

第177回 定時株主総会招集ご通知  
株式会社 電通グループ



dentsu



## P.3

株主の皆様へ.....	3
議決権行使のお願い.....	6
インターネットで議決権を行使される場合.....	7

## P.8

## 招集ご通知

第177回定時株主総会招集ご通知.....	8
-----------------------	---

## P.11

## 株主総会参考書類

第1号議案 定款一部変更の件.....	11
第2号議案 取締役11名選任の件.....	23
ご参考 独禁法違反への対応・意識行動改革の進捗.....	38
コーポレートガバナンス関連情報.....	41

## P.51

## 事業報告

I. 当社グループの現況に関する事項.....	51
III. 会社役員に関する事項.....	60

株主メモ

冊子で株主様へご提供

ウェブサイトに掲載・書面交付請求株主様へご提供

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

## 株主の皆様へ

株主の皆様には、平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

第177回定時株主総会を予定どおり開催することになりましたので、ご案内申し上げます。

2025年度は、グループ連結でのオーガニック成長率は0.5%と想定をやや上回り、オペレーティング・マージンは14.4%と日本・海外ともに想定を超えた着地となりました。日本事業が力強い成長を続けたものの、経営基盤を再構築中の海外事業でののれんの減損を計上したことにより、3期連続で最終損失となりました。また、当社単体の利益剰余金が大幅なマイナスとなったことにより、2025年度は中間配当に続いて期末配当も無配とし、2026年度の年間配当予想も無配とするとの決定をお伝えすることとなりましたこと、株主の皆様には深くお詫び申し上げます。

当社グループは、昨年発表した中期経営計画において当社グループの海外事業の業績回復が最も大きな課題であると位置づけ、その実現に向けてあらゆる施策を推進しております。

### 不振ビジネスの見直しと経営基盤の再構築

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

まず、累計投下資本が100億円超のマーケットのうち赤字が続くマーケットの見直しを進めており、2023年度より赤字が続いていた中国とオーストラリアにおける事業を、徹底したコスト効率化と報酬の見直しにより、調整後営業利益ベースで黒字に転換しました。



取締役 代表執行役 社長 グローバルCEO  
五十嵐 博

いずれも2025年度通期では依然マイナス成長となりましたが、中国についてはオーガニック成長率が第3四半期以降プラスに転じ、収益の改善に貢献しています。不振ビジネスの見直しは最新の実績を基に継続して行っており、2026年度の赤字マーケットゼロという目標に向けて収益性回復の歩みを進めております。また、特定した不振ビジネスの一部は、既に縮小・撤退・売却プロセスを開始しており、進捗については適切なタイミングで速やかに公表します。

経営基盤の再構築として、2027年度に年間500億円規模のコスト削減を目指しており、東京とロンドンに分散・重複していた本部機能の見直し、各リージョン本部の役割再定義による業務簡素化、マーケットのコストコントロール、AIやアウトソーシングの活用も含めた効率化を進めております。具体的には750件の施策を立ち上げ、2026年1月時点でそのうち8割以上が実行中又は実行済のステータスとなっております。この結果として、2025年度に年間約140億円のコスト削減を実現し、2026年度は追加で年間約280億円のコスト削減を実現する見込みです。また、以前より進めてきたグループ内持株構造の簡素化を継続して推進し、2021年1月時点では海外事業において1,000以上あった法人を2026年1月時点で半分にまで削減いたしました。

この取り組みは2026年度も継続し、更なる効率化と同時にクライアントに迅速に価値を提供できる組織の実現を進めます。

#### 事業戦略のフォーカス

当社グループがクライアントに提供するサービスは、マーケティング、テクノロジー及びコンサルティングが融合する領域並びにスポーツ&エンターテインメント領域にて保有するユニークで多岐に渡るケイパビリティを統合して、クライアントの持続的な成長を実現する「Integrated Growth Solutions (インテグレートド・グロース・ソリューション)」です。中期経営計画においては、各マーケットにおけるクライアントのグロースパートナーとなることを目指しており、各マーケットでの成功を積み上げることでグローバルでの成長を実現していきます。

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

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

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

海外事業においては、コアとなるメディア領域の付加価値向上に向けた取り組みを進めており、海外3地域で売上総利益の半分以上を占めるメディア事業のオーガニック成長はプラスとなりました。クリエイティブ事業、CXM事業では厳しい事業環境が続く地域もありますが、両事業においてメディアとの親和性が高い領域のケイパビリティ強化を継続していきます。将来の柱となる事業創出の取り組みも並行して進めており、ビジネストランスフォーメーション(BX)に加え、これまで主に日本事業の中でビジネスを行ってきたスポーツ&エンターテインメント事業のグローバル展開を2025年度より本格的に開始しました。2026年度も大規模スポーツイベント等のビジネス機会が複数控えており、戦略的な事業拡大を進めてまいります。

#### ガバナンス及び内部統制の向上

当社グループは、グループ横断でのガバナンス体制の構築、地域ごとの意思決定に対する監督機能の強化、責任者の明確化、事業運営の簡素化等を通じたガバナンス及び内部統制の向上に引き続き努めてまいります。当該取り組みの進捗は、取締役会、監査委員会等でも定期的に確認しております。

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に関する独占禁止法違反による当社の起訴を受けて、dentsu Japanでは、問題の再発防止のために役員・従業員一同が意識行動改革へ取り組み、2023年度に策定した改革の17施策は2024年度に全て完了しました。なお、2025年12月の最高裁判所の上告棄却の決定を受け、当社に係る独占禁止法違反による刑事訴訟の判決が確定しました。皆様には多大なご心配をお掛けしておりますが、本決定を厳粛に受け止め、引き続き当社グループ全体でインテグリティを最優先し、高い倫理観のもとで業務を遂行することを徹底してまいります。

#### 長期視点の企業価値向上

財務領域はもとより、非財務領域においても「2030価値創造戦略」のもと、4つの重要課題「INTEGRITY」「PEOPLE & CULTURE」「INNOVATION」「ENVIRONMENT」に対して、それぞれにゴール、アクションプラン、KPIを設定の上、価値創造への取り組みを力強く推進しています。これからも皆様との対話を大切にしながら、一つひとつの取り組みを着実に積み重ね、人が生きる喜びに満ちた活力ある社会の実現を目指していく所存です。

#### 変革スピードの加速に向けた新経営体制への移行

こうした状況下、さらに変革のスピードを加速させていくため、新経営体制への移行を決断しました。当社では、これまでサクセッションプランに基づき、指名委員会にて次期CEO候補の選定を進めてきました。その候補者の中でも、日本事業の業績を大きく飛躍させた実績を有し、グローバル規模での事業変革と企業価値の最大化に取り組んでいる佐野が、変革期に当社を牽引するリーダーとして最も適任であると判断しました。

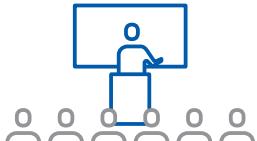
株主の皆様には、当社グループの中長期的な価値をご理解いただき、新経営体制の変革推進への変わらぬご支援のほどをお願い申し上げます。

# 議決権行使のお願い

議決権は、株主の皆様が当社の経営にご参加いただくための大切な権利です。

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上、議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。

株主総会に出席	議決権行使書を郵送	インターネットによる行使
 <p>株主様にご送付している招集ご通知に同封の議決権行使書用紙をご持参いただき、<b>会場受付にご提出</b>ください。議事資料として、同通知をご持参くださいますようお願いいたします。</p> <p><b>株主総会開催日時</b></p> <p>2026年 3月27日 (金) 午前10時 (開場：午前9時予定)</p>	 <p>株主様にご送付している招集ご通知に同封の議決権行使書用紙に<b>各議案に対する賛否をご表示</b>いただき、ご返送ください。</p> <p><b>行使期限</b></p> <p>2026年 3月26日 (木) 午後5時30分 到着分まで</p>	 <p>インターネットにより議決権を行使していただけます。<b>詳しくは次頁をご覧ください。</b></p> <p><b>行使期限</b></p> <p>2026年 3月26日 (木) 午後5時30分 受付分まで</p>

## 議決権行使書用紙のご記入方法



ここに、各議案の賛否をご表示ください。

第1号議案	第2号議案*
▶ 賛成の場合：「賛」の欄に○印	▶ 全員賛成の場合：「賛」の欄に○印
▶ 反対の場合：「否」の欄に○印	▶ 全員反対の場合：「否」の欄に○印

※一部の候補者につき異なる意思を表示される場合は、当該候補者の番号をご記入ください。

議決権の行使にあたっては、以下の事項をあらかじめご承知おきください。

- (1) 議決権を有する他の株主1名を代理人として本総会にご出席いただくことが可能です。ただし、代理権を証明する書面のご提出が必要となります。
- (2) 議決権行使書とインターネットにより重複して議決権を行使された場合は、インターネットにより行使された内容を有効なものとして取り扱わせていただきます。
- (3) インターネットにより複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効なものとして取り扱わせていただきます。また、パソコン、タブレット、スマートフォン等異なる端末で重複して議決権を行使された場合も、最後に行使された内容を有効なものとして取り扱わせていただきます。
- (4) 議決権行使書面において、各議案に対する賛否の表示がない場合は、当該議案につき、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。

## インターネットで議決権を行使される場合

インターネットによる議決権行使は、パソコン、タブレット、スマートフォン等から議決権行使ウェブサイトへアクセスしていただくことによるのみ実施可能です。

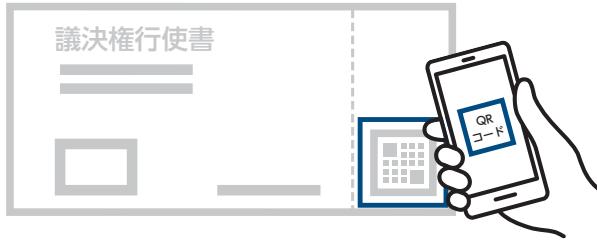
議決権行使ウェブサイトへアクセスしていただき、賛否をご入力ください。

**行使期限：2026年3月26日（木曜日）午後5時30分まで**

### QRコードを読み取る方法

議決権行使書用紙の右下に記載された「ログインID」及び「仮パスワード」を入力することなく、議決権行使ウェブサイトへログインすることができます。

お手元の議決権行使書用紙の右下に記載された「QRコード」を読み取ってください。



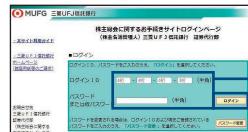
※ スマートフォンの機種により「QRコード」でのログインができない場合があります。  
※ 「QRコード」は(株)デンソーウェーブの登録商標です。

### ログインID・仮パスワードを入力する方法

1 議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。

議決権行使ウェブサイト：<https://evote.tr.mufg.jp/>

2 お手元の議決権行使書用紙の右下に記載された「ログインID」及び「仮パスワード」を入力し、「ログイン」をクリックしてください。



※ パソコンで表示した場合の画面イメージです。

以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください

### 議決権行使サイトの操作方法に関するお問い合わせについて

インターネットで議決権を行使される場合の操作方法については、下記にお問い合わせください。

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 **0120-173-027** (通話料無料、受付時間 9:00~21:00)



事前にインターネットで議決権行使いただいた株主様には、議案の賛否に関わらず抽選で500名様に電子ギフト(500円相当)を贈呈いたします。応募方法はこちら⇒



<https://youtu.be/UUeO-dBG2cw>

(証券コード：4324)  
2026年3月9日  
(電子提供措置の開始日2026年2月27日)

株 主 各 位

東京都港区東新橋一丁目8番1号  
株式会社電通グループ  
取締役代表執行役社長グローバルCEO 五十嵐 博

招集ご通知

## 第177回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご支援を賜り厚くお礼申し上げます。

さて、当社第177回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。本株主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下記ウェブサイトにて「第177回定時株主総会招集ご通知」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.group.dentsu.com/jp/ir/stockandratings/shareholdersmeeting.html>

また、上記当社ウェブサイトのほか、インターネット上の下記ウェブサイトにも掲載しております。

[株式会社東京証券取引所ウェブサイト]

<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)「電通グループ」又は証券コード「4324」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

敬具

### お知らせ

書面交付請求をされていない株主様には、招集ご通知のほか、株主総会参考書類及び議決権行使書用紙のみをお送りいたしますので、電子提供措置事項のうち、その他の事項については、上記のいずれかのウェブサイトをご参照ください。

また、書面交付請求をされた株主様に対して交付する書面には、法令及び当社定款第19条第2項に基づき、電子提供措置事項のうち、以下の事項が掲載されておりませんので、上記のいずれかのウェブサイトをご参照ください。

- 1 事業報告に関する事項
  - Ⅱ 株式及び新株予約権等に関する事項 (すべて)
  - Ⅲ 会社役員に関する事項
    - 4.重要な兼職の状況
    - 5.社外役員に関する事項
  - Ⅳ 会計監査人に関する事項 (すべて)
  - Ⅴ 会社の体制及び方針 (すべて)
- 2 連結計算書類に関する事項
- 3 計算書類に関する事項
- 4 監査報告書

監査委員会及び会計監査人は、監査報告を作成する際に、上記の事項を含めた事業報告、連結計算書類及び計算書類を監査の対象としております。電子提供措置事項を修正すべき事態が生じた場合は、修正事項について速やかに上記の各ウェブサイトに掲載いたします。

株主総会参考書類

事業報告

記

1	日時	<b>2026年3月27日（金曜日）午前10時</b> ※開場は午前9時を予定しております。
2	場所	<b>東京都中央区銀座八丁目21番1号 住友不動産汐留浜離宮ビル ベルサール汐留</b>
3	目的事項	<b>報告事項</b> (1) 第177期（2025年1月1日から2025年12月31日まで）事業報告、連結計算書類並びに会計監査人及び監査委員会の連結計算書類監査結果報告の件 (2) 第177期（2025年1月1日から2025年12月31日まで）計算書類報告の件 <b>決議事項</b> <b>第1号議案</b> 定款一部変更の件 <b>第2号議案</b> 取締役11名選任の件

当日ご出席の場合には、株主様へご送付している招集ご通知をご持参いただき、お手数ながら同通知に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すようお願い申し上げます。開会時間直前は混雑いたしますので、早めのご来場をお願い申し上げます。

株主総会にご出席の株主の皆様へのお土産をご用意いたしておりません。何卒ご理解いただきますようお願い申し上げます。

以上

## 招集ご通知の書面をご希望される場合のお申込みについて

書面交付請求をされていない株主様のうち、本総会の招集ご通知の印刷書面\*をご希望の株主様は、招集通知送付受付ウェブサイトより以下のログインID、パスワードをご入力の上、お申込みください。

\*書面交付請求をされた株主様にお送りしている内容と同様になります。

1.招集通知送付受付ウェブサイト：<https://d.srdb.jp/4324/2512/>



2.受付期間：2026年3月9日（月）0時～2026年3月20日（金）23時59分まで

3.お申込み方法：

① 上記ウェブサイトアクセスし、ログインID・パスワード\*を入力してログイン

**ログインID**：議決権行使書用紙に記載されている**株主番号**

**パスワード**：議決権行使書用紙に記載されている**郵便番号**（ハイフンなし）

※12月末時点のご登録住所の郵便番号をご入力ください。

② ログイン後、ご希望の送付先住所、氏名、メールアドレスを入力し、確認ボタンをクリック

③ ②で登録した内容をご入力いただいたメールアドレスに届きますので、確定用のURLをクリック

※メールで届く確定用のURLをクリックしないと登録完了になりませんので、必ずメールをご確認ください。

※登録内容に誤りがある場合には①からやり直してください。

④ 受付完了画面に目安となるお届け希望日が表示され、受付完了メールが届きます。その後ご入力いただいた住所宛に書面が送付されます。

※一度お申込みいただいた場合、二回目以降の登録はできません。

※メールアドレスに誤りがあると登録確認のメールをお届けすることができません。ご登録の際は必ずメールが受信できる正しいメールアドレスをご入力ください。

※迷惑メールフィルターなどで受信を制限されていると、登録内容確認用のメールを受信することができない場合があります。[@srdb.jp] のドメインを受信可能な状態にしてください。

※ご提供いただきました情報は本件以外に使用することはございません。

**書面交付請求をされていない株主様のうち、次回の株主総会以降も書面のご送付を希望される株主様は、別途、基準日までに、証券会社又は株主名簿管理人に「書面交付請求」のお手続きをお申し出ください。**

# 株主総会参考書類

## 議案及び参考事項

### 第1号議案 定款一部変更の件

#### 1. 提案の理由

当社グループは、「an invitation to the never before. 一多様な視点を持つ人々をつながりながら、かつてないアイデアやソリューションを生み出し、社会や企業の持続的な発展を実現する」というパーパスのもと、世界約120カ国において、広告を含むマーケティング領域のみならず、企業の事業変革を支援するコンサルティング領域、デジタル変革とシステム統合による企業のバリューチェーンの革新を推進するテクノロジー領域及びスポーツ&エンターテインメント領域を通じた、統合的なソリューションを幅広く提供しております。2025年度より開始した「中期経営計画2025-2027」では、主に海外事業の競争優位性及び収益性の回復を重要な経営課題と位置付け、資本効率を重視した経営方針のもと、持続的な企業価値の向上を追求しています。当社グループは現在、収益性の回復に向けた経営基盤の再構築と、不振ビジネスの見直しを推進するとともに、競争優位性の回復に向けた内部投資を行っています。

2025年度は、業績の主要な指標であるオーガニック成長率は概ね想定どおりの水準、オペレーティング・マージンは想定をやや上回ったものの、主に海外事業における多額かつ連続した減損損失の計上に伴い、自己資本比率をはじめとする多くの財務指標に影響がありました。当社グループは、こうした状況を踏まえ、将来の成長に向けた投資に備えるとともに、資本の充実を図り、財務の健全性を改善させるための資金調達手法として、資本効率に配慮しながら自己資本を拡充することを可能とする「社債型種類株式」が有用な選択肢であると考えております。社債型種類株式の主な特徴は以下のとおりです。

- ・ 株主総会における議決権や普通株式への転換権がないため、当社普通株式の株主（以下「普通株主」といいます。）の議決権の希薄化が生じません。（買収防衛策に活用できる商品性ではなく、そのような想定もありません。）
- ・ 発行時に定めた優先配当金以上の配当が行われない「非参加型」の種類株式です。優先配当金以外の配当に対する参加権は普通株主の皆様のみが有します。また、資本コストは発行時に決定される配当率相当分であるため、発行から概ね5年間の資本コストは普通株式よりも低いことが想定されます。（注1）
- ・ 自己資本が増加するものの、普通株式に係るROE等の主要な財務指標への影響は限定的です。（注2）
- ・ 発行可能株式総数（発行可能な普通株式と社債型種類株式の合計数）の変更を行うものではありません。

（注1）2026年2月13日提出の第1回社債型種類株式に係る発行登録書に記載している5パーセント以下の想定配当率の範囲内で発行が実現した場合となります。

（注2）普通株式に係るROEやEPSを計算する場合において、基礎となる純資産額や純利益額より社債型種類株式に係る部分（払込金額及び優先配当金）を控除して計算することを想定した場合となります。

本議案は、かかる社債型種類株式の発行を可能とするため、当該株式に関する諸規定を追加する旨の定款変更（以下「本定款変更」といいます。）を行うことについてご承認をお願いするものであります。また、将来において資本拡充の必要性が生じた際に、機動的な発行を実現することを目的として、本定款変更は、社債型種類株式に関し、第6回号までの授權枠を確保する内容としております。

