

(証券コード：2433)
2020年6月11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17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17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。

近時、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、政府や都道府県知事より、感染防止対策の励行等が要請される事態に至っております。このような状況を受け、慎重に検討いたしました結果、本株主総会につきましては、適切な対策を実施させていただいた上で、開催させていただくことといたしました。

株主の皆様におかれましては、以上の状況にも鑑み、感染拡大防止の観点から、ご自身の健康状態にかかわらず、本株主総会につきましては当日のご来場を慎重にご検討いただき、可能な限り、インターネットまたは書面等による事前の議決権行使をお願い申し上げます。

お手数ながら後記の「株主総会参考書類」をご検討のうえ、2020年6月25日(木曜日)午後5時30分までに議決権を行使していただきますようお願い申し上げます。

敬 具

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告書

記

1. 日 時 2020年6月26日（金曜日） 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。)

※本年は、感染拡大防止のため、座席の間隔を拡げることから、ご用意できる席数が例年より大幅に減少いたします。そのため、当日ご来場いただいても入場をお断りする場合がございます。予めご了承のほど、よろしくお願い申し上げます。

※また、本年は、お土産の配布及び株主様のお控室のご用意を取り止めさせていただきます。何卒ご理解いただきますようお願い申し上げます。

3. 目的事項

報告事項

第17期（2019年4月1日から2020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12名選任の件
第3号議案 監査役1名選任の件
-

4. 議決権行使に際してご了承いただく事項

- (1) 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。
- (2) 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。
- (3) 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

◎本招集ご通知に添付すべき書類のうち、以下のものにつきましては、法令及び当社定款第15条の規定に基づき、インターネット上の当社ウェブサイト (<https://www.hakuhodody-holdings.co.jp/ir/stock/meeting/>) に掲載しております。

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」

なお、監査役が監査した事業報告、会計監査人及び監査役が監査した連結計算書類及び計算書類は、本招集ご通知添付書類に記載の各書類（ご参考）を除く）の他、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載している事項となります。

◎株主総会参考書類並びに事業報告、計算書類及び連結計算書類に修正が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイト (<https://www.hakuhodody-holdings.co.jp/ir/stock/meeting/>) に掲載させていただきます。

株主様へのお願い

- ・株主総会当日までの感染拡大の状況や政府等の発表内容等により前記対応を更新する場合がございます。インターネット上の当社ウェブサイト (<https://www.hakuhodody-holdings.co.jp/ir/stock/meeting/>) より、発信情報をご確認くださいよう、併せてお願い申し上げます。
- ・議決権行使書による議決権行使は、ご返送いただく過程や集計作業に伴い感染リスクが生じます。そこで、事前に議決権を行使していただくに際しては、できるだけ、インターネット等により議決権行使をいただきたくお願い申し上げます。
- ・会場受付付近で、株主様のためのアルコール消毒液を配備いたします。ご来場の株主様は、マスクの持参・着用をお願い申し上げます。マスクを持参・着用しない株主様は入場をお断りさせていただきます場合がございます。
- ・会場入口付近で検温をさせていただき、発熱があると認められる方、体調不良と思われる方、海外から帰国されてから 14 日間が経過していない方は、入場をお断りさせていただきます場合がございます。なお、海外から帰国されてから 14 日間が経過していない株主様は、受付でお申し出いただきますようお願いいたします。
- ・本総会の運営スタッフは、検温を含め、体調を確認のうえマスク着用で対応をさせていただきます。
- ・本総会においては、新型コロナウイルス感染拡大防止のため開催時間を短縮する観点から、会場における報告事項（監査報告を含みます）及び議案の詳細な説明は省略させていただきます。株主様におかれましては、事前に招集通知にお目通りいただけますようお願い申し上げます。
- ・当社役員につきましては、感染拡大リスクの低減及び会社の事業継続の観点から、一部の役員のみのお出席やオンラインによる出席とさせていただきます可能性がございます。
- ・また、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ので、ご来場される場合には、軽装にてお越しくいただけますようお願い申し上げます。

