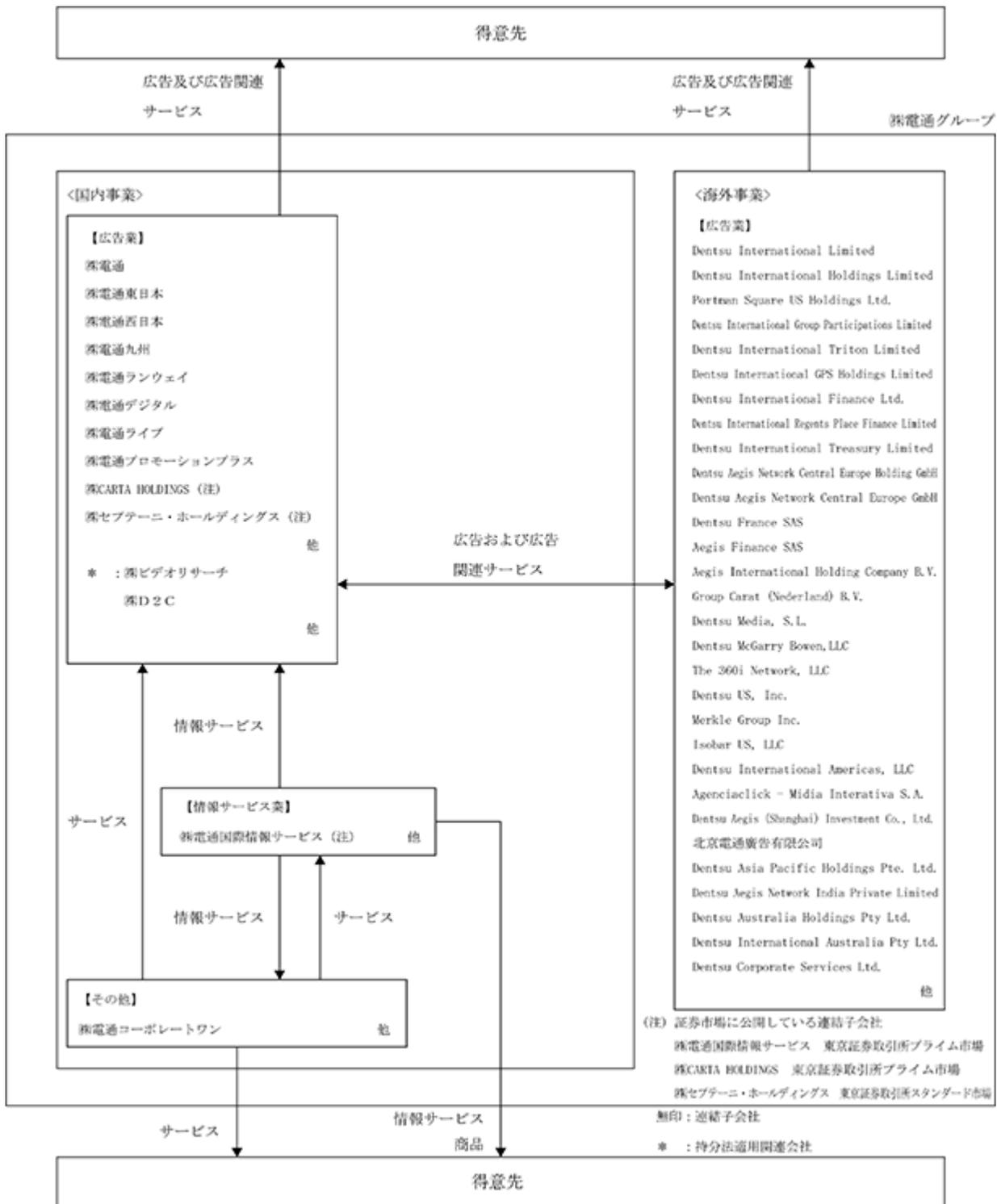
##### ( 広告業 )

主に海外のすべての広告、マーケティングサービスを主な業務としております。

なお、主な企業は以下のとおりであります。

Dentsu International Limited、Dentsu International Holdings Limited、Portman Square US Holdings Ltd.、Dentsu International Group Participations Limited、Dentsu International Triton Limited、Dentsu International GPS Holdings Limited、Dentsu International Finance Ltd.、Dentsu International Regents Place Finance Limited、Dentsu International Treasury Limited、Dentsu Aegis Network Central Europe Holding GmbH、Dentsu Aegis Network Central Europe GmbH、Dentsu France SAS、Aegis Finance SAS、Aegis International Holding Company B.V.、Group Carat (Nederland) B.V.、Dentsu Media, S.L.、Dentsu McGarry Bowen, LLC、The 360i Network, LLC、Dentsu US, Inc.、Merkle Group Inc.、Isobar US, LLC、Dentsu International Americas, LLC、Agenciatick - Midia Interativa S.A.、Dentsu (Shanghai) Investment Co., Ltd.、北京電通廣告有限公司、Dentsu Asia Pacific Holdings Pte. Ltd.、Dentsu Aegis Network India Private Limited、Dentsu Australia Holdings Pty Ltd.、Dentsu International Australia Pty Ltd.、Dentsu Corporate Services Ltd.

以上の企業集団等について図示すると次のとおりであります。



## 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, 5	東京都港区	10,000	国内事業	100.0		役員の兼任
㈱電通東日本	東京都港区	450	国内事業	100.0		
㈱電通西日本	大阪市北区	300	国内事業	100.0		
㈱電通九州	福岡市中央区	400	国内事業	100.0		
㈱電通ランウェイ	東京都港区	150	国内事業	100.0		債務保証
㈱電通デジタル (注) 4	東京都港区	442	国内事業	100.0 (25.0)		
㈱電通ライブ	東京都千代田区	2,650	国内事業	100.0		
㈱電通プロモーションプラス	東京都千代田区	1,000	国内事業	100.0		
㈱CARTA HOLDINGS (注) 3	東京都渋谷区	1,514	国内事業	53.4		役員の兼任
㈱セプテーニ・ホールディングス (注) 3, 4	東京都新宿区	18,428	国内事業	52.0		
㈱電通国際情報サービス (注) 3, 4	東京都港区	8,180	国内事業	61.8 (0.0)		情報処理サービスの委託
㈱電通コーポレートワン (注) 4, 6	東京都港区	100	国内事業	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 International Limited (注) 4	英国 ロンドン	78百万 英ポンド	海外事業	100.0		持株会社、債務保証、役員の兼任
Dentsu International Holdings Limited (注) 4	英国 ロンドン	212百万 英ポンド	海外事業	100.0 (100.0)		持株会社、役員の兼任
Portman Square US Holdings Ltd. (注) 4	英国 ロンドン	201百万 英ポンド	海外事業	100.0 (100.0)		持株会社、役員の兼任
Dentsu International Group Participations Limited (注) 4	英国 ロンドン	336百万 英ポンド	海外事業	100.0 (100.0)		持株会社、役員の兼任
Dentsu International Triton Limited	英国 ロンドン	0百万 英ポンド	海外事業	100.0 (100.0)		持株会社、役員の兼任
Dentsu International GPS Holdings Limited (注) 4	英国 ロンドン	1百万 英ポンド	海外事業	100.0 (100.0)		持株会社、役員の兼任
Dentsu International Finance Ltd.	英国 ロンドン	0百万 英ポンド	海外事業	100.0 (100.0)		持株会社、役員の兼任
Dentsu International Regents Place Finance Limited	英国 ロンドン	28百万 英ポンド	海外事業	100.0 (100.0)		持株会社、役員の兼任
Dentsu International Treasury Limited	英国 ロンドン	30百万 英ポンド	海外事業	100.0 (100.0)		持株会社、債務保証、役員の兼任
Dentsu Aegis Network Central Europe Holding GmbH	ドイツ連邦共和国 フランクフルト	0百万 英ポンド	海外事業	100.0 (100.0)		持株会社
Dentsu Aegis Network Central Europe GmbH	ドイツ連邦共和国 フランクフルト	1百万 英ポンド	海外事業	100.0 (100.0)		持株会社
Dentsu France SAS (注) 4	フランス共和国 パリ	278百万 英ポンド	海外事業	100.0 (100.0)		
Aegis Finance SAS (注) 4	フランス共和国 パリ	89百万 英ポンド	海外事業	100.0 (100.0)		持株会社
Aegis International Holding Company B.V. (注) 4	オランダ王国 アムステルダム	123百万 英ポンド	海外事業	100.0 (100.0)		持株会社
Group Carat (Nederland) B.V. (注) 4	オランダ王国 アムステルダム	257百万 英ポンド	海外事業	100.0 (100.0)		
Dentsu Media, S.L. (注) 4	スペイン マドリッド	54百万 英ポンド	海外事業	100.0 (100.0)		

名称	住所	資本金又は 出資金 (百万円)	主要な事業 の内容	議決権の 所有(被所有)割合		関係内容
				所有割合 (%)	被所有割合 (%)	
Dentsu McGarry Bowen, LLC (注) 4	アメリカ合衆国 ニューヨーク	231百万 英ポンド	海外事業	100.0 (100.0)		
The 360i Network, LLC (注) 4	アメリカ合衆国 ニューヨーク	123百万 英ポンド	海外事業	100.0 (100.0)		
Dentsu US, Inc. (注) 4	アメリカ合衆国 ニューヨーク	1,358百万 英ポンド	海外事業	100.0 (100.0)		持株会社
Merkle Group Inc.	アメリカ合衆国 コロンビア	1百万 英ポンド	海外事業	100.0 (100.0)		
Isobar US, LLC (注) 4	アメリカ合衆国 マールボロ	111百万 英ポンド	海外事業	100.0 (100.0)		
Dentsu International Americas, LLC (注) 4	アメリカ合衆国 ウィルミントン	189百万 英ポンド	海外事業	100.0 (100.0)		
Agenciatick - Midia Interativa S.A.(注) 4	ブラジル サンパウロ	57百万 英ポンド	海外事業	100.0 (100.0)		
Dentsu (Shanghai) Investment Co., Ltd. (注) 4	中国 上海	101百万 英ポンド	海外事業	100.0 (100.0)		
北京電通廣告有限公司	中国 北京	17百万 英ポンド	海外事業	100.0		
Dentsu Asia Pacific Holdings Pte. Ltd. (注) 4	シンガポール シンガポール	51百万 英ポンド	海外事業	100.0 (100.0)		持株会社
Dentsu Aegis Network India Private Limited (注) 4	インド ムンバイ	49百万 英ポンド	海外事業	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	380百万 英ポンド	海外事業	100.0 (100.0)		持株会社
Dentsu International Australia Pty Ltd. (注) 4	オーストラリア 連邦クレモルネ	380百万 英ポンド	海外事業	100.0 (100.0)		持株会社
Dentsu Corporate Services Ltd. (注) 4	オーストラリア 連邦メルボルン	78百万 英ポンド	海外事業	100.0 (100.0)		
その他839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	国内事業	34.2		役員の兼任
(株)D 2 C	東京都港区	3,480	国内事業	46.0		
その他89社						

- (注) 1. 「主要な事業の内容」欄には、セグメントの名称を記載しております。  
2. 「議決権の所有割合」の欄の( )内は間接所有割合で内数であります。  
3. 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. (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  | 212,681百万円 |
|          | 経常利益  | 61,049百万円  |
|          | 当期純利益 | 41,507百万円  |
|          | 純資産額  | 107,999百万円 |
|          | 総資産額  | 510,148百万円 |
6. 2022年1月1日付で連結子会社であった(株)電通ワークス及び(株)電通マネジメントサービスを消滅会社とする吸収合併をしております。

## 5 【従業員の状況】

### (1) 連結会社の状況

(2022年12月31日現在)

セグメントの名称	従業員数(名)
国内事業	22,082
海外事業	46,919
全社	65
合計	69,066

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

### (2) 提出会社の状況

(2022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)
129	44.0	14.7	15,203,833

セグメントの名称	従業員数(名)
国内事業	64
全社	65
合計	129

- (注) 1. 従業員数は就業人員数（委任型執行役員等を除く）であります。  
2. 平均勤続年数は、当社子会社からの出向者については当該子会社での勤続年数を通算しております。  
3. 平均年間給与は、賞与及び基準外賃金を含んでおります。

### (3) 労働組合の状況

当社に労働組合はありませんが、一部の連結子会社には、電通労働組合など各社労働組合が組織されており、組合員数は、当社グループの組合合計で5,563人です。

なお、労使関係は円滑で特記事項はありません。

## 第2 【事業の状況】

### 1 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

#### (1) 事業環境の変化と成長機会

当社グループの事業環境は近年大きな変化の中にあります。破壊的なテクノロジーの進化や、ポスト・パンデミックに向けた社会規範の変容で、生活者の行動や価値観はますます多様化し、より個人化された体験が重要になっております。

こうした変化に伴い、国内・海外を問わず、顧客企業のニーズはデータとテクノロジーを活用した顧客体験全体の設計及び体験価値の向上に拡大しております。また、事業課題の高度化・複合化に伴い、事業戦略に基づく統合的なソリューション提案、マーケティング基盤のデジタル・トランスフォーメーション、既存事業の変革や新規事業の創出を含む提案が求められております。社会的課題への関心も高まりを見せ、企業のESG領域での取り組みが一層重要視されております。

これらの変化によって、コンサルティング業界やITシステム業界などの企業と競合するケースも増えておりますが、一方で、当社グループの成長機会は広告領域のみならず、顧客企業の事業課題・マーケティング課題全般へのソリューション提供へと拡大しております。この機会を捉えるため、人財の育成、開発にも力を入れてまいります。

#### (2) 「グループ・マネジメント・チーム」による企業価値の最大化

このような環境変化の中で事業変革の加速と経営の更なる高度化を実現するべく、当社グループは本年1月に、「グループ・マネジメント・チーム」によるグローバル経営体制へ移行いたしました。国内事業である電通ジャパンネットワーク（以下、DJN）及び海外事業である電通インターナショナル（以下、DI）の2事業体制を解消し、今後は世界の4事業地域（日本、Americas、EMEA、APAC）を直接統括して事業運営を行います。

この度、この新体制の下、当社グループ共通のビジョンを「『人起点の変革』の最前線に立ち、社会にポジティブな動力を生み出す。」と設定しました。マーケティング、テクノロジーとコンサルティングの融合が進む当社の事業ドメインを「人起点の変革（People-centered Transformation）」と捉え直し、卓越したクリエイティビティとテクノロジーの力で新たなソリューションと社会的インパクトを生み出す企業へと進化してまいります。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、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まいります。

#### (3) 「中期経営計画2024」の継続推進

2021年2月に、環境変化で見出される事業機会を的確に捉えて、持続的な事業成長を具体化していくために、2024年度までを対象とする事業変革と成長戦略として「中期経営計画2024 変革による持続的成長へ」を策定しました。初年度の2021年度、及び2022年度は好調に推移し、売上総利益、調整後営業利益及び1株当たり年間配当金において上場来最高額を更新しております。

中期経営計画で定めている注力領域と、2022年2月に上方修正した目標ターゲットは以下となります。

### 事業変革による成長戦略の実践

当社グループは、高度化・複合化する顧客課題に対し、保有するユニークで多岐に渡るケイパビリティを組み合わせ、統合的解決を実現する「Integrated Growth Solutions (インテグレートド・グロース・ソリューション)」を事業戦略の核に据えております。そして「Customer Transformation & Technology (カスタマー・トランスフォーメーション&テクノロジー)」領域で、データとインサイトによるコンシューマー・インテリジェンスを活用したソリューション提供モデルを確立し、顧客の事業変革を支援する事業を強化してまいります。

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

これらの優位性を活かしながら、新しいテクノロジーやソリューション開発、イノベーションへの投資、及びスキル開発や採用など人材への投資を通じたオーガニック成長を実現します。またM&A等の資金として2021年度から2024年度までの3年間に2,500~3,000億円を想定しており、成長領域であるカスタマー・トランスフォーメーション&テクノロジーへフォーカスした規律ある投資行動によってケイパビリティとスケールを拡充し、事業変革の実現を目指します。

### 収益性と効率性の改善

2020年より取り組む包括的見直しにより、国内事業・海外事業における構造改革を進めてまいりました。国内事業では、4つの事業領域(「AX(Advertising Transformation)領域」「BX(Business Transformation)領域」「CX(Customer Experience Transformation)領域」「DX(Digital Transformation)領域」)に再編し、これら4つの事業領域が生み出す価値を高めるため、国内事業傘下の各社の機能を、専門領域やシナジー創出の観点からグルーピングし、グループ企業の統合やパーチャル組織の設置も含めて最適化しております。また、国内グループのコーポレート機能についても、2022年1月に㈱電通コーポレートワンを設立し、人財と機能の集約を進めております。海外事業では、現在160以上あるエージェンシーブランドを6つのグローバルリーダーシップブランドへ統合する取り組み及び傘下の法人格の合理化を推進しております。より統合され、効率化された組織構造に変革することで、インテグレートド・グロース・ソリューションを個々の顧客企業に最適な形で提供できる体制を目指します。

今後も、不動産活用の最適化などこれまでに実行した構造改革やコスト削減を土台に、必要な施策を引き続き進めてまいります。ニアショア・オフショアのさらなる活用、コーポレート機能の統合やIT基盤整備などを通じて、恒常的に収益性改善を図ってまいります。

#### 財務基盤の改善と、株主価値の持続的向上

事業変革に必要な資金を確保する観点から、健全なバランスシートの維持に引き続き取り組んでまいります。適切な財務レバレッジを管理し、資金配分方針に基づく規律ある投資を行うことにより、株主価値の持続的向上に努めてまいります。配当性向（基本的1株当たり調整後当期利益ベース）は2024年度までに35%まで漸進的に高める方針であります。

#### ESG経営の推進

企業の社会的責任を重視し、ESG経営の一層の推進による企業価値向上に取り組めます。「2030サステナビリティ戦略」を遂行し、人材及び企業文化領域の取り組みを強化いたします。また、ガバナンス体制のさらなる高度化を図るべく、必要な施策を推進してまいります。

#### ・中期経営計画のターゲット（2022年2月にアップデート）

##### 事業変革による成長戦略の実践

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

##### 収益性と効率性の改善

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

##### 財務基盤の改善と、株主価値の持続的向上

- ・Net debt/調整後EBITDA（期末）の上限を1.5倍とし、中期的な目線を1.0～1.5倍とする（IFRS第16号の適用影響を控除したベース）。
- ・配当性向（基本的1株当たり調整後当期利益ベース）を漸進的に高め、2024年度までに35%とする。

##### ESG経営の推進

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

#### (4) コンプライアンスの徹底

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会におけるテストイベントの入札等事業に関して、国内子会社の従業員1名（事案が発生した2018年当時は株式会社電通に所属）が、独占禁止法違反の疑いで公正取引委員会から刑事告発され、東京地方検察庁により起訴されました。また、同法の両罰規定により、2018年当時に株式会社電通であった現在の株式会社電通グループが法人として起訴されました。

当社は、このことを真摯に受け止め、かかる事態を招いたことにより株主をはじめとするステークホルダーの皆様にご多大なご心配をお掛けしておりますことを深くお詫び申し上げます。

現在、当社の監査等委員である独立社外取締役3名を委員とする特別委員会を設置しており、同委員会の主導の下、外部有識者3名で構成される「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する外部有識者による調査検証委員会（以下、「調査検証委員会」）」を設置しました。「調査検証委員会」は、今般の事案に係る調査を行い、原因の究明と今後に向けた提言を「特別委員会」に対して行います。当社グループは、同提言をもとに再発防止策を策定・実施し、役員・従業員一同、コンプライアンスの更なる徹底を図ることにより、信頼の回復に努めてまいります。

## 2 【事業等のリスク】

当社グループの戦略・事業その他を遂行する上でのリスクについて、投資家の判断に影響を及ぼす可能性があると考えられる主な事項を以下に記載しております。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。当社グループではこのような経営目標の達成を阻害する将来の不確実な要因としてのリスクを最小化するとともに、これらを機会として活かすための様々な対応及び仕組み作りを行っております。

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

### 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のコーポレートガバナンス体制の下、リスクの管理を所管するグループリスク委員会を設置し、ERM (Enterprise Risk Management: 全社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・スポンサーを選定、リスク対応計画の策定と実施を委任し、その対応状況のモニタリングをグループ経営会議において定期的に行っております。また、2023年より、コーポレート領域で当社グループの戦略的変革を推進し、将来にわたる企業ガバナンス強化に対する説明責任を負うチーフ・ガバナンス・オフィサーを任命いたしました。

#### (1) 景気変動及びポスト・パンデミックに向けた社会的変革に伴うリスク

当社グループの業績は、景気によって主要な顧客である企業からの予算が増減されることが多いため、景気変動の影響を受けやすい傾向があります。新型コロナウイルスの世界的蔓延に伴うマクロ経済の減速は、2021年以降回復傾向に転じたものの、地政学上のリスクの顕在化等により、まだ不安定な状況と言わざるを得ません。

また、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など企業活動の本質的な転換が迫られる中、当社グループへの顧客のニーズは、従来の広告・コミュニケーション領域を超え、高度化・複合化しており、データとテクノロジーを活用した顧客体験の設計や体験価値の向上に拡大しております。これらのニーズに当社グループが適切な対応ができない場合は、中長期的な事業成長に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### (2) 中長期の視点での新たなビジネス開発に伴うリスク

当社グループは、上記のような事業環境の変化に速やかに対応し、新たな事業機会を的確に捉えるための事業変革を企図した中期経営計画を策定し、2021年2月に発表し、また2022年2月には、その内容のアップデートを行いました。本計画では、広告マーケティングで培ったノウハウをデータとテクノロジーと融合し進化させるとともに、「カスタマートランスフォーメーション&テクノロジー」事業と位置付けた顧客企業の事業変革を支援する領域の強化による成長戦略の実践を骨子のひとつとしております。しかしながら、グループ内のイノベーションの不足、生活者動向の読み違い、過度に楽観的な事業計画、共同事業パートナーとの交渉難航、投資パフォーマンスの管理不十分、事業環境変化を認識するインテリジェンスの不足などの理由で、これらのビジネス開発が中長期的に収益化できず、当社グループの業績に悪影響が出る可能性があります。

### (3) 人財に係るリスク

当社グループの成長力及び競争力は、優秀な人財の獲得と維持に依存します。そのため、労働市場の逼迫による人財不足や当社グループのレピュテーションやブランディングを効果的に確立できない等に起因して、当社グループが必要な人財を十分に確保できない場合、顧客への高付加価値のサービス提供ができず当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

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

当社グループは、事業ドメインを「人起点の変革（People-centered Transformation）」と捉えており、その推進のため、社員が性別、国籍、年齢、性的志向、障がいの有無、勤続年数などにかかわらず、誰もが自分らしさを存分に発揮して働けるインクルーシブな企業文化を醸成し、多様性を競争力につなげていく企業風土の浸透に取り組んでおります。また、2021年度からは、グループ全体でのエンゲージメント調査を実施し、従業員の声に耳を傾け、組織課題の発見・改善を目指しております。

また、この「人起点の変革（People-centered Transformation）」の加速と経営のさらなる高度化を実現すべく、グループ経営幹部の要件定義を明確にしたうえで、2023年1月から「グループ・マネジメント・チーム」によるグローバル経営体制に移行いたしました。また、新しい経営幹部の後継者計画についても、その育成システムの確立とともに進めております。

### (4) 事業の構造改革に係るリスク

当社グループは、事業・競争環境の急速な変化に対応するため、構造改革の加速を決定し推進しております。海外事業においては、2年間で、現在160以上あるエージェンシーブランドの数を6つのグローバルリーダーシップブランドへ統合する計画が順調に進捗しております。また、国内事業においては、「ビジネスフォーメーションの変革」「人財フォーメーションの変革」「オフィス環境の進化」を推進しており、この構造改革により、新たな事業モデルの導入を加速してクライアントへより良いサービスを提供し、従業員満足度の向上、収益の拡大及びオペレーティング・マージンの改善を目指します。しかしながら、同構造改革が想定通りに進まなかった場合、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。また、事業環境や構造改革の変化に社内体制が対応できなかった場合には、内部統制の弱体化、管理システムの不備が顕在化するリスクがあります。

### (5) 競争環境と構造変化に起因するリスク

#### 異業種との競争の拡大

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

今後、当社グループの既存の基軸事業である広告マーケティング領域と他領域の間の境界線が今後ますます曖昧になり、異業種との競争が激化した場合、当社グループの収益の一部を異業種の競合社に奪われる可能性があります。また、マーケティング、テクノロジーとコンサルティングの融合領域における有力なプレイヤーとしての当社のレピュテーションやブランディングを効果的に確立できなかった場合に、この領域のビジネスを十分に獲得できない可能性があります。

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

#### グローバル企業の扱い喪失リスク

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

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

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

#### メディア環境の構造変化に伴うリスク

生活者を取り巻くメディア環境は、イノベーションを背景に、グローバルレベルで大きくデジタルへとシフトしております。当社グループは、このメディア環境の構造変化を商機と捉え、次世代のメディアにグループのリソースを柔軟に配分・投下し、常に最適の顧客体験を提供するための統合ソリューションを顧客企業に提供しております。

しかしながら、当社グループが、メディア環境の構造変化に迅速に対応できない場合、又は変化に適切に対応した取引条件や形態を取ることができなかった場合に、メディアからの収益の喪失、顧客との関係性の悪化などに繋がり、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。また、このメディア環境の構造変化は、国・地域ごとに異なる形態及び時間軸で進行しており、当社グループが、一部の国・地域において、この潮流に乗り遅れるリスクもあります。

#### コンテンツ事業に係るリスク

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

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

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

#### (6) のれん及び無形資産の減損リスク

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

当社グループは、買収案件の投資リターンの定期レビューやのれん減損テストを通じて、投資パフォーマンスの予期せぬ大規模な悪化を防ぐための管理を行っておりますが、2020年度に行ったのれんの減損テストの結果、コロナ禍の長期化により高まった事業環境の不透明化を考慮し、海外事業に係るのれんについて1,403億円の減損損失を計上しました。今後の減損テストの結果、再び巨額の減損損失が発生した場合、当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

(7) 情報セキュリティ・サイバーセキュリティに係るリスク

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

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

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

(8) サステナビリティ課題に係るリスク

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

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

2023年より、気候変動リスクへの対応をはじめとする「2030サステナビリティ戦略」の実行を統括するチーフ・サステナビリティ・オフィサーを、dentsu Japan並びにインターナショナル・マーケットにおいて任命いたしました。

(9) 法規制・訴訟等に係るリスク

労働法規に違反するリスク

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

個人情報等に係るリスク（データ・ガバナンス）

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

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

#### 訴訟等に係るリスク

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

なお、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会におけるテストイベントの入札等事業に関して、国内子会社の従業員1名（事案が発生した2018年当時は株式会社電通に所属）が、独占禁止法違反の疑いで公正取引委員会から刑事告発され、東京地方検察庁により起訴されました。また、同法の両罰規定により、2018年当時に株式会社電通であった現在の株式会社電通グループが法人として起訴されました。詳細は、「1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等(4) コンプライアンスの徹底」及び「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37. 偶発負債」をご参照ください。

#### (10) 災害、事故並びに地政学に関わるリスク

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

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

### 3 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

(経営成績等の状況の概要)

#### (1) 財政状態及び経営成績の状況

<事業全体の概況>

2022年はコロナ禍からの回復途上にあったものの、ロシアのウクライナ侵攻により、その様相が大きく変化しました。サプライチェーンの混乱や原材料不足、エネルギー価格高騰によるインフレ圧力の高まりとそれを受けた欧米諸国の金融引き締めなどにより、景気減速に対する警戒感が強まりました。また、堅調であった中国経済も、新型コロナウイルス感染症の感染者が急増した一部の都市でロックダウンを余儀なくされるなど、先行きの不透明感が高まりました。

当期（2022年1月1日～12月31日）における当社グループの業績は、㈱セブテーニ・ホールディングスの連結子会社化などにより、売上総利益は前期比14.4%増、売上総利益のオーガニック成長率（為替やM&Aの影響を除いた内部成長率）は3.2%となりました。調整後営業利益は同13.5%増、オペレーティング・マージン（調整後営業利益÷売上総利益）は18.2%（前期は18.3%）、親会社の所有者に帰属する調整後当期利益は同19.1%増となりました。

制度会計上の営業利益と親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期に計上した固定資産売却益の反動や当期に計上した減損損失等により、それぞれ前期比 51.4%、 44.8%となりました。

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

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

一時的要因の例示：構造改革費用、減損、固定資産の売却損益など

親会社の所有者に帰属する調整後当期利益は、当期利益から、営業利益に係る調整項目、条件付対価に係る公正価値変動額（アーンアウト債務再評価損益）・株式買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）

科目	当期	前期	前期比・差
収益	1,243,883	1,085,592	14.6%
売上総利益	1,117,002	976,577	14.4%
調整後営業利益	203,189	179,028	13.5%
オペレーティング・マージン	18.2%	18.3%	10bps
親会社の所有者に帰属する調整後当期利益	130,037	109,203	19.1%
営業利益	117,617	241,841	51.4%
親会社の所有者に帰属する当期利益	59,847	108,389	44.8%

<当期の連結業績のポイント>

売上総利益は、堅調に推移した海外メディア事業と、カスタマーランスマーケティング&テクノロジー（以下、CT&T）領域が構造的に成長したことにより、オーガニック成長率が3.2%となったこと、さらには連結子会社化した㈱セブテーニ・ホールディングス等が成長に貢献し、為替の影響もあったことで、14.4%の増収となりました。また、構造改革の効果、適切なコストコントロールも奏功し、オペレーティング・マージンは18.2%、調整後利益項目は増益となりました。なお、売上総利益と調整後営業利益は2期連続で、親会社の所有者に帰属する調整後当期利益は当期に、上場来最高となりました。

日本は0.4%、米州（以下「Americas」）6.1%、ヨーロッパ、中東及びアフリカ（以下「EMEA」）5.1%、アジア太平洋（日本を除く。以下「APAC」）2.5%と、売上総利益は全地域でプラスのオーガニック成長となり、最も大きい成長となったのはAmericasでした。売上総利益の構成比は、日本の比率が前年43%から39%へ減少し、Americasが前年25%から29%へ増加しました。

なお、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8月には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ことについて、同社と大枠で合意し、交渉を進めてきましたが、同年11月14日開催の取締役会において、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ことを決定し、当社グループは当該譲渡契約を締結いたしました。当該譲渡契約締結により、当連結会計年度において、制度会計上の営業利益へ約246億円、親会社の所有者に帰属する当期利益へ約251億円のマイナスの影響がありました。

今後の成長を牽引するCT&T領域の売上総利益は、前期比（為替影響排除ベース）で17.5%増加したことで、構成比は310 bps向上し、32.3%となりました。

前年に続き、国内外でCT&T領域に注力するM&Aを推進し、日本のDX領域のコンサルティング企業「イグニション・ポイント㈱」、アイルランドのSalesforceコンサルティング企業「Pexlify Limited」、インドのSalesforceのプロダクト開発を行う「Extentia Information Technology」、豪州の「Aware Services Pty Ltd」等を買収しました。

#### < 当期の連結業績：地域別 >

##### 1. 国内事業

非常に高い前期の反動はありつつも、顧客企業のデジタルトランスフォーメーション需要によって好調を維持したデジタルソリューション領域の成長に加え、事業変革により強化されている統合ソリューションの提供拡大や㈱セプテーニ・ホールディングスの連結子会社化により、国内事業の売上総利益は4,387億40百万円（前期比5.5%増）、売上総利益のオーガニック成長率は0.4%となりました。増収に加え、コストコントロールの効果により、調整後営業利益は1,056億65百万円（同10.8%増）、オペレーティング・マージンは24.1%（前期は22.9%）となり、前期を上回りました。

国内事業 会社別売上総利益の状況（IFRSベース）（単位：百万円）

IFRSベース	当期	前期比	オーガニック成長率
㈱電通	212,682	3.9%	3.9%
㈱電通国際情報サービス（ISID）	46,787	16.9%	16.9%
㈱電通デジタル	40,173	13.5%	7.3%
㈱セプテーニ・ホールディングス（注）1	24,697		3.4%
㈱CARTA HOLDINGS	24,123	1.2%	1.2%
㈱電通プロモーションプラス（注）2	15,258	14.0%	14.0%
㈱電通ライブ	8,397	26.3%	26.3%
その他・内部取引等	66,623	0.7%	
国内事業 合計	438,740	5.5%	0.4%

（注）1. ㈱セプテーニ・ホールディングスは、2022年1月4日付で連結子会社化いたしました。

2. ㈱電通テックは、2022年4月1日付で社名を㈱電通プロモーションプラスに変更いたしました。

## 2. 海外事業

海外事業の売上総利益のオーガニック成長率は、地域別では、EMEAが5.1%、Americasが6.1%、APACが2.5%となり、全体では5.1%となりました。主要国別にみると、イギリス、フランス、米国、オーストラリアなどは大きく伸びましたが、中国、ブラジルなどは厳しい状況となっております。

為替変動の影響もあり、海外事業の売上総利益は6,788億72百万円（前期比21.0%増）、調整後営業利益は1,063億35百万円（同19.5%増）となりました。オペレーティング・マージンは15.7%（前期は15.9%）となりました。

海外事業 地域別のオーガニック成長率（ はマイナス成長）

	当期	2022年度 第4四半期 (10-12月)	2022年度 第3四半期 (7-9月)	2022年度 第2四半期 (4-6月)	2022年度 第1四半期 (1-3月)
EMEA	5.1%	4.4%	9.2%	4.9%	3.3%
Americas	6.1%	2.3%	0.7%	9.6%	13.4%
APAC	2.5%	2.1%	1.1%	4.5%	5.2%
海外事業 合計	5.1%	3.1%	3.4%	7.0%	8.4%

当期における海外事業 サービスライン別の売上総利益・オーガニック成長率

	売上総利益（構成比） （単位：百万円）	オーガニック成長率
メディア	329,122（48%）	4.5%
クリエイティブ	114,597（17%）	0.7%
CXM	235,138（35%）	9.1%

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

### < 当期における中期経営計画の進捗について >

2022年度における中期経営計画の進捗は以下のとおりとなりました。

前事業年度の有価証券報告書記載の当社グループが設定した、経営目標等は「第2 事業の状況 1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題」に記載のとおり、以下のとおりであります。

#### 事業変革による成長戦略の実践

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

#### 収益性と効率性の改善

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

#### 財務基盤の改善と、株主価値の持続的向上

- ・Net debt/調整後EBITDA（期末）の上限を1.5倍とし、中期的な目線を1.0～1.5倍とする（IFRS第16号の適用影響を控除したベース）。
- ・配当性向（基本的1株当たり調整後当期利益ベース）を漸進的に高め、2024年度までに35%とする。

#### ESG経営の推進

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

以上の経営目標等に対し、2022年度の進捗は以下のとおりでした。

#### 事業変革による成長戦略の実践

##### ・オーガニック成長率：

2021年度は連結13.1%（国内事業17.9%、海外事業9.7%）、2022年度は連結3.2%（国内事業0.4%、海外事業5.1%）となり、目標値の平均成長率4～5%を、2年間の平均で達成しております。

