

(証券コード：2433)
2024年6月11日
(電子提供措置の開始日2024年6月5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 水島正幸

第21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21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21期定時株主総会招集ご通知」及び「第21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、2024年6月26日（水曜日）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

1. 日 時	2024年6月27日（木曜日） 午前10時
2. 場 所	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21期（2023年4月1日から2024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 取締役10名選任の件
第3号議案 監査役1名選任の件

■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いただく事項

- ・ 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

2024年6月26日（水曜日）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

2024年6月26日（水曜日）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

2024年6月27日（木曜日）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下さいますようお願い申し上げます。

配信日時	2024年6月27日（木曜日）午前10時～株主総会終了時まで			
ライブ配信サイト	https://hakuholdody-holdings.premium-yutaiclub.jp			
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	60以降	Windows	10以降
Microsoft Edge	79以降	MacOS	11 (Big Sur)以降	
Firefox	60以降	Android	8.0(Oreo)以降	
Safari	11以降	iOS/iPadOS	12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、ご了承くださいませ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、株主の皆様のご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 5,873,689,808円

(3) 剰余金の配当が効力を生じる日
2024年6月28日

第2号議案 取締役10名選任の件

本総会終結の時をもちまして、取締役全員（10名）が任期満了となります。

つきましては、本総会後の経営体制として、取締役10名の選任をお願いいたしたいと存じます。

なお、取締役候補者については、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	とだ ひろかず 戸田 裕一	再任	取締役会長	22回/22回 (100%)
2	みずしま まさゆき 水島 正幸	再任	代表取締役社長 CCO (Chief Compliance Officer)	22回/22回 (100%)
3	やじま ひろたけ 矢嶋 弘毅	再任	取締役副社長 メディア・コンテンツ領域担当	21回/22回 (95%)
4	にしおか まさのり 西岡 正紀	再任	代表取締役専務執行役員 CFO (Chief Financial Officer) マネジメント統括担当	22回/22回 (100%)
5	えばな あきひこ 江花 昭彦	再任	取締役専務執行役員 グループ戦略統括担当	22回/22回 (100%)
6	あんどう もとひろ 安藤 元博	再任	取締役常務執行役員 CTO (Chief Technology Officer) テクノロジー統括担当	22回/22回 (100%)
7	はっとり のぐみち 服部 暢達	社外 独立 再任	取締役	22回/22回 (100%)
8	やました とおる 山下 徹	社外 独立 再任	取締役	22回/22回 (100%)
9	ありまつ いくこ 有松 育子	社外 独立 再任	取締役	22回/22回 (100%)
10	うえだ こういち 上田 廣一	社外 独立 新任	—	—

(注) 取締役会出席状況は、2023年度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 1	とだ ひろかず 戸田 裕一 1948年11月12日生	取締役会出席状況 22回/22回 (100%)	所有する当社株式数 261,586株	再任
略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況				

1972年 4月	(株)博報堂入社	2010年 4月	当社代表取締役社長
2001年 2月	同社取締役	2010年 6月	当社代表取締役社長 (株)博報堂代表取締役社長
2002年 6月	同社取締役常務執行役員 (2003年9月迄)	2017年 4月	当社代表取締役社長 (株)博報堂取締役会長 (現任)
2003年10月	当社常務取締役	2019年 6月	当社代表取締役会長 公益財団法人博報堂教育財団理事長 (現任)
2005年 6月	当社専務取締役 (株)読売広告社取締役 (2006年6月迄)	2022年 6月	当社取締役会長 (現任)
2006年 6月	当社代表取締役社長 統括担当		
2007年 4月	当社代表取締役社長 グループ 戦略統括担当		
2009年 4月	当社代表取締役社長 グループ 戦略統括担当、イノベーション 推進室担当		

〈重要な兼職の状況〉

(株)博報堂取締役会長

公益財団法人博報堂教育財団理事長

取締役候補者とする理由

戸田裕一氏は、当社グループ内でクリエイティブ、経営企画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、2006年6月より当社の代表取締役社長に就任し、2019年6月より代表取締役会長を務めるなど、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していたしました。

候補者番号 2	みずしま 水島	まさゆき 正幸 1960年3月8日生	取締役会出席状況 22回/22回 (100%)	所有する当社株式数 110,655株	再任
略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況					

1982年 4月	(株)博報堂入社	2017年 6月	当社取締役
2013年 4月	同社執行役員	2019年 6月	当社代表取締役社長
2015年 6月	同社取締役執行役員	2021年 6月	当社代表取締役社長、CCO (現任)
2016年 4月	同社取締役常務執行役員		(株)博報堂D Yメディアパートナーズ
2017年 4月	同社代表取締役社長 (現任)		取締役 (現任)

〈重要な兼職の状況〉

(株)博報堂代表取締役社長

(株)博報堂D Yメディアパートナーズ取締役

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(株)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といたしました。

候補者番号 3	やじま ひろたけ 矢嶋 弘毅 1961年3月9日生	取締役会出席状況 21回/22回 (95%)	所有する当社株式数 73,499株	再任
略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況				

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 (現任)
2002年 2月	同社代表取締役社長 執行役員 (2014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)
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)	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
2014年 4月	D A C(株)代表取締役社長 執行役員 C E O	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
2016年 6月	D A C(株)代表取締役会長 執行役員 C E O	2021年 6月	(株)博報堂取締役 (現任)
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 D A C(株)代表取締役会長 C E O (2017年6月迄)	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 (現任)

〈重要な兼職の状況〉

(株)博報堂取締役

(株)博報堂D Yメディアパートナーズ代表取締役社長

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)の代表取締役社長を務め、(株)博報堂D Yメディアパートナーズの代表取締役社長として事業を推進し、当社グループ全体の企業価値向上に貢献しております。当社のデジタル事業及びグループ経営の推進と各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していたしました。

