

(証券コード：2433)  
2026年6月10日  
(電子提供措置の開始日2026年6月4日)

株主各位

東京都港区赤坂五丁目3番1号  
株式会社博報堂DYホールディングス  
代表取締役社長 西山泰央

## 第23期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第23期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本総会の招集に際しては電子提供措置をとっており、インターネット上の当社ウェブサイトに「第23期定時株主総会招集ご通知」及び「第23期定時株主総会その他の電子提供措置事項（交付書面省略事項）」として電子提供措置事項を掲載しております。

当社  
ウェブサイト

<https://www.hakuhodody-holdings.co.jp/ir/stock/meeting/>



電子提供措置事項は、上記ウェブサイトのほか、東京証券取引所（東証）のウェブサイトにも掲載しております。

東証  
ウェブサイト  
(東証上場会社  
情報サービス)

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>

※上記URLより次の手順でダウンロードいただけます。

①銘柄名(会社名)又は証券コード(2433)を入力し「検索」をクリック、②「基本情報」をクリック、③「縦覧書類/PR情報」タブを選択、④[株主総会招集通知/株主総会資料]欄の「情報を閲覧する場合はこちら」をクリック



なお、当日ご出席されない場合は、インターネットまたはご郵送により事前に議決権を行使することができますので、お手数ながら「株主総会参考書類」をご検討のうえ、2026年6月25日（木曜日）午後5時30分までに議決権を行使していただきますようお願い申し上げます。

また、本総会の模様につきましては、遠隔地からでもご覧いただけるライブ配信を実施いたします。ライブ配信では、議決権行使及びご質問の受付は行っておりません。

ご理解とご協力の程、お願い申し上げます。

敬 具

## 記

---

<b>1. 日 時</b>	2026年6月26日（金曜日） 午前10時
<b>2. 場 所</b>	東京都港区芝公園三丁目3番1号 東京プリンスホテル 2階「プロビデンスホール」 (末尾の会場ご案内図をご参照ください。)

---

### 3. 目的事項

#### 報告事項

第23期（2025年4月1日から2026年3月31日まで）  
事業報告、計算書類、連結計算書類並びに会計監査人及び  
監査役会の連結計算書類監査結果報告の件

#### 決議事項

- 第1号議案 剰余金の処分の件  
第2号議案 定款一部変更の件  
第3号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）  
10名選任の件  
第4号議案 監査等委員である取締役4名選任の件  
第5号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）の  
報酬等の額決定の件  
第6号議案 監査等委員である取締役の報酬等の額決定の件  
第7号議案 取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役  
を除く）に対する譲渡制限付株式の割当てのための  
報酬決定の件

■書面交付請求された株主様へご送付している書面には、法令及び当社定款第15条の規定に基づき、「その他の電子提供措置事項（交付書面省略事項）」に該当する次の事項は記載しておりませんので、当社ウェブサイト等をご参照ください。なお、監査役及び会計監査人は次の事項を含む監査対象書類を監査しております。

①事業報告に関する事項

【V.会計監査人の状況】及び【VI.業務の適正を確保するための体制及び運用状況の概要】

②連結計算書類に関する事項

「連結株主資本等変動計算書」及び「連結注記表」

③計算書類に関する事項

「株主資本等変動計算書」及び「個別注記表」

④監査報告に関する事項

「連結計算書類に係る会計監査人の監査報告」、「会計監査人の監査報告」及び「監査役会の監査報告」

■電子提供措置事項に修正が生じた場合は、掲載している当社ウェブサイト等に修正内容を掲載させていただきます。

---

#### 4. 本総会に関するご案内事項

- ・ 本総会は、省エネルギー及び節電への取り組みの一環として、軽装（クールビズ、ノーネクタイ）にて実施いたします。
- ・ お土産の配布及び株主様のお控室のご用意はございません。
- ・ 議事合理化の観点から、開催時間を短縮し、議場における説明を簡略化させていただく場合がございます。あらかじめご了承ください。
- ・ 本総会は、ライブ配信を行います。ご出席株主様の肖像権・プライバシー等に配慮し、会場後方からの撮影とし、可能な範囲においてご出席株主様の容姿が撮影されないようにいたしますが、やむを得ずご出席株主様が映り込んでしまう場合がございますので、あらかじめご了承くださいますようお願い申し上げます。
- ・ 今後、本総会当日までの状況変化とその対応につきましては、当社ウェブサイトよりお知らせいたします。

---

#### 5. 議決権行使に際してご了承ください事項

- ・ 議決権行使書の郵送による議決権行使において、議案に対する賛否の表示がない場合は、賛成の意思表示をされたものとして取り扱わせていただきます。
- ・ インターネットにより複数回、議決権を行使された場合は、最後のものを有効な議決権の行使として取り扱わせていただきます。
- ・ インターネットにより議決権を行使された場合は、議決権行使書をご返送いただいた場合でも、インターネットによるものを有効な議決権の行使として取り扱わせていただきます。

以 上

---

## 議決権行使についてのご案内

議決権の行使方法は、以下の方法がございます。株主総会参考書類をご参照のうえ、可能な限り、インターネットまたはご郵送によって、事前に議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。



### インターネット

#### ■議決権行使コード・パスワード入力による方法

議決権行使ウェブサイトへアクセスいただき、同封の議決権行使書用紙右片の裏面に記載された議決権行使コード及びパスワードをご利用いただき、画面の案内に従って各議案の賛否をご入力ください。なお、セキュリティ確保のため、初回ログインの際にパスワードを変更していただく必要があります。

#### ■スマート行使（QRコード\*の読み取り）による方法

同封の議決権行使書用紙右片に記載のQRコードをスマートフォン等にて読み取り、画面の案内に従って各議案の賛否をご入力ください。

なお、スマート行使による議決権行使は1回に限らせていただきます。議決権行使後に賛否を修正される場合は、左記に記載の「議決権行使コード・パスワード入力による方法」により再度ご行使いただく必要があります。

※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

#### 議決権行使ウェブサイト

<https://soukai.mizuho-tb.co.jp/>



#### 行使期限

2026年6月25日（木曜日）午後5時30分までに入力

インターネットによる  
議決権行使に関する  
お問い合わせ先

みずほ信託銀行 証券代行部 インターネットヘルプダイヤル  
電話 0120-768-524（フリーダイヤル）  
受付時間 9:00～21:00（年末年始を除く）



### ご郵送

同封の議決権行使書用紙に各議案に対する賛否をご表示いただき、ご返送ください。

#### 行使期限

2026年6月25日（木曜日）午後5時30分までに到着



### 株主総会へのご出席

当日ご出席される場合は、同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。また、本招集ご通知をご持参くださいますようお願い申し上げます。

#### 開催日時

2026年6月26日（金曜日）午前10時

## ライブ配信のご案内

本総会につきましては、多くの株主の皆様には株主総会の模様をご覧いただくために、インターネットによるライブ配信を行います。

ライブ配信をご視聴いただくことは、会社法上、株主総会への出席とは認められず、議決権行使やご質問等はお受けできませんので、書面またはインターネットにより事前に議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。

配信日時	2026年6月26日（金曜日）午前10時～株主総会終了時まで			
ライブ配信サイト	<a href="https://hakuholdody-holdings.premium-yutaiclub.jp">https://hakuholdody-holdings.premium-yutaiclub.jp</a>			
ログイン方法	上記のライブ配信サイトにアクセスの上、ログイン画面にて、 ①株主番号、②郵便番号をご入力ください。 (①②は議決権行使書を投函する前に必ずお手元にお控えください)			
推奨動作環境	下記ブラウザ、オペレーティングシステムでの視聴を推奨しております。 下記環境であれば、国内・海外問わず、アクセス可能です。			
	【ブラウザ】		【オペレーティングシステム】	
	ブラウザ	バージョン	オペレーティングシステム	バージョン
	Chrome	145以降	Windows	10.13以降
	Microsoft Edge	144以降	MacOS	11(Big Sur)以降
Firefox	147以降	Android	8.0(Oreo)以降	
Safari	26.2以降	iOS/iPadOS	16.0以降	
1Mbps以上の安定した通信スピードが必要です。 高画質の動画をストリームするには5Mbps以上の高速専用インターネットプランの使用を推奨します。				

※通信回線の環境等によりライブ配信が切断される可能性があります。当社では中断により生じた株主様への不利益に対する責任は負いかねますので、ご了承くださいますようお願い申し上げます。

※ライブ配信をご視聴いただくための通信料につきましては、株主様にてご負担くださいますようお願い申し上げます。

ライブ配信に関する  
お問い合わせ先

電 話 0120-980-965（フリーダイヤル）  
受付時間 9:00～17:00（土・日・祝休日を除く）

## 株主総会参考書類

### 議案及び参考事項

#### 第1号議案 剰余金の処分の件

当社は、株主の皆様の利益を重要な経営課題と位置付けており、剰余金の配当につきましては、安定した配当を継続して実施することを基本としながら、資金需要の状況、業績の動向及び企業競争力強化のための内部留保の充実等を総合的に勘案の上、決定していく方針を採っております。

この方針に基づいて、当期末の1株当たりの配当金は、当期の業績及び今後の事業環境等を総合的に勘案し、1株につき16円とさせていただきますと存じます。これにより、年間では、昨年12月に既に実施済みの中間配当金16円と合わせて1株につき32円となり、前期と同額となります。

(1) 配当財産の種類  
金銭

(2) 株主に対する配当財産の割当に関する事項及びその総額  
当社普通株式1株につき金16円 総額 5,744,512,640円

(3) 剰余金の配当が効力を生じる日  
2026年6月29日

## 第2号議案 定款一部変更の件

### 1. 変更の理由

- (1) 監査・監督機能の強化及び意思決定の迅速化を実現するため、監査等委員会設置会社に移行することといたしたく、監査等委員である取締役及び監査等委員会に関する規定の新設並びに監査役及び監査役会に関する規定の削除等の変更を行うものであります。
- (2) 公告閲覧の利便性及び公告手続きの合理化を図るため、当社の公告方法を日本経済新聞から電子公告に変更するとともに、やむを得ない事由により電子公告することができない場合の措置を定めるため、現行定款第5条（公告方法）の内容を変更するものであります。
- (3) 取締役会の招集権者及び議長をあらかじめ定款で定めず、取締役会において選定することにより、取締役会の運営に柔軟性を持たせるため、現行定款第23条（取締役会の招集権者および議長）を変更するものであります。
- (4) 上記条文の新設、変更及び削除に伴う条数の変更、字句の修正その他所要の変更を行うものであります。

### 2. 変更の内容

変更の内容は、次のとおりであります。なお、本定款変更の効力は、本総会の終結の時をもって生じることといたしたいと存じます。

(下線は変更部分を示しております。)

現行定款	変更案
第1章 総則	第1章 総則
第1条～第3条 条文省略	第1条～第3条 現行どおり
(機関)	(機関)
第4条 当社は、株主総会および取締役のほか、次の機関を置く。 (1)取締役会 (2)監査役 (3)監査役会 (4)会計監査人	第4条 当社は、株主総会および取締役のほか、次の機関を置く。 (1)取締役会 (2)監査等委員会 (削除) (3)会計監査人
(公告方法)	(公告方法)
第5条 当社の公告方法は、 <u>日本経済新聞に掲載する方法とする。</u>	第5条 当社の公告方法は、 <u>電子公告とする。ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載して行う。</u>
第2章 株式	第2章 株式
第6条～第11条 条文省略	第6条～第11条 現行どおり

現行定款	変更案
<p style="text-align: center;">第3章 株主総会</p>	<p style="text-align: center;">第3章 株主総会</p>
<p>第12条～第17条</p> <p style="text-align: center;">条文省略</p>	<p>第12条～第17条</p> <p style="text-align: center;">現行どおり</p>
<p>(議事録)</p> <p>第18条 株主総会における議事の経過の要領およびその結果ならびにその他法令に定める事項については、これを議事録または記録する。</p>	<p>(議事録)</p> <p>第18条 株主総会における議事の経過の要領およびその結果ならびにその他法令に定める事項については、これを議事録に記載または記録する。</p>
<p style="text-align: center;">第4章 取締役および取締役会</p>	<p style="text-align: center;">第4章 取締役および取締役会</p>
<p>(員数)</p> <p>第19条 当社の取締役は、<u>14</u>名以内とする。</p>	<p>(員数)</p> <p>第19条 当社の取締役は、<u>15</u>名以内とする。</p>
<p>(新設)</p>	<p>② <u>前項の取締役のうち監査等委員である取締役は5名以内とする。</u></p>
<p>(選任)</p> <p>第20条 取締役は、株主総会において選任する。</p>	<p>(選任)</p> <p>第20条 取締役は、監査等委員である取締役とそれ以外の取締役とを区別して、株主総会において選任する。</p>
<p>② 取締役の選任決議は、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をもって行う。</p>	<p>② 取締役の選任決議は、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をもって行う。</p>
<p>③ 取締役の選任決議は、累積投票によらないものとする。</p>	<p>③ 取締役の選任決議は、累積投票によらないものとする。</p>
<p>(新設)</p>	<p>④ <u>監査等委員である取締役の補欠者の予選の効力は、当該決議後2年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の開始の時までとする。</u></p>
<p>(任期)</p> <p>第21条 取締役の任期は、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとする。</p>	<p>(任期)</p> <p>第21条 取締役(監査等委員であるものを除く。)の任期は、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとする。</p>
<p>(新設)</p>	<p>② <u>監査等委員である取締役の任期は、選任後2年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとする。</u></p>
<p>(新設)</p>	<p>③ <u>任期の満了前に退任した監査等委員である取締役の補欠として選任された監査等委員である取締役の任期は、退任した監査等委員である取締役の任期の満了する時までとする。</u></p>

現行定款	変更案
<p>(代表取締役および役付取締役)</p> <p>第22条 取締役会は、その決議によって代表取締役を選定する。</p> <p>② 取締役会は、その決議によって取締役会長、取締役社長各1名、取締役相談役、取締役副会長、取締役副社長、専務取締役、常務取締役各若干名を定めることができる。</p>	<p>(代表取締役および役付取締役)</p> <p>第22条 取締役会は、その決議によって取締役(監査等委員であるものを除く。)の中から代表取締役を選定する。</p> <p>② 取締役会は、その決議によって取締役(監査等委員であるものを除く。)の中から取締役会長、取締役社長各1名、取締役相談役、取締役副会長、取締役副社長、専務取締役、常務取締役各若干名を定めることができる。</p>
<p>(取締役会の招集権者および議長)</p> <p>第23条 取締役会は、法令に別段の定めがある場合を除き、<u>取締役会長</u>がこれを招集し、議長となる。</p> <p>② <u>取締役会長</u>に欠員または事故があるときは、<u>取締役社長</u>が、<u>取締役社長に事故</u>があるときは、取締役会においてあらかじめ定めた順序に従い、他の取締役が取締役会を招集し、議長となる。</p>	<p>(取締役会の招集権者および議長)</p> <p>第23条 取締役会は、法令に別段の定めがある場合を除き、<u>取締役会においてあらかじめ定めた取締役</u>がこれを招集し、議長となる。</p> <p>② 前項の<u>取締役</u>に欠員または事故があるときは、取締役会においてあらかじめ定めた順序に従い、他の取締役が取締役会を招集し、議長となる。</p>
<p>(取締役会の招集通知)</p> <p>第24条 取締役会の招集通知は、会日の3日前までに各取締役および各監査役に対して発する。ただし、緊急の必要があるときは、この期間を短縮することができる。</p> <p>② 取締役および監査役の全員の同意があるときは、招集の手続きを経ないで取締役会を開催することができる。</p>	<p>(取締役会の招集通知)</p> <p>第24条 取締役会の招集通知は、会日の3日前までに各取締役に対して発する。ただし、緊急の必要があるときは、この期間を短縮することができる。</p> <p>② 取締役全員の同意があるときは、招集の手続きを経ないで取締役会を開催することができる。</p>
<p>(取締役会の決議方法)</p> <p>第25条 取締役会の決議は、取締役の過半数が出席し、出席した取締役の過半数をもって行う。</p> <p>② 当会社は、会社法第370条の要件を充たしたときは、取締役会の決議があったものとみなす。</p>	<p>(取締役会の決議方法)</p> <p>第25条 取締役会の決議は、議決に加わることができる取締役の過半数が出席し、出席した取締役の過半数をもって行う。</p> <p>② 当会社は、会社法第370条の要件を充たしたときは、取締役会の決議があったものとみなす。</p>
<p>(新設)</p>	<p>(重要な業務執行の決定の委任)</p> <p>第26条 <u>当会社は、会社法第399条の13第6項の規定により、取締役会の決議によって重要な業務執行(同条第5項各号に掲げる事項を除く。)の決定の全部または一部を取締役に委任することができる。</u></p>