なお、2026年2月13日付で第1回社債型種類株式に係る発行登録書を提出していますが、現時点で社債型種類株式の発行を決定しているものではなく、本定款変更をご承認いただけた場合には、当社の事業戦略・財務戦略を踏まえて、市場環境に鑑みて最適な発行時期及び発行金額を検討し、取締役会の決議又は取締役会の決議によって委任を受けた執行役の決定（以下「発行決議等」といいます。）により定めます。また、第2回号以降の具体的な発行や内容についても、今後の資金需要や市場の動向等を総合的に勘案して決定してまいります。定款の定めに従い、第1回号と同様に最大2,000万株の範囲内で、議決権や普通株式への転換権がなく、普通株主の議決権の希薄化は生じないものとなります。

本議案に係る定款変更の効力は、本総会の終結の時をもって生じるものとします。

## 2. 変更の内容

変更の内容は、次のとおりです。

(下線を付した部分は変更箇所を示します。)

現行定款	変更案
第1条～第5条（条文省略）	第1条～第5条（現行どおり）
（発行可能株式総数） 第6条 本会社の発行可能株式総数は、1,100,000,000株とする。	（発行可能株式総数） 第6条 本会社の発行可能株式総数は、 <u>1,100,000,000株とし、各種類の株式の発行可能種類株式総数は次のとおりとする。</u> 普通株式 <u>1,100,000,000株</u> 第1回社債型種類株式 <u>20,000,000株</u> 第2回社債型種類株式 <u>20,000,000株</u> 第3回社債型種類株式 <u>20,000,000株</u> 第4回社債型種類株式 <u>20,000,000株</u> 第5回社債型種類株式 <u>20,000,000株</u> 第6回社債型種類株式 <u>20,000,000株</u>
第7条（条文省略）	第7条（現行どおり）
<新設>	<u>（自己の社債型種類株式の取得に際しての売主追加請求権の排除）</u> 第7条の2 本会社が株主総会の決議によって特定の社債型種類株式（第1回社債型種類株式ないし第6回社債型種類株式をいい、それぞれの種類の社債型種類株式を意味する場合には、「各社債型種類株式」という。）を有する株主（以下「社債型種類株主」という。）との合意により当該社債型種類株主の有する社債型種類株式の全部または一部を取得する旨を決定し、会社法第157条第1項各号に掲げる事項を当該社債型種類株主に通知する旨を決定する場合には、同法第160条第2項および第3項の規定を適用しないものとする。
（単元株式数） 第8条 本会社の単元株式数は、100株とする。	（単元株式数） 第8条 本会社の普通株式および社債型種類株式の単元株式数は、 <u>それぞれにつき100株とする。</u>
第9条～第13条（条文省略）	第9条～第13条（現行どおり）

現行定款	変更案
<p>&lt;新設&gt; &lt;新設&gt;</p>	<p style="text-align: center;">第2章の2 社債型種類株式</p> <p>(社債型種類株式優先配当金)</p> <p>第13条の2 本会社は、第43条第1項に基づき12月31日を基準日として剰余金の配当を行うときは、当該配当の基準日の最終の株主名簿に記録された社債型種類株主または社債型種類株式の登録株式質権者（以下、社債型種類株主と併せて「社債型種類株主等」と総称する。）に対し、普通株式を有する株主（以下「普通株主」という。）および普通株式の登録株式質権者（以下、普通株主と併せて「普通株主等」と総称する。）に先立ち、各社債型種類株式1株につき、次に定める額の金銭（以下「社債型種類株式優先配当金」という。）を支払う。ただし、当該配当の基準日の属する事業年度に次条に定める社債型種類株式優先期中配当金を支払ったときは、その合計額を控除した額とする。</p> <p>当該社債型種類株式の1株当たりの発行価格（以下に定義する。）相当額に、当該社債型種類株式の発行に先立って取締役会の決議または取締役会の決議によって委任を受けた執行役の決定により定める配当年率（10パーセントを上限とする。以下「本配当年率」という。）を乗じて算出した額（ただし、小数部分が生じる場合、当該小数部分の取扱いについては、当該社債型種類株式の発行に先立って取締役会の決議または取締役会の決議によって委任を受けた執行役の決定により定める。）</p> <p>〔発行価格〕とは、当該社債型種類株式の募集に際して、その発行前に決定される、本会社に対して払い込まれる1株当たりの金額（当該社債型種類株式の買取引受けによる募集が行われる場合には、当該社債型種類株式の対価として投資家が支払う1株当たりの金額）をいう。</p> <p>2. ある事業年度に属する日を基準日として、社債型種類株主等に対して行う各社債型種類株式1株当たりの金銭による剰余金の配当（当該事業年度より前の各事業年度に係る社債型種類株式優先配当金につき本項に従い累積した社債型種類株式累積未払配当金（以下に定義する。）の配当を除く。）の額が当該事業年度に係る当該社債型種類株式の社債型種類株式優先配当金の額に達しないときは、その不足額について、本配当年率を基準として当該社債型種類株式の発行に先立って取締役会の決議または取締役会の決議によって委任を受けた執行役の決定により定める算定方法による単利計算により翌事業年度以降に累積する（以下、累積した不足額を「社債型種類株式累積未払配当金」という。）。社債型種類株式累積未払配当金については、前項または次条に定める剰余金の配当に先立ち、社債型種類株式1株につき社債型種類株式累積未払配当金の額に達するまで、社債型種類株主等に対し、金銭による剰余金の配当を行う。</p> <p>3. 社債型種類株主等に対しては、社債型種類株式優先配当金の額および社債型種類株式累積未払配当金の額の合計額を超えて剰余金の配当を行わない。</p>

現行定款	変更案
<新設>	<p>(社債型種類株式優先期中配当金)</p> <p>第13条の3 本会社は、第43条第2項または第3項に基づき12月31日以外の日を基準日（以下「期中配当基準日」という。）として剰余金の配当を行うときは、当該配当の期中配当基準日の最終の株主名簿に記載された社債型種類株主等に対し、普通株主等に先立ち、各社債型種類株式1株につき、当該社債型種類株式の発行に先立って取締役会の決議または取締役会の決議によって委任を受けた執行役の決定により定める算定方法により決定される額の金銭（以下「社債型種類株式優先期中配当金」という。）を支払う。ただし、ある事業年度に期中配当基準日が属する社債型種類株式優先期中配当金の合計額は、当該事業年度にその配当の基準日が属する社債型種類株式優先配当金の額を超えないものとする。</p>
<新設>	<p>(残余財産の分配)</p> <p>第13条の4 本会社は、残余財産を分配するときは、社債型種類株主等に対し、普通株主等に先立ち、各社債型種類株式1株につき、次に定める額の金銭を支払う。</p> <p>当該社債型種類株式の1株当たりの発行価格相当額に、当該社債型種類株式の社債型種類株式累積未払配当金の額および残余財産の分配が行われる日の属する事業年度の初日から当該分配が行われる日までの期間に係る社債型種類株式優先配当金相当額の合計額を加えた額として、当該社債型種類株式の発行に先立って取締役会の決議または取締役会の決議によって委任を受けた執行役の決定により定める算定方法により算出される額</p> <p>2. 社債型種類株主等に対しては、前項のほか、残余財産の分配を行わない。</p>
<新設>	<p>(議決権)</p> <p>第13条の5 社債型種類株主は、すべての事項につき株主総会において議決権を行使することができない。</p>

現行定款	変更案
<p>＜新設＞</p>	<p>(金銭を対価とする取得条項)</p> <p>第13条の6 本会社は、社債型種類株式について、各社債型種類株式の発行に先立って取締役会の決議または取締役会の決議によって委任を受けた執行役の決定により定める事由が生じた場合に、取締役会の決議または取締役会の決議によって委任を受けた執行役の決定により別に定める日が到来したときは、当該社債型種類株式の全部または一部を取得することができる。この場合、本会社は、当該社債型種類株式を取得すると引換えに、社債型種類株主に対し、当該社債型種類株式1株につき、当該社債型種類株式の1株当たりの発行価格相当額に、当該社債型種類株式の社債型種類株式累積未払配当金の額および当該取得の日の属する事業年度の初日から当該取得の日までの期間に係る社債型種類株式優先配当金相当額の合計額を加えた額として、当該社債型種類株式の発行に先立って取締役会の決議または取締役会の決議によって委任を受けた執行役の決定により定める算定方法により算出される額の金銭を交付する。社債型種類株式の一部を取得するときは、取締役会または取締役会の決議によって委任を受けた執行役が定める合理的な方法によって、社債型種類株主から取得すべき当該社債型種類株式を決定する。</p>
<p>＜新設＞</p>	<p>(株式の併合または分割等)</p> <p>第13条の7 本会社は、法令に別段の定めがある場合を除き、社債型種類株式について株式の併合または分割を行わない。</p> <p>2. 本会社は、社債型種類株主に対し、株式無償割当てまたは新株予約権無償割当てを行わない。</p> <p>3. 本会社は、社債型種類株主に対し、募集株式の割当てまたは募集新株予約権の割当てを受ける権利を与えない。</p> <p>4. 本会社は、株式移転（本会社の単独による株式移転に限る。）をするときは、普通株主等には普通株式に代えて株式移転設立完全親会社の発行する本会社の普通株式と同種の株式を、社債型種類株主等には社債型種類株式に代えて株式移転設立完全親会社の発行する本会社の社債型種類株式と同種の株式を、それぞれ同一の持分割合で交付する。</p> <p>5. 前項に定めるときにおける社債型種類株式優先配当金および社債型種類株式累積未払配当金の調整については、各社債型種類株式の発行に先立って取締役会の決議または取締役会の決議によって委任を受けた執行役の決定により定める方法による。</p>
<p>＜新設＞</p>	<p>(優先順位)</p> <p>第13条の8 各社債型種類株式の社債型種類株式優先配当金、社債型種類株式優先期中配当金および残余財産の支払順位は、同順位とする。</p>
<p>第14条～第19条（条文省略）</p>	<p>第14条～第19条（現行どおり）</p>

現行定款	変更案
<p>&lt;新設&gt;</p>	<p>(種類株主総会)            第19条の2 種類株主総会の決議は、法令または定款に別段の定めがある場合を除き、出席した議決権を行使することができる株主の議決権の過半数をもって行う。  <u>2. 会社法第324条第2項に定める特別決議は、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3分の2以上をもって行う。</u>  <u>3. 第15条および第17条ないし第19条の規定は、種類株主総会について準用する。</u>  <u>4. 第13条の規定は、毎年12月31日から3ヵ月以内に開催される種類株主総会について準用する。</u>  <u>5. 本公司が、会社法第322条第1項各号に掲げる行為をする場合には、法令に別段の定めがある場合を除き、社債型種類株主を構成員とする種類株主総会の決議を要しない。</u>  <u>6. 本公司が次に掲げる行為をする場合において、ある種類の社債型種類株式の社債型種類株主に損害を及ぼすおそれがあるときは、本公司の株主総会の決議または取締役会の決議に加え、当該種類の社債型種類株式の社債型種類株主を構成員とする種類株主総会の決議がなければ、その効力を生じない。ただし、当該種類株主総会において議決権を行使することができる社債型種類株主が存しない場合は、この限りではない。</u>            (1) 本公司が消滅会社となる合併または本公司が完全子会社となる株式交換もしくは株式移転（本公司の単独による株式移転を除く。）            (2) 本公司の特別支配株主による本公司の他の株主に対する株式売渡請求に係る本公司の取締役会による承認</p>
<p>第20条～第43条（条文省略）</p>	<p>第20条～第43条（現行どおり）</p>
<p>(除斥期間)            第44条（条文省略）            2. 前項の金銭には、利息を付さない。</p>	<p>(除斥期間)            第44条（現行どおり）            2. 前項の金銭には、<u>定款に別段の定めがある場合を除き</u>、利息を付さない。</p>

(ご参考)

本総会において本議案につきご承認が得られた場合には、本総会の終結の時をもって当社の定款に社債型種類株式に関する定めが新設されます。変更後の定款に基づく社債型種類株式の発行については、本総会の後、市場環境等を勘案しつつ、当社の資本政策に照らして、発行決議等により決定する予定です。なお、第1回社債型種類株式の発行については、2026年2月13日付で発行登録書の提出を行っております。同発行登録書に記載された第1回社債型種類株式の内容は以下のとおりであり、同発行登録書において第1回社債型種類株式の発行予定額は2,000億円を上限としています。当社が第1回社債型種類株式の発行を決定する場合、配当年率を除く第1回社債型種類株式の内容並びに発行数、発行価格及び引受価額を含む募集事項は、発行決議等により決定し、配当年率は、発行決議等の後に、日本証券業協会の定める有価証券の引受け等に関する規則第25条に規定されるブックビルディング方式と同様の方式により、配当年率に係る仮条件を提示して、当該仮条件による需要状況を勘案した上で決定します（かかる配当年率の決定日を以下「条件決定日」といいます。）。なお、当該仮条件は、当社が受領する第1回社債型種類株式の公正価値に関する評価報告書、他の事業会社が発行した社債型種類株式の市場価格等及び当社と同程度の信用格付を取得している事業会社が発行している劣後特約付社債等の市場価格等を総合的に踏まえて決定します。

## 摘要（第1回社債型種類株式の内容）

第1回社債型種類株式の内容は以下のとおりであります。

### イ 優先配当金

(1) 当社は、12月31日を基準日として剰余金の配当を行うときは、当該配当の基準日の最終の株主名簿に記録された第1回社債型種類株式を有する株主（以下「第1回社債型種類株主」といいます。）又は第1回社債型種類株式の登録株式質権者（以下、第1回社債型種類株主と併せて「第1回社債型種類株主等」と総称します。）に対し、当社普通株式（以下「普通株式」といいます。）を有する株主（以下「普通株主」といいます。）及び普通株式の登録株式質権者（以下、普通株主と併せて「普通株主等」と総称します。）に先立ち、以下に記載する額の金銭（但し、第1回社債型種類株式の発行日の属する事業年度において12月31日を基準日として剰余金の配当を行うときは、払込期日（同日を含みます。）から12月31日（同日を含みます。）までの期間の日数に応じて合理的に調整した額の金銭）（以下「第1回社債型種類株式優先配当金」といいます。）を支払います。但し、当該配当の基準日の属する事業年度に第1回社債型種類株式優先期中配当金（下記ロに定義します。）を支払ったときは、その合計額を控除した額とします。

1株につき、その1株当たりの発行価格として定める金額（以下「発行価格」といいます。）相当額に、条件決定日において上記のブックビルディング方式と同様の方式により決定される配当年率を乗じて算出した額

当該配当年率は、第1回社債型種類株式の発行日の属する事業年度以降、発行日から5年が経過する日の属する事業年度までは、発行決議等により定める固定の基準金利に、上記のブックビルディング方式と同様の方式により決定される当初のスプレッド（以下「当初スプレッド」といいます。）を加えた率（※）とし、その後の配当年率は、発行決議等により定める変動の基準金利に当初スプレッド及び1パーセントを加えた率とします。但し、配当年率は、定款の定めに従い、いずれも10パーセントを上限とします。

※ 第1回社債型種類株式の発行日の属する事業年度以降、発行日から5年が経過する日の属する事業年度までの期間における配当年率は5パーセント以下を想定しています。なお、当該水準は、2026年2月13日現在の市場環境等を前提としており、今後の市場環境等の変化によって、変更される可能性があります。

(2) ある事業年度に属する日を基準日として、第1回社債型種類株主等に対して行う第1回社債型種類株式1株当たりの金銭による剰余金の配当（当該事業年度より前の各事業年度に係る第1回社債型種類株式優先配当金につき本(2)に従い累積した第1回社債型種類株式累積未払配当金（以下に定義します。）の配当を除きます。）の額が当該事業年度に係る第1回社債型種類株式優先配当金の額に達しないときは、その不足額について、上記のブックビルディング方式と同様の方式により決定される配当年率を基準として発行決議等により定める算定方法による単利計算により翌事業年度以降に累積します（以下、累積した不足額を「第1回社債型種類株式累積未払配当金」といいます。）。第1回社債型種類株式累積未払配当金については、第1回社債型種類株式優先配当金及び第1回社債型種類株式優先期中配当金の配当に先立ち、第1回社債型種類株式1株につき第1回社債型種類株式累積未払配当金の額に達するまで、第1回社債型種類株主等に対し、金銭による剰余金の配当を行います。

(3) 第1回社債型種類株主等に対しては、第1回社債型種類株式優先配当金の額及び第1回社債型種類株式累積未払配当金の額の合計額を超えて剰余金の配当を行いません。

#### □ 優先期中配当金

当社は、12月31日以外の日を基準日（以下「期中配当基準日」といいます。）として剰余金の配当を行うときは、当該配当の期中配当基準日の最終の株主名簿に記録された第1回社債型種類株主等に対し、普通株主等に先立ち、第1回社債型種類株式1株につき、第1回社債型種類株式優先配当金の額の2分の1の額の金銭（但し、第1回社債型種類株式の発行日の属する事業年度において期中配当基準日を基準日として剰余金の配当を行うときは、払込期日（同日を含みます。）から期中配当基準日（同日を含みます。）までの期間の日数に応じて合理的に調整した額の金銭）（以下「第1回社債型種類株式優先期中配当金」といいます。）を支払います。但し、ある事業年度に期中配当基準日が属する第1回社債型種類株式優先期中配当金の合計額は、当該事業年度にその配当の基準日が属する第1回社債型種類株式優先配当金の額を超えないものとします。

#### ハ 残余財産の分配

(1) 当社は、残余財産を分配するときは、第1回社債型種類株主等に対し、普通株主等に先立ち、以下に記載する額の金銭を支払います。

1株につき、発行価格相当額に、第1回社債型種類株式累積未払配当金の額及び残余財産の分配が行われる日の属する事業年度の初日から当該分配が行われる日までの期間に係る第1回社債型種類株式優先配当金相当額の合計額を加えた額として、発行決議等により定める算定方法により算出される額

(2) 第1回社債型種類株主等に対しては、上記(1)のほか、残余財産の分配を行いません。

#### 二 優先順位

当社の第1回社債型種類株式乃至第6回社債型種類株式の社債型種類株式優先配当金、社債型種類株式優先期中配当金及び残余財産の支払順位は、同順位とします。

#### ホ 議決権

第1回社債型種類株主は、すべての事項につき株主総会において議決権を行使することができません。

#### ハ 種類株主総会の決議

(1) 種類株主総会の決議は、法令又は定款に別段の定めがある場合を除き、出席した議決権を行使することができる株主の議決権の過半数をもって行います。

(2) 会社法第324条第2項に定める特別決議は、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3分の2以上をもって行います。

(3) 当社が、会社法第322条第1項各号に掲げる行為をする場合には、法令に別段の定めがある場合を除き、第1回社債型種類株主を構成員とする種類株主総会の決議を要しません。