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

当社指定の議決権行使ウェブサイト<https://soukai.mizuho-tb.co.jp/>にアクセスいただき、同封の議決権行使書用紙の右下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に対する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。

行使期限 2020年6月25日(木曜日)午後5時30分までに入力

インターネットによる
議決権行使に関する
お問い合わせ先

みずほ信託銀行 証券代行部 インターネットヘルプダイヤル
電話 **0120-768-524** (フリーダイヤル)
受付時間 **9:00～21:00** 土・日・祝休日を除く



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 2020年6月25日(木曜日)午後5時30分までに到着



株主総会へのご出席

やむを得ず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 2020年6月26日(金曜日)午前10時

株主総会参考書類

議案及び参考事項

第1号議案 剰余金の処分の件

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

この方針に基づいて、当期末の1株当たりの配当金は、当期の業績及び今後の事業環境等を総合的に勘案し、1株につき15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15円と合わせて1株につき30円となり、前期に比べ1株につき2円の増配となります。

- (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15円 総額 5,598,618,210円
- (3) 剰余金の配当が効力を生じる日
2020年6月29日

第2号議案 取締役12名選任の件

本総会終結の時をもちまして、取締役全員（13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12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
1	とだ 戸田	ひろかず 裕一	再任 代表取締役会長
2	みずしま 水島	まさゆき 正幸	再任 代表取締役社長
3	やしま 矢嶋	ひろたけ 弘毅	再任 取締役副社長 社長補佐(グループ・デジタル・トランスフォー メーション推進担当)
4	まつざき 松崎	みつまさ 光正	再任 取締役専務執行役員 グループ戦略統括担当
5	いまいずみ 今泉	ともゆき 智幸	再任 取締役専務執行役員 人事・コーポレート統括担当
6	なかたに 中谷	よしたか 吉孝	再任 取締役常務執行役員 テクノロジー統括担当
7	にしおか 西岡	まさのり 正紀	再任 取締役常務執行役員 ファイナンス統括担当
8	おちあい 落合	ひろし 寛司	再任 取締役
9	ふじぬま 藤沼	だいすけ 大輔	再任 取締役
10	まつだ 松田	のぼる 昇	社外 独立 再任 取締役
11	はっとり 服部	のぶみち 暢達	社外 独立 再任 取締役
12	やました 山下	とおる 徹	社外 独立 再任 取締役

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告書

候補者番号

1

とだ ひろかず
戸田 裕一

1948年11月12日生

所有する当社の株式数
216,560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	株式会社博報堂入社	2009年 4月	当社代表取締役社長 グループ
2001年 2月	同社取締役		戦略統括担当、イノベーション
2002年 6月	同社取締役常務執行役員		推進室担当
2003年10月	当社常務取締役	2010年 4月	当社代表取締役社長
2005年 6月	当社専務取締役	2010年 6月	株式会社博報堂代表取締役社長
	株式会社読売広告社取締役	2017年 4月	同社取締役会長（現任）
2006年 6月	当社代表取締役社長 統括担当 （経営企画局担当）	2019年 6月	当社代表取締役会長（現任） 公益財団法人博報堂教育財団理事長 （現任）
2007年 4月	当社代表取締役社長 グループ 戦略統括担当		

〈重要な兼職の状況〉

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

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ており、当社グループにおける企業価値の更なる向上を強力に推進するために適切な人材であると判断したため、同氏を引き続き取締役候補者いたしました。

候補者番号 2	みずしま 水島	まさゆき 正幸	1960年3月8日生	所有する当社の株式数 49,318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	株式会社博報堂入社	2017年 4月	同社代表取締役社長（現任）
2013年 4月	同社執行役員	2017年 6月	当社取締役
2015年 6月	同社取締役執行役員	2019年 6月	当社代表取締役社長（現任）
2016年 4月	同社取締役常務執行役員		

〈重要な兼職の状況〉

株式会社博報堂代表取締役社長

取締役候補者とする理由

水島正幸氏は、営業、経営企画領域における豊富な経験と幅広い見識を有し、2017年4月より中核事業会社である株式会社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いたしました。