現行定款	変更案
<p>(取締役会の議事録)</p> <p>第26条 取締役会における議事の経過の要領およびその結果ならびにその他法令に定める事項については、これを議事録に記載または記録し、出席した取締役および監査役がこれに記名押印または電子署名を行う。</p> <p>(報酬等)</p> <p>第27条 取締役の報酬、賞与その他の職務執行の対価として当会社から受ける財産上の利益(以下、「報酬等」という。)は、株主総会の決議によって定める。</p> <p>第28条～第29条 条文省略</p> <p>第5章 監査役および監査役会</p> <p>(員数)</p> <p>第30条 当会社の監査役は、5名以内とする。</p> <p>(選任)</p> <p>第31条 監査役は、株主総会において選任する。</p> <p>② 監査役の選任決議は、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をもって行う。</p> <p>(任期)</p> <p>第32条 監査役の任期は、選任後4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとする。</p> <p>② 任期の満了前に退任した監査役の補欠として選任された監査役の任期は、退任した監査役の任期の満了する時までとする。</p> <p>(常勤の監査役)</p> <p>第33条 監査役会は、その決議によって常勤の監査役を選定する。</p> <p>(監査役会の招集通知)</p> <p>第34条 監査役会の招集通知は、会日の3日前までに各監査役に対して発する。ただし、緊急の必要があるときは、この期間を短縮することができる。</p> <p>② 監査役全員の同意があるときは、招集の手続きを経ないで監査役会を開催することができる。</p>	<p>(取締役会の議事録)</p> <p>第27条 取締役会における議事の経過の要領およびその結果ならびにその他法令に定める事項については、これを議事録に記載または記録し、出席した取締役がこれに記名押印または電子署名を行う。</p> <p>(報酬等)</p> <p>第28条 取締役の報酬、賞与その他の職務執行の対価として当会社から受ける財産上の利益は、監査等委員である取締役とそれ以外の取締役とを区別して、株主総会の決議によって定める。</p> <p>第29条～第30条 現行どおり</p> <p>(削除)</p> <p>(削除)</p> <p>(削除)</p> <p>(削除)</p> <p>(削除)</p> <p>(削除)</p> <p>(削除)</p>

現行定款	変更案
<p>(監査役会の決議方法)  第35条 <u>監査役会の決議は、法令に別段の定めがある場合を除き、監査役の過半数をもって行う。</u></p>	(削除)
<p>(監査役会の議事録)  第36条 <u>監査役会における議事の経過の要領およびその結果ならびにその他法令に定める事項については、これを議事録に記載または記録し、出席した監査役がこれに記名押印または電子署名を行う。</u></p>	(削除)
<p>(報酬等)  第37条 <u>監査役の報酬等は、株主総会の決議によって定める。</u></p>	(削除)
<p>(監査役会規則)  第38条 <u>監査役会に関する事項は、法令または本定款のほか、監査役会において定める監査役会規則による。</u></p>	(削除)
<p>(監査役の責任免除)  第39条 <u>当社は、会社法第426条第1項の規定により、任務を怠ったことによる監査役(監査役であった者を含む。)の損害賠償責任を、法令の限度において、取締役会の決議によって免除することができる。</u>  ② <u>当社は、会社法第427条第1項の規定により、監査役との間に、任務を怠ったことによる損害賠償責任を限定する契約を締結することができる。ただし、当該契約に基づく責任の限度額は、法令が規定する額とする。</u></p>	(削除)

現行定款	変更案
(新設)	第5章 監査等委員会
(新設)	(監査等委員会の招集通知)
(新設)	<p>第31条 <u>監査等委員会の招集通知は、会日の3日前までに各監査等委員に対して発する。ただし、緊急の必要があるときは、この期間を短縮することができる。</u></p> <p>② <u>監査等委員全員の同意があるときは、招集の手続きを経ないで監査等委員会を開催することができる。</u></p>
(新設)	(監査等委員会の決議方法)
(新設)	<p>第32条 <u>監査等委員会の決議は、議決に加わることができる監査等委員の過半数が出席し、出席した監査等委員の過半数をもって行う。</u></p>
(新設)	(監査等委員会の議事録)
(新設)	<p>第33条 <u>監査等委員会における議事の経過の要領およびその結果ならびにその他法令に定める事項については、これを議事録に記載または記録し、出席した監査等委員がこれに記名押印または電子署名を行う。</u></p>
(新設)	(監査等委員会規則)
第6章 計算	第6章 計算
第40条～第43条	第35条～第38条
条文省略	現行どおり
(新設)	附則
	<p>(監査役の責任免除に関する経過措置)</p> <p><u>当社は、会社法第426条第1項の規定により、任務を怠ったことによる監査役であった者の損害賠償責任を、法令の限度において、取締役会の決議によって免除することができる。</u></p>

### 第3号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）10名選任の件

第2号議案「定款一部変更の件」の承認可決を条件として、当社は監査等委員会設置会社へ移行いたします。つきましては、取締役11名全員は、会社法第332条第7項第1号の定めに従い、本総会の終結の時をもって任期満了となりますので、取締役（監査等委員である取締役を除く）10名の選任をお願いしたいと存じます。

本議案の決議の効力は、第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決されること及び同議案の決議による定款変更の効力が生じることを条件として生じるものいたします。

なお、取締役（監査等委員である取締役を除く）候補者については、指名委員会における審議を経て、取締役会において決定しております。

取締役（監査等委員である取締役を除く）候補者は、次のとおりであります。

候補者番号	氏名		現在の当社における地位及び担当	取締役会出席状況
1	みずしま まさゆき 水島 正幸	再任	取締役会長	15回/15回 (100%)
2	にしやま やすお 西山 泰央	再任	代表取締役社長 CEO (Chief Executive Officer)	11回/11回 (100%)
3	やじま ひろたけ 矢嶋 弘毅	再任	取締役副社長	14回/15回 (93%)
4	えばな あきひこ 江花 昭彦	再任	取締役副社長 CSO (Chief Strategy Officer) グループ戦略統括担当	15回/15回 (100%)
5	ただ ひでたか 多田 英孝	再任	取締役専務執行役員 CCO (Chief Compliance Officer) CRO (Chief Risk Officer) CHO (Chief Health Officer) マネジメント統括担当	11回/11回 (100%)
6	とくがわ たけし 禿河 毅	再任	取締役常務執行役員 CFO (Chief Financial Officer) マネジメント統括担当補佐	11回/11回 (100%)
7	なぐら けんじ 名倉 健司	再任	取締役執行役員	11回/11回 (100%)
8	やました とおる 山下 徹	社外 独立 再任	取締役	15回/15回 (100%)
9	ありまつ いくこ 有松 育子	社外 独立 再任	取締役	15回/15回 (100%)
10	すずき くにまさ 鈴木 国正	社外 独立 新任	—	—

- (注) 1. 取締役会の出席状況は、2025年度に開催された取締役会を対象としております。  
 2. 上記の当事業年度開催の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条及び当社定款第25条第2項の規定に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が5回、会社法第372条の規定に基づく書面報告が1回ありました。  
 3. 取締役西山泰央、多田英孝、禿河毅及び名倉健司の各氏については、2025年6月27日の取締役就任後に開催された取締役会を対象としております。

候補者番号 <b>1</b>	みずしま まさゆき <b>水島 正幸</b> 1960年3月8日生	取締役会出席状況 <b>15回/15回 (100%)</b>	所有する当社株式数 <b>156,761株</b>	<b>再任</b>
-------------------	--------------------------------------	---------------------------------------	------------------------------	-----------

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1982年 4月	㈱博報堂入社	2021年 6月	当社代表取締役社長、CCO (2025年3月迄)
2013年 4月	同社執行役員		
2015年 6月	同社取締役執行役員		㈱博報堂DYメディアパートナーズ取締役 (2025年3月迄)
2016年 4月	同社取締役常務執行役員		
2017年 4月	同社代表取締役社長 (2025年3月迄)	2025年 4月	当社代表取締役社長
2017年 6月	当社取締役		㈱博報堂代表取締役会長
2019年 6月	当社代表取締役社長	2025年 6月	当社代表取締役会長、CEO
		2026年 4月	当社取締役会長 (現任) ㈱博報堂取締役会長 (現任)

〈重要な兼職の状況〉

㈱博報堂取締役会長

取締役候補者とする理由

水島正幸氏は、営業、経営企画領域における豊富な経験と幅広い見識を有し、2017年4月より総合広告会社である㈱博報堂の代表取締役社長に就任し、2019年6月より当社の代表取締役社長を務めるなど、当社グループにおける企業価値の更なる向上を強力に推進するために適切な人材であると判断したため、同氏を引き続き取締役候補者といたしました。

候補者番号 <b>2</b>	にしやま やすお <b>西山 泰央</b> 1966年1月20日生	取締役会出席状況 <b>11回/11回</b> (100%)	所有する当社株式数 <b>42,630株</b>	<b>再任</b>
-------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	-----------------------------	-----------

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1989年 4月	㈱博報堂入社	2023年 4月	㈱博報堂取締役常務執行役員 (2025年3月迄)
2019年 4月	同社執行役員 (2022年3月迄)	2024年 4月	当社執行役員 グループ戦略統括 担当補佐 (2025年6月迄)
2021年 4月	㈱博報堂D Yメディアパートナーズ 執行役員	2025年 4月	㈱博報堂取締役 (現任)
2022年 4月	㈱博報堂常務執行役員 ㈱博報堂D Yメディアパートナーズ 常務執行役員 (2024年3月迄)	2025年 6月	当社代表取締役社長、C O O
		2026年 4月	当社代表取締役社長、C E O (現任)

〈重要な兼職の状況〉

㈱博報堂取締役

取締役候補者とする理由

西山泰央氏は、営業、経営企画、新規事業開発領域における豊富な経験と幅広い見識を有し、2025年6月より当社の代表取締役社長を務めており、当社グループにおける企業価値の更なる向上を強力に推進するために適切な人材であると判断したため、同氏を引き続き取締役候補者いたしました。

候補者番号 <b>3</b>	やじま ひろたけ <b>矢嶋 弘毅</b> 1961年3月9日生	取締役会出席状況 <b>14回/15回 (93%)</b>	所有する当社株式数 <b>102,095株</b>	<b>再任</b>
-------------------	-------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------	-----------

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1984年 4月	(株)博報堂入社	2017年 6月	当社取締役
1996年12月	デジタル・アドバイジング・ コンソーシアム（以下D A C）(株) 代表取締役社長		(株)博報堂D Yメディアパートナーズ 代表取締役社長（2025年3月迄） D. A. コンソーシアムホールディン グス(株)取締役（2018年9月迄）
2002年 2月	同社代表取締役社長執行役員 （2014年3月迄）	2020年 4月	当社取締役副社長 グループ・ デジタル・トランスフォーメーション 推進担当
2011年 6月	(株)博報堂D Yメディアパートナーズ 取締役（2017年6月迄）	2021年 4月	当社取締役副社長 デジタル事業 推進ユニット長（2024年3月迄）
2014年 4月	D A C(株)代表取締役社長執行役員 C E O	2021年 6月	(株)博報堂取締役（2025年3月迄）
2016年 6月	D A C(株)代表取締役会長執行役員 C E O	2024年 4月	当社取締役副社長 メディア・コンテンツ 領域担当（2026年3月迄）
2016年10月	D. A. コンソーシアムホールディン グス(株)代表取締役社長	2025年 4月	(株)博報堂代表取締役副会長
	D A C(株)代表取締役会長C E O （2017年6月迄）	2026年 4月	当社取締役副社長（現任） (株)博報堂取締役副会長（現任）

〈重要な兼職の状況〉

(株)博報堂取締役副会長

取締役候補者とする理由

矢嶋弘毅氏は、メディア、デジタル領域における豊富な経験と幅広い見識を有し、子会社であるデジタル・アドバイジング・コンソーシアム(株)及び(株)博報堂D Yメディアパートナーズの代表取締役社長を務めた経験を踏まえ、当社グループにおけるデジタル事業戦略を強力に推進するために適切な人材であると判断したため、同氏を引き続き取締役候補者としていたしました。

候補者番号 <b>4</b>	えばな あきひこ <b>江花 昭彦</b> 1960年1月26日生	取締役会出席状況 <b>15回/15回</b> (100%)	所有する当社株式数 <b>92,618株</b>	<b>再任</b>
-------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	-----------------------------	-----------

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1983年 4月	㈱博報堂入社	2021年 6月	当社取締役専務執行役員 グループ戦略統括担当
2013年 4月	同社執行役員 (2015年3月迄)		
2014年 4月	㈱博報堂プロダクツ代表取締役社長 (2018年3月迄)		㈱博報堂DYメディアパートナーズ取締役専務執行役員 (2024年3月迄)
2015年 4月	㈱博報堂常務執行役員		デジタル・アドバイジング・コンソーシアム㈱取締役 (2023年3月迄)
2017年 6月	同社取締役常務執行役員 (2021年3月迄)	2022年 4月	㈱博報堂テクノロジー取締役 (2023年3月迄)
2020年 4月	当社常務執行役員 グループ戦略統括担当補佐	2025年 2月	当社取締役専務執行役員 グループ戦略統括担当、テクノロジー統括担当 (2025年3月迄)
2021年 4月	当社専務執行役員 グループ戦略統括担当 ㈱博報堂取締役専務執行役員 (2024年3月迄) ㈱博報堂DYメディアパートナーズ専務執行役員 ㈱Hakuhodo DY Matrix取締役 (2024年11月迄)	2025年 4月	当社取締役副社長、CSO、グループ戦略統括担当 (現任)

〈重要な兼職の状況〉

なし

取締役候補者とする理由

江花昭彦氏は、営業、プロモーション、経営領域における豊富な経験と幅広い見識を有し、子会社である㈱博報堂プロダクツの代表取締役社長を務めるなど、当社グループにおける戦略を強力に推進するために適切な人材であると判断したため、同氏を引き続き取締役候補者としていたしました。

候補者番号 <b>5</b>	ただ ひでたか <b>多田 英孝</b> 1961年11月3日生	取締役会出席状況 <b>11回/11回</b> (100%)	所有する当社株式数 <b>54,826株</b>	<b>再任</b>
-------------------	-------------------------------------	--------------------------------------	-----------------------------	-----------

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1985年 4月	㈱博報堂入社	2023年 6月	当社常務執行役員、CRO、マネジメント統括担当補佐（グループ総務局、グループ人事戦略局、グループ人材開発戦略局担当）
2019年 4月	当社執行役員 人事・コーポレート統括担当補佐（グループ総務局、グループ法務室、グループ広報・IR室（広報）担当）（2022年3月迄） ㈱博報堂執行役員（2022年3月迄） ㈱博報堂DYメディアパートナーズ執行役員（2022年3月迄）	2024年 4月	当社常務執行役員、CHO、CRO、マネジメント統括担当補佐（グループ総務室、グループ人事室、グループ人材開発室、グループコンプライアンス室担当） ㈱博報堂取締役常務執行役員 ㈱博報堂DYメディアパートナーズ取締役常務執行役員（2025年3月迄）
2019年 6月	㈱大広取締役（2022年6月迄）	2025年 4月	当社専務執行役員、CCO、CRO、CHO、マネジメント統括担当 ㈱博報堂取締役専務執行役員（現任） ㈱博報堂DYコーポレートイニシアティブ代表取締役社長（現任）
2022年 4月	当社常務執行役員 マネジメント統括担当補佐（グループ総務局、グループ人事戦略局、グループ人材開発戦略局担当）（2023年6月迄） ㈱博報堂常務執行役員（2024年3月迄） ㈱博報堂DYメディアパートナーズ常務執行役員（2024年3月迄）	2025年 6月	当社取締役専務執行役員、CCO、CRO、CHO、マネジメント統括担当（現任）
2023年 4月	㈱博報堂DYコーポレートイニシアティブ取締役（2025年3月迄）		

〈重要な兼職の状況〉

㈱博報堂取締役専務執行役員  
 ㈱博報堂DYコーポレートイニシアティブ代表取締役社長

取締役候補者とする理由

多田英孝氏は、総務、法務、人事、人材開発領域の業務を担当するなど豊富な経験と幅広い見識を有し、2025年4月より㈱博報堂DYコーポレートイニシアティブの代表取締役社長を務めており、今後も当社グループにおけるコーポレート・ガバナンス、HR領域等の経営管理を推進するために適切な人材であると判断したため、同氏を引き続き取締役候補者いたしました。