##### ・売上総利益に占める「カスタマーTRANSフォーメーション&テクノロジー」領域の構成比：

2020年度は27.5%、2021年度は29.1%、2022年度は32.3%となり、継続的に上昇しております。

#### 収益性と効率性の改善

##### ・調整後オペレーティング・マージン：

オペレーティング・マージンは、2020年度は14.8%、2021年度は18.3%、2022年度は18.2%となり、18.0%を確保しております。

#### 財務基盤の改善と、株主価値の持続的向上

##### ・Net debt/調整後EBITDA（期末）：

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

##### ・配当性向（基本的1株当たり調整後当期利益ベース）：

2020年度は28.5%、2021年度は30.0%、2022年度は32.0%となり漸進的に引き上げております。

#### ESG経営の推進

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

2022年度のCO2排出量の、2021年度との増減比（Scope1&2のみの2023年2月時点速報値）は以下の通りであります。

- ・当社グループ全体 32%
- ・電通ジャパンネットワーク（DJN） 44%
- ・電通インターナショナル（DI） +75%

DJNの減要因は電通本社ビルの売却・賃貸利用に伴う専有部分の変化、DIの増要因は、コロナ禍でのリモートワーク体制が変わり、オフィスでの電力使用が再び増加したことによるものであります。

##### ・従業員エンゲージメントスコアの向上（全社員対象の調査を毎年実施）：

2022年度のスコアは以下のとおりとなっております。

- ・当社グループ全体 68（2021年度スコア68）
- ・DJN 60（2021年度スコア63）
- ・DI 71（2021年度スコア70）

##### ・従業員のダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン（DEI）の強化。2030年度までの女性管理職比率向上：

2022年12月末時点における当社グループにおける女性管理職の比率は以下のとおりであります。

- ・当社グループ全体：19.0%
- ・DJN（直接出資会社）：13.9%
- ・DI：37.2%

#### < 財政状態の状況について >

当期末は、前期末と比べ、主に「現金及び現金同等物」が減少したものの、「営業債権及びその他の債権」及び為替影響等により「のれん」が増加したことなどにより、資産合計は208億90百万円増加し、3兆7,414億27百万円となりました。一方、負債については、主に「営業債務及びその他の債務」は増加したものの、「未払法人所得税等」及び「その他の流動負債」並びに「社債及び借入金」が減少したことなどにより、負債合計は249億62百万円減少し、2兆7,860億99百万円となりました。また、資本については、主に「在外営業活動体の換算差額」の増加などにより資本合計は458億53百万円増加し、9,553億27百万円となりました。

なお、当連結会計年度において、主に、海外事業セグメントに属するロシア事業に関する資産及び負債を、「売却目的で保有する非流動資産」及び「売却目的で保有する非流動資産に直接関連する負債」に分類しております。詳細は、「4 経営上の重要な契約等」及び「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1)連結財務諸表 連結財務諸表注記 13. 売却目的で保有する非流動資産」をご参照ください。

また、2022年11月14日開催の取締役会決議に基づき自己株式の消却を行いました。詳細は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1)連結財務諸表 連結財務諸表注記 23. 資本及びその他の資本項目」をご参照ください。

「1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」に記載のとおり、健全かつ柔軟なバランスシートを維持することは重要な課題であり、当社グループは、今後の経営方針として、Net debt/調整後EBITDA（期末）の上限を1.5倍とし、中期的な目線を1.0～1.5倍（IFRS第16号の適用影響を控除したベース）としていく方針であります。

## (2) キャッシュ・フローの状況

当期末の現金及び現金同等物（以下「資金」）は、6,037億40百万円（前期末7,235億41百万円）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1,198億1百万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588億19百万円減少し、808億96百万円となりました。主に税引前利益が減少したことや、運転資本が増加したことなどによるものであります。

### 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動の結果支出した資金は、前期に比べ2,865億73百万円増加し、243億46百万円となりました。主に前期のセール・アンド・リースバックによる収入の反動減によるものであります。前期のセール・アンド・リースバックによる収入は、前期に、電通本社ビルを含む汐留A街区不動産を譲渡し、電通本社ビルの賃借を開始したことによるものであります。当社グループは、2020年8月より「包括的な事業オペレーションと資本効率に関する見直し」に着手し、資本効率の向上、財務体質の強化、及び成長投資資金の確保を目的に、当該取引を実施いたしました。詳細については、「第5 経理の状況 連結財務諸表注記 16. リース取引 (5)セール・アンド・リースバック取引」をご参照ください。

### 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動の結果支出した資金は、前期に比べ439億96百万円減少し、1,881億92百万円となりました。主に非支配株主持分からの子会社持分取得による支出が減少したことなどによるものであります。なお、2022年2月14日開催の取締役会において、400億円を上限とする自己株式取得の実施を決議したこと等に伴い、当期に400億6百万円の自己株式の取得による支出がありました。

## (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(%)
国内事業	526,605	106.0
海外事業	717,277	121.9
計	1,243,883	114.6

(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せん。

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

財務の健全性については、純有利子負債の調整後EBITDAに対する倍率の上限(期末)を1.5倍とし、中期的な目標を1.0~1.5倍(いずれもIFRS第16号の適用影響を控除したベース)とすることで、高い信用格付の維持を目指してまいります。また、内部資金、金融機関からの借入、社債、コマーシャル・ペーパー、債権流動化、又はコミットメントライン等により、十分な手元流動性を確保することとしております。さらに、2022年度においては、急速な外部環境変化等に万全を期すため、引き続き金融機関との間で一時的に追加の銀行融資枠を設定しております。これらにより、急激な事業環境の変化等に対するリスク耐性が高い状態を維持できるよう努めてまいります。

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

株主還元に関しては、これらの活動を通して得られる利益の適切な配分と本源的な企業価値の向上を通じて株主の皆様への利益還元を努めることとし、配当方針としては、基本的1株当たり調整後当期利益に対する配当性向が2024年度までに35%となるよう漸進的に高めてまいります。

資金需要の主な内容

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

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

キャッシュフローの状況

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

資金調達及び流動性の状況

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

また、緊急時の流動性を確保するため、当社はシンジケーション方式による極度額500億円のコミットメントラインを、DI社は5億英ポンド(約800億円)のコミットメントラインを設定しております。また、急速な外部環境変化等に万全を期すため、引き続き金融機関との間で一時的に追加の銀行融資枠を設定しております。

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

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

### (3) 重要な会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定

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

また、当社経営陣は、連結財務諸表の作成に際し、決算日における資産・負債の報告数値及び偶発債務等オフバランス取引の開示、報告期間における財政状態及び経営成績について影響を与える見積りを行わなければなりません。経営陣は、例えば、投資、企業結合、退職金、法人税等、偶発事象や訴訟等に関する見通しや判断に対して、継続して評価を行っております。経営陣は、過去の実績や状況に応じ合理的だと考えられる様々な要因に基づき、見積り及び判断を行い、その結果は、資産・負債の簿価、収益・費用の報告数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、無形資産の減損

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

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

海外事業におけるのれんの減損テストにおける主要な仮定や感応度分析等の詳細については、「第5 経理の状況 1. 連結財務諸表注記 15. のれん及び無形資産 (3) のれんの減損テスト」をご参照ください。

#### 使用権資産

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

当社グループは構造改革の一環として不動産の適正化を行っており、一部の不動産リース契約について、サブリースの活用を見込んでおります。当該リース契約に関する使用権資産の残高は、基本サブリース料、リース期間におけるリース支払料の想定増加率、リースインセンティブ及びサブリース開始時期を含む空室期間に仮定を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。

#### 4 【経営上の重要な契約等】

(ロシア現地合弁会社の当社グループ保有持分の譲渡)

当社は、2022年11月14日開催の取締役会において、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こと(以下、本譲渡)を決定し、当社グループは当該譲渡契約を締結いたしました。

##### 1. 持分譲渡の理由

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8月には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ことについて、同社と大枠で合意し、交渉を進めてきましたが、同年11月14日、国際的な制裁措置への準拠を確認し、本譲渡に関して正式契約を締結することを当社の取締役会にて決定いたしました。

##### 2. 譲渡する相手会社

Pelton Finance Limited

##### 3. 譲渡の時期

本譲渡はロシア政府委員会を含む行政機関による承認を要し、本譲渡の完了はその承認次第となります。

##### 4. 当該子会社の名称及び事業内容

名称：Hullbitt Limited

事業内容：ロシアにおける当社グループ事業の運営

##### 5. 譲渡する持分比率、譲渡後の持分比率及び譲渡価額

譲渡する当社グループの保有持分比率：75.01%

譲渡後の当社グループの保有持分比率：0%

譲渡価額：2.4百万ユーロ(約3億円)

##### 6. 本取引による影響額

詳細は、「第5 経理の状況 1. 連結財務諸表注記 13. 売却目的で保有する非流動資産」をご参照ください。

## 5 【研究開発活動】

当連結会計年度における研究開発費の金額は、国内事業における情報サービス業の1,741百万円であります。

国内事業である株式会社電通国際情報サービスを中心とする情報サービス業では、同社グループの中期経営計画（2022年～2024年）の2030年に向けた活動方針「事業領域の拡張（拓くチカラ）」「新しい能力の獲得（創るチカラ）」「収益モデルの革新（稼ぐチカラ）」「経営基盤の刷新（支えるチカラ）」を推進するため、各種技術研究に加え、独自ソリューションの開発・強化を実施しました。主な研究開発活動の概要は以下のとおりであります。

### (1) 金融ソリューション

金融ソリューションの研究開発活動の金額は282百万円であります。

主な活動内容は、企業型確定拠出年金運用支援サービス「お金のシェルパ」の開発、日銀決済流動性管理システム「Stream-R」の改良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291百万円であります。

主な活動内容は、会計ソリューション「Ci\*X」の新機能開発、人事管理ソリューション「POSITIVE」の改良に関する研究であります。

### (3) 製造ソリューション

製造ソリューションの研究開発活動の金額は316百万円であります。

主な活動内容は、設計開発領域及びスマートファクトリー関連の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80百万円であります。

主な活動内容は、クラウドベースのデータウェアハウス及びコンタクトセンターに関する技術検証であります。

### (5) その他

上記に属さない研究開発活動の金額は770百万円であります。

主な活動内容は、開発基盤「aiuola」に関する技術研究、スマートシティ実現を支援する行政プラットフォーム等の研究・実証実験であります。

### 第3 【設備の状況】

#### 1 【設備投資等の概要】

当連結会計年度において国内事業では11,386百万円の投資を行いました。主要内容は、オフィス環境の整備等に係るものであります。海外事業では7,140百万円の投資を行いました。主要内容は、オフィス環境の整備等に係るものであります。

また、当社は、前連結会計年度において、電通本社ビルを含む汐留A街区不動産を譲渡し、電通本社ビルの賃借を開始しました。当該取引の結果、前連結会計年度において使用権資産52,802百万円を計上しました。詳細については、「第5 経理の状況 1連結財務諸表等 (1)連結財務諸表 連結財務諸表注記 16. リース取引 (5)セール・アンド・リースバック取引」をご参照ください。

#### 2 【主要な設備の状況】

当社グループにおける主要な設備は次のとおりであります。

##### (1) 提出会社

事業所名 (所在地)	セグメント の名称	設備の内容	帳簿価額(百万円)				従業員数 (名)
			建物 及び構築物	土地 (面積㎡)	その他	合計	
本社(注)1 (東京都港区)	国内事業	事務所等	47,684	( )	676	48,360	129

- (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. 帳簿価額のうち「建物及び構築物」には、リース取引により認識した使用権資産を含んでおります。なお、使用権資産の主なものは、オフィスビルの賃貸借契約に係るものであります。  
3. 帳簿価額「その他」は、車両運搬具及び工具、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	土地 (面積㎡)	その他	合計	
Dentsu International Limited 及びその管轄会社	本社他 (英国 ロンドン他)	海外事業	事務所	75,269 [142]	704 (160)	7,731	83,704	46,919

- (注) 1. 帳簿価額のうち「建物及び構築物」及び「その他」には、リース取引により認識した使用権資産を含んでおります。なお、使用権資産の主なものは、オフィスビルの賃貸借契約に係るものであります。  
2. 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) (2022年12月31日)	提出日現在 発行数(株) (2023年3月30日)	上場金融商品取引所 名又は登録認可金融 商品取引業協会名	内容
普通株式	270,165,354	270,165,354	東京証券取引所 プライム市場	単元株式数100株
計	270,165,354	270,165,354		

#### (2) 【新株予約権等の状況】

##### 【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

(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。

(5) 【所有者別状況】

2022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)		40	36	582	670	53	34,815	36,196	
所有株式数(単元)		755,042	135,359	748,355	645,974	163	414,114	2,699,007	264,654
所有株式数の割合(%)		27.97	5.02	27.73	23.93	0.01	15.34	100.00	

- (注) 1. 自己株式4,748,379株は、「個人その他」に47,483単元、「単元未満株式の状況」に79株含まれておりません。  
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】

2022年12月31日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数(株)	発行済株式(自己株式を除く。)の総数に対する所有株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	東京都港区浜松町2丁目11-3	53,609,400	20.20
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	7.15
株式会社時事通信社	東京都中央区銀座5丁目15-8	16,028,680	6.04
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	東京都中央区晴海1丁目8-12	10,408,700	3.92
SMB C日興証券株式会社	東京都千代田区丸の内3丁目3-1	8,330,600	3.14
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	5,314,052	2.00
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RESILCHESTER 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 (中央区日本橋3丁目11-1)	5,277,400	1.99
公益財団法人吉田秀雄記念事業財団	東京都中央区銀座7丁目4-17 電通銀座ビル	4,984,808	1.88
株式会社リクルートホールディングス	東京都中央区千代田区丸の内1丁目9-2	4,929,900	1.86
株式会社TBSテレビ	東京都港区赤坂5丁目3-6	4,000,000	1.51
計	-	131,872,340	49.68

- (注) 1. 信託銀行各社の所有株式数には、信託業務に係る株式数が含まれております。  
2. 上記のほか、当社所有の自己株式が4,748,379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(2022年12月時点1,041,900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. 株式会社みずほ銀行並びにその共同保有者であるみずほ証券株式会社、みずほ信託銀行株式会社及びアセットマネジメントOne株式会社から2023年1月20日付で、2023年1月13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2022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 (%)
株式会社みずほ銀行	東京都千代田区大手町1丁目5-5	1,750,000	0.65
みずほ証券株式会社	東京都千代田区大手町1丁目5-1	4,134,426	1.53
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	1,041,900	0.39
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	6,900,600	2.55
合計		13,826,926	5.12

4. 野村證券株式会社並びにその共同保有者であった野村ホールディングス株式会社、ノムラ インターナショナル ピーエルシー及び野村アセットマネジメント株式会社から2023年1月18日付で、2023年1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2022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	2,381,499	0.88
野村ホールディングス株式会社	東京都中央区日本橋1丁目13-1	100	0.00
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	961,189	0.36
野村アセットマネジメント株式会社	東京都江東区豊洲2丁目2-1	16,735,200	6.19
合計		20,077,988	7.43

5. 三井住友信託銀行株式会社から2023年1月19日付で、2023年1月13日現在、三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社及び日興アセットマネジメント株式会社が、それぞれ以下の株式を保有している旨の変更報告書の提出がありました。当社として2022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	7,321,200	2.71
日興アセットマネジメント株式会社	東京都港区赤坂9丁目7-1	7,757,900	2.87
合計		15,079,100	5.58

6. ブラックロック・ジャパン株式会社から2022年12月5日付で、2022年11月30日現在、ブラックロック・ジャパン株式会社、ブラックロック・インベストメント・マネジメント・エルエルシー、ブラックロック・ファンド・マネジャーズ・リミテッド、ブラックロック・アセット・マネジメント・アイルランド・リミテッド、ブラックロック・ファンド・アドバイザーズ、ブラックロック・インスティテューショナル・トラスト・カンパニー、エヌ・エイ及びブラックロック・インベストメント・マネジメント(ユーケー)リミテッドが、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2022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 (%)
ブラックロック・ジャパン株式会社	東京都千代田区丸の内一丁目8-3	4,985,000	1.85
ブラックロック・インベストメント・マネジメント・エルエルシー	米国 デラウェア州 ウィルミントン リトル・フォールズ・ドライブ 251	277,263	0.10
ブラックロック・ファンド・マネジャーズ・リミテッド	英国 ロンドン市 スログモートン・アベニュー 12	664,579	0.25
ブラックロック・アセット・マネジメント・アイルランド・リミテッド	アイルランド共和国 ダブリン ボール スプリッジ ボールスプリッジパーク 2 1階	1,244,915	0.46
ブラックロック・ファンド・アドバイザーズ	米国 カリフォルニア州 サンフランシ スコ市 ハワード・ストリート 400	3,503,700	1.30
ブラックロック・インスティテューショナル・トラスト・カンパニー、エヌ・エイ	米国 カリフォルニア州 サンフランシ スコ市 ハワード・ストリート 400	3,029,094	1.12
ブラックロック・インベストメント・マネジメント(ユークー)リミテッド	英国 ロンドン市 スログモートン・アベニュー 12	279,879	0.10
合計		13,984,430	5.18

(7) 【議決権の状況】

【発行済株式】

2022年12月31日現在			
区分	株式数(株)	議決権の数(個)	内容
無議決権株式			
議決権制限株式(自己株式等)			
議決権制限株式(その他)			
完全議決権株式(自己株式等)	(自己保有株式) 普通株式 4,748,300		単元株式数100株
完全議決権株式(その他)	普通株式 265,152,400	2,651,524	同上
単元未満株式	普通株式 264,654		同上
発行済株式総数	270,165,354		
総株主の議決権		2,651,524	

- (注) 1. 単元未満株式には、当社所有の自己株式79株、株主名簿上は当社名義となっているものの、実質的に当社が所有していない単元未満株式39株及び証券保管振替機構名義の単元未満株式32株が含まれております。
2. 「完全議決権株式(その他)」欄の普通株式には、証券保管振替機構名義の株式8,500株(議決権85個)及び業績連動型株式報酬制度に係る信託E口が保有する当社株式1,041,900株(議決権10,419個)が含まれております。

【自己株式等】

2022年12月31日現在					
所有者の氏名 又は名称	所有者の住所	自己名義 所有株式数 (株)	他人名義 所有株式数 (株)	所有株式数 の合計 (株)	発行済株式 総数に対する 所有株式数 の割合(%)
(自己保有株式) 株式会社電通グループ	東京都港区東新橋 1丁目8-1	4,748,300		4,748,300	1.76
計		4,748,300		4,748,300	1.76

- (注) 1. 業績連動型株式報酬制度に係る信託E口が保有する当社株式 1,041,900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及び株式会社電通コーポレートワン（それぞれを以下「対象国内子会社」といいます。）並びに当社の海外子会社であるDentsu International Limited（以下「DI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員（取締役を兼務する者を含み、また、DI社においては役員に準ずる従業員を含みます。以下「対象役員」といいます。）を対象として、それぞれ業績連動型株式報酬制度（以下、当社における当該制度を「当社株式報酬制度」、各対象国内子会社における当該制度をそれぞれ「対象国内子会社株式報酬制度」、DI社における当該制度を「DI社株式報酬制度」といいます。）を導入しております。

会社名	対象役員
当社	当社の指名委員会等設置会社移行以後においてはグループ・マネジメント・チーム・メンバー（グループ・マネジメント・チーム・メンバーを兼務する執行役を含みます。以下本(8)において同じ。）、当社の指名委員会等設置会社移行前においては執行役員
各対象国内子会社	執行役員
DI社	シニアエグゼクティブその他の役員及びこれらに準ずる従業員であって、DI社の報酬委員会が定めるもの

当社株式報酬制度

ア 制度の概要

当社株式報酬制度は、当社が上記の目的を踏まえて相当と考えられる額として拠出する金銭を原資として、当社普通株式が、当該制度に基づいて設定される信託（以下「本信託」といいます。）を通じて取得され、当該制度の導入後に就任した当社の対象役員（その後に退任した者を含みます。以下同じ。）に対し、後記エのとおり、当社の報酬委員会（当社の指名委員会等設置会社移行前においては取締役会）が定める役員株式給付規則に従い、当社の業績に応じて、当社普通株式及び当社普通株式を時価（当社普通株式の1株当たりの時価は、時価の算定を要する日の東京証券取引所における1株当たりの終値（同日の終値がない場合にあつては、その直前の終値））とします。以下同じ。）で換算した額に相当する額の金銭（以下総称して「当社株式等」といいます。）が本信託から給付される業績連動型株式報酬制度であります。後記エのとおり、当社の対象役員が当社株式等の給付を受ける時期は、原則として、その支給対象となる各連結会計年度を初連結会計年度として連続する3連結会計年度が経過した後となります。

イ 制度の対象者

当社株式報酬制度は、上記表に記載された当社の対象役員を対象とします。

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

ウ 当社普通株式の取得方法

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

## エ 対象役員に対する当社株式等の給付

当社の対象役員は、就任中の各連結会計年度に関して、当該連結会計年度の一定の日（以下「ユニット付与日」といいます。）に、当該連結会計年度における職務執行の対価として、当社の役員株式給付規則に定める算定式に従って算定される数のユニット（以下「基準ユニット」といいます。）の付与を受けるとともに、ユニット付与日が属する当該連結会計年度を初連結会計年度として連続する3連結会計年度（以下「業績評価期間」といいます。）が経過した後の一定の日（以下「権利確定日」といいます。）までに所定の手続をとることにより、権利確定日をもって、本信託から当社株式等の給付を受ける権利を取得することができます。その際、各対象役員に当該初連結会計年度に付与されていた基準ユニットの数は、当社の役員株式給付規則に定める算定式に従い、業績評価期間の指標に応じて調整されます（以下かかる調整後のユニットを「確定ユニット」といい、基準ユニット及び確定ユニットを総称して「本件ユニット」といいます。）。

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

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

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

## オ その他の事項

当社株式報酬制度のその他の詳細については、上記の範囲内で、当社の報酬委員会（当社の指名委員会等設置会社移行前においては取締役会）の決議により決定いたします。

なお、本信託の概要は、以下のとおりであります。

### （本信託の概要）

- ・ 名称：株式給付信託
- ・ 信託の目的：当社及び各対象国内子会社のそれぞれの対象役員に対する業績連動型株式報酬の付与
- ・ 委託者：当社
- ・ 受託者：みずほ信託銀行株式会社  
（再信託受託者：株式会社日本カストディ銀行）
- ・ 受益者：当社及び各対象国内子会社のそれぞれの対象役員のうちそれぞれに適用される役員株式給付規則に定める受益者要件を満たす者
- ・ 信託管理人：当社グループと利害関係のない第三者
- ・ 信託の種類：金銭信託以外の金銭の信託（他益信託）
- ・ 本信託契約の締結日：2019年5月31日
- ・ 信託の期間：2019年5月31日から信託が終了するまで
- ・ 取得株式の種類：当社普通株式
- ・ 株式の取得方法：取引所市場を通じて購入する方法又は当社による自己株式の処分を引き受ける方法
- ・ 株式等の管理：当社及び各対象国内子会社の株式報酬制度において本信託に拠出した金額及びそれを原資として本信託が取得した当社普通株式は、自社以外の各会社とその株式報酬制度において本信託に拠出した金額及びそれを原資として本信託が取得した当社普通株式とは区分して管理されます。
- ・ 議決権行使：信託の期間を通じて、信託内の株式に係る議決権を行使しないものとします。

- ・ 株式に係る配当：本信託内の当社普通株式に係る配当は、本信託が受領し、当社普通株式の取得代金や本信託に係る受託者の信託報酬等に充てられます。なお、本信託が終了する場合において、本信託内に残存する配当金等の金銭は、当社及び各対象国内子会社並びにそれらの対象役員と利害関係のない公益団体へ寄付されることとなります。
- ・ 信託の終了：本信託は、当社株式の上場廃止、当社及び各対象国内子会社の役員株式給付規則の廃止等の事由が発生した場合に終了します。

#### 対象国内子会社株式報酬制度

(i)2020年1月1日に当社が純粋持株会社へと移行し、当社の事業会社としての全ての機能を株式会社電通が承継したことに伴い、株式会社電通においても、2020年度から、また、(ii)当社国内グループ会社約160社の各社において必要とされるコーポレート機能を一元的かつ安定的に提供する中核会社として2022年1月1日に株式会社電通コーポレートワンが新たに設立されたことに伴い、株式会社電通コーポレートワンにおいても、2022年度から、当社と同様の業績連動型株式報酬制度（対象国内子会社株式報酬制度）を導入しております。

#### DI社株式報酬制度

DI社株式報酬制度において、当該制度の導入後に就任したDI社の対象役員は、DI社の報酬委員会の決議及び同委員会の決議に基づく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（対象役員の居住国の法的規制その他の事情により、当社普通株式を給付することが實際上困難である場合には、当社普通株式の当該日時点における時価に相当する額の金銭）が給付される業績連動型株式報酬制度であり、2021年度から導入されております。業績連動に係る指標の内容及び当該指標を基礎として給付する株式数を算定するための算定方法は、当社株式報酬制度におけるものと基本的に同様であります。

## 2 【自己株式の取得等の状況】

【株式の種類等】 会社法第155条第3号、第7号及び第13号に該当する普通株式の取得

### (1) 【株主総会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

### (2) 【取締役会決議による取得の状況】

区分	株式数（株）	価額の総額（円）
取締役会（2022年2月14日）での決議状況 （取得期間2022年2月15日～2022年12月23日）	20,000,000	40,000,000,000
当該事業年度前における取得自己株式		
当該事業年度における取得自己株式	8,989,700	39,999,847,503
残存決議株式の総数及び価額の総額	11,010,300	152,497
当事業年度の末日現在の未行使割合（％）	55.05	0.0
当期間における取得自己株式		
提出日現在の未行使割合（％）	55.05	0.0

(3) 【株主総会決議又は取締役会決議に基づかないものの内容】

会社法第155条第7号による取得

区分	株式数(株)	価額の総額(円)
当事業年度における取得自己株式	1,504	6,865,500
当期間における取得自己株式	211	872,970

(注) 当期間における取得自己株式には、2023年3月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の取得による株式は含まれておりません。

会社法第155条第13号による取得

区分	株式数(株)	価額の総額(円)
当事業年度における取得自己株式	308,400	
当期間における取得自己株式	67,700	

(注) 1. 当社の米国子会社であるMerkle Group Inc.の主要経営陣に対するリテンションを目的として、2020年4月17日に付与した譲渡制限付株式報酬のうち、譲渡制限期間中に退職した者の株式を無償取得したものであります。

2. 当期間における取得自己株式には、2023年3月1日からこの有価証券報告書提出日までにおける上記(注)1に記載の無償取得による株式は含まれておりません。

(4) 【取得自己株式の処理状況及び保有状況】

区分	当事業年度		当期間	
	株式数(株)	処分価額の総額(円)	株式数(株)	処分価額の総額(円)
引き受ける者の募集を行った取得自己株式				
消却の処分を行った取得自己株式	18,244,646	78,981,072,534		
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 (株式給付信託(BBT)へ処分した取得自己株式)	700,000	3,227,000,000		
保有自己株式数	4,748,379		4,816,290	

(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(1,041,900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」は、「株式給付信託(BBT)」制度の運用に伴い、株式会社カストディ銀行(信託E口)に対して実施した自己株式の処分であります。

3. 当期間における保有自己株式には、2023年3月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取及び売渡による株式は含まれておりません。

### 3 【配当政策】

#### (1) 配当の基本的な方針

当期においては、安定性を重視しつつ、連結業績動向、財務状況等を総合的に勘案し、配当額を決定しました。当社は、2021年2月に発表した中期経営計画期間において、経営の安定性、財務の健全性に留意しつつ、企業活動のデジタル化の進展などがもたらす社会の変化と事業機会を積極的にとらえ、広く社会課題の解決に資するとともに、さらなる企業価値、株主価値の向上を目指してまいります。当社はこれらの活動を通して得られる利益の適切な配分と本源的な企業価値の向上を通じて株主の皆様への利益還元に努めることとし、次期以降の配当方針としては、基本的1株当たり調整後当期利益に対する配当性向が2024年度に35%となるよう漸進的に高めてまいります。

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

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

#### (3) 当期の配当決定に当たっての考え方

当期期末配当につきましては、安定性を重視しつつ、連結業績動向、財務状況等を総合的に勘案し、2023年2月14日開催の取締役会において、1株当たり85.00円と決議しております。この結果、中間配当金として既に1株当たり70.25円をお支払いしておりますので、年間の配当金は1株当たり155.25円となります。

#### (4) 内部留保資金の用途

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

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

(注) 基準日が当事業年度に属する剰余金の配当は、以下のとおりであります。

決議年月日	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)
2022年8月12日 取締役会決議	18,726	70.25
2023年2月14日 取締役会決議	22,471	85.00

(注) 1. 2022年8月12日開催の取締役会決議による配当金の総額には、役員株式報酬信託に係る信託E口が保有する当社株式に対する配当金24百万円が含まれております。

2. 2023年2月14日開催の取締役会決議による配当金の総額には、役員株式報酬信託に係る信託E口が所有する当社株式に対する配当金88百万円が含まれておりません。

## 4 【コーポレート・ガバナンスの状況等】

### (1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】

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

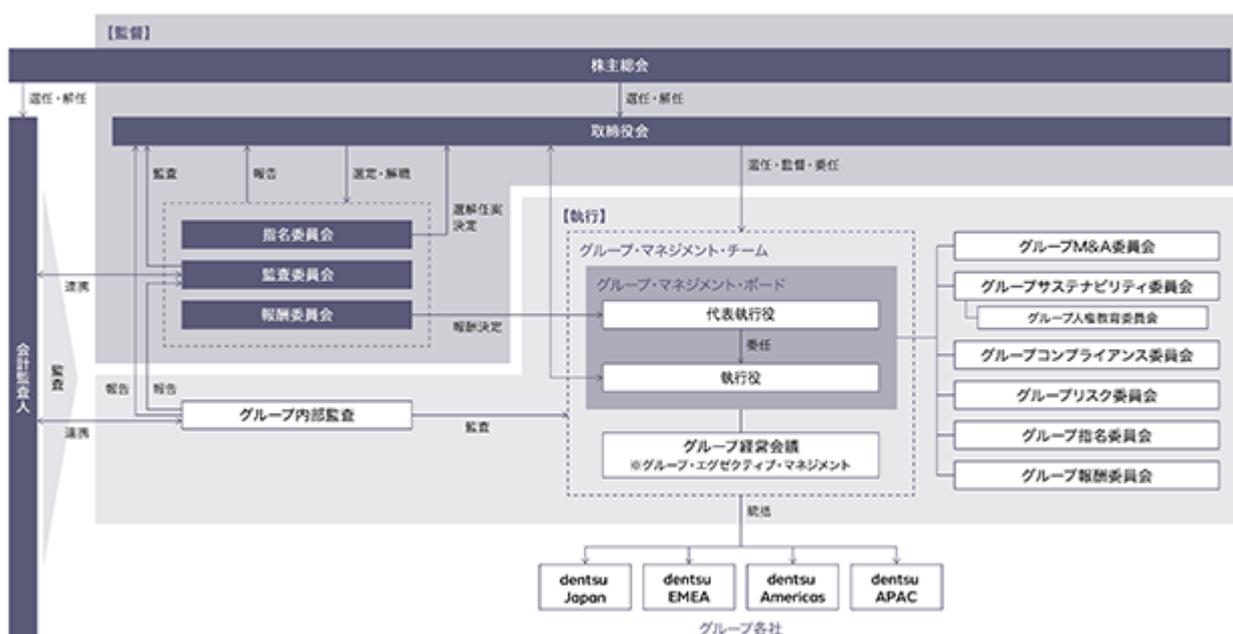
当社は、株主、顧客、従業員、地域社会等のステークホルダーに対する責任を果たすとともに、当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図ることを目的として、以下の基本方針によって、実効性あるコーポレート・ガバナンスを目指しております。

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

当社は、2023年3月30日開催の第174回定時株主総会において定款変更議案が可決されたことにより、指名委員会等設置会社に移行しました。今後も、意思決定の迅速化及び取締役会による監督機能の強化と透明性の一層の向上を図ってまいります。

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



(取締役会：議長ティム・アンドレー取締役)

業務執行に対する監督機能を果たすとともに、当社グループの経営戦略の策定、重要な経営上の意思決定、執行役の選任など、当社グループの経営の根幹となる重要事項を決定しております。取締役会は、非業務執行取締役の議長の下、現在10名の取締役から構成されておりますが、6名の独立社外取締役をはじめ、経験、知見、能力等のバランス、及びジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性に配慮したメンバーとなっております。

(監査委員会：委員長松井巖取締役)

取締役及び執行役の職務執行の監査及び監査報告の作成、株主総会に提出する会計監査人の選任及び解任並びに不再任に関する議案の内容の決定、その他法令及び定款に定められた職務を行う委員会であり、独立社外取締役を委員の過半数として4名の取締役で構成し、委員長には独立社外取締役が就任しております。

(指名委員会：委員長佐川恵一取締役)

取締役候補者及び執行役の選任、代表執行役の後継者計画等について審議決定を行う委員会であり、独立社外取締役を委員の過半数として4名の取締役で構成し、委員長には独立社外取締役が就任しております。

(報酬委員会：委員長アンドリュー・ハウス取締役)

取締役及び執行役の報酬方針並びに個人別の報酬等の内容について決定を行う委員会であり、独立社外取締役を委員の過半数として3名の取締役で構成し、委員長には独立社外取締役が就任しております。

(グループ・マネジメント・ボード)

代表執行役、執行役を含むグループ・マネジメント・チーム・メンバー5名で構成され、取締役会決議事項以外の当社の重要事項の審議、当社グループ全体における経営上の重要事項の決議や取締役会決議事項の事前審議等を行います。

(グループ経営会議)

グループ経営会議は、グループ・マネジメント・チーム・メンバーのうち執行責任を負うグループ・エグゼクティブ・マネジメント21名で構成され、グループの経営戦略(事業・財務・人財・ESG)の立案と推進について審議決定を行っております。

上記のほか、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を設置し、これらの体制を通じて、経営の健全性、透明性、効率性を確保し、中長期的な企業価値の向上を図っております。

内部統制システム整備の状況

内部統制システムは、取締役、執行役、グループ・マネジメント・チーム及び従業員が自らを律し、当社が社会的責任を全うし、成長していくための体制であります。

当社及び子会社(以下「当社グループ」)は、当社グループの取締役、執行役、グループ・マネジメント・チーム及び従業員の業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、子会社が当社グループの一員として整備・運用すべき事項を定めるなど、当社による子会社に対する適切なサポート及び管理・監督を通じて、企業集団としての当社グループの業務の適正を確保します。

- a. 子会社を含めた当社グループの行動規範として「電通グループ行動憲章」を策定し、子会社各々が本憲章の採択を決議することとします。
- b. 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。
- c. 子会社から定期的に子会社の業務、業績その他の重要な事項に関する報告を求めるとともに、当社の業務又は業績に重大な影響を及ぼし得る一定の事項につき、子会社が当社の事前承認を求め、又は当社への報告を行うことを確保します。
- d. 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・チームが統括して管理・監督を行います。
- e. その他次項以下に定める体制又はそれらに準じた体制を子会社に整備・運用させることとします。