候補者番号 4	にしおか 西岡	まさのり 正紀	1957年11月16日生	取締役会出席状況 22回/22回 (100%)	所有する当社株式数 68,457株	再任
-------------------	-------------------	-------------------	--------------	---------------------------------------	-----------------------------	-----------

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1980年 4月	(株)博報堂入社	2019年 6月	当社取締役常務執行役員	ファイナンス統括担当
2012年 6月	デジタル・アドバイジング・コンソーシアム (以下DAC) (株)社外監査役 (2015年6月迄)	2021年 4月	当社取締役専務執行役員	ファイナンス統括担当、人事・コーポレート統括担当
2013年 6月	当社取締役 マネジメント統括担当補佐 (株)読売広告社取締役 (2019年6月迄)		(株)博報堂取締役専務執行役員 (2024年3月迄)	
2014年 4月	当社取締役執行役員 マネジメント統括担当補佐		(株)博報堂DYメディアパートナーズ専務執行役員	
2015年 4月	当社取締役執行役員 マネジメント統括担当補佐	2021年 6月	当社取締役専務執行役員	ファイナンス統括担当、人事・コーポレート統括担当
2015年 6月	(株)博報堂執行役員 (2016年6月迄)		(株)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 6月	当社取締役執行役員 マネジメント統括担当補佐	2022年 4月	当社取締役専務執行役員、CFO、マネジメント統括担当	(株)博報堂テクノロジーズ取締役 (2023年3月迄)
2016年 6月	DAC(株)監査役 (2016年9月迄)	2022年 6月	当社代表取締役専務執行役員、CFO、マネジメント統括担当	
2016年 6月	当社取締役執行役員 マネジメント統括担当補佐	2022年 9月	当社代表取締役専務執行役員、CFO、CHO、マネジメント統括担当	
2016年10月	(株)博報堂取締役執行役員 (2019年3月迄)	2023年 4月	(株)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)	
2016年10月	当社取締役執行役員 マネジメント統括担当補佐、グループマネジメントサービス推進室長	2024年 4月	当社代表取締役専務執行役員、CFO、マネジメント統括担当 (現任)	
2018年 6月	D. A. コンソーシアムホールディングス(株)監査役 (2019年3月迄)			
2018年 6月	当社執行役員 マネジメント統括担当補佐、グループマネジメントサービス推進室長			
2019年 4月	当社常務執行役員 ファイナンス統括担当 (株)博報堂取締役常務執行役員 (2021年3月迄)			

〈重要な兼職の状況〉

(株)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

西岡正紀氏は、当社グループ内で経理財務、経営企画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、2023年4月より(株)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 5	えばな あきひこ 江花 昭彦 1960年1月26日生	取締役会出席状況 22回/22回 (100%)	所有する当社株式数 73,579株	再任
-------------------	--------------------------------------	-------------------------------	----------------------	-----------

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

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 (現任)
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・アドバタイジング・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ズ取締役 (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		
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 (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いたしました。

候補者番号 6	あんど う もとひろ 安藤 元博 1965年11月25日生	取締役会出席状況 22回/22回 (100%)	所有する当社株式数 33,384株	再任
略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況				

1988年 4月	(株)博報堂入社	2022年 6月	当社取締役常務執行役員 テクノロジー統括担当
2017年 4月	(株)博報堂執行役員 (2021年3月迄) (株)博報堂DYメディアパートナーズ執行役員 (2021年3月迄) デジタル・アドバイジング・コンソーシアム (以下DAC) (株)取締役 (2020年3月迄)		(株)博報堂取締役常務執行役員 (2024年3月迄) (株)博報堂DYメディアパートナーズ取締役常務執行役員 (現任) (株)アイレップ取締役 (2024年3月迄)
2018年 6月	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)	2022年 7月	(株)博報堂テクノロジーズ取締役 (2024年3月迄)
2020年 4月	DAC(株)取締役執行役員 (2023年3月迄)	2023年 4月	当社取締役常務執行役員、CTO、テクノロジー統括担当 (現任) DAC(株)取締役 (2024年3月迄)
2021年 4月	当社常務執行役員 テクノロジー統括担当補佐 (株)博報堂常務執行役員 (2022年6月迄) (株)博報堂DYメディアパートナーズ常務執行役員 (2022年6月迄)	2024年 4月	(株)博報堂取締役 (現任) (株)博報堂テクノロジーズ代表取締役CEO (現任)
2022年 4月	当社常務執行役員 テクノロジー統括担当 (株)博報堂テクノロジーズ代表取締役社長 (2022年6月迄)		

〈重要な兼職の状況〉

(株)博報堂取締役
(株)博報堂DYメディアパートナーズ取締役常務執行役員
(株)博報堂テクノロジーズ代表取締役CEO

取締役候補者とする理由

安藤元博氏は、当社グループ内でデータ・マーケティング、マーケティング・テクノロジー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、当社グループにおけるマーケティング・ソリューションの強化・推進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 7	はっとり のぶみち 服部 暢達 1957年12月25日生	取締役会出席状況 22回/22回 (100%)	所有する当社株式数 0株	社外 独立 再任
略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況				

1981年 4月	日産自動車(株)入社	2006年10月	一橋大学大学院国際企業戦略研究科客員教授
1989年 6月	ゴールドマン・サックス・アンド・カンパニーニューヨーク本社入社	2009年 4月	早稲田大学大学院ファイナンス研究科(現 経営管理研究科)客員教授(現任)
1990年 9月	ゴールドマン・サックス証券(株)東京支店	2015年 3月	フロンティア・マネジメント(株)社外監査役(2023年12月迄)
1993年 6月	同社バイス・プレジデント	2015年 6月	当社社外取締役(現任)
1998年11月	同社マネージング・ディレクター	2016年 7月	慶應義塾大学大学院経営管理研究科特別招聘教授
2003年10月	一橋大学大学院国際企業戦略研究科客員助教授	2017年 4月	慶應義塾大学大学院経営管理研究科客員教授(現任)
2005年 6月	みらかホールディングス(株)社外取締役		
2005年 7月	当社顧問(2015年6月迄)		
2005年11月	(株)ファーストリテイリング社外取締役(現任)		