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告書

候補者番号 3	やじま ひろたけ 矢嶋 弘毅 1961年3月9日生	所有する当社の株式数 29,253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	株式会社博報堂入社	2016年10月	株式会社博報堂 D Y メディア パートナーズ取締役
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） 株式会社代表取締役社長		D. A. コンソーシアムホールディン グス株式会社代表取締役社長
2002年 2月	同社代表取締役社長執行役員		D A C 株式会社代表取締役会長 C E O
2011年 6月	株式会社博報堂 D Y メディア パートナーズ取締役 D A C 株式会社代表取締役社長 執行役員	2017年 6月	当社取締役 株式会社博報堂 D Y メディア パートナーズ代表取締役社長（現任）
2014年 4月	株式会社博報堂 D Y メディア パートナーズ取締役 D A C 株式会社代表取締役社長 執行役員 C E O	2018年10月	当社取締役
2016年 6月	株式会社博報堂 D Y メディア パートナーズ取締役 D A C 株式会社代表取締役会長 執行役員 C E O	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（現任）

〈重要な兼職の状況〉

株式会社博報堂 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・コンソーシアム株式会社の代表取締役社長を務め、中核事業会社である株式会社博報堂 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。当社のグループ・デジタル・トランスフォーメーション及びグループ経営の推進と中核事業会社とのより緊密な連携を図るために適切な人材であると判断したため、同氏を引き続き取締役候補者といたしました。

候補者番号 4	まつぎき 松崎	みつまさ 光正 1954年6月11日生	所有する当社の株式数 72,835株	再任
略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況				

1977年 4月	株式会社博報堂入社	2011年 6月	当社常務取締役 グループ戦略統括担当
2006年 4月	同社執行役員		株式会社博報堂取締役常務執行役員
2008年 6月	当社取締役 グループ戦略統括担当補佐、経営企画局長	2014年 4月	当社取締役専務執行役員 グループ戦略統括担当（現任）
	株式会社博報堂D Yメディアパートナーズ取締役（現任）		株式会社博報堂取締役専務執行役員
2009年 2月	当社取締役 グループ戦略統括担当補佐、経営企画局長	2016年 4月	株式会社博報堂取締役
	デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム（以下D A C）	2017年 4月	同社取締役専務執行役員
	株式会社社外取締役	2018年 4月	同社取締役（現任）
2010年 4月	当社取締役 グループ戦略統括担当		
	株式会社博報堂常務執行役員		
	D A C株式会社社外取締役		
2010年 6月	当社常務取締役 グループ戦略統括担当		
	株式会社博報堂取締役常務執行役員		
	D A C株式会社社外取締役		

〈重要な兼職の状況〉

株式会社博報堂取締役

株式会社博報堂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

松崎光正氏は、当社グループ内で営業、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、2008年6月より当社の取締役を務めており、当社グループにおける経営戦略の策定・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といたしました。

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告書

候補者番号 5	いまいずみ 今泉	ともゆき 智幸 1957年8月25日生	所有する当社の株式数 48,037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	株式会社博報堂入社	2015年 6月	当社取締役常務執行役員 マネジメント統括担当補佐（グループ人事戦略局担当）
2006年 2月	デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム（以下DAC） 株式会社社外監査役		株式会社博報堂取締役常務執行役員
2010年 4月	株式会社博報堂DYメディア パートナーズ執行役員 DAC株式会社社外監査役		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
2011年 6月	株式会社博報堂DYメディア パートナーズ取締役執行役員 DAC株式会社社外監査役	2018年 4月	当社取締役専務執行役員 マネジメント統括担当上席補佐（グループ人事戦略局担当）
2012年 6月	株式会社博報堂DYメディア パートナーズ取締役執行役員 DAC株式会社社外取締役		株式会社博報堂取締役専務執行役員（現任）
2014年 4月	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 DAC株式会社社外取締役		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（現任）
2015年 4月	当社常務執行役員 マネジメント統括担当補佐（グループ人事戦略局担当） 株式会社博報堂常務執行役員 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 DAC株式会社社外取締役	2019年 4月	当社取締役専務執行役員 人事・コーポレート統括担当（現任）