イ 取締役、執行役、グループ・マネジメント・チーム及び従業員のコンプライアンス体制

- a. 当社グループの取締役、執行役及びグループ・マネジメント・チームは、取締役会規則、各種重要会議運営規則、取締役規則及びグループ・マネジメント・チーム・メンバー規則等の諸規則に則り、適切に職務を執行することとします。
- b. 当社グループの取締役、執行役及びグループ・マネジメント・チームは、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委員会、監査役に報告することとします。

- c. 従業員のコンプライアンス体制の維持・向上を図るために、担当部署が規則・マニュアル類の整備、研修教育の実施を行います。
  - d. 法令違反その他のコンプライアンスに関する社内相談窓口を設けるとともに、社内外に内部通報窓口を設置し適切に運用します。
  - e. 当社の監査委員会又は各社の監査委員会、監査役からコンプライアンス体制についての意見及び改善策の要求がなされた場合、当社グループの取締役、執行役及びグループ・マネジメント・チームは遅滞なく対応し改善を図ることとします。
  - f. 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 取締役、執行役及びグループ・マネジメント・チームの職務執行の効率化を図る体制
- a. 当社グループの取締役、執行役及びグループ・マネジメント・チームの職務執行を効率的に行うために、取締役会、グループ・マネジメント・ボード、グループ経営会議のほか、各種委員会を開催し、経営方針及び経営戦略に関わる重要事項等についての意思決定を適切かつ機動的に行います。
  - b. 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 取締役、執行役及びグループ・マネジメント・チームの職務執行に係る情報の保存・管理体制
- 当社グループの取締役、執行役員及びグループ・マネジメント・チームの職務執行に係る情報については、文書管理規則、情報管理諸規則等に基づき、適切に保存・管理します。
- オ リスク管理体制
- a. 当社グループにおけるリスクの発生を防止するとともに、リスクが発生した場合の損害を最小限にとどめる体制の維持・向上を図るため、リスク管理規則を定め、当社のグループ経営会議のもとリスク管理状況について自己点検を行い、優先的に対応するべき重要なリスクを選定し、具体的な対応計画に基づいたリスク管理を実施します。
  - b. 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当社の取締役会、並びに当社の監査委員会又は各社の監査委員会、監査役に報告を行います。
- 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、監査委員会直轄組織として取締役（監査委員会メンバーである取締役を除く）、執行役及びグループ・マネジメント・チーム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
- a. 当社グループの取締役（監査委員会メンバーである取締役を除く）、執行役、グループ・マネジメント・チーム及び従業員（以下「役職員」）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。
  - b. 前号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。
  - c. 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。
  - d. 法令が定めるところに従って、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。
  - e. 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
- a. 当社の代表執行役（CEO）及び最高財務責任者（CFO）は取締役会のもと、当社グループの財務報告の適正性を確保するための体制を維持し、継続的な改善を図ります。
  - b. 業務執行部署及び子会社は、整備・構築を行った内部統制が適切に運用されているか、日常業務を通じて自己点検を行うこととします。
  - c. 内部監査オフィスは、業務から独立した立場で内部統制のモニタリングを実施し、財務報告に係る内部統制の有効性について評価を行います。

#### 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、全ての取締役及び執行役との間において、会社法第430条の2第1項に規定する同項第1号の費用及び同項第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会社が役員に対して責任を追及する場合には補償の対象としないこととするなどの措置を講じております。

#### 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、被保険者が負担することとなる法律上の損害賠償金・争訟費用を当該保険契約により補填する内容となっております。取締役及び執行役員の全員が同保険の被保険者に含まれており、同保険で填補対象とされる保険事故は、株主代表訴訟、会社訴訟、第三者訴訟などであります。ただし、故意又は重過失に起因する損害賠償請求については、填補されません。なお、各取締役及び執行役にかかる保険料は、当社が全額負担をしております。

#### 株主総会決議事項を取締役会で決議することができるとした事項

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

#### ア 自己株式取得決定機関

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

#### イ 剰余金の配当の決定機関

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

#### ウ 責任免除

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

#### 取締役選任の決議要件

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

#### 株主総会の特別決議要件

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

(2) 【役員の状況】

役員一覧

男性8名 女性2名 (役員のうち女性の比率20%)

ア 取締役の状況

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
取締役 取締役会議長	ティモシー・ア ンドレー	1961年4月28日	2002年3月 National Basketball Association入社、 Senior Vice President、 Communication &Marketing 2005年12月 BASF Corporation入社、CCO 2006年5月 Dentsu America, LLC.入社、CEO 2008年6月 株式会社電通(現 株式会社電通グルー プ)執行役員 2008年11月 Dentsu Holdings USA, LLC., President & CEO 2013年6月 株式会社電通(現 株式会社電通グルー プ)取締役専務執行役員 2020年1月 株式会社電通グループ取締役副社長執行 役員 2020年9月 Dentsu International Limited取締役会議 長(現任) 2021年3月 同 代表取締役副社長執行役員 2022年3月 同 取締役取締役会議長(現任)	注2	11,901
取締役	五十嵐 博	1960年7月23日	1984年4月 株式会社電通(現 株式会社電通グルー プ)入社 2013年4月 同 営業局長 2017年1月 同 執行役員 2018年3月 同 取締役執行役員 2020年1月 株式会社電通 代表取締役社長執行役員 2022年1月 株式会社電通グループ取締役社長執行 役員 株式会社電通 代表取締役 2022年3月 株式会社電通グループ代表取締役社長執 行役員 2023年3月 同 取締役代表執行役社長CEO(現任)	注2	6,159
取締役	曾我 有信	1965年3月27日	1988年4月 株式会社電通(現 株式会社電通グルー プ)入社 2015年6月 同 経理局長 2017年1月 同 執行役員兼経営企画局長 2017年3月 同 取締役執行役員 2022年1月 株式会社電通グループ 取締役副社長執 行役員 2022年3月 同 代表取締役副社長執行役員 2023年3月 同 取締役代表執行役副社長COO(現任)	注2	3,201
取締役	ニック・ブライ デー	1974年6月20日	1996年8月 Ernst & Young Audit Manager 2003年8月 Aegis Group plc Director 2009年9月 Aegis Group plc CFO 2013年4月 DentsuAegis Network Ltd.(現 Dentsu International Limited) CFO(現任) 2018年1月 株式会社電通(現 株式会社電通グルー プ)執行役員 2020年1月 株式会社電通グループ執行役員 2020年3月 同 取締役執行役員 2023年3月 株式会社電通グループ取締役執行役CFO (現任)	注2	

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
社外取締役	松井 巖	1953年12月13日	1980年4月 最高裁判所司法研修所修了 2007年10月 大津地方検察庁検事正 2009年7月 名古屋高等検察庁次席検事 2010年10月 大阪高等検察庁次席検事 2012年6月 最高検察庁刑事部長 2014年1月 横浜地方検察庁検事正 2015年1月 福岡高等検察庁検事長 2016年9月 検察官を退官 2016年11月 日本弁護士連合会弁護士登録（東京弁護士会所属）八重洲総合法律事務所（現任） 2017年2月 株式会社電通（現 株式会社電通グループ）労働環境改革に関する当社独立監督委員会委員長 2017年6月 株式会社オリエントコーポレーション社外監査役 2018年6月 グロー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	
社外取締役	ポール・キャン ドランド	1958年12月4日	1985年6月 オーウェンス・コーニング社 入社 1987年4月 ペプシコ社入社 1994年11月 沖縄ペプシコーラ社 社長 1998年4月 ペプシコインターナショナル 日本支社代表 1998年11月 ディズニーストア・ジャパン株式会社 代表取締役総支配人 2002年4月 ウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社 ウォルト・ディズニー・テレビジョン・インターナショナル・ジャパン マネージングディレクター 2007年6月 ウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社 代表取締役社長 2014年7月 ウォルト・ディズニー・カンパニー・アジア プレジデント 2018年9月 PMCパートナーズ株式会社 マネージングディレクター 2019年6月 ヤマハ株式会社 社外取締役（現任） 2019年9月 Age of Learning, Inc. CEO 2021年11月 Age of Learning Japan株式会社 CEO 2022年3月 株式会社電通グループ社外取締役（監査等委員） 2023年3月 同 社外取締役（現任）	注2	

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
社外取締役	アンドリュー・ハウス	1965年1月23日	1990年10月 ソニー株式会社 入社 2005年10月 同 グループエグゼクティブ、チーフ・マーケティング・オフィサー 2011年9月 株式会社ソニー・コンピュータエンタテインメント 取締役社長、グローバルCEO、グループエグゼクティブ 2016年4月 株式会社ソニー・インタラクティブエンタテインメント 取締役社長、グローバルCEO 2017年10月 同 取締役会長 2018年4月 Intelity ストラテジックアドバイザー（現任） 2018年10月 The Exco Group エグゼクティブメンター（現任） 2019年6月 日産自動車株式会社 社外取締役（現任） 2021年5月 NordicEntertainment Group AB（現 ViaplayGroup AB） Non-Executive Director（現任） 2022年3月 株式会社電通グループ社外取締役（監査等委員） 2023年3月 同 社外取締役（現任）	注2	
社外取締役	佐川 恵一	1966年3月7日	1988年4月 株式会社リクルートホールディングス 入社 2006年4月 同 執行役員 事業統括室担当 2011年6月 同 取締役 兼 執行役員 経理財務、法務、総務、投資マネジメント、コーポレートコミュニケーション、コンプライアンス担当 2013年4月 同 取締役 兼 常務執行役員 管理本部担当 2016年4月 同 取締役 兼 専務執行役員 ファイナンス本部担当 2017年4月 同 取締役 兼 専務執行役員 ファイナンス本部、管理本部担当 2017年5月 同 取締役 兼 専務執行役員 ファイナンス本部（CFO）、管理本部（CRO）担当 2019年4月 同 取締役 兼 専務執行役員 ファイナンス本部（CFO）担当 2020年6月 同 顧問 2022年1月 株式会社ギミック社外取締役（現任） 2022年3月 株式会社電通グループ社外取締役（監査等委員） 2023年3月 同 社外取締役（現任）	注2	
社外取締役	曾我辺 美保子	1969年12月10日	1992年4月 日本合同ファイナンス株式会社（現ジャフコグループ株式会社）入社 2001年4月 朝日監査法人（現 有限責任 あずさ監査法人）入社 2005年5月 公認会計士登録 2018年5月 有限責任 あずさ監査法人 退所 2018年6月 日興アセットマネジメント株式会社 社外監査役 公益社団法人日本工芸会監事（現任） 曾我辺公認会計士事務所代表（現任） 2019年6月 日興アセットマネジメント株式会社 社外取締役（監査等委員）（現任） 2020年7月 株式会社ソルブレイン 社外監査役（現任） 2021年4月 DM三井製糖ホールディングス株式会社 社外取締役（監査等委員）（現任） 2022年3月 株式会社電通グループ社外取締役（監査等委員） 2023年3月 同 社外取締役（現任）	注2	

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
社外取締役	松田 結花	1960年9月19日	1985年4月 シティバンク、エヌ・エイ日本支店 入社 1991年10月 中央新光監査法人入所 1992年10月 中央クー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(現任) 2022年6月 三菱製鋼株式会社社外監査役(現任) 2022年7月 農中JAMLリート投資法人監督役員(現 任) 2023年3月 株式会社電通グループ社外取締役(現任)	注2	
計					21,261

- (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、曾我辺美保子氏及び松田結花氏は、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. 2022年12月期に係る定時株主総会終結の時から2023年12月期に係る定時株主総会終結の時までであります。
3. 2023年3月30日開催の第174回定時株主総会において、定款変更議案が可決されたことにより、指名委員会等設置会社に移行いたしました。各委員会の構成は以下のとおりであります。
- 指名委員会：佐川恵一(委員長)、松井巖、ポール・キャンランド、五十嵐博  
監査委員会：松井巖(委員長)、佐川恵一、曾我辺美保子、松田結花  
報酬委員会：アンドリュー・ハウス(委員長)、ポール・キャンランド、曾我辺美保子

#### イ 執行役の状況

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
代表執行役社長 CEO	五十嵐 博	1960年7月23日	ア 取締役の状況参照	注1	6,159
代表執行役副社長 CGO	曾我 有信	1965年3月27日	ア 取締役の状況参照	注1	3,201
執行役 CFO	ニック・ブライ デイ	1974年6月20日	ア 取締役の状況参照	注1	
計					9,360

- (注) 1. 執行役の任期は、2022年12月期に係る定時株主総会終結の時から2023年12月期に係る定時株主総会終結の時までであります。

#### 社外取締役の機能、役割、選任について

当社の社外取締役6名は、東京証券取引所の上場規程に定める独立役員であります。社外取締役には、それぞれの分野での豊富な経験を生かし、取締役会及びその業務執行に対しての監督機能を期待しております。当社は、社外取締役の独立性に関する基本方針として、2015年11月に「社外取締役の独立性基準」を制定し、2021年1月に改訂いたしました。独立性があり様々な分野での経験を豊富に有する社外取締役が適切に選任されており、各人が当社の期待する社外取締役としての機能及び役割を十分に果たしていると考えております。

#### 社外取締役との関係

当社の6名の社外取締役との人的関係、資本的关系又は取引関係その他の利害関係は、以下のとおりであり  
ます。

ア 社外取締役の松井巖氏は、八重洲総合法律事務所所属の弁護士、株式会社オリエントコーポレーション社外  
役取締役（監査等委員）、長瀬産業株式会社社外監査役、東鉄工業株式会社社外監査役及びグローブライド株  
式会社社外取締役（監査等委員）を兼任しております。このうち、長瀬産業株式会社と当社の重要な子会社で  
ある株式会社電通との間には取引関係がありますが、2022年度における取引額の割合は、当社の年間連結売上  
高の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はなく、また、その他の上記法人及び事務所との間には特別の利  
害関係はありません。

イ 社外取締役のポール・キャンランド氏は、ヤマハ株式会社社外取締役を兼任しております。ヤマハ株式会  
社と当社の重要な子会社である株式会社電通との間には取引関係がありますが、2022年度における取引額の割  
合は、当社の年間連結売上高の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はありません。

ウ 社外取締役のアンドリュー・ハウス氏は、Intelityのストラテジックアドバイザー、The Exco Group のエ  
グゼクティブメンター、日産自動車株式会社社外取締役及びViaplay Group ABのNon-Executive Directorを兼  
任しております。このうち、日産自動車株式会社と当社の重要な子会社である株式会社電通との間には取引関  
係がありますが、2022年度における取引額の割合は、当社の年間連結売上高の1%未満であるため、同氏の独  
立性に問題ははありません。また、その他の上記法人との間には特別の利害関係はありません。

エ 社外取締役の佐川恵一氏は、株式会社ギミック社外取締役を兼任しており、同社と当社の重要な子会社であ  
る株式会社電通との間には取引関係がありますが、2022年度における取引額の割合は、当社の年間連結売上高  
の1%未満であるため、同氏の独立性に問題ははありません。

オ 社外取締役の曾我辺美保子氏は、曾我辺公認会計士事務所代表、公益社団法人日本工芸会監事、日興アセッ  
トマネジメント株式会社社外取締役（監査等委員）、株式会社ソルブレイン社外監査役及びDM三井製糖ホール  
ディングス株式会社社外取締役（監査等委員）を兼任しております。このうち、日興アセットマネジメント株  
式会社と当社の重要な子会社である株式会社電通との間には取引関係がありますが、2022年度における取引額  
の割合は、当社の年間連結売上高の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はなく、また、その他の上記法  
人及び事務所との間には特別の利害関係はありません。

カ 社外取締役の松田結花氏は、松田結花公認会計士・税理士事務所代表、電気興業株式会社 社外監査役、三  
菱製鋼株式会社 社外監査役及び農中JAMLリート投資法人監督役員を兼任しております。このうち、三菱製鋼  
株式会社と当社の重要な子会社である株式会社電通との間には取引関係がありますが、2022年度における取引  
額の割合は、当社の年間連結売上高の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はなく、また、その他の上記  
法人及び事務所との間には特別の利害関係はありません。

松井巖氏、ポール・キャンランド氏、アンドリュー・ハウス氏、佐川恵一氏、曾我辺美保子氏及び松田結花氏  
の6氏は、当社及び当社グループ会社に在籍したことはありません。

（注）売上高は当社グループが顧客に対して行った請求額および顧客に対する請求可能額の総額（割引および消費  
税等の関連する税金を除く）であります。

(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、内部監査執行責任者の指揮下で、内部統制の整備・運用状況について、独立した客観的立場からモニタリングを実施し、監査委員会に報告の上、必要な指示を仰いでおります。

イ 監査等委員会監査の状況

組織、人員

当社は、2023年3月30日開催の第174回定時株主総会での承認を経て、監査等委員会設置会社から指名委員会等設置会社に移行しました。提出日現在の監査委員会の委員は、社外取締役4名で、委員長は松井巖氏であります。

監査委員のうち、佐川恵一氏は、持株会社の財務及び管理部門において豊富な実務経験を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見があります。また、曾我辺美保子氏及び松田結花氏は、公認会計士の資格を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見があります。

なお、監査委員会の職務を補助するために監査委員会室を設け、4名の従業員を置いております。

当期における監査等委員会の委員は、社内出身の常勤の監査等委員である取締役1名と監査等委員である社外取締役5名の計6名の取締役で、常勤の監査等委員である取締役が監査等委員会の委員長を務め、監査等計画に基づいて取締役の職務執行を監査いたしました。社外取締役のうち、佐川恵一氏と曾我辺美保子氏は、財務及び会計に関する相当程度の知見があります。

なお、監査等委員会の職務を補助する組織として監査等委員会室を設け、4名の従業員を置いておりました。

活動状況

当期における、監査等委員会の活動状況は以下の通りであります。

a 監査等委員会の開催頻度・出席状況

区分	氏名	出席状況（出席回数/開催回数）
常勤監査等委員	大越いづみ	16回/16回
監査等委員	松井巖	10回/10回
監査等委員	ポール・キャンランド	10回/10回
監査等委員	アンドリュー・ハウス	10回/10回
監査等委員	佐川恵一	10回/10回
監査等委員	曾我辺美保子	10回/10回

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、曾我辺美保子氏の出席状況は、2022年3月30日就任以降の監査等委員会を対象としております。

b 主な重点監査事項

監査等委員会における主な重点監査事項は以下の通りであります。

- ・内部統制システムの構築・運用状況
- ・内部監査の実施状況
- ・グループ会社の監査の状況
- ・会計監査人の報酬、評価及び再任の妥当性
- ・会計監査人の監査の相当性
- ・取締役の選任・報酬に関する審議過程
- ・独占禁止法に係る案件に対応するコンプライアンス体制強化の取組み

c 常勤監査等委員の活動等

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

ウ 会計監査の状況

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。

当期において監査等委員会は、「会計監査人の評価基準」を設け、これに基づき会計監査人の品質管理、監査チームの独立性・職業的懐疑心・メンバーの適切性、監査報酬の適切性、監査等委員会とのコミュニケーション、経営者との関係、グループ監査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、監査等委員会は、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、小山秀明、丸田健太郎、江澤修司の3氏であり、有限責任 あずさ監査法人に所属しております。また、当社の監査業務に係る補助者は、公認会計士14名、その他17名となっております。

当期における監査等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) 監査等委員会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める事由のいずれかに該当し、解任が相当と判断した場合は、監査等委員全員の同意により会計監査人を解任します。
- (2) 監査等委員会は、会計監査人の独立性、職務執行の状況等を勘案し、会計監査人の適正な職務の遂行が困難である等、当社の監査業務に重大な支障をきたすおそれがあると判断した場合及び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、会社法第399条の2第3項に基づき、株主総会に提出する議案の内容として、会計監査人の解任又は不再任を決定します。

監査等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、監査等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、監査等委員会や監査等委員である取締役から要請があった場合には、適宜報告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	150	15	167	15
連結子会社	325	4	439	5
計	475	19	606	21

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

(監査公認会計士等と同一のネットワークに対する報酬の内容)

(単位：百万円)

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に 基づく報酬	非監査業務に 基づく報酬	監査証明業務に 基づく報酬	非監査業務に 基づく報酬
提出会社		22		14
連結子会社	1,717	164	2,386	166
計	1,717	186	2,386	181

当社における非監査業務の内容は、リスク管理に係る助言業務等であり  
ます。

また、連結子会社における非監査業務の内容は、アーンアウト計算に係る合意された手続業務及び税務コン  
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。

(監査等委員会が会計監査人の報酬等に同意した理由)

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

(4) 【役員の報酬等】

役員報酬の額又はその算定方法の決定に関する方針等

ア 役員報酬の額又はその算定方法の決定に関する方針の概要

当社は、役員（取締役及び執行役をいいます。以下本 及び において同じ。）の報酬（グループ・マネジメント・チーム・メンバーである執行役については、グループ・マネジメント・チーム・メンバーとしての報酬を含みます。以下本 及び において同じ。）と当社の業績及び企業価値との連動性を明確にし、株主をはじめとするステークホルダーの皆様との利害共有を促進することで、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に貢献する当社の役員の意識を高めることを目的として、役員報酬を以下の基本方針のもとで決定しております。

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

なお、当社は、2023年3月30日開催の第174期定時株主総会において定款変更議案が可決されたことにより、指名委員会等設置会社に移行しており、上記の基本方針を含め、当社の役員の報酬の額又はその算定方法の決定に関する方針は、報酬委員会において決定しております（後記 参照）。

イ 役員報酬の構成等

当社は、報酬委員会の決議並びに報酬委員会の決議に基づく役員報酬規則及び役員株式給付規則により、役員報酬の構成、各報酬項目の算定方法等を定めております。それらの概要は、以下のとおりであります。

(A) 役員報酬の構成

役員区分ごとに適用される役員報酬の構成は下図のとおりであります。

a. 執行役（取締役を兼務する者を含む。）の報酬

固定報酬	変動報酬	
金銭報酬	株式報酬	
基本年俸	年次賞与	業績連動型株式報酬 (中長期賞与)

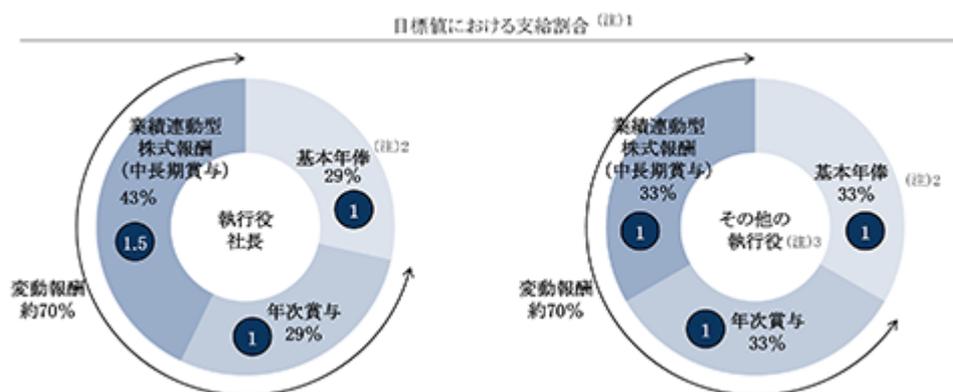
ただし、国内上場株式を管理する証券口座を保有しない国外居住の執行役については、業績連動型株式報酬（中長期賞与）の全てをそれに相当する額の金銭によって給付する場合があります。また、執行役を兼務しない社内取締役については、取締役報酬としての基本年俸のみを給付します。

b. 社外取締役の報酬

固定報酬
金銭報酬
基本年俸

(B) 固定報酬と変動報酬の支給割合

執行役の報酬は、以下のとおり設定し、短期・中長期の業績及び企業価値・株主価値との連動性を高めております。特に執行役社長については中長期の業績及び企業価値向上を重視し、業績連動型株式報酬（中長期賞与）の割合が報酬全体の概ね40%となるよう設定しております。その他の執行役については、グローバルに事業展開する企業の報酬構成を参考に、当社グローバル経営の責任に応じた支給割合としております。



- (注) 1. 上記は、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ではありません。
2. 執行役報酬としての基本年俵を示しております。執行役が取締役を兼務する場合、同報酬に加え、取締役報酬としての基本年俵を支給します。
3. 目標値における年次賞与及び業績連動型株式報酬(中長期賞与)のそれぞれが執行役報酬としての基本年俵の100%の場合を示しております。支給割合は、当社グローバル経営の責任に応じて設定されるため、上記の割合とは異なる場合があります。

(C) 各報酬項目の内容及び算定方法

各報酬項目の内容及び算定方法の概要は、以下のとおりであります。

a. 基本年俵

基本年俵は、定期定額(月例)の金銭報酬であり、毎月一定の時期に支給します。取締役報酬としての基本年俵については、取締役の職務の内容に応じて当社の役員報酬規則で定める確定額が支給されます。また、執行役報酬としての基本年俵については、外部専門機関を活用し、国内時価総額類似企業及びグローバルな広告企業(WPP plc、Omnicom Group Inc.、Publicis Groupe S.A.、INTERPUBLIC GROUP OF COMPANIES、INC.、博報堂DYホールディングス等)等の報酬市場調査データを参考に、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。

b. 年次賞与

年次賞与は、執行役に対し、当社の役員報酬規則に基づき、当該執行役の就任中の各事業年度における下記の指標の数値に応じて支給される業績連動型の金銭報酬であります。各事業年度における下記指標の数値がその目標値を達成した場合に各執行役に支給される年次賞与の基準額を、執行役報酬としての基本年俵の額に100%(執行役社長の場合。その他の執行役については100%~170%程度とし、当社グローバル経営の責任に応じて設定します。)を乗じた額とし、0~200%の変動幅の範囲内で、下記の指標の数値に応じて役員報酬規則に定める算定式に従って算定される金額を、当該事業年度に係る定時株主総会後の一定の時期に支給します。

2023年度の指標及び各指標の構成割合等は、以下のとおりであります。2023年度より、財務指標及び非財務指標に基づく評価に加えて、個人業績評価を導入します。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。

指標		指標の選定理由	構成割合 (注) 1
財務指標(注) 2	オペレーティング・ マージン	事業の収益性を測る指標又は為替やM&A の影響を除いた事業成長を示す指標であ り、全社及び地域・事業毎の達成率を管 理しつつ、1年間の経営成績を評価する 指標として適切であると判断したため	35%
	オーガニック成長率		35%
非財務指標	ESG目標(注) 3	グループ中期経営計画及び現状の企業を 取り巻く課題に鑑み、財務指標では測れ ない「企業価値」に関する戦略的目標の 達成を推進するため	10%
個人業績評価	個人目標(注) 4	執行役毎に経営課題を設定し、その解決 度合を評価することで、事業構造転換期 における個々の役割を明確化し、執行役 に企業価値向上をより強く意識付けるた め	20%

- (注) 1. 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構成割合でありま  
す。
- 財務指標としてのオペレーティング・マージン及びオーガニック成長率については、執行役の  
責任範囲に応じて、グループ連結での数値の他に、それぞれの地域・事業毎の数値を指標とし  
て採用する場合がありますが、その場合であっても、これらの財務指標の構成割合は、合計で  
70%の範囲内となるように調整します。
  - 従業員エンゲージメントの向上、女性管理職比率の向上及び二酸化炭素排出量 (Scope 1 + 2 )  
の削減の3指標を非財務指標として設定しております。
  - 個人業績評価における執行役社長の個人目標は、事業年度開始時点において報酬委員会で審議  
し、決定します。また、執行役社長の評価については、事業年度終了後に、執行役社長の自己  
評価を経て報酬委員会が審議し、決定します。その他の執行役の目標及び評価は、執行役社長  
と各執行役との間の面談を経て、報酬委員会で審議し、決定します。

c. 業績連動型株式報酬(中長期賞与)

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

業績連動型株式報酬(中長期賞与)の適用を受ける執行役は、就任中の事業年度に関して、当該事業  
年度の一定の日(以下本 において「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、基準ユニット(当該事業年度における各執行役の執行役報酬としての基本年俸の額×150%(執  
行役社長の場合。その他の執行役については100%~230%程度とし、当社グローバル経営の責任に応じ  
て設定します。)÷当該事業年度の1月における当社株式の1か月間の終値平均株価)の付与を受け  
るとともに、ユニット付与日が属する当該連結事業年度を初事業年度として連続する3事業年度(以下本  
において「業績評価期間」)が経過した後の一定の日(以下本 において「権利確定日」)までに所  
定の手続をとることにより、権利確定日をもって、業績連動型株式報酬制度に基づいて設定された信託  
(以下本 において「本信託」)から当社株式等の給付を受ける権利を取得することができます。その  
際、各執行役に当該初事業年度に付与されていた基準ユニットの数は、0~200%の変動幅の範囲内  
で、役員株式給付規則に定める算定式に従い、下記の指標の数値に応じて調整されます(以下本 にお  
いて、かかる調整後のユニットを「確定ユニット」)。その後、当該執行役は、確定ユニットの数に応  
じた当社株式等(原則として、確定ユニットの数の半数に応じて算定される数の当社普通株式、及び残  
りの半数に応じて算定される数の当社普通株式の権利確定日時点における時価に相当する額の金銭)の  
給付を本信託から受けることができます。ただし、国内上場株式を管理する証券口座を保有しない国外  
居住の執行役については、業績連動型株式報酬(中長期賞与)の全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。

2023年度の指標及び各指標の構成割合等は、以下のとおりであります。特に、競合会社に対してより高い株主総利回り（TSR）を目指すよう、対ピアグループにおけるTSRの構成割合を従前の20%から30%に高め、より高い目標値を設定します。

指標	目標値	指標の選定理由	構成割合 (注)1
株主総利回り (TSR)	対 ピアグループ (注)2における 株主総利回り(TSR) 2位・3位平均値	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	30%
	対 東証株価指数 (TOPIX)*配当込 100%		20%
当社グループ 連結調整後 営業利益	年平均成長率(CAGR)を 設定	恒常的な事業の業績を測る利益指標とし て、経営成績を評価する適切な指標であ ると判断したため	50%

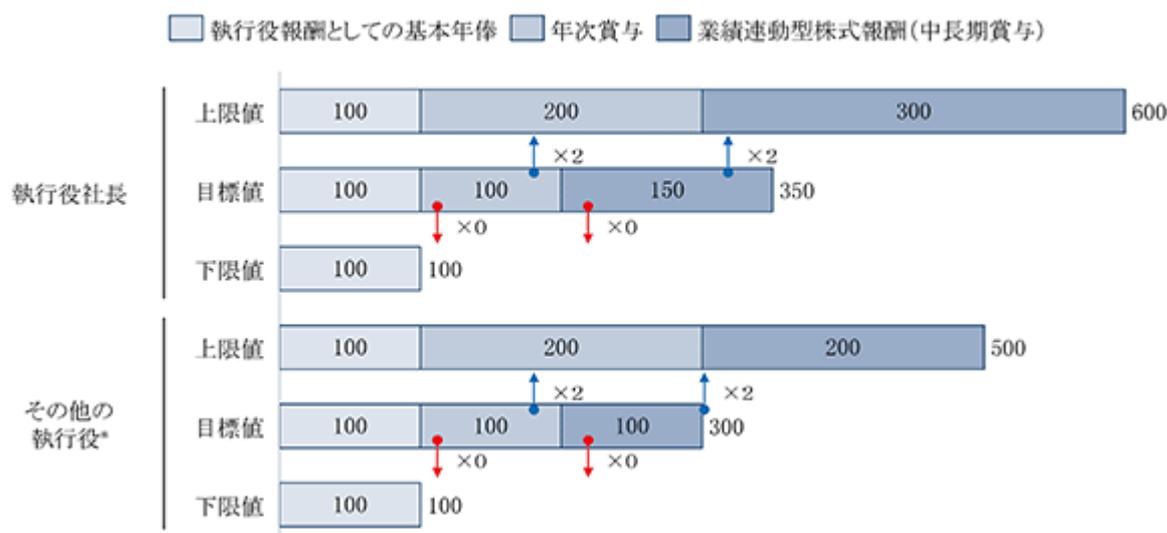
- (注)1. 各指標の数値がいずれも目標値であった場合に業績連動型株式報酬(中長期賞与)を構成する金額の構成割合であります。
2. 当社グループの競合会社として、WPP plc、Omnicom Group Inc.、Publics Groupe S.A.、INTERPUBLIC GROUP OF COMPANIES, INC.、Accenture PLC及び株式会社博報堂DYホールディングスの6社をピアグループとして選出しております。

当社は、役員株式給付規則に基づき、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、当該執行役に対し、業績連動型株式報酬を受給する権利の全部若しくは一部の没収(マルス)又は支給済の株式若しくは金銭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ます。

(D) 変動報酬の変動幅

執行役に支給する年次賞与及び業績連動型株式報酬(中長期賞与)は、各指標の数値がいずれも目標値であった場合に支給される基準額から、それぞれ0~200%の変動幅の範囲内で変動します。執行役報酬としての基本年俸を100とした場合の変動幅のイメージは、以下のとおりであります。かかる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、報酬委員会で決定いたします。

変動報酬の変動幅



\*目標値における年次賞与及び中長期賞与のそれぞれが執行役報酬としての基本年俵の100%の場合

<参考> 2022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、各指標の目標値達成時の割合を表します。)

執行役員又は執行役の報酬（取締役を兼務する者を含む。）		
項目	2022年度	2023年度
報酬の構成・支給割合	(執行役員共通) ・執行役員報酬としての基本年俵：年次賞与：業績連動型株式報酬（中長期賞与） = 100：15：50 ・固定報酬：変動報酬 = 概ね60：40	(執行役社長の場合) ・執行役報酬としての基本年俵：年次賞与：業績連動型株式報酬（中長期賞与） = 100：100：150 ・固定報酬：変動報酬 = 概ね30：70
年次賞与の指標・構成割合	・財務指標（グループ又は国内事業の連結調整後営業利益）：90% ・非財務指標：10%	・財務指標（オペレーティング・マージン及びオーガニック成長率）：70%（各35%） ・非財務指標：10% ・個人業績評価：20%
業績連動型株式報酬（中長期賞与）の指標・構成割合	・株主総利回り（対ピアグループ）：20% ・株主総利回り（対東証株価指数*配当込）：30% ・当社グループ連結調整後営業利益（年平均成長率）：50%	・株主総利回り（対ピアグループ*選定企業は維持）：30% ・株主総利回り（対東証株価指数*配当込）：20% ・当社グループ連結調整後営業利益（年平均成長率）：50%

2022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)	報酬等 の総額	報酬等の種別の総額			
				固定報酬	変動報酬		
				基本年俸	金銭報酬		株式報酬
					ファントム ストック (中長期賞与) (注2)	年次賞与 (注3)	業績連動型 株式報酬 (中長期賞与) (注4)
監査等委員で ない取締役	社内	9 (5)	505 (375)	276 (183)	15 (15)	48 (48)	165 (129)
	社外	1	3	3	-	-	-
監査等委員で ある取締役	社内	1	36	36	-	-	-
	社外	9	81	81	-	-	-