候補者番号 <b>6</b>	とくがわ <b>禿河</b>	たけし <b>毅</b>	1963年7月23日生	取締役会出席状況 <b>11回/11回 (100%)</b>	所有する当社株式数 <b>38,277株</b>	<b>再任</b>
-------------------	-------------------	-----------------	-------------	---------------------------------------	-----------------------------	-----------

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1987年 4月	㈱博報堂入社	2023年 4月	当社執行役員 マネジメント統括担当補佐 (グループ経理財務局、グループ法務室、グループ広報・IR室、コーポレート機能戦略室担当)
2019年 4月	当社執行役員 人事・コーポレート統括担当補佐 (グループ広報・IR室 (IR) 担当)、ファイナンス統括担当補佐 (グループ経理財務局、グループマネジメントサービス推進室担当) (2021年3月迄) ㈱博報堂執行役員 (2024年3月迄)	2023年 4月	当社執行役員 マネジメント統括担当補佐 (グループ経理財務局、グループ法務室、グループ広報・IR室、コーポレート機能戦略室担当) ㈱Hakuhodo DY Matrix 監査役 (2025年3月迄) ソウルダアウト㈱監査役 (現任) ㈱博報堂DYコーポレートイニシアティブ取締役 (2025年3月迄)
2019年 6月	㈱読売広告社取締役 (2022年6月迄)		
2020年 4月	㈱アイレップ監査役 (2024年3月迄)	2024年 4月	当社常務執行役員 マネジメント統括担当補佐 (グループ経理財務室、グループ法務室、グループ広報・IR室、コーポレート機能戦略室担当) ㈱博報堂取締役常務執行役員 (現任) ㈱博報堂DYメディアパートナーズ取締役常務執行役員 (2025年3月迄)
2021年 4月	当社執行役員 人事・コーポレート統括担当補佐 (グループ広報・IR室 (IR)・グループ人事戦略局担当)、ファイナンス統括担当補佐 (グループ経理財務局、グループマネジメントサービス推進室担当) ㈱博報堂DYメディアパートナーズ執行役員 (2024年3月迄)	2025年 4月	当社常務執行役員、CFO、マネジメント統括担当補佐 (グループ経理財務室、グループ広報・IR室、コーポレート機能戦略室担当) ㈱博報堂DYコーポレートイニシアティブ取締役副社長 (現任)
2022年 4月	当社執行役員 マネジメント統括担当補佐 (グループ法務室、グループ広報・IR室、グループ経理財務局、コーポレート機能会社設立準備室担当)	2025年 6月	当社取締役常務執行役員、CFO、マネジメント統括担当補佐 (グループ経理財務室、グループ広報・IR室、コーポレート機能戦略室担当) (現任)
		2026年 4月	㈱オプト監査役 (現任)

〈重要な兼職の状況〉

㈱博報堂取締役常務執行役員  
 ㈱博報堂DYコーポレートイニシアティブ取締役副社長  
 ソウルダアウト㈱監査役  
 ㈱オプト監査役

取締役候補者とする理由

禿河毅氏は、経理財務、IR、広報領域の業務を担当するなど豊富な経験と幅広い見識を有し、今後も当社グループにおける経理財務等の経営管理を推進するために適切な人材であると判断したため、同氏を引き続き取締役候補者としていたしました。

候補者番号 <b>7</b>	なぐら けんじ <b>名倉 健司</b> 1967年12月18日生	取締役会出席状況 <b>11回/11回</b> (100%)	所有する当社株式数 <b>49,408株</b>	<b>再任</b>
-------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	-----------------------------	-----------

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1991年 4月	㈱博報堂入社	2025年 4月	当社執行役員
2019年 4月	同社執行役員		㈱博報堂代表取締役社長（現任）
2021年 4月	同社常務執行役員	2025年 6月	当社取締役執行役員（現任）
2023年 4月	同社取締役常務執行役員（2025年3月迄）		

〈重要な兼職の状況〉

㈱博報堂代表取締役社長

取締役候補者とする理由

名倉健司氏は、営業、複数領域事業マネジメント、経営領域における豊富な経験と幅広い見識を有し、2025年4月より総合広告会社である㈱博報堂の代表取締役社長を務めております。当社のグループ経営の推進と中核事業会社とのより緊密な連携を図るために適切な人材であると判断したため、同氏を引き続き取締役候補者といたしました。

候補者番号 <b>8</b>	やました <b>山下</b>	とおる <b>徹</b> 1947年10月9日生	取締役会出席状況 <b>15回/15回</b> <b>(100%)</b>	所有する当社株式数 <b>0株</b>	社外 独立 再任
-------------------	-------------------	-----------------------------	---	------------------------	-------------

#### 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1971年 4月	日本電信電話公社入社	2015年 7月	住友生命保険相互会社社外取締役 (2023年7月迄)
1999年 6月	㈱エヌ・ティ・ティ・データ取締役	2018年 6月	㈱エヌ・ティ・ティ・データ シニアアドバイザー (2020年6月迄) 当社社外取締役 (現任)
2003年 6月	同社常務取締役	2019年 4月	学校法人田園調布雙葉学園理事長 (2023年3月迄)
2005年 6月	同社代表取締役副社長執行役員	2019年 7月	三井不動産㈱ ICT戦略アドバイザー (現任)
2007年 6月	同社代表取締役社長		
2012年 6月	同社取締役相談役		
2013年 4月	内閣府公益認定等委員会委員長		
2013年 6月	三井不動産㈱社外取締役		
2014年 6月	㈱エヌ・ティ・ティ・データ相談役 エーザイ㈱社外取締役		

#### 〈重要な兼職の状況〉

三井不動産㈱ICT戦略アドバイザー

#### 社外取締役候補者とする理由及び期待する役割の概要

山下徹氏は、グローバルにITサービスの提供を展開する㈱エヌ・ティ・ティ・データの代表取締役社長経験者として、BtoBの事業会社の経営における豊富な知識、経験及び見識に加えて、他の上場会社での社外取締役としての経験を有しております。こうした知見を基に、当社取締役会において独立かつ中立の立場から、主に経営及び事業戦略に関する的確な助言を行っており、当社のグループ経営の監督と持続的な企業価値の向上を目指すにあたり適切な人材であると判断したため、同氏を引き続き社外取締役候補者といたしました。

候補者番号 <b>9</b>	ありまつ <b>有松</b> いくこ <b>育子</b> 1958年7月16日生	取締役会出席状況 <b>15回/15回</b> <b>(100%)</b>	所有する当社株式数 <b>0株</b>	社外 独立 再任
-------------------	--	---	------------------------	-------------

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1982年 4月	文部省入省	2012年 8月	国立大学法人横浜国立大学理事・事務局長
1999年 7月	文部省生涯学習局男女共同参画学習課長	2014年 2月	文部科学省大臣官房審議官 (生涯学習政策局担当)
2002年 8月	文部科学省生涯学習政策局調査企画課長	2014年 7月	文化庁次長
2003年 8月	内閣府政策統括官(総合企画調整担当) 付参事官 (青少年育成第1担当)	2016年 1月	文部科学省生涯学習政策局長
2005年 7月	文部科学省科学技術・学術政策局調査・調整課長	2017年 7月	国立教育政策研究所長
2007年 4月	文化庁文化財部伝統文化課長	2022年 6月	当社社外取締役(現任)
2009年 5月	文部科学省スポーツ・青少年局企画・体育課長	2023年 6月	㈱文溪堂社外取締役(現任)
2011年 9月	文部科学省大臣官房審議官 (スポーツ・青少年局担当)		

〈重要な兼職の状況〉

㈱文溪堂社外取締役

社外取締役候補者とする理由及び期待する役割の概要

有松育子氏は、文部省・文部科学省及び文化庁等での職務により培われた、男女共同参画や青少年育成、生涯学習等における豊富な知識、経験及び見識を有しております。こうした知見を基に、当社取締役会において独立かつ中立の立場から、HR領域やCSR領域を中心に当社グループの経営戦略への助言や、経営の監督を行っており、当社のグループ経営の監督と持続的な企業価値の向上を目指すにあたり適切な人材であると判断したため、同氏を引き続き社外取締役候補者といたしました。

候補者番号 <b>10</b>	すずき くにまさ <b>鈴木 国正</b> 1960年8月7日生	取締役会出席状況 —	所有する当社株式数 <b>0株</b>	社外 独立 <b>新任</b>
--------------------	-------------------------------------	---------------	------------------------	--------------------

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1984年 4月	ソニー(株) (現ソニーグループ(株)) 入社	2015年 6月	株ソニーミュージックエンターテインメント 取締役
2009年 4月	同社業務執行役員、SVP、VAIO 事業本部長 株ソニー・コンピュータエンタテインメント (現株ソニー・インタラクティブエンタ テインメント) 代表取締役副社長	2018年11月 2023年 6月 2024年 4月	インテル(株)代表取締役社長 株JTB社外取締役 (現任) 半導体後工程自動化・標準化技術 研究組合 理事長 (現在)
2012年 4月	ソニー(株)執行役、EVP ソニーモバイルコミュニケーションズ(株) (現ソニー(株)) 代表取締役社長	2024年 6月 2025年 1月	インテル(株)代表取締役会長 リコー(株)社外監査役 (現任) Apollo Global Management, Inc. シニアアドバイザー (現任)
2014年 4月	Sony Entertainment Inc. (USA) EVP		

〈重要な兼職の状況〉

株JTB社外取締役  
半導体後工程自動化・標準化技術研究組合 理事長  
リコー(株)社外監査役  
Apollo Global Management, Inc.シニアアドバイザー

社外取締役候補者とする理由及び期待する役割の概要

鈴木国正氏は、ソニーグループの経営幹部としてPCやモバイル等の多角的な事業運営に携わったほか、インテル(株)の代表取締役会長を務めるなど、テクノロジーやデジタル分野に加え、ゲーム、映画、音楽等のエンターテインメント領域における豊富な知識及び経験を有しております。こうした知見を基に、当社取締役会において独立かつ中立の立場から、当社グループの事業構造の変革や経営インフラに対するガバナンス上の的確な助言・監督を行っていただくことを期待しております。当社のガバナンス強化と持続的な企業価値の向上を目指すにあたり適切な人材であると判断したため、同氏を新たに社外取締役候補者いたしました。

- (注) 1. 各候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2. 社外取締役候補者に関する特記事項は、以下のとおりであります。
- (1) 山下徹、有松育子及び鈴木国正の各氏は、社外取締役候補者であります。
- (2) 山下徹氏の社外取締役としての在任期間は、本総会終結の時をもって8年となり、有松育子氏の社外取締役としての在任期間は、本総会終結の時をもって4年となります。
- (3) 当社は、山下徹及び有松育子の両氏を、東京証券取引所の定める独立役員として、同取引所に対して届出を行っており、本議案において、山下徹、有松育子及び鈴木国正の各氏が当社の取締役に就任した場合、各氏を同取引所の定める独立役員として、同取引所に対して届出を行う予定であります。
3. 当社は、山下徹及び有松育子の両氏との間で、会社法第423条第1項の規定に基づく損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく責任の限度額は、法令が規定する額としております。本議案において、山下徹、有松育子及び鈴木国正の各氏が当社の取締役に就任した場合、当社は各氏との間で当該契約を締結あるいは継続する予定であります。
4. 当社は、保険会社との間で取締役等を被保険者とする会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約（マネジメントリスクプロテクション保険契約）を締結しております。
- 当該保険契約では、被保険者が会社の役員等の地位に基づき行った行為（不作為も含みます。）に起因して、株主や第三者等から損害賠償請求がなされた場合において、被保険者が負担することになる損害賠償金や訴訟費用等が填補されることとされています。但し、法令違反の行為であることを認識して行った行為に起因して被保険者が負担することになる損害賠償金や訴訟費用等は填補されないなど、一定の免責事由があります。保険料は全て当社が負担しており、被保険者の保険料負担はありません。本議案が原案通り承認され、各候補者が取締役に就任した場合には、各候補者は当該保険契約の被保険者となります。なお、当社は、任期途中である2026年7月に当該保険契約を同様の内容で更新することを予定しております。

## 第4号議案 監査等委員である取締役4名選任の件

第2号議案「定款一部変更の件」の承認可決を条件として、当社は、監査等委員会設置会社へ移行いたします。つきましては、監査等委員である取締役4名の選任をお願いしたいと存じます。

本議案の効力は、第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決されること及び同議案の決議による定款変更の効力が生じることを条件として生じるものとしたします。

なお、本議案の提出につきましては、監査役会の同意を得ております。

監査等委員である取締役候補者は、次のとおりであります。

候補者番号	氏名	現在の当社における地位及び担当	取締役会出席状況	監査役会出席状況
1	はたじり あきひこ 畑尻 明彦 (新任)	監査役	11回/11回 (100%)	13回/13回 (100%)
2	ともだ かずひこ 友田 和彦 (社外 独立 新任)	監査役	14回/15回 (93%)	21回/21回 (100%)
3	うえだ こういち 上田 廣一 (社外 独立 新任)	取締役	14回/15回 (93%)	—
4	いしぐろ みゆき 石黒 美幸 (社外 独立 新任)	—	—	—

- (注) 1. 取締役会及び監査役会の出席状況は、2025年度に開催された取締役会及び監査役会を対象としております。
2. 上記の当事業年度開催の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条及び当社定款第25条第2項の規定に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が5回、会社法第372条の規定に基づく書面報告が1回ありました。
3. 監査役畑尻明彦氏については、2025年6月27日の監査役就任後に開催された取締役会及び監査役会を対象としております。

候補者 番号 <b>1</b>	はたじり <b>畑尻</b>	あきひこ <b>明彦</b>	1961年9月10日生	出席状況		所有する 当社株式数 <b>39,600株</b>	新任
				取締役会 <b>11回/11回 (100%)</b>	監査役会 <b>13回/13回 (100%)</b>		

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1984年 4月	(株)博報堂入社	2021年10月	同社ビジネスコンプライアンス局
2011年 4月	同社第六計画管理室長		(株)博報堂DYメディアパートナーズ
2014年 4月	同社MD戦略センター アクティベーション・PR戦略企画室長		ビジネスコンプライアンス局
2016年 4月	同社MD戦略センターMD事業戦 略局長	2023年 4月	(株)博報堂DYメディアパートナーズ 常勤監査役(2025年6月迄)
2017年 8月	同社MD戦略センターMD・ DMU事業統括局長		デジタル・アドバタイジング・ コンソーシアム(株)監査役(2024年 3月迄)
2019年 4月	同社マーケティングプランニングユニット 第二事業統括局長、 クリエイティブセンター	2024年 4月	(株)博報堂監査役(現任) (株)Hakuhodo DY ONE 監査役 (2025年6月迄)
2020年 4月	同社第二事業統括局長	2025年 4月	(株)博報堂テクノロジーズ監査役 (2025年6月迄)
2021年 4月	同社ビジネスコンプライアンス局	2025年 6月	当社常勤監査役(現任)
		2026年 4月	(株)博報堂DYコーポレートイニシ アティブ監査役(現任)

〈重要な兼職の状況〉

(株)博報堂監査役  
(株)博報堂DYコーポレートイニシアティブ監査役

監査等委員である取締役候補者とする理由

畑尻明彦氏は、経理財務、人事、人材開発、グループ会社統括領域における豊富な経験と幅広い見識を有し、当社、(株)博報堂及び(株)博報堂DYコーポレートイニシアティブの監査役を務めており、当社の監査業務にあたり適切な人材であると判断したため、同氏を監査等委員である取締役候補者としたしました。

候補者 番号 <b>2</b>	ともだ <b>友田</b>	かずひこ <b>和彦</b>	1956年4月30日生	出席状況		所有する 当社株式数 <b>0株</b>	社外 独立 <b>新任</b>
				取締役会 <b>14回/15回 (93%)</b>	監査役会 <b>21回/21回 (100%)</b>		

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1979年 3月	プライスウォーターハウス会計事務所 (後に青山監査法人に改組) 入所	2013年 7月	同監査法人リスク・アシュアランス 部門担当執行役(兼務)
1982年 9月	公認会計士登録	2019年 7月	友田公認会計士事務所開設
1997年 7月	青山監査法人代表社員	2020年 6月	当社社外監査役(現任) ㈱アイネス社外監査役(2023年6月迄) パーソルホールディングス㈱
2006年 9月	あらた監査法人(現PwC Japan 有限責任監査法人)代表社員		社外取締役(監査等委員)(現任) ㈱大広監査役(2023年6月迄)
2012年 7月	同監査法人マネジメントコミッティ メンバー 製造・流通・サービス部門担当 執行役	2023年 6月	㈱アイネス社外取締役(監査等委員) (2025年6月迄)