〈重要な兼職の状況〉

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

取締役候補者とする理由

今泉智幸氏は、当社グループ内で人事、経営企画などの経営管理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、2015年6月より当社の取締役を務めており、当社グループにおける人事戦略等の経営管理の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といたしました。

候補者番号 6	なかに よしたか 中谷 吉孝 1958年3月9日生	所有する当社の株式数 44,000株	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	株式会社博報堂入社	2015年 4月	当社取締役常務執行役員 グループ戦略統括担当補佐 (マーケティング・テクノロジー・センター、グループ情報システム局担当)、マーケティング・テクノロジー・センター室長
2010年 4月	当社マーケティング・テクノロジー・センター室長		
2013年 4月	当社グループ戦略統括担当補佐 (マーケティング・テクノロジー・センター、グループ情報システム局担当)、マーケティング・テクノロジー・センター室長	2016年 4月	株式会社博報堂常務執行役員 当社取締役常務執行役員 グループ戦略統括担当補佐 (マーケティング・テクノロジー・センター、グループ情報システム局担当) 株式会社博報堂常務執行役員
2013年 6月	当社取締役 グループ戦略統括担当補佐 (マーケティング・テクノロジー・センター、グループ情報システム局担当)、マーケティング・テクノロジー・センター室長	2017年 6月	株式会社博報堂常務執行役員 当社取締役常務執行役員 グループ戦略統括担当補佐 (マーケティング・テクノロジー・センター、グループ情報システム局担当) 株式会社博報堂取締役常務執行役員 (現任)
2014年 4月	当社取締役執行役員 グループ戦略統括担当補佐 (マーケティング・テクノロジー・センター、グループ情報システム局担当)、マーケティング・テクノロジー・センター室長	2019年 4月	当社取締役常務執行役員 テクノロジー統括担当 (現任)
	株式会社博報堂執行役員		

〈重要な兼職の状況〉

株式会社博報堂取締役常務執行役員

取締役候補者とする理由

中谷吉孝氏は、当社グループ内で研究開発、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、2013年6月より当社の取締役を務めており、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といたしました。

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告書

候補者番号 7	にしおか 西岡	まさのり 正紀 1957年11月16日生	所有する当社の株式数 43,340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	株式会社博報堂入社	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 (グループ経理財務局、グループ広報・IR室 (IR)、GMS推進室担当)、GMS推進室長
2010年 4月	当社グループ経理財務局長		株式会社博報堂取締役執行役員 株式会社読売広告社取締役 DAC株式会社監査役
2012年 6月	当社グループ経理財務局長 デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム (以下DAC) 株式会社社外監査役	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 (グループ経理財務局、グループ広報・IR室 (IR)、GMS推進室担当)、GMS推進室長
2013年 4月	当社マネジメント統括担当補佐 (グループ経理財務局、グループ広報・IR室 (IR)、グループマネジメントサービス (以下GMS) 推進室担当)、GMS推進室長 DAC株式会社社外監査役		株式会社博報堂取締役執行役員 株式会社読売広告社取締役 DAC株式会社社外監査役
2013年 6月	当社取締役 マネジメント統括担当補佐 (グループ経理財務局、グループ広報・IR室 (IR)、GMS推進室担当)、GMS推進室長	2018年 6月	当社執行役員 マネジメント統括担当補佐 (グループ経理財務局、グループ広報・IR室 (IR)、GMS推進室担当)、GMS推進室長
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 (グループ経理財務局、グループ広報・IR室 (IR)、GMS推進室担当)、GMS推進室長 株式会社読売広告社取締役 DAC株式会社社外監査役		株式会社読売広告社取締役 D、A、コンソーシアムホールディングス株式会社監査役
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 (グループ経理財務局、グループ広報・IR室 (IR)、GMS推進室担当)、GMS推進室長 株式会社博報堂執行役員 株式会社読売広告社取締役 DAC株式会社社外監査役	2019年 4月	当社常務執行役員 ファイナンス統括担当 株式会社博報堂取締役常務執行役員 CFO (現任) 株式会社読売広告社取締役
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 (グループ経理財務局、グループ広報・IR室 (IR)、GMS推進室担当)、GMS推進室長 株式会社博報堂執行役員 株式会社読売広告社取締役 DAC株式会社社外監査役	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 (現任)