- (注) 1. 監査等委員でない取締役のうち、社内取締役については、執行役員を兼務する者が含まれているため、各項目のうち、執行役員分に相当する数字を( )内に内数として表示しております。
2. 2022年度におけるファントムストック(中長期賞与)は、国内上場株式を管理する証券口座を保有しない国外居住の取締役兼務執行役員に対し、執行役員報酬として、執行役員報酬としての基本年俸、年次賞与及び業績連動型株式報酬(中長期賞与)に代えて、ファントムストック(中長期賞与)を支給するものであります。ファントムストック(中長期賞与)の適用対象となる取締役兼務執行役員は、就任中の各事業年度に関して、当該事業年度の一定の日に、当該事業年度における職務執行の対価として、当該執行役員の担当職務に応じて算定された基準額を当該日における当社普通株式の平均株価で除した数のユニットを受けた上で、当該事業年度を初事業年度として連続する3事業年度が経過した後の一定の日に、当該日における当社普通株式の平均株価に上記のユニット数を乗じた額の金銭の給付を当社から受けることができます。
3. 2022年度における年次賞与は、執行役員に対し、当社の役員報酬規則に基づき、当該執行役員の就任中の各事業年度における下記の指標の数値に応じて支給される業績連動型の金銭報酬であります。各事業年度における下記指標の数値がその目標値(上限目標値が設定されている指標については、上限目標値をいう。以下本注において同じ。)を達成した場合に各執行役員に支給される年次賞与の基準額を、執行役員報酬としての基本年俸の額に15%を乗じた額とし、基本年俸の0~100%の変動幅の範囲内で、下記の指標の数値に応じて役員報酬規則に定める算定式に従って算定される金額を、当該事業年度に係る定時株主総会後の一定の時期に支給するものであります。
- 2021年度以降においては、年次賞与の算定に係る指標として、その支給対象となる執行役員の担当職務に応じ、当社グループの連結調整後営業利益又は当社国内事業の連結調整後営業利益(いずれも国際財務報告基準(IFRS)に基づくものをいいます。以下本注において同じ。)を採用することとしております。かかる指標を採用することとしたのは、当該指標が恒常的な事業の業績を測る利益指標であり、1年間の経営成績を評価する指標として、それが適切であると判断したためであります。さらに、2022年度以降においてはグループ中期経営計画及び現状の企業を取り巻く課題に鑑み、上記の指標に加え、年次賞与の算定に係る追加的な指標として、財務指標では測れない「企業価値」に関する戦略的目標を「非財務指標」として事業年度ごとに設定することとしました。非財務指標の評価比重は、年次賞与の基準額(目標値達成時における額であって、報酬全体に占める割合は15%)のうちの10%以内とします。

4. 2022年度における業績連動型株式報酬（中長期賞与）は、執行役員に対し、当社の役員報酬規則及び役員株式給付規則に基づき、当該執行役員の就任中の各事業年度から連続する3事業年度における下記の指標の数値に応じて支給される業績連動型の株式報酬であります。
- 業績連動型株式報酬（中長期賞与）の適用を受ける執行役員は、就任中の事業年度に関して、当該事業年度の一定の日（以下本注において「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、基準ユニット（当該事業年度における各執行役員の執行役員報酬としての基本年俸の額×50%÷当該事業年度の1月における当社株式の1か月間の終値平均株価）の付与を受けるとともに、ユニット付与日が属する当該連結事業年度を初事業年度として連続する3事業年度（以下本注において「業績評価期間」）が経過した後の一定の日（以下本注において「権利確定日」）までに所定の手続をとることにより、権利確定日をもって、業績連動型株式報酬制度に基づいて設定された信託（以下本注及び注10において「本信託」）から当社株式等の給付を受ける権利を取得することができます。その際、各執行役員に当該初事業年度に付与されていた基準ユニットの数は、役員株式給付規則に定める算定式に従い、下記の指標の数値に応じて調整されます（以下本注において、かかる調整後のユニットを「確定ユニット」）。その後、当該役員は、確定ユニットの数に応じた当社株式等（原則として、確定ユニットの数の半数に応じて算定される数の当社普通株式、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取ることができます。
- 業績連動型株式報酬（中長期賞与）の算定に係る指標としては、株主総利回り（TSR）及び当社グループの連結調整後営業利益を組み合わせて採用することとしております。かかる指標を採用することとしたのは、株主をはじめとするステークホルダーと目線を合わせる指標としては、株主総利回り（TSR）を採用することが適切であり、また、経営成績を評価する指標としては、恒常的な事業の業績を測る利益指標である当社グループの連結調整後営業利益を採用することが適切であると判断したためであります。
- 業績連動型株式報酬の計上額は、日本基準により2022年度に費用計上した金額です。
5. 上記の表に記載しているファントムストック（中長期賞与）及び業績連動型株式報酬（中長期賞与）のそれぞれの金額は、当期に費用計上した金額を示しており、未確定の金額が含まれます。また、業績連動型株式報酬（中長期賞与）の（ ）外のコличествоには、当事業年度においては執行役員を兼務していないものの、前事業年度以前においては執行役員を兼務していた監査等委員でない社内取締役に対して前事業年度以前に執行役員報酬として付与された業績連動型株式報酬（中長期賞与）の分を含んでおります。
6. 監査等委員会は、取締役会の諮問を受けて報酬諮問委員会（詳細については後記 をご参照ください。）が答申した取締役の報酬について、その決定の方針・考え方及び審議プロセスを確認しましたが、特段指摘すべき点はありませんでした。
7. 2022年3月30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退任した監査等委員である取締役サイモン・ラフィン氏は、当社の子会社であるDentsu International Limitedの監査委員会議長を兼任しており、同社からその報酬として、2022年度には15,666英ポンドの報酬を受けております。
8. 上記の表には、2022年3月30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退任した監査等委員でない社内取締役2名及び監査等委員である社外取締役4名の分を含んでおります。また、2022年3月30日時点において監査等委員でない社外取締役であった者1名については、当該定時株主総会の終結の時をもって監査等委員でない社外取締役を退任するとともに、同日付けで新たに監査等委員である社外取締役に就任したため、それぞれの役職の分に含めて記載しております。
9. 監査等委員でない取締役に対する金銭報酬（取締役兼務執行役員の執行役員報酬を含みます。）の総額の上限は、第167回定時株主総会（2016年3月30日）において年額12億円（うち社外取締役分は年額1,800万円）と決議されております。なお、当該定時株主総会の決議に係る監査等委員でない取締役の員数は、5名であります。監査等委員である取締役に対する金銭報酬の総額の上限は、第167回定時株主総会（2016年3月30日）において年額1億5,000万円と決議されております。なお、当該定時株主総会の決議に係る監査等委員である取締役の員数は4名であります。
10. 監査等委員でない社内取締役（執行役員を兼務する者に限ります。以下本注において同じ。）に対する業績連動型株式報酬については、第170回定時株主総会（2019年3月28日）において、本信託を通じて取得される当社普通株式の取得原資として当社が1事業年度当たりには拠出する金銭の上限を9億円、監査等委員でない社内取締役に1事業年度当たりには給付される当社普通株式の総数の上限を36万株と決議されております。なお、当該定時株主総会の決議に係る監査等委員でない社内取締役の員数は7名であります。

イ 提出会社の役員ごとの連結報酬等の総額等

(単位：百万円)

氏名	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額				連結報酬等の総額
			固定報酬		変動報酬		
			金銭報酬			株式報酬	
			基本年俸	ファントムストック (中長期賞与)	賞与	業績連動型株式報酬 (中長期賞与)	
ティモシー・アンドレー	取締役	提出会社	43	-	-	2	176
	-	Dentsu Holdings USA, LLC.	-	-	85	45	
五十嵐 博	取締役	提出会社	88	-	23	58	169
曾我 有信	取締役	提出会社	58	-	15	39	113
ニック・プライディ	取締役	提出会社	3	7	-	-	684
	CFO	Dentsu International Limited	102	-	404	167	
ウェンディ・クラーク	取締役	提出会社	3	8	-	-	1,415
	CEO	Dentsu International Limited	192	-	834	378	
樽谷 典洋	取締役	提出会社	63	-	9	31	114
	取締役	株式会社電通	-	-	-	10	

- (注) 1. 連結報酬の総額が1億円以上である者に限定して記載しております。
2. 外貨での支払いについては、2022年1月から12月までの平均為替レートである1ドル=約131.44円、1ポンド=約161.93円で換算しております。
3. 提出会社の株式報酬については、役員報酬の額又はその算定方法の決定に関する方針等、イ役員報酬の構成等、(B)各報酬項目の算定方法、d.業績連動型株式報酬(中長期賞与)に記載のとおり、確定ユニットの数に応じた当社株式等(原則として、確定ユニットの数の半数に応じて算定される数の当社普通株式、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)が給付されます。
- また、海外子会社の株式報酬については、当社普通株式が給付されます。
4. 上記の総額は、当期に費用計上した金額を示しており、未確定の中長期賞与(ファントムストック、業績連動型現金報酬、業績連動型株式報酬など)が含まれております。

ウ 2022年度に係る指標の目標及び実績

2022年度に係る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、報酬諮問委員会への諮問を経た上で、取締役会にて設定しました。

2022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	目標値 (2022年度)	構成割合	実績値 (2022年度)
当社グループ 連結調整後営業利益	1,899億円	90% (注) 1	2,031億円
当社国内事業 調整後営業利益	1,049億円		1,056億円
従業員エンゲージメント スコア (ポイント)	電通ジャパンネットワーク (DJN) 63 上限目標値 65 電通インターナショナル (DI) 70 上限目標値 72	10%	DJN 60 DI 71
女性管理職比率 (%)	電通グループ 17.0 上限目標値 17.4		17.6
CO <sub>2</sub> 排出量 スコープ1+2 (t-CO <sub>2</sub> )	電通グループ 29,202 上限目標値 28,706		20,055

(注) 1. 支給対象となる役員の担当職務に応じていずれかの指標を採用します。

業績連動型株式報酬(中長期賞与)については、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します。各事業年度の同報酬に係る指標の目標及び実績は、以下のとおりであります。なお、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業績連動型株式報酬(中長期賞与)を構成する金額の割合であります。また、2021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)2020年度付与分(業績評価期間:2020年12月期から2022年12月期)

指標	目標値	構成割合	実績値 (注) 1
当社グループ 連結売上総利益 オーガニック成長率	3事業年度における単純平均値 3% (上限値 10%)	100%	1.73%

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

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

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

指標	目標値	構成割合	実績値
株主総利回り(TSR)	対 東証株価指数(TOPIX)*配当込 100% (上限値 110%)	30%	-
	対 ピアグループ(注)2における 株主総利回り(TSR)の平均値 100% (上限値 110%)	20%	-
当社グループ 連結調整後営業利益	年平均成長率(CAGR) 7.50% (上限値 11.5%)	50%	-

(注) 1. 各事業年度の当社グループ連結売上総利益オーガニック成長率については、2020年度が11.10%、2021年度が13.10%、2022年度が3.20%でした。

2. 当社グループの競合会社として、WPP plc、Omnicom Group Inc.、Publics Groupe S.A.、INTERPUBLIC GROUP OF COMPANIES, INC.、Accenture PLC及び株式会社博報堂DYホールディングスの6社をピアグループとして選出しております。

役員報酬の額又はその算定方法（その決定方針を含む。）の決定権者等

ア 報酬委員会

当社は、2023年3月30日開催の第174期定時株主総会において定款変更議案が可決されたことにより、指名委員会等設置会社に移行しました。同総会終了後の取締役会において、報酬委員会の委員が選定され、報酬委員会において、上記のとおり役員報酬の額又はその算定方法の決定に関する方針が決定されました。今後、役員報酬に関する事項は、報酬委員会により決定されます。

イ 報酬委員会の構成

報酬委員会は、取締役会の決議により3名の社外取締役の委員で構成され、委員長は社外取締役が務めます。同委員会の構成は、以下のとおりであります。

	氏名	役位
1	アンドリュウ・ハウス	社外取締役 報酬委員会 委員長
2	ポール・キャンドランド	社外取締役 報酬委員会 委員
3	曾我辺 美保子	社外取締役 報酬委員会 委員

なお、当社は、指名委員会等設置会社への移行前には、任意の委員会として、社外取締役を委員の過半数とし、委員長を独立社外取締役とする報酬諮問委員会を設置していました。監査等委員でない取締役の報酬額（執行役員兼務分も含みます。）の決定に関する方針については、取締役会が同委員会に対して方針案を諮問し、同委員会が審議の上で取締役会に対して行った答申を踏まえて、取締役会にて当該方針を決定しました。

2022年度における取締役会及び委員会等の活動内容

2022年度においては、取締役会において監査等委員でない取締役の報酬額（取締役兼務執行役員の執行役員報酬額を含みます。）等に関する審議が行われた上で、報酬諮問委員会に対して諮問され、同委員会における審議及び取締役会への答申を受けて、取締役会において当該報酬額等について決定がなされております。

2022年度においては、報酬諮問委員会は、議決権のある委員長1名及び委員2名（3名全てが独立社外取締役）並びに議決権のない委員1名（社内取締役）の計4名で構成されておりました。2022年度における取締役会から報酬諮問委員会に対する主な諮問事項は、以下のとおりであり、報酬諮問委員会の審議は、7回開催しました。

（主な審議事項）

- ・報酬諮問委員会の役割・運営方針
- ・役員の評価指標の見直し及び評価プロセスの設計
- ・役員の報酬体系・報酬水準に関する答申
- ・取締役及び執行役員の個別報酬案に関する答申

報酬諮問委員会では、2022年度の役員報酬の決定方針に則った具体的な算定等に関する資料を踏まえて審議を行い、取締役会に答申を行っており、取締役会においては、同委員会の答申の内容を踏まえて、報酬の内容の決定方法及び答申がなされた監査等委員でない取締役の報酬（取締役兼務執行役員の執行役員報酬を含みます。）の内容が上記決定方針と整合していることを確認しております。したがって、取締役会は、当事業年度に係る監査等委員でない取締役の個人別の報酬の内容が、上記決定方針に沿うものであると判断しております。

なお、各監査等委員である取締役の報酬額については、株主総会で決議された報酬枠の範囲内で、監査等委員である取締役の協議によって当該報酬額を決定しました。

(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	209	23,709
非上場株式以外の株式	92	60,399

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る取得 価額の合計額(百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	7	4,688	中長期的な企業価値向上に資すると判断したため
非上場株式以外の株式	6	99	当社投資先の新規上場、及び、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	9	2,102
非上場株式以外の株式	12	21,466

c. 特定投資株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

特定投資株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、定量的な保有効果 及び株式数が 増加した理由	当社の株 式の保有 の有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
(株)リクルート ホールディング ス	3,550,000	3,550,000	(注)1.2.	有
	14,828	24,750		
(株)デジタルガ ラージ	2,348,000	3,300,000	(注)1.2.	無
	10,742	16,153		
(株)TBSホールディ ングス	2,560,000	2,560,000	(注)1.2.	有 (注)3.
	3,921	4,272		
ロート製薬(株)	520,000	520,000	(注)1.2.	無
	2,412	1,807		
東映(株)	130,000	130,000	(注)1.2.	有
	2,294	2,280		
(株)ヤクルト本社	258,600	258,600	(注)1.2.	無
	2,213	1,551		
(株)スカパーJSAT ホールディング ス	4,000,000	4,000,000	(注)1.2.	無
	1,940	1,680		
(株)テレビ朝日 ホールディング ス	884,000	1,434,000	(注)1.2.	有
	1,184	2,054		
松竹(株)	100,000	100,000	(注)1.2.	無
	1,168	1,201		
(株)IGポート	498,000	498,000	(注)1.2.	無
	1,070	834		
(株)パイロット コーポレーショ ン	200,000	200,000	(注)1.2.	無
	961	880		
(株)バンダイナム コホールディン グス	114,000	114,000	(注)1.2.	無
	947	1,025		
江崎グリコ(株)	253,800	253,800	(注)1.2.	無
	918	928		
ライオン(株)	598,000	1,794,000	(注)1.2.	無
	905	2,757		
東海旅客鉄道(株)	50,000	50,000	(注)1.2.	無
	810	767		
日清食品ホール ディングス(株)	74,000	74,000	(注)1.2.	無
	771	620		
東洋水産(株)	143,000	143,000	(注)1.2.	無
	729	697		
(株)テレビ東京 ホールディン グス	390,000	390,000	(注)1.2.	有 (注)3.
	716	796		

銘柄	当事業年度		保有目的、定量的な保有効果 及び株式数が 増加した理由	当社の株 式の保有 の有無																																																																																																																																																																												
	株式数(株)	株式数(株)																																																																																																																																																																														
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)																																																																																																																																																																														
ゼリア新薬工業 (株)	310,000	310,000	(注) 1. 2.	無																																																																																																																																																																												
	701	609			明治ホールディ ングス(株)	102,400	102,400	(注) 1. 2.	無	690	702	(株)日清製粉グ ループ本社	363,000	363,000	(注) 1. 2.	有	600	601	スズキ(株)	139,600	139,600	(注) 1. 2.	無	596	618	ライフネット生 命保険(株)	477,500	477,500	(注) 1. 2.	無	561	437	トヨタ自動車(株)	279,000	279,000	(注) 1. 2.	無	505	587	(株)KADOKAWA	210,240	105,120	(注) 1. 2. ・株式分割により株式数増加	無	504	630	久光製薬(株)	119,500	117,860	(注) 1. 2. ・取引先持株会による取得により株式 数増加	有	469	468	(株)コーセー	31,800	31,800	(注) 1. 2.	無	458	414	(株)ダスキン	150,000	150,000	(注) 1. 2.	無	448	421	(株)ツムラ	153,200	153,200	(注) 1. 2.	無	443	501	野村ホールディ ングス(株)	827,300	827,300	(注) 1. 2.	有	404	415	出光興産(株)	114,000	114,000	(注) 1. 2.	無	349	334	ハウス食品グ ループ本社(株)	121,800	121,800	(注) 1. 2.	無	338	353	アース製薬(株)	65,100	65,100	(注) 1. 2.	無	329	399	(株)インティメー ト・マージャー	238,000	238,000	(注) 1. 2.	無	288	366	エーザイ(株)	31,400	31,400	(注) 1. 2.	無	273	205	森永乳業(株)	51,800	51,800	(注) 1. 2.	無	258	282	(株)歌舞伎座	45,000	45,000	(注) 1. 2.	無	215	210	宝ホールディ ングス(株)	200,000	200,000	(注) 1. 2.	無	209	244	日本テレビホー ルディングス(株)	199,600	199,600	(注) 1. 2.	有 (注) 3.	207	233	アステラス製薬 (株)	89,000	89,000	(注) 1. 2.	無	178	166	(株)unerry	80,000	2,000	(注) 1. 2. ・株式分割により株式数増加	無	174	40	J. フロントリテ イリング(株)	141,200	141,200	(注) 1. 2.	無	169	147	(株)丸井グループ	76,800	76,800	(注) 1. 2.	無	167	166	(株)KeyHolder	222,519	222,519	(注) 1. 2.
明治ホールディ ングス(株)	102,400	102,400	(注) 1. 2.	無																																																																																																																																																																												
	690	702			(株)日清製粉グ ループ本社	363,000	363,000	(注) 1. 2.	有	600	601	スズキ(株)	139,600	139,600	(注) 1. 2.	無	596	618	ライフネット生 命保険(株)	477,500	477,500	(注) 1. 2.	無	561	437	トヨタ自動車(株)	279,000	279,000	(注) 1. 2.	無	505	587	(株)KADOKAWA	210,240	105,120	(注) 1. 2. ・株式分割により株式数増加	無	504	630	久光製薬(株)	119,500	117,860	(注) 1. 2. ・取引先持株会による取得により株式 数増加	有	469	468	(株)コーセー	31,800	31,800	(注) 1. 2.	無	458	414	(株)ダスキン	150,000	150,000	(注) 1. 2.	無	448	421	(株)ツムラ	153,200	153,200	(注) 1. 2.	無	443	501	野村ホールディ ングス(株)	827,300	827,300	(注) 1. 2.	有	404	415	出光興産(株)	114,000	114,000	(注) 1. 2.	無	349	334	ハウス食品グ ループ本社(株)	121,800	121,800	(注) 1. 2.	無	338	353	アース製薬(株)	65,100	65,100	(注) 1. 2.	無	329	399	(株)インティメー ト・マージャー	238,000	238,000	(注) 1. 2.	無	288	366	エーザイ(株)	31,400	31,400	(注) 1. 2.	無	273	205	森永乳業(株)	51,800	51,800	(注) 1. 2.	無	258	282	(株)歌舞伎座	45,000	45,000	(注) 1. 2.	無	215	210	宝ホールディ ングス(株)	200,000	200,000	(注) 1. 2.	無	209	244	日本テレビホー ルディングス(株)	199,600	199,600	(注) 1. 2.	有 (注) 3.	207	233	アステラス製薬 (株)	89,000	89,000	(注) 1. 2.	無	178	166	(株)unerry	80,000	2,000	(注) 1. 2. ・株式分割により株式数増加	無	174	40	J. フロントリテ イリング(株)	141,200	141,200	(注) 1. 2.	無	169	147	(株)丸井グループ	76,800	76,800	(注) 1. 2.	無	167	166	(株)KeyHolder	222,519	222,519	(注) 1. 2.	無	160	149				
(株)日清製粉グ ループ本社	363,000	363,000	(注) 1. 2.	有																																																																																																																																																																												
	600	601			スズキ(株)	139,600	139,600	(注) 1. 2.	無	596	618	ライフネット生 命保険(株)	477,500	477,500	(注) 1. 2.	無	561	437	トヨタ自動車(株)	279,000	279,000	(注) 1. 2.	無	505	587	(株)KADOKAWA	210,240	105,120	(注) 1. 2. ・株式分割により株式数増加	無	504	630	久光製薬(株)	119,500	117,860	(注) 1. 2. ・取引先持株会による取得により株式 数増加	有	469	468	(株)コーセー	31,800	31,800	(注) 1. 2.	無	458	414	(株)ダスキン	150,000	150,000	(注) 1. 2.	無	448	421	(株)ツムラ	153,200	153,200	(注) 1. 2.	無	443	501	野村ホールディ ングス(株)	827,300	827,300	(注) 1. 2.	有	404	415	出光興産(株)	114,000	114,000	(注) 1. 2.	無	349	334	ハウス食品グ ループ本社(株)	121,800	121,800	(注) 1. 2.	無	338	353	アース製薬(株)	65,100	65,100	(注) 1. 2.	無	329	399	(株)インティメー ト・マージャー	238,000	238,000	(注) 1. 2.	無	288	366	エーザイ(株)	31,400	31,400	(注) 1. 2.	無	273	205	森永乳業(株)	51,800	51,800	(注) 1. 2.	無	258	282	(株)歌舞伎座	45,000	45,000	(注) 1. 2.	無	215	210	宝ホールディ ングス(株)	200,000	200,000	(注) 1. 2.	無	209	244	日本テレビホー ルディングス(株)	199,600	199,600	(注) 1. 2.	有 (注) 3.	207	233	アステラス製薬 (株)	89,000	89,000	(注) 1. 2.	無	178	166	(株)unerry	80,000	2,000	(注) 1. 2. ・株式分割により株式数増加	無	174	40	J. フロントリテ イリング(株)	141,200	141,200	(注) 1. 2.	無	169	147	(株)丸井グループ	76,800	76,800	(注) 1. 2.	無	167	166	(株)KeyHolder	222,519	222,519	(注) 1. 2.	無	160	149											
スズキ(株)	139,600	139,600	(注) 1. 2.	無																																																																																																																																																																												
	596	618			ライフネット生 命保険(株)	477,500	477,500	(注) 1. 2.	無	561	437	トヨタ自動車(株)	279,000	279,000	(注) 1. 2.	無	505	587	(株)KADOKAWA	210,240	105,120	(注) 1. 2. ・株式分割により株式数増加	無	504	630	久光製薬(株)	119,500	117,860	(注) 1. 2. ・取引先持株会による取得により株式 数増加	有	469	468	(株)コーセー	31,800	31,800	(注) 1. 2.	無	458	414	(株)ダスキン	150,000	150,000	(注) 1. 2.	無	448	421	(株)ツムラ	153,200	153,200	(注) 1. 2.	無	443	501	野村ホールディ ングス(株)	827,300	827,300	(注) 1. 2.	有	404	415	出光興産(株)	114,000	114,000	(注) 1. 2.	無	349	334	ハウス食品グ ループ本社(株)	121,800	121,800	(注) 1. 2.	無	338	353	アース製薬(株)	65,100	65,100	(注) 1. 2.	無	329	399	(株)インティメー ト・マージャー	238,000	238,000	(注) 1. 2.	無	288	366	エーザイ(株)	31,400	31,400	(注) 1. 2.	無	273	205	森永乳業(株)	51,800	51,800	(注) 1. 2.	無	258	282	(株)歌舞伎座	45,000	45,000	(注) 1. 2.	無	215	210	宝ホールディ ングス(株)	200,000	200,000	(注) 1. 2.	無	209	244	日本テレビホー ルディングス(株)	199,600	199,600	(注) 1. 2.	有 (注) 3.	207	233	アステラス製薬 (株)	89,000	89,000	(注) 1. 2.	無	178	166	(株)unerry	80,000	2,000	(注) 1. 2. ・株式分割により株式数増加	無	174	40	J. フロントリテ イリング(株)	141,200	141,200	(注) 1. 2.	無	169	147	(株)丸井グループ	76,800	76,800	(注) 1. 2.	無	167	166	(株)KeyHolder	222,519	222,519	(注) 1. 2.	無	160	149																		
ライフネット生 命保険(株)	477,500	477,500	(注) 1. 2.	無																																																																																																																																																																												
	561	437			トヨタ自動車(株)	279,000	279,000	(注) 1. 2.	無	505	587	(株)KADOKAWA	210,240	105,120	(注) 1. 2. ・株式分割により株式数増加	無	504	630	久光製薬(株)	119,500	117,860	(注) 1. 2. ・取引先持株会による取得により株式 数増加	有	469	468	(株)コーセー	31,800	31,800	(注) 1. 2.	無	458	414	(株)ダスキン	150,000	150,000	(注) 1. 2.	無	448	421	(株)ツムラ	153,200	153,200	(注) 1. 2.	無	443	501	野村ホールディ ングス(株)	827,300	827,300	(注) 1. 2.	有	404	415	出光興産(株)	114,000	114,000	(注) 1. 2.	無	349	334	ハウス食品グ ループ本社(株)	121,800	121,800	(注) 1. 2.	無	338	353	アース製薬(株)	65,100	65,100	(注) 1. 2.	無	329	399	(株)インティメー ト・マージャー	238,000	238,000	(注) 1. 2.	無	288	366	エーザイ(株)	31,400	31,400	(注) 1. 2.	無	273	205	森永乳業(株)	51,800	51,800	(注) 1. 2.	無	258	282	(株)歌舞伎座	45,000	45,000	(注) 1. 2.	無	215	210	宝ホールディ ングス(株)	200,000	200,000	(注) 1. 2.	無	209	244	日本テレビホー ルディングス(株)	199,600	199,600	(注) 1. 2.	有 (注) 3.	207	233	アステラス製薬 (株)	89,000	89,000	(注) 1. 2.	無	178	166	(株)unerry	80,000	2,000	(注) 1. 2. ・株式分割により株式数増加	無	174	40	J. フロントリテ イリング(株)	141,200	141,200	(注) 1. 2.	無	169	147	(株)丸井グループ	76,800	76,800	(注) 1. 2.	無	167	166	(株)KeyHolder	222,519	222,519	(注) 1. 2.	無	160	149																									
トヨタ自動車(株)	279,000	279,000	(注) 1. 2.	無																																																																																																																																																																												
	505	587			(株)KADOKAWA	210,240	105,120	(注) 1. 2. ・株式分割により株式数増加	無	504	630	久光製薬(株)	119,500	117,860	(注) 1. 2. ・取引先持株会による取得により株式 数増加	有	469	468	(株)コーセー	31,800	31,800	(注) 1. 2.	無	458	414	(株)ダスキン	150,000	150,000	(注) 1. 2.	無	448	421	(株)ツムラ	153,200	153,200	(注) 1. 2.	無	443	501	野村ホールディ ングス(株)	827,300	827,300	(注) 1. 2.	有	404	415	出光興産(株)	114,000	114,000	(注) 1. 2.	無	349	334	ハウス食品グ ループ本社(株)	121,800	121,800	(注) 1. 2.	無	338	353	アース製薬(株)	65,100	65,100	(注) 1. 2.	無	329	399	(株)インティメー ト・マージャー	238,000	238,000	(注) 1. 2.	無	288	366	エーザイ(株)	31,400	31,400	(注) 1. 2.	無	273	205	森永乳業(株)	51,800	51,800	(注) 1. 2.	無	258	282	(株)歌舞伎座	45,000	45,000	(注) 1. 2.	無	215	210	宝ホールディ ングス(株)	200,000	200,000	(注) 1. 2.	無	209	244	日本テレビホー ルディングス(株)	199,600	199,600	(注) 1. 2.	有 (注) 3.	207	233	アステラス製薬 (株)	89,000	89,000	(注) 1. 2.	無	178	166	(株)unerry	80,000	2,000	(注) 1. 2. ・株式分割により株式数増加	無	174	40	J. フロントリテ イリング(株)	141,200	141,200	(注) 1. 2.	無	169	147	(株)丸井グループ	76,800	76,800	(注) 1. 2.	無	167	166	(株)KeyHolder	222,519	222,519	(注) 1. 2.	無	160	149																																
(株)KADOKAWA	210,240	105,120	(注) 1. 2. ・株式分割により株式数増加	無																																																																																																																																																																												
	504	630			久光製薬(株)	119,500	117,860	(注) 1. 2. ・取引先持株会による取得により株式 数増加	有	469	468	(株)コーセー	31,800	31,800	(注) 1. 2.	無	458	414	(株)ダスキン	150,000	150,000	(注) 1. 2.	無	448	421	(株)ツムラ	153,200	153,200	(注) 1. 2.	無	443	501	野村ホールディ ングス(株)	827,300	827,300	(注) 1. 2.	有	404	415	出光興産(株)	114,000	114,000	(注) 1. 2.	無	349	334	ハウス食品グ ループ本社(株)	121,800	121,800	(注) 1. 2.	無	338	353	アース製薬(株)	65,100	65,100	(注) 1. 2.	無	329	399	(株)インティメー ト・マージャー	238,000	238,000	(注) 1. 2.	無	288	366	エーザイ(株)	31,400	31,400	(注) 1. 2.	無	273	205	森永乳業(株)	51,800	51,800	(注) 1. 2.	無	258	282	(株)歌舞伎座	45,000	45,000	(注) 1. 2.	無	215	210	宝ホールディ ングス(株)	200,000	200,000	(注) 1. 2.	無	209	244	日本テレビホー ルディングス(株)	199,600	199,600	(注) 1. 2.	有 (注) 3.	207	233	アステラス製薬 (株)	89,000	89,000	(注) 1. 2.	無	178	166	(株)unerry	80,000	2,000	(注) 1. 2. ・株式分割により株式数増加	無	174	40	J. フロントリテ イリング(株)	141,200	141,200	(注) 1. 2.	無	169	147	(株)丸井グループ	76,800	76,800	(注) 1. 2.	無	167	166	(株)KeyHolder	222,519	222,519	(注) 1. 2.	無	160	149																																							
久光製薬(株)	119,500	117,860	(注) 1. 2. ・取引先持株会による取得により株式 数増加	有																																																																																																																																																																												
	469	468			(株)コーセー	31,800	31,800	(注) 1. 2.	無	458	414	(株)ダスキン	150,000	150,000	(注) 1. 2.	無	448	421	(株)ツムラ	153,200	153,200	(注) 1. 2.	無	443	501	野村ホールディ ングス(株)	827,300	827,300	(注) 1. 2.	有	404	415	出光興産(株)	114,000	114,000	(注) 1. 2.	無	349	334	ハウス食品グ ループ本社(株)	121,800	121,800	(注) 1. 2.	無	338	353	アース製薬(株)	65,100	65,100	(注) 1. 2.	無	329	399	(株)インティメー ト・マージャー	238,000	238,000	(注) 1. 2.	無	288	366	エーザイ(株)	31,400	31,400	(注) 1. 2.	無	273	205	森永乳業(株)	51,800	51,800	(注) 1. 2.	無	258	282	(株)歌舞伎座	45,000	45,000	(注) 1. 2.	無	215	210	宝ホールディ ングス(株)	200,000	200,000	(注) 1. 2.	無	209	244	日本テレビホー ルディングス(株)	199,600	199,600	(注) 1. 2.	有 (注) 3.	207	233	アステラス製薬 (株)	89,000	89,000	(注) 1. 2.	無	178	166	(株)unerry	80,000	2,000	(注) 1. 2. ・株式分割により株式数増加	無	174	40	J. フロントリテ イリング(株)	141,200	141,200	(注) 1. 2.	無	169	147	(株)丸井グループ	76,800	76,800	(注) 1. 2.	無	167	166	(株)KeyHolder	222,519	222,519	(注) 1. 2.	無	160	149																																														
(株)コーセー	31,800	31,800	(注) 1. 2.	無																																																																																																																																																																												
	458	414			(株)ダスキン	150,000	150,000	(注) 1. 2.	無	448	421	(株)ツムラ	153,200	153,200	(注) 1. 2.	無	443	501	野村ホールディ ングス(株)	827,300	827,300	(注) 1. 2.	有	404	415	出光興産(株)	114,000	114,000	(注) 1. 2.	無	349	334	ハウス食品グ ループ本社(株)	121,800	121,800	(注) 1. 2.	無	338	353	アース製薬(株)	65,100	65,100	(注) 1. 2.	無	329	399	(株)インティメー ト・マージャー	238,000	238,000	(注) 1. 2.	無	288	366	エーザイ(株)	31,400	31,400	(注) 1. 2.	無	273	205	森永乳業(株)	51,800	51,800	(注) 1. 2.	無	258	282	(株)歌舞伎座	45,000	45,000	(注) 1. 2.	無	215	210	宝ホールディ ングス(株)	200,000	200,000	(注) 1. 2.	無	209	244	日本テレビホー ルディングス(株)	199,600	199,600	(注) 1. 2.	有 (注) 3.	207	233	アステラス製薬 (株)	89,000	89,000	(注) 1. 2.	無	178	166	(株)unerry	80,000	2,000	(注) 1. 2. ・株式分割により株式数増加	無	174	40	J. フロントリテ イリング(株)	141,200	141,200	(注) 1. 2.	無	169	147	(株)丸井グループ	76,800	76,800	(注) 1. 2.	無	167	166	(株)KeyHolder	222,519	222,519	(注) 1. 2.	無	160	149																																																					
(株)ダスキン	150,000	150,000	(注) 1. 2.	無																																																																																																																																																																												
	448	421			(株)ツムラ	153,200	153,200	(注) 1. 2.	無	443	501	野村ホールディ ングス(株)	827,300	827,300	(注) 1. 2.	有	404	415	出光興産(株)	114,000	114,000	(注) 1. 2.	無	349	334	ハウス食品グ ループ本社(株)	121,800	121,800	(注) 1. 2.	無	338	353	アース製薬(株)	65,100	65,100	(注) 1. 2.	無	329	399	(株)インティメー ト・マージャー	238,000	238,000	(注) 1. 2.	無	288	366	エーザイ(株)	31,400	31,400	(注) 1. 2.	無	273	205	森永乳業(株)	51,800	51,800	(注) 1. 2.	無	258	282	(株)歌舞伎座	45,000	45,000	(注) 1. 2.	無	215	210	宝ホールディ ングス(株)	200,000	200,000	(注) 1. 2.	無	209	244	日本テレビホー ルディングス(株)	199,600	199,600	(注) 1. 2.	有 (注) 3.	207	233	アステラス製薬 (株)	89,000	89,000	(注) 1. 2.	無	178	166	(株)unerry	80,000	2,000	(注) 1. 2. ・株式分割により株式数増加	無	174	40	J. フロントリテ イリング(株)	141,200	141,200	(注) 1. 2.	無	169	147	(株)丸井グループ	76,800	76,800	(注) 1. 2.	無	167	166	(株)KeyHolder	222,519	222,519	(注) 1. 2.	無	160	149																																																												
(株)ツムラ	153,200	153,200	(注) 1. 2.	無																																																																																																																																																																												
	443	501			野村ホールディ ングス(株)	827,300	827,300	(注) 1. 2.	有	404	415	出光興産(株)	114,000	114,000	(注) 1. 2.	無	349	334	ハウス食品グ ループ本社(株)	121,800	121,800	(注) 1. 2.	無	338	353	アース製薬(株)	65,100	65,100	(注) 1. 2.	無	329	399	(株)インティメー ト・マージャー	238,000	238,000	(注) 1. 2.	無	288	366	エーザイ(株)	31,400	31,400	(注) 1. 2.	無	273	205	森永乳業(株)	51,800	51,800	(注) 1. 2.	無	258	282	(株)歌舞伎座	45,000	45,000	(注) 1. 2.	無	215	210	宝ホールディ ングス(株)	200,000	200,000	(注) 1. 2.	無	209	244	日本テレビホー ルディングス(株)	199,600	199,600	(注) 1. 2.	有 (注) 3.	207	233	アステラス製薬 (株)	89,000	89,000	(注) 1. 2.	無	178	166	(株)unerry	80,000	2,000	(注) 1. 2. ・株式分割により株式数増加	無	174	40	J. フロントリテ イリング(株)	141,200	141,200	(注) 1. 2.	無	169	147	(株)丸井グループ	76,800	76,800	(注) 1. 2.	無	167	166	(株)KeyHolder	222,519	222,519	(注) 1. 2.	無	160	149																																																																			
野村ホールディ ングス(株)	827,300	827,300	(注) 1. 2.	有																																																																																																																																																																												
	404	415			出光興産(株)	114,000	114,000	(注) 1. 2.	無	349	334	ハウス食品グ ループ本社(株)	121,800	121,800	(注) 1. 2.	無	338	353	アース製薬(株)	65,100	65,100	(注) 1. 2.	無	329	399	(株)インティメー ト・マージャー	238,000	238,000	(注) 1. 2.	無	288	366	エーザイ(株)	31,400	31,400	(注) 1. 2.	無	273	205	森永乳業(株)	51,800	51,800	(注) 1. 2.	無	258	282	(株)歌舞伎座	45,000	45,000	(注) 1. 2.	無	215	210	宝ホールディ ングス(株)	200,000	200,000	(注) 1. 2.	無	209	244	日本テレビホー ルディングス(株)	199,600	199,600	(注) 1. 2.	有 (注) 3.	207	233	アステラス製薬 (株)	89,000	89,000	(注) 1. 2.	無	178	166	(株)unerry	80,000	2,000	(注) 1. 2. ・株式分割により株式数増加	無	174	40	J. フロントリテ イリング(株)	141,200	141,200	(注) 1. 2.	無	169	147	(株)丸井グループ	76,800	76,800	(注) 1. 2.	無	167	166	(株)KeyHolder	222,519	222,519	(注) 1. 2.	無	160	149																																																																										
出光興産(株)	114,000	114,000	(注) 1. 2.	無																																																																																																																																																																												
	349	334			ハウス食品グ ループ本社(株)	121,800	121,800	(注) 1. 2.	無	338	353	アース製薬(株)	65,100	65,100	(注) 1. 2.	無	329	399	(株)インティメー ト・マージャー	238,000	238,000	(注) 1. 2.	無	288	366	エーザイ(株)	31,400	31,400	(注) 1. 2.	無	273	205	森永乳業(株)	51,800	51,800	(注) 1. 2.	無	258	282	(株)歌舞伎座	45,000	45,000	(注) 1. 2.	無	215	210	宝ホールディ ングス(株)	200,000	200,000	(注) 1. 2.	無	209	244	日本テレビホー ルディングス(株)	199,600	199,600	(注) 1. 2.	有 (注) 3.	207	233	アステラス製薬 (株)	89,000	89,000	(注) 1. 2.	無	178	166	(株)unerry	80,000	2,000	(注) 1. 2. ・株式分割により株式数増加	無	174	40	J. フロントリテ イリング(株)	141,200	141,200	(注) 1. 2.	無	169	147	(株)丸井グループ	76,800	76,800	(注) 1. 2.	無	167	166	(株)KeyHolder	222,519	222,519	(注) 1. 2.	無	160	149																																																																																	
ハウス食品グ ループ本社(株)	121,800	121,800	(注) 1. 2.	無																																																																																																																																																																												
	338	353			アース製薬(株)	65,100	65,100	(注) 1. 2.	無	329	399	(株)インティメー ト・マージャー	238,000	238,000	(注) 1. 2.	無	288	366	エーザイ(株)	31,400	31,400	(注) 1. 2.	無	273	205	森永乳業(株)	51,800	51,800	(注) 1. 2.	無	258	282	(株)歌舞伎座	45,000	45,000	(注) 1. 2.	無	215	210	宝ホールディ ングス(株)	200,000	200,000	(注) 1. 2.	無	209	244	日本テレビホー ルディングス(株)	199,600	199,600	(注) 1. 2.	有 (注) 3.	207	233	アステラス製薬 (株)	89,000	89,000	(注) 1. 2.	無	178	166	(株)unerry	80,000	2,000	(注) 1. 2. ・株式分割により株式数増加	無	174	40	J. フロントリテ イリング(株)	141,200	141,200	(注) 1. 2.	無	169	147	(株)丸井グループ	76,800	76,800	(注) 1. 2.	無	167	166	(株)KeyHolder	222,519	222,519	(注) 1. 2.	無	160	149																																																																																								
アース製薬(株)	65,100	65,100	(注) 1. 2.	無																																																																																																																																																																												
	329	399			(株)インティメー ト・マージャー	238,000	238,000	(注) 1. 2.	無	288	366	エーザイ(株)	31,400	31,400	(注) 1. 2.	無	273	205	森永乳業(株)	51,800	51,800	(注) 1. 2.	無	258	282	(株)歌舞伎座	45,000	45,000	(注) 1. 2.	無	215	210	宝ホールディ ングス(株)	200,000	200,000	(注) 1. 2.	無	209	244	日本テレビホー ルディングス(株)	199,600	199,600	(注) 1. 2.	有 (注) 3.	207	233	アステラス製薬 (株)	89,000	89,000	(注) 1. 2.	無	178	166	(株)unerry	80,000	2,000	(注) 1. 2. ・株式分割により株式数増加	無	174	40	J. フロントリテ イリング(株)	141,200	141,200	(注) 1. 2.	無	169	147	(株)丸井グループ	76,800	76,800	(注) 1. 2.	無	167	166	(株)KeyHolder	222,519	222,519	(注) 1. 2.	無	160	149																																																																																															
(株)インティメー ト・マージャー	238,000	238,000	(注) 1. 2.	無																																																																																																																																																																												
	288	366			エーザイ(株)	31,400	31,400	(注) 1. 2.	無	273	205	森永乳業(株)	51,800	51,800	(注) 1. 2.	無	258	282	(株)歌舞伎座	45,000	45,000	(注) 1. 2.	無	215	210	宝ホールディ ングス(株)	200,000	200,000	(注) 1. 2.	無	209	244	日本テレビホー ルディングス(株)	199,600	199,600	(注) 1. 2.	有 (注) 3.	207	233	アステラス製薬 (株)	89,000	89,000	(注) 1. 2.	無	178	166	(株)unerry	80,000	2,000	(注) 1. 2. ・株式分割により株式数増加	無	174	40	J. フロントリテ イリング(株)	141,200	141,200	(注) 1. 2.	無	169	147	(株)丸井グループ	76,800	76,800	(注) 1. 2.	無	167	166	(株)KeyHolder	222,519	222,519	(注) 1. 2.	無	160	149																																																																																																						
エーザイ(株)	31,400	31,400	(注) 1. 2.	無																																																																																																																																																																												
	273	205			森永乳業(株)	51,800	51,800	(注) 1. 2.	無	258	282	(株)歌舞伎座	45,000	45,000	(注) 1. 2.	無	215	210	宝ホールディ ングス(株)	200,000	200,000	(注) 1. 2.	無	209	244	日本テレビホー ルディングス(株)	199,600	199,600	(注) 1. 2.	有 (注) 3.	207	233	アステラス製薬 (株)	89,000	89,000	(注) 1. 2.	無	178	166	(株)unerry	80,000	2,000	(注) 1. 2. ・株式分割により株式数増加	無	174	40	J. フロントリテ イリング(株)	141,200	141,200	(注) 1. 2.	無	169	147	(株)丸井グループ	76,800	76,800	(注) 1. 2.	無	167	166	(株)KeyHolder	222,519	222,519	(注) 1. 2.	無	160	149																																																																																																													
森永乳業(株)	51,800	51,800	(注) 1. 2.	無																																																																																																																																																																												
	258	282			(株)歌舞伎座	45,000	45,000	(注) 1. 2.	無	215	210	宝ホールディ ングス(株)	200,000	200,000	(注) 1. 2.	無	209	244	日本テレビホー ルディングス(株)	199,600	199,600	(注) 1. 2.	有 (注) 3.	207	233	アステラス製薬 (株)	89,000	89,000	(注) 1. 2.	無	178	166	(株)unerry	80,000	2,000	(注) 1. 2. ・株式分割により株式数増加	無	174	40	J. フロントリテ イリング(株)	141,200	141,200	(注) 1. 2.	無	169	147	(株)丸井グループ	76,800	76,800	(注) 1. 2.	無	167	166	(株)KeyHolder	222,519	222,519	(注) 1. 2.	無	160	149																																																																																																																				
(株)歌舞伎座	45,000	45,000	(注) 1. 2.	無																																																																																																																																																																												
	215	210			宝ホールディ ングス(株)	200,000	200,000	(注) 1. 2.	無	209	244	日本テレビホー ルディングス(株)	199,600	199,600	(注) 1. 2.	有 (注) 3.	207	233	アステラス製薬 (株)	89,000	89,000	(注) 1. 2.	無	178	166	(株)unerry	80,000	2,000	(注) 1. 2. ・株式分割により株式数増加	無	174	40	J. フロントリテ イリング(株)	141,200	141,200	(注) 1. 2.	無	169	147	(株)丸井グループ	76,800	76,800	(注) 1. 2.	無	167	166	(株)KeyHolder	222,519	222,519	(注) 1. 2.	無	160	149																																																																																																																											
宝ホールディ ングス(株)	200,000	200,000	(注) 1. 2.	無																																																																																																																																																																												
	209	244			日本テレビホー ルディングス(株)	199,600	199,600	(注) 1. 2.	有 (注) 3.	207	233	アステラス製薬 (株)	89,000	89,000	(注) 1. 2.	無	178	166	(株)unerry	80,000	2,000	(注) 1. 2. ・株式分割により株式数増加	無	174	40	J. フロントリテ イリング(株)	141,200	141,200	(注) 1. 2.	無	169	147	(株)丸井グループ	76,800	76,800	(注) 1. 2.	無	167	166	(株)KeyHolder	222,519	222,519	(注) 1. 2.	無	160	149																																																																																																																																		
日本テレビホー ルディングス(株)	199,600	199,600	(注) 1. 2.	有 (注) 3.																																																																																																																																																																												
	207	233			アステラス製薬 (株)	89,000	89,000	(注) 1. 2.	無	178	166	(株)unerry	80,000	2,000	(注) 1. 2. ・株式分割により株式数増加	無	174	40	J. フロントリテ イリング(株)	141,200	141,200	(注) 1. 2.	無	169	147	(株)丸井グループ	76,800	76,800	(注) 1. 2.	無	167	166	(株)KeyHolder	222,519	222,519	(注) 1. 2.	無	160	149																																																																																																																																									
アステラス製薬 (株)	89,000	89,000	(注) 1. 2.	無																																																																																																																																																																												
	178	166			(株)unerry	80,000	2,000	(注) 1. 2. ・株式分割により株式数増加	無	174	40	J. フロントリテ イリング(株)	141,200	141,200	(注) 1. 2.	無	169	147	(株)丸井グループ	76,800	76,800	(注) 1. 2.	無	167	166	(株)KeyHolder	222,519	222,519	(注) 1. 2.	無	160	149																																																																																																																																																
(株)unerry	80,000	2,000	(注) 1. 2. ・株式分割により株式数増加	無																																																																																																																																																																												
	174	40			J. フロントリテ イリング(株)	141,200	141,200	(注) 1. 2.	無	169	147	(株)丸井グループ	76,800	76,800	(注) 1. 2.	無	167	166	(株)KeyHolder	222,519	222,519	(注) 1. 2.	無	160	149																																																																																																																																																							
J. フロントリテ イリング(株)	141,200	141,200	(注) 1. 2.	無																																																																																																																																																																												
	169	147			(株)丸井グループ	76,800	76,800	(注) 1. 2.	無	167	166	(株)KeyHolder	222,519	222,519	(注) 1. 2.	無	160	149																																																																																																																																																														
(株)丸井グループ	76,800	76,800	(注) 1. 2.	無																																																																																																																																																																												
	167	166			(株)KeyHolder	222,519	222,519	(注) 1. 2.	無	160	149																																																																																																																																																																					
(株)KeyHolder	222,519	222,519	(注) 1. 2.	無																																																																																																																																																																												
	160	149																																																																																																																																																																														