〈重要な兼職の状況〉

パーソルホールディングス㈱社外取締役(監査等委員)

監査等委員である社外取締役候補者とする理由及び期待する役割の概要

友田和彦氏は、公認会計士として培われた高度な会計知識と豊富な経験を有しております。こうした知見を基に、2020年6月より当社の社外監査役として、独立かつ中立の立場から当社取締役会における助言を行うなど、監査業務を適切に遂行いただいております。専門的見地から当社のグループ経営の監督と持続的な企業価値の向上を目指すにあたり適切な人材であると判断したため、同氏を監査等委員である社外取締役候補者といたしました。

候補者 番号 <b>3</b>	う え だ <b>上 田</b> こう い ち <b>廣 一</b> 1943年12月17日生	出席状況		所有する 当社株式数 <b>0株</b>	社外 独立 <b>新任</b>
		取締役会 <b>14回/15回 (93%)</b>	監査役会 <b>—</b>		

#### 略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1967年 4月	最高裁判所司法修習生	2006年 6月	東京高等検察庁検事長
1969年 4月	検事任官	2007年 1月	弁護士登録
1995年 7月	東京地方検察庁特別捜査部長	2007年 4月	明治大学法科大学院特任教授
1996年12月	甲府地方検察庁検事正	2008年 4月	政治資金適正化委員会委員長
1998年 2月	最高検察庁検事	2009年 1月	㈱整理回収機構代表取締役
1999年11月	東京地方検察庁次席検事	2009年 3月	㈱整理回収機構代表取締役社長
2001年 4月	京都地方検察庁検事正	2009年 6月	日本たばこ産業㈱監査役
2002年10月	法務総合研究所長	2013年 9月	日本中央競馬会経営委員
2003年 2月	東京地方検察庁検事正	2015年 5月	東芝（不適切会計問題）第三者委員会 委員長
2004年 6月	高松高等検察庁検事長	2015年 6月	㈱博報堂監査役（2024年6月迄）
2004年12月	仙台高等検察庁検事長	2024年 6月	当社社外取締役（現任）
2005年 7月	最高検察庁次長検事		

#### 〈重要な兼職の状況〉

弁護士

#### 監査等委員である社外取締役候補者とする理由及び期待する役割の概要

上田廣一氏は、検事及び弁護士等として培われた高度な法律知識と豊富な経験並びに他社での社外役員としての経験等を有しております。こうした知見を基に、2024年6月より当社社外取締役として独立かつ中立の立場から、当社グループの経営戦略、ガバナンス及びコンプライアンスへの助言や、経営の監督を行っております。子会社である㈱博報堂の監査役の経験を踏まえ、当社のグループ経営の監督と持続的な企業価値の向上を目指すにあたり適切な人材であると判断したため、同氏を監査等委員である社外取締役候補者いたしました。

候補者 番号 <b>4</b>	いしぐろ <b>石黒</b> みゆき <b>美幸</b> 1964年10月26日生	出席状況		所有する 当社株式数 <b>0株</b>	社外 独立 <b>新任</b>
		取締役会 —	監査役会 —		

略歴、地位、担当及び重要な兼職の状況

1991年 4月	弁護士登録 常松築瀬関根法律事務所 (現長島・大野・常松法律事務所)	2016年 2月	総務省電波監理審議会委員
1999年 1月	同所 パートナー (現任)	2016年 9月	レーザーテック(株)社外監査役
2004年10月	Columbia Law School 客員教授	2017年 6月	(株)ベネッセホールディングス 社外監査役
2006年 6月	ソニーコミュニケーションネット ワーク(株) (現ソニーネットワーク コミュニケーションズ(株)) 社外取締役	2018年 4月	東京弁護士会副会長
2013年 6月	みらかホールディングス(株) (現H.U.グループホールディングス(株)) 社外取締役	2023年 6月	野村ホールディングス(株)社外取締役 (現任)
		2024年 4月	環太平洋法曹協会 (IPBA) 会長
		2024年 9月	レーザーテック(株)社外取締役 (現任)

〈重要な兼職の状況〉

弁護士  
野村ホールディングス(株)社外取締役  
レーザーテック(株)社外取締役

監査等委員である社外取締役候補者とする理由及び期待する役割の概要

石黒美幸氏は、長島・大野・常松法律事務所のパートナー弁護士を現任されるほか、会社法務分野・ファイナンス法分野における高度な専門知識と豊富な経験を有しており、他社でも社外役員を務めております。こうした知見を基に、当社取締役会において独立かつ中立の立場から、当社グループの経営戦略やコンプライアンス体制への的確な助言・監督を行っていただくことを期待しております。専門の見地から当社のグループ経営の監督と持続的な企業価値の向上を目指すにあたり適切な人材であると判断したため、同氏を新たに監査等委員である社外取締役候補者といたしました。

- (注) 1. 各候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2. 監査等委員である社外取締役候補者に関する特記事項は、以下のとおりであります。
- (1) 友田和彦、上田廣一及び石黒美幸の各氏は、監査等委員である社外取締役候補者であります。
- (2) 上田廣一氏の社外取締役としての在任期間は、本総会終結の時をもって2年となり、友田和彦氏の社外監査役としての在任期間は、本総会終結の時をもって6年となります。
- (3) 当社は、友田和彦及び上田廣一の両氏を、株式会社東京証券取引所の定める独立役員として、同取引所に対して届出を行っており、本議案において、友田和彦、上田廣一及び石黒美幸の各氏が当社の監査等委員である社外取締役に就任した場合、各氏を同取引所の定める独立役員として、同取引所に対して届出を行う予定であります。
3. 本議案において、友田和彦、上田廣一及び石黒美幸の各氏が当社の監査等委員である社外取締役に就任した場合、当社は各氏との間で会社法第423条第1項の規定に基づく損害賠償責任を限定する契約を締結する予定であります。なお、当該契約に基づく責任の限度額は、法令が規定する額としております。
4. 当社は、保険会社との間で取締役等を被保険者とする会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約（マネジメントリスクプロテクション保険契約）を締結しております。当該保険契約では、被保険者が会社の役員等の地位に基づき行った行為（不作為も含まれます。）に起因して、株主や第三者等から損害賠償請求がなされた場合において、被保険者が負担することになる損害賠償金や訴訟費用等が填補されることとされています。但し、法令違反の行為であることを認識して行った行為に起因して被保険者が負担することになる損害賠償金や訴訟費用等は填補されないなど、一定の免責事由があります。保険料は全て当社が負担しており、被保険者の保険料負担はありません。本議案が原案通り承認され、各候補者が当社の監査等委員である社外取締役に就任した場合には、各候補者は当該保険契約の被保険者となります。なお、当社は、任期途中である2026年7月に当該保険契約を同様の内容で更新することを予定しております。
5. 友田和彦氏は2020年6月から2023年6月まで株式会社大広の社外監査役に就任していたところ、2022年9月27日に東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会のスポンサー選考に関し同社の執行役員1名が贈賄の疑いにより東京地方検察庁に逮捕され、同年10月18日に起訴されました。同氏は、同社取締役会にて、当該事案について設置されたコーポレートガバナンス改革委員会による調査報告書に関する報告がなされた際、コンプライアンス体制の見直し・強化や再発防止策について提言を行いました。

## 第5号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬等の額決定の件

当社の取締役の金銭報酬等の額は、2017年6月29日開催の定時株主総会において年額800百万円以内と決議いただき今日に至っておりますが、当社は、第2号議案「定款一部変更の件」の承認可決を条件として、監査等委員会設置会社へ移行いたします。

つきましては、会社法第361条第1項及び第2項の定めに従い、現在の取締役の上記報酬等の枠を廃止し、取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬等の額を、経済情勢等諸般の事情を考慮して、年額800百万円以内と定めることといたしたく存じます。

また、取締役（監査等委員である取締役を除く）に対する具体的金額、支給の時期、方法等については、取締役会の決議によることといたしたく存じます。なお、各取締役の報酬等の内容に関する決定方針の概要は事業報告53頁及び54頁に記載のとおりですが、本総会終了後の取締役会において、対象者を「取締役」としている部分は「取締役（監査等委員である取締役を除く）」とする旨の変更を行うことを予定しており、実質的な変更はありません。本議案の内容は、当該変更後の方針にも合致するものであり、また、報酬委員会の答申、その他諸般の事情を考慮して決定されており、相当と判断しております。

現在の取締役は11名（うち社外取締役は4名）ですが、第2号議案「定款一部変更の件」及び第3号議案「取締役（監査等委員である取締役を除く）10名選任の件」が原案どおり承認可決されますと、本議案に基づく決議による報酬等の支給対象となる取締役（監査等委員である取締役を除く）は10名（うち社外取締役は3名）となります。

なお、本議案の決議の効力は、第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決されること及び同議案の決議による定款変更の効力が生じることを条件として生じるものといたします。

## 第6号議案 監査等委員である取締役の報酬等の額決定の件

当社は、第2号議案「定款一部変更の件」の承認可決を条件として、監査等委員会設置会社へ移行いたします。

つきましては、会社法第361条第1項及び第2項の定めに従い、監査等委員である取締役の報酬等の額を、年額100百万円以内と定めることといたしたく存じます。

また、各監査等委員である取締役に対する具体的金額、支給の時期、方法等については、監査等委員である取締役の協議によることといたしたく存じます。なお、本議案の内容は、当社の事業規模、役員報酬体系やその支給水準、現在の役員の員数及び今後の動向等を総合的に勘案しつつ取締役会で決定しており、相当であると判断しております。

第2号議案「定款一部変更の件」及び第4号議案「監査等委員である取締役4名選任の件」が原案どおり承認可決されますと、本議案に基づく決議による報酬等の支給対象となる監査等委員である取締役は4名となります。

なお、本議案の決議の効力は、第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決されること及び同議案の決議による定款変更の効力が生じることを条件として生じるものといたします。

## **第7号議案 取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く）に対する譲渡制限付株式の割当てのための報酬決定の件**

当社の取締役（社外取締役を除く）の譲渡制限付株式に係る報酬等については、2017年6月29日開催の定時株主総会において、取締役の金銭報酬等の額（年額800百万円以内）とは別枠で、年額200百万円以内、かつ取締役に対して割り当てる譲渡制限付株式の総数550,000株を各事業年度において割り当てる譲渡制限付株式の数の上限とする旨を決議いただき今日に至っておりますが、当社は、第2号議案「定款一部変更の件」の承認可決を条件として、監査等委員会設置会社へ移行いたします。

つきましては、会社法第361条第1項及び第2項の定めに従い、現在の取締役（社外取締役を除く）の上記報酬等の枠を廃止し、取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。以下、「対象取締役」という。本議案において同じ。）に対して譲渡制限付株式の付与のために支給する金銭報酬の総額を、これまでの取締役（社外取締役を除く）に対する譲渡制限付株式に係る報酬額と同様に、第5号議案「取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬等の額決定の件」においてご承認をお願いしております取締役（監査等委員である取締役を除く）の金銭報酬等の限度額（年額800百万円以内）とは別枠で、年額200百万円以内とすること、及びその具体的な内容等についてご承認をいただきたいと存じます。なお、各取締役の報酬等の内容に関する決定方針の概要は事業報告53頁及び54頁に記載のとおりですが、本総会終結後の取締役会において、対象者を「取締役」としている部分は「取締役（監査等委員である取締役を除く）」とする旨の変更を行うことを予定しており、実質的な変更はありません。本議案の内容は、当該変更後の方針にも合致するものであり、また、報酬委員会の答申、その他諸般の事情を考慮して決定されており、相当と判断しております。

第2号議案「定款一部変更の件」及び第3号議案「取締役（監査等委員である取締役を除く）10名選任の件」が原案どおり承認可決されますと、本議案に基づく決議による報酬等の支給対象となる取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く）は7名となります。

なお、本議案の決議の効力は、第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決されること及び同議案の決議による定款変更の効力が生じることを条件として生じるものいたします。

譲渡制限付株式の概要については、下記をご参照ください。

## 記

### 1. 譲渡制限付株式の割当て及び払込み

当社は、対象取締役に対し、当社取締役会決議に基づき、譲渡制限付株式に関する報酬等として上記の年額の範囲内で金銭報酬債権を支給し、各対象取締役は、当該金銭報酬債権の全部を現物出資の方法で給付することにより、譲渡制限付株式の割当てを受ける。

なお、譲渡制限付株式の払込金額は、当社取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として、当該譲渡制限付株式を引き受ける対象取締役に特に有利な金額とならない範囲で当社取締役会において決定する。

また、上記金銭報酬債権は、対象取締役が、上記の現物出資に同意していること及び譲渡制限付株式割当契約（以下、「本割当契約」という）を締結していることを条件として支給する。

### 2. 譲渡制限付株式の総数

対象取締役に対して割り当てる譲渡制限付株式の総数550,000株を、各事業年度において割り当てる譲渡制限付株式の数の上限とする。

ただし、本議案の決議の日以降、当社普通株式の株式分割（当社普通株式の株式無償割当てを含む）又は株式併合が行われた場合その他これらの場合に準じて割り当てる譲渡制限付株式の総数の調整を必要とする場合には、当該譲渡制限付株式の総数を合理的に調整することができる。

### 3. 本割当契約の内容

譲渡制限付株式の割当てに際し、当社取締役会決議に基づき、当社と譲渡制限付株式の割当てを受ける対象取締役との間で締結する本割当契約は、概要、以下の内容を含むものとする。

#### (1) 譲渡制限の内容

譲渡制限付株式の割当てを受けた対象取締役は、3年以上の期間で当社取締役会が定める期間（以下、「譲渡制限期間」という）、当該譲渡制限付株式につき、譲渡、担保権の設定その他の処分をすることができない。

#### (2) 譲渡制限付株式の無償取得

当社は、譲渡制限付株式の割当てを受けた対象取締役が、譲渡制限期間が満了する前に当社の取締役その他当社の取締役会が定める地位から退任した場合には、当社取締役会が正当と認める理由がある場合を除き、当該対象取締役に割り当てられた譲渡制限付株式（以下、「本割当株式」という）を当然に無償で取得する。

また、本割当株式のうち、譲渡制限期間が満了した時点において(3)の「譲渡制限の解除」に記載の事由の定めに基づき譲渡制限が解除されていないものがある場合には、当社はこれを当然に無償で取得する。

#### (3) 譲渡制限の解除

当社は、譲渡制限付株式の割当てを受けた対象取締役が、譲渡制限期間中、継続して当社の取締役その他当社の取締役会が定める地位にあったことを条件として、本割当株式の全部につき、譲渡制限期間が満了した時点をもって譲渡制限を解除する。

ただし、当該対象取締役が、当社取締役会が正当と認める理由により、譲渡制限期間が満了する前に当社の取締役その他当社の取締役会が定める地位から退任した場合には、譲渡制限を解除する本割当株式の数及び譲渡制限を解除する時期を、必要に応じて合理的に調整するものとする。

#### (4) 組織再編における取扱い

当社は、譲渡制限期間中に、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約又は株式移転計画、その他の組織再編等に関する議案が当社の株主総会（ただし、当該組織再編等に関して当社の株主総会による承認を要さない場合においては、当社取締役会）で承認された場合には、当社取締役会決議により、譲渡制限期間の開始日から当該組織再編等の承認の日までの期間を踏まえて合理的に定める数の本割当株式につき、当該組織再編等の効力発生日に先立ち、譲渡制限を解除する。

この場合には、当社は、上記の定めに基づき譲渡制限が解除された直後の時点において、なお譲渡制限が解除されていない本割当株式を当然に無償で取得する。

#### （ご参考）

当社は、本総会終結の時以降、上記の譲渡制限付株式と同様の譲渡制限付株式を、当社の執行役員並びに当社子会社である株式会社博報堂の取締役及び執行役員に対し、割り当てる予定であります。

以上



(ご参考)

### 【取締役の選任に関する方針】

当社は社員一人ひとりの「クリエイティビティ」と、それをぶつけ合い、尊重し、高め合うチームの「統生活者一人ひとりが、自分らしくいきいきと生きていける社会の実現」を目指しています。そのため、当取締役会も同様に、全体としての知識・経験・能力等のバランスを考慮しながら、当社グループに精通ビティに富んだチームとして取締役会を構成することで、当社グループの企業価値向上のための取締役会