〈重要な兼職の状況〉

株式会社博報堂取締役常務執行役員 CFO

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、当社グループにおける経理財務等の経営管理の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 8	おちあい ひろし 落合 寛司 1950年11月18日生	所有する当社の株式数 51,900株	再任
-------------------	---------------------------------------	------------------------------	-----------

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1975年 4月	株式会社博報堂入社	2011年 4月	同社取締役専務執行役員
2003年 6月	同社執行役員	2014年 3月	株式会社大広代表取締役社長（現任）
2007年 6月	同社取締役執行役員	2014年 6月	当社取締役（現任）
2010年 4月	同社取締役常務執行役員		

〈重要な兼職の状況〉

株式会社大広代表取締役社長

取締役候補者とする理由

落合寛司氏は、営業、経営管理領域における豊富な経験と幅広い見識を有し、中核事業会社である株式会社大広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。当社のグループ経営の推進と中核事業会社とのより緊密な連携を図るために適切な人材であると判断したため、同氏を引き続き取締役候補者としていたしました。

候補者番号 9	ふじぬま だいすけ 藤沼 大輔 1953年1月9日生	所有する当社の株式数 35,000株	再任
-------------------	--------------------------------------	------------------------------	-----------

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1984年 3月	株式会社博報堂入社	2015年 4月	同社取締役専務執行役員
2010年 4月	株式会社読売広告社執行役員	2016年 4月	同社代表取締役社長（現任）
2010年 6月	同社取締役執行役員	2016年 6月	当社取締役（現任）
2012年 4月	同社取締役常務執行役員		

〈重要な兼職の状況〉

株式会社読売広告社代表取締役社長

取締役候補者とする理由

藤沼大輔氏は、営業領域における豊富な経験と幅広い見識を有し、中核事業会社である株式会社読売広告社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。当社のグループ経営の推進と中核事業会社とのより緊密な連携を図るために適切な人材であると判断したため、同氏を引き続き取締役候補者としていたしました。

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告書

候補者番号 10	まつだ 松田	のぼる 昇 1933年12月13日生	所有する当社の株式数 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

1963年 4月	東京地方検察庁検事	2005年 1月	株式会社博報堂社外監査役
1981年 1月	法務省刑事局青少年課長	2006年 6月	日本無線株式会社社外取締役
1985年 8月	東京高等検察庁特別公判部長	2007年 4月	三菱UFJニコス株式会社社外 取締役（現任）
1987年 8月	東京地方検察庁特別捜査部長	2007年 6月	株式会社読売新聞大阪本社社外 監査役
1989年 9月	最高検察庁検事	2012年 6月	日清紡ホールディングス株式会社 社外取締役
1991年12月	水戸地方検察庁検事正	2015年 6月	当社社外取締役（現任）
1993年 7月	法務省矯正局長	2016年 3月	株式会社読売巨人軍社外取締役 （現任）
1995年 7月	最高検察庁刑事部長		
1996年 6月	預金保険機構理事		
2004年 6月	同機構顧問		
2004年 9月	弁護士登録		

〈重要な兼職の状況〉

弁護士

三菱UFJニコス株式会社社外取締役

株式会社読売巨人軍社外取締役

社外取締役候補者とする理由

松田昇氏は、検事及び弁護士等として培われた高度な法律知識と豊富な経験並びに他社での社外役員としての経験等を有しております。当社取締役会において独立かつ中立の立場から主にガバナンス及びコンプライアンス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。

候補者番号 11	はっとり のぶみち 服部 暢達 1957年12月25日生	所有する当社の株式数 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	日産自動車株式会社入社	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・サックス証券株式会社東京支店	2015年 3月	フロンティア・マネジメント株式会社社外監査役(現任)
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式会社社外取締役		
2005年 7月	当社顧問		
2005年11月	株式会社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〉