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、定量的な保有効果 及び株式数が 増加した理由	当社の株 式の保有 の有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
西日本旅客鉄道 (株)	25,000	25,000	(注) 1. 2.	無
	143	120		
(株)永谷園ホール ディングス	65,000	65,000	(注) 1. 2.	無
	131	127		
(株)INFORICH	10,220	2,044	(注) 1. 2. ・株式分割により株式数増加	無
	117	99		
(株)jig.jp	264,700	-	(注) 1. 2. ・当事業年度に新規出資。前事業年度 「-」は保有していない事を表します。	無
	110	-		
エイベックス(株)	58,500	58,500	(注) 1. 2.	無
	98	84		
(株)アルペン	48,000	48,000	(注) 1. 2.	無
	93	102		
エスピー食品(株)	26,800	26,800	(注) 1. 2.	無
	93	101		
(株)三越伊勢丹 ホールディング ス	62,600	62,600	(注) 1. 2.	無
	89	53		
Outbrain Inc.	174,520	174,520	(注) 1. 2.	無
	83	281		
(株)新潟放送	61,800	61,800	(注) 1. 2.	有
	83	79		
ブラザー工業(株)	39,000	39,000	(注) 1. 2.	無
	78	86		
(株)ユーグレナ	78,500	78,500	(注) 1. 2.	無
	76	55		
雪印メグミルク (株)	41,000	41,000	(注) 1. 2.	無
	73	81		
(株)ニコン	59,000	59,000	(注) 1. 2.	無
	69	73		
はごろもフーズ (株)	20,717	20,251	(注) 1. 2. ・取引先持株会による取得により株式 数増加	無
	62	62		
日本BS放送(株)	68,000	68,000	(注) 1. 2.	無
	61	76		

(注) 1. 取引先等との事業上の関係を維持・強化することにより、中長期的な企業価値の向上を図ることを目的として、保有しております。

2. 定量的な保有効果の記載は困難であります。取得価額に対する当社の想定資本コストと比較した保有に伴う便益、取引関係の維持・強化や共同事業の推進に寄与するか等の観点から、保有の適否を厳しく検証しております。

3. 当該株式発行者の子会社による保有があります。

保有目的が純投資目的である投資  
該当事項はありません。

## 第5 【経理の状況】

### 1．連結財務諸表及び財務諸表の作成方法について

- (1) 当社の連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」(1976年大蔵省令第28号。以下、「連結財務諸表規則」)第1条の2に掲げる「指定国際会計基準特定会社」の要件をすべて満たすことから、連結財務諸表規則第93条の規定により、国際会計基準(以下、「IFRS」)に準拠して作成しております。
- (2) 当社の財務諸表は、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」(1963年大蔵省令第59号。以下、「財務諸表等規則」)に基づいて作成しております。  
また、当社は、特例財務諸表提出会社に該当し、財務諸表等規則第127条の規定により財務諸表を作成しております。
- (3) 連結財務諸表及び財務諸表は、百万円未満の端数を切り捨てて表示しております。

### 2．監査証明について

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結会計年度(2022年1月1日から2022年12月31日まで)及び事業年度(2022年1月1日から2022年12月31日まで)の連結財務諸表及び財務諸表について、有限責任 あずさ監査法人により監査を受けております。

### 3．連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組みについて

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

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

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

1 【連結財務諸表等】

(1) 【連結財務諸表】

【連結財政状態計算書】

	注記	(単位：百万円)	
		前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	8,35	723,541	603,740
営業債権及びその他の債権	2,9,25,35	1,479,194	1,531,957
棚卸資産	10	20,661	3,670
未収法人所得税等	2	20,825	46,964
その他の金融資産	11,19,35	19,455	18,731
その他の流動資産	12	66,376	55,226
小計		2,330,056	2,260,291
売却目的で保有する非流動資産	13	13,059	57,205
流動資産合計		2,343,115	2,317,496
非流動資産			
有形固定資産	14,16	173,681	168,859
のれん	7,15	670,749	749,755
無形資産	7,15,16	187,999	212,345
持分法で会計処理されている投資	6,17	56,423	47,515
その他の金融資産	11,25,35	205,956	168,386
その他の非流動資産	2,22	18,344	20,241
繰延税金資産	18	64,266	56,827
非流動資産合計		1,377,421	1,423,931
資産合計	6	3,720,536	3,741,427

		(単位：百万円)	
	注記	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
<b>負債及び資本</b>			
<b>負債</b>			
<b>流動負債</b>			
営業債務及びその他の債務	19,35	1,465,110	1,532,591
社債及び借入金	20,35	93,067	95,790
その他の金融負債	16,20,35,37	99,087	92,237
未払法人所得税等		60,960	30,894
引当金	21	16,059	12,700
その他の流動負債	25	237,587	215,740
小計		1,971,873	1,979,955
売却目的で保有する非流動資産に 直接関連する負債	13		37,740
<b>流動負債合計</b>		<b>1,971,873</b>	<b>2,017,696</b>
<b>非流動負債</b>			
社債及び借入金	20,35	486,122	436,639
その他の金融負債	16,20,35	204,966	222,811
退職給付に係る負債	22	30,201	23,991
引当金	21	37,340	21,887
その他の非流動負債	34	12,009	7,333
繰延税金負債	18	68,547	55,740
<b>非流動負債合計</b>		<b>839,188</b>	<b>768,403</b>
<b>負債合計</b>		<b>2,811,062</b>	<b>2,786,099</b>
<b>資本</b>			
資本金	23	74,609	74,609
資本剰余金	23	77,864	74,931
自己株式	23	64,603	25,478
その他の資本の構成要素	13	81,423	135,786
利益剰余金	23	675,739	620,418
親会社の所有者に帰属する持分合計	35	845,034	880,267
非支配持分	7,23	64,440	75,060
<b>資本合計</b>		<b>909,474</b>	<b>955,327</b>
<b>負債及び資本合計</b>		<b>3,720,536</b>	<b>3,741,427</b>

【連結損益計算書】

	注記	(単位：百万円)	
		前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
収益	6,25	1,085,592	1,243,883
原価	14,15,16 22,27	109,014	126,881
売上総利益	6	976,577	1,117,002
販売費及び一般管理費	2,14,15,16 22,26,27,34	833,333	950,768
構造改革費用	14,15,21,27	19,516	33,941
固定資産除売却益	16	118,960	16,826
減損損失	13,14,15	1,353	35,972
その他の収益	28	8,445	11,184
その他の費用	29	7,938	6,713
営業利益	6	241,841	117,617
持分法による投資利益	17	2,448	3,418
持分法で会計処理されている投資に係る 減損損失	17		5,950
関連会社株式売却益	17	35	600
段階取得に係る再測定による利益	7,17		5,467
金融損益及び税金控除前利益		244,325	121,153
金融収益	30	4,749	19,701
金融費用	16,22,27,30	40,240	39,947
税引前利益		208,833	100,908
法人所得税費用	18	93,979	34,982
当期利益		114,853	65,925
当期利益の帰属			
親会社の所有者		108,389	59,847
非支配持分		6,463	6,077
1株当たり当期利益			
基本的1株当たり当期利益(円)	32	388.79	223.33
希薄化後1株当たり当期利益(円)	32	387.11	221.96

営業利益から調整後営業利益への調整表

		(単位：百万円)	
	注記	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
営業利益		241,841	117,617
買収により生じた無形資産の償却		29,409	28,721
販売費及び一般管理費		5,621	2,584
構造改革費用		19,516	33,941
固定資産除売却益		118,960	16,826
減損損失	13	1,353	35,972
その他の収益		1,638	584
その他の費用		1,884	1,763
調整後営業利益(注) 1	6	179,028	203,189

(注) 1 . 調整後営業利益の定義については、注記「3 . 重要な会計方針 (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 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
当期利益	114,853	65,925
その他の包括利益		
純損益に振替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて測定する 金融資産の公正価値の純変動	31,35	4,955
確定給付型退職給付制度の再測定額	22,31	104
持分法適用会社におけるその他の 包括利益に対する持分	17,31	6
純損益に振替えられる可能性がある項目		
在外営業活動体の換算差額	31	29,210
キャッシュ・フロー・ヘッジの 公正価値の変動額の有効部分	31	17,595
持分法適用会社におけるその他の 包括利益に対する持分	17,31	110
税引後その他の包括利益		
	41,861	30,897
当期包括利益	156,715	96,823
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	151,766	96,248
非支配持分	4,948	575

【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	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	
2021年1月1日残高	74,609	75,596	34,592	3,588	5,398	44,026	
当期利益							
その他の包括利益	31			27,876	17,597	1,991	
当期包括利益		-	-	27,876	17,597	1,991	
自己株式の取得	23		30,010				
配当金	24						
非支配持分株主 との取引	23						
その他の資本の 構成要素から利益 剰余金への振替						4,275	
その他の増減		2,267					
所有者との 取引額等合計		-	30,010	-	-	4,275	
2021年12月31日残高	74,609	77,864	64,603	31,465	12,199	37,759	
当期利益							
その他の包括利益	31			38,309	26,325	33,627	
当期包括利益		-	-	38,309	26,325	33,627	
自己株式の取得	23		40,006				
自己株式の処分	23	88	149				
自己株式の消却	23	5,646	78,981				
配当金	24						
非支配持分株主 との取引	23						
その他の資本の 構成要素から利益 剰余金への振替						23,355	
その他の増減		2,803					
所有者との 取引額等合計		-	39,124	-	-	23,355	
2022年12月31日残高	74,609	74,931	25,478	69,774	38,524	27,487	

(単位：百万円)

親会社の所有者に帰属する持分						
その他の資本の構成要素						
注記	確定給付型 退職給付制度 の再測定額	合計	利益 剰余金	合計	非支配 持分	資本合計
2021年1月1日残高	-	42,216	582,991	740,821	63,483	804,305
当期利益	-	-	108,389	108,389	6,463	114,853
その他の包括利益	31	105	43,376	43,376	1,515	41,861
当期包括利益		105	43,376	151,766	4,948	156,715
自己株式の取得	23	-	-	30,010	-	30,010
配当金	24	-	20,888	20,888	2,541	23,430
非支配持分株主との取引	23	-	197	197	1,383	1,186
その他の資本の 構成要素から利益 剰余金への振替		105	4,169	-	-	-
その他の増減		-	879	3,146	65	3,081
所有者との 取引額等合計		105	4,169	15,642	3,990	51,545
2021年12月31日残高	-	81,423	675,739	845,034	64,440	909,474
当期利益	-	-	59,847	59,847	6,077	65,925
その他の包括利益	31	5,392	36,400	36,400	5,502	30,897
当期包括利益		5,392	36,400	96,248	575	96,823
自己株式の取得	23	-	-	40,006	-	40,006
自己株式の処分	23	-	-	61	-	61
自己株式の消却	23	-	73,334	-	-	-
配当金	24	-	37,035	37,035	3,763	40,799
非支配持分株主との取引	23	-	13,897	13,897	14,885	28,782
その他の資本の 構成要素から利益 剰余金への振替		5,392	17,962	-	-	-
その他の増減		-	733	2,069	1,077	992
所有者との 取引額等合計		5,392	17,962	61,014	10,044	50,969
2022年12月31日残高	-	135,786	620,418	880,267	75,060	955,327

## 【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 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>			
税引前利益		208,833	100,908
調整項目：			
減価償却費及び償却費	6,14,15 16,26	74,876	74,170
減損損失	13,14,15	1,353	35,972
受取利息及び受取配当金	30	3,151	4,935
支払利息	30	17,197	22,203
持分法による投資損益(は益)		2,448	3,418
持分法で会計処理されている投資に係る減損損失			5,950
条件付対価・株式買取債務の再評価損益(は益)	30	20,293	12,163
固定資産除売却損益(は益)		118,960	16,826
段階取得に係る再測定による損益(は益)	7		5,467
有価証券評価損益(は益)	2,30	270	11,413
退職給付に係る負債の増減額(は減少)		3,620	306
構造改革引当金等の増減額(は減少)		28,409	4,448
その他	2	12,014	1,173
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		184,949	215,234
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)		129,293	17,533
棚卸資産の増減額(は増加)		779	16,975
その他の流動資産の増減額(は増加)		1,755	14,893
営業債務及びその他の債務の増減額(は減少)		141,372	17,405
その他の流動負債の増減額(は減少)		56,101	35,515
運転資本の増減額(は増加)		69,155	3,518
小計		254,104	211,716
利息の受取額		2,144	2,210
配当金の受取額		4,344	3,246
利息の支払額	16	17,064	20,511
法人所得税の支払額		103,813	115,764
営業活動によるキャッシュ・フロー		139,715	80,896
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>			
固定資産の取得による支出(注)	6	21,036	18,526
固定資産の売却による収入(注)		33,971	13,941
セール・アンド・リースバックによる収入	16	305,200	
子会社の取得による収支(は支出)	7	47,415	39,173
子会社の売却による収支(は支出)			1,700
子会社の清算による収支(は支出)		2,256	
有価証券の取得による支出		7,209	10,477
有価証券の売却による収入		5,342	28,572
その他		4,368	3,017
投資活動によるキャッシュ・フロー		262,226	24,346

		(単位：百万円)	
	注記	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>			
		3,334	5,832
		2,998	610
		37,368	55,791
		31,967	35,748
		107,000	12,025
		30,010	40,006
		20,888	37,035
		2,584	4,106
		2,031	1,744
		232,189	188,192
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>			
		23,095	13,932
		192,849	117,710
		530,692	723,541
			2,091
		723,541	603,740

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

## 【連結財務諸表注記】

### 1. 報告企業

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

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

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

当社の2022年12月31日に終了する年度の連結財務諸表は、2023年3月30日に取締役代表執行役社長CEO五十嵐博及び取締役代表執行役副社長CGO曾我有信によって承認されております。

### 2. 作成の基礎

#### (1) IFRSに準拠している旨

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

#### (2) 測定の基礎

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

#### (3) 機能通貨及び表示通貨

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

#### (4) 新基準書の早期適用

早期適用した基準書はありません

#### (5) 表示方法の変更

##### (連結財政状態計算書)

前連結会計年度において、独立掲記していた非流動資産の「投資不動産」は、金額的重要性が乏しくなったため、当連結会計年度において非流動資産の「その他の非流動資産」に含めて表示しております。この表示方法の変更を反映させるため、前連結会計年度の連結財政状態計算書の組替えを行っております。

この結果、前連結会計年度の連結財政状態計算書において、非流動資産の「投資不動産」に表示していた100百万円及び「その他の非流動資産」に表示していた18,243百万円は、「その他の非流動資産」18,344百万円として組替えております。

前連結会計年度において、「営業債権及びその他の債権」に含めて表示していた「未収法人所得税等」は、当連結会計年度において、金額的に重要性が増したため、当連結会計年度において独立掲記しております。この表示方法の変更を反映するため、前連結会計年度の連結財政状態計算書の組替えを行っております。

この結果、前連結会計年度の連結財政状態計算書において、流動資産の「営業債権及びその他の債権」に表示していた1,500,020百万円は、「営業債権及びその他の債権」1,479,194百万円、「未収法人所得税等」20,825百万円として組み替えております。

##### (連結損益計算書)

前連結会計年度において、独立掲記していた「貸倒引当金繰入額（ ）又は戻入額」は、金額的重要性が乏しくなったため、当連結会計年度において「販売費及び一般管理費」に含めて表示しております。この表示方法の変更を反映させるため、前連結会計年度の連結損益計算書の組替えを行っております。

この結果、前連結会計年度の連結損益計算書において、「貸倒引当金繰入額( )又は戻入額」に表示していた580百万円及び「販売費及び一般管理費」に表示していた833,914百万円は、「販売費及び一般管理費」833,333百万円として組み替えております。

#### (連結キャッシュ・フロー計算書)

前連結会計年度において、「営業活動によるキャッシュ・フロー」の「その他」に含めて表示していた「有価証券評価損益(は益)」は、金額的に重要性が増したため、当連結会計年度において独立掲記しております。この表示方法の変更を反映させるため、前連結会計年度の連結キャッシュ・フロー計算書の組替えを行っております。

この結果、前連結会計年度の連結キャッシュ・フロー計算書において、「営業活動によるキャッシュ・フロー」の「その他」に表示していた11,743百万円は、「有価証券評価損益(は益)」270百万円及び「その他」12,014百万円として組み替えております。

### 3. 重要な会計方針

#### (1) 連結の基礎

##### 子会社

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

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

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

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

##### 関連会社及びジョイント・ベンチャー

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

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

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

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

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

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

#### 連結上消去される取引

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

### (2) 企業結合

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

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

繰延税金資産（又は繰延税金負債）及び従業員給付契約に関連する負債（又は資産）は、それぞれIAS第12号「法人所得税」及びIAS第19号「従業員給付」に従って認識し測定しております。

IFRS第5号「売却目的で保有する非流動資産及び非継続事業」に従って売却目的に分類される資産又は処分グループは、当該基準書に従って測定しております。

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

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

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

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

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

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

### (3) 外貨換算

#### 外貨建取引の換算

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

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

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

#### 在外営業活動体の換算

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

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

#### (4) 金融商品

##### デリバティブを除く金融資産

##### ( ) 当初認識及び測定

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

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

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

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

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

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

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

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

##### ( ) 事後測定

金融資産の当初認識後は、その分類に応じて以下のとおり測定しております。

##### (a) 償却原価で測定する金融資産

当初認識後、実効金利法による償却原価で測定しております。

##### (b) 損益を通じて公正価値で測定する金融資産

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

##### (c) その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産

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

##### ( ) 認識の中止

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

## 金融資産の減損

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

### 信用リスクの著しい増大の判定

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

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

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

### 予想信用損失アプローチ

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

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

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

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

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

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

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

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

( ) 当初認識及び測定

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

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

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

( ) 事後測定

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

(a) 償却原価で測定する金融負債

当初認識後、実効金利法による償却原価で測定しております。

(b) 損益を通じて公正価値で測定する金融負債

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

( ) 認識の中止

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

### デリバティブ及びヘッジ会計

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

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

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

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

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

( ) キャッシュ・フロー・ヘッジ

ヘッジ手段に係る利得及び損失のうちヘッジが有効である部分については、公正価値の変動額をその他の包括利益に認識し、ヘッジ対象のキャッシュ・フローが損益に影響を与えた時点でヘッジ対象とともに損益に認識しております。ヘッジ対象が非金融資産又は非金融負債の認識を生じさせるものである場合には、その他の資本の構成要素として認識されている金額は、その他の包括利益を通じて、非金融資産又は非金融負債の当初の帳簿価額の修正として処理しております。

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

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

( ) 在外営業活動体に対する純投資のヘッジ

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

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

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

( ) ヘッジ指定されていないデリバティブ

デリバティブの公正価値の変動は損益として認識しております。

金融商品の相殺

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

(5) 現金及び現金同等物

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

(6) 棚卸資産

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

(7) 有形固定資産（使用権資産を除く）

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

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

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

主要な有形固定資産の見積耐用年数は、以下のとおりであります。

・建物及び構築物 : 0～100年

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

(8) のれん及び無形資産

のれん

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

無形資産（使用権資産を除く）

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

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

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

無形資産はそれぞれの見積耐用年数にわたり定額法で償却しております。

主要な無形資産の見積耐用年数は、以下のとおりであります。

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

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

(9) リース

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、「15. のれん及び無形資産」をご参照ください。

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

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

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

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

## (11) 売却目的で保有する非流動資産

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

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

## (12) 従業員給付

## 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、事務所賃貸、ビルサービス、受託計算業務等の事業を行っております。

#### (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。企業結合以外の取引で、かつ会計上の損益及び課税所得のいずれにも影響を及ぼさない取引における資産又は負債の当初認識に係る差異については、繰延税金資産及び負債を認識しておりません。さらに、のれんの当初認識において生じる将来加算一時差異についても、繰延税金負債を認識しておりません。

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

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

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

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

(17) 資本

資本金及び資本剰余金

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

自己株式

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

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

非支配持分へ付与されたプット・オプション

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

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

(18) 1株当たり利益

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

(19) 株式報酬

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

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

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

(20) 調整後営業利益

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

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

一時的要因の例示：構造改革費用、減損、固定資産の売却損益など

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。

#### 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. 重要な会計方針 (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. 重要な会計方針 (14) 収益」）
- ・資金生成単位グループへののれんの配分（「15. のれん及び無形資産」）
- ・セール・アンド・リースバック取引について売手である借手から買手である貸手への資産の譲渡が売却に該当するか否か（「3. 重要な会計方針 (9) リース セール・アンド・リースバック取引」）

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

- ・有形固定資産、のれん及び無形資産（「14. 有形固定資産」、「15. のれん及び無形資産」）
- ・使用権資産（「16. リース取引」）
- ・金融商品（条件付対価及び株式買取債務を含む）の評価（「35. 金融商品」）
- ・確定給付制度債務の評価（「22. 退職後給付」）
- ・引当金（「21. 引当金」）
- ・繰延税金資産の回収可能性（「18. 法人所得税」）

#### 5. 未適用の新基準書

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

基準書	基準名	強制適用時期 (以降開始年度)	当社グループ 適用時期	新設・改訂の概要
IAS第1号	財務諸表の表示	2024年1月1日	2024年12月期	債務及び他の負債を流動又は非流動にどのように分類するのかを明確化
IAS第1号 IAS第8号	財務諸表の表示 会計方針、会計上の見積り の変更及び誤謬	2023年1月1日	2023年12月期	会計方針の開示を改善し、会計方針と会計上の見積りとの区別を明確化
IAS第12号	法人所得税	2023年1月1日	2023年12月期	単一の取引から生じた資産及び負債に係る繰延税金の会計処理を明確化
IFRS第16号	リース	2024年1月1日	2024年12月期	セール・アンド・リースバック取引を取引後にどのように会計処理するのかを説明する要求事項を追加

## 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、国内事業と海外事業に区分して管理をしております。

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

## (2) 報告セグメントに関する情報

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

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

セグメント間収益は市場実勢価格に基づいております。

前連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

(単位：百万円)