〈重要な兼職の状況〉

(株)ファーストリテイリング社外取締役
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

社外取締役候補者とする理由及び期待する役割の概要

服部暢達氏は、米系大手投資銀行での経験を経て、現在は国際企業戦略等について大学院で教鞭をとられ、また、他社での社外役員としての経験等を有しており、こうした知見を基にした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いただくことを期待しております。当社取締役会において独立かつ中立の立場から主に企業戦略及びM&Aに関する適確な助言をいただいております、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。上記理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行いただけると判断しております。

※服部暢達氏は、2005年7月から当社の社外取締役就任前の2015年6月までの間、当社と顧問契約を締結しM&A等に関する助言等を行っていましたが、その報酬は年額1,000万円未満と僅少であり、かつ、顧問契約が終了してから既に約9年が経過していることから、同氏の独立性に問題はないと判断しております。

候補者番号 8	やました 山下	とおる 徹 1947年10月9日生	取締役会出席状況 22回/22回 (100%)	所有する当社株式数 0株	社外 独立 再任
-------------------	-------------------	-----------------------------	--------------------------------------	------------------------	-------------

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

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)
2003年 6月	同社常務取締役		当社社外取締役 (現任)
2005年 6月	同社代表取締役副社長執行役員	2019年 4月	学校法人田園調布雙葉学園理事長 (2023年3月迄)
2007年 6月	同社代表取締役社長	2019年 7月	三井不動産㈱ I C T 戦略アドバイザー (現任)
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㈱ I C T 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 I T 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、こうした知見を基にした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いただくことを期待しております。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いただいております。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。上記理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行いただけると判断しております。

候補者番号 9	ありまつ 有松 いくこ 育子 1958年7月16日生	取締役会出席状況 22回/22回 (100%)	所有する当社株式数 0株	社外 独立 再任
-------------------	---------------------------------------------------	--------------------------------------	------------------------	-------------

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

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いただくことを期待しており、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。上記理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行いただけると判断しております。

候補者番号	う え だ こう いち 10 上田 廣一 1943年12月17日生	取締役会出席状況	所有する当社株式数	社外 独立 新任
		—	0株	

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

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月退任予定）
2004年12月	仙台高等検察庁検事長		
2005年 7月	最高検察庁次長検事		

〈重要な兼職の状況〉

弁護士

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、こうした知見を基にした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いただくことを期待しております。子会社である㈱博報堂の監査役を務めるなど、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、同氏を新たに社外取締役候補者といたしました。上記理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行いただけると判断しております。

- (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) 服部暢達、山下徹、有松育子及び上田廣一の各氏は、社外取締役候補者であります。
- (2) 服部暢達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9年となり、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6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2年となります。
- (3) 当社は、服部暢達、山下徹及び有松育子の各氏を、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、服部暢達、山下徹、有松育子及び上田廣一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、服部暢達、山下徹及び有松育子の各氏との間で、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。当社は、本議案において、服部暢達、山下徹、有松育子及び上田廣一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2024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3号議案 監査役1名選任の件

本総会終結の時をもちまして、監査役の友田和彦氏が任期満了となります。つきましては、監査役1名の選任をお願いいたしたいと存じます。

なお、本議案につきましては、監査役会の同意を得ております。

監査役候補者は、次のとおりであります。

ともだ 友田	かずひこ 和彦	1956年4月30日生	出席状況		所有する 当社株式数 0株	社外 独立 再任
			取締役会 22回/22回 (100%)	監査役会 26回/26回 (100%)		

略歴、地位及び重要な兼職の状況

1979年 3月	監査法人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
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）
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		パーソルホールディングス㈱社外 取締役（監査等委員）（現任）
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	㈱大広監査役（2023年6月迄） ㈱アイネス社外取締役（監査等委員） （現任）

〈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）
㈱アイネス社外取締役（監査等委員）

社外監査役候補者とする理由

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、独立かつ中立の立場から当社の監査業務を適切に遂行いただけると判断したものであります。上記理由により、引き続き、社外監査役としての職務を適切に遂行いただけると判断しております。

（注）取締役会及び監査役会の出席状況は、2023年度の開催を対象としております。

- (注) 1. 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. 社外監査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) 友田和彦氏は、社外監査役候補者であります。
 - (2) 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4年となります。
 - (3) 当社は、友田和彦氏を、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、同氏が当社の監査役に選任され就任した場合、同氏を同取引所の定める独立役員として、引き続き同取引所に対して届出を行う予定であります。
3. 当社は、友田和彦氏との間で、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、友田和彦氏が当社の監査役に選任され就任した場合、当社は同氏との間で当該契約を継続する予定であります。
4. 当社は、保険会社との間で監査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、候補者が当社の監査役に就任した場合、同氏は当該保険契約の被保険者となります。
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。

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、当社グループに精進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

【取締役及び監査役のスキル・マトリックス】（本総会において各取締役候補者および監査役候補者が選任
取締役及び監査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
取締役	戸田 裕一	取締役会長	○		
	水島 正幸	代表取締役社長	○		
	矢嶋 弘毅	取締役副社長	○		
	西岡 正紀	代表取締役専務執行役員		○	○
	江花 昭彦	取締役専務執行役員	○		
	安藤 元博	取締役常務執行役員			
	服部 暢達	社外取締役		○	
	山下 徹	社外取締役	○		○
	有松 育子	社外取締役			○
	上田 廣一	社外取締役			
監査役	西村 治	常勤監査役			○
	今泉 智幸	常勤監査役			○
	友田 和彦	社外監査役		○	
	菊地 伸	社外監査役			
	矢吹 公敏	社外監査役			

※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。

された場合)

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・監査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、社外取締役及び社外監査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^{※1}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. 以下の①～③に、現在及び過去3年間において該当しないこと
 - ①当社の主要な取引先^(注1) 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^(注2) 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^{※2}
 - ③当社の主要株主^(注3) 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^(注4) 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^(注5) 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