株式会社ファーストリテイリング社外取締役
 フロンティア・マネジメント株式会社社外監査役
 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

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。

招集ご通知
株主総会参考書類
事業報告
連結計算書類
計算書類
監査報告書

候補者番号 12	やました 山下	とおる 徹 1947年10月9日生	所有する当社の株式数 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
1999年 6月	株式会社 エヌ・ティ・ティ・データ取締役	(現任)	
2003年 6月	同社常務取締役	2018年 6月	株式会社 エヌ・ティ・ティ・データシニアアドバイザー (現任)
2005年 6月	同社代表取締役副社長執行役員		当社社外取締役 (現任)
2007年 6月	同社代表取締役社長	2019年 4月	学校法人田園調布雙葉学園理事長 (現任)
2012年 6月	同社取締役相談役	2019年 7月	三井不動産株式会社 ICT 戦略アドバイザー (現任)
2013年 4月	内閣府公益認定等委員会委員長		
2013年 6月	三井不動産株式会社社外取締役		
2014年 6月	株式会社 エヌ・ティ・ティ・データ相談役		
	エーザイ株式会社社外取締役		

〈重要な兼職の状況〉

住友生命保険相互会社社外取締役
三井不動産株式会社 ICT 戦略アドバイザー
学校法人田園調布雙葉学園理事長

社外取締役候補者とする理由

山下徹氏は、グローバルに IT サービスの提供を展開する株式会社エヌ・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するなど、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、同氏を引き続き社外取締役候補者いたしました。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)山下徹氏は、2020年6月18日付で、株式会社エヌ・ティ・ティ・データのシニアアドバイザーを退任される予定であります。

- (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) 松田昇、服部暢達及び山下徹の各氏は、社外取締役候補者であります。
(2) 松田昇及び服部暢達の両氏の社外取締役としての在任期間は、それぞれ本総会終結の時をもって5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2年となります。
(3) 当社は、松田昇、服部暢達及び山下徹の各氏を、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、松田昇、服部暢達及び山下徹の各氏が当社の取締役に選任され就任した場合、各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、松田昇、服部暢達及び山下徹の各氏の間で、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、松田昇、服部暢達及び山下徹の各氏が当社の取締役に選任され就任した場合、当社は各氏の間で当該契約を継続する予定であります。

第3号議案 監査役1名選任の件

本總會終結の時をもちまして、監査役の太田建司氏は任期満了により退任されますので、新たに監査役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 かずひこ 友田 和彦 1956年4月30日生	所有する当社の株式数 0株	社外 独立 新任
--------------------------------------	-------------------------	-------------

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	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
1982年 9月	公認会計士登録	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
1997年 7月	青山監査法人代表社員	2019年 7月	友田公認会計士事務所開設
2006年 9月	あらた監査法人（現PwCあらた 有限責任監査法人）代表社員		

〈重要な兼職の状況〉

なし

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、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)友田和彦氏は、2020年6月に、株式会社アイネスの社外監査役、パーソルホールディングス株式会社の監査等委員である取締役及び株式会社大広の監査役にそれぞれ就任される予定であります。

- (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) 当社は、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、同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う予定であります。
 3. 当社は、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、会社法第423条第1項の規定に基づく損害賠償責任を限定する契約を締結する予定であります。当該契約に基づく責任の限度額は、法令が規定する額といたします。

以上

(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

(2019年4月1日から2020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

当期の日本経済は、改元効果や消費増税前の駆け込み需要の押し上げもあり、上期は底堅い動きとなりました。しかし、10月以降は駆け込み需要の反動減や台風の影響を受けて弱含みの展開となり、年度末にかけて新型コロナウイルスの感染が全世界に拡大したことで、景気は急速に悪化しました。国内広告市場（注1）は、期初から低調な動きが継続していましたが、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う外出自粛やサプライチェーンの乱れにより、企業のマーケティング活動に急ブレーキがかかり、市場環境は一層厳しさを増しております。