(4) 当社が次に掲げる行為をする場合において、第1回社債型種類株主に損害を及ぼすおそれがあるときは、当社の株主総会の決議又は取締役会の決議に加え、第1回社債型種類株主を構成員とする種類株主総会の決議がなければ、その効力を生じません。但し、当該種類株主総会において議決権を行使することができる第1回社債型種類株主が存しない場合は、この限りではありません。

a. 当社が消滅会社となる合併又は当社が完全子会社となる株式交換若しくは株式移転（当社の単独による株式移転を除きます。）

b. 当社の特別支配株主による当社の他の株主に対する株式売渡請求に係る当社の取締役会による承認

## ト 会社による金銭対価の取得条項

(1) 当社は、第1回社債型種類株式について、払込期日（発行日）（同日を含みます。）から5年を経過した日が到来した場合等、発行決議等により定める事由が生じ、かつ取締役会の決議又は取締役会の決議によって委任を受けた執行役の決定により別に定める取得日が到来した場合は、第1回社債型種類株式の全部又は一部を取得することができます。この場合、当社は、第1回社債型種類株式を取得すると引換えに、第1回社債型種類株主に対し、第1回社債型種類株式1株につき、発行価格を踏まえて発行決議等により定める額の金銭を交付します。但し、当社は、(i)取得日又は振替取得日（以下に定義します。）のいずれかと決済日（以下に定義します。）が異なる暦年に属する取得を行うことができず、また(ii)1月1日から3月31日までのいずれかの日を取得日又は振替取得日とする取得は、当該振替取得日が属する事業年度の直前事業年度の末日を基準日とする剰余金の配当に係る取締役会の決議の日以降に限り行うことができます。

「振替取得日」とは、本トに記載する金銭対価の取得に基づく振替の申請により当社の振替先口座における保有欄に取得に係る第1回社債型種類株式の数の増加の記載若しくは記録がなされる日又は当該取得に基づく全部抹消の通知により第1回社債型種類株式についての記載若しくは記録の抹消がなされる日をいいます。

「決済日」とは、本トに記載する金銭対価の取得と引換えに支払われる金銭の交付日（営業日に限ります。）をいいます。

(2) 当社は、当社が本トに記載する金銭対価の取得又は特定の第1回社債型種類株主との合意若しくは会社法第165条第1項に規定する市場取引等による第1回社債型種類株式の取得（以下、本トに記載する金銭対価の取得と併せて「金銭対価取得」といいます。）を行う場合は、金銭対価取得を行う日以前12ヵ月間に、借換必要金額（以下に定義します。）につき、借換証券（以下に定義します。）を発行若しくは処分又は借入れ（以下「発行等」といいます。）することにより資金を調達していない限り、当該金銭対価取得を行いません。但し、発行決議等により定める場合を除きます。

「借換必要金額」とは、借換証券が普通株式の場合には、金銭対価取得がなされる第1回社債型種類株式の評価資本相当額（以下に定義します。）をいい、借換証券が普通株式以外の場合には、金銭対価取得がなされる第1回社債型種類株式の評価資本相当額を、当該借換証券について信用格付業者から承認を得た資本性（パーセント表示されます。）で除して算出される額をいうものとし、普通株式と普通株式以外の借換証券を併せた発行等を行う場合は、それぞれの算式を準用します。

「借換証券」とは、以下のa.乃至c.の証券又は債務をいいます。但し、(i)以下のa.乃至c.のいずれの場合においても、借換証券である旨を当社が公表している場合に限り、(ii)以下のa.又はb.の場合においては、当社の連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則第2条第3号に定める子会社及び同条第7号に定める関連会社以外の者に対して発行等されるものに限り、(iii)以下のb.又はc.の場合においては、第1回社債型種類株式の払込期日における第1回社債型種類株式と同等以上の当社における資本性を有するものと信用格付業者から承認を得たものに限ります。

a. 普通株式

b. 上記a.以外のその他の種類の株式

c. 上記a.又はb.以外の当社のその他一切の証券及び債務

「評価資本相当額」とは、第1回社債型種類株式の発行価格の総額相当額に信用格付業者から承認を得た資本性（パーセント表示されます。）を乗じた額をいいます。

(3) 上記(1)に基づき第1回社債型種類株式の一部を取得するときは、取締役会又は取締役会の決議によって委任を受けた執行役が定める合理的な方法によって、第1回社債型種類株主から取得すべき第1回社債型種類株式を決定します。

#### チ 株式の併合又は分割等

- (1) 当社は、法令に別段の定めがある場合を除き、第1回社債型種類株式について株式の併合又は分割を行いません。
  - (2) 当社は、第1回社債型種類株主に対し、株式無償割当て又は新株予約権無償割当てを行いません。
  - (3) 当社は、第1回社債型種類株主に対し、募集株式の割当て又は募集新株予約権の割当てを受ける権利を与えません。
  - (4) 当社は、株式移転（当社の単独による株式移転に限ります。）をするときは、普通株主等には普通株式に代えて株式移転設立完全親会社の発行する当社の普通株式と同種の株式を、第1回社債型種類株主等には第1回社債型種類株式に代えて株式移転設立完全親会社の発行する当社の第1回社債型種類株式と同種の株式を、それぞれ同一の持分割合で交付します。この場合における第1回社債型種類株式優先配当金及び第1回社債型種類株式累積未払配当金の調整については、発行決議等により定める方法によります。
- リ 自己の第1回社債型種類株式の取得に際しての売主追加請求権の排除  
当社が株主総会の決議によって特定の第1回社債型種類株主との合意により当該第1回社債型種類株主の所有する第1回社債型種類株式の全部又は一部を取得する旨を決定し、会社法第157条第1項各号に掲げる事項を当該第1回社債型種類株主に通知する旨を決定する場合には、同法第160条第2項及び第3項の規定を適用しないものとします。
- ヌ 上場  
第1回社債型種類株式は、株式会社東京証券取引所プライム市場への上場申請を予定しています。

## 社債型種類株式に関するQ&amp;A

社債型種類株式に関するご参考資料として、本Q&Aを作成いたしましたのでご参照ください。

質問	回答
1. 社債型種類株式に係る定款変更を行う目的は何か	<p>当社グループは、「中期経営計画2025-2027」において、主に海外事業の競争優位性及び収益性の回復を重要な経営課題と位置付け、資本効率を重視した経営方針のもと、持続的な企業価値の向上を追求しています。現在、収益性の回復に向けた経営基盤の再構築と、不振ビジネスの見直しを推進するとともに、競争優位性の回復に向けた内部投資を行っています。2025年度は、業績の主要な指標であるオーガニック成長率は概ね想定どおりの水準、オペレーティング・マージンは想定をやや上回ったものの、主に海外事業における多額かつ連続した減損損失の計上に伴い、自己資本比率をはじめとする多くの財務指標に影響がありました。本定款変更により、将来の成長に向けた投資に備えるとともに、資本の充実を図り、財務の健全性を改善させるための柔軟な選択肢をあらかじめ確保することを目指します。</p>
2. 社債型種類株式の特徴は何か	<p>会社法上の株式ですが、株式と社債の中間的性格を有するハイブリッド・ファイナンスであり、商品性はハイブリッド社債に類似しています。社債型種類株式には議決権や普通株式への転換権がなく、社債としての側面を有した商品性を想定しています。また、社債型種類株式の配当や残余財産の分配順位は普通株式に優先し、発行時に定めた優先配当金以上の配当が行われない非参加型の種類株式です。普通株式とは別に、東京証券取引所プライム市場への上場申請を予定しており、個人投資家をはじめとする幅広い投資家の皆様へ投資機会を提供することを企図しています。</p>
3. 財務戦略上、社債型種類株式に期待する役割・資本構成上の位置付けは何か	<p>社債型種類株式は、普通株式の発行によって生じる普通株主の議決権の希薄化や普通株式に係るROEやEPSへの影響を抑制<sup>(※)</sup>しつつ、自己資本を拡充することが可能です。また、格付会社から、発行額の一部に対して格付上の資本性認定を受けられます。更に、社債型種類株式は主に個人投資家を対象としており、資金調達手段の多様化にも寄与します。以上のとおり、社債型種類株式は、今後、事業戦略・財務戦略において最適な調達手法の選択肢を追求する際の有益な手法となりうると考えます。</p>
4. 普通株主にデメリットが生じないか	<p>議決権や普通株式への転換権がないため、普通株主の議決権の希薄化が生じません。発行時に定めた優先配当金以上の配当が行われない非参加型の種類株式であり、優先配当金以外の配当に対する参加権は普通株主のみが有します。普通株式による公募増資と異なり、議決権の希薄化は生じず、普通株式に係るROEやEPS等への影響に配慮<sup>(※)</sup>した調達手法です。</p>
5. どのような発行形態を想定しているか	<p>現時点では具体的な発行は未定ですが、発行する場合には、国内における公募（一般募集）を通じ、個人投資家をはじめとする幅広い投資家にご投資いただくことを想定しています。当社の普通株主である皆様にもご購入いただけることを想定しています。</p>

質問	回答
6. 第1回社債型種類株式の発行時期と発行金額の予定は	現時点では発行時期及び発行金額を含めて決定している事実はなく、具体的な予定は未定となります。ただし、今般の社債型種類株式に係る定款変更を株主総会においてご承認いただいた場合には、今後、当社グループの事業戦略・財務戦略を踏まえて、市場環境に鑑みて最適な発行時期及び発行金額を検討します。 なお、2026年2月13日提出の第1回社債型種類株式の発行登録書においては、発行金額は最大2,000億円と設定しています。
7. 第1回社債型種類株式の固定配当の配当年率レンジを5パーセント以下として設定した理由は	資本と負債の中間の位置付けであるという商品性を踏まえつつ、類似する社債型種類株式・ハイブリッド社債の市場価格等を総合的に勘案し、設定しています。なお、当該水準は、2026年2月13日現在の市場環境等を前提としており、今後の市場環境等の変化によって、変更される可能性があります。
8. 東京証券取引所プライム市場への上場を検討する理由は	個人投資家をはじめとする幅広い投資家に投資いただく上で、東京証券取引所プライム市場への上場によって認知度を高めるとともに、売買の機会を提供することが重要と考えたためです。
9. 5年後に、第1回社債型種類株式を現金対価で取得（コール）する予定なのか	当社が今後第1回社債型種類株式を発行した際に、発行日の5年後以降に現金対価で取得（コール）するか否かは、その時点の事業・財務状況や市場環境等を総合的に勘案して判断します。 なお、ハイブリッド・ファイナンスの市場慣行として、多くの投資家が発行日の5年後から配当がステップアップするタイミングまでに、当社による取得（コール）が行われることを期待している点は十分に認識しております。
10. 複数回号を設定しているが、具体的な発行はどのように考えているか	現時点では、第1回を含め、発行時期を含めて具体的な発行について決定している事実はありません。将来の資金調達需要や資本拡充の必要性等に応じた機動的な発行を目的に、第6回までの授権枠を確保しています。 この他、当社が第1回社債型種類株式を現金対価で取得（コール）する場合には、原則として同等以上の資本金調達を行う必要があるため、当該取得に伴い同様の社債型種類株式を発行することも考えられます。
11. 買収防衛策として利用されないか	社債型種類株式は、議決権や普通株式への転換権がないため、買収防衛策に活用できる性質ではなく、当社においてそのような想定もありません。 社債型種類株式を無償割当て等で普通株主に割り当てることも想定していません。

※普通株式に係るROEやEPSを計算する場合において、基礎となる純資産額や純利益額より社債型種類株式に係る部分（払込金額及び優先配当金）を控除して計算することを想定した場合となります。

#### 免責事項

この文書は当社の社債型種類株式に関して一般に公表するための参考資料であり、日本国内外を問わず一切の投資勧誘又はそれに類する行為のために作成されたものではありません。今後当社が社債型種類株式を発行する場合において、投資を行う際は、必ず当社が作成する発行登録目論見書、発行登録追補目論見書及びそれらの訂正事項分（作成された場合）をご覧いただいた上で、投資家ご自身の判断で行うようお願いいたします。  
また、この文書は米国における証券の募集を構成するものではありません。米国1933年証券法に基づいて証券の登録を行う又は登録の免除を受ける場合を除き、米国内において証券の募集又は販売を行うことはできません。米国における証券の公募が行われる場合には、米国1933年証券法に基づいて作成される英文目論見書が用いられます。当該目論見書は、当該証券の発行会社又は売出人より入手することができますが、これには、発行会社及びその経営陣に関する詳細な情報並びにその財務諸表が記載されます。なお、本件においては米国における証券の公募は行われません。

## 第2号議案 取締役11名選任の件

本総会終結の時をもって取締役11名全員が任期満了となります。つきましては、指名委員会の決定に基づき、取締役11名の選任をお願いいたしたいと存じます。

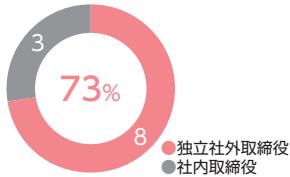
本議案の取締役候補者が原案どおり選任されますと、取締役11名中、社外取締役が8名、外国人取締役が2名、女性取締役が2名の体制となり、①取締役会の多様性、②業務執行と監督機能の員数、③社内と社外の員数の3点のバランスが適切に図られた取締役会として、引き続き高い独立性と監督機能を発揮できると考えております。

また、グローバルCCAO及びグローバルCFOを務める執行役2名を新たに取締役兼務とすることにより、執行役を兼務する取締役が1名増員され、3名となります。社内取締役を3名体制とすることにより、取締役会の議論及び意思決定の質を高め、株主価値の持続的な向上を推進してまいります。

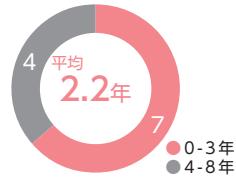
個々の取締役のスキルについても過不足なく適切に配置しており、本総会において各取締役候補者が選任された場合、その一覧は下表のとおりです。

候補者番号	氏名 *業務執行	就任予定の地位	経営	財務/ 経理	監査	法務/コンプライアンス/ リスク管理	人事/労務/人財 組織開発	グローバル マネジメント	デジタル ビジネス	サステ ナビリティ
1	松井 巖 社外 独立	取締役 取締役会議長			○	○	○			
2	佐野 傑* 指名	取締役代表執行役社長 グローバルCEO 兼dentsu Japan CEO	○				○	○	○	○
3	綿引 義昌* 報酬(委員長)	取締役代表執行役副社長 グローバルCCAO 兼dentsu Japan COO	○			○	○		○	
4	遠藤 茂樹* 報酬	取締役執行役 グローバルCFO	○	○	○			○		
5	ポール・キャ ンドランド 社外 独立	取締役	○				○	○	○	
6	アンドリュ ー・ハウス 社外 独立	取締役	○					○	○	
7	佐川 恵一 社外 独立	取締役	○	○	○	○		○	○	
8	松田 結花 社外 独立	取締役		○	○	○				
9	河村 芳彦 社外 独立	取締役	○	○	○	○		○		
10	高嶋 智光 社外 独立	取締役			○	○	○			
11	市川 奈緒子 社外 独立	取締役	○					○	○	○

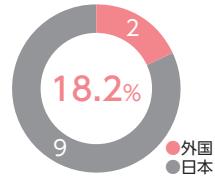
社外取締役構成



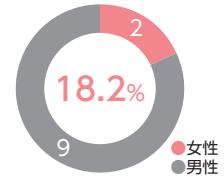
在任期間（全体）



ダイバーシティ（国籍）



ダイバーシティ（性別）\*



\*当社は2030年までに女性取締役比率を30%以上とする方針です。

### 経営体制／株主価値向上に資するスキルセット選定理由

経営	グローバル化、デジタル化の急速な進展をはじめ、当社グループを取り巻く環境が激変する中、適切な「経営判断」を行い、当社グループの企業価値の持続的な成長を推進するには、企業経営の経験・実績を持つ取締役が必要である。
財務／経理	正確な財務報告はもちろん、強固な財務基盤を構築し、持続的な企業価値向上に向けた成長投資の推進と株主還元強化を実現する資本政策の実現には、財務・会計分野における確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。
監査	健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える透明度の高い財務報告の実現及びガバナンス体制の確立のためには、監査分野における確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。
法務／コンプライアンス／リスク管理	法律及びコンプライアンスを踏まえたリスクマネジメントは、当社グループが持続的に成長を続けていくうえでの基盤であり、取締役会の監督機能の強化のためにも、法務・コンプライアンス分野で確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。
人事／労務／人財組織開発	当社グループの最大の資産は人であり、グループ68,000人の従業員一人ひとりがその能力を最大限に発揮し、当社の発展に貢献するためには、人事・労務・人財開発において確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。
グローバルマネジメント	約120カ国のオペレーティングカントリー数を有する当社グループにおいて、海外での実務経験や海外の生活文化・事業環境などに豊富な知識・経験を持つ取締役が必要である。
デジタルビジネス	当社グループの事業の成長には、デジタル技術の中核においた抜本的な事業変革が必須であり、デジタル・ビジネス領域で確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。
サステナビリティ	人が生きる喜びに満ちた活力ある持続可能な社会を実現するという責任を果たし、困難な社会課題を解決する未来のアイデアを生み出していくべく、サステナビリティ領域の知識・経験を持つ取締役が必要である。

本総会において選任いただく取締役の任期は、2027年3月開催予定の当社定時株主総会終結の時までとなります。取締役候補者は次のとおりであります。



候補者番号 まつい がん  
**1 松井 巖**

1953年12月13日生（満72歳）

独立社外取締役候補者

再任

担当 取締役会議長

取締役会出席状況：100%（15回／15回）  
社外取締役在任年数：6年（本総会終結時）

現に保有する普通株式：0株

略歴及び地位

1980年4月	最高裁判所司法研修所修了	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
2007年10月	大津地方検察庁検事正	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）
2009年7月	名古屋高等検察庁次席検事		東鉄工業株式会社社外監査役（現任）
2010年10月	大阪高等検察庁次席検事		長瀬産業株式会社社外監査役（現任）
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	2020年3月	当社監査等委員でない社外取締役
2016年9月	検察官を退官	2022年3月	当社社外取締役（監査等委員）
2016年11月	日本弁護士連合会弁護士登録（東京弁護士会所属）八重洲総合法律事務所（現新丸の内総合法律事務所）（現任）	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）
2017年2月	当社労働環境改革に関する独立監督委員会委員長	2023年3月	当社社外取締役（現任）

社外取締役候補者とする理由及び期待される役割

松井巖氏は、検察官として長年の経験を有し、経済・租税事件を中心に数多くの社会の重大事件の捜査公判の指揮を執ってきました。その経験や見識をもとに、企業や官公庁におけるコンプライアンス、危機管理案件を中心とした第三者調査委員会の委員長を歴任し、企業の社外役員にも就任しております。2017年2月から当社の労働環境改革に関する独立監督委員会の委員長として、また2020年3月からは当社の社外取締役として、特にコンプライアンス及びガバナンス強化に関し、多大な貢献をしております。同氏は、過去に社外取締役又は社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、上記の実績を踏まえ、引き続き当社の社外取締役として、同氏の経験等を取締役会の監督機能の強化に活用していただくことが期待できるものと判断しております。なお、同氏が取締役に選任された場合、取締役会議長に選定する予定です。

重要な兼職の状況

- 八重洲総合法律事務所（現新丸の内総合法律事務所）所属弁護士
- 株式会社オリエントコーポレーション社外取締役（監査等委員）
- 長瀬産業株式会社社外監査役
- 東鉄工業株式会社社外監査役
- グロープライド株式会社社外取締役（監査等委員）

株主の皆様へ

当社グループは、業界の再編や他業種からの進出による競争の激化等により極めて厳しい経営状況下であり、株主の皆様には多大なご心配をおかけしております。好調な日本事業の益々の推進や事業構造改革等による一層の競争力の強化により、成長を回復軌道に乗せ、企業価値の向上を図るべく、新執行体制による活動をしつかりとモニタリングすることにより、皆様のご期待に応える企業価値の向上を図っていきたくと考えております。