(2023年4月1日から2024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、インバウンド需要の回復や製造業の持ち直しに支えられ、緩やかな回復基調が継続しましたが、物価高に起因する個人消費の回復鈍化など、一部に弱さがみられました。国内広告市場(注1)は、力強さを欠く個人消費や為替の急速な変動に伴う経済の先行き不透明感が企業のマーケティング活動の重石となり、経済状況と比べ弱い動きが続いています。このような環境下、当社グループは、2024年3月期を最終年度とする中期経営計画に則り、積極的な事業展開を継続してまいりました。その結果、売上高(注2)は1兆5,793億50百万円(前期比3.4%減収)、収益は9,467億76百万円(同4.5%減収)となりました。

当連結会計年度の売上高を種目別に見ますと、インターネットメディア及びテレビが前年を上回り、メディア合計で前年から増収となりました。一方、メディア以外では、マーケティング/プロモーションにおいて大型案件の反動減があり、前年を大きく下回りました。

また、得意先業種別では、「官公庁・団体」及び「情報・通信」などで前年を下回りましたが、「交通・レジャー」、「流通・小売」及び「外食・各種サービス」で前年を上回り、21業種中、12業種が前年を上回りました。(注3)

売上総利益に関しても、3,941億74百万円(前期比2.3%減少)と前期より93億89百万円の減少となりました。なお、このうち国内事業については2,976億85百万円と3.2%の減少、海外事業についてはアジアにおいて堅調に推移したことに加え為替影響もあり、1,081億64百万円と6.0%の増加となりました。また、中期的な成長を見据えた戦略費の投下を継続したことに加え活動費の戻りにより、販売費及び一般管理費が増加した結果、営業利益は342億88百万円(同38.1%減少)、経常利益は378億15百万円(同37.4%減少)となりました。

これに特別利益255億79百万円及び特別損失120億60百万円を加味した税金等調整前当期純利益は513億34百万円(同13.3%減少)となりました。また、法人税等の税金負担額245億42百万円及び非支配株主に帰属する当期純利益18億69百万円を差し引いた結果、親会社株主に帰属する当期純利益は249億23百万円(同19.6%減少)となりました。

(注1)「特定サービス産業動態統計調査」(経済産業省)によります。

(注2)「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3) 当社の社内管理上の区分と集計によります。

2. 資金調達等の状況

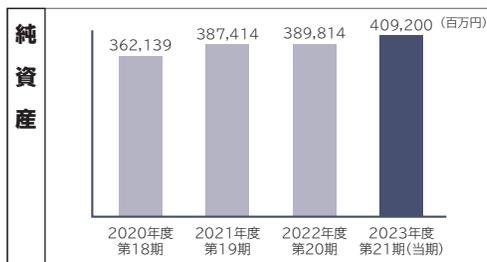
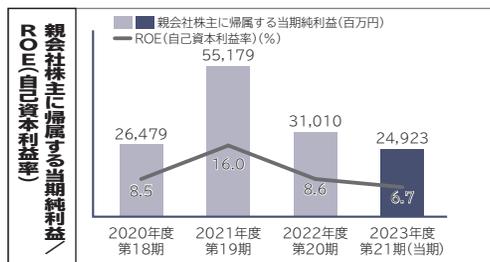
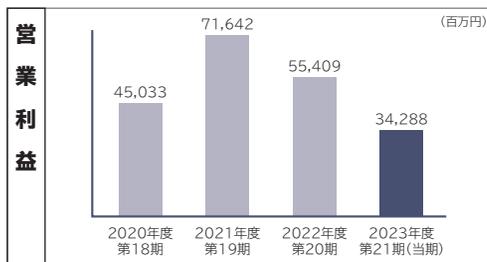
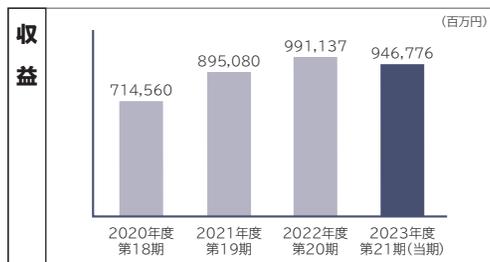
- (1) 資金調達
当社は借入金の借換えを目的として、1,300億円の借入を行いました。
- (2) 設備投資
当期において、情報通信関連投資を中心に、169億68百万円の設備投資を行いました。
- (3) 他の会社の株式の取得及び処分
当社は、2024年2月24日付けで保有する投資有価証券の一部を売却しております。

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	2020年度 第18期	2021年度 第19期	2022年度 第20期	2023年度 第21期(当期)
収 益(百万円)	714,560	895,080	991,137	946,776
営 業 利 益(百万円)	45,033	71,642	55,409	34,288
経 常 利 益(百万円)	49,594	75,740	60,378	37,815
親会社株主に帰属する 当期純利益 (百万円)	26,479	55,179	31,010	24,923
1株当たり当期純利益(円)	70.92	147.70	83.16	67.87
総 資 産(百万円)	941,103	1,053,016	1,026,415	1,035,014
純 資 産(百万円)	362,139	387,414	389,814	409,200

(注) 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を第19期から適用しており、第18期については、遡及適用後の数値を記載しております。



(2) 当社の財産及び損益の状況

区 分	2020年度 第18期	2021年度 第19期	2022年度 第20期	2023年度 第21期 (当期)
営 業 収 益 (百万円)	35,966	32,926	46,783	53,965
経 常 利 益 (百万円)	20,456	15,670	22,279	25,799
当 期 純 利 益 (百万円)	25,139	33,326	22,626	41,392
1 株当たり当期純利益 (円)	67.33	89.20	60.68	112.72
総 資 産 (百万円)	484,253	483,232	506,560	539,430
純 資 産 (百万円)	289,296	293,246	290,079	310,436