このような環境下、当社グループは、当期を初年度とする中期経営計画に則り、積極的な事業展開を行ってまいりました。この結果、売上高は1兆4,662億49百万円と前期比1.5%の増収となりました。

当期の売上高を種目別に見ますと、4マスメディアでは、全種目で前期を下回った一方で、インターネットメディアが引き続き堅調に推移したほか、クリエイティブ、アウトドアメディア等も対前年で増加し、4マスメディア以外合計で前期を上回る結果となりました。

また、売上高を得意先業種別に見ますと、主な増加業種としましては「官公庁・団体」「情報・通信」「エネルギー・素材・機械」、また、主な減少業種としましては「飲料・嗜好品」「ゲーム・スポーツ・趣味用品」「不動産・住宅設備」となっております。（注2）

売上総利益に関しては、主力事業は順調に拡大したものの、連結子会社のユナイテッド㈱による㈱メルカリ株式の売却益が大きく減少した影響があり、3,324億99百万円（前期比2.4%増加）と前期より76億90百万円の増加に留まりました。販売費及び一般管理費は、計画に沿って人件費を中心に積極的な費用投下を行った結果、前期比6.9%の増加となり、その結果、営業利益は551億31百万円（同15.6%減少）、経常利益は581億円（同15.4%減少）と、いずれも減益となりました。

これに特別利益246億96百万円及び特別損失79億25百万円を加味した税金等調整前当期純利益は748億71百万円（同12.7%減少）、親会社株主に帰属する当期純利益は448億93百万円（同5.0%減少）となりました。これらは、当期に㈱リクルートホールディングス等の株式を売却したことにより、投資有価証券売却益が133億49百万円増加したものの、前期に退職給付信託返還益を162億32百万円、年金制度の移行に伴う退職給付制度終了益を35億64百万円計上したことの反動減により、いずれも減益となりました。

（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）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
特記すべき事項はありません。
- (2) 設備投資
当期において、情報通信関連投資を中心に、125億37百万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
 - ① 当社は、2019年9月18日付で、株式会社リクルートホールディングスの株式の一部を売却しております。
 - ② 当社は、2020年2月25日付で、当社子会社を通じ、台湾の広告エージェンシー・グループであるGROWWW Media Co., Ltd.株式の公開買付けを開始しました。当該買付けは同年4月24日に完了し、もって、GROWWW Media Co., Ltd.は当社の特定子会社となっております。

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

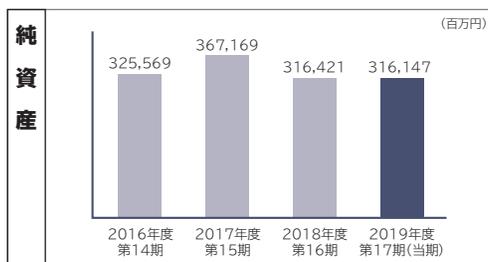
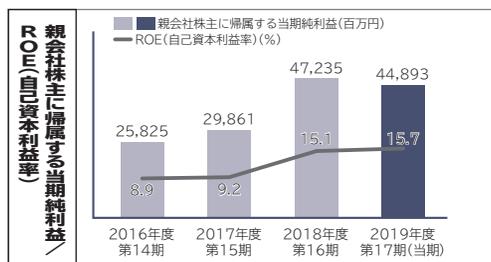
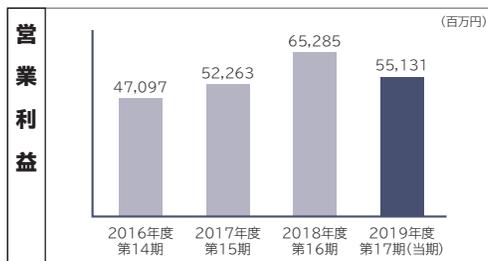
監査報告書