	国内事業	海外事業	計	消去/全社	連結
収益(注) 1	501,933	598,629	1,100,562	14,970	1,085,592
売上総利益(注) 2	415,915	560,978	976,893	316	976,577
セグメント利益(調整後営業利益)(注) 3	95,361	88,975	184,337	5,309	179,028
(調整項目)					
買収により生じた無形資産の償却	-	-	-	-	29,409
販売費及び一般管理費(注) 8	-	-	-	-	5,621
構造改革費用(注) 5	-	-	-	-	19,516
固定資産除売却益(注) 6	-	-	-	-	118,960
減損損失(注) 7	-	-	-	-	1,353
その他の収益	-	-	-	-	1,638
その他の費用	-	-	-	-	1,884
営業利益	-	-	-	-	241,841
持分法による投資利益	-	-	-	-	2,448
関連会社株式売却益	-	-	-	-	35
金融収益	-	-	-	-	4,749
金融費用	-	-	-	-	40,240
税引前利益	-	-	-	-	208,833
セグメント資産(注) 4	1,239,808	2,275,179	3,514,987	205,549	3,720,536
(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)	18,452	27,015	45,467	-	45,467
持分法で会計処理されている投資	55,915	507	56,423	-	56,423
資本的支出	8,381	12,655	21,036	-	21,036
使用権資産増加額	56,410	13,366	69,776	-	69,776

当連結会計年度(自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)

(単位:百万円)

	国内事業	海外事業	計	消去/全社	連結
収益(注) 1	530,133	714,948	1,245,082	1,198	1,243,883
売上総利益(注) 2	438,740	678,872	1,117,613	611	1,117,002
セグメント利益(調整後営業利益)(注) 3 (調整項目)	105,665	106,335	212,001	8,811	203,189
買収により生じた無形資産の償却	-	-	-	-	28,721
販売費及び一般管理費(注) 8	-	-	-	-	2,584
構造改革費用(注) 5	-	-	-	-	33,941
固定資産除売却益(注) 6	-	-	-	-	16,826
減損損失(注) 7	-	-	-	-	35,972
その他の収益	-	-	-	-	584
その他の費用	-	-	-	-	1,763
営業利益	-	-	-	-	117,617
持分法による投資利益	-	-	-	-	3,418
持分法で会計処理されている投資に係る 減損損失	-	-	-	-	5,950
関連会社株式売却益	-	-	-	-	600
段階取得に係る再測定による利益	-	-	-	-	5,467
金融収益	-	-	-	-	19,701
金融費用	-	-	-	-	39,947
税引前利益	-	-	-	-	100,908
セグメント資産(注) 4 (その他項目)	1,231,654	2,450,975	3,682,629	58,797	3,741,427
減価償却費及び償却費(買収により生じた無形 資産の償却を除く)	23,831	21,617	45,448	-	45,448
持分法で会計処理されている投資	47,302	212	47,515	-	47,515
資本的支出	11,386	7,140	18,526	-	18,526
使用権資産増加額	8,283	51,285	59,569	-	59,569

- (注) 1. 収益の「消去/全社」は、セグメント間取引の消去によるものであります。
2. 売上総利益の「消去/全社」は、セグメント間取引の消去によるものであります。
3. セグメント利益(調整後営業利益)の「消去/全社」は、持株会社に帰属する全社費用及びセグメント間取引の消去によるものであります。なお、持株会社に帰属する全社費用は、持株会社の人件費等でありませぬ。
4. セグメント資産の「消去/全社」は、持株会社に帰属する全社資産及びセグメント間取引の消去によるものであります。なお、持株会社に帰属する全社資産は、持株会社の資金(現金及び預金)及びグループ内向け貸付金等でありませぬ。
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国内事業12,765百万円及び海外事業6,750百万円、当連結会計年度においては国内事業6,870百万円及び海外事業27,070百万円でありませぬ。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海外事業482百万円、当連結会計年度においては国内事業922百万円及び海外事業7,395百万円含まれておりませぬ。
6. 前連結会計年度及び当連結会計年度の固定資産除売却益はすべて国内事業によるものであります。

7. 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すべて国内事業1,353百万円によるものであります。当連結会計年度においては国内事業1,155百万円及び海外事業34,817百万円であります。
8. 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 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
販売費及び一般管理費		
M&A関連コスト	787	980
株式報酬費用(注) 1	1,540	64
その他	3,293	1,538
合計	5,621	2,584

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

### (3) 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、事務所賃貸、ビルサービス、受託計算業務等を行っております。

製品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 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
広告業	992,856	1,135,685
情報サービス業	89,528	106,884
その他の事業	3,207	1,312
合計	1,085,592	1,243,883

### (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233,642百万円及び294,930百万円であります。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、無形資産及び投資不動産）

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
日本	124,762	171,106
海外（英国及び米国等）	907,768	959,925
合計	1,032,530	1,131,031

- (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666,032百万円及び160,125百万円、当連結会計年度においてそれぞれ726,467百万円及び143,945百万円含まれております。

(5) 主要な顧客に関する情報

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

7. 企業結合等関係

前連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

LiveAreaの取得

(1) 企業結合の内容

被取得事業の名称 「LiveArea」(「PFSweb, Inc.」の事業ユニットブランド)

取得した事業の内容 米国の広告エージェンシー

企業結合を行った主な理由

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

企業結合日 2021年8月27日

取得した議決権付資本持分の割合 100.0%

企業結合の法的形式 現金による株式の取得

(2) 連結損益計算書に含まれる取得した事業の業績の期間

2021年8月27日から2021年12月31日までの業績が含まれております。

(3) 取得した事業の取得原価及びその内訳

取得した事業の取得原価 27,435百万円

取得原価の内訳:

株式の対価(現金) 27,435百万円

(4) 取得関連費用の金額及びその表示科目

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

(5) 企業結合日における資産及び負債の公正価値、支払対価及びのれん

(単位：百万円)

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

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

2 . のれんは、期待される将来の超過収益力を反映しております。税務上損金算入を見込んでいる金額は15,560百万円であります。

(6) のれん以外の無形資産に配分された金額及びその内訳並びに償却期間

(単位：百万円)

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

(7) 企業結合によるキャッシュ・フローへの影響

取得原価の支払 27,435百万円  
企業結合日に受け入れた現金及び現金同等物 589百万円  
株式取得による支出 26,845百万円

(8) 取得した事業の収益及び利益

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

(プロフォーマ情報)

仮に、企業結合が前連結会計年度の開始日に行われたと仮定した場合、連結損益計算書における収益は1,095,665百万円、税引前利益は207,892百万円となります。

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

当連結会計年度(自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)

## 株式会社セプテーニ・ホールディングスの取得

## (1) 企業結合の内容

被取得事業の名称 「株式会社セプテーニ・ホールディングス」(以下セプテーニHD)

取得した事業の内容 デジタルマーケティング事業、メディアプラットフォーム事業

企業結合を行った主な理由

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

企業結合日 2022年1月4日

取得した議決権付資本持分の割合

企業結合日前に所有していた議決権比率 20.98%

企業結合日に追加取得した議決権比率 31.03%

取得後の議決権比率 52.01%

企業結合の法的形式

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

## (2) 連結損益計算書に含まれる取得した事業の業績の期間

2022年1月4日から2022年12月31日までの業績が含まれております。

## (3) 取得した事業の取得原価及び対価の種類ごとの内訳

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

- (注) 1. 取得日直前に保有していたセプテーニHDの資本持分を取得日における公正価値で再測定した結果、「段階取得に係る再測定による利益」が5,388百万円発生しております。
2. 追加取得したセプテーニHDの資本持分の公正価値にもとづき算定しております。
3. セプテーニHDの第三者割当による新規株式発行の引受けによる払込金額32,605百万円と電通デジタルの一部株式のセプテーニHDへの譲渡による受領額31,250百万円の差額の純支出額となります。

## (4) 取得関連費用の金額及びその表示科目

当該企業結合にかかる取得関連費用は143百万円であり、連結損益計算書の「販売費及び一般管理費」に計上しております。

(5) 企業結合日における資産及び負債の公正価値、支払対価及びのれん

(単位：百万円)

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

- (注) 1. 取得した営業債権及びその他の債権の公正価値は16,856百万円であり、契約上の未収金額の総額は16,879百万円であり、回収が見込まれない金額は23百万円であります。
2. 非支配持分は、支配獲得日における識別可能な被取得企業の純資産額の公正価値に、非支配株主に個別に帰属する部分を除き、企業結合後の持分比率を乗じて測定しております。
3. のれんは、期待される将来の超過収益力を反映しております。税務上損金算入を見込んでいる金額はありません。

(6) のれん以外の無形資産に配分された金額及びその内訳並びに償却期間

(単位：百万円)

種類	金額	償却期間(年)
顧客との関係	28,153	13

(7) 企業結合によるキャッシュ・フローへの影響

現金及び現金同等物による取得原価の支払	1,355 百万円
企業結合日に受け入れた現金及び現金同等物	18,744 百万円
株式取得による収入	17,389 百万円

(8) 取得した事業の収益及び利益

連結損益計算書に含まれるセプテーニHDの支配獲得日以降における被取得企業の収益は23,806百万円、当期利益は3,039百万円であります。

その他の企業結合

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

被取得企業の名称	設立地
Pexlify Limited	アイルランド
Extentia Information Technology	インド
Aware Services Pty Ltd	オーストラリア
イグニション・ポイント(株)	日本
(株)ディグ・イントゥ(現 (株)電通デジタルアンカー)	日本

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

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

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

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

連結損益計算書の段階取得に係る再測定による利益は、当社が支配獲得時に既に保有していた(株)電通デジタルアンカーに対する資本持分を支配獲得日の公正価値で再測定した結果、段階取得に係る再測定による利益79百万円を認識しております。

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

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

(単位：百万円)

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

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

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

上記金額は現時点での最善の見積りによる公正価値であるため、支配獲得日時点で存在していた事実や状況に関する追加的な情報が得られ評価される場合、支配獲得日から1年間は修正することがあります。また、のれん以外の無形資産(顧客との関係)に配分された金額は10,810百万円であります。

連結損益計算書に含まれる、支配獲得日以降における被取得企業の収益は8,784百万円、当期損失は58百万円であります。

(プロフォーマ情報)

仮に、企業結合が当連結会計年度の開始日に行われたと仮定した場合、連結損益計算書における収益は1,251,717百万円、当期利益は66,371百万円となります。

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

## 8. 現金及び現金同等物

現金及び現金同等物の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
現金及び預入期間が3ヶ月以内の銀行預金	723,541	603,740

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 - 百万円、当連結会計年度 39,105百万円）を相殺消去した後の金額であります。

## 9. 営業債権及びその他の債権

営業債権及びその他の債権の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
受取手形及び売掛金	1,471,586	1,497,687
その他	15,515	39,620
貸倒引当金	7,907	5,350
合計	1,479,194	1,531,957

連結財政状態計算書では、貸倒引当金控除後の金額で表示しております。

営業債権及びその他の債権は、償却原価で測定する金融資産に分類しております。

## 10. 棚卸資産

棚卸資産の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
仕掛品	18,661	247
その他	1,999	3,423
合計	20,661	3,670
うち、12ヶ月を超えて販売される予定の棚卸資産	4,015	

販売により費用として認識した棚卸資産の金額は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ60,918百万円及び70,236百万円であります。また、評価減により費用として認識した棚卸資産の金額は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ5,459百万円及び1,149百万円であります。なお、評価減の戻入は、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発生しておりません。

11. その他の金融資産

(1) その他の金融資産の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
デリバティブ資産	9,608	26,679
株式	145,237	93,580
債券	4,997	642
その他	76,523	76,253
貸倒引当金	10,954	10,037
合計	225,412	187,118
流動資産	19,455	18,731
非流動資産	205,956	168,386
合計	225,412	187,118

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、9,206百万円及び16,906百万円を損益を通じて公正価値で測定する金融資産に、23,760百万円及び18,405百万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 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
市場性のある銘柄 (注) 1	85,811	53,973
市場性のない銘柄 (注) 2	83,186	58,011
合計	168,998	111,985

(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 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
株式会社リクルートホールディングス	24,750	14,828
株式会社デジタルガレージ	16,153	10,742
株式会社TBSホールディングス	4,272	3,921
東宝株式会社	3,983	

2. 主な銘柄は、スポーツに関連するデジタルコンテンツの配信事業関連銘柄、球場運営業務関連銘柄、インターネットブラウザ関連銘柄であり、前連結会計年度末及び当連結会計年度末の公正価値はそれぞれ、37,035百万円及び6,512百万円、3,448百万円及び4,248百万円、-百万円及び8,895百万円であります。

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 2021年 1月 1日 至 2021年12月31日)

(単位：百万円)

公正価値	資本でその他の資本の構成要素として認識されていた累積損益
4,364	167

当連結会計年度(自 2022年 1月 1日 至 2022年12月31日)

(単位：百万円)

公正価値	資本でその他の資本の構成要素として認識されていた累積損益
25,710	18,127

資本でその他の資本の構成要素として認識されていた累積損益は、売却した場合及び公正価値が著しく下落した場合に利益剰余金に振り替えております。利益剰余金に振り替えた累積損益（税引後）は、前連結会計年度、当連結会計年度において、それぞれ4,275百万円、 23,355百万円であります。

## 12. その他の流動資産

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

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
12ヶ月を超えて損益への計上が予定される前渡金	5,130	

## 13. 売却目的で保有する非流動資産

売却目的で保有する非流動資産の内訳は、以下のとおりであります。

## 主要な資産の明細

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
売却目的で保有する非流動資産		
現金及び現金同等物	-	886
営業債権及びその他の債権	-	38,165
棚卸資産	-	7
未収法人所得税等	-	2
その他の金融資産(流動)	-	1,281
その他の流動資産	-	1,458
有形固定資産	2,050	16
持分法で会計処理されている投資	-	2,383
その他の金融資産(非流動)	11,008	13,003
合計	13,059	57,204
売却目的で保有する非流動資産に直接関連する負債		
営業債務及びその他の債務	-	27,666
社債及び借入金(流動)	-	4,730
その他の金融負債(流動)	-	796
その他の流動負債	-	1,142
その他の金融負債(非流動)	-	3,185
その他の非流動負債	-	128
繰延税金負債	-	90
合計	-	37,740

前連結会計年度末における売却目的で保有する非流動資産は、国内事業において当社が保有する株式、及び、当社及び連結子会社が保有する土地、建物及び構築物等の有形固定資産であります。

当連結会計年度末における売却目的で保有する非流動資産、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、海外事業セグメントに属するロシア事業に関する資産及び負債であります。上記に加え、当連結会計年度末における売却目的で保有する非流動資産には、国内事業において当社グループが保有する株式等が含まれております。

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

(単位：百万円)

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

当社グループは、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8月には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ことについて、同社と大枠で合意し、交渉を進めてきましたが、同年11月14日開催の取締役会において、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ことを決定し、当社グループは当該譲渡契約を締結いたしました。

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

## 14.有形固定資産

有形固定資産（使用権資産を除く）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 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

(単位：百万円)

	建物及び構築物	土地	その他	合計
期首残高	62,147	111,565	13,362	187,075
個別取得	4,504		4,736	9,240
企業結合による取得	0		147	147
売却又は処分(注)1	40,416	105,099	2,969	148,485
売却目的で保有する資産への振替	1,621	424	5	2,050
減価償却費	5,605		4,871	10,477
減損損失(注)3	245		26	272
在外営業活動体の換算差額	1,073	67	829	1,971
その他	263		214	478
期末残高	19,572	6,109	10,988	36,670

当連結会計年度(自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)

(単位：百万円)

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

(注)1. 主として、前連結会計年度において、電通本社ビルを含む汐留A街区不動産を譲渡したことによるものであります。詳細は、「16.リース取引(5)セール・アンド・リースバック取引」をご参照ください。

2. 詳細は、「13.売却目的で保有する非流動資産」をご参照ください。

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

有形固定資産（使用権資産を除く）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(2021年12月31日)				
取得原価	59,819	6,114	54,038	119,972
減価償却累計額及び減損損失累計額	40,247	4	43,050	83,302
帳簿価額	19,572	6,109	10,988	36,670
当連結会計年度(2022年12月31日)				
取得原価	56,456	2,565	56,637	115,659
減価償却累計額及び減損損失累計額	42,063	4	47,012	89,081
帳簿価額	14,392	2,560	9,625	26,577

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。

また、有形固定資産は自己所有の資産及び使用権資産から構成され、帳簿価額は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
自己所有の有形固定資産	36,670	26,577
使用権資産	137,010	142,280
帳簿価額	173,681	168,859

使用権資産の詳細は、「16.リース取引」をご参照ください。

15. のれん及び無形資産

(1) 増減表

のれん及び無形資産（使用権資産を除く）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 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

(単位：百万円)

	のれん	顧客との関係	ソフトウェア	その他	合計
期首残高	593,369	117,647	24,217	48,270	783,504
個別取得	-	-	7,231	76	7,307
企業結合による取得(注)1	14,985	8,816	11	730	24,543
売却又は処分	266	-	718	105	1,090
償却費	-	21,201	6,946	8,673	36,821
減損損失(注)3	193	-	946	2	1,142
在外営業活動体の換算差額	63,077	12,521	1,411	4,667	81,677
その他	222	60	151	76	54
期末残高	670,749	117,722	24,412	45,040	857,924

当連結会計年度(自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)

(単位：百万円)

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

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

2. 詳細は、「13. 売却目的で保有する非流動資産」をご参照ください。

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

のれん及び無形資産（使用権資産を除く）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(2021年12月31日)					
取得原価	884,304	296,468	126,408	130,716	1,437,897
償却累計額及び減損損失累計額	213,554	178,746	101,995	85,675	579,972
帳簿価額	670,749	117,722	24,412	45,040	857,924
当連結会計年度(2022年12月31日)					
取得原価	982,992	351,485	128,385	150,006	1,612,869
償却累計額及び減損損失累計額	233,236	215,863	101,895	100,871	651,867
帳簿価額	749,755	135,622	26,490	49,134	961,002

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。

また、無形資産は自己所有の資産及び使用権資産から構成されます。のれん及び無形資産の帳簿価額は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	合計
前連結会計年度(2021年12月31日)	
のれん及び自己所有の無形資産	857,924
使用権資産	824
帳簿価額	858,749
当連結会計年度(2022年12月31日)	
のれん及び自己所有の無形資産	961,002
使用権資産	1,097
帳簿価額	962,100

使用権資産の詳細は、「16.リース取引」をご参照ください。

## (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、いずれも海外事業セグメントにおけるEMEAの192,121百万円、Americasの482,887百万円、及びAPACの51,460百万円であります。なお、のれんのうち、前連結会計年度において重要なものはいずれも海外事業セグメントにおけるEMEAの181,000百万円、Americasの433,039百万円、及びAPACの51,993百万円であります。

のれん以外の無形資産のうち、重要なものは、海外事業セグメントの顧客との関係であり、当連結会計年度において、EMEAで48,130百万円、Americasで42,076百万円、APACで14,310百万円であります。なお、前連結会計年度における海外事業セグメントの顧客との関係はEMEAで57,442百万円、Americasで45,337百万円、APACで14,942百万円あります。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79,766百万円及び69,330百万円であり、当連結会計年度末における残存償却期間は8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海外事業セグメントに係るのれんの減損テストを行った結果、APACののれんが配分された資金生成単位グループにおいてのれんの減損損失9,262百万円を認識しました。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61,994百万円であります。

なお、前連結会計年度においては、直近の実績を踏まえた最新の事業計画を基に海外事業セグメントに係るのれんの減損テストを行った結果、海外事業セグメント全体及び各資金生成単位グループにおいて減損損失は認識されませんでした。

#### のれんの減損テストの概要

海外事業セグメントにおいては、EMEA、Americas、及びAPACという3つの資金生成単位グループに対してのれんを配分して、当該資金生成単位グループごとに減損テストを実施するとともに、未配分の全社資産及び全社費用を含む海外事業セグメント全体についても、その減損の要否を確認しております。回収可能価額は、経営陣により承認された翌連結会計年度の予算及びその後4ヶ年の業績予想を基礎とする使用価値に基づき算定しております。当該使用価値の算定に用いた主要な仮定及びインプットは次のとおりであります。

- ・オペレーティング・マージン：当連結会計年度におけるロシア事業の影響を排除した各地域の実績値（19.8%～22.3%）と概ね同水準と見積もっております。
- ・正味運転資本の見積り：過去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。
- ・売上総利益の中期成長率：中期経営計画を基礎として、当連結会計年度の実績及び翌連結会計年度の予算も踏まえ、翌連結会計年度以降4ヶ年の期間におけるキャッシュ・フローについて設定した売上総利益の中期成長率は3.0%～9.3%（前連結会計年度：3.0%）であります。
- ・継続成長率：5年を超える期間におけるキャッシュ・フローについて設定した継続成長率については海外事業セグメント全体において1.5%～2.0%（前連結会計年度：1.5%～2.0%）であります。
- ・割引率：海外事業セグメント全体に含まれる各資金生成単位グループ及び全社費用の使用価値の算定に使用した税引前の割引率は10.2%～16.1%（前連結会計年度：8.8%～11.3%）であります。
- ・全社費用の配賦率：各資金生成単位グループののれんの減損テストに際し、海外事業セグメントの全社費用は各資金生成単位グループに合理的かつ一貫した計算に基づき配賦しております。

#### 感応度分析

##### (APAC)

APACののれんが配分された資金生成単位グループについて、他のすべての変数が一定であると仮定した上で、主要な仮定が変更された場合の、当連結会計年度において認識したのれんの減損損失9,262百万円に加えて認識される減損損失の感応度分析は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	税引前の割引率の 100bps上昇	売上総利益の 中期成長率の100bps 下落	継続成長率の 100bps下落	オペレーティング・ マージンの 100bps下落
追加で認識される減損損失	2,798	2,230	3,221	8,608

(EMEA、Americas及び海外事業セグメント全体)

EMEAのれん及びAmericasのれんが配分された資金生成単位グループ、並びに海外事業セグメント全体については、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予測しております。

## 16. リース取引

## (1) リースに係る費用及びキャッシュ・フロー

リースに係る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 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
使用権資産の種類別の減価償却費		
建物及び構築物	26,809	27,431
ソフトウェア	244	224
その他	361	428
減価償却費計	27,414	28,084
使用権資産の減損損失(注)		7,284
リース債務に係る金利費用	3,463	4,760
短期リース及び少額資産のリースに係る費用	5,472	6,435
リースに係るキャッシュ・アウトフローの合計額	40,902	46,944

(注) 減損損失は、連結損益計算書の「構造改革費用」に計上しております。

## (2) 固定資産の帳簿価額に含まれる使用権資産

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

(単位：百万円)

	建物及び構築物	その他(有形固定資産)	ソフトウェア	合計
前連結会計年度(2021年12月31日)残高	133,645	3,365	824	137,836
当連結会計年度(2022年12月31日)残高	139,052	3,228	1,097	143,379

前連結会計年度及び当連結会計年度の使用権資産の増加額はそれぞれ69,776百万円、59,569百万円であります。

上記の当連結会計年度の使用権資産の増加額には、将来のサブリースを見込む、2019年11月に借手として契約した米国ニューヨークのオフィスビルリース契約に関する使用権資産48,465百万円が含まれております。当該使用権資産の当連結会計年度末の帳簿価額は、不利な不動産リース契約に関する引当金として計上されていた減損損失累計額控除後の24,688百万円となります。

当社グループは構造改革の一環として不動産の適正化を行っており、一部の不動産リース契約について、サブリースの活用を見込んでおります。これらのリース契約に関する使用権資産を含む資金生成単位の評価における回収可能価額の見積りについては、将来のサブリースの活用を見込んでいるものの、将来のサブリース収入を加味してもなお回収可能価額が帳簿価額に満たないと見込まれることから、IAS第36号「資産の減損」に基づき当該使用権資産を回収可能価額で連結財政状態計算書に計上し、帳簿価額に満たない額を減損損失として連結損益計算書に計上しております。当該回収可能価額は、基本サブリース料、リース期間におけるリース支払料の想定増加率、リースインセンティブ及びサブリース開始時期を含む空室期間に仮定を置いて算定しております。市場環境の変化や予測不能な事象の発生等により上記仮定の見直しが必要となった場合には、翌連結会計年度において使用権資産に係る追加の減損又は減損の戻入れが発生する可能性があります。仮にサブリースにより見込まれる収入の総額が10%減少した場合、使用権資産の減損損失が2,400百万円発生します。また、仮にサブリース開始時期が3カ月遅れた場合、使用権資産の減損損失が688百万円発生します。

## (3) リース債務

リース債務の満期分析については、「35. 金融商品 (4) 流動性リスク」に記載しております。

#### (4) リース活動の性質

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

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。

#### (5) セール・アンド・リースバック取引

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

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

譲渡及び賃借資産等の、主な内容は以下のとおりであります。

資産の内容及び所在地	譲渡益	帳簿価額	現況
<ul style="list-style-type: none"> <li>・所在地：東京都港区東新橋1丁目8番1号</li> <li>・土地：17,244㎡</li> <li>・敷地面積：17,244㎡</li> <li>・高さ：213.3m</li> <li>・階数：地上48階・地下5階</li> <li>・(ほか1棟)</li> </ul>	89,186百万円	177,137百万円	オフィス、商業・文化施設として利用

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

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

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

当連結会計年度において、重要なセール・アンド・リースバック取引は実施していません。

17. 持分法で会計処理されている投資

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

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
当期利益	2,448	3,418
その他の包括利益	116	185
当期包括利益	2,564	3,603

上記の他、前連結会計年度において、関連会社株式売却益35百万円を認識しております。又、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5,950百万円、関連会社株式売却益600百万円、及び段階取得に係る再測定による利益5,467百万円を認識しております。

一部の持分法適用先の損失について、その累計額が帳簿価額を超過しているため損失を認識しておりません。各年度の当該投資に対する損失の未認識額及び累積未認識額は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
損失の未認識額	251	176

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
損失の累積未認識額	437	406

18. 法人所得税

(1) 繰延税金資産及び繰延税金負債

繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
繰延税金資産		
退職給付に係る負債	29,929	27,095
未払費用	14,230	12,307
欠損金の繰越控除額	6,036	5,970
その他	37,269	51,493
繰延税金資産合計	87,465	96,867
繰延税金負債		
退職給付信託設定益	10,974	10,131
有価証券評価差額金	25,195	17,474
無形資産時価評価差額	51,902	53,034
その他	3,673	14,636
繰延税金負債合計	91,746	95,780
繰延税金資産（負債）の純額	4,281	1,087

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 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
繰延税金資産（負債）の純額		
期首残高	377	4,281
繰延法人所得税	1,202	13,472
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	3,260	7,003
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	2,591	4,636
確定給付型退職給付制度の再測定額	508	1,591
企業結合等に伴う繰延税金資産(負債)の増減等	106	4,146
期末残高	4,281	1,087

当社及び一部の国内子会社は、当連結会計年度においてグループ通算制度の承認申請を行い、翌連結会計年度からグループ通算制度が適用されることとなったため、当連結会計年度よりグループ通算制度の適用を前提として税効果会計を適用しております。

この結果、当連結会計年度において、「繰延税金資産」が10,913百万円増加し、「法人所得税費用」が9,627百万円減少し、「その他の包括利益」が1,286百万円増加しております。

繰延税金資産の認識にあたり、将来加算一時差異、将来課税所得計算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 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
将来減算一時差異	91,064	100,127
税務上の繰越欠損金	139,063	152,021

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 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
1年以内	1,630	1,794
2年以内	324	412
3年以内	1,423	3,945
4年以内	1,328	1,844
5年以内	3,052	6,609
5年超	24,552	27,196
失効期限の定めなし	106,751	110,218
合計	139,063	152,021

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等に対する投資に係る将来加算一時差異の合計額は、それぞれ157,929百万円及び190,205百万円であります。

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 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
当期法人所得税	95,182	48,455
繰延法人所得税	1,202	13,472

(3) 実効税率の調整

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

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

(単位：%)

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
法定実効税率	31.0	31.0
(調整)		
交際費等永久に損金に算入されない項目	0.2	1.2
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	0.1	0.5
条件付対価の変動	0.6	4.4
株式買取債務等の変動	0.0	0.7
持分法による投資利益	0.4	1.1
持分法で会計処理されている投資の減損損失		1.8
段階取得に係る再測定による損益		1.7
税率変更による期末繰延税金資産(負債)の減額修正	1.0	0.1
未認識の繰延税金資産の増減	17.1	5.6
のれん減損	0.0	6.0
在外子会社の税率差異	5.1	3.2
その他	0.7	3.2
税効果会計適用後の法人税等の負担率	45.0	34.7

19. 営業債務及びその他の債務

(1) 営業債務及びその他の債務の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
支払手形及び買掛金	1,397,281	1,470,374
その他	67,829	62,216
合計	1,465,110	1,532,591

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 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
その他の金融資産(流動資産)	54	870

(単位：百万円)

対応する債務	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
支払手形及び買掛金		5,441

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

## 20. 社債、借入金及びその他の金融負債

## (1) 金融負債の内訳

社債、借入金及びその他の金融負債の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)	返済期限・償還期限
デリバティブ負債	15,178	5,828	
株式買取債務	34,029	21,493	
1年内償還予定の社債(注)		34,983	
社債(注)	199,569	164,676	2025年～2030年
短期借入金	40,007	28,754	
1年内返済予定の長期借入金	53,060	32,052	
短期リース債務	33,928	33,482	
長期借入金	286,553	271,963	2024年～2030年
長期リース債務	158,154	190,678	2024年～2038年
その他(条件付対価等)	62,764	63,566	
合計	883,244	847,479	
流動負債	192,155	188,028	
非流動負債	691,089	659,451	
合計	883,244	847,479	

デリバティブ負債には、ヘッジ会計が適用されているものが含まれております。

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

借入金は償却原価で測定する金融負債に分類しております。当連結会計年度の短期借入金及び長期借入金(1年内返済予定を含む)の平均利率は、それぞれ6.74%及び2.37%であります。

条件付対価は被取得企業の業績に応じて算定され、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ最小でゼロから最大で220,523百万円及び最小でゼロから最大で122,844百万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、49,446百万円(前連結会計年度)、38,425百万円(当連結会計年度)については、損益を通じて公正価値で測定する金融負債に、それ以外については償却原価で測定する金融負債にそれぞれ分類しております。

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

(注) 社債の発行条件の要約は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

会社名	銘柄	発行年月日	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)	利率 (%)	担保	償還期限
㈱電通グループ	第1回無担保社債	2018年10月25日	34,964	34,983	0.110	なし	2023年10月25日
㈱電通グループ	第2回無担保社債	2018年10月25日	19,961	19,972	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	24,937	24,946	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	49,906	49,933	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	9,973	9,978	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	59,828	59,848	0.490	なし	2030年7月8日
合計			199,569	199,660			

(2) 財務活動から生じる負債の変動

前連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

(単位：百万円)

	期首残高	財務キャッ シュ・フロー による変動	非資金変動				期末残高
			新規発生	再測定による 変動	企業結合によ る増加	為替変動他 その他	
短期借入金	39,692	3,334				3,649	40,007
長期借入金 (注)1	345,636	34,370				28,347	339,613
リース債務 (注)1、4	109,539	31,967	105,613			8,898	192,082
株式買取債務 (注)1、2、 3	33,963	2,944		158		3,168	34,029
社債	199,478					90	199,569
合計	728,310	72,617	105,613	158		44,154	805,302

- (注) 1. 上記金額は、1年以内に返済予定の流動負債の金額を含んでおります。  
 2. 再測定による変動は、時の経過にともなう利息費用を含んでおります。  
 3. 上記財務キャッシュ・フローによる変動以外に、その他流動負債に振り替えられたマークル社株式買取債務の支払いが89,536百万円ございます。  
 4. 新規発生105,613百万円のうち88,633百万円は、電通本社ビルを含む汐留A街区不動産を譲渡したことによるものであります。詳細は「16.リース注記(5)セール・アンド・リースバック取引」をご参照ください。

当連結会計年度(自 2022年 1月 1日 至 2022年12月31日)

(単位：百万円)

	期首残高	財務キャッ シュ・フロー による変動	非資金変動				期末残高
			新規発生	再測定による 変動	企業結合によ る増加	為替変動他 その他	
短期借入金	40,007	5,832				5,420	28,754
長期借入金 (注) 1	339,613	55,181			2,804	16,780	304,016
リース債務 (注) 1、3	192,082	35,748	57,849		1,720	8,259	224,161
株式買取債務 (注) 1、2	34,029	6,317	6,324	2,223		10,319	21,493
社債(注) 1	199,569					90	199,660
合計	805,302	103,080	64,173	2,223	4,524	9,389	778,084

- (注) 1. 上記金額は、1年以内に返済予定の流動負債の金額を含んでおります。  
2. 再測定による変動は、時の経過にともなう利息費用を含んでおります。  
3. 新規発生57,849百万円のうち48,465百万円は、米国ニューヨークのオフィスビルリース契約に関する使用権資産の増加によるものです。詳細は「16. リース注記(2) 固定資産の帳簿価額に含まれる使用権資産」をご参照ください。

## 21. 引当金

引当金の内訳及び増減は、以下のとおりであります。

当連結会計年度(自 2022年 1月 1日 至 2022年12月31日)

(単位：百万円)

	資産除去引当金	受注損失引当金	構造改革引当金	その他の引当金	合計
期首残高	4,160	789	40,944	7,504	53,399
期中増加額	50	848	12,321	2,490	15,711
割引計算の期間利息費用	6				6
目的使用による減少	675	303	10,251	1,112	12,342
戻入による減少	384		2,093	1,180	3,657
在外営業活動体の換算差額	108		3,554	507	3,952
その他	67		22,650	100	22,482
期末残高	3,116	1,334	21,825	8,310	34,587
流動負債	353	1,334	5,573	5,438	12,700
非流動負債	2,763		16,251	2,872	21,887
合計	3,116	1,334	21,825	8,310	34,587

(1) 資産除去引当金

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

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

(2) 受注損失引当金

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

(3) 構造改革引当金

国内事業における構造改革引当金は、当連結会計年度10,585百万円であります。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8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。

海外事業における構造改革引当金は、当連結会計年度11,240百万円であります。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。なお、前連結会計年度において借手として契約しているがまだ開始していない不利な不動産リース契約については、当該不動産の将来のサブリース収入を加味してもなお損失が見込まれることから、IAS第37号に基づき、当該契約による現在の義務を、不利な不動産リース契約に関する引当金として計上しております。当連結会計年度において、借手として契約している不動産リース契約が開始され、使用権資産と相殺された結果、不利な不動産リース契約に関する引当金が23,480百万円減少しております。当該金額は、上記の表の「その他」に含まれております。詳細は、「16.リース取引(2) 固定資産の帳簿価額に含まれる使用権資産」をご参照ください。

## 22. 退職後給付

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

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

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

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

(1) 確定給付制度債務及び制度資産の調整表

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

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
積立型の確定給付制度債務	105,649	94,363
制度資産	94,613	89,242
小計	11,035	5,120
非積立型の確定給付制度債務	11,375	11,441
合計	22,411	16,562
連結財政状態計算書上の金額		
退職給付に係る負債	30,201	23,991
退職給付に係る資産	7,789	7,429
連結財政状態計算書に計上された負債と資産の純額	22,411	16,562