### 【各取締役のスキル・マトリックス】(本総会において各取締役候補者が選任された場合)

各取締役の専門知識や経験等のバックグラウンドは以下の○印の通りです。

氏名	役位	経営	ファイナンス	HR
		●事業会社経営経験	●財務 ●会計	●人事・人材開発 ●ダイバーシティ &インクルージョン
水島 正幸	取締役会長	○		
西山 泰央	代表取締役社長	○		
矢嶋 弘毅	取締役副社長	○		
江花 昭彦	取締役副社長	○		
多田 英孝	取締役専務執行役員		○	○
禿河 毅	取締役常務執行役員		○	○
名倉 健司	取締役執行役員	○		
山下 徹	社外取締役	○		○
有松 育子	社外取締役			○
鈴木 国正	社外取締役	○		
畑尻 明彦	取締役(監査等委員)		○	○
上田 廣一	社外取締役(監査等委員)			
友田 和彦	社外取締役(監査等委員)		○	
石黒 美幸	社外取締役(監査等委員)			

※1 博報堂DYグループの発想の原点。人々を単に「消費者」として捉えるのではなく、多様化した社会の中で主体性を持っているからこそ、広告主と生活者、さらにはメディアとの架け橋をつくれるのだと考えます。

※2 博報堂DYグループのビジネスの原点。常に生活者視点に立ち、広告主・媒体社のビジネスを共に見つけ、語り合い、行動のある一貫したソリューションを提供していくことを常に目指しています。

※3 従業員を極めて大切なステークホルダーと考える「人が資産」というポリシー。アイデアの生産手段は、従業員の頭の中に力を入れています。そして、それを「顧客満足」につなげていきます。

合力」によって、生活者にとっての「新しい価値」をクリエイトすることで、世の中に良い変化をもたらし、社グループは世界に類をみないほど、多様なクリエイティビティを有する人材を擁しています。した社内取締役と豊富な経験と幅広い見識を有する社外取締役を複数名選任し、個性豊かでクリエイティの実効性を確保しています。

コーポレート ガバナンス	CSR	デジタル	グローバル	企業文化の 発展・継承
●法務 ●コンプライアンス	●サステナビリティ ●SDGs	●テクノロジー ●データ/システム	●国際ビジネス	●「生活者発想」(※1) ●「パートナー主義」(※2) ●「人が資産」(※3)
○			○	○
	○		○	○
○		○	○	○
	○		○	○
○	○			○
○			○	○
○	○	○	○	○
○	○			○
○		○	○	○
○				○
○				○
○				○
○				○

(注) 本表は各取締役が有する全てのスキルを表すものではありません。

生きる「生活者」として捉え、深く洞察することから新しい価値を創造していこうという考え方。生活者を誰よりも深く知ってすることからソリューションを提供していこうという考え方。パートナーとして広告主・媒体社と長期的な関係を築き、継続性あります。私たちは、「従業員満足」を大切に、個の尊重、「人のクリエイティビティ」の開発、「チーム力」の向上に、特別

(ご参考)

## 社外役員 の 独 立 性 に 関 す る 基 準

当社は、社外取締役の独立性について、以下に該当する場合、「独立性」があると判断します。

1. 現在及び過去10年間<sup>※1</sup>において、当社又は当社の子会社の取締役（社外取締役を除く）、執行役員又は使用人であったことがないこと
2. 現在及び過去3年間において、以下の①～③に該当しないこと
  - ①当社の主要な取引先<sup>(注1)</sup> の取締役、執行役員又は使用人
  - ②当社から役員報酬以外に多額の金銭<sup>(注2)</sup> その他の財産上の利益を得ている弁護士、公認会計士、コンサルタント等<sup>※2</sup>
  - ③当社の主要株主<sup>(注3)</sup> 又はその取締役、執行役員又は使用人
3. 当社との間で、取締役、監査役又は執行役員を相互に派遣している法人、組合等の団体の取締役、執行役員又は使用人でないこと
4. 当社から多額の寄付<sup>(注4)</sup> を受ける法人、組合等の団体の取締役、執行役員又は使用人でないこと
5. 1及び2に該当する者が重要な者<sup>(注5)</sup> である場合において、その配偶者又は二親等内の親族でないこと

※1 但し、過去10年内のいずれかの時において当社又は子会社の非業務執行取締役又は監査役であったことのある者にあつては、それらの役職への就任の前10年間

※2 但し、それらが法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属している者

(注1) 主要な取引先とは、当社との取引額が、当社又は取引先の年間連結売上高の2%以上を占めている企業をいう

(注2) 多額の金銭とは、個人の場合は年間1,000万円以上、団体の場合は、当該団体の連結売上高の2%以上を超えることをいう

(注3) 主要株主とは、議決権所有割合の10%以上（直接保有、間接保有の双方を含む）の株主をいう

(注4) 多額の寄付とは、年間1,000万円又は寄付先の連結売上高もしくは総収入の2%のいずれか大きい額を超えることをいう

(注5) 重要な者とは、取締役（社外取締役を除く）、執行役員、部長及びそれと同等の管理職にある使用人をいう

以上

# 事業報告

(2025年4月1日から2026年3月31日まで)

## I. 企業集団の現況

### 1. 事業の経過及びその成果

当連結会計年度における日本経済は、物価高騰による生活防衛意識の高まりが継続するものの、雇用・所得環境の改善に支えられた個人消費の持ち直しや、省力化を目的とした堅調な設備投資に牽引され、内需主導の緩やかな回復が続いています。一方、期末に発生した中東情勢の緊迫化に伴う資源価格の高騰やサプライチェーンの混乱など、先行きの不透明感が急速に高まっております。こうした経済情勢の中、国内広告市場（注1）は総じて前年を上回る水準にあり、堅調に推移しています。

このような環境下、当連結会計年度の業績につきましては、ユナイテッド株式会社の連結除外（注2）や官公庁業務の反動減の影響などにより、売上高（注3）は1兆5,804億60百万円（前期比2.0%減収）と減収の結果となりました。一方で、下期（2025年10月～2026年3月）においては、前期比0.9%増加と増収を確保しており、回復の兆しが現れております。

収益面におきましては、国内外で進めた収益性向上策が奏功して、調整後（注4）売上総利益は、通期で前年同期比2.4%増加となり、調整後売上総利益率についても1.1ポイント上昇しております。

利益面につきましては、国内においては、下期の売上総利益の強い伸長により、調整後のれん償却前営業利益が前年から70億98百万円増加し881億47百万円（同8.8%増加）、海外においては、費用コントロール施策の効果により、のれん償却前営業利益が前年から27億69百万円増加し85億47百万円（同47.9%増加）となり、その結果、営業利益は前年同期から大幅に増加し、前年同期比18.9%の増益となり、特に下期における売上総利益の伸長が増益に大きく寄与いたしました。

以上の結果、国内外で実施した構造改革関連費用を含む特別損失105億59百万円を計上いたしました。営業利益の増益がこれを補い、親会社株主に帰属する当期純利益は167億75百万円（同60億6百万円増加）となりました。

（注1）「サービス産業動態統計調査」（総務省）によります。

（注2）2025年3月期までは当社の子会社でありましたが、2026年3月期から持分法適用会社へ移行しております。

（注3）「売上高」は従前の会計基準に基づくものですが、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、「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）等に準拠した開示ではないものの、自主的に開示しております。

（注4）「調整後」とは、メルカリ株売却益を除いた主力事業における数値であります。

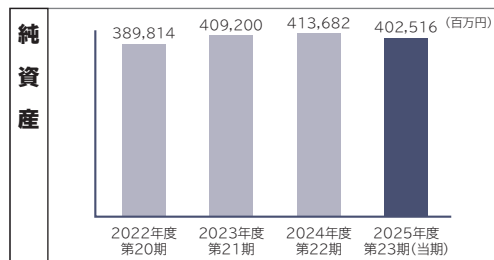
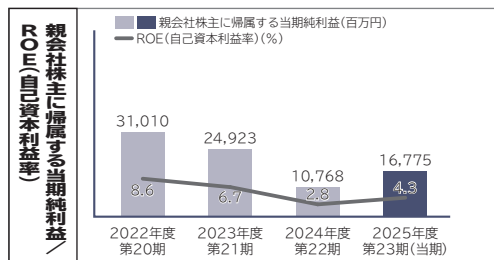
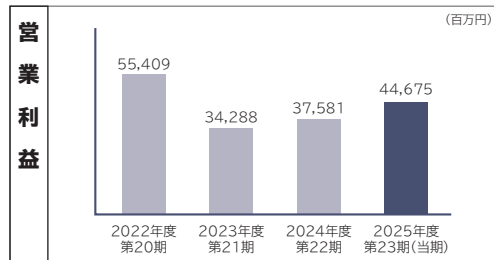
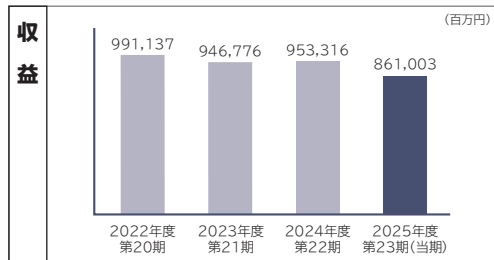
## 2. 資金調達等の状況

- (1) 資金調達  
特記すべき事項はありません。
- (2) 設備投資  
当期において、情報通信関連投資を中心に、114億45百万円の設備投資を行いました。
- (3) 他の会社の株式の取得及び処分  
当社は、2025年12月10日に、株式会社デジタルホールディングスの普通株式及び新株予約権を、公開買付け及び同社の主要株主である資産管理会社のHIBC株式会社及び株式会社タイム・アンド・スペースの全株式の取得及び吸収分割契約により取得し、同日付で同社を連結子会社といたしました。

### 3. 財産及び損益の状況

#### (1) 企業集団の財産及び損益の状況

区 分	2022年度 第20期	2023年度 第21期	2024年度 第22期	2025年度 第23期(当期)
収 益 (百万円)	991,137	946,776	953,316	861,003
営 業 利 益 (百万円)	55,409	34,288	37,581	44,675
経 常 利 益 (百万円)	60,378	37,815	42,660	46,061
親会社株主に帰属する 当期純利益 (百万円)	31,010	24,923	10,768	16,775
1 株当たり当期純利益 (円)	83.16	67.87	29.32	46.09
総 資 産 (百万円)	1,026,415	1,035,014	1,050,191	1,081,132
純 資 産 (百万円)	389,814	409,200	413,682	402,516



(2) 当社の財産及び損益の状況

区 分	2022年度 第20期	2023年度 第21期	2024年度 第22期	2025年度 第23期 (当期)
営 業 収 益 (百万円)	46,783	53,965	52,285	58,457
経 常 利 益 (百万円)	22,279	25,799	13,500	18,120
当 期 純 利 益 (百万円)	22,626	41,392	12,515	17,548
1 株当たり当期純利益 (円)	60.68	112.72	34.07	48.21
総 資 産 (百万円)	506,560	539,430	522,201	544,543
純 資 産 (百万円)	290,079	310,436	311,304	306,097

## 4. 対処すべき課題

当社グループを取り巻くビジネス環境は大きな変革期を迎えております。生活者があらゆるものの中心となる、「生活者主導社会TM」が本格的に到来したことに加え、生活者や企業の行動においてサステナビリティが重要なファクターとなりつつあります。また、AIなど先端テクノロジーやデジタルインフラの充実により産業構造が変化すると同時に、テクノロジーによる人の能力や可能性の拡張が進行しています。こうした中、顧客企業のニーズは従来の広告・マーケティング領域にとどまらず、ビジネスモデルの変革や顧客接点の質的向上へと大きく広がっています。

この劇的な環境変化を背景に、当社グループは「広告会社」というオリジン（原点）を超え、より広範な価値を提供する企業体へと事業構造を転換する方針です。不確実性の高い時代においてグループ全体の変革を推し進めるには、すべての判断や動機づけの根幹となる「存在意義」の明確化が不可欠です。そこで、グローバルな視座に基づく当社グループ共通の価値観として、グローバルパーパス「生活者、企業、社会。それぞれの内なる想いを解き放ち、時代をひらく力にする Aspirations Unleashed」を策定しました。

このグローバルパーパスを全ての企業活動の起点に据え、当社グループのクリエイティビティをエッジに、生活者・企業・社会をつなぎ、新たな関係価値を生み出すことで、広告会社グループから「クリエイティビティ・プラットフォーム」となることを目指します。

### (1) 中期基本戦略

当社グループが新たな関係価値を生み出す事業領域として、「マーケティング」「コンサルティング」「テクノロジー」「コンテンツ」「インキュベーション」「グローバル」の6つの事業領域を設定しました。各領域が独自のビジネスモデルで収益を拡大させるだけでなく、領域間の有機的な連携を深めることで、さらなる成長と事業基盤の安定化を図る方針です。現中期経営計画期間（2025年3月期～2027年3月期）を収益性の改善と成長オプションを創造する期間と位置づけ、マーケティングビジネスの構造改革と新たな成長機会の開発を強力に推し進めます。その上で、2032年3月期をターゲットに、これら6領域の確立と相互連携を完成させ、グループ全体の利益構造を抜本的に変革してまいります。

この基本戦略に基づき、以下に掲げる3つの取り組みを進めます。

### (2) 収益性の改善と成長オプションの創造

#### ・マーケティングビジネスの構造変革

統合マーケティングへのニーズが高度化・複雑化する中、事業会社間の連携強化と収益モデルの多様化を進め、グループとして最適なサービス提供体制を構築しています。特に成長著しいデジタルおよびコマース領域を強化し、事業規模のさらなる拡大を実現します。

このグループ連携を一段と加速させるため、持株会社直轄の「グループアカウント戦略室」を中核に、グループ各社の専門性をシームレスに融合させ、リソース配置の最適化による効率化と生産性の向上を推進します。

成長を続けるデジタルマーケティング領域において、㈱Hakuhodo DY ONEにおける事業統合効果によって持続的な収益改善の体制が整いました。あわせて、連結子会社となった㈱デジタルホールディングスとの連携により、クロスセル提案を加速させ、成長領域における市場シェアを拡大してまいります。

また、数万人規模の生活者データを学習させた独自AI「バーチャル生活者」をはじめとする自社開発のテクノロジーやソリューションの実装を進めてまいります。高度な分析に基づく戦略立案を武器に、大型競合案件における勝率を高めると同時に、業務の高度化による付

加価値向上を実現しています。

これら一連の取り組みを通じ、ブランド構築から顧客獲得までを一気通貫で支援する「フルファンネル対応力」をグループ全体で提供する体制へ進化させてまいります。事業会社間の連携をさらに深め、収益モデルを多様化させることで、売上総利益の持続的成長と高収益体制の両立を確固たるものにしてまいります。

・新たな成長オプションの創造

当中期経営計画の3カ年の間、「コンサルティング」「テクノロジー」「コンテンツ」「インキュベーション」の各事業領域に対し積極的な投資を行い、事業基盤を構築することで、グループの収益の柱として育成しています。

コンサルティングビジネスにおいて、戦略コンサルティングを起点に、経営課題のレイヤーから顧客に深く入り込むことで、大規模な統合マーケティング案件へと繋げる収益拡大モデルなど、グループ連携をてこにした収益力強化を進めています。コンテンツビジネスでは、自社IPを活用したストック型ビジネスの拡張を推進しています。音楽領域では、アーティストのグッズ・チケット販売などを担う新会社「㈱Chapter-I (チャプター・アイ)」を設立したほか、スポーツ領域では日米トップアスリートを対象としたマネジメント会社を取得し、「HAKUHODO Athlete Solution Inc.」として本格稼働させており、新たな収益基盤の構築を着実に進めています。これらの新たな成長オプションの創造をさらに加速させるため、コンテンツビジネスおよびインキュベーションビジネスの推進機能を持株会社に集約しました。これにより、経営陣による投資判断の迅速化と、グループ全体での事業運営機能の強化を図り、新規領域における投資対効果の最大化を目指します。

・グローバルビジネスのリモデル

海外に拠点を置くグループ各社が、それぞれ個別戦略の推進とサービス提供エリアの拡張を遂行すると同時に、グループ内連携を強化します。戦略事業組織kyuの持つ専門性・先進性と、博報堂の生活者発想をかけあわせることで、デジタルマーケティング領域を中心に収益力を強化します。加えて、M&Aによる非連続な成長機会の探索を継続します。