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	2016年度 第14期	2017年度 第15期	2018年度 第16期	2019年度 第17期(当期)
売 上 高 (百万円)	1,254,979	1,334,638	1,444,524	1,466,249
営 業 利 益 (百万円)	47,097	52,263	65,285	55,131
経 常 利 益 (百万円)	45,327	54,439	68,702	58,100
親会社株主に帰属する 当期純利益 (百万円)	25,825	29,861	47,235	44,893
1 株当たり当期純利益 (円)	69.30	80.10	126.64	120.30
総 資 産 (百万円)	720,556	796,216	902,002	859,887
純 資 産 (百万円)	325,569	367,169	316,421	316,147

- (注) 1. 『税効果会計に係る会計基準』の一部改正(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を第16期から適用しており、第15期については、遡及適用後の数値を記載しております。
2. 第17期より、当社の一部の子会社において売上の計上基準に係る会計方針の変更を行っており、第14期、第15期及び第16期については、遡及処理の内容を反映させた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	2016年度 第14期	2017年度 第15期	2018年度 第16期	2019年度 第17期(当期)
営業収益(百万円)	31,011	31,589	33,010	36,862
経常利益(百万円)	18,645	18,219	19,374	21,529
当期純利益(百万円)	18,497	18,348	17,396	31,415
1株当たり当期純利益(円)	49.64	49.22	46.64	84.18
総資産(百万円)	292,796	322,167	459,294	447,183
純資産(百万円)	218,816	237,510	252,382	258,636

(注) 『税効果会計に係る会計基準』の一部改正(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を第16期から適用しており、第15期については、遡及適用後の数値を記載しております。

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においては、「オールデジタル化」による大変革の時代が到来すると考えており、この変革には、大きく以下の3つの動きがあるとみています。

まず、これまでなかったサービスやインフラが整備され、情報のデジタル化が日々の生活に波及し、生活全体がデジタル化する動きです。生活者は、身の回りの様々な場所に出現する、いわゆる「デジタルタッチポイント」を通じて、情報行動、購買行動など世の中のあらゆる動きをリードするようになります。つまり、生活者が中心となる社会がいよいよ本格的に到来する、ということです。

また、ビッグデータ/IoT/AI/ロボットなどのデジタルテクノロジーの進化が起点となって、これまでの市場の垣根が融解し、産業構造の転換が進んでいきます。それに伴い、企業はこれまで以上に、先端テクノロジーの取り込みやビジネスモデルの変革など、ダイナミックなイノベーションの必要性に迫られるようになります。

さらに、オールデジタル化は、企業活動のボーダレス化を加速します。これまで、国内企業は海外での事業拡大を目指し「グローバルシフト」を進めてきました。この動きは今後も継続すると見えますが、それに、オールデジタル化の流れが加わることで、企業活動の「国境という概念を越えた“ボーダレス化”」が、ますます加速していくとみています。

当社グループは、このような環境の変化に対応し、持続的な成長を実現するため、2019年5月に発表した中期経営計画に則り、積極的な事業活動を展開しております。2024年3月期を最終年度とする本中期経営計画では、以下の中期基本戦略に則り、3つの成長基盤を強化し、各種経営課題への対応を積極的に行うことで中期経営目標の達成に取り組んでまいります。

(1) 中期基本戦略

当社グループは、「生活者発想を基軸に、クリエイティビティ、統合力、データ/テクノロジー活用力を融合することで、オールデジタル時代における、企業の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こと。そのことで、生活者、社会全体に新たな価値とインパクトを与え続ける存在になること。」を中期基本戦略としております。

この基本戦略に基づき、以下に掲げる3つの成長基盤を強化することで、未来をデザインし、社会実装を進め、生活者一人ひとりが自分らしく生きいきと生きられる「生活者中心の社会づくり」に貢献していきたいと考えています。

(2) 3つの成長基盤の強化

① 広義デジタル領域でのリーディングポジション確立

オールデジタル時代を見据えると、インターネットメディアのみならず、既存メディア由来のデジタルタッチポイント、新たに生成されるデジタルタッチポイントも含めた広義のデジタル領域に対応できる機能、体制を強化し、同領域でのリーディングポジションを確立することが必須となります。その実現のために、当社グループは「“生活者データ・ドリブン