(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 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
期首残高	131,905	117,025
当期勤務費用 (注) 1	6,767	7,170
利息費用 (注) 1	510	486
数理計算上の差異 (注) 2	4,104	6,942
給付の支払額	17,245	12,143
過去勤務費用	-	204
在外営業活動体の換算差額	1,559	315
企業結合及び処分の影響額	2,367	76
その他	-	20
期末残高	117,025	105,805

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

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

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

(単位：年)

	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
加重平均デュレーション	9.2	9.8

(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 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
期首残高	105,328	94,613
利息収益	411	379
制度資産に係る収益(利息収益を除く)	4,717	42
事業主からの拠出額	1,414	839
給付の支払額	8,723	6,815
在外営業活動体の換算差額	899	182
期末残高	94,613	89,242

なお、当社グループは2023年12月期に126百万円の掛金を拠出する予定であります。

(4) 制度資産の主な内訳

制度資産合計に対する主な分類ごとの内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2021年12月31日)			当連結会計年度 (2022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	52,016	-	52,016	43,961	-	43,961
債券	3,691	88	3,780	2,799	39	2,838
生保一般勘定	-	2,224	2,224	-	3,116	3,116
その他	-	36,592	36,592	-	39,327	39,327
合計	55,707	38,906	94,613	46,760	42,482	89,242

(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59,032百万円、55,386百万円含まれております。また、株式及び債券は、前連結会計年度、当連結会計年度とも株式は主として国内、債券は主として海外に属するものであります。

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

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

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

(5) 数理計算上の仮定に関する事項

数理計算上の仮定の主要なものは、以下のとおりであります。

(単位：%)

	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
割引率	0.4	1.2

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

(単位：百万円)

	基礎率の変化	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
割引率	0.5%の上昇	4,828	4,288
	0.5%の低下	5,220	4,641

(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11,519百万円、13,498百万円であります。連結損益計算書の「原価」及び「販売費及び一般管理費」に計上しております。

23. 資本及びその他の資本項目

(1) 資本金

授權株式数

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

全額払込済みの発行済株式

発行済株式数の増減は、以下のとおりであります。

	発行済普通株式数 (株)
前々連結会計年度(2020年12月31日)	288,410,000
増減	
前連結会計年度(2021年12月31日)	288,410,000

	発行済普通株式数 (株)
前連結会計年度(2021年12月31日)	288,410,000
増減(注) 2	18,244,646
当連結会計年度(2022年12月31日)	270,165,354

(注) 1. 当社の発行する株式は、すべて権利内容に何ら限定のない無額面の普通株式であります。  
2. 当連結会計年度における発行済株式数の増減は、自己株式の消却による減少18,244,646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)
前連結会計年度(2021年12月31日)	14,773,421
増減(注) 1	8,983,142
当連結会計年度(注) 2 (2022年12月31日)	5,790,279

- (注) 1 . 当連結会計年度の増減内容は、取締役会決議による取得8,989,700株、譲渡制限付株式報酬契約に基づくマークル社退任者からの無償取得308,400株、単元未満株式の買取による増加1,504株、業績連動型株式報酬制度に係る信託からの株式売却による減少15,800株、業績連動型株式報酬制度に係る信託からの株式付与による減少22,300株、自己株式の消却による減少18,244,646株であります。
- 2 . 業績連動型株式報酬制度に係る信託E口が所有する当社株式が、当連結会計年度に1,041,900株含まれております。

自己株式の取得

前連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

当社は、2021年2月15日開催の取締役会決議による、会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定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	7,498,700株
株式の取得価額の総額	29,999百万円
取得期間	2021年7月1日～2021年12月6日
取得方法	東京証券取引所における市場買付

当連結会計年度(自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)

当社は、2022年2月14日開催の取締役会による、会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定及び当社の定款の定めに基づく自己株式の取得を、当連結会計年度に以下のとおり実施いたしました。

取得した株式の種類	当社普通株式
取得した株式の総数	8,989,700株
株式の取得価額の総額	39,999百万円
取得期間	2022年3月1日～2022年9月1日
取得方法	東京証券取引所における市場買付

自己株式の消却

当連結会計年度(自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)

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

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

(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。

(4) 非支配持分株主との取引

前連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

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

当連結会計年度(自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)

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

24. 配当金

(1) 配当金支払額

前連結会計年度(自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2021年2月15日 取締役会	普通株式	6,690	23.75	2020年12月31日	2021年3月5日
2021年8月11日 取締役会	普通株式	14,226	50.50	2021年6月30日	2021年9月9日

(注) 2021年2月15日開催の取締役会決議に基づく配当金の総額には、役員株式報酬信託に係る信託E口が所有する当社株式に対する配当金9百万円が含まれております。  
2021年8月11日開催の取締役会決議に基づく配当金の総額には、役員株式報酬信託に係る信託E口が所有する当社株式に対する配当金19百万円が含まれております。

当連結会計年度(自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2022年2月14日 取締役会	普通株式	18,359	67.00	2021年12月31日	2022年3月16日
2022年8月12日 取締役会	普通株式	18,726	70.25	2022年6月30日	2022年9月9日

(注) 2022年2月14日開催の取締役会決議に基づく配当金の総額には、役員株式報酬信託に係る信託E口が所有する当社株式に対する配当金25百万円が含まれております。  
2022年8月12日開催の取締役会決議に基づく配当金の総額には、役員株式報酬信託に係る信託E口が所有する当社株式に対する配当金24百万円が含まれております。

(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 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

決議	株式の種類	配当の原資	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2022年2月14日 取締役会	普通株式	利益剰余金	18,359	67.00	2021年 12月31日	2022年 3月16日

(注) 配当金の総額には、役員株式報酬信託に係る信託E口が所有する当社株式に対する配当金25百万円が含まれております。

当連結会計年度(自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)

決議	株式の種類	配当の原資	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2023年2月14日 取締役会	普通株式	利益剰余金	22,471	85.00	2022年 12月31日	2023年 3月16日

(注) 配当金の総額には、役員株式報酬信託に係る信託E口が所有する当社株式に対する配当金88百万円が含まれておりません。

## 25. 収益

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

## (1) 収益の分解

顧客との契約から認識した収益の分解は、以下のとおりであります。

前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日) (単位: 百万円)

	セグメント			内部取引調整	合計
	国内事業	海外事業	小計		
主要なサービス					
広告業	409,136	598,629	1,007,765	-	-
情報サービス業	88,955	-	88,955	-	-
その他の事業	3,841	-	3,841	-	-
合計	501,933	598,629	1,100,562	14,970	1,085,592
地域市場別内訳					
日本	501,933	-	501,933	-	-
EMEA (欧州・中東・アフリカ)	-	240,780	240,780	-	-
Americas (米州)	-	257,837	257,837	-	-
APAC (アジア太平洋)	-	100,011	100,011	-	-
合計	501,933	598,629	1,100,562	14,970	1,085,592

当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日) (単位: 百万円)

	セグメント			内部取引調整	合計
	国内事業	海外事業	小計		
主要なサービス					
広告業	421,126	714,948	1,136,075	-	-
情報サービス業	106,954	-	106,954	-	-
その他の事業	2,052	-	2,052	-	-
合計	530,133	714,948	1,245,082	1,198	1,243,883
地域市場別内訳					
日本	530,133	-	530,133	-	-
EMEA (欧州・中東・アフリカ)	-	275,411	275,411	-	-
Americas (米州)	-	324,013	324,013	-	-
APAC (アジア太平洋)	-	115,523	115,523	-	-
合計	530,133	714,948	1,245,082	1,198	1,243,883

(2) 契約残高

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

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2021年12月31日)		当連結会計年度 (2022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	1,242,600	1,474,909	1,474,909	1,506,360
受取手形及び売掛金	1,231,181	1,464,874	1,464,874	1,497,687
その他	11,418	10,034	10,034	8,673
契約資産	17,550	6,712	6,712	16,758
契約負債	69,623	82,465	82,465	72,099

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64,066百万円及び80,999百万円であります。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。

(3) 残存履行義務に配分した取引価格の算定

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
1年以内	6,847	4,060
1年超2年以内	2,214	3,545
2年超3年以内	2,111	2,964
3年超	6,494	6,154
合計	17,668	16,724

当社グループにおいて、履行義務が、当初の予想期間が1年以内の契約の一部でないものは権利ビジネスにかかる履行義務のみであり、IFRS15号121号(a)を適用し、個別の契約における履行義務が1年を超えると予想される（権利ビジネスにかかる）残存履行義務に配分した取引価格を集計して開示しております。また、顧客との契約からの対価の中に、取引価格に含まれていないものはございません。

(4) 顧客との契約の獲得又は履行のためのコストから認識した資産

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

26．販売費及び一般管理費

販売費及び一般管理費の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
従業員給付費用	579,504	663,854
減価償却費及び償却費	71,669	71,019
その他	182,159	215,894
合計	833,333	950,768

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1,735百万円及び1,741百万円含まれております。

27．従業員給付費用

従業員給付費用の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
給与、賞与及び手当	517,057	596,788
福利厚生費	73,034	86,069
退職給付費用	18,385	20,571
構造改革に伴う解雇給付	14,699	6,497
株式報酬費用(被買収企業に帰属するものを除く)	3,623	2,649
その他		41
合計	626,799	712,616

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

28. その他の収益

その他の収益の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
為替差益	681	2,967
収益分配金	3,694	6,801
受取賃貸料	1,631	12
その他	2,437	1,402
合計	8,445	11,184

29. その他の費用

その他の費用の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
長期前払費用償却	3,781	3,891
その他	4,156	2,821
合計	7,938	6,713

30. 金融収益及び金融費用

(1) 金融収益の内訳

各年度の金融収益の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
受取利息		
償却原価で測定する金融資産	1,876	3,656
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	1,275	1,279
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	270	11,413
株式買取債務に係る再測定額	158	2,223
保険配当金・運用益	417	404
為替差益(注) 1	151	299
その他	600	424
合計	4,749	19,701

(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。

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 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
期中に認識を中止した金融資産	2	136
決算日現在で保有している金融資産	1,272	1,143
合計	1,275	1,279

(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 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
支払利息		
償却原価で測定する金融負債	17,287	17,329
その他	103	4,873
条件付対価に係る公正価値変動額	20,451	14,386
その他(注) 1	2,398	3,356
合計	40,240	39,947

(注) 1. その他のうち、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ2,336百万円及び11百万円については、純損益を通じて公正価値で測定する金融資産から生じた金融費用であります。

31. その他の包括利益

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

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
在外営業活動体の換算差額		
当期発生額	29,210	39,694
組替調整額		
税効果調整前	29,210	39,694
税効果額		
在外営業活動体の換算差額	29,210	39,694
キャッシュ・フロー・ヘッジの 公正価値の変動額の有効部分		
当期発生額	5,836	37,042
組替調整額	15,019	3,709
税効果調整前	20,856	33,332
税効果額	3,260	7,003
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	17,595	26,329
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	2,364	45,340
税効果調整前	2,364	45,340
税効果額	2,591	4,636
その他の包括利益を通じて測定する 金融資産の公正価値の純変動	4,955	40,703
確定給付型退職給付制度の再測定額		
当期発生額	613	6,984
税効果調整前	613	6,984
税効果額	508	1,591
確定給付型退職給付制度の再測定額	104	5,393
持分法適用会社におけるその他の 包括利益に対する持分		
当期発生額	116	185
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	116	185

32. 1株当たり当期利益

(1) 基本的1株当たり当期利益及び希薄化後1株当たり当期利益

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
基本的1株当たり当期利益	388.79円	223.33円
希薄化後1株当たり当期利益	387.11円	221.96円

(2) 基本的1株当たり当期利益及び希薄化後1株当たり当期利益の算定上の基礎

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
基本的1株当たり当期利益及び 希薄化後1株当たり当期利益の計算に 使用する当期利益		
親会社の所有者に帰属する当期利益	108,389	59,847
親会社の普通株主に帰属しない金額		
基本的1株当たり当期利益の計算に 使用する当期利益	108,389	59,847
利益調整額		
関係会社の新株予約権	11	1
希薄化後1株当たり当期利益の計算に 使用する当期利益	108,378	59,846
基本的1株当たり当期利益及び 希薄化後1株当たり当期利益の計算に 使用する普通株式の加重平均株式数		
基本的1株当たり当期利益の計算に 使用する普通株式の加重平均株式数	278,786千株	267,974千株
希薄化性潜在普通株式の影響： 業績連動型株式報酬制度	1,183千株	1,652千株
希薄化後1株当たり当期利益の計算に 使用する普通株式の加重平均株式数	279,969千株	269,627千株

33. 重要な非資金取引

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

当連結会計年度において、米国ニューヨークのオフィスビルの賃借を開始しました。詳細は、「16.リース取引(2) 固定資産の帳簿価額に含まれる使用権資産」をご参照ください。

## 34. 株式に基づく報酬

## (1) 当社、株式会社電通及び株式会社電通コーポレートワンの業績連動型株式報酬制度

当社、株式会社電通及び株式会社電通コーポレートワンは、執行役員（取締役兼務執行役員を含みます。以下同じ。）に対する業績連動型株式報酬制度（以下、「本制度」といいます。）を導入しております。

本制度は、執行役員に対し、就任中の各連結会計年度における職務執行の対価として、当社、株式会社電通及び株式会社電通コーポレートワンの取締役会が定める役員株式給付規則に定める算定式に従って算定される数のユニットを付与し、ユニットの数は、ユニット付与した日が属する当該連結会計年度を初連結会計年度として連続する3連結会計年度を業績評価期間とし、以下の指標に応じて確定します。

2020年度以前付与分においては、算定に係る指標として、3事業年度における当社グループ連結売上総利益オーガニック成長率単純平均値を採用してきました。

2021年度付与分及び2022年度付与分においては、算定に係る指標として、以下のとおり、株主総利回り（TSR）及び当社グループの連結調整後営業利益を組み合わせ採用することとしております。

2021年度付与分及び2022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 ）
株主総利回り(TSR)	東証株価指数（TOPIX）	30%
	ピアグループ（ 2 ）における株主総利回り（TSR）の平均値	20%
当社グループ連結調整後営業利益	年平均成長率(CAGR)	50%

- 1 各指標の数値がいずれも目標値であった場合に業績連動型株式報酬（中長期賞与）を構成する金額の構成割合であります。
- 2 当社グループの競合会社として、WPP plc、Omnicom Group Inc.、Publicis Groupe S.A.、INTERPUBLIC GROUP OF COMPANIES, INC.、Accenture PLC及び株式会社博報堂DYホールディングスの6社をピアグループとして選出しております。

本制度は、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257百万円及び1,092百万円であり、当連結会計年度に認識された費用はそれぞれ439百万円及び562百万円であります。また、現金決済型株式報酬制度に関して、前連結会計年度末における負債残高は1,092百万円であり、当連結会計年度末における負債残高は1,556百万円であります。

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 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
	権利数(ユニット)	権利数(ユニット)
期首残高	184,956	303,974
付与	119,018	92,249
行使		69,875
失効		
期末残高	303,974	326,348
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。

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

当連結会計年度中に付与したユニットの公正価値は、1ユニットあたり4,769円であります。ユニットの公正価値は、当社株式の市場価値を以下の評価技法及び基礎数値に基づいて算定し、これに業績評価期間の指標に応じた調整を行い測定しております。

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022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	3,065円	4,910円
株価変動性(注)	40.2%	42.0%
権利確定期間	3.2年	3.2年
予想配当率	2.4%	2.6%
無リスク利率	0.1%	0.0%

(注) 満期までの期間に応じた過去の株価実績に基づき算定しております。

現金決済型株式報酬制度の概要は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
	権利数(ユニット)	権利数(ユニット)
期首残高	184,956	303,974
付与	119,018	92,249
行使		69,875
失効		
期末残高	303,974	326,348
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。

期中に付与したユニットの公正価値は、前連結会計年度及び当連結会計年度において、それぞれ1ユニットあたり5,303円及び3,793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 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022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	4,100円	4,145円
株価変動性(注)	45.9%	29.2%
予想残存期間	2.2年	2.2年
予想配当率	2.8%	3.4%
無リスク利率	0.1%	0.0%

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

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

当社は、前連結会計年度から、Dentsu International Limited(以下、DI社)のシニアエグゼクティブに対する業績連動型株式報酬制度(以下、「本制度」といいます。)を導入しております。

本制度では、DI社のシニアエグゼクティブに対し、就任中の各連結会計年度における職務執行の対価として、当社が定める算定式に従って算定される数のユニットを付与します。ユニットの数は、ユニットを付与した日が属する当該連結会計年度を初連結会計年度として連続する3連結会計年度を業績評価期間とし、当該期間の株主総利回り(TSR)及び当社グループの連結調整後営業利益に応じて確定します。

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

- 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。
- 当社グループの競合会社として、WPP plc、Omnicom Group Inc.、Publicis Groupe S.A.、INTERPUBLIC GROUP OF COMPANIES, INC.、Accenture PLC及び株式会社博報堂DYホールディングスの6社をピアグループとして選出しております。

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

本制度の持分決済型株式報酬制度に関して、前連結会計年度に認識された費用は682百万円、当連結会計年度に認識された費用は1,486百万円であります。

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 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
	権利数(ユニット)	権利数(ユニット)
期首残高		1,140,314
付与	1,265,835	1,078,859
失効	125,521	339,316
期末残高	1,140,314	1,879,857
期末行使可能残高		262,961

- (注) 1. 本制度において行使価格はありません。
2. 付与日は、前連結会計年度に付与したユニットは2021年5月10日、当連結会計年度に付与したユニットは2022年3月25日であります。
3. 本制度の加重平均残存期間は、前連結会計年度末は2.2年、当連結会計年度末は1.6年であります。

付与日のユニットの公正価値は、前連結会計年度に付与したユニットは1ユニットあたり2,099円、当連結会計年度に付与したユニットは1ユニットあたり3,492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 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022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	3,535円	4,910円
株価変動性(注)	41.2%	42.0%
権利確定期間	3.2年	3.2年
予想配当率	2.0%	2.6%
無リスク利率	0.1%	0.0%

(注) 満期までの期間に応じた過去の株価実績に基づき算定しております。

### (3) マークル社の主要経営陣に対する譲渡制限付株式報酬制度

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

本制度に関して、前連結会計年度に認識された費用は1,540百万円であり、当連結会計年度に認識された費用は64百万円であります。

譲渡制限付株式報酬制度の概要は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
	権利数(株)	権利数(株)
期首残高	2,581,200	2,304,100
付与		
失効	277,100	295,125
期末残高	2,304,100	2,008,975
期末行使可能残高	435,000	870,000

(注) 1. 付与日は、2020年4月17日であります。

2. 付与日の公正価値は、付与日の株価2,072円を使用しております。

## 35. 金融商品

## (1) 資本管理

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

資本管理に係る指標である各年度の資本（親会社の所有者に帰属する持分）・調整後ROE（親会社所有者帰属持分調整後当期利益率）の数値は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
資本(親会社の所有者に帰属する持分)	845,034	880,267
調整後ROE(%)	13.8	15.1

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

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
当期利益(親会社所有者帰属分)	108,389	59,847
(調整項目)		
営業利益に係る調整項目	62,813	85,572
条件付対価・株式買取債務の再評価損益	20,293	12,163
段階取得に係る再測定による利益		5,467
その他	35	551
上記に関連する税金費用による影響	43,957	19,926
上記に関連する非支配株主持分損益	588	2,702
調整後当期利益(親会社所有者帰属分)	109,203	130,037

(2) 金融商品に関するリスク管理の基本方針

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

なお、デリバティブ取引については、内部管理規定により、上記リスク回避・低減の目的の範囲内で行うこととしております。

(3) 信用リスク

信用リスク管理

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

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

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

信用リスクに対する最大エクスポージャー

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

保証債務に係る信用リスクの最大エクスポージャーは、「37.偶発負債」に記載される債務保証等の残高であります。

営業債権等の期日別分析

(単位：百万円)

	前連結会計年度(2021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	51,183			1,340,888	1,392,072
期日経過30日以内				88,075	88,075
期日経過30日超90日以内	-			35,366	35,366
期日経過90日超			2,849	17,289	20,138
合計	51,183		2,849	1,481,621	1,535,654

(単位：百万円)

	当連結会計年度(2022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	57,603			1,380,279	1,437,883
期日経過30日以内				72,432	72,432
期日経過30日超90日以内				37,204	37,204
期日経過90日超			2,489	28,881	31,370
合計	57,603		2,489	1,518,798	1,578,891

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 2021年1月1日 至 2021年12月31日)				
	12ヶ月の予想 信用損失	全期間にわたる予想信用損失			合計
		信用リスクが 当初認識以降 に著しく増大 した金融資産	信用減損して いる金融資産	顧客との契約 から生じた債 権及び契約資 産	
期首残高	456		697	16,936	18,090
期中増加額	13		2,479	123	2,615
期中減少額(目的使用)	4		196	2,168	2,370
期中減少額(戻入)	183		178	502	864
その他の増減	46		47	1,388	1,389
期末残高	235		2,849	15,777	18,861

(単位：百万円)

	当連結会計年度(自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)				
	12ヶ月の予想 信用損失	全期間にわたる予想信用損失			合計
		信用リスクが 当初認識以降 に著しく増大 した金融資産	信用減損して いる金融資産	顧客との契約 から生じた債 権及び契約資 産	
期首残高	235		2,849	15,777	18,861
期中増加額	195		538	1,665	2,400
期中減少額(目的使用)	19		37	3,107	3,164
期中減少額(戻入)	7		849	110	967
その他の増減	64		12	1,794	1,742
期末残高	467		2,489	12,430	15,387

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 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
契約上の未回収残高	760	354

(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(2021年12月31日)

(単位：百万円)

	帳簿価額	契約上の キャッ シュ・フ ロー	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
非デリバティブ金融負債								
営業債務及びその他の債務	1,465,110	1,465,110	1,465,110					
買収に伴う条件付対価等	49,446	49,446	36,536	9,310	3,600			
株式買取債務	34,029	34,029	19,719	3,355	5,999	1,325	17	3,611
借入金	379,620	393,767	98,939	34,715	145,009	39,705	75,393	2
社債	199,569	204,075	628	35,622	590	70,536	432	96,266
リース債務	192,082	204,878	36,562	29,837	24,710	21,854	19,944	71,968
小計	2,319,859	2,351,307	1,657,497	112,840	179,909	133,421	95,788	171,849
デリバティブ負債	15,178	15,178	363	1,527	715	8,293	558	3,719
合計	2,335,038	2,366,485	1,657,860	114,368	180,625	141,715	96,347	175,568

当連結会計年度(2022年12月31日)

(単位：百万円)

	帳簿価額	契約上の キャッ シュ・フ ロー	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
非デリバティブ金融負債								
営業債務及びその他の債務	1,532,591	1,532,591	1,532,591					
買収に伴う条件付対価等	38,425	38,425	32,113	6,311				
株式買取債務	21,493	21,493	13,707	2,789	564	1,097		3,333
借入金	332,770	356,251	73,303	150,889	51,920	80,137		
社債	199,660	203,446	35,622	590	70,536	432	10,418	85,847
リース債務	224,161	263,368	39,358	33,359	28,555	25,849	24,079	112,167
小計	2,349,101	2,415,577	1,726,696	193,940	151,577	107,516	34,497	201,349
デリバティブ負債	5,828	5,828	2,057	83	3,188	21	478	
合計	2,354,930	2,421,405	1,728,753	194,023	154,765	107,537	34,975	201,349

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、584,598百万円及び603,453百万円  
であります。

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

(5) 為替リスク

為替リスク管理

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

また、一定金額を上回る外貨建取引や為替の変動リスクのうち重要なものに対しては、内部管理規程により、先物為替予約や外貨建借入等を利用してヘッジすることとしております。

為替感応度分析

当社グループが各年度末において保有する金融商品において、他のすべての変数が一定であると仮定した上で、機能通貨（円）が米ドル又はユーロに対して10%増価した場合の税引後利益に与える影響は、以下のとおりであります。なお、機能通貨建ての金融商品、及び在外営業活動体の資産及び負債を円貨に換算する際の影響は含んでおりません。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
米ドル	423	229
ユーロ	167	40

(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 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
税引後利益	744	523

IBOR（銀行間調達金利指標）改革

当社グループは、ヘッジ取引において現在IBOR改革が行われているロンドン銀行間貸出金利（以下、LIBOR）の影響を受けます。英ポンドLIBOR及び日本円LIBORは2021年12月31日に廃止されましたが、これらを参照していたヘッジ対象及びヘッジ手段は、SONIA（ポンド翌日物平均金利）を参照する契約条件の変更を実施し、ヘッジ会計を継続しております。当社グループは、現在改革中の米ドルLIBORを参照する金利ベンチマークに対するヘッジ関係のエクスポージャーを引き続き保有しております。

2022年末以降に満期を迎える米ドルLIBORを参照したヘッジ手段の名目取引額は、2022年12月31日現在39,675百万円であります。これらのヘッジ手段は、LIBORの変動による変動金利での借入金による特定のキャッシュ・フローをヘッジする手段として指定されております。

当社グループはIBOR改革に伴う不確実性が終了するまで、改訂されたIAS第39号を引き続き適用します。IBOR改革から生じる不確実性は、代替的な金利指標が決定し、当該金利指標に基づくキャッシュ・フロー及び関連するスプレッド調整が確定するまで継続すると想定しております。

米ドルLIBORを参照するヘッジ対象及びヘッジ手段については、SOFR（担保付き翌日物資金調達金利）といった想定される代替的な金利指標へのスムーズな移行に取り組みます。

(7) ヘッジ会計

主なヘッジ手段の想定元本及び平均価格は次のとおりであります。

		前連結会計年度 (2021年12月31日)				
		内容	想定元本及び平均価格	1年以内	1年超 5年以内	5年超
キャッシュ・フ ロー・ヘッジ	金利リスク	金利 スワップ	想定元本(百万円)	30,000		
			固定金利の平均レート	0.86%		
			想定元本(百万米ドル)	200	300	
			固定金利の平均レート	2.14%	2.60%	
			想定元本(百万英ポンド)		650	
			固定金利の平均レート		1.68%	
	為替リスク	為替予約 (買建)	想定元本(百万米ドル)	126	326	186
			平均為替レート(円/米ドル)	87.58	101.08	95.40
			想定元本(百万英ポンド)	1		
			平均為替レート(円/英ポンド)	136.58		
			想定元本(百万ユーロ)	5	5	4
			平均為替レート(円/ユーロ)	131.67	115.94	114.26
通貨 スワップ (注)		想定元本(百万円)		117,189	88,517	
		平均為替レート(円/英ポンド)		142.57	129.38	

		当連結会計年度 (2022年12月31日)					
		内容	想定元本及び平均価格	1年以内	1年超 5年以内	5年超	
キャッシュ・フ ロー・ヘッジ	金利リスク	金利 スワップ	想定元本(百万円)	2,000			
			固定金利の平均レート	0.83%			
			想定元本(百万米ドル)		300		
			固定金利の平均レート		2.60%		
			想定元本(百万英ポンド)		650		
			固定金利の平均レート		1.68%		
	為替リスク	為替予約 (買建)	想定元本(百万米ドル)	120	335	86	
			平均為替レート(円/米ドル)	106.93	99.06	96.20	
			想定元本(百万英ポンド)	2	8		
			平均為替レート(円/英ポンド)	156.87	148.24		
			想定元本(百万ユーロ)	1	4	7	
			平均為替レート(円/ユーロ)	116.23	115.49	126.62	
		為替予約 (売建)		想定元本(百万米ドル)		31	
				平均為替レート(円/米ドル)		120.65	
		通貨 スワップ (注)		想定元本(百万円)	44,044	96,153	88,341
				平均為替レート(円/英ポンド)	151.71	142.96	130.20

(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 (2021年12月31日)		当連結会計年度 (2022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	947	1,779	12,256	1	(注)
為替リスク	8,175	13,176	13,699	5,404	(注)
合計 - キャッシュ・フロー・ヘッジ	9,122	14,955	25,955	5,405	
ヘッジ会計を適用している金融商品合計	9,122	14,955	25,955	5,405	

(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(2021年12月31日)

(単位：百万円)

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

当連結会計年度(2022年12月31日)

(単位：百万円)

	その他の包括利益 発生額	その他の包括利益 から非金融資産等 への組替調整額 (注)	その他の包括利益 から当期利益への 組替調整額	組替修正額の 連結損益計算書上 の主な表示科目
キャッシュ・フロー・ヘッジ				
金利リスク	14,739		114	金融費用
為替リスク	22,302	5,367	1,543	金融収益
合計 キャッシュ・フロー・ヘッジ	37,042	5,367	1,658	

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

キャッシュ・フロー・ヘッジについて、連結財政状態計算書上、その他の資本の構成要素に計上された金額の増減の内訳は次のとおりであります。

前連結会計年度(2021年12月31日)

(単位：百万円)

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

当連結会計年度(2022年12月31日)

(単位：百万円)

	キャッシュ・フロー・ヘッジ	
	金利リスク	為替リスク
期首残高	3,777	8,421
当期発生額	12,216	16,526
当期利益への組替調整額	84	1,202
非金融資産等への組替調整額		3,703
期末残高	16,078	22,446

(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 (2021年12月31日)		当連結会計年度 (2022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	339,613	340,578	304,016	299,380
社債	199,569	201,018	199,660	197,535

(注) 1年以内に返済予定の残高を含んでおります。

長期借入金の公正価値については、元利金の合計額を同様の新規借入を行った場合に想定される利率で割り引いて算定する方法によっております。

長期借入金の公正価値ヒエラルキーはレベル3に該当しております。

社債の公正価値については、市場価格に基づき算定する方法によっております。また、公正価値ヒエラルキーはレベル2に該当しております。

(9) 金融商品の公正価値ヒエラルキー

当初認識後に経常的に公正価値で測定する金融商品は、測定に使用したインプットの観察可能性及び重要性に応じて、公正価値ヒエラルキーの3つのレベルに分類しております。公正価値のヒエラルキーは以下のように定義しております。

レベル1： 活発な市場における公表価格により測定した公正価値測定

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

レベル3： 観察可能でないインプットを使用して測定した公正価値測定

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

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

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(2021年12月31日)

(単位：百万円)

	レベル1	レベル2	レベル3	合計
金融資産				
デリバティブ資産		9,608		9,608
株式	85,811		59,425	145,237
その他	1,863	3,092	28,011	32,967
合計	87,674	12,700	87,437	187,812
金融負債				
デリバティブ負債		15,178		15,178
株式買取債務			34,029	34,029
その他(主に条件付対価)			49,446	49,446
合計		15,178	83,475	98,653

当連結会計年度(2022年12月31日)

(単位：百万円)

	レベル1	レベル2	レベル3	合計
金融資産				
デリバティブ資産		26,679		26,679
株式	53,973		39,606	93,580
その他	488	3,395	31,427	35,311
合計	54,462	30,074	71,034	155,571
金融負債				
デリバティブ負債		5,828		5,828
株式買取債務			21,493	21,493
その他(主に条件付対価)			38,425	38,425
合計		5,828	59,918	65,746

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

株式及びその他（金融資産）のうち活発な市場が存在する銘柄の公正価値は市場価格に基づいて算定しているため、レベル1に分類しております。また、活発な市場が存在しない銘柄のうち、公正価値を観察可能な市場データを用いて算定した金額で評価した銘柄についてレベル2に分類し、公正価値を観察不能なインプットを用いて主としてインカム・アプローチ（Exitマルチプル法又は永久成長率法により永続価値を算定したDCF法）及びマーケット・アプローチ（類似企業比較法）で算定した金額で評価した銘柄についてレベル3に分類しております。

インカム・アプローチ（Exitマルチプル法により永続価値を算定したDCF法）において重要な観察不能なインプットは主として将来時点での収益水準及びExit倍率（企業価値/収益）並びに割引率であり、公正価値は将来時点での収益水準の上昇（低下）により増加（減少）、Exit倍率の上昇（低下）により増加（減少）、割引率の上昇（低下）により減少（増加）することとなります。使用したExit倍率（企業価値/収益）及び割引率は、前連結会計年度及び当連結会計年度においてそれぞれ4.6倍及び30%、2.6倍及び30%であります。

インカム・アプローチ（永久成長率法により永続価値を算定したDCF法）において重要な観察不能なインプットは主として割引率であり、公正価値は割引率の上昇（低下）により減少（増加）することとなります。使用した割引率は、前連結会計年度及び当連結会計年度においてそれぞれ6.9%及び6.7%であります。

マーケット・アプローチ（類似企業比較法）において重要な観察不能なインプットは主として企業価値/営業利益等の評価倍率であり、公正価値は当該評価倍率の上昇（低下）により増加（減少）することとなります。前連結会計年度及び当連結会計年度において使用した企業価値/営業利益の評価倍率は、それぞれ16.36～24.72倍及び9.01倍であります。

株式買取債務及びその他（金融負債）の公正価値等は、観察不能なインプットを用いて割引キャッシュ・フロー法で算定した金額で評価しているため、レベル3に分類しております。重要な観察不能なインプットは、主として将来時点における利益水準及び割引率であり、公正価値等は、利益水準の改善（悪化）により増加（減少）し、割引率の上昇（下落）により減少（増加）することとなります。利益水準が100bps改善もしくは悪化した場合には、公正価値等は、前連結会計年度においては730百万円増加もしくは963百万円減少、当連結会計年度においては111百万円増加もしくは126百万円減少することとなります。割引率が100bps上昇もしくは下落した場合には、公正価値等は、前連結会計年度においては522百万円減少もしくは543百万円増加、当連結会計年度においては281百万円減少もしくは294百万円増加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 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
期首残高	98,861	87,437
その他の包括利益 (注) 1	10,994	35,228
損益 (注) 2		10,897
購入又は取得	3,452	10,438
売却又は決済	1,127	1,422
その他	2,755	1,088
期末残高	87,437	71,034

(単位：百万円)

金融負債	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
期首残高	76,221	83,475
損益 (注) 2	20,293	12,163
購入	625	6,253
売却又は決済	22,499	43,001
その他	8,834	1,027
期末残高	83,475	59,918

- (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158百万円(金融収益)及び20,451百万円(金融費用)、当連結会計年度において13,120百万円(金融収益)及び14,386百万円(金融費用)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 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022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	117,340	146,871
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	74,535	127,761
連結財政状態計算書上に表示されている純額	42,805	19,110

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022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	74,535	127,761
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	74,535	127,761
連結財政状態計算書上に表示されている純額		

なお、強制可能なマスターネットティング契約又は類似の契約の対象であるが、金融資産と金融負債の相殺の要件の一部又は全部を満たさないため相殺していない金額に、重要性はありません。

## 36. 関連当事者

## (1) 関連当事者との取引

当社及び連結子会社は、関連会社から広告関連サービスを購入しており、また、広告出稿及び広告関連サービスを提供しております。関連会社との取引は、独立企業間価格を基礎として行っております。

前連結会計年度末及び当連結会計年度末における関連会社に対する債権債務の残高は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度末 (2021年12月31日)	当連結会計年度末 (2022年12月31日)
債権残高 合計	22,328	23,062
債務残高 合計	10,241	8,351

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 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
売上高 合計	82,412	92,233
売上原価 合計	37,712	30,989
販売費及び一般管理費 合計	5,349	4,179