戦略事業組織であるkyuにおいて経営体制を刷新し、収益性の改善を最優先課題として取り組んでいます。各社に分散していた管理機能のシェアードサービス化やグループ内でのリソース共有を強力に推進し、経営効率の向上を図ります。成長市場であるASEAN地域においては、㈱博報堂と㈱Hakuhodo DY ONEの一体運営を開始しました。両社のノウハウを融合させることで、顧客提供価値の最大化を追求するとともに、オペレーションコストの最適化を徹底しています。これらの抜本的な体制刷新とコスト構造の改革を通じて、確固たる利益体質へと転換するとともに、売上総利益の持続的な拡大を実現してまいります。

(3) グループ経営基盤の強化

前中期経営計画期間に設立した、㈱博報堂テクノロジーズ、㈱博報堂DYコーポレートイニシアティブの2社をはじめとしたグループ共通基盤の強化を継続することで、グループとしての競争力の強化と効率化を図ります。

(4) サステナビリティ経営の推進

当社グループは、人を中心としたサステナブルな経営により社会への価値創出を目指します。社員、株主、取引先、メディア、コンテンツホルダー、各種団体をはじめとするマルチ

ステークホルダーとの適切な協働に取り組み、生活者一人ひとりが、自分らしく、いきいきと生きていける社会の実現を目指しています。

サステナビリティ経営の進捗に関しては、環境及びジェンダー平等に対する目標値を設定し各種取り組みを進めております。環境課題については、2050年度のカーボンニュートラルを目標としており、中間指標として2030年度のスコープ1+2の排出量を2023年度(2024年3月期)比で50%削減する目標を設定しております。また、ジェンダー平等については、2030年度までに管理職の女性比率30%の達成を目指しています。

2026年3月期は、安定的な調達(QCDの確保)、社会的責任(人権・環境)の遂行、法令順守とリスク管理体制の確立を目的に、調達基本方針・調達ガイドラインを策定するなど、各種取り組みを行いました。ESG各領域でサステナビリティ経営を推進すると同時に、社会課題に対応する人材の育成を行い、生活者の想いがあふれ、いきいきと活躍できる社会の実現を目指します。

#### (5) 中期経営計画における目標

当社グループは、2025年3月期から2027年3月期までの3カ年を収益性の改善と成長オプションを創造する期間と位置付けており、「成長性の維持・向上」「収益力の強化」を踏まえた計画値としました。新たな中期経営目標は、以下のとおりです。

<中期経営目標(2027年3月期)>

調整後のれん償却前営業利益年平均成長率(注1)	: +10%以上
調整後売上総利益年平均成長率(注2)	: +5%以上
調整後のれん償却前オペレーティング・マージン(注3)	: 13%以上
のれん償却前ROE(注4)	: 10%以上

(注1) 調整後のれん償却前営業利益年平均成長率とは、メルカリ株売却益を除いた主力事業における企業買収によって生じるのれんの償却額等を除外して算出される連結営業利益をもとに、2024年3月期の実績を基準とした、2025年3月期から2027年3月期までの3年間の年平均成長率のこと。

(注2) 調整後売上総利益年平均成長率とは、メルカリ株売却益を除いた主力事業における連結売上総利益をもとに、2024年3月期の実績を基準とした、2025年3月期から2027年3月期までの3年間の年平均成長率のこと。

(注3) 調整後のれん償却前オペレーティング・マージン=調整後のれん償却前営業利益÷調整後連結売上総利益

(注4) 企業買収によって生じるのれんの償却額等を除外して算出される親会社株主に帰属する当期純利益÷自己資本(期首・期末平均)

上記に掲げた中期経営目標の達成に向け、掲げた中期基本戦略に則り、グループの変革を着実に進め、中長期での大きな成長と、企業価値の向上を目指してまいります。

## 5. 主要な事業内容 (2026年3月31日現在)

当社は持株会社であり、次の事業を営む会社を統括・管理しております。

広告戦略・広告計画の立案、国内外の新聞・雑誌・ラジオ・テレビ・インターネット・屋外広告等の広告媒体取扱、セールスプロモーション・パブリックリレーションズ・イベント等の実施及び各種コミュニケーション手法を通じたマーケティング・コミュニケーションサービス等の国内外における実施、並びに当社グループ他に対する人材派遣、物品販売、不動産賃貸及びその他業務支援サービス等の実施。

## 6. 主要な事業所 (2026年3月31日現在)

- (1) 当 社  
本 社(本店) : 東京都港区赤坂五丁目3番1号
  
- (2) 子 会 社
  - 株式会社博 報 堂(本店) : 東京都港区赤坂五丁目3番1号
  - 株式会社大 広(本店) : 大阪府大阪市北区中之島二丁目2番7号
  - 株式会社読売広告社(本店) : 東京都港区赤坂五丁目2番20号
  - 株式会社博報堂プロダクツ(本店) : 東京都江東区豊洲五丁目6番15号
  - 株式会社TBWA\HAKUHODO(本店) : 東京都港区芝浦一丁目13番10号
  - 株式会社Hakuhodo DY ONE(本店) : 東京都港区赤坂五丁目3番1号
  - kyu Investment Incorporated(本店)  
: 395 Hudson Street, 8th Floor New York, NY 10014

## 7. 従業員の状況（2026年3月31日現在）

### (1) 企業集団の従業員の状況

従業員数	前期末比増減
28,921名 (11,878名)	465名減 (1,129名減)

- (注) 1. 従業員数は就業人員数であります。  
2. 従業員数欄、前期末比増減欄の( )は、臨時従業員の年間平均雇用人員数であり、外数であります。

### (2) 当社の従業員の状況

従業員数	前期末比増減	平均年齢	平均勤続年数
144名 (10名)	30名減 (4名減)	42.5歳	13.0年

- (注) 1. 従業員数は就業人員数であります。  
2. 当社従業員は、株式会社博報堂、株式会社大広、株式会社読売広告社及び株式会社大広WEDOからの出向者であり、平均勤続年数は各社での勤続年数を通算しております。  
3. 従業員数欄、前期末比増減欄の( )は、臨時従業員の年間平均雇用人員数であり、外数であります。

## 8. 重要な子会社の状況

会 社 名	資本金（百万円）	出資比率（％）	主要な事業内容
株 式 会 社 博 報 堂	35,848	100.0	広告業
株 式 会 社 大 広	2,800	100.0	広告業
株 式 会 社 読 売 広 告 社	1,458	100.0	広告業
株 式 会 社 博 報 堂 プ ロ ダ ク ツ	100	100.0※	広告業
株式会社TBWA\HAKUHODO	50	60.0※	広告業
株式会社Hakuhodo DY ONE	100	100.0	広告業
kyu Investment Incorporated	0	100.0	その他の事業

- (注) 1. 連結子会社は、上記の重要な子会社を含む385社であります。また、持分法適用会社は66社であります。
2. ※印は、当社による間接保有比率であります。
3. kyu Investment Incorporatedに対する出資額のうち、資本金として計上していない金額は資本剰余金として計上しております。
4. 特定完全子会社に該当するのは、以下に記載の子会社であります。

会社名	住所	帳簿価額の合計額	当社の総資産額
株式会社博報堂	東京都港区赤坂五丁目3番1号	157,686百万円	544,543百万円
株式会社Hakuhodo DY ONE	東京都港区赤坂五丁目3番1号	115,901百万円	

## 9. 主要な借入先及び借入額（2026年3月31日現在）

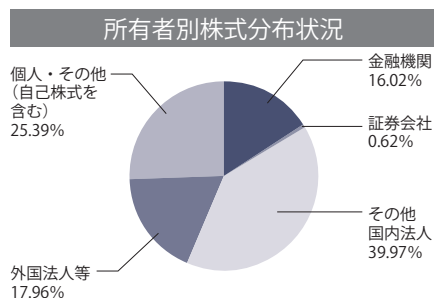
当社の主要な借入先及び借入額

借 入 先	借 入 額
シ ン ジ ケ ー ト ロ ー ン	80,000百万円

- (注) シンジケートローンは、株式会社みずほ銀行、株式会社三菱UFJ銀行、株式会社三井住友銀行をアレンジャーとするシンジケートローン契約に基づく借入であります。

## II. 株式の状況 (2026年3月31日現在)

1. 発行可能株式総数 1,500,000,000株
2. 発行済株式の総数 363,902,636株  
(うち自己株式4,870,596株)
3. 株 主 数 11,479名
4. 大 株 主



株 主 名	持 株 数 (株)	持 株 比 率 (%)
公益財団法人博報堂教育財団	71,005,350	19.77
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	29,864,600	8.31
一般社団法人博政会	18,080,000	5.03
株式会社朝日新聞社	11,223,490	3.12
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	11,064,118	3.08
一般社団法人フラタニテ	11,000,000	3.06
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	10,436,600	2.90
日本テレビ放送網株式会社	8,620,000	2.40
博報堂DYホールディングス社員持株会	8,203,917	2.28
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	7,214,700	2.00

(注) 持株比率は、自己株式を控除して計算しております。

## 5. 当期中に取締役及び監査役に対し職務執行の対価として交付された当社株式

割 当 対 象 者	株式の種類及び 割当株式数 (株)	割 当 人 数 (名)
取 締 役 (社 外 取 締 役 を 除 く)	当社普通株式 54,704	5
社 外 取 締 役	—	—
監 査 役	—	—

## III. 新株予約権等の状況

該当事項はありません。

## IV. 会社役員 の 状況

### 1. 取締役及び監査役の状況 (2026年3月31日現在)

地 位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況
代表取締役会長	水 島 正 幸	CEO(Chief Executive Officer) 株式会社博報堂 代表取締役会長
代表取締役社長	西 山 泰 央	COO(Chief Operating Officer) 株式会社博報堂 取締役
取締役副社長	矢 嶋 弘 毅	メディア・コンテンツ領域担当 株式会社博報堂 代表取締役副会長
取締役副社長	江 花 昭 彦	CSO(Chief Strategy Officer) グループ戦略統括担当
取締役専務執行役員	多 田 英 孝	CCO(Chief Compliance Officer) CRO(Chief Risk Officer) CHO(Chief Health Officer) マネジメント統括担当 株式会社博報堂 取締役専務執行役員 株式会社博報堂DYコーポレートイニシアティブ 代表取締役社長
取締役常務執行役員	禿 河 毅	CFO(Chief Financial Officer) マネジメント統括担当補佐(グループ経理財務室、 グループ広報・IR室、コーポレート機能戦略室担当) 株式会社博報堂 取締役常務執行役員 ソウルアウト株式会社 監査役 株式会社博報堂DYコーポレートイニシアティブ 取締役副社長
取締役執行役員	名 倉 健 司	株式会社博報堂 代表取締役社長
取 締 役	服 部 暢 達	早稲田大学大学院経営管理研究科 客員教授 慶應義塾大学大学院経営管理研究科 客員教授 株式会社アインホールディングス 社外取締役
取 締 役	山 下 徹	三井不動産株式会社 ICT戦略アドバイザー
取 締 役	有 松 育 子	株式会社文溪堂 社外取締役
取 締 役	上 田 廣 一	弁護士
常 勤 監 査 役	西 村 治	株式会社読売広告社 監査役 株式会社博報堂DYコーポレートイニシアティブ 監査役
常 勤 監 査 役	畑 尻 明 彦	株式会社博報堂 監査役
監 査 役	友 田 和 彦	公認会計士 パーソルホールディングス株式会社 社外取締役(監査等委員)
監 査 役	菊 地 伸	弁護士 インテグラル株式会社 社外取締役(監査等委員) 三井化学株式会社 社外監査役
監 査 役	矢 吹 公 敏	弁護士

- (注) 1. 取締役服部暢達、山下徹、有松育子及び上田廣一の各氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。
2. 監査役友田和彦、菊地伸及び矢吹公敏の各氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。
3. 監査役友田和彦氏は、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を有するものであります。
4. 取締役服部暢達、山下徹、有松育子及び上田廣一並びに監査役友田和彦、菊地伸及び矢吹公敏の各氏については株式会社東京証券取引所の定める独立役員として、同取引所に対する届出を行っております。
5. 当事業年度中の取締役の異動は、次の通りであります。
- (1)2025年6月27日付で、戸田裕一及び西岡正紀の両氏は任期満了により、取締役を退任いたしました。
- (2)2025年6月27日付で、西山泰央、多田英孝、禿河毅及び名倉健司の各氏が取締役に新たに就任いたしました。
- (3)2025年6月27日開催の当社取締役会において、西山泰央氏が代表取締役社長に新たに選定されました。
6. 2026年4月1日付で、取締役の地位、担当及び重要な兼職の状況が次の通り変更されました。

地 位	氏 名	担 当 及 び 重 要 な 兼 職 の 状 況
取 締 役 会 長	水 島 正 幸	株式会社博報堂 取締役会長
代 表 取 締 役 社 長	西 山 泰 央	CEO(Chief Executive Officer) 株式会社博報堂 取締役
取 締 役 副 社 長	矢 嶋 弘 毅	株式会社博報堂 取締役副会長
取 締 役 常 務 執 行 役 員	禿 河 毅	CFO(Chief Financial Officer) マネジメント統括担当補佐(グループ経理財務室、 グループ広報・IR室、コーポレート機能戦略室担当) 株式会社博報堂 取締役常務執行役員 ソウルドアウト株式会社 監査役 株式会社博報堂DYコーポレイトイニシアティブ 取締役副社長 株式会社オプト 監査役

## 2. 責任限定契約の内容の概要

当社は、各社外取締役及び各社外監査役との間で、会社法第423条第1項の規定に基づく損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく責任の限度額は、法令が規定する額としております。

## 3. 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

### (1) 被保険者の範囲

当社及び当社の全ての子会社の取締役、監査役及び執行役員等、マネジメント職務を行っている者

### (2) 保険契約の内容の概要

当社は、保険会社との間で、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約（マネジメントリスクプロテクション保険契約）を締結しております。

当該保険契約では、被保険者が会社の役員等の地位に基づき行った行為（不作為も含みます。）に起因して、株主や第三者等から損害賠償請求がなされた場合において、被保険者が負担することになる損害賠償金や訴訟費用等が填補されることとされています。但し、法令違反の行為であることを認識して行った行為に起因して被保険者が負担することになる損害賠償金や訴訟費用等は填補されないなど、一定の免責事由があります。このような仕組みにより、被保険者による職務の執行の適正性が損なわれないようにするための措置を講じております。保険料は全て当社が負担しており、被保険者の保険料負担はありません。

#### 4. 取締役及び監査役の報酬等の総額

##### (1) 当事業年度における取締役及び監査役の報酬等の総額

区 分	人 員	年額報酬	年次賞与	株式型報酬	報酬等の総額
取 締 役 (うち社外取締役)	13名 (4名)	297百万円 (57百万円)	118百万円 (—)	53百万円 (—)	468百万円 (57百万円)
監 査 役 (うち社外監査役)	6名 (3名)	79百万円 (38百万円)	— (—)	— (—)	79百万円 (38百万円)

- (注) 1. 上記の監査役の支給人員には、2025年4月8日付で辞任した監査役1名を含んでおります。  
 2. 上記の取締役の支給人員には、2025年6月27日付で退任した取締役2名を含んでおります。  
 3. 「年次賞与」及び「株式型報酬」は社外取締役、監査役には支給していません。  
 4. 「株式型報酬」の内容は、譲渡制限付株式であり、その交付状況は「Ⅱ. 株式の状況」に記載の通りです。報酬額は、取締役（社外取締役を除く）7名に対する譲渡制限付株式報酬として当事業年度に費用計上した額であります。

##### (2) 各取締役の報酬等の内容に関する決定方針

###### ①各取締役の報酬等の内容に関する決定方針の概要

###### i) 基本方針

- ・グループ経営理念に根ざしたものであること
- ・株主との価値意識を共有し、中長期的な企業価値向上を動機づけるものであること
- ・当社の取締役の役割と責務にふさわしい、優秀な人材を確保・維持できる水準であること
- ・報酬決定のプロセスにおいて透明性及び合理性が担保されていること

###### ii) 決定方針の概要

- ・取締役が受け取る報酬項目は、「年額報酬」「年次賞与」「株式型報酬」で構成し、その概要及び支給時期は以下の通りとします。なお、社外取締役の報酬については、その役割と独立性の確保の観点から「年額報酬」のみとします。
- ・報酬項目の割合については、標準的な業績の場合に、業績に応じて金額や価値が変動する「年次賞与」及び「株式型報酬」の占める割合を、総報酬に対して40%となるように設定します。