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™」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。このような中、広告・マーケティングのみならず、ビジネスモデルの変革や顧客接点の質的向上に対する企業のニーズが高まっています。

当社グループは、このような大きな変化の中で、広告会社をオリジンとしつつも、その枠を超えた価値を提供するグループとして事業構造を変革し、ビジネスを拡大することを目指しています。不確実かつ変化の激しい環境下で、グループ全体での変革を進めるためには、その判断軸・動機づけの根幹となる当社グループの存在意義やそこで働く事の意味合いを明確に示すことが重要であると考え、グローバル市場・グローバル社会の視座に立った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。これら6つの事業領域は、それぞれが異なるビジネスモデルによって収益拡大を図ると同時に、相互に連携し更なる収益拡大と事業の安定性向上を目指します。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に注力します。そして、2032年3月期をターゲットに、6つのビジネス領域を確立し相互連携を行うとともに、利益構造を大きく変革することを目指します。

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に対するニーズが拡大する中、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設計・提供体制を構築します。

当社グループがこれまで培ってきたノウハウ、テクノロジー、集積してきた生活者データを結集することで、自社開発マーケティングシステムである「統合マーケティングプラットフォーム」の開発と実装を推進し、“生活者データ・ドリブン”フルファネルマーケティングの高度化、効率化を実現します。

また、成長を続けるデジタルマーケティング領域、コマースビジネス領域を強化することで、規模の拡大を実現します。特に、デジタルマーケティング領域では、グループのリソースとノウハウを集約した新会社“Hakuhodo DY ONE”を2024年4月に設立し、フロントラインの最適化、QCD（クオリティ・コスト・デリバリー）の改善、プラットフォーム対応機能強化を通じて、競争力の強化と生産性・収益性の向上を目指します。

- ・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掛けあわせることで、ユニークな“モダンネットワーク”を形成し、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。

(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、株式会社博報堂テクノロジーズ、株式会社博報堂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を高めます。

(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2019年度(2020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。

今後は、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の、2025年3月期の実績から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、2025年3月期の実績から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。

なお、連結子会社である株式会社博報堂におきまして、取引先様に対し過大請求が行われていたことが判明しております。同社は2023年10月に外部の弁護士を委員とする調査委員会を設置し、引き続き徹底的な調査を行っております。

また、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に関して実施された各テストイベント計画立案等業務委託契約等(本業務)に関し、独占禁止法違反の疑いがあるとして、連結子会社である株式会社博報堂と本業務に従事していた株式会社博報堂DYメディアパートナーズの社員1名が2023年2月に東京地方検察庁より起訴されました件につきましては、現在裁判中ですが、両社においては特別検証委員会からの提言も踏まえ再発防止策の実施を徹底しております。

加えて、連結子会社である日本トータルテレマーケティング株式会社において、取引先様に対し過大請求が行われていたことが判明しております。同社は2024年3月に外部の弁護士を委員とする調査委員会からの最終報告を受け、経営体制の変更を行い、社内の意識改革及び過去の不正の清算に取り組んでおります。

上記各事案の発生により、株主をはじめとするステークホルダーの皆様にご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。当社といたしましては、取引先様や各ステークホルダーとの信頼関係を揺るがす重大な事案であると考えており、再発防止策の策定と実行を進めております。

当社グループでは、当社代表取締役社長CCO(チーフ・コンプライアンス・オフィサー)を委員長とし、各グループ会社の代表取締役社長CCOを委員とする「グループコンプライアンス委員会」により、グループ全体のコンプライアンス活動を推進する体制としております。加えて、2024年4月に、「グループコンプライアンス室」を新設し、当社と各グループ会社のコンプライアンス関連部門の連携を強化することとしました。また、株式会社博報堂及び株式会社博報堂DYメディアパートナーズにおいて発生した事案の再発防止の徹底を企図し、株式会社博報堂の代表取締役社長を委員長とする「ビジネス意識・行動改革委員会」を設置し、コンプライアンス推進のPDCAサイクル強化を図るとともに、その内容についても、当社「グループコンプライアンス室」がグループ全体に共有し、各社における実践を推進する体制としております。

引き続き、法令遵守の徹底と再発防止及びコンプライアンス意識のさらなる向上により信頼の回復に努めてまいりますので、株主の皆様におかれましては、何卒変わらずご支援を賜りますようお願い申し上げます。

5. 主要な事業内容（2024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（2024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DYメディアパートナーズ(本店)
: 東京都港区赤坂五丁目3番1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
D.A.コンソーシアムホールディングス株式会社(本店)
: 東京都渋谷区恵比寿四丁目20番3号
デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム株式会社(本店)
: 東京都渋谷区恵比寿四丁目20番3号
株式会社アイレップ(本店) : 東京都渋谷区恵比寿四丁目20番3号
kyu Investment Incorporated(本店)
: 395 Hudson Street, 8th Floor New York, NY 10014

(注)1. D.A.コンソーシアムホールディングス株式会社は、2024年4月1日付で(株)Hakuhodo DY ONEに社名変更しております。

7. 従業員の状況（2024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
28,894名 (11,061名)	958名 (34名)

- (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
149名 (28名)	117名減 (4名減)	41.3歳	11.1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、株式会社博報堂DYメディアパートナーズ、株式会社博報堂DYトータルサポート、株式会社アイレップ、株式会社大広WEDO及び株式会社博報堂テクノロジーズ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DYメディアパートナーズ	9,500	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
D.A.コンソーシアムホールディングス株式会社	100	100.0※	その他の事業
デジタル・アドバイジング・コンソーシアム株式会社	4,031	100.0※	広告業
株式会社アイレップ	550	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375社であります。また、持分法適用会社は64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	131,977百万円	539,430百万円
D.A.コンソーシアムホールディングス株式会社	東京都渋谷区恵比寿四丁目20番3号	112,629百万円	