候補者番号

さ の たけし

## 2 佐野 傑

1970年3月3日生（満56歳）

新任

**担当** 執行役 dentsu Japan CEO兼デピュティ・グローバルCOO

現に保有する普通株式：13,721株

当社の業績連動型株式報酬制度により当社の業績に応じて付与されうる普通株式：

（最大値）32,281株

### 略歴及び地位

1992年4月	当社入社	2023年1月	当社 グループ・エグゼクティブ・マネジメント dentsu ビジネス・トランスフォーメーションCEO
2017年1月	当社営業局長		株式会社電通 統括執行役員
2021年1月	株式会社電通執行役員	2024年1月	当社dentsu Japan CEO 株式会社電通 代表取締役 社長執行役員（2026年3月31日退任、継続して取締役に就任予定）
2021年3月	同 執行役員兼トランスフォーメーション・プロデュース局MD	2025年1月	当社 dentsu Japan CEO 兼 デピュティ・グローバルCOO
2022年1月	当社 電通ジャパンネットワーク 執行役員	2025年3月	当社 執行役 dentsu Japan CEO兼デピュティ・グローバルCOO（現任）
2022年3月	株式会社電通国際情報サービス（現株式会社電通総研）取締役		

### 取締役候補者とする理由

佐野傑氏は、営業部門での業務経験を経て、2022年1月に当社電通ジャパンネットワークの執行役員に就任。国内事業部門統括の立場から当社グループの事業成長・変革を強力にけん引し、更にグローバル全体のビジネス・トランスフォーメーション（BX）CEOも兼務することで、BX成長及び海外展開をリードし、グループの競争力の強化に貢献してまいりました。2025年3月からは、当社の執行役兼デピュティ・グローバルCOOとして、複雑化する市場環境に対応しつつグローバル規模での事業変革の加速と経営の更なる高度化に貢献し、企業価値の最大化に取り組んでおります。かかる実績を踏まえ、当社の取締役として、同氏の経験及びリーダーシップをグループ丸となった競争力の強化や企業価値向上に活用していただくことが期待できるものと判断しております。なお、同氏が取締役に選任された場合、指名委員会の委員に選定する予定です。

### 重要な兼職の状況

- 株式会社電通代表取締役社長執行役員（2026年3月31日退任、継続して取締役に就任予定）
- 株式会社TBSテレビ取締役

### 株主の皆様へ

AI等テクノロジーの急速な進展によりビジネスモデルが根本的に変化し、競争環境が複雑化する中、当社グループは、株主をはじめとするステークホルダーの皆様からのさらなる信頼獲得を最優先に取り組んでまいります。重要視するのは変革の速度です。現在の取り組みを加速させ、不振ビジネスの見直しと経営基盤の再構築を徹底し、早期の収益性の回復を図ります。同時に、人材・データ・テクノロジーの強化を通じた独自の競争優位性を確立し、成長回帰に全力で努めてまいります。



候補者番号 わたひき よしまさ

3 綿引 義昌

1967年11月15日生（満58歳）

新任

担当 dentsu Japan COO

現に保有する普通株式：19,211株

当社の業績運動型株式報酬制度により当社の業績に応

じて付与されうる普通株式：

（最大値）13,964株

略歴及び地位

1990年4月	当社入社	2022年1月	株式会社電通コーポレートワン取締役（非常勤）（2026年3月23日退任予定）
2017年2月	当社事業企画局長	2022年3月	株式会社電通 取締役（非常勤）（現任）
2020年1月	当社電通ジャパンネットワーク執行役員	2023年1月	株式会社電通デジタル取締役（非常勤）（2026年3月26日退任予定）
2020年11月	株式会社電通スポーツインターナショナル 取締役（非常勤）		当社 dentsu Japan COO（現任）
2021年1月	株式会社電通プロモーションプラス（現株式会社電通プロモーション） 取締役（非常勤）（2026年3月23日退任予定）		
	株式会社電通ライブ 取締役（非常勤）（2026年3月24日退任予定）		

#### 取締役候補者とする理由

綿引義昌氏は、メディア領域及び事業企画領域での業務経験を経て、2020年1月に当社電通ジャパンネットワークの執行役員に就任し、国内事業オペレーションの推進を通じて当社グループの競争力強化とデジタル領域の拡大に貢献しております。また、国内の関係会社複数の取締役を務めるなど経営管理の領域でも高い能力を発揮し、2023年1月からはdentsu Japan COOとして企業価値の向上に取り組んでおります。かかる実績を踏まえ、当社の取締役として、同氏の経験等をグループ経営やガバナンス強化に活用していただくことが期待できるものと判断しております。

#### 重要な兼職の状況

- 株式会社電通取締役（非常勤）

#### 株主の皆様へ

当社グループがおかれている状況は、かつてないほど厳しいものであると認識しております。また、AIの台頭により、当社グループが展開するビジネスそのものが大きく変遷しようとしております。事業全般及び経営基盤を見直し、不採算ビジネスからの撤退、成長領域への集中投資を進め、ターンアラウンドを成し遂げ、株主の皆様の信頼を回復するよう努めていきたいと考えております。



候補者番号 えんどう しげき

## 4 遠藤 茂樹

1972年9月16日生（満53歳）

新任

担当 執行役 グローバルCFO

現に保有する普通株式：100株

当社の業績連動型株式報酬制度により当社の業績に応じて付与されうる普通株式：

（最大値）12,828株

略歴及び地位

1994年4月	伊藤忠商事株式会社入社	2015年8月	BAT Sri Lanka CFO
2000年1月	General Electric Company 入社	2015年10月	BAT Sri Lanka CFO 兼 Acting CEO
2003年2月	GEスペシャルティ・マテリアルズ・ ジャパン株式会社 (GESMJ) CFO	2016年9月	BAT 英国 NGP Global Head of Corporate Finance・CFO
2005年6月	GEキャピタル・アジアパシフィック 財務統括 兼 GESMJ監査役	2018年10月	アクセンチュアジャパン株式会社 MD Commercial Director
2009年4月	GEキャピタル・ジャパン GESC MF CFO	2020年3月	同 執行役員財務本部長CFO
2011年6月	BAT Japan Commercial Finance Controller	2024年7月	当社 グローバルCFOデザイン ネット
2013年6月	BAT Cambodia CFO	2025年2月	当社 グローバルCFO
2014年9月	BAT Cambodia CFO 兼 Acting CEO	2025年3月	当社 執行役 グローバルCFO (現任)

### 取締役候補者とする理由

遠藤茂樹氏は、商社を皮切りに複数の大手グローバル企業における財務・会計領域を率いる立場を長年に渡り経験し、高い専門性とグローバルな事業経営の見識を幅広く有しております。2025年3月からは、当社の執行役兼グローバルCFOとして財務基盤の改善と株主価値の持続的向上を通じて、当社の企業価値の向上に取り組んでおります。かかる実績を踏まえ、当社の取締役として、同氏の高度な専門知識と経験等を当社のグローバル環境における経営管理、ガバナンス強化に活用していただくことが期待できるものと判断しております。

### 株主の皆様へ

120年超の歴史を持つ「dentsu」を次世代に繋げ永続的に発展させるために意思決定を行い、多才な人財とともに事業成長を実現していきます。そのために、取締役及び執行役グローバルCFOとして、財務面から事業、経営の改革を推進し、社会のあらゆる接点、広い顧客基盤を持つ、唯一無二な会社への進化を加速させます。現在進行中の海外事業の経営基盤の再構築と不採算事業の見直しを通じて、海外事業の立て直し、グループ財務基盤の強化と持続的なキャッシュ創出を実現して、株主の皆様をはじめ、金融機関、社債投資家等も含めたステークホルダーの皆様からの信頼の獲得と、企業価値の向上に向けて尽力いたします。



候補者番号

## 5 ポール・キャンドランド

1958年12月4日生（満67歳）

独立社外取締役候補者

再任

担当 指名委員・報酬委員

取締役会出席状況：100%（15回／15回）

現に保有する普通株式：0株

社外取締役在任年数：4年（本総会終結時）

## 略歴及び地位

1985年6月	Owens Corning Corporation 入社	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
1987年4月	PepsiCo, Inc.入社	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
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	2018年9月	PMCパートナーズ株式会社マネージングディレクター（現任）
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	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
2002年4月	ウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社	2022年3月	当社社外取締役（監査等委員）
	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	2023年3月	当社社外取締役（現任）

## 社外取締役候補者とする理由及び期待される役割

ポール・キャンドランド氏は、グローバルエンターテインメント企業のアジア地区及び日本法人の責任者として長年経営に携わり、グローバルな経営者としての豊富な経験と、デジタル事業分野、事業創造における実績及び幅広い見識を有しております。2022年3月からは当社の社外取締役として、グローバル経営の視点から、特に世界経済動向を踏まえた事業運営、競争力の強化等について、積極的に助言・提案を行っており、当社に多様な視点をもたらしております。かかる実績を踏まえ、引き続き当社の社外取締役として、同氏の経験等を当社のグローバル経営におけるガバナンス向上等に活用していただくことが期待できるものと判断しております。なお、同氏が取締役役に選任された場合、報酬委員会の委員長として、取締役・執行役の報酬の決定プロセスの透明性・客観性の強化に貢献していただく予定です。

## 重要な兼職の状況

- ヤマハ株式会社社外取締役
- PMCパートナーズ株式会社マネージングディレクター

## 株主の皆様へ

2025年は、テクノロジーの進化と業界の再編が続き、困難な一年となりました。海外事業における成長課題に直面し、収益性の高い成長への回帰を図るため、当社は大規模な構造改革を実施いたしました。リーダーシップの刷新に加え、戦略とパートナーシップの構築にフォーカスし、競争が激しく厳しい環境下においても、当社は確固たる地位を築いてまいります。



候補者番号

## 6 アンドリュー・ハウス

1965年1月23日生（満61歳）

独立社外取締役候補者

再任

担当 報酬委員長

取締役会出席状況：100%（15回／15回）

現に保有する普通株式：0株

社外取締役在任年数：4年（本総会終結時）

### 略歴及び地位

1990年10月	ソニー株式会社入社	2018年4月	Intility ストラテジックアドバイザー（現任）
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	2018年10月	The Exco Groupエグゼクティブメンター（現任）
2011年9月	株式会社ソニー・コンピュータエンタテインメント（現株式会社ソニー・インタラクティブエンタテインメント）取締役社長、グローバルCEO、グループエグゼクティブ	2019年6月	日産自動車株式会社社外取締役（現任）
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	2021年5月	Nordic Entertainment Group AB（現 Viaplay Group AB）Non-Executive Director
2017年10月	同 取締役会長	2022年3月	当社社外取締役（監査等委員）
		2023年3月	当社社外取締役（現任）

### 社外取締役候補者とする理由及び期待される役割

アンドリュー・ハウス氏は、国際的な企業経営の経験を有し、グローバル企業での要職を通じて、事業変革の推進と企業ガバナンスの強化を含む経営者としての豊富な経験と実績及び幅広い見識を有しております。2022年3月からは当社の社外取締役として、かかる経験を活かし、多様な視点から、特に当社グループのガバナンス、事業運営等について、グローバル事例を踏まえ積極的に有益な発言・提案を行っており、多大な貢献をしております。かかる実績を踏まえ、引き続き当社の社外取締役として、同氏の経験等が当社グループ経営のガバナンスの一層の向上、並びにグローバル環境における競争力の強化に役立つことが期待できるものと判断しております。なお、同氏が取締役に選任された場合、報酬委員会の委員として、取締役・執行役の報酬の決定プロセスの透明性・客観性の強化に貢献していただく予定です。

### 重要な兼職の状況

- 日産自動車株式会社社外取締役

### 株主の皆様へ

業界が劇的な変化を遂げる中、当社の海外事業は深刻な逆風に見舞われています。取締役会はエグゼクティブ・マネジメントの刷新を行い、本年は、執行に携わる経営陣が当社の業績回復に必要な重要な決断を下すため導いていく所存です。私は、取締役として、執行に携わる経営陣が新たな環境に対応し、慎重かつ大胆、迅速に執行を行うことができるよう引き続き強く促してまいります。



候補者番号 さがわ けいいち

7 佐川 恵一

1966年3月7日生（満60歳）

独立社外取締役候補者

再任

担当 指名委員・監査委員・ファイナンス委員会委員長

取締役会出席状況：100%（15回／15回）

現に保有する普通株式：0株

社外取締役在任年数：4年（本総会終結時）

## 略歴及び地位

1988年4月	株式会社リクルート（現株式会社リクルートホールディングス）	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
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	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
		2021年6月	同 顧問 退任
2013年4月	同 取締役兼常務執行役員管理本部担当	2022年1月	株式会社ギミック社外取締役（現任）
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	2022年3月	当社社外取締役（監査等委員）
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	2023年3月	当社社外取締役（現任）

## 社外取締役候補者とする理由及び期待される役割

佐川恵一氏は、持株会社の財務及び管理部門において、事業変革並びにグローバル事業及びデジタル事業の拡大をけん引してきた卓越した実務経験を有し、また、取締役として長年経営に携わり、企業価値の向上を実現する等、企業経営者としての高い専門性と豊富な経験を有しております。2022年3月からは当社の社外取締役として、特に事業変革の推進、グローバルでの競争力の強化及び経営ガバナンスの向上に資する的確な助言・提案を行っております。かかる実績を踏まえ、引き続き当社の社外取締役として事業変革を推進し、グローバル企業として成長を目指す当社の経営ガバナンスの向上、競争力の強化及び健全性確保に多大な貢献をしていただけるものと判断しております。なお、同氏が取締役に応選された場合、監査委員会の委員として監査機能の強化に貢献していただく予定です。

## 株主の皆様へ

業界の再編、AI化の加速など当社を取り巻く環境は大きく変化し、競争は一層激しさを増しております。電通グループは、これまで以上に選択と集中を進め、競争優位を再構築することが必要です。取締役の一人として、この改革を強く促進し、企業価値の向上に貢献してまいります。



候補者番号 まつだ ゆか  
**8 松田 結花**

1960年9月19日生（満65歳）

独立社外取締役候補者  
再任

**担当** 監査委員長・ファイナンス委員会委員

**取締役会出席状況**：100%（15回／15回）

**現に保有する普通株式**：199株

**社外取締役在任年数**：3年（本総会終結時）

**略歴及び地位**

1985年4月	シティバンク、エヌ・エイ日本支店入社	2021年6月	松田結花公認会計士・税理士事務所代表(現任)
1991年10月	中央新光監査法人入所	2021年7月	電気興業株式会社社外監査役
1992年10月	中央グーパースアンドライブラント国際税務事務所入所	2022年6月	三菱製鋼株式会社社外監査役(現任)
1995年4月	公認会計士登録	2022年7月	農中JAMLリート投資法人監督役員(現任)
1999年4月	税理士登録		
2014年7月	PwC税理士法人理事	2023年3月	当社社外取締役(現任)

**社外取締役候補者とする理由及び期待される役割**

松田結花氏は、公認会計士及び税理士としての財務・会計・税務・監査分野における専門的知識と豊富な実務経験を有しております。また、税理士法人の理事として経営に関与した経験を有するほか、複数の株式会社の社外監査役として、経営の監査に関する経験を有しております。2023年3月からは当社の社外取締役として、専門的見地及び豊富な実務経験から、特に当社の財務ガバナンスの向上、内部統制の推進、監督機能の強化等に資する有益な助言・提言を積極的に行っております。同氏は、過去に社外取締役又は社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、上記の実績を踏まえ、引き続き当社の社外取締役として、事業変革を推進しグローバルでの成長を目指す当社の財務ガバナンスの向上及び健全性確保に貢献していただけるものと判断しております。なお、同氏が取締役に選任された場合、指名委員会の委員及び監査委員会の委員長として、取締役候補者の選任プロセスの透明性・客観性及び監査機能の強化に貢献いただく予定です。

**重要な兼職の状況**

- 松田結花公認会計士・税理士事務所代表
- 三菱製鋼株式会社社外監査役

**株主の皆様へ**

事業環境の大きな変化の中、当社グループはチャレンジングな時期を迎えています。過年度からの課題であるガバナンスの強化は一層進めていきます。また、株主利益を最大化するという観点から、また業界のリーダーとして様々な社会の期待に応えていくという観点から、経営陣とともに業績回復に向けて適切な経営資源の配分を行い一層尽力していく所存です。



候補者番号

かわむら よしひこ

9 河村 芳彦

1956年8月20日生（満69歳）

独立社外取締役候補者

再任

担当 監査委員・ファイナンス委員会委員

取締役会出席状況：100%（11回／11回）

社外取締役在任年数：1年（本総会終結時）

現に保有する普通株式：284株

## 略歴及び地位

1979年4月	三菱商事株式会社入社	2021年6月	日立Astemo株式会社（現Astemo株式会社）取締役（監査等委員）
2000年3月	米国三菱商事会社入社	2022年4月	株式会社日立製作所代表執行役執行役員社長、最高財務責任者（CFO）兼最高リスクマネジメント責任者（CRMO）兼財務統括本部長兼 投融資審査統括本部長
2010年4月	三菱商事株式会社 執行役員ITサービス本部長	2024年4月	同 囑託（Executive Advisor to The President）
2012年4月	同 執行役員ビジネスサービス部門CEO補佐（経営計画担当）	2024年6月	サーグレイス株式会社社外取締役（現任）
2015年4月	株式会社日立製作所情報・通信システムグループ理事、事業執行役員、エグゼクティブ・ストラテジスト	2025年3月	当社社外取締役（現任）
2016年4月	同 理事、IOT推進本部副本部長兼同本部インキュベーション推進本部長	2025年6月	コニカミノルタ株式会社社外取締役（現任）
2017年4月	同 執行役員常務、投融資戦略本部長兼未来投資本部長		キオクシアホールディングス株式会社副社長執行役員（現任）
2018年4月	同 執行役員専務、最高戦略責任者兼投融資戦略本部長兼未来投資本部長		キオクシア株式会社副社長執行役員（現任）
2020年4月	同 代表執行役員執行役員専務、最高財務責任者（CFO）兼財務統括本部長		

## 社外取締役候補者とする理由及び期待される役割

河村芳彦氏は、複数の事業会社において財務及び戦略部門を率い、企業のデジタル変革を大規模に推進した実績を有しております。これらの専門性に加え、様々な地域におけるグローバル事業の経験も豊富に有し、経営者として長きにわたり日本企業のグローバル化に貢献してきました。かかる実績を踏まえ、引き続き当社の社外取締役として、グローバル規模での事業変革を推進し、持続的な成長を目指す当社の競争力の強化、財務ガバナンスの向上に大きく貢献していただけるものと判断しております。なお、同氏が取締役役に選任された場合、報酬委員会及び監査委員会の委員として、取締役及び執行役の報酬の決定プロセスの透明性及び客観性の強化並びに監査機能の強化に貢献いただく予定です。

## 重要な兼職の状況

- サークレイス株式会社社外取締役
- コニカミノルタ株式会社社外取締役
- キオクシアホールディングス株式会社副社長執行役員
- キオクシア株式会社副社長執行役員

## 株主の皆様へ

AIやDXに代表される技術革命、欧州や中東を起点にする地政学的リスクの高まり、グローバル化に対する反動等が、従来のビジネスモデルを大きく変革し、この流れへの適応が企業の将来を制するようになりました。激変する社会、経済環境の中で、当社も大きく経営全体を総合的に革新していく必要があります。今まで蓄積された他社に類を見ないビジネスインフラや優秀な人的資源をベースにして、この変革を加速し成功裏に着地できるように尽力いたします。