報酬項目	内容及び決定方針の概要	支給時期
年 額 報 酬	各取締役の役位と担務における創出成果と期待成果等に応じて決定	「年額報酬」の1/12を毎月支給
年 次 賞 与	単年度の業績達成を強く動機づけるために、各事業年度における当社グループの利益水準、経営指標の達成状況及び各取締役の単年度の成果を総合的に勘案して決定	対象とする事業年度の翌年の7月に支給
株 式 型 報 酬	中長期的な企業価値の向上を動機づけられ、株主と価値意識を共有することを目的として、各取締役に設定した金額に基づく譲渡制限付株式を割当てる	毎年8月に交付※

※取締役の任期である7月から翌年6月の役務提供を対象とする。

### iii) 「年次賞与」の算定方法等

- ・「年次賞与」は、各取締役に設定された基準額（「年額報酬」の1/12）に賞与係数を乗じたものに、各取締役の単年度の成果に対する評価を加減算して支給します。
- ・連結のれん償却前営業利益を主な指標とし、その他の指標として、連結損益計算書における経常利益及び税金等調整前当期純利益等を勘案いたします。
- ・賞与係数は、目標達成時を100%として、0%～200%の範囲で変動するものとしております。
- ・各取締役の単年度の成果の評価については、期初に設定した個々の目標の達成度を定性的に評価して決定します。

### iv) 「株式型報酬」（譲渡制限付株式）の交付方法等

- ・譲渡制限付株式の交付に際し、各取締役は、各取締役に設定された金額で金銭報酬債権の付与を受け、当社との間で譲渡制限付株式の割当契約を締結し、当該債権を当社に現物出資することで株式の交付を受けるものとします。
- ・割当契約における譲渡制限期間は30年とし、譲渡制限期間中に取締役が任期満了等その他取締役会が正当と認める理由により退任する際には、譲渡制限は解除することとします。
- ・取締役会が正当と認める理由がある場合を除き、譲渡制限期間満了前に取締役が退任した場合等には、それまでに付与した譲渡制限付株式を当社が当然に無償で取得することとします。

### v) 各取締役の報酬等の決定について

- ・取締役会の諮問機関として、委員の半数以上を独立社外取締役で構成し、独立社外取締役を委員長とする報酬委員会を設置しております。
- ・「年額報酬」「年次賞与」「株式型報酬」の各取締役への支給額の決定は、取締役会決議に基づき代表取締役社長に委任します。取締役会は、当該権限を代表取締役社長に委任するに際し、透明性と合理性を確保するため、代表取締役社長による原案が報酬委員会の審議を経ていることを条件として決議しております。

### ②上記①の方針の決定方法

各取締役の報酬等の内容に関する決定方針については、報酬委員会の審議を踏まえて2017年5月19日開催の取締役会において決議しました。

(3) 取締役及び監査役の報酬等に関する株主総会の決議内容について

取締役及び監査役の報酬等に関する株主総会の決議内容については、以下の通りとなります。

対象とする役員	決議内容の概要	株主総会の決議日	決議時点の 役員の員数
取 締 役	「年額報酬」及び「年次賞与」の限度額を、年額800百万円とする	2017年6月29日 第14期定時株主総会	14名 (うち社外取締役2名)
取 締 役 (社外取締役を除く)	「株式型報酬」(譲渡制限付株式に関する報酬として支給する金銭報酬債権)の限度額を、年額200百万円とする	2017年6月29日 第14期定時株主総会	12名 (社外取締役を除く)
監 査 役	報酬の限度額を、年額100百万円とする	2022年6月29日 第19期定時株主総会	5名 (うち社外監査役3名)

(4) 当事業年度における取締役の報酬等の決定について

①取締役の報酬の金額水準に関する妥当性の検討について

- ・報酬委員会において、外部調査機関の役員報酬調査データを用いて、業種及び規模の類似する企業群の役位ごとの「年額報酬」及び総報酬の金額水準と比較を行い、当社の報酬金額の妥当性を検証しております。

②「年次賞与」の算定に用いた業績指標について

- ・業績連動報酬等である「年次賞与」における当事業年度の経営指標は、当社中期経営計画(2025年3月期~2027年3月期)における中期経営目標指標である連結のれん償却前営業利益を主な指標とし、その他の指標として、連結損益計算書における経常利益及び税金等調整前当期純利益等を勘案しており、前記(2)①iii)の『「年次賞与」の算定方法等』に記載の算定方法に従い、その金額を算定しております。

	指標	実績
主 な 指 標	連結のれん償却前営業利益	57,401百万円
そ の 他 の 指 標	連結経常利益	46,061百万円
	連結税金等調整前当期純利益	37,741百万円

③各取締役の報酬等の決定に関する取締役会からの委任について

i) 委任の内容及び委任を受けた者について

報酬項目	委任された権限の概要	委任を受けた者	委任を決議した日
年額報酬	各取締役の基本報酬の額の具体的内容の決定	代表取締役社長 西山 泰央	2025年6月27日開催 の取締役会
年次賞与	各取締役の単年度の成果を踏まえた賞与の評価配分の具体的内容の決定		2026年5月12日開催 の取締役会
株式型報酬	各取締役への金銭報酬債権の具体的な配分及び譲渡制限付株式の割当数の具体的内容の決定		2025年7月16日開催 の取締役会

ii) 委任した理由

- ・各取締役の報酬等の決定に際しては、「年額報酬」の額、当社グループの業績及び各取締役の単年度の成果等を総合的に勘案し、「年次賞与」及び「株式型報酬」の配分を決定する必要があり、取締役会は、当社全体の業績を俯瞰しつつ各取締役の評価を行うには、代表取締役社長が最適であると判断し、委任しております。

iii) 委任した権限が適切に行使されるための措置の内容

- ・取締役会は、当該権限を代表取締役社長に委任するに際し、代表取締役による原案が報酬委員会の審議を経ていることを条件として決議しております。
- ・取締役会は、事業年度期間に開催された報酬委員会の審議内容の概要について、報酬委員会の委員長である社外取締役より報告を受けております。

④当事業年度に関する各取締役の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると取締役会が判断した理由

- ・取締役の個人別の報酬等の内容の決定にあたっては、報酬委員会が、代表取締役による原案について、決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行っているため、決定方針に沿うものであると判断しております。

## 5. 社外役員の状況

### (1) 社外役員の重要な兼職等の状況（2026年3月31日現在）

区 分	氏 名	兼 職 先	兼職の内容	関 係
取締役	服部 暢 達	早稲田大学大学院経営管理研究科	客 員 教 授	—
		慶應義塾大学大学院経営管理研究科	客 員 教 授	—
		株式会社アインホールディングス	社 外 取 締 役	—
取締役	山下 徹	三井不動産株式会社	ICT戦略アドバイザー	—
取締役	有松 育子	株式会社文溪堂	社外取締役	—
取締役	上田 廣一	—	—	—
監査役	友田 和彦	パーソルホールディングス株式会社	社外取締役(監査等委員)	—
監査役	菊地 伸	インテグラル株式会社	社外取締役(監査等委員)	—
		三井化学株式会社	社外監査役	—
監査役	矢吹 公敏	—	—	—

(2) 社外役員の名な活動状況

区分及び氏名	出席状況	主な活動状況
取締役 服部 暢達	取締役会 15/15回(100%) 報酬委員会 4/4回 (100%) 指名委員会 3/3回 (100%)	主に企業戦略及び財務・会計に関する専門の見地から経営戦略やM&Aへの質疑、助言を行う等、経営監督機能を十分に発揮しました。また、上記のほか、報酬委員会の委員長及び指名委員会の委員を務め、経営管理における高度な専門性を基に、独立した客観的立場から会社の業績等の評価を報酬に反映させ、また、当社の役員人事に意見するなど、経営陣の監督に務めております。
取締役 山下 徹	取締役会 15/15回(100%) 報酬委員会 4/4回 (100%) 指名委員会 3/3回 (100%)	主にITサービス会社の代表取締役社長経験者としての見地から、BtoB事業会社としての経営及び事業戦略への質疑、助言を行う等、経営監督機能を十分に発揮しました。また、上記のほか、報酬委員会の委員及び指名委員会の委員長を務め、企業経営の経験を基に、独立した客観的立場から会社の業績等の評価を報酬に反映させ、また、当社の役員人事に意見するなど、経営陣の監督に務めております。
取締役 有松 育子	取締役会 15/15回(100%) 報酬委員会 4/4回 (100%) 指名委員会 3/3回 (100%)	主に文部省・文部科学省及び文化庁等での職務により培われた見地から、HR領域やCSR領域を中心に当社グループの経営戦略への質疑、助言を行う等、経営監督機能を十分に発揮しました。また、上記のほか、報酬委員会及び指名委員会の委員を務め、行政機関での経験を基に、独立した客観的立場から会社の業績等の評価を報酬に反映させ、また、当社の役員人事に意見するなど、経営陣の監督に務めております。
取締役 上田 廣一	取締役会 14/15回(93%) 報酬委員会 4/4回 (100%) 指名委員会 2/3回 (66%)	主に弁護士としての専門の見地からコンプライアンス推進体制の構築やその維持向上についての質疑、助言を行う等、経営監督機能を十分に発揮しました。また、上記のほか、当社の経営陣幹部の報酬や人事などを審議する報酬委員会及び指名委員会の委員を務め、法曹界での経験を基に、独立した客観的立場から会社の業績等の評価を報酬に反映させ、また、当社の役員人事に意見するなど、経営陣の監督に務めております。
監査役 友田 和彦	取締役会 14/15回(93%) 監査役会 21/21回(100%)	取締役会及び監査役会において、主に公認会計士としての専門的見地から高度な会計知識と豊富な経験をもとに、適宜発言等を行い、その職責を果たしました。
監査役 菊地 伸	取締役会 15/15回(100%) 監査役会 20/21回(95%)	取締役会及び監査役会において、主に弁護士としての専門的見地や他社での社外役員としての経験から適宜発言等を行い、その職責を果たしました。
監査役 矢吹 公敏	取締役会 14/15回(93%) 監査役会 20/21回(95%)	取締役会及び監査役会において、主に弁護士としての専門的見地や他社での社外役員としての経験から適宜発言等を行い、その職責を果たしました。

- (注) 1. 上記の当事業年度開催の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条及び当社定款第25条第2項の規定に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が5回、会社法第372条の規定に基づく書面報告が1回ありました。
2. 上記の当事業年度開催の委員会の開催回数のほか、委員会審議があったものとみなす書面審議を1回行っております。

## **V. 会計監査人の状況**

法令及び当社定款第15条の規定に基づき、本招集ご通知の1ページに記載しております各ウェブサイトに掲載しております。

## **VI. 業務の適正を確保するための体制及び運用状況の概要**

法令及び当社定款第15条の規定に基づき、本招集ご通知の1ページに記載しております各ウェブサイトに掲載しております。

## 連結計算書類

連結貸借対照表 (2026年3月31日現在)

(単位：百万円)

資 産 の 部	
科 目	金 額
<b>( 流 動 資 産 )</b>	<b>(742,959)</b>
現金及び預金	238,960
受取手形及び売掛金	424,811
有価証券	6,684
棚卸資産	22,600
短期貸付金	840
その他	50,072
貸倒引当金	△1,008
<b>( 固 定 資 産 )</b>	<b>(338,172)</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>52,867</b>
建物及び構築物	44,184
(減価償却累計額)	△23,436
土地	9,520
その他	56,841
(減価償却累計額)	△34,241
<b>無形固定資産</b>	<b>91,990</b>
ソフトウェア	26,301
のれん	49,805
その他	15,882
<b>投資その他の資産</b>	<b>193,314</b>
投資有価証券	139,796
長期貸付金	504
退職給付に係る資産	10,949
繰延税金資産	11,468
その他	33,124
貸倒引当金	△2,529
<b>資産合計</b>	<b>1,081,132</b>

負 債 の 部	
科 目	金 額
<b>( 流 動 負 債 )</b>	<b>(535,806)</b>
支払手形及び買掛金	270,819
短期借入金	7,170
1年内返済予定の長期借入金	22,985
未払費用	26,237
未払法人税等	14,051
賞与引当金	36,383
役員賞与引当金	1,279
預り金	79,454
その他	77,424
<b>( 固 定 負 債 )</b>	<b>(142,808)</b>
社債	30,000
長期借入金	65,323
繰延税金負債	11,144
役員退職慰労引当金	516
退職給付に係る負債	11,863
その他	23,961
<b>負債合計</b>	<b>678,615</b>
純 資 産 の 部	
<b>( 株 主 資 本 )</b>	<b>(327,036)</b>
資本金	10,790
利益剰余金	321,110
自己株式	△4,864
<b>(その他の包括利益累計額)</b>	<b>(62,091)</b>
その他有価証券評価差額金	35,940
繰延ヘッジ損益	△5
為替換算調整勘定	25,970
退職給付に係る調整累計額	187
<b>( 新 株 予 約 権 )</b>	<b>(2)</b>
新株予約権	2
<b>( 非 支 配 株 主 持 分 )</b>	<b>(13,385)</b>
非支配株主持分	13,385
<b>純資産合計</b>	<b>402,516</b>
<b>負債及び純資産合計</b>	<b>1,081,132</b>

## 連結損益計算書 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
<b>収益</b>		<b>861,003</b>
売上原価		454,965
<b>売上総利益</b>		<b>406,037</b>
販売費及び一般管理費		361,361
<b>営業利益</b>		<b>44,675</b>
<b>営業外収益</b>		
受取利息	505	
受取配当金	2,218	
為替差益	1,430	
その他	1,953	
		<b>6,108</b>
<b>営業外費用</b>		
支払利息	1,561	
持分法による投資損失	1,137	
投資事業組合運用損	279	
条件付取得対価に係る公正価値変動額	642	
その他	1,101	
		<b>4,722</b>
<b>経常利益</b>		<b>46,061</b>
<b>特別利益</b>		
投資有価証券売却益	1,313	
関係会社株式売却益	231	
債務免除益	300	
その他	394	
		<b>2,239</b>
<b>特別損失</b>		
特別退職金	4,261	
固定資産除却損	1,267	
減損損失	1,080	
投資有価証券評価損	1,350	
その他	2,598	
		<b>10,559</b>
<b>税金等調整前当期純利益</b>		<b>37,741</b>
法人税、住民税及び事業税	22,238	
法人税等調整額	△2,138	
		20,100
<b>当期純利益</b>		<b>17,640</b>
非支配株主に帰属する当期純利益		865
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>		<b>16,775</b>

## 計 算 書 類

貸借対照表 (2026年3月31日現在)

(単位：百万円)

資 産 の 部	
科 目	金 額
<b>( 流 動 資 産 )</b>	<b>(71,769)</b>
現金及び預金	9,871
営業未収入金	3,675
関係会社短期貸付金	55,215
前払費用	89
立替金	1,755
その他	1,161
<b>( 固 定 資 産 )</b>	<b>(472,774)</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>2,198</b>
建物及び構築物	2,504
(減価償却累計額)	△758
車両運搬具	4
(減価償却累計額)	△4
工具、器具及び備品	935
(減価償却累計額)	△487
リース資産	5
(減価償却累計額)	△1
<b>無形固定資産</b>	<b>128</b>
ソフトウェア	128
<b>投資その他の資産</b>	<b>470,447</b>
投資有価証券	6,984
関係会社株式	453,531
関係会社出資金	9,303
敷金及び保証金	629
<b>資産合計</b>	<b>544,543</b>

負 債 の 部	
科 目	金 額
<b>( 流 動 負 債 )</b>	<b>(141,905)</b>
グループファイナンス預り金	105,187
1年内返済予定の長期借入金	15,000
未払金	15,969
未払費用	4,522
未払法人税等	398
リース債務	1
預り金	32
賞与引当金	596
役員賞与引当金	196
<b>( 固 定 負 債 )</b>	<b>(96,540)</b>
社債	30,000
長期借入金	65,000
リース債務	3
繰延税金負債	1,537
<b>負債合計</b>	<b>238,446</b>
純 資 産 の 部	
<b>( 株 主 資 本 )</b>	<b>(300,869)</b>
資本金	10,790
資本剰余金	154,329
資本準備金	154,329
利益剰余金	140,613
その他利益剰余金	140,613
繰越利益剰余金	140,613
自己株式	△4,864
<b>( 評 価 ・ 換 算 差 額 等 )</b>	<b>(5,228)</b>
その他有価証券評価差額金	5,228
<b>純資産合計</b>	<b>306,097</b>
<b>負債及び純資産合計</b>	<b>544,543</b>