9. 主要な借入先及び借入額（2024年3月31日現在）

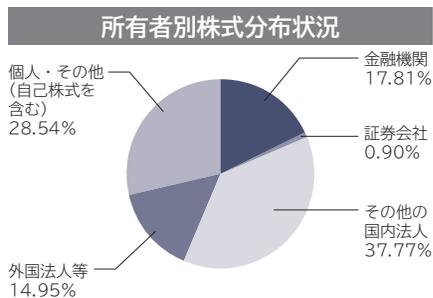
当社の主要な借入先及び借入額

借入先	借入額
株式会社みずほ銀行	31,000百万円
株式会社三菱UFJ銀行	21,000百万円
株式会社三井住友銀行	8,000百万円
シンジケートローン	80,000百万円

- (注) 1. 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 (2024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 389,559,436株
(うち自己株式22,453,823株)
3. 株 主 数 9,846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	19.34
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	35,388,800	9.63
一般社団法人博政会	18,320,000	4.99
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	14,992,800	4.08
株式会社朝日新聞社	11,223,490	3.05
一般社団法人フラタニテ	11,000,000	2.99
日本テレビ放送網株式会社	8,620,000	2.34
博報堂DYホールディングス社員持株会	8,266,317	2.25
第一生命保険株式会社	6,930,500	1.88
株式会社読売新聞東京本社	6,872,400	1.87

- (注) 1. 当社は、自己株式22,453,823株を保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。
2. 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 35,786	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 (2024年3月31日現在)

地 位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況
取締役会長	戸田 裕一	株式会社博報堂 取締役会長 公益財団法人博報堂教育財団 理事長
代表取締役社長	水島 正幸	CCO(Chief Compliance Officer) 株式会社博報堂 代表取締役社長 株式会社博報堂DYメディアパートナーズ 取締役
取締役副社長	矢嶋 弘毅	デジタル事業推進ユニット長 株式会社博報堂 取締役 株式会社博報堂DYメディアパートナーズ 代表取締役社長
代表取締役専務執行役員	西岡 正紀	CFO(Chief Financial 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メディアパートナーズ 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
取締役専務執行役員	江花 昭彦	グループ戦略統括担当 株式会社博報堂 取締役専務執行役員 株式会社博報堂DYメディアパートナーズ 取締役専務執行役員
取締役常務執行役員	安藤 元博	CTO(Chief Technology Officer) テクノロジー統括担当 株式会社博報堂 取締役常務執行役員 株式会社博報堂DYメディアパートナーズ 取締役常務執行役員 デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム株式会社 取締役 株式会社アイレップ 取締役 株式会社博報堂テクノロジーズ 取締役
取締役	松田 昇	弁護士 株式会社読売巨人軍 社外取締役
取締役	服部 暢達	株式会社ファーストリテイリング 社外取締役 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
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
常勤監査役	西村 治	株式会社読売広告社 監査役
常勤監査役	今泉 智幸	株式会社大広 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 株式会社博報堂プロダクツ 監査役

地 位	氏 名	担 当 及 び 重 要 な 兼 職 の 状 況
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) 株式会社アイネス 社外取締役(監査等委員)
監 査 役	菊 地 伸	弁護士 株式会社NTTドコモ 社外取締役 株式会社民間資金等活用事業推進機構 社外監査役
監 査 役	矢 吹 公 敏	弁護士 一般社団法人JP-MIRAIサービス 代表理事 東京都弁護士国民健康保険組合 理事長

- (注) 1. 取締役松田昇、服部暢達、山下徹及び有松育子の各氏は、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. 取締役松田昇、服部暢達、山下徹及び有松育子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. 当事業年度中の監査役の変動は、次の通りであります。
- (1) 2023年6月29日付で、監査役山口勝之氏は任期満了により、退任いたしました。
- (2) 2023年6月29日付で、矢吹公敏氏が監査役に新たに就任いたしました。
6. 2024年4月1日付で、取締役の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 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 取締役 株式会社博報堂DYメディアパートナーズ 代表取締役社長
代表取締役専務執行役員	西 岡 正 紀	CFO(Chief Financial Officer) マネジメント統括担当 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
取締役専務執行役員	江 花 昭 彦	グループ戦略統括担当
取締役常務執行役員	安 藤 元 博	CTO(Chief Technology Officer) テクノロジー統括担当 株式会社博報堂 取締役 株式会社博報堂DYメディアパートナーズ 取締役常務執行役員 株式会社博報堂テクノロジーズ 代表取締役CEO

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)	10名 (4名)	283百万円 (52百万円)	30百万円 (—)	55百万円 (—)	368百万円 (52百万円)
監 査 役 (うち社外監査役)	6名 (4名)	81百万円 (36百万円)	— (—)	— (—)	81百万円 (36百万円)

- (注) 1. 「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おりません。
2. 「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)5名に対して、譲渡制限付株式報酬として当事業年度に交付した株式に関し、交付株式数に、対象取締役が譲渡制限期間中継続して所定の地位を維持した場合の譲渡制限解除割合及び当該株式の1株当たりの払込金額を乗じた額であります。

(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、業種およ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(2022年3月期~2024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	50,084百万円
そ の 他 の 指 標	連結経常利益	37,815百万円
	連結税金等調整前当期純利益	51,334百万円

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 水島正幸	2023年6月29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		2024年5月13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		2023年7月19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（2024年3月31日現在）

区 分	氏 名	兼 職 先	兼職の内容	関 係
取締役	松 田 昇	株 式 会 社 読 売 巨 人 軍	社外取締役	—
取締役	服 部 暢 達	株式会社ファーストリテイリング	社外取締役	—
		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	—
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	—
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)	—
		株 式 会 社 ア イ ネ ス	社外取締役(監査等委員)	—
監査役	菊 地 伸	株 式 会 社 N T T ド コ モ	社外取締役	—
		株式会社民間資金等活用事業推進機構	社外監査役	—
監査役	矢 吹 公 敏	一般社団法人JP-MIRAIサービス 東京都弁護士国民健康保険組合	代 表 理 事 理 事 長	— —