候補者番号 たかしま のりみつ

**10 高嶋 智光**

1961年10月6日生（満64歳）

独立社外取締役候補者

再任

担当 指名委員・監査委員

取締役会出席状況：100%（11回／11回）

現に保有する普通株式：284株

社外取締役在任年数：1年（本総会終結時）

**略歴及び地位**

1989年4月	検事任官（東京地方検察庁検事）	2019年4月	出入国在留管理庁次長
1998年6月	大蔵省金融企画局企画課課長補佐	2020年12月	法務省大臣官房長
2003年3月	最高裁判所司法研修所教官	2021年9月	法務事務次官
2009年7月	東京地方検察庁検事（公判部副部長）	2023年1月	名古屋高等検察庁検事長
		2024年10月	弁護士登録（第一東京弁護士会所属）T&K法律事務所（現任）
2014年1月	東京地方検察庁検事（公判部長）	2025年3月	当社社外取締役（現任）
2015年4月	法務省大臣官房審議官	2025年6月	株式会社三井住友フィナンシャルグループ社外取締役（現任）
2017年7月	松山地方検察庁検事正		
2018年7月	最高検察庁検事		
2018年9月	法務省人権擁護局長		

**社外取締役候補者とする理由及び期待される役割**

高嶋智光氏は、検察官として長年の経験を有し、企業犯罪等の捜査及び公判の要職を歴任し、数多くの社会の重大事件で捜査及び公判の指揮を執ってきました。また、法務省大臣官房長を経て法務事務次官を務めるなど、法務行政及び組織運営にも精通した経験を有しております。同氏は過去に会社の経営に関与したことはありませんが、上記の実績に裏打ちされた法務領域における専門性、高度な危機管理能力、法曹界における広い人脈・ネットワークをもって、引き続き当社の社外取締役として、当社取締役会の監督機能の強化に貢献いただくことが期待できるものと判断しております。なお、同氏が取締役に選任された場合、指名委員会の委員長及び監査委員会の委員として、取締役候補者の選任プロセスの透明性及び客観性の強化並びに監査機能の強化に貢献していただく予定です。

**重要な兼職の状況**

- T&K法律事務所所属弁護士
- 株式会社三井住友フィナンシャルグループ社外取締役

**株主の皆様へ**

当社グループを取り巻く昨今の内外環境には厳しいものがあります。私は、独立社外取締役の一員として、これまでの事実洞察に関する法曹としての経験・能力を十分に活かし、執行役を含むグループ内社員としっかりとコミュニケーションを取りながら事の本質を見極め、実現可能性を視野に入れつつ、かつ、当社グループが社会に必要とされるサービスを長期にわたって提供し続けることができるよう、それぞれの事態に即した的確な助言・判断に努めてまいります。



候補者番号 いちかわ なおこ  
**11 市川 奈緒子**

1958年2月5日生（満68歳）

独立社外取締役候補者  
**再任**

取締役会出席状況：100%（11回／11回）  
 社外取締役在任年数：1年（本総会終結時）

現に保有する普通株式：142株

#### 略歴及び地位

1981年4月	株式会社コルグ入社	2012年7月	株式会社産業革新機構（現株式会社産業革新投資機構）マネージングディレクター
1989年9月	日本ブーズ・アレン・アンド・ハミルトン株式会社（現PwCコンサルティング合同会社）	2017年7月	株式会社三菱ケミカルホールディングス（現三菱ケミカルグループ株式会社）執行役員CMO
1999年1月	GEキャピタル・エジソン生命保険株式会社（現ジブラルタ生命保険株式会社）	2021年5月	株式会社TSIホールディングス社外取締役（現任）
2004年12月	ジーイーキャピタルリーシング株式会社（現GEジャパン株式会社）	2023年4月	楽天証券ホールディングス株式会社社外取締役
2009年4月	ノバルティスファーマ株式会社	2025年3月	当社社外取締役（現任）

#### 社外取締役候補者とする理由及び期待される役割

市川奈緒子氏は、戦略コンサルティング企業及び複数の事業会社において重要部門を統括し、事業開発、マーケティング、事業プロセス改善など多岐に渡る領域で高い専門性を有しております。また、長期にわたるグローバル企業での経験から多国籍・多文化組織における事業推進を数多く行ってきました。近年では複数社の社外取締役を務め、経営の監督、助言を行っています。かかる実績を踏まえ、引き続き当社の社外取締役として、グローバル環境における競争力強化と成長の実現に向けて、大きく貢献していただけるものと判断しております。なお、同氏が取締役に選任された場合、指名委員会の委員として取締役候補者の選任プロセスの透明性及び客観性の強化に貢献していただく予定です。

#### 重要な兼職の状況

- 株式会社TSIホールディングス社外取締役

#### 株主の皆様へ

AIをはじめデジタル化が進み、業界構造が変容しつつある中、当社グループは厳しいチャレンジに直面しております。改革と収益力の強化を断行しつつ、顧客企業と社会のサステナブルな発展を支援する成長戦略にも取り組んでおります。社外取締役として、グローバル企業と戦略コンサルティング企業での事業改革とマーケティング経験を生かし、執行メンバーとのコミュニケーションを大切に、スピード感ある変革と戦略遂行を促し、強固なガバナンス発揮に努めてまいります。

- (注) 1. 松井巖氏は、八重洲総合法律事務所（現 新丸の内総合法律事務所）所属の弁護士、株式会社オリエントコーポレーション社外取締役（監査等委員）、長瀬産業株式会社社外監査役、東鉄工業株式会社社外監査役及びグローバルライド株式会社社外取締役（監査等委員）を兼任しております。このうち、株式会社オリエントコーポレーションと当社の重要な子会社である株式会社電通との間、及び長瀬産業株式会社と当社の重要な子会社である株式会社電通との間には取引関係がありますが、2025年度における取引額の割合は、いずれも当社の年間連結収益の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はなく、また、その他の上記法人及び事務所の間には特別の利害関係はありません。
2. ポール・キャンランド氏は、ヤマハ株式会社社外取締役及びPMCパートナーズ株式会社マネージングディレクターを兼任しております。このうち、ヤマハ株式会社と当社の重要な子会社である株式会社電通の間には取引関係がありますが、2025年度における取引額の割合は、当社の年間連結収益の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はなく、また、その他の上記法人の間には特別の利害関係はありません。
3. アンドリュー・ハウス氏は、Intilityのストラテジックアドバイザー、The Exco Groupのエグゼクティブメンター及び日産自

- 動車株式会社社外取締役を兼任しております。このうち、日産自動車株式会社と当社の重要な子会社である株式会社電通との間には取引関係がありますが、2025年度における取引額の割合は、当社の年間連結収益の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はなく、また、その他の上記法人との間には特別の利害関係はありません。なお、同氏は、2026年3月25日付で、株式会社資生堂の社外取締役に就任する予定であり、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、2025年度における取引額の割合は、当社の年間連結収益の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はあります。
- 佐川恵一氏は、株式会社ギミック社外取締役を兼任しております。同社と当社の重要な子会社である株式会社電通との間には取引関係がありますが、2025年度における取引額の割合は、当社の年間連結収益の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はあります。
  - 松田結花氏は、松田結花公認会計士・税理士事務所代表、三菱製鋼株式会社社外監査役及び農中JAMLリート投資法人監督役員を兼任しております。このうち、三菱製鋼株式会社と当社の重要な子会社である株式会社電通との間には取引関係がありますが、2025年度における取引額の割合は、当社の年間連結収益の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はなく、また、その他の上記法人及び事務所との間には特別の利害関係はありません。同氏が2025年6月27日まで社外監査役に就任していた電気興業株式会社は、2024年6月28日に提出した2024年3月期の内部統制報告書において、開示すべき重要な不備があり同社の財務報告にかかる内部統制は有効でない旨を記載しました。同氏は、当該事案の発生の予防のため、内部監査室及び会計監査人と連携の上、執行側の対応状況を定期的にチェックした上で提言を行い、注意喚起をしておりました。当該事案の発生後は、再発防止策を含む是正方針の策定に関して監査役として適切な対応を行い、その職責を果たしました。また、同社は、2024年12月5日に、公正取引委員会より、下請代金支払遅延等防止法第4条第2項第3号（不当な経済上の利益の提供要請の禁止）に拠る行為に該当し、同項の規定に違反する事実が認められたとして、同法第7条第3項の規定に基づき、勧告を受けております。同氏は、当該事案の発生の予防のため、法令遵守に関して様々な提言を行い、注意を喚起しておりました。また、当該事案の発生後は、再発防止のため同社のチェック体制の強化及びモニタリング強化に努め、その職責を果たしております。
  - 河村芳彦氏は、サークレイス株式会社社外取締役、コニカミノルタ株式会社社外取締役、キオクシアホールディングス株式会社副社長執行役員及びキオクシア株式会社副社長執行役員を兼任しております。このうち、コニカミノルタ株式会社と当社の重要な子会社である株式会社電通との間、及びキオクシア株式会社と当社の重要な子会社である株式会社電通との間には取引関係がありますが、2025年度における取引額の割合は、いずれも当社の年間連結収益の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はなく、また、その他の上記法人との間には特別の利害関係はありません。
  - 高嶋智光氏は、T&K法律事務所所属の弁護士及び株式会社三井住友フィナンシャルグループ社外取締役を兼任しております。このうち、株式会社三井住友フィナンシャルグループと当社の重要な子会社である株式会社電通との間には取引関係がありますが、2025年度における取引額の割合は、当社の年間連結収益の1%未満であるため、同氏の独立性に問題はなく、また、上記事務所との間には特別の利害関係はありません。
  - 市川奈緒子氏は、株式会社TSIホールディングス社外取締役を兼任しておりますが、上記法人と当社との間には特別の利害関係はありません。
  - その他の取締役候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。
  - 松井巖氏、ポール・キャンドランド氏、アンドリュウ・ハウス氏、佐川恵一氏、松田結花氏、河村芳彦氏、高嶋智光氏及び市川奈緒子氏は、会社法施行規則第2条第3項第7号の社外取締役候補者です。また、上記八氏は、東京証券取引所が定める社外役員独立性基準及び当社が定める取締役の独立性基準 (<https://www.group.dentsu.com/jp/about-us/governance/isod.html>) を満たしております。本総会において上記八氏が取締役に選任された場合、当社は、上記八氏を引き続き東京証券取引所の独立役員として届け出る予定です。
  - 「当社の業績連動型株式報酬制度により当社の業績に応じて付与される普通株式（最大値）」については、以下のとおりです。当社の業績連動型株式報酬制度（2025年度からは中長期賞与（PSU）制度）においては、2022年度以前は当社の執行役員（取締役兼務者を含みます。）、2023年度以降は当社のグループ・マネジメント・チーム・メンバー（グループ・マネジメント・チーム・メンバーである執行役を含みます。）を対象として、その就任中の事業年度ごとに、①当該事業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「基準ユニット」が付与され、②その「基

準ユニット」が、当該事業年度を初年度として連続する3事業年度（以下「業績評価期間」といいます。）の経過後に、業績評価期間の業績に応じ、当社の役員株式給付規則に定める算定式に従って調整され、③その調整後の「確定ユニット」の数に応じて、当社普通株式及び当社普通株式を時価で換算した額に相当する金銭が交付されます。上記の株式の数は、そのような当社の業績連動型株式報酬制度により、対象となる各役職の職務執行の対価として、各候補者に将来交付されうる当社普通株式の総数の計算上の最大値を示しております。そのため、各候補者に実際に交付される当社普通株式の総数は、各業績評価期間における当社の業績に応じ、0から当該最大値までの範囲で変動します。なお、交付される当該株式に係る議決権は、当該株式が各候補者に将来交付されるまでの間、行使されることはありません。

12. 当社は、松井巖氏、ポール・キャンドランド氏、アンドリュー・ハウス氏、佐川恵一氏、松田結花氏、河村芳彦氏、高嶋智光氏及び市川奈緒子氏との間で、責任限度額を1,000万円又は会社法第425条第1項に定める最低責任限度額のいずれか高い額とする責任限定契約を締結しており、本総会において上記八氏が取締役役に選任された場合、当社は、上記八氏との間で上記責任限定契約を継続する予定です。
13. 当社は、保険会社との間で役員等賠償責任保険（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こととしております。各候補者が選任された場合、本選任議案の候補者全員が同保険の被保険者となる予定です。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（米国を除く）、第三者訴訟などです。ただし、法令に違反することを認識しながら行った行為に起因する損害賠償請求については、填補されません。なお、各候補者に係る保険料は、当社が全額負担をしております。
14. 当社は、松井巖氏、ポール・キャンドランド氏、アンドリュー・ハウス氏、佐川恵一氏、松田結花氏、河村芳彦氏、高嶋智光氏及び市川奈緒子氏との間で、会社法第430条の2第1項に規定する同項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することを内容とする補償契約を締結しており、本総会において上記八氏が取締役役に選任された場合、当社は上記八氏との間で上記補償契約を継続する予定です。また、本総会において佐野傑氏、綿引義昌氏及び遠藤茂樹氏が取締役役に選任された場合、当社は上記三氏との間で上記補償契約を締結する予定です。なお、当該補償契約によって役員の職務の執行の適正性が損なわれないようにするため、役員がその職務を行うにつき悪意又は重大な過失があった場合や当社が役員に対して責任を追及する場合には補償の対象としないこととするなどの措置を講じております。

以上

## ご参考

## 独禁法違反への対応・意識行動改革の進捗

## はじめに

当社は、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に関する独占禁止法違反の疑いにより、2023年2月28日に公正取引委員会から刑事告発され、東京地方検察庁により起訴されました。その後、当社は、2025年1月30日の一審判決を不服として東京高等裁判所に控訴を提起し、更に、同年7月31日の控訴審判決を不服として最高裁判所に上告を提起しましたが、同年12月10日に本件上告を棄却する決定を受領しました。

同大会を巡り、当社は、一部の業務において法令違反があったことを厳粛に受け止め、真摯な反省に基づいて、再発防止の取り組み等を実施してまいりました。一方で、判決は法令違反の対象がその他の業務にも及ぶとしており、当社の主張とは大きく異なるものであったことから、当社の正当性をこれまで主張してまいりました。

当社は、司法の決定を厳粛に受け止め、引き続き当社グループ全体でインテグリティを最優先し、高い倫理観のもとで一人ひとりの社員が活躍する企業文化に磨きをかけてまいります。株主をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様には多大なご迷惑とご心配をおかけしておりますことを深くお詫び申し上げます。

## 原因の究明と再発防止に向けて

当社は、2023年2月14日付で独立社外取締役3名を委員とする「特別委員会」を設置しました。特別委員会の下には、外部有識者3名で構成される「調査検証委員会」が同月28日付で設置され、同委員会にて事案に係る調査を行い、原因の究明と今後に向けた提言の検討が進められ、同年6月9日、当社取締役会は、調査検証委員会による調査報告書を受領しました。

当社グループは、調査報告書の内容及び提言を真摯に受け止め、組織風土、コンプライアンス、業務プロセスの公正性・透明性の問題に起因する事案の再発防止に努めております。

## dentsu Japan改革委員会の設置と意識行動改革

当社グループは、2023年5月15日に「dentsu Japan改革委員会」を設置しました。委員長には代表執行役社長グローバルCEOが就任し、外部の視点もいただくべく、弁護士3名にも、社外委員としてアドバイザーの役割で参画していただき、「仕事への取り組み方を刷新することで、すべてのステークホルダーに対する責任を果たす」ことを目的に、当社グループの日本事業であるdentsu Japan全体で意識行動改革に取り組んでまいりました。そして、改革委員会の下で進めてきた再発防止のための17施策を2024年12月18日に全て完了いたしました。

- |                                    |        |
|------------------------------------|--------|
| Ⅰ 正しい企業活動を徹底する組織風土の定着のための施策        | ： 6 施策 |
| Ⅱ リスク管理システムと法務・コンプライアンス機能の強化のための施策 | ： 7 施策 |
| Ⅲ 公正・透明な取引を実現する業務プロセスの導入のための施策     | ： 4 施策 |

### dentsu Japan意識行動改革プロジェクトへの移行

2025年1月からは、それまでの取り組みを発展させ、インテグリティを最優先する組織風土の定着と高いレベルでのコンプライアンスの徹底を目的に、「dentsu Japan意識行動改革プロジェクト」として推進しております。

本プロジェクトは、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会関連事案の再発防止にとどまらず、dentsu Japanが更に成長するための健全な企業活動の基盤を揺るぎないものにする取り組みとして位置付け、dentsu Japan全体で推進し、施策の進捗及び課題については従業員調査や社外アドバイザーによるモニタリング評価等も活用しながら継続的に確認しております。

### dentsu Japan意識行動改革プロジェクトの体制（2025年度）

	推進メンバー	役割
リーダー	dentsu Japan COO 綿引 義昌	施策起案・進捗報告
サブリーダー	dentsu Japan チーフ・ブランディング/カルチャー・オフィサー 吉羽 優子	施策起案・進捗報告 事務局業務
サポート	株式会社電通グループ グローバル・コーポレート・セクレタリー 兼 デピュティ・グローバル・ゼネラル・カウンセル 永江 禎	推進サポート
メンバー	株式会社電通コーポレートワン 法務オフィス コンプライアンスオフィス ブランディングオフィス 事業・経営企画オフィス	施策の推進・現場との連携
アドバイザー（社外）	弁護士 伊丹 俊彦	モニタリング・アドバイザー
アドバイザー（社外）	弁護士 吉野 弦太	モニタリング・アドバイザー
アドバイザー（社外）	弁護士 大東 泰雄	モニタリング・アドバイザー

### dentsu Japan意識行動改革プロジェクトの施策（2025年度）

2025年度は、2024年度までに完了した取り組みの成果を活かして、①組織風土、②仕組み、③法令知識と遵守意識の3つのテーマにおいて、意識行動改革の施策に継続して取り組んでおります。

#### ①組織風土：インテグリティを最優先する組織風土の定着

業務におけるインテグリティの重要性等をテーマに、経営陣と従業員の対話を継続して実施し、その内容をdentsu Japan全従業員に共有して理解を深める取り組みを進めるとともに、インテグリティへの従業員の理解醸成を支援するツールの制作や活用等にも取り組んでまいりました。

#### ②仕組み：内部統制の実効性向上に向けた周知、モニタリング

各ガイドラインや内部通報プラットフォーム等の周知、運用モニタリングの継続等を通じて、これまでに整備した仕組みの定着と適切な運用に取り組んでまいりました。

#### ③法令知識と遵守意識：コンプライアンス体制の強化と研修等による知識習得、意識啓発の継続

dentsu Japan各社に設置したコンプライアンス責任者・マネージャーの体制の強化に加えて、コンプライアンス事案への対応を学ぶワークショップの実施、法令や事例に関するdentsu Japan全従業員を対象とした研修の拡充等に取り組んでまいりました。また、電通グループ行動憲章について、日本以外の国の従業員も含む全ての従業員が確認、同意する研修を毎年実施しております。

### 社外アドバイザーによるモニタリング評価

社外アドバイザーによるモニタリング評価では、2025年度の意識行動改革の取り組みについて、主に以下の評価や提言をいただいております。

- ・インテグリティの理解浸透に向けた取り組みを継続し、常に従業員への浸透度をモニタリングし、内容を見直しながらプロジェクトを進めていることへの評価
- ・座談会、ステークホルダーとの対話、ワークショップ等、抽象論に留まらない重層的な取り組みが進みつつあることへの評価
- ・日々の業務で生じる疑問を共有し、議論し、より良い判断につなげる職場環境づくりへの今後の期待
- ・インテグリティを企業理念の重要な基盤の1つとして捉える視点への転換の必要性

これらの評価及び提言も踏まえ、今後も進捗と課題を継続的に確認し、取り組みの継続に加えて、必要な見直しを進めてまいります。また、dentsu Japan意識行動改革プロジェクトの具体的な施策、今後の進捗等については、定期的に報告させていただきます。

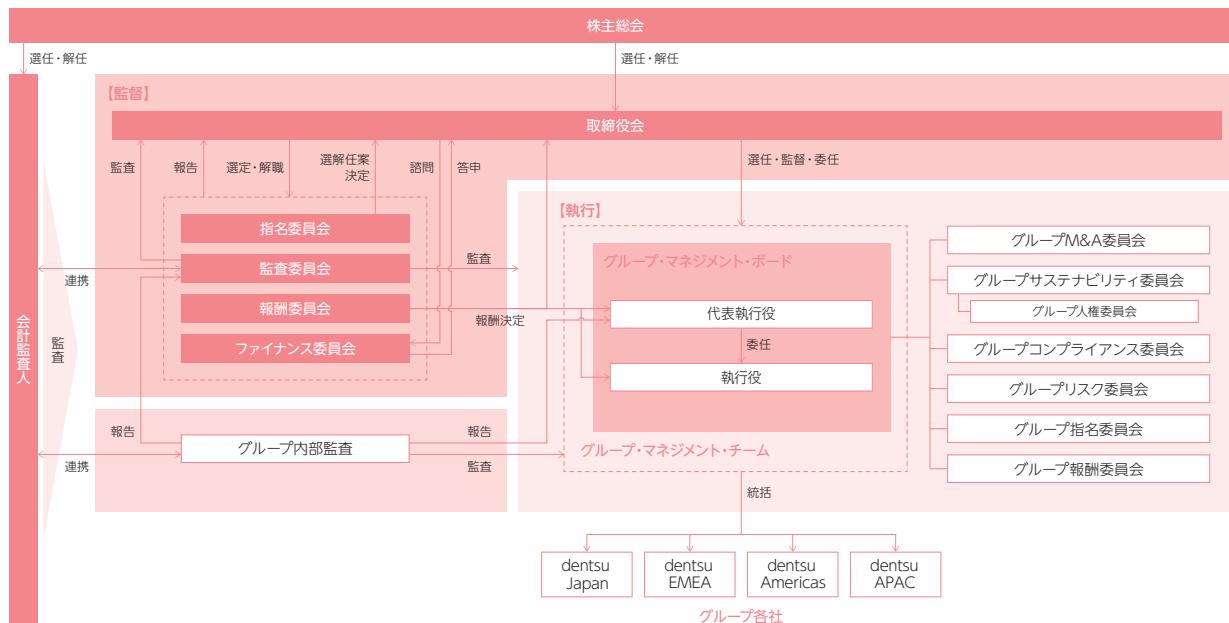
ご参考

## コーポレートガバナンス体制について

2026年1月1日現在のコーポレートガバナンス体制は以下のとおりです。

コーポレートガバナンス体制

2026/1/1現在



### 取締役会（2025年度15回開催）

当社は、指名委員会等設置会社であり、取締役会から執行役への業務執行権限の委譲によって、迅速で果断な経営判断を促すとともに、取締役の過半数を独立社外取締役が占める取締役会による業務執行に対する監督の強化及び内部統制の実効性の向上を図っております。

取締役会は、独立社外取締役である議長の下、2025年12月31日現在11名（うち独立社外取締役9名）の取締役から構成され、経験、知見、能力等のバランス及びジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性に配慮し、独立社外取締役には他社での経営経験を有する者を含めています。

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

## <2025年度重要アジェンダ>

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

## 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性を継続的に高めるために、取締役会による経営の監督の実効性及び適正性について、独立した第三者機関による分析及び評価を取得した上で、取締役全員による取締役会の実効性評価を毎年行っています。当社は、2024年度の評価において抽出された課題の改善状況、2025年度の評価結果を踏まえた新たな課題や今後進めるべき方向性等について確認するとともに、取締役会の実効性向上を図る具体的施策を実施し、更なるコーポレートガバナンスの進化に努めております。



## I 2025年度実効性評価方法

2025年度の評価については、2024年度に引き続き、独立した第三者の評価機関がアンケート項目を作成し、取締役全員及び一部のグループ・マネジメント・チーム・メンバーを対象にアンケートを行いました。また、アンケート結果を踏まえ、取締役全員及び一部のグループ・マネジメント・チーム・メンバーに対してインタビューを実施しました。その結果は、第三者機関において評価・検討の上レポートにまとめられ、2025年12月に開催された取締役会において当該第三者機関よりその内容についての説明を受け、審議を実施しました。

### (1) 取締役会実効性向上のための2025年度の取り組み実績

2025年2月	中期経営計画の策定
2025年3月	取締役会議長に独立社外取締役を選定 2024年度実効性評価において抽出された課題を基に2025年度の取締役会重要アジェンダを選定
2025年12月	社外取締役会議を開催

上記のほか、執行から社外取締役に対する事前説明会や、取締役の非公式の討議の機会を複数回設け、取締役の議論の深化及び実効性の向上を図りました。

### (2) 2025年度の評価手法

- ① アンケート（対象：全取締役及び一部のグループ・マネジメント・チーム・メンバー）  
インタビューに先駆け匿名性を担保したアンケートを実施
- ② 第三者機関によるインタビュー（対象：全取締役及び一部のグループ・マネジメント・チーム・メンバー）

- 匿名性を担保しつつ忌憚のない意見をヒアリング
- ③ 全取締役による意見交換会（対象：全取締役）  
アンケート及びインタビュー結果から抽出された検討課題につき、取締役会において第三者機関を交え、全取締役での意見交換を実施

### (3) 2025年度のアンケート及びインタビューにおける主な質問テーマ

※アンケートの項目（10項目65問）

- ① 全体評価（全体としての実効性、モニタリングモデルの機能、監督機能のあり方、意思決定の透明性・公正性・合理性）（5問）
- ② 戦略的アライメントとエンゲージメント（経営戦略、資本政策、事業ポートフォリオの見直し、ESG対応、事業リスク、株主との対話等）（9問）
- ③ 取締役会の構成・体制（総数・独立性比率、スキルセット等）（3問）
- ④ 取締役会のプロセスと実務（取締役会運営、機関設計、審議テーマ、トレーニング等）（6問）
- ⑤ 経営監督機能（事業活動に対するモニタリング、リスク管理、グローバルガバナンス体制）（6問）
- ⑥ 取締役会の文化とダイナミクス（3問）
- ⑦ 指名委員会（11問）
- ⑧ 報酬委員会（11問）
- ⑨ 監査委員会（12問）
- ⑩ 2024年度実効性評価における課題（3問）

## II 分析結果及び評価の概要

### (1) 2024年度課題への対応・進捗状況

2025年度の評価を通して、当社の取締役会の運営は概ね適切かつ実効的に行われていることを確認しました。特に、取締役会議長が執行出身者から社外取締役に交代し、独立した監督目線でメリハリのある議事進行を行っていること、新任社外取締役が就任当初からの確かつ精力的な貢献を行い、新しい取締役会体制の定着がスムーズに進みつつあること、各取締役が精神的・時間的コミットメントを高いレベルで維持し、難易度の高い課題に直面しながらも未来志向の議論の姿勢と相互信頼関係を維持できていることは、当社の取締役会の実効性を支える重要な要素であると認識しております。

2024年度の分析・評価において抽出された以下の①～③の課題に対する取り組み状況及び当該状況に対する当社の評価は以下のとおりです。

#### ① 中長期戦略に基づく重要アジェンダの審議充実

今期は、全体としての成長戦略ではなく、特定の事業領域やグループ経営管理体制など、特に優先度の高いテーマの議論に集中した。

#### ② グループ経営管理体制の更なる高度化

リージョナル・ガバナンス委員会の設置などを通じて一定の改善を図ることができたが、引き続き課題が残る。

#### ③ 実効的なCEO後継者計画の実現

指名委員会でサクセッション・プランニングの議論が進んでいる。グループ経営幹部の候補者プールに関する議論も行われている。

## (2) 今後の改善に向けた取り組み

取締役会の実効性を更に高めていくため、来期以降、これまでの課題の取捨選択と優先順位付けを行い、継続対応する項目を絞り込んだ上で、特に以下の3点に早期に取り組む必要があると考えております。

- ① グループ経営管理体制の実効性向上及び改革のスピードアップ
  - ・ 事業環境の変化を迅速に捉え、KPIとPDCAサイクルの管理を強化する。
- ② 監督機能のあり方の再確認と共通認識の醸成
  - ・ 当社における執行に対する監督機能のあり方を再検討の上、取締役会の共通認識とする。
- ③ 実効的なCEO後継者計画の実現
  - ・ CEO後継者への期待事項を明確化し、取締役会としてフィードバックを行う仕組みを確立する。
  - ・ 実効的な候補者プール（平時・有事）の育成状況等を指名委員会でモニタリングする。

以上、当社としては、上記の取り組みを進めることにより、当社の取締役会の実効性を継続的に高め、更なるコーポレートガバナンスの強化に努めてまいります。

## 指名委員会（2025年度12回開催）

### <委員会の構成>

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

### <活動実績>

取締役及び執行役の指名・後継者計画に関し、取締役については、本委員会にて審議を行った上で決定しております。また、執行役については、本委員会の審議・答申を経て取締役会にて付議・決定しております。2025年度の主な審議事項は、以下のとおりです。

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

### <指名・後継者計画に関する方針>

- ① 指名方針
  - ・ 当社グループの経営環境に鑑み、グループの中長期の持続的成長と企業価値向上に資する人財を適切に指名する。また、指名に至る審議プロセスの公正性・透明性を高め、より質の高い議論を実現する。
  - ・ 経営に関する知識・経験・能力を有する候補者群から多様性と専門性のバランスを図り、当社グループの競争力を強化し、イノベーションを迅速に体現する経営チームを組成する。
  - ・ 2026年度の当社の取締役及び執行役を対象とする。
- ② 後継者計画方針
  - ・ 当社の取締役及び執行役について後継者計画を立案する。
  - ・ 対象となるポジション（又はポジション群）ごとに、当社グループの経営環境に鑑みた要件、優先度を設定し、それらに基づいた後継者候補の検討を行う。
  - ・ 後継者候補については、執行側で人財に関する議論（People Discussion）を部門ごとに実施し、有望人財の可視化と育成計画の検討を行う。この活動を通じて精査された情報に基づき、指名委員会にて議論する。
  - ・ ポジションによっては、社内候補者の選定・育成に加えて、社外候補者についてもサーチ活動を推進し、候補者プールの充実を図る。

## 監査委員会（2025年度14回開催）

### <委員会の構成>

委員長1名及び委員4名の全てを独立社外取締役とし、計5名で構成されております。このうち4名が財務・会計に関する相当程度の知見を保有しております。

### <活動実績>

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

監査委員会における主な重点監査事項は、以下のとおりです。

- ・世界の4事業地域における、コンプライアンス、リスク管理、不正防止等を執行部門が適切に監督する体制とその運用
- ・財務報告の信頼性を確固たるものとする財務報告ライン・決算体制
- ・インテグリティを最優先する組織風土の定着及びコンプライアンスの徹底

## 報酬委員会（2025年度10回開催）

### <委員会の構成>

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

### <活動実績>

取締役及び執行役の報酬について、本委員会にて審議・決定しております。2025年度の主な審議事項は、以下のとおりです。

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

### <役員報酬に関する基本方針>

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

## ファイナンス委員会（2025年度8回開催）

### <委員会の構成>

委員長1名及び委員2名の全てを独立社外取締役とし、計3名で構成されております。3名全員が、財務／経理、法務・コンプライアンスに関する相当程度の知見を保有しております。

### <活動実績>

当社は、事業ポートフォリオの変革に向けて、注力すべき事業領域やマーケットの見直し、絞り込みとともに、財務基盤の健全化、資本効率の向上に取り組んでおります。この変革を完了し、健全な事業成長を実現するため、当社は、専門的な知見をもとに取締役会へ答申を行う諮問委員会として、ファイナンス委員会を設置しております。同委員会は、事業戦略のファイナンス面からの精査、ファイナンスに関わる施策のモニタリング、財務や投資に関わる規律の検討などを通じて、株主価値の向上を支援しております。

2025年度における主なアジェンダは以下のとおりです。

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

## グループサステナビリティ委員会（2025年度4回開催）

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

当社グローバル・チーフ・サステナビリティ・オフィサーである北風祐子を議長とした同委員会は、当社グローバルCEO五十嵐博をはじめとする8名の多様な専門性と地域性を持つメンバーで構成されており、年4回の会議を通じて、当社の主要な経営戦略である2030価値創造戦略を推進しております。また、同委員会では、人権のテーマは常設課題として取り扱われます。

2025年度における主なアジェンダは、以下のとおりです。

- ・2030価値創造戦略のアップデート、KPI/アクションプランの進捗確認
- ・第三者評価機関による評価の現状分析と改善
- ・従業員エンゲージメント
- ・AIとサステナビリティ
- ・人権など

## その他の業務執行関連会議体

取締役会の下には、世界の4事業地域を直接統括するグループ・マネジメント・チーム・メンバーのうち、社長、副社長2名を含む執行役5名で構成される業務執行機関として、グループ・マネジメント・ボードを設置し、予算・決算・配当及び業績見込み、M&A・投資関連、中期経営計画、主要人事並びに主要規則類の設置・改廃等の重要事項について、審議（取締役会の事前審議を含みます）及び決定を行っております。

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

## 会議体の構成及び出席状況

(2025年3月28日から12月31日)

● 議長・委員長    ● 委員    出席回数 / 開催回数

役職	氏名	取締役会	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
取締役会議長（独立社外取締役）	松井 巖	<span style="color: red;">●</span> 11/11			
代表執行役社長グローバルCEO	五十嵐 博	<span style="color: yellow;">●</span> 11/11	<span style="color: yellow;">●</span> 9/9		
代表執行役副社長グローバルCGO	曾我 有信	<span style="color: yellow;">●</span> 11/11			
独立社外取締役	ポール・キャンドランド	<span style="color: yellow;">●</span> 11/11	<span style="color: yellow;">●</span> 9/9		<span style="color: yellow;">●</span> 7/7
	アンドリュー・ハウス	<span style="color: yellow;">●</span> 11/11			<span style="color: red;">●</span> 7/7
	佐川 恵一	<span style="color: yellow;">●</span> 11/11	<span style="color: red;">●</span> 9/9	<span style="color: yellow;">●</span> 9/9	
	曾我辺 美保子	<span style="color: yellow;">●</span> 11/11		<span style="color: yellow;">●</span> 9/9	<span style="color: yellow;">●</span> 7/7
	松田 結花	<span style="color: yellow;">●</span> 11/11		<span style="color: red;">●</span> 9/9	
	河村 芳彦	<span style="color: yellow;">●</span> 11/11		<span style="color: yellow;">●</span> 9/9	
	高嶋 智光	<span style="color: yellow;">●</span> 11/11	<span style="color: yellow;">●</span> 9/9	<span style="color: yellow;">●</span> 9/9	
	市川 奈緒子	<span style="color: yellow;">●</span> 11/11			

## コーポレートガバナンス関連情報（2026年1月1日時点）

## 取締役会

原則4-8（独立社外取締役の有効な活用）	独立社外取締役の割合	9名／11名（81.8%）
原則4-11 （取締役会実効性確保のための前提条件）	女性取締役の割合	3名／11名（27.3%）
	外国籍取締役の割合	2名／11名（18.2%）

## 監査委員会

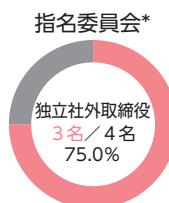
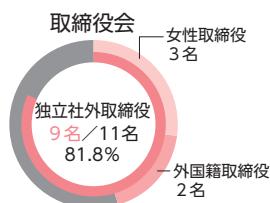
原則4-8（独立社外取締役の有効な活用）	独立社外取締役の割合	5名／5名（100%）
----------------------	------------	-------------

## 指名委員会

原則4-8（独立社外取締役の有効な活用）	独立社外取締役の割合	3名／4名（75.0%）
----------------------	------------	--------------

## 報酬委員会

原則4-8（独立社外取締役の有効な活用）	独立社外取締役の割合	3名／3名（100%）
----------------------	------------	-------------

\*委員長：  
独立社外取締役

## コーポレートガバナンスの進化



## 政策保有株式の処分方針及び縮減の実績

いわゆる政策保有株式については、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については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、保有の適否を検証しております。

昨年は、上記基本方針の下、政策保有株式35銘柄（売却総額：約292億円）を売却しました。

なお、2025年12月31日時点において、当社の連結純資産に対して政策保有株式の貸借対照表計上額が占める割合は11.4%となっております。2026年度末までに当該割合を10%未満とすることを目標としております。

## 「人の可能性」を引き出し、広げる人財戦略

人財が最大の財産である当社グループは、多様な人財が繋がり合い、ともに学び、互いの専門性を掛け合わせることで組織・個人ともにケイパビリティを高めていくことを目指しております。この目標のもと、「1つのチームになり、仲間の力を引き出す」という人事ミッションを掲げて、グローバル横断的な人事イニシアティブを推進してまいりました。具体的には、①People Growth（人の成長）、②Winning as One Team（ワンチームとなって勝つ組織）、③HR Partnership Excellence（最良の人事パートナーシップ）の3テーマを柱とする人財戦略を構築し、各種活動を推進しております。

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

## 1. People Growth (人の成長)

人と組織の成長を加速する鍵となるのはリーダーシップの在り方と考え、戦略の中心に位置付けております。dentsuらしいリーダーシップを見極め、育てることが重要であり、その基準としてdentsu Leadership Attributesという行動要件を定義しております。以前よりこの要件を基準としてシニアリーダー層の人財選定・評価・育成を進めておりましたが、2025年度からはより広い社員層に導入し、浸透活動や各種制度への組み込みを行いました。また、部門ごとの人財ディスカッションを定期的に行い、グループ横断的に重点投資すべき人財の可視化、育成方針の議論を進めております。この活動は3年目を迎えて仕組みとして定着しつつあり、議論の対象となる社員も大幅に増えました。引き続き人財プールを更新し、適切な育成及び後継者計画を進めてまいります。

可視化された人財に対してはそのポテンシャルを最大化すべく、グローバルで多様な環境でのストレッチジョブ経験、及びスキルや視野を広げる育成プログラムを提供しています。本年度は、重点地域である日本人材のグローバルな活躍を支援する新たな育成プログラムを立ち上げました。また、将来のグループ経営層の育成を目指した人財の配置・派遣計画も推進しております。また、経営戦略として掲げるIGSの提供力強化を目指し、特に海外各地域でのケイパビリティ強化を推進しました。地域・市場ごとに異なる顧客状況、ケイパビリティ成熟度に応じ、ローカライズした投資を行っております。

並行して、従業員のキャリアの選択肢を増やすことで長く働けるキャリアを形成することも目指しております。その基盤として、グループ統一の職務・等級フレームの導入を進めており、特に等級（ジョブレベル）の共通化に向けた取り組みが進捗しております。この基盤を更に固めることで、地域や個社を超えた人財の流動化を促進し、従業員一人ひとりのキャリアアップを支援していくことを目指します。

## 2. Winning as One Team (ワンチームとなって勝つ組織)

当社グループの強みは、多様でユニークな個の力が掛け合わさり、そこから我々ならではのクリエイティビティ、そしてイノベーションが生まれることであると考えます。その強みを最大化するため、グローバルに広がる人財の一人ひとりが同じ目的に向かってコラボレーションすること、つまりワンチームになることを目指しております。その素地となるのはカルチャーとDEI（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）であると考え、重点的に活動を行ってまいりました。また、「インテグリティ」を全ての基本に据え、その上に成り立つ自由と責任の文化を育むことを目指しております。

ダイバーシティの面では、グローバル企業としてジェンダーや国籍などの多様性を重視しております。女性リーダー比率に対して数値目標を設定しており、この目標をエグゼクティブ報酬のKPIにも組み込むことで経営陣のコミットメントを高めております。同時に、国籍に関係なく人財が活躍できる環境整備として、グループ内で人財が交流する機会の開発や、国を跨いでの変動を円滑化するポリシーの整備も行っております。

また、従業員が前向きに協力し合う文化の形成には、エンゲージメントも重要な要素です。毎年、従業員調査を実施してエンゲージメントスコアを確認しており、全社単位と部門単位で改善アクションの議論を重ねております。これまでの調査では経営戦略やメッセージの明確性・透明性に改善の機会があることが見えており、

それに応える形で情報発信・対話の機会を設けています。

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

### 3. HR Partnership Excellence (最良の人事パートナーシップ)

人財戦略を形にして実際にインパクトを出していくには、人事としての能力向上はもちろんですが、人事とビジネスとの間に最良のパートナーシップを築くことが非常に重要です。これを実現するため、経営・事業に寄り添うHRビジネスパートナー（HRBP）と、人財マネジメントや報酬設計などの専門チームから成るCenter of Excellence（CoE）を両輪としたグローバル体制を構築し、組織的なケイパビリティを高めております。2025年度は当社を中心とした日本におけるHRBP活動を本格化し、サービスの幅を広げてきました。引き続き人事パートナーリングの範囲を広げつつ、日本における機能の定着化を図ります。

これら人事の各活動を支える人財データやシステムへの投資も継続しており、直近では特にデータの精度向上及びグループ共通のデータ項目整備に注力しております。これらの取り組みを通じ、従来は地域・個社ごとに散在していた情報を統合することが可能になり、グループ単位での戦略的な意思決定に寄与できる基盤が整いつつあります。

日常業務の効率性を高める取り組みも継続しており、作業量の多いオペレーショナルな業務については、プロセスの最適化や自動化、コスト効率性の高い地域でのシェアードサービスの活用を推進しております。地域間の差も考慮しながら、全体最適化が望ましい業務については、プロセスやシステムを見直し、グローバルでの統合、標準化を目指し、更なる生産性の向上を進めていく考えです。

以上

## I 当社グループの現況に関する事項

### 1. 事業の経過及び成果

#### (1) 事業の経過及び成果

2025年の世界経済は、米国の関税政策の引き上げなどの通商政策や不安定な国際情勢の長期化など、先行き不透明な状況が続きました。

当期（2025年1月1日～12月31日）における当社グループの業績は、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0.5%でしたが、2024年7月に譲渡取引が完了したロシア事業の業績が前期に計上されていたため、売上総利益は1兆1,975億30百万円（前期比0.3%減）となりました。調整後営業利益は1,725億36百万円（同2.1%減）、オペレーティング・マージンは14.4%（前期は14.8%）となりましたが、法人所得税の減少により、親会社の所有者に帰属する調整後当期利益は935億48百万円（同0.7%増）となりました。

また、減損損失の計上などにより、営業損失は2,892億12百万円（前期は営業損失1,249億92百万円）、親会社の所有者に帰属する当期損失は3,276億1百万円（前期は当期損失1,921億72百万円）となりました。

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

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。

（注）買収行為に関連する損益としては、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があります。一時的要因としては、構造改革費用、減損、固定資産の売却損益、割増退職金などがあります。

また、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。

（注）アーンアウトとは、買収対価のうち一定割合を買収時に支払い、残りの対価は買収した企業の将来の業績に応じて支払うことをいいます。

#### (2) 報告セグメントの収益実績

##### ① 日本

インターネット広告をはじめとするマーケティング事業、ビジネス・トランスフォーメーション(BX)、デジタル・トランスフォーメーション(DX)が成長し、売上総利益のオーガニック成長率は6.2%、売上総利益は4,955億92百万円（前期比6.2%増）となりました。

人財リソース強化による人件費等の増加はあったものの、トップラインの伸長などにより、調整後営業利益は1,211億5百万円（同6.1%増）となり、オペレーティング・マージンは24.4%（前期は24.5%）となりました。

##### ② Americas（米州）

Americasにおける売上総利益のオーガニック成長率は△3.0%となりました。

米ドルに対して為替レートが円高となっていること及び一部子会社の売却により、Americasの売上総利益は、3,157億46百万円（前期比5.6%減）でしたが、販管費抑制により減収を一部吸収し、調整後営業利益は723億10百万円（同3.8%減）となり、オペレーティング・マージンは22.9%（前期は22.5%）となりました。

### ③ EMEA（ロシアを除くヨーロッパ、中東及びアフリカ）

EMEAにおける売上総利益のオーガニック成長率は、△1.8%となりました。主要マーケット別にみると、英国、ドイツ、イタリア、オランダなどは厳しい状況となっていますが、スペイン、ポーランドは堅調でした。

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

### ④ APAC（日本を除くアジア太平洋）

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

APACの売上総利益は、1,072億62百万円（前期比7.9%減）となったものの、徹底した販管費抑制により、調整後営業利益は27億20百万円（前期比159.0%増）、オペレーティング・マージンは2.5%（前期は0.9%）となりました。

## 2. 対処すべき課題

### (1) 中期経営計画の取り組みを継続

2025年2月に発表した中期経営計画において、当社グループの海外事業の業績回復が最も大きな課題であると位置付けました。その実現に向けて「不振ビジネスの見直しと経営基盤の再構築」「事業戦略のフォーカス」「株主価値・資本効率を重視した経営及び財務方針」を推進しております。

最優先で取り組むべき収益性・競争優位性の回復に向けた中期的な取り組みに変更はなく、今後も継続します。一方で、事業環境の変化及び足許の業績を鑑み、中期経営計画については、具体的な戦略及び施策を更新し、一部の主要財務目標及び財務方針を見直しのため取り下げ、改めて設定いたします。

### (2) 不振ビジネスの見直しと経営基盤の再構築

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

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

経営基盤の再構築として、2027年度に年間500億円規模のコスト削減を目指しており、東京とロンドンに分散・重複していた本部機能の見直し、各リージョン本部の役割再定義による業務簡素化、マーケットのコストコントロール、AIやアウトソーシングの活用も含めた効率化を進めております。具体的には750件の施策を立ち上げ、2026年1月時点でそのうち8割以上が実行中又は実行済のステータスとなっております。

この結果として、2025年度に年間約140億円のコスト削減を実現し、2026年度は追加で年間約280億円のコスト削減を実現する見込みです。また、以前より進めてきたグループ内持株構造の簡素化を継続して推進し、2021年1月時点では海外事業において1,000以上あった法人を2026年1月時点で半分にまで削減いたしました。この取り組みは2026年度も継続し、更なる効率化と同時にクライアントに迅速に価値を提供できる組織の実現を進めます。

### (3) 事業戦略のフォーカス

当社グループがクライアントに提供するサービスは、マーケティング、テクノロジー及びコンサルティングが融合する領域並びにスポーツ&エンターテインメント領域にて保有するユニークで多岐に渡るケイパビリティを統合して、クライアントの持続的な成長を実現する「Integrated Growth Solutions (インテグレートッド・グロース・ソリューション)」です。中期経営計画においては、各マーケットにおけるクライアントのグロースパートナーとなることを目指しており、各マーケットでの成功を積み上げることでグローバルでの成長を実現していきます。

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

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

2025年度はマイナス成長となった米国については、メディアをコアとした成長を目指してデータ&テクノロジー領域でのツール開発やAI活用等の内部投資を進めております。また、CXM事業の

業績回復に向けてパイプライン（見込み案件）の受注率改善等を進めており、2025年度の第3四半期及び第4四半期での回復基調から、2026年度は米国のCXM事業が2022年度以来のプラス成長に回帰すると予想しています。

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

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

### (4) 株主価値・資本効率を重視した経営及び財務方針

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

その上で、キャピタルアロケーション（資本配分）においては、収益性及び競争優位性の回復に向けて、経営基盤の再構築に係る費用、及び事業成長のための内部投資を継続して優先してまいります。一方で、買収などの投資については、一層厳格なリスク管理の下で事業戦略に整合した案件を選択的に実施してまいります。

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

### (5) ガバナンス及び内部統制の向上

当社グループは、One dentsuオペレーティング・モデルの適切かつ効率的な運用に向けて、グループ横断でのガバナンス体制の構築、地域ごとの意思決定に対する監督機能の強化、責任者の明確化、事業運営の簡素化等を通じたガバナンス及び内部統制の向上に引き続き努めてまいります。当該取り組みの進捗は、取締役会、監査委員会等でも定期的に確認しております。

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に関する独占禁止法違反による当社の起訴を受けて、dentsu Japanでは、問題の再発防止のために役員・従業員一同が意識行動改革へ取り組み、2023年度に策定した改革の17施策は2024年度に全て完了しました。そして、2025年1月からは、それまでの取り組みを発展させ、従業員調査や外部アドバイザー評価などを通じて確認した課題への対応を進めております。

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

### (6) その他の課題

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

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

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

なお、当社は、2026年1月に実施した固定資産の譲渡により、翌事業年度の計算書類において固定資産売却益270億円を計上する見込みです。詳細は、個別注記表（重要な後発事象）をご参照ください。

### 3. 当社グループの主要な事業内容

当社グループは、マーケティング、テクノロジー及びコンサルティングが融合する領域並びにスポーツ&エンターテインメント領域において多様な事業を展開しております。具体的には、高度なデータ&テクノロジーを活用した顧客の経営・事業変革等のコンサルティング、広告の戦略立案や制作及びメディアに対する広告出稿、エンドユーザー体験マネジメント、スポーツ及びエンターテインメントのコンテンツサービスに関連する事業等です。

また、顧客の変革と事業成長に貢献するために、当社グループ全体で保有する多岐に渡るkeypabilityを統合した「Integrated Growth Solutions (インテグレートッド・グロース・ソリューション)」を提供しております。

### 4. 資金調達の状況

当期において、当社は運転資本に充当すべく400億円を金融機関からの借入により調達しました。

### 5. 設備投資の状況

特記事項はありません。

### 6. 他の会社の株式その他の持分等の取得又は処分の状況

当社は、2025年3月、当社が保有する株式会社リクルートホールディングスの全株式を、同社が実施する自己株式の買付けに応募し、売却しました。

## 7. 剰余金の配当等を決定する取締役会の権限の行使に関する方針

当期は、米州及びEMEA地域で、のれんの減損損失を連結決算において計上したことに伴い、当社の海外子会社であるDentsu International Limitedの関係会社株式評価損等を当社単体決算において特別損失として計上しました。

その結果、利益剰余金が減少し、会社法上の配当可能額が大幅なマイナスとなったため、誠に遺憾ながら、当期の中間配当に続き、当期の期末配当を無配とし、2026年度の年間配当予想も無配といたしました。

当社は、中長期的な企業価値の向上に必要な成長投資及び財務健全性を確保した上で、安定的かつ継続的な配当を実施することを基本方針とし、今後、重点マーケット・領域への経営資源の集中や、経営基盤の再構築及び不振ビジネスの見直しにより、競争優位性及び収益性の回復を進め、EPS（1株当たり当期利益）の向上とTSR（株主総利回り）の最大化を図るとともに将来的な復配に向けた取り組みを推進します。

## 8. 当社の主要な営業所

当社（東京都港区）

（当社の重要な子会社については「12.重要な子会社の状況」に記載のとおりです。）

## 9. 当社グループの従業員の状況

従業員数	前期末比増減
68,136名	469名増

（注）従業員数は就業人員数であります。

## 10. 主要な借入先

借入先	期末借入金残高
	(百万円)
株式会社三菱UFJ銀行	95,000
株式会社みずほ銀行	75,000
株式会社三井住友銀行	55,000

## 11. 財産及び損益の状況の推移

### (1) 当社グループの財産及び損益の状況の推移

IFRS（国際会計基準）

区分	第174期 2022年 1月－12月	第175期 2023年 1月－12月	第176期 2024年 1月－12月	第177期（当期） 2025年 1月－12月
収益（百万円）	1,246,401	1,304,552	1,410,961	1,435,245
売上総利益（百万円）	1,119,519	1,144,819	1,201,647	1,197,530
営業利益又は 営業損失（△）（百万円）	117,617	45,312	△124,992	△289,212
当期利益又は 当期損失（△）（百万円） （親会社の所有者に帰属）	59,847	△10,714	△192,172	△327,601
基本的1株当たり当期利益又は 基本的1株当たり当期損失（△） （円） （親会社の所有者に帰属）	223.33	△40.52	△734.56	△1,262.04
親会社の所有者に 帰属する持分（百万円）	880,267	841,651	696,838	374,849
資産合計（百万円）	3,741,427	3,634,401	3,507,260	3,206,787

(注) 1. 「基本的1株当たり当期利益又は基本的1株当たり当期損失（△）」は期中平均株式数に基づき算出しております。  
 2. 従来、「その他の収益」に表示していたコンテンツ事業の収益分配金は、第175期において「収益」に含めて表示することに変更しております。また、従来、当該収益分配金に関連する費用として「その他の費用」に表示していた長期前払費用償却費等は、収益の控除項目として「収益」に含めて表示することに変更しております。  
 この変更は、契約の更改を契機として当社グループの営業活動の貢献度が高まったことから、当社グループの営業活動の成果をより適切に表示するために行うものであります。これに伴い、第174期の関連する主要な経営指標等については、当該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) 当社の財産及び損益の状況の推移

区分	第174期 2022年 1月-12月	第175期 2023年 1月-12月	第176期 2024年 1月-12月	第177期(当期) 2025年 1月-12月
営業収益(百万円)	61,651	92,782	91,683	93,634
経常利益(百万円)	33,788	67,339	64,670	59,545
当期純利益又は 当期純損失(△)(百万円)	3,547	61,313	△221,172	△377,902
1株当たり当期純利益又は 1株当たり当期純損失(△)(円)	13.24	231.90	△845.41	△1,455.81
純資産(百万円)	609,303	631,108	359,211	△55,672
総資産(百万円)	1,046,010	1,222,456	948,422	507,558

(注) 1. 日本基準に基づいて作成しております。

2. 「1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失(△)」は期中平均株式数に基づき算出しております。

## 12. 重要な子会社の状況

会社名	本社所在地	資本金又は出資金	出資比率 (%)	主要な事業内容
株式会社電通	東京都港区	10,000 (百万円)	100.0	広告及び広告関連事業
Dentsu International Limited	英国 ロンドン	GBP78百万	100.0	海外事業運営の統括会社
Merkle Group Inc.	米国 メリーランド州	USD0百万	100.0 (100.0)	米国を中心とするデータ主導・テクノロジー活用型の広告マーケティング
Tag Worldwide Holdings Ltd	英国 ロンドン	EUR16百万	100.0 (100.0)	デジタルクリエイティブコンテンツ制作事業、テクノロジー事業、チャンネルアクティベーション事業
株式会社CARTA HOLDINGS	東京都港区	1,614 (百万円)	54.6	パートナーセールス (メディアアレップ) 事業、アドプラットフォーム事業及びコンシューマー事業の経営管理
株式会社電通デジタル	東京都港区	442 (百万円)	100.0 (25.0)	デジタルマーケティングの全ての領域に対する、コンサルティング、開発・実装、運用・実行の提供
株式会社電通プロモーションプラス	東京都港区	1,000 (百万円)	100.0	販促・イベント・印刷などの企画・制作
株式会社電通総研	東京都港区	8,180 (百万円)	61.8	情報システム構築、各種業務ソフトウェア販売・サポート
株式会社電通ライブ	東京都中央区	2,650 (百万円)	100.0	イベントやスペースを中心としたリアルな体験価値の提供
株式会社セプテーニ・ホールディングス	東京都新宿区	18,430 (百万円)	52.5	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

- (注) 1. 「出資比率」は、議決権の保有割合であり、( ) 内は間接保有比率で内数であります。
2. 上記の重要な子会社を含む連結子会社は684社、持分法適用会社は67社であります。
3. 株式会社電通プロモーションプラスは、2026年1月1日付で株式会社電通プロモーションエグゼ、株式会社電通リテールマーケティング及び株式会社電通tempoを吸収合併し、存続会社として統合後の新社名を「株式会社電通プロモーション」としております。
4. 株式会社CARTA HOLDINGSについては、当社が2026年1月15日付で同社の株式を一部譲渡したことにより、当社の出資比率が48.4%に減少し、当社の持分法適用会社となりました。

## Ⅲ 会社役員に関する事項

### 1. 取締役及び執行役の氏名等（2025年12月31日現在）

#### (1) 取締役

氏名	地位	担当	氏名	地位	担当
松井 巖	社外取締役	取締役会議長	曾我辺 美保子	社外取締役	監査委員 報酬委員
五十嵐 博	取締役	指名委員	松田 結花	社外取締役	監査委員長 ファイナンス委員会委員
曾我 有信	取締役		河村 芳彦	社外取締役	監査委員 ファイナンス委員会委員
ポール・ キャンランド	社外取締役	指名委員 報酬委員	高嶋 智光	社外取締役	指名委員 監査委員
アンドリュー・ ハウス	社外取締役	報酬委員長	市川 奈緒子	社外取締役	
佐川 恵一	社外取締役	指名委員長 監査委員 ファイナンス委員会委員長			

- (注) 1. 取締役のうち松井巖氏、ポール・キャンランド氏、アンドリュー・ハウス氏、佐川恵一氏、曾我辺美保子氏、松田結花氏、河村芳彦氏、高嶋智光氏及び市川奈緒子氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。
2. 取締役のうち松井巖氏、ポール・キャンランド氏、アンドリュー・ハウス氏、佐川恵一氏、曾我辺美保子氏、松田結花氏、河村芳彦氏、高嶋智光氏及び市川奈緒子氏は、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。
3. 監査委員である取締役佐川恵一氏は、長年にわたる経理部門の実務及び役員の経験を有しており、また、監査委員である取締役河村芳彦氏は長年にわたる財務担当役員の経験を有しており、いずれも財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。また、監査委員である取締役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を有しています。
4. 当社は、取締役のうち松井巖氏、ポール・キャンランド氏、アンドリュー・ハウス氏、佐川恵一氏、曾我辺美保子氏、松田結花氏、河村芳彦氏、高嶋智光氏及び市川奈緒子氏との間で、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。
5. 当社は、監査委員会の職務を補佐する者を置き、情報収集等の監査委員会による監査活動をそれらの者に補助させるとともに、グループ内部監査部門から監査委員会への報告や会計監査人との緊密な連携を通じて監査の実効性を確保していることから、常勤の監査委員を選定しておりません。
6. 当社は、保険会社との間で役員等賠償責任保険（D&O保険）契約を締結しており、当該契約は、被保険者が負担することとなる法律上の損害賠償金・争訟費用を補填する内容となっております。当該保険契約の被保険者の範囲は、当社及び当社の子会社（当該保険契約の対象ではない上場子会社2社（その子会社を含みます。）及びその他の子会社17社を除きます。）の取締役、執行役、グループ・マネジメント・チーム・メンバー、執行役員及び監査役並びにそれらの相続人であり、当該保険契約で填補対象とされる保険事故は、株主代表訴訟、会社訴訟（米国を除く）、第三者訴訟などです。ただし、法令に違反することを認識しながら行った行為に起因する損害賠償請求については、填補されません。なお、当該保険契約に基づく保険料は、被保険者である役員が職務を行う会社が当該役員分をそれぞれ全額負担しております。
7. 当社は、当社の各取締役及び執行役との間で、会社法第430条の2第1項に規定する同項第1号の費用及び同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することを内容とする補償契約を締結しております。なお、当該補償契約によって役員職務の執行の適正性が損なわれないようにするため、役員がその職務を行うにつき悪意又は重大な過失があった場合や当社が役員に対して責任を追及する場合には補償の対象としないこととするなどの措置を講じております。

## (2) 執行役

氏名	地位	担当
五十嵐 博	代表執行役	社長グローバル CEO
曾我 有信	代表執行役	副社長グローバル・チーフ・ガバナンス・オフィサー

氏名	地位	担当
ジュリオ・マレゴリ	執行役	副社長グローバルCOO 兼 dentsu Americas会長兼CEO代行
佐野 傑	執行役	dentsu Japan CEO 兼 デピュティ・グローバルCOO
遠藤 茂樹	執行役	グローバルCFO

(注) 執行役の五十嵐博氏及び曾我有信氏は、取締役を兼務しております。

## 2. 当事業年度に係る取締役及び執行役の報酬の額又はその算定方法に係る決定方針

### (1) 役員報酬の決定に関する基本方針

当社では、指名委員会等設置会社に関する会社法の規定を踏まえ、報酬委員会が取締役及び執行役の個人の報酬の内容に係る決定に関する基本方針（以下「役員報酬ポリシー」）を定めております。

#### 役員報酬ポリシー

##### 1. 役員報酬フィロソフィー

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

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

魅力的なトータル・リワード及び職場環境の提供により、卓越した人財を採用・リテンションする

- ① 競争力ある水準
- ② キャリア成長の機会

グローバル体の経営チームによるパフォーマンスを最大限引き出し全社の戦略目標を達成する

- ③ パフォーマンスに対する褒賞
- ④ チャレンジングな目標設定

株主をはじめとするステークホルダーとの利益共有を促進する

- ⑤ 社会的インパクトの創出
- ⑥ 説明責任

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

##### 2. 報酬水準の考え方

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

### 3. 報酬の構成

#### ① 取締役

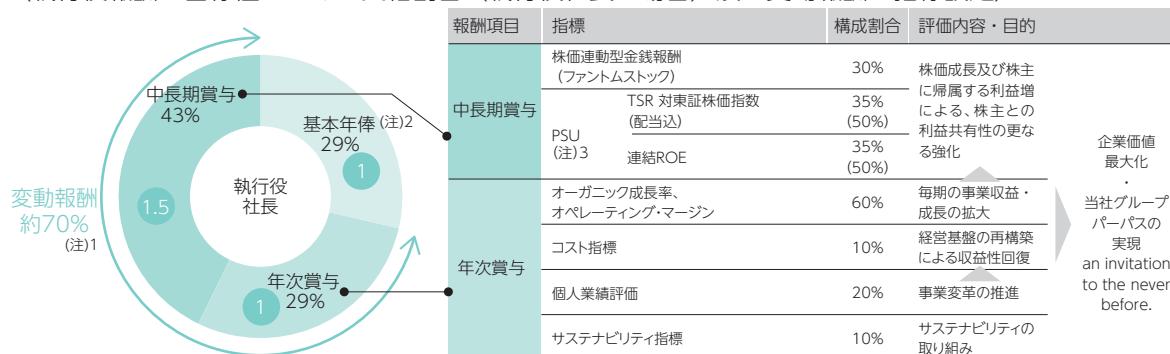
取締役としての報酬は、固定報酬である「取締役報酬」のみとする。

#### ② 執行役

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

執行役社長の報酬の構成割合は、「①基本年俸：②年次賞与（基準額）：③中長期賞与（基準額）」＝「1：1：1.5」を目安とする。その他の執行役については、当社グローバル経営の責任に応じた支給割合とする。年次賞与及び中長期賞与は、以下の表中の指標に基づき、それぞれ0～200%（目標：100%）及び30～170%（目標：100%）の比率で変動する。

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



（注）1. 変動報酬の各指標の数値がいずれも目標値であった場合における金額の構成割合を示す。

2. 執行役としての基本年俸を示す。代表執行役である場合、同報酬に加え、代表執行役報酬（固定報酬）を支給する。また、取締役を兼務する場合、同報酬に加え、取締役報酬（固定報酬）を支給する。

3. 構成割合の（ ）内の数値は、中長期賞与のうちパフォーマンス・シェア・ユニット（PSU）を100%とした場合における構成割合を示す。

### 4. 報酬ガバナンス

#### ① 決定プロセス

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

#### ② 権利没収及び報酬返還条項（マルス・クローバック条項）

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

## (2) 報酬の内容及び算定方法

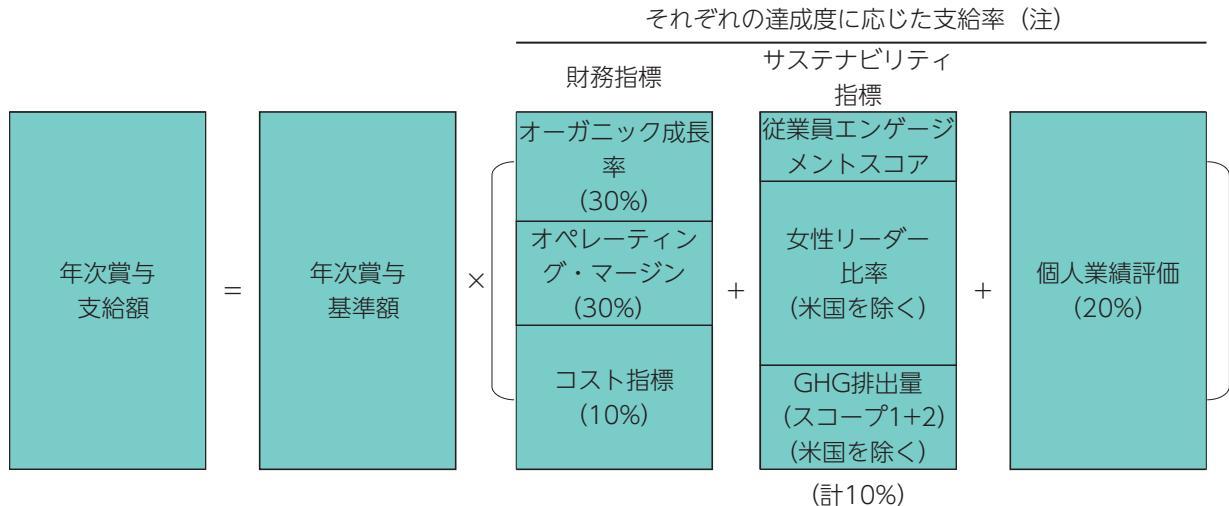
### ① 固定報酬

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

### ② 年次賞与

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

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



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

年次賞与において、各指標を選定した理由は、以下のとおりであります。

・オーガニック成長率／オペレーティング・マージン：

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

・コスト指標：

中期経営計画2025-2027に掲げる経営基盤の再構築による収益性回復の程度を測る指標として適切であると判断したため

・サステナビリティ指標：

中期経営計画2025-2027及び現状の企業を取り巻く課題に鑑み、財務指標では測れない「企業価値」に関する戦略的目標の達成を推進するため

・個人業績評価：

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

### ③ 中長期賞与

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

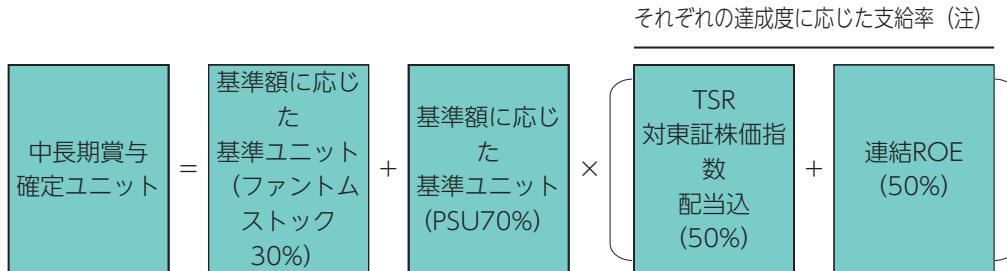
<パフォーマンス・シェア・ユニット (PSU) >

中長期の業績及び企業価値向上を目的とした、連続する3事業年度における会社業績に応じて執行役に支給される株式報酬であります。

執行役は、就任中の事業年度に関して、当該事業年度の一定の日 (以下「ユニット付与日」) に、当該事業年度における職務執行の対価として、各執行役の経営責任に応じて設定する基準ユニット (当社グローバル経営の責任に応じて設定される中長期賞与の基準額のうち、PSUの基準額÷当該事業年度の1月における当社株式の1ヶ月間の終値平均株価) の付与を受けるとともに、ユニット付与日が属する当該事業年度を初事業年度として連続する3事業年度 (以下「業績評価期間」) が経過した後の一定の日 (以下「権利確定日」) をもって、本制度のために設定された信託 (以下「本信託」) から当社株式等の給付を受ける権利を取得することができます。各執行役に当該初事業年度に付与される基準ユニットの数は、株価連動型金銭報酬 (ファントムストック) のユニットの数も併せると、30～170%の変動幅の範囲内で、株主総利回り (以下「TSR」) 及び連結ROEの数値及び構成割合に応じて調整されます (以下、かかる調整後のユニットを「確定ユニット」といいます。)。その後、各執行役は、確定ユニットの数に応じた当社株式等 (原則として、確定ユニットの数の半数に応じて算定される数の当社普通株式、及び残りの半数に応じて算定される数の当社普通株式の権利確定日時における時価に相当する額の金銭) の給付を本信託から受けることができます。ただし、国内上場株式を管理する証券口座を保有しない国外居住の執行役については、権利が確定した株式のすべてをそれに相当する額の金銭によって給付する場合があります。

<株価連動型金銭報酬 (ファントムストック) >

中長期の株価向上への動機づけ及び卓越した人財の採用・リテンションを目的とした、当社株価に連動する現金決済型の報酬であります。執行役は、就任中の事業年度に関して、当該事業年度の一定の日に、年間の基本報酬に各執行役の経営責任に応じて設定する係数を乗じることにより算定される基準額を、当該日の株価で除することにより算定された株数 (ユニット数) 分のファントムストックの付与を受けます。原則として、付与日から1年経過する毎に3分の1ずつ権利確定させ、その確定ユニット数に対してその時の株価を乗じた金額を現金にて支給します。



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

中長期賞与において、各指標を選定した理由は、以下のとおりであります。

・TSR：

株主をはじめとするステークホルダーと目線を合わせる指標として適切であると判断したため

・連結ROE：

株主との利益共有性の更なる強化及び中期経営計画2025-2027との整合性の観点で適切な指標であると判断したため

### 3. 当事業年度に係る役員報酬の額及びその算定方法

#### (1) 当事業年度に係る役員報酬の総額

(単位：百万円)

対象員数（名）			報酬の総額	報酬の種別の総額			
				固定報酬 （金銭）	変動報酬		
					年次賞与 （金銭）	中長期賞与 （ファントム ストック） （金銭）	中長期賞与 （PSU） （株式報酬）
取締役	社内	3	18	18	-	-	-
	社外	9	184	184	-	-	-
執行役		5	1,679	653	702	115	208

- (注) 1. 上記表には、2025年3月28日開催の定時株主総会の終結の時をもって任期満了により取締役（社内）を退任した1名の分を含んでおります。
2. 取締役を兼務する執行役については、取締役報酬分を取締役の欄に含め、執行役報酬分を執行役の欄に含めております。そのため、取締役を兼務している執行役2名については、取締役（社内）及び執行役のそれぞれの員数に含めております。
3. 当事業年度における年次賞与及び中長期賞与に係る指標の内容、算定方法等は、前記「2. 当事業年度に係る取締役及び執行役の報酬の額又はその算定方法に係る決定方針」〔2) 報酬の内容及び算定方法〕の「② 年次賞与」及び「③ 中長期賞与」にそれぞれ記載されたとおりであります。
4. 年次賞与の金額は、①当事業年度に係る年次賞与に関し当事業年度において費用として計上された額及び②当事業年度中に現に支給された2024年度に係る年次賞与の額から当該年次賞与に関し2024年度において費用として計上された額を控除した差額の合計を示しております。
5. 中長期賞与の金額は、当事業年度に付与された中長期賞与に関し当事業年度において費用として計上された額を示しております。また、中長期賞与（PSU）の額には、確定ユニットの数の半数に応じて給付されることになる金銭に係る額が含まれます。

## (2) 変動報酬の算定に用いた指標の目標及び実績

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

指標	構成割合	目標値	実績値	支給率	加重支給率
オーガニック成長率	30%	2.3%	0.5%	50.0%	15.0%
オペレーティング・マージン	30%	11.7%	14.4%	200.0%	60.0%
コスト指標	10%	222.2百万ポンド	279百万ポンド	150.0%	15.0%
従業員エンゲージメントスコア	10%	66ポイント	66ポイント	67.0%	6.7%
女性リーダー比率 (米国を除く)		26.9%	25.4%		
GHG排出量 (スコープ1+2) (米国を除く)		11,925.4tCO <sub>2</sub> e	10,164tCO <sub>2</sub> e		
個人業績評価	20%	-	-	0.0% (注)	20.0%
				年次賞与と支給率	116.7%

(注) 1. 従業員エンゲージメントスコア・女性リーダー比率 (米国を除く)・GHG排出量 (米国を除く) に係る実績値は、監査前速報値を基に算出しておりますので、今後、最終評価が変更になる可能性があります。

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

2023年度に付与された業績連動型株式報酬 (中長期賞与) に係る指標の目標及び実績は、以下のとおりです。なお、業績連動型株式報酬 (中長期賞与) は、各事業年度から連続する3事業年度における指標の実績に応じて支給されるものですが、2024年度以降に付与した業績連動型株式報酬 (中長期賞与) については、3事業年度が経過していないため、当該指標の実績値は存在しません。

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

指標	構成割合	目標値	実績値	支給率	加重支給率
株主総利回り (TSR)	20%	対 東証株価指数 (TOPIX) 配当込 100%	43.89%	0%	0%
	30%	対 ピアグループ における TSR2位・3位平均値 133.59%	80.92%	0%	0%
連結調整後営業利益	50%	年平均成長率 (CAGR) 8.00%	△7.64%	0%	0%
				権利確定割合	0%

### (3) 報酬委員会の活動内容

当事業年度においては、報酬委員会（委員長1名及び委員2名で構成され、3名全てが独立社外取締役）を10回開催しました。当事業年度における主な審議・決定内容は、以下のとおりであります。

2025年1~3月	4~6月	7~9月	10~12月
(4回)	(3回)	(1回)	(2回)
(2024年度報酬) ・変動報酬の支給額審議 ・個人業績評価の決定 (2025年度報酬) ・インセンティブ制度の見直し ・変動報酬の財務指標に係る目標値等の設定 ・個人業績目標の設定	(役員報酬一般) ・役員報酬関連規則の改定 (2025年度報酬) ・変動報酬の財務指標に係る目標値等の設定	(役員報酬一般) ・役員報酬関連規則の改定	(2026年度報酬) ・新任エグゼクティブの個別報酬決議 ・社外取締役報酬のレビュー ・インセンティブ制度の見直し

報酬委員会においては、外部環境との比較や外部コンサルティング会社からの情報提供も踏まえて多角的に審議し、取締役及び執行役の報酬の内容が、上記2記載の決定方針と整合していることを確認しております。したがって、報酬委員会は、当事業年度に係る取締役及び執行役の個人別の報酬の内容が、上記決定方針に沿うものであると判断しております。

(注) 本事業報告中の金額は、表示単位未満の端数を切り捨てて表示しております。

# 株主メモ

事業年度 1月1日から12月31日まで  
基準日 12月31日（期末配当金）  
6月30日（中間配当金）  
単元株式数 100株  
上場取引所 東京証券取引所プライム市場

株主名簿管理人 三菱UFJ信託銀行株式会社  
特別口座管理機関 三菱UFJ信託銀行株式会社  
公告掲載方法 日本経済新聞に掲載

## 「単元未満株式の買取・買増制度」に関するご案内

単元未満株式は市場での取引ができないため、単元未満株式の処分をご希望の株主様には以下の制度をご用意しております。口座を開設されている証券会社等にお申し出ください。なお、単元未満株式が特別口座に記録されている株主様は、特別口座管理機関にお申し出ください。

- 単元未満株式の買取り  
ご所有の単元未満株式を当社に売却することができます。
- 単元未満株式の買増し  
ご所有の単元未満株式の数と合わせて1単元（100株）となる数の株式を当社から購入し、ご所有株式を単元株式におまとめいただくことが可能です。

## 株式のお手続についてはこちら

株主名簿管理人 東京都府中市日鋼町1-1 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部  
(連絡先) TEL: 0120-232-711 (通話料無料 受付時間: 土・日・祝日を除く午前9時から午後5時まで)  
郵送先 〒137-8081 新東京郵便局私書箱29号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

特別口座管理機関 東京都府中市日鋼町1-1 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部  
(連絡先) TEL: 0120-232-711 (通話料無料 受付時間: 土・日・祝日を除く午前9時から午後5時まで)  
郵送先 〒137-8081 新東京郵便局私書箱29号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

## 株式に関するお問い合わせ先

- 証券会社等の口座に記録された株式について  
口座を開設されている証券会社等にお問い合わせください。  
株主名簿管理人ではお取り扱いできませんのでご注意ください。
- 特別口座に記録された株式について  
特別口座管理機関にお問い合わせください。
- 未受領の配当金や当社からの郵送物について  
株主名簿管理人にお問い合わせください。



# (株)電通グループ株主総会 会場ご案内図

会場：ベルサール汐留

東京都中央区銀座八丁目21番1号  
住友不動産汐留浜離宮ビル 地下1階

新橋駅方面からの  
**地下通路**を経由するルートに  
案内員を配置いたします。

新橋駅（徒歩10分）

- JR 烏森口または汐留口
- 都営 浅草線 JR 新橋駅・汐留方面改札
- 東京メトロ 銀座線 JR 方面改札

汐留駅（徒歩5分）

- 都営 大江戸線 新橋駅方面改札

<お願い>

※当日は会場周辺道路および駐車場の混雑が予想されますのでお車でのご来場はご遠慮願います。

※株主総会にご出席の株主の皆様へのお土産はご用意いたしておりません。何卒ご理解いただきますようお願い申し上げます。



◎会場ご案内図の建物等の名称は、本年2月現在のものです。