## (2) 当社グループの取締役に対する報酬

当社グループの取締役に対する報酬は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当連結会計年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
報酬及び賞与	4,021	2,081
株式報酬	517	862
合計	4,538	2,943

## (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26社、持分法適用会社は3社減少しております。

## 37. 偶発負債

偶発負債は、以下のとおりであります。

## 債務保証等

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
従業員住宅資金等融資制度による保証債務	26	10
銀行借入等に対する債務保証	1,016	6,843
合計	1,042	6,854

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

## インドにおける偶発負債等について

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

これらの事案に関して、当該子会社に対して提供したと主張されている商品やサービスの対価として、当社グループは取引相手から5,599百万インドルピー（9,014百万円）の支払請求を受けております。

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

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

## 連結子会社の買収に伴う条件付対価に関する偶発負債等について

当連結会計年度において、当社グループは、海外事業拡大の一環として過年度に実施した連結子会社の買収に伴う条件付対価に関連し、被取得企業の売主より、当社グループが連結財政状態計算書に計上済の条件付対価額に加えて99百万ドル（13,200百万円）の支払請求を受けております。当該支払請求は、当社グループが条件付対価の算定の基礎となる業績にマイナスの影響を与える行為を行ったとの売主の主張に基づいております。

当社グループは、当社グループの当該行為は、買収契約上認められた行為であるとの見解を主張し、売主の主張に対して争う方針であります。買収契約に基づけば、金額に係る意見の不一致については売主及び当社グループの双方が、誠意をもって解決に努める必要がありますが、売主は、交渉による解決に至らなかった場合には、仲裁を求める意向を表明しております。

当該被取得企業の買収に伴う条件付対価は連結財政状態計算書の「その他の金融負債」（流動負債）に計上されておりますが、当連結会計年度において、計上済の条件付対価に重要な変動はなく、また、当該支払請求により追加で計上した負債もありません。当該請求に伴う財務上の影響額については、和解交渉の最新の状況に基づき、再評価してまいります。

#### 独占禁止法違反の疑いに係る偶発負債等について

当社グループが有する契約には、当社が一定の法規制に違反した場合、契約先がより高い価額で請求権を行使できる条項を含む場合があります。

当社は2023年2月28日に東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会におけるテストイベントの入札等事業に関して、独占禁止法違反の疑いで公正取引委員会から刑事告発され、東京地方検察庁により起訴されました。当社はこれら一連の事象は現時点では当該条項に抵触していないものと判断しておりますが、仮に今後当社に対する有罪判決、または公正取引委員会による行政処分が確定した場合には、契約先による当該請求権の行使が管轄裁判所に認められる可能性があります。

当該条項に基づく将来の支払債務の潜在的増加額は最大で14,672百万円であります。

#### 38. 重要な後発事象

##### (英国「タグ社」の買収)

当社は、2023年3月8日に、デジタルクリエイティブコンテンツの制作とマーケティングのパーソナライゼーション支援をグローバルに展開する英国のTag Worldwide Holdings Ltd(本社:英国 ロンドン、CEO: David Kassler)の株式100%を取得することにつき、同社の株式を保有するプライベート・エクイティファンドであるAdvent International社と合意しました。なお、本買収完了のためには、規制当局による独占禁止法上の承認を得ること、及びその他の諸条件を満たすことが要件とされており、現時点では2023年度下半期での完了を予定しております。

(2) 【その他】

当連結会計年度における四半期情報等

(累計期間)	第 1 四半期	第 2 四半期	第 3 四半期	当連結会計年度
収益 (百万円)	287,645	576,034	885,114	1,243,883
税引前四半期(当期)利益 (百万円)	41,924	70,577	89,427	100,908
親会社の所有者に帰属する四半期(当期)利益 (百万円)	23,903	42,483	58,415	59,847
基本的 1 株当たり四半期(当期)利益 (円)	87.48	156.59	217.01	223.33

(会計期間)	第 1 四半期	第 2 四半期	第 3 四半期	第 4 四半期
基本的 1 株当たり四半期利益 (円)	87.48	68.98	60.11	5.42

## 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 (2021年12月31日)	当事業年度 (2022年12月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	389,719	224,907
関係会社短期貸付金	26,200	115,624
前払費用	1 2,794	1 2,018
その他	1 8,038	1 31,404
貸倒引当金	3,317	615
流動資産合計	423,434	373,339
固定資産		
有形固定資産		
建物	2,736	2,574
構築物	0	
車両運搬具	3	6
工具、器具及び備品	746	624
土地	4,629	3,784
有形固定資産合計	8,116	6,990
無形固定資産		
ソフトウェア	294	370
その他	1	1
無形固定資産合計	295	371
投資その他の資産		
投資有価証券	3 121,641	3 92,267
関係会社株式	3 340,601	3 340,957
その他の関係会社有価証券	58,999	27,755
関係会社出資金	15,471	15,481
関係会社長期貸付金	200,580	180,950
繰延税金資産		2,423
その他	8,592	7,215
貸倒引当金	46	1,742
投資その他の資産合計	745,839	665,308
固定資産合計	754,252	672,670
資産合計	1,177,686	1,046,010

(単位：百万円)

	前事業年度 (2021年12月31日)	当事業年度 (2022年12月31日)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
短期借入金	1 178,145	1 191,297
1年内返済予定の長期借入金	30,000	30,000
1年内償還予定の社債		35,000
未払金	1 5,501	1 3,885
未払費用	1,243	1,947
未払法人税等	16,541	
役員賞与引当金	124	48
株式給付引当金	70	333
債務保証損失引当金		245
その他	1 4,321	1 147
流動負債合計	235,948	262,904
<b>固定負債</b>		
社債	200,000	165,000
長期借入金	31,500	1,500
株式給付引当金	1,595	3,016
繰延税金負債	6,981	
資産除去債務	863	863
再評価に係る繰延税金負債	1,092	844
その他	554	2,577
固定負債合計	242,587	173,802
負債合計	478,536	436,706
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	74,609	74,609
<b>資本剰余金</b>		
資本準備金	76,541	76,541
その他資本剰余金	5,449	
資本剰余金合計	81,991	76,541
<b>利益剰余金</b>		
利益準備金	722	722
<b>その他利益剰余金</b>		
別途積立金	420,500	420,500
繰越利益剰余金	129,609	23,288
利益剰余金合計	550,832	444,510
自己株式	64,031	25,106
株主資本合計	643,401	570,556
<b>評価・換算差額等</b>		
その他有価証券評価差額金	53,317	36,866
土地再評価差額金	2,431	1,880
評価・換算差額等合計	55,748	38,746
純資産合計	699,150	609,303
負債純資産合計	1,177,686	1,046,010

## 【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当事業年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
営業収益		
受取配当金	15,501	49,989
経営支援料	12,413	11,359
不動産賃貸料	6,982	302
営業収益合計	1 34,897	1 61,651
営業費用	1, 2 28,066	1, 2 28,101
営業利益	6,830	33,549
営業外収益		
受取利息及び配当金	1 2,144	1 2,535
投資組合出資利益	3,090	
その他	1 202	1 225
営業外収益合計	5,437	2,760
営業外費用		
支払利息	1 808	1 396
社債利息	628	629
投資組合運用損		754
その他	1 3,813	1 740
営業外費用合計	5,250	2,521
経常利益	7,017	33,788
特別利益		
投資有価証券売却益	627	16,764
固定資産売却益	3 167,263	1,536
その他	789	705
特別利益合計	168,679	19,005
特別損失		
関係会社出資金評価損		4 32,309
関係会社株式評価損	535	7,633
投資有価証券評価損	1,268	2,912
その他	2,184	684
特別損失合計	3,989	43,540
税引前当期純利益	171,708	9,254
法人税、住民税及び事業税	44,999	8,805
法人税等調整額	3,767	3,098
法人税等合計	48,767	5,707
当期純利益	122,940	3,547

【株主資本等変動計算書】

前事業年度(自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)

(単位：百万円)

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

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

当事業年度(自 2022年 1月 1日 至 2022年12月31日)

(単位：百万円)

	株主資本							
	資本金	資本剰余金			利益剰余金			
		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	5,449	81,991	722	420,500	129,609	550,832
当期変動額								
剰余金の配当							37,085	37,085
当期純利益							3,547	3,547
土地再評価差額金の取崩							551	551
自己株式の取得								
自己株式の処分			196	196				
自己株式の消却			5,646	5,646			73,334	73,334
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)								
当期変動額合計			5,449	5,449			106,321	106,321
当期末残高	74,609	76,541		76,541	722	420,500	23,288	444,510

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

【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	8年～50年
車両運搬具	5年
工具、器具及び備品	3年～20年

(2) 無形固定資産

定額法によっております。なお、ソフトウェア(自社利用分)については、社内における利用可能期間(5年)に基づく定額法によっております。

4 引当金の計上基準

(1) 貸倒引当金

営業債権等の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しております。

(2) 役員賞与引当金

役員賞与の支出に備えるため、支給見込額に基づき計上しております。

(3) 株式給付引当金

役員等に対する将来の給付に備えるため、役員株式給付規則等に基づき、役員等に割り当てられるユニットの見込数に応じた給付額を基礎として計上しております。

(4) 債務保証損失引当金

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

## 5 ヘッジ会計の方法

### (1) ヘッジ会計の方法

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

### (2) ヘッジ手段とヘッジ対象

ヘッジ手段 金利スワップ取引

ヘッジ対象 借入金に係る利息

### (3) ヘッジ方針

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

### (4) ヘッジの有効性評価の方法

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

## 6 収益及び費用の計上基準

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

## 7 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

## (重要な会計上の見積り)

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

## (関係会社投資の評価)

## 1 財務諸表に計上した金額

	(単位：百万円)	
	前事業年度 (2021年12月31日)	当事業年度 (2022年12月31日)
関係会社株式	340,601	340,957
その他の関係会社有価証券	58,999	27,755
関係会社出資金	15,471	15,481

上記のうち、関係会社株式340,957百万円には、海外事業を統括する非上場子会社Dentsu International Limited(以下、「DI社」)に対する投資198,090百万円が含まれております。また、その他の関係会社有価証券27,755百万円には、スポーツに関連するデジタルコンテンツの配信事業等をグローバルに展開している投資先への投資を目的に設立された特別目的会社である合同会社Global Sports Investments(以下、「GSI社」)に対する投資7,440百万円が含まれております。

## 2 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

非上場の子会社に対する投資等、市場価格のない株式等は取得価額をもって貸借対照表価額としておりますが、発行会社の財政状態の悪化により実質価額が著しく低下したときには、回復可能性が十分な証拠によって裏付けられる場合を除き、実質価額まで減損処理をしております。

## (1) DI社投資

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、また、超過収益力等を反映した実質価額は、事業価値から純有利子負債等を控除して算定しております。

当社は、DI社の事業価値の金額として、連結財務諸表上、同社の取得により計上したのれんの年次の減損テストで算出された使用価値の金額を用いております。のれんの減損テストにおける使用価値の見積りには、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記 15. のれん及び無形資産 (3) のれんの減損テスト」に記載のとおり、主要な仮定にはオペレーティング・マージン、正味運転資本、売上総利益の中期成長率、継続成長率、割引率及び全社費用の各資金生成単位グループへの配賦率が含まれます。

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

## (2) GSI社投資

当社は、GSI社投資の評価に当たり、GSI社が保有する非上場株式の時価評価を行い、当該時価評価に基づく評価差額等を加味して算定した1株当たりの純資産額で実質価額を算定しております。

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

その結果、GSI社投資については、実質価額が著しく低下し、将来の事業計画に基づいた短期間での実質価額の回復が見込まれないため、当事業年度において関係会社出資金評価損32,309百万円を計上しております。なお、GSI社の投資先企業の事業戦略の変更や市場環境の変化等により上記仮定の見直しが必要となった場合、又は、投資先企業が今後上場した場合における市場価格によっては、翌事業年度においても、GSI社投資の減損処理による損失が発生する可能性があります。

(会計方針の変更)

(収益認識に関する会計基準等の適用)

「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。以下「収益認識会計基準」という。)等を当事業年度の期首から適用し、約束した財又はサービスの支配が顧客に移転した時点で、当該財又はサービスと交換に受け取ると見込まれる金額で収益を認識することとしております。この結果、当事業年度の損益に与える影響はありません。

収益認識会計基準等の適用については、収益認識会計基準第84項ただし書きに定める経過的な取扱いに従っておりますが、当該会計基準の適用による当事業年度の損益及び期首利益剰余金に与える影響はありません。なお、当該会計基準の適用により、前事業年度において、営業収益に含めて表示してありました「受取配当金」、「経営支援料」、「不動産賃貸料」は当事業年度より独立掲記しております。

(時価の算定に関する会計基準等の適用)

「時価の算定に関する会計基準」(企業会計基準第30号 2019年7月4日。以下「時価算定会計基準」という。)等を当事業年度の期首から適用し、時価算定会計基準第19項及び「金融商品に関する会計基準」(企業会計基準第10号 2019年7月4日)第44-2項に定める経過的な取扱いに従って、時価算定会計基準等が定める新たな会計方針を、将来にわたって適用することとしております。これによる重要な影響はありません。

(表示方法の変更)

(損益計算書)

- 1 前事業年度において、独立掲記していた営業外費用の「貸倒引当金繰入額」(前事業年度3,102百万円)は、金額的重要性が乏しくなったため、当事業年度より営業外費用の「その他」に含めて表示しております。なお、当事業年度の「貸倒引当金繰入額」は96百万円であります。
- 2 前事業年度において、特別利益の「その他」に含めて表示してありました「投資有価証券売却益」(前事業年度627百万円)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。
- 3 前事業年度において、独立掲記していた特別損失の「構造改革費用」(前事業年度1,273百万円)、「投資有価証券売却損」(前事業年度815百万円)は、金額的重要性が乏しくなったため、当事業年度より特別損失の「その他」に含めて表示しております。なお、当事業年度の「構造改革費用」は338百万円、「投資有価証券売却損」は6百万円であります。

(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 (2021年12月31日)	当事業年度 (2022年12月31日)
短期金銭債権	8,005	7,944
短期金銭債務	180,992	194,174

2 偶発債務

前事業年度(2021年12月31日)

保証債務残高

(単位：百万円)

下記会社の銀行借入等に対する債務保証

Dentsu International Limited

及びDentsu International Treasury Limited

(運転資金に係る資金借入枠 500百万英ポンド)

77,620

アイプロスペクト・ジャパン(株)他計4社

738

計

78,358

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

当事業年度(2022年12月31日)

保証債務残高

(単位：百万円)

下記会社の銀行借入等に対する債務保証

Dentsu International Limited

及びDentsu International Treasury Limited

(運転資金に係る資金借入枠 500百万英ポンド)

80,000

アイプロスペクト・ジャパン(株)他計5社

7,022

計

87,022

独占禁止法違反の疑いに係る偶発債務等

当社が有する契約には、当社が一定の法規制に違反した場合、契約先がより高い価額で請求権を行使できる条項を含む場合があります。

当社は2023年2月28日に東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会におけるテストイベントの入札等事業に関して、独占禁止法違反の疑いで公正取引委員会から刑事告発され、東京地方検察庁により起訴されました。当社はこれら一連の事象は現時点では当該条項に抵触していないものと判断しておりますが、仮に今後当社に対する有罪判決、または公正取引委員会による行政処分が確定した場合には、契約先による当該請求権の行使が管轄裁判所に認められる可能性があります。

当該条項に基づく将来の支払債務の潜在的増加額は最大で14,672百万円であります。

3 消費貸借契約

前事業年度(2021年12月31日)

投資有価証券のうち151百万円及び関係会社株式のうち413百万円は有価証券の消費貸借契約による貸付を行っております。

当事業年度(2022年12月31日)

投資有価証券のうち174百万円及び関係会社株式のうち413百万円は有価証券の消費貸借契約による貸付を行っております。

## 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 (2021年12月31日)	当事業年度 (2022年12月31日)
貸出コミットメントの総額	77,710	47,186
貸出実行残高	8,605	7,618
差引額	69,104	39,567

(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 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当事業年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
営業収益	34,735	61,651
営業費用	11,730	22,220
営業取引以外の取引高	2,486	1,708

## 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 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	当事業年度 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
給料及び手当	5,401	4,911
業務委託費	8,880	9,760
株式給付引当金繰入額	779	2,587
借用料	1,220	3,863
雑費	1,513	3,830

## 3 固定資産売却益

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

## 4 関係会社出資金評価損

主として、Global Sports Investments社 への投資について、帳簿価額に対し実質価額が著しく低下したことにより計上したものであります。

(有価証券関係)

子会社株式及び関連会社株式  
前事業年度(2021年12月31日)

(単位：百万円)

区分	貸借対照表計上額	時価	差額
子会社株式	18,985	184,315	165,329
関連会社株式	10,119	16,567	6,448
計	29,105	200,882	171,777

当事業年度(2022年12月31日)

(単位：百万円)

区分	貸借対照表計上額	時価	差額
子会社株式	29,956	216,995	187,039
関連会社株式	2,851	4,837	1,985
計	32,807	221,833	189,025

(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 (2021年12月31日)	当事業年度 (2022年12月31日)
子会社株式	293,712	294,158
関連会社株式	17,784	13,991
計	311,496	308,149

## (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 (2021年12月31日)	当事業年度 (2022年12月31日)
繰延税金資産		
貸倒引当金	1,055	770
工具、器具及び備品	196	196
会社分割に伴う承継会社株式	15,500	15,500
未払費用	267	169
未払事業税	772	
有価証券等評価損	136,534	148,502
関係会社株式売却益		9,395
その他	713	1,724
繰延税金資産小計	155,040	176,258
評価性引当額	137,981	156,555
繰延税金資産合計	17,058	19,703
繰延税金負債		
その他有価証券評価差額金	22,966	16,420
その他	1,072	858
繰延税金負債合計	24,039	17,279
繰延税金資産(負債)の純額	6,981	2,423

また、再評価に係る繰延税金負債の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前事業年度 (2021年12月31日)	当事業年度 (2022年12月31日)
再評価に係る繰延税金負債	1,092	844

## 2 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

	前事業年度 (2021年12月31日)	当事業年度 (2022年12月31日)
法定実効税率	31.0%	31.0%
(調整)		
交際費等永久に損金に算入されない項目	0.4%	9.9%
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	2.9%	170.5%
評価性引当額の増減額	0.5%	196.7%
前期納付差額	0.1%	4.4%
その他	0.5%	1.0%
税効果会計適用後の法人税等の負担率	28.4%	61.7%

当社は、当事業年度中にグループ通算制度の承認申請を行い、翌事業年度からグループ通算制度が適用されることとなったため、当事業年度から「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」(企業会計基準委員会 実務対応報告第42号 2021年8月12日)を早期適用し、グループ通算制度の適用を前提として税効果会計を適用しております。

(表示方法の変更)

前事業年度まで「その他」に含めて表示しておりました「前期納付差額」は、重要性が増したため、当事業年度より独立別掲することとしました。この表示方法の変更を反映させるため、前事業年度の注記の組替えを行っております。

この結果、前事業年度の「その他」に表示しておりました 0.6%は、「前期納付差額」 0.1%、「その他」 0.5%として組み替えております。

(企業結合等関係)

「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1)連結財務諸表 連結財務諸表注記 7. 企業結合等関係」に同一の内容を記載しているため、注記を省略しております。

(収益認識関係)

顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報

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

(重要な後発事象)

(別途積立金の取り崩し)

当社は、2023年2月14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決議いたしました。

(1) 減少する剰余金の項目及びその額	別途積立金	100,000百万円
(2) 増加する剰余金の項目及びその額	繰越利益剰余金	100,000百万円
(3) 実施の目的	継続的な配当政策の実現を可能にするため	
(4) 効力発生日	2023年3月16日	

【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	5,177	27	282	186	4,922	2,347
構築物	29		29	0		
車両運搬具	33	10	16	4	26	20
工具、器具及び備品	5,322	12	15	134	5,319	4,694
土地	4,629 (3,524)		845 (798)		3,784 (2,725)	
有形固定資産計	15,191	50	1,189	325	14,053	7,062
無形固定資産						
ソフトウェア	307	141		66	449	79
その他	3				3	2
無形固定資産計	311	141		66	453	82

- (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	3,364	1,931	2,937	2,358
債務保証損失引当金		245		245
役員賞与引当金	124	48	124	48
株式給付引当金	1,666	2,917	1,233	3,349

(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】

当事業年度の開始日から有価証券報告書提出日までの間に、次の書類を提出しております。

(1) 有価証券報告書及びその添付書類並びに確認書

事業年度 第173期（自 2021年1月1日 至 2021年12月31日）2022年3月30日関東財務局長に提出

(2) 内部統制報告書

事業年度 第173期（自 2021年1月1日 至 2021年12月31日）2022年3月30日関東財務局長に提出

(3) 臨時報告書

金融商品取引法第24条の5第4項及び企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号の2の規定に基づくもの

2022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号の規定に基づくもの

2022年11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19号の規定に基づくもの

2022年11月14日関東財務局長に提出

(4) 四半期報告書及び確認書

第174期第1四半期（自 2022年1月1日 至 2022年3月31日）2022年5月16日関東財務局長に提出

第174期第2四半期（自 2022年4月1日 至 2022年6月30日）2022年8月12日関東財務局長に提出

第174期第3四半期（自 2022年7月1日 至 2022年9月30日）2022年11月14日関東財務局長に提出

(5) 自己株券買付状況報告書

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

(6) 訂正自己株券買付状況報告書

2022年11月11日関東財務局長に提出

(7) 有価証券届出書及びその添付書類

2022年11月14日関東財務局長に提出

(8) 訂正有価証券届出書及びその添付書類

2022年11月14日提出の有価証券届出書に係る訂正届出書

2022年11月15日関東財務局長に提出

(9) 訂正発行登録書(普通社債)

2022年4月1日、2022年11月14日関東財務局長に提出

## 第二部 【提出会社の保証会社等の情報】

該当事項はありません。

## 独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

2023年 3月30日

株式会社電通グループ  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人  
東京事務所

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 小 山 秀 明

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 丸 田 健 太 郎

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 江 澤 修 司

### < 財務諸表監査 >

#### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている株式会社電通グループの2022年1月1日から2022年12月31日までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結持分変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書及び連結財務諸表注記について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」第93条により規定された国際会計基準に準拠して、株式会社電通グループ及び連結子会社の2022年12月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

#### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結財務諸表監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

#### 監査上の主要な検討事項

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

海外事業ののれんの評価における回収可能価額の見積りの合理性	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>連結財務諸表注記「15.のれん及び無形資産」に記載のとおり、会社は当連結会計年度の連結財政状態計算書において、のれん749,755百万円（総資産の20%）を計上している。これには、海外事業セグメントにおけるEMEAで192,121百万円、Americasで482,887百万円及びAPACで51,460百万円ののれんが含まれている。</p> <p>会社は国際会計基準を適用しており、のれんについては、年に一度に加えて減損の兆候がある場合にはその都度、減損テストを実施している。のれんの減損テストにおける回収可能価額は、資産又は資金生成単位グループの処分コスト控除後の公正価値と使用価値のいずれか高い方を採用し、帳簿価額が回収可能価額を超過する場合には減損損失を認識する。また、のれんが配分された各資金生成単位グループの減損テストに追加して、未配分の全社資産及び全社費用を含む海外事業セグメント全体についても、減損テストを実施している。</p> <p>連結財務諸表注記「15.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において、海外事業セグメントに係るのれんの減損テストを行った結果、APACののれんが配分された資金生成単位グループにおいてのれんの減損損失9,262百万円を計上している。</p> <p>会社はAPACののれんが配分された資金生成単位グループの減損テストにおける回収可能価額を、経営陣により承認された翌連結会計年度の予算及びその後4ヶ年の業績予想を基礎とする使用価値に基づき算定している。</p> <p>経営陣が使用価値の算定に当たって基礎とした主要な仮定には、オペレーティング・マージン、正味運転資本、売上総利益の中期成長率、継続成長率、割引率及び全社費用の配賦率が含まれる。これらの仮定は過去の実績、経営陣により承認された事業計画等に基づく最善の見積りと判断により決定されているが、事業戦略の変更、市場環境の変化等により影響を受ける可能性があるため、不確実性を伴うものであり、経営陣による見積りと判断が使用価値の見積りに重要な影響を及ぼす。また、割引率の見積りにおけるインプットデータの選択等には、評価に関する高度な専門知識を必要とする。</p> <p>以上から、当監査法人は、海外事業ののれんの評価における回収可能価額の見積りの合理性が、当連結会計年度の連結財務諸表の監査において特に重要であり、「監査上の主要な検討事項」の一つに該当すると判断した。</p>	<p>当監査法人は、海外事業ののれんの評価における回収可能価額の見積りの合理性を評価するため、主として以下の監査手続を実施した。なお、以下の監査手続には、海外事業を統括する連結子会社であるDentsu International Limitedの監査人が実施した監査手続を含んでいる。当監査法人は、同監査人に監査手続の実施を指示し、監査手続の実施結果について報告を受け、十分かつ適切な監査証拠が入手されているかどうかについて評価した。</p> <p>経営陣が回収可能価額の算定に当たって基礎とした主要な仮定の適切性を評価するため、その根拠について経営陣及び事業計画の責任者に対して質問をした。</p> <p>のれんが配分された各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かどうか検討し、十分な余裕がないAPACののれんが配分された資金生成単位グループについて主に以下の手続を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・主要な仮定について、過年度の見積りと実績との比較により見積りの精度を評価した。また、感応度分析を行い、各仮定が減損テストに与える影響を理解した。</li> <li>・オペレーティング・マージンについて、過去の事業計画の達成状況及び差異要因を分析の上、経営陣及び事業計画責任者と討議し、当該差異要因が当該仮定に適切に加味されていることを確認した。</li> <li>・正味運転資本について、過去の月次推移分析と比較し、当該仮定の適切性を評価した。</li> <li>・売上総利益の中期成長率について、その合理性を確かめるために経営陣及び事業計画責任者と討議するとともに、過去の実績値の趨勢分析を実施した。</li> <li>・継続成長率について、外部の機関等が開示するデータとの照合により当該仮定の適切性を評価した。</li> <li>・割引率について、監査人が属するネットワークファームの評価の専門家を利用し、当該専門家が外部情報等に基づき独自に見積った割引率との比較により当該仮定の適切性を評価した。</li> <li>・全社費用の各資金生成単位グループへの配賦率について、全社費用の明細を入手し、各費用と資金生成単位グループレベルのキャッシュ・インフロー生成の関連に係る分析を通じ、当該仮定の適切性を評価した。</li> </ul>

監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>連結財務諸表注記「16. リース取引」に記載のとおり、会社は当連結会計年度の連結財政状態計算書において、使用権資産143,379百万円（総資産の3.8%）を計上している。これには、会社の構造改革の一環で不動産の適正化の対象となった、2019年11月に借手として契約した米国ニューヨークのオフィスビルのリース契約に関する使用権資産24,688百万円が含まれている。</p> <p>当該使用権資産を含む資金生成単位の評価における回収可能価額の見積りについては将来のサブリースの活用を見込んでいるが、将来のサブリース収入を加味してもなお回収可能価額が帳簿価額に満たないと見込まれることから、会社は、当該使用権資産を回収可能価額で連結財政状態計算書に計上し、帳簿価額に満たない額を減損損失として連結損益計算書に計上している。</p> <p>経営陣が使用権資産を含む資金生成単位の評価における回収可能価額の測定に当たって採用した主要な仮定には、基本サブリース料、リース期間におけるリース支払料の想定増加率、リースインセンティブ及び空室期間が含まれる。これらの仮定は決算日における不確実性を考慮しており、市場環境の変化や予測不能な事象の発生等により影響を受ける可能性があるため、経営陣による見積りと判断が会計上の見積りに重要な影響を及ぼす。</p> <p>以上から当監査法人は、当該オフィスビルのリース契約に係る使用権資産の回収可能価額の見積りの合理性が当連結会計年度の連結財務諸表において特に重要であり、「監査上の主要な検討事項」の一つに該当すると判断した。</p>	<p>当監査法人は、当該オフィスビルリース契約に係る使用権資産を含む資金生成単位の評価における回収可能価額の見積りの合理性を検討するため、主に以下の監査手続を実施した。</p> <p>当該使用権資産を含む資金生成単位の回収可能価額の見積りの合理性について、当監査法人は、連結子会社であるDentsu International Limitedの監査人に監査の実施を指示するとともに、以下を含む監査手続の実施結果の報告を受け、十分かつ適切な監査証拠が入手されているかどうかを評価した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・回収可能価額の算定に当たって採用された主要な仮定が適切かどうかについて評価するため、その根拠について、経営陣及び経営陣が利用した専門家に対して質問した。</li> <li>・主要な仮定である基本サブリース料、リース期間におけるリース支払料の想定増加率、リースインセンティブ及び空室期間について、入手可能な外部の調査機関の情報又は監査人が属するネットワークファーム不動産評価の専門家を利用し入手した市場データとの整合性を検証した。</li> </ul>

その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、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取締役の職務の執行を監視することにある。

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

#### 連結財務諸表に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、国際会計基準に準拠して連結財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結財務諸表を作成することが適切であるかどうかを評価し、国際会計基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

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

#### 連結財務諸表監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結財務諸表に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結財務諸表に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結財務諸表の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・連結財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として連結財務諸表を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結財務諸表の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結財務諸表の注記事項が適切でない場合は、連結財務諸表に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・連結財務諸表の表示及び注記事項が、国際会計基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結財務諸表の表示、構成及び内容、並びに連結財務諸表が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・連結財務諸表に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結財務諸表の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

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

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

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

## < 内部統制監査 >

### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、株式会社電通グループの2022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2022年12月31日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価結果について、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の監査の基準に準拠して内部統制監査を行った。財務報告に係る内部統制の監査の基準における当監査法人の責任は、「内部統制監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

### 内部統制報告書に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、財務報告に係る内部統制を整備及び運用し、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して内部統制報告書を作成し適正に表示することにある。

監査等委員会の責任は、財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況を監視、検証することにある。

なお、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

### 内部統制監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した内部統制監査に基づいて、内部統制報告書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、内部統制監査報告書において独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果について監査証拠を入手するための監査手続を実施する。内部統制監査の監査手続は、監査人の判断により、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に基づいて選択及び適用される。
- ・財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果について経営者が行った記載を含め、全体としての内部統制報告書の表示を検討する。
- ・内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、内部統制報告書の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した内部統制監査の範囲とその実施時期、内部統制監査の実施結果、識別した内部統制の開示すべき重要な不備、その是正結果、及び内部統制の監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

### 利害関係

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

以 上

- (注) 1 . 上記の監査報告書の原本は当社（有価証券報告書提出会社）が別途保管しております。  
2 . XBRLデータは監査の対象には含まれていません。

## 独立監査人の監査報告書

2023年3月30日

株式会社電通グループ  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人  
東京事務所

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 小山 秀明

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 丸田 健太郎

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 江澤 修司

### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている株式会社電通グループの2022年1月1日から2022年12月31日までの第174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2022年12月31日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

### 監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「財務諸表監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

### 監査上の主要な検討事項

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

Dentsu International Limited及びGlobal Sports Investmentsに対する投資評価の合理性	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>電通グループは、株式会社電通グループ（以下「会社」という）、連結子会社881社及び持分法適用会社89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340,957百万円、その他の関係会社有価証券27,755百万円及び関係会社出資金15,481百万円が計上されており、総資産の37%を占めている。また、財務諸表注記（重要な会計上の見積り）に記載のとおり、当該関係会社株式及びその他の関係会社有価証券の残高には、それぞれ以下が含まれている。</p> <p>会社の海外事業を統括する非上場子会社であるDentsu International Limited（以下「DI社」という。）に対する投資198,090百万円</p> <p>スポーツに関連するデジタルコンテンツの配信事業等をグローバルに展開する投資先への投資を目的に設立された特別目的会社である合同会社Global Sports Investments（以下「GSI社」という。）に対する投資7,440百万円</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>&lt;DI社に対する投資の評価の合理性&gt;</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。また、超過収益力等を反映した実質価額は、事業価値から純有利子負債等を控除して算定している。</p> <p>財務諸表注記（重要な会計上の見積り）に記載のとおり、会社は、DI社の取得により計上した連結財務諸表上ののれんの減損テストで算出された使用価値の金額を基礎として、DI社の事業価値の金額を算定している。経営者が使用価値の算定に当たって基礎とした主要な仮定には、オペレーティング・マージン、正味運転資本、売上総利益の中期成長率、継続成長率、割引率及び全社費用の各資金生成単位グループへの配賦率が含まれる（連結財務諸表に関する監査上の主要な検討事項「海外事業ののれんの評価における回収可能価額の見積りの合理性」参照）。これらの仮定は、事業戦略の変更、市場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</p>	<p>当監査法人は、DI社及びGSI社に対する投資の評価の合理性を検討するに当たり、主として以下の監査手続を実施した。</p> <p>&lt;DI社に対する投資の評価に関する対応&gt;</p> <p>連結財務諸表上ののれんとして計上されているDI社投資に含まれる超過収益力を評価するため、DI社投資の実質価額の算定に重要な影響を与える海外事業におけるのれんを含む資金生成単位グループの使用価値の見積りについて、連結財務諸表に関する監査上の主要な検討事項「海外事業ののれんの評価における回収可能価額の見積りの合理性」に記載の監査上の対応を実施した。</p> <p>&lt;GSI社に対する投資の評価に関する対応&gt;</p> <p>評価技法の選定、Exit倍率の基礎となる類似企業の選定及び割引率について、当監査法人が属する国内ネットワークファームの評価の専門家を利用して、それらの適切性を会計基準の定め及び一般的な評価の実務に照らして評価した。また、インプットデータと外部機関が公表している各種データとを照合し、インプットデータの合理性を評価した。</p> <p>永続価値の算定の基礎となる投資先の事業計画上の収益について、過去の事業計画の達成状況及び差異要因を分析し、収益予測の達成可能性を評価した。</p> <p>上場の時期等の仮定について、経営者への質問及び上場準備の進捗状況に関する資料の閲覧並びにGSI社の財務状況の評価を通じて経営者の判断の合理性を検証した。</p>

値の見積りに重要な影響を及ぼす。また、割引率の見積りにおけるインプットデータの選択及び純有利子負債等の調整項目の決定には高度な専門知識を必要とする。

< GSI社に対する投資の評価の合理性 >

会社は、GSI社投資の評価に当たり、GSI社が保有する非上場株式の時価評価を行い、当該時価評価に基づく評価差額等を加味して算定した1株当たり純資産額で実質価額を算定している。会社は当事業年度においてGSI社投資の実質価額が著しく低下し、将来の事業計画に基づいた短期間での実質価額の回復が見込まれないため、関係会社出資金評価損32,309百万円計上した。

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

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

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、監査等委員会の責任は、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取締役の職務の執行を監視することにある。

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

## 財務諸表に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業的前提に基づき財務諸表を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

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

## 財務諸表監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての財務諸表に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から財務諸表に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、財務諸表の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として財務諸表を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業的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。継続企業的前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において財務諸表の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する財務諸表の注記事項が適切でない場合は、財務諸表に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・財務諸表の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた財務諸表の表示、構成及び内容、並びに財務諸表が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

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

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

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

## 利害関係

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

以 上

- (注) 1 . 上記の監査報告書の原本は当社（有価証券報告書提出会社）が別途保管しております。
- 2 . XBRLデータは監査の対象には含まれていません。