(2) 社外役員の子な活動状況

区 分	氏 名	主 な 活 動 状 況
取締役	松 田 昇	当事業年度開催の取締役会22回の全てに出席し、主に弁護士としての専門的見地から法令遵守に向けた体制の構築やその維持向上についての助言を行っております。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および指名委員会の委員長を務め、当事業年度開催の委員会の全て（計4回）に出席することなどにより、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。
取締役	服 部 暢 達	当事業年度開催の取締役会22回の全てに出席し、主に企業戦略及び財務・会計に関する専門的見地から経営戦略やM & Aへの助言を行っております。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および指名委員会の委員長を務め、当事業年度開催の委員会の全て（計4回）に出席することなどにより、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	当事業年度開催の取締役会22回の全てに出席し、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助言を行っております。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および指名委員会の委員長を務め、当事業年度開催の委員会の全て（計4回）に出席することなどにより、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	当事業年度開催の取締役会22回の全てに出席し、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助言を行っております。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および指名委員会の委員長を務め、当事業年度開催の委員会の全て（計4回）に出席することなどにより、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。
監査役	友 田 和 彦	当事業年度開催の取締役会22回の全て及び監査役会26回の全てに出席し、主に公認会計士としての専門的見地から適宜発言を行っております。
監査役	菊 地 伸	当事業年度開催の取締役会22回の全て及び監査役会26回の全てに出席し、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を行っております。
監査役	矢 吹 公 敏	当事業年度開催の取締役会15回のうち12回及び監査役会18回のうち16回に出席し、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を行っております。

- (注) 1. 監査役矢吹公敏氏については、2023年6月29日の監査役就任後に開催された取締役会および監査役会のみを対象としております。
2. 事業報告内「I. 企業集団の現況」のうち「4. 対処すべき課題」に記載しております、当社連結子会社における各事案の発生を受け、社外役員の名氏は、取締役会において、調査結果及び再発防止策等についての報告を受け、当社グループのコンプライアンス体制の再整備及び再発防止に向けた活動状況等に関して審議をしております。以上の活動を通じ、社外役員の名氏は、その職責を果たしております。

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 (2024年3月31日現在)

(単位：百万円)

資 産 の 部	
科 目	金 額
(流 動 資 産)	(690,388)
現金及び預金	184,527
受取手形及び売掛金	402,158
有価証券	11,506
棚卸資産	41,250
短期貸付金	506
その他	51,179
貸倒引当金	△740
(固 定 資 産)	(344,625)
有形固定資産	60,968
建物及び構築物	43,577
(減価償却累計額)	△19,963
土地	9,605
その他	54,896
(減価償却累計額)	△27,148
無形固定資産	104,482
ソフトウェア	22,939
のれん	65,075
その他	16,468
投資その他の資産	179,175
投資有価証券	138,836
長期貸付金	566
退職給付に係る資産	8,666
繰延税金資産	1,568
その他	31,267
貸倒引当金	△1,729
資産合計	1,035,014

負 債 の 部	
科 目	金 額
(流 動 負 債)	(438,894)
支払手形及び買掛金	265,557
短期借入金	15,343
1年内返済予定の長期借入金	1,174
未払費用	25,617
未払法人税等	12,146
賞与引当金	31,815
役員賞与引当金	975
その他	86,263
(固 定 負 債)	(186,919)
長期借入金	134,634
繰延税金負債	4,200
役員退職慰労引当金	513
退職給付に係る負債	15,494
その他	32,076
負債合計	625,813
純 資 産 の 部	
(株 主 資 本)	(337,730)
資本金	10,790
利益剰余金	347,977
自己株式	△21,038
(その他の包括利益累計額)	(47,220)
その他有価証券評価差額金	34,612
繰延ヘッジ損益	730
為替換算調整勘定	15,135
退職給付に係る調整累計額	△3,258
(新 株 予 約 権)	(211)
新株予約権	211
(非 支 配 株 主 持 分)	(24,037)
非支配株主持分	24,037
純資産合計	409,200
負債及び純資産合計	1,035,014

連結損益計算書 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
収益		946,776
売上原価		552,601
売上総利益		394,174
販売費及び一般管理費		359,886
営業利益		34,288
営業外収益		
受取利息	486	
受取配当金	2,277	
為替差益	1,358	
条件付取得対価に係る公正価値変動額	3,379	
その他	1,762	9,264
営業外費用		
支払利息	1,139	
持分法による投資損失	2,070	
投資事業組合運用損	652	
その他	1,875	5,737
経常利益		37,815
特別利益		
投資有価証券売却益	25,261	
関係会社株式売却益	21	
その他	297	25,579
特別損失		
特別退職金	4,242	
固定資産除却損	641	
減損損失	1,468	
投資有価証券評価損	4,205	
その他	1,502	12,060
税金等調整前当期純利益		51,334
法人税、住民税及び事業税	23,762	
法人税等調整額	779	24,542
当期純利益		26,792
非支配株主に帰属する当期純利益		1,869
親会社株主に帰属する当期純利益		24,923

計算書類

貸借対照表 (2024年3月31日現在)

(単位：百万円)

資 産 の 部	
科 目	金 額
(流 動 資 産)	(92,430)
現金及び預金	389
営業未収入金	4,139
関係会社短期貸付金	83,213
未収還付法人税等	761
前払費用	1,440
立替金	1,779
その他	705
(固 定 資 産)	(446,999)
有形固定資産	2,430
建物及び構築物	2,377
(減価償却累計額)	△820
車両運搬具	12
(減価償却累計額)	△12
工具、器具及び備品	978
(減価償却累計額)	△383
リース資産	1,038
(減価償却累計額)	△760
無形固定資産	12,132
ソフトウェア	12,132
投資その他の資産	432,437
投資有価証券	8,826
関係会社株式	409,936
関係会社出資金	9,141
関係会社長期貸付金	2,000
敷金及び保証金	2,532
資産合計	539,430