## 損益計算書 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
<b>営業収益</b>		
受取配当金	16,810	
受取手数料	41,647	<b>58,457</b>
一般管理費		40,726
<b>営業利益</b>		<b>17,731</b>
<b>営業外収益</b>		
受取利息	1,318	
受取配当金	64	
為替差益	1,255	
その他	17	<b>2,656</b>
<b>営業外費用</b>		
支払利息	1,199	
社債利息	219	
投資事業組合運用損	843	
支払手数料	2	
その他	1	<b>2,266</b>
<b>経常利益</b>		<b>18,120</b>
<b>特別利益</b>		
投資有価証券売却益	0	
その他	0	<b>1</b>
<b>特別損失</b>		
固定資産除却損	2	
投資有価証券評価損	95	
関係会社株式評価損	76	
その他	19	<b>194</b>
<b>税引前当期純利益</b>		<b>17,927</b>
法人税、住民税及び事業税	330	
法人税等調整額	48	378
<b>当期純利益</b>		<b>17,548</b>

(ご参考)

## サステナビリティの取り組み

### 持続可能な地球環境の実現に向け、 日本発のゲームチェンジを推進する一般社団法人 Planetary Platformers Initiative を設立

社会課題解決型ビジネスに取り組んできた(株)博報堂ミライデザイン事業ユニット（現：当社インキュベーション事業戦略室）及び当社グループのスタートアップスタジオ quantum（クオインタム）は、人類学と地球学の視点から「人新世の文明論」を構想するZEN大学の竹村真一氏と共同で、一般社団法人 Planetary Platformers Initiative（プラネタリー・プラットフォームーズ・イニシアチブ）を2025年に設立しました。

当団体では、地球と人類の共生・共進化をテーマに、先進技術を有するスタートアップ間の連携促進や大企業・行政・ファンド・アカデミアを繋ぐネットワークを構築し、社会的インパクトを生み出すソリューションの開発及び社会実装の推進に取り組んでいます。その他、国内外での実証実験フィールドの提供や、海外進出支援等も推進しています。

### 「生活者発想」と「クリエイティビティ」の体験を通じて、 未知なる答えを導き出す「発想力」を育む、 中高生向けの探究学習プログラム「Hasso Camp」を提供

当社グループでは2024年より、グループの強みである「生活者発想」や「クリエイティビティ」の体感を通じて、生徒が自らの個性や可能性に気付くことを目的とした探究学習プログラム「Hasso Camp」を、グループ横断の社会貢献活動として展開しています。学校単位で通年受入している通常の「Hasso Camp」に加え、個人参加型の「Hasso Camp Project ミライ」も提供しております。「Hasso Camp」では、2025年にメタバースやアンコンシャス・バイアス等の次世代の社会課題のテーマを追加し、「Hasso Camp Project ミライ」では、「生物多様性とまちづくり」をテーマに、竹芝の干潟にてフィールドワーク及びアイデアを発想するワークショップを夏に開催しました。

これまでに累計で40校、700名以上の生徒の皆様にご参加いただいています。

サステナビリティに関する詳細につきましては、当社ウェブサイトをご参照ください。

<https://www.hakuhodody-holdings.co.jp/csr/>

以上



(ご参考)

当社グループは、以下の基本的な理念のもと、持続的な成長と企業価値の継続的な向上の実現を目的としてグループ全体でビジネスを実践し、株主を始めとしたさまざまなステークホルダーからの信頼に応え、生活者の豊かな未来の創造、経済の伸長、社会の発展に貢献していきます。

## グループ経営理念

1. 顧客に対して、常に最善のサービスを提供し、ビジネス価値の向上に貢献する。
2. メディアの革新と向き合い、メディア価値の向上に貢献する。
3. 世界的にネットワークを展開し、サービス網の充実をはかる。
4. 生活者から発想することで、人々の次世代の豊かさを創造し、社会の発展に寄与する。
5. 自由と自律を尊重し、多様な個性とチーム力を価値創造の源泉とする。
6. 自立と連携の精神で新しい挑戦を続け、マーケティングの進化とイノベーション創出をリードする、世界一級の企業集団を目指す。
7. 企業価値の継続的な向上をはかり、株主からの信頼と期待に応える。

以上

(ご参考)

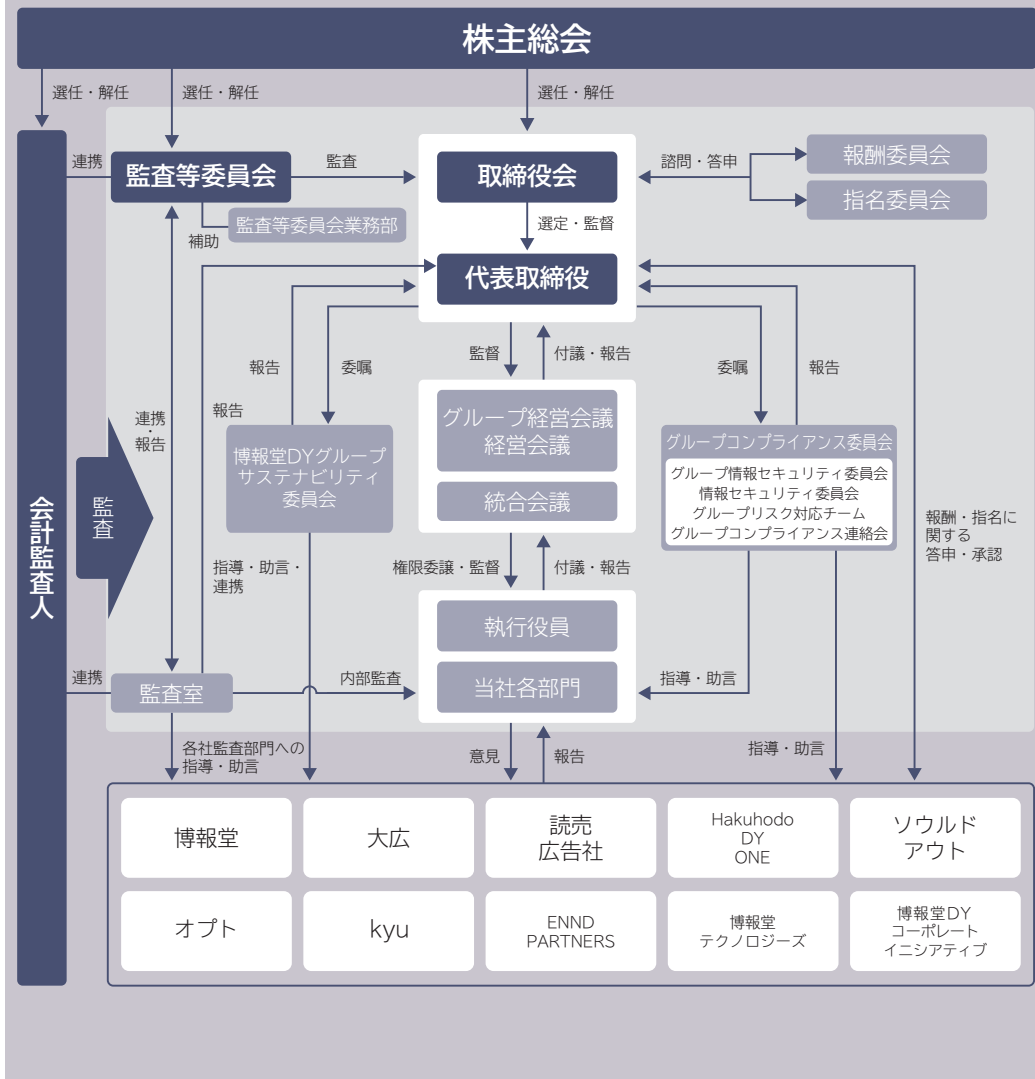
## コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

- 当社グループは、持続的な成長と企業価値の継続的な向上の実現のため、さまざまなステークホルダーからの信頼と期待に応え、クリエイティビティの力をもとに、マーケティングの進化とイノベーション創出をリードする世界一級の企業集団として、生活者の豊かな未来を創造し、経済を伸長させ、社会を発展させることへの貢献を目指しております。
- そのために、当社は、持株会社として傘下の多彩な事業会社の「自立と連携」が促進される環境を整え、各社の連携が単なる総和以上の価値を発揮できるように、グループ全体の経営管理を強化することを経営の重点課題の一つであると認識し、その改善に努め、当社グループにおけるコーポレートガバナンスの強化・充実に取り組んでまいります。
- なお、傘下の事業会社のうち上場企業に対しても、その独立性を尊重しつつ、グループとしての連携も図ることとしております。

以上

(ご参考)

## 2026年本総会終結後のコーポレートガバナンス体制



(ご参考)

## 2026年本総会終結後の業務執行体制

役 位	氏 名	担 当 領 域
会 長※	水 島 正 幸	
社 長※	西 山 泰 央	CEO
副 社 長※	矢 嶋 弘 毅	
副 社 長※	江 花 昭 彦	CSO、グループ戦略統括担当
専務執行役員※	多 田 英 孝	CCO、CRO、CHO、マネジメント統括担当
常務執行役員※	禿 河 毅	CFO、マネジメント統括担当補佐（グループ経理財務室、グループ広報・IR室、コーポレート機能戦略室担当）
常務執行役員	平 塚 泰 俊	グループ戦略統括担当補佐（グローバル事業戦略室担当）
常務執行役員	菊 地 英 之	グループアカウント戦略室担当 株式会社読売広告社代表取締役社長
執 行 役 員	田 中 雄 三	株式会社博報堂テクノロジーズ代表取締役社長COO 兼 CCO 株式会社Hakuhodo DY ONE取締役
執 行 役 員	泉 恭 雄	株式会社大広代表取締役社長執行役員
執 行 役 員	平 田 智	グループ戦略統括担当補佐（経営リソース戦略室担当）
執 行 役 員	ジェイムス ブルース	グループ戦略統括担当補佐（経営企画室、事業推進室、サステナビリティ推進室担当）
執 行 役 員	岩 淵 匡 敦	グループ戦略統括担当補佐（ストラテジックデザイン事業戦略室担当） ENND PARTNERS株式会社代表取締役社長
執 行 役 員	中 尾 文 美	kyu plus担当
執 行 役 員	森 正 弥	CAIO (Chief AI Officer)、グループ戦略統括担当補佐 (Human-Centered AI Institute担当)
執 行 役 員※	名 倉 健 司	株式会社博報堂代表取締役社長
執 行 役 員	三 井 一 哉	ENND PARTNERS株式会社取締役（事業開発責任者）
執 行 役 員	中 村 信	グループ戦略統括担当補佐（テクノロジーR&D戦略室、マーケティング・テクノロジー・センター担当） 株式会社博報堂テクノロジーズ代表取締役CEO
執 行 役 員	迎 田 章 男	グループアカウント戦略領域担当 株式会社大広取締役副社長
執 行 役 員	菅 井 陽 司	CCO補佐、CRO補佐、マネジメント統括担当補佐（グループ法務室、グループ総務室、グループコンプライアンス室、グループ人材開発室、グループ人事部担当）
執 行 役 員	木 村 健太郎	kyu担当
執 行 役 員	リック・グリーンバーグ	kyu CEO
執 行 役 員	吉 澤 到	グループ戦略統括担当補佐（インキュベーション領域担当）、 ミライデザイン室長
執 行 役 員	金 澤 大 輔	株式会社デジタルホールディングス代表取締役社長
執 行 役 員	北 川 共 史	ソウルドアウト株式会社代表取締役社長

※は取締役候補者です。

(ご参考)

## 株主との建設的な対話に関する基本方針

- 株主を含む投資家との建設的な対話が、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資すると考え、積極的なIR活動を実施します。
- 株主を含む投資家との対応の窓口としてグループ広報・IR室内にIRグループを設置し、CFOが統括をしております。  
また、株主を含む投資家からの対話（面談）の要望がある場合には、面談の主な関心事項等も踏まえたうえで、必要に応じ、社長、取締役（社外取締役を含む）および執行役員が面談に臨みます。
- 取締役またはそれに準ずる役職者のうちから選任する情報取扱責任者が当社グループを一元的に代表し、情報開示事項の社内管理、情報の更新および訂正の必要性を判断し、適時開示を担当するとともに、非開示情報の取扱いについて社長へ適宜相談・提言を行います。
- 当社グループに係る法定・適時開示情報をはじめとするIR情報については、グループ各社の関連部門を横断する「グループIR委員会」を設置し、情報の共有を図ります。
- 機関投資家に対しては、中長期の経営ビジョン、決算、個別事業等の説明会を実施します。また、説明会に出席できない機関投資家や個人投資家に対しては、説明会の説明資料等を当社ホームページに公表します。
- 公平性並びに国内外の投資家との対話を通じて企業価値向上を図るため、原則、日本語と英文での情報開示を行います。
- IRグループは、対話において把握された株主を含む投資家の意見や質問等を定期的に社長、情報取扱責任者並びに関連する取締役及び執行役員に報告し、示唆に富む指摘を経営に反映することにより中長期的な企業価値向上に生かします。また、企業グループ内の情報共有、グループとしてのIR方針の決定並びにそれに係る重要事項の協議の場である「グループIR委員会」においても株主を含む投資家の意見や質問等を報告し情報の共有を図ります。
- インサイダー情報の管理については、「情報開示規程」に基づき、フェアディスクロージャーを徹底し、適切に対応します。
- 株主名簿に基づき、定期的に株主構造の把握を行い、取締役会に報告します。

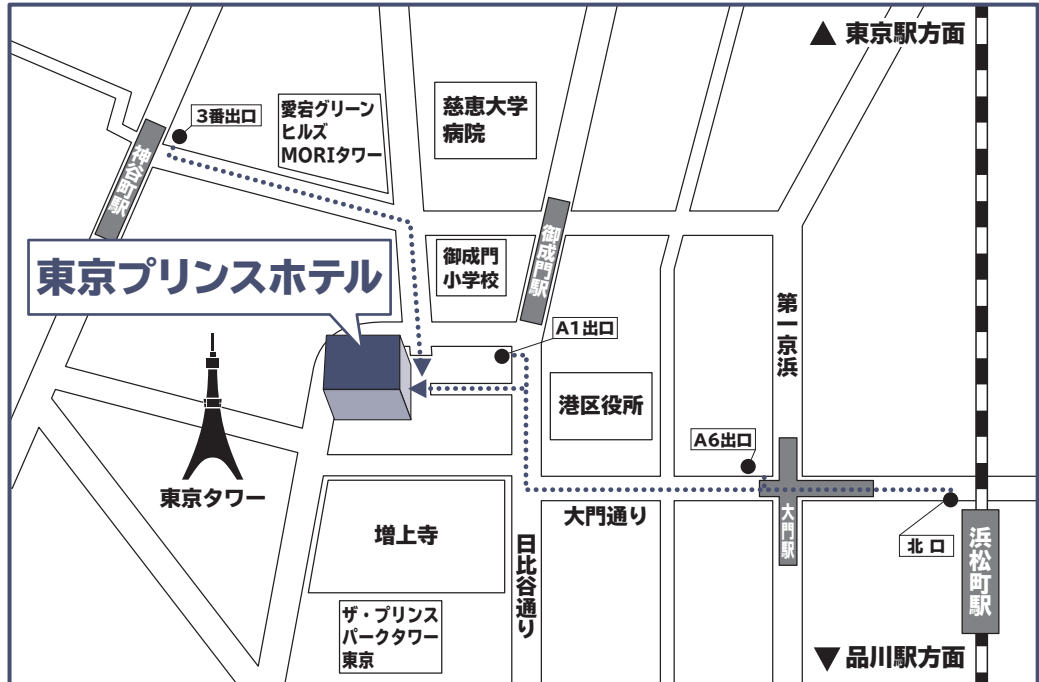
以上

## 第23期定時株主総会会場ご案内図

**会 場** 東京プリンスホテル 2階「プロビデンスホール」  
東京都港区芝公園三丁目3番1号  
電話 03-3432-1111 (代表)

**交 通**

● JR線・東京モノレール	浜松町駅 北口	徒歩 10分
● 都営地下鉄三田線	御成門駅 A1出口	徒歩 1分
● 都営地下鉄浅草線・大江戸線	大門駅 A6出口	徒歩 7分
● 東京メトロ日比谷線	神谷町駅 3番出口	徒歩 10分



読みやすさを追求した書体