負 債 の 部	
科 目	金 額
(流 動 負 債)	(96,903)
グループファイナンス預り金	77,662
短期借入金	10,000
未払金	1,549
未払費用	4,771
未払法人税等	2,129
リース債務	116
預り金	57
役員賞与引当金	63
その他	552
(固 定 負 債)	(132,089)
長期借入金	130,000
リース債務	165
繰延税金負債	1,695
その他	227
負債合計	228,993
純 資 産 の 部	
(株 主 資 本)	(303,605)
資本金	10,790
資本剰余金	154,574
資本準備金	154,329
その他資本剰余金	245
利益剰余金	159,278
その他利益剰余金	159,278
繰越利益剰余金	159,278
自己株式	△21,038
(評 価 ・ 換 算 差 額 等)	(6,831)
その他有価証券評価差額金	6,831
純資産合計	310,436
負債及び純資産合計	539,430

損益計算書 (2023年4月1日から2024年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
営業収益		
受取配当金	26,329	
受取手数料	27,635	53,965
一般管理費		30,549
営業利益		23,415
営業外収益		
受取利息	806	
受取配当金	208	
投資事業組合運用益	565	
為替差益	1,533	
その他	29	3,143
営業外費用		
支払利息	418	
支払手数料	342	760
経常利益		25,799
特別利益		
投資有価証券売却益	23,942	23,942
特別損失		
固定資産除却損	1	
投資有価証券評価損	183	
関係会社株式評価損	2,047	
その他	221	2,454
税引前当期純利益		47,287
法人税、住民税及び事業税	6,383	
法人税等調整額	△489	5,894
当期純利益		41,392

(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。

(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。

(ご参考)

2024 年本総会終結後の業務執行体制

※は取締役候補者です。

役 位	氏 名	担 当 領 域
※会長	戸 田 裕 一	
※社長	水 島 正 幸	CCO(Chief Compliance Officer)
※副社長	矢 嶋 弘 毅	メディア・コンテンツ領域担当
※専務執行役員	西 岡 正 紀	CFO(Chief Financial Officer) マネジメント統括担当
※専務執行役員	江 花 昭 彦	グループ戦略統括担当
専務執行役員	マイケル・パーキン	kyu CEO
※常務執行役員	安 藤 元 博	CTO(Chief Technology Officer) テクノロジー統括担当
常務執行役員	多 田 英 孝	CHO(Chief Health Officer) CRO(Chief Risk Officer) 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)
常務執行役員	徳 久 昭 彦	グループ戦略統括担当補佐(戦略投資推進室担当)
常務執行役員	禿 河 毅	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)
執行役員	菊 地 英 之	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Hakuhodo DY ONE代表取締役会長
執行役員	小 坂 洋 人	株式会社Hakuhodo DY ONE代表取締役社長
執行役員	米 谷 修	株式会社博報堂テクノロジーズ代表取締役社長COO
執行役員	荒 波 修	ソウルドアウト株式会社代表取締役社長CEO 兼 CCO
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)
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	グループ経理財務室長
執行役員	西 山 泰 央	グループ戦略統括担当補佐
執行役員	ジェイムス ブルース	経営企画室長 兼 戦略投資推進室長
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)
執行役員	中 尾 文 美	kyu インターナショナル担当
執行役員	森 正 弥	CAIO テクノロジー統括担当補佐(Human-Centered AI Institute担当)

(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。
- 公平性並びに対話を通じてグローバル水準の企業価値向上に資するため、合理的な範囲において英語での情報開示に努めます。
- 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。

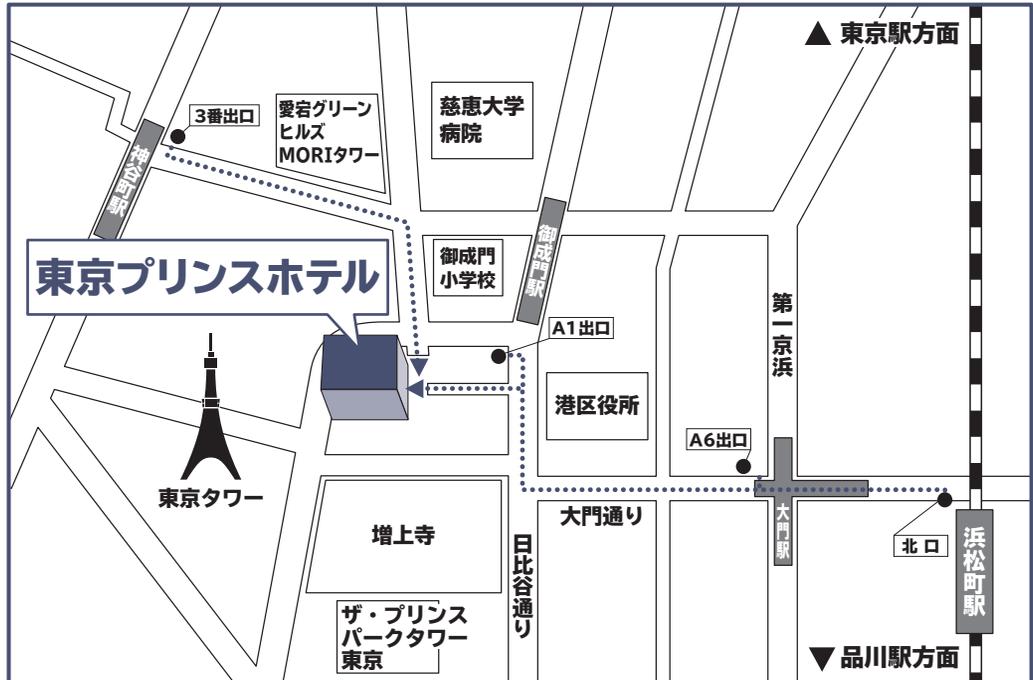
以上

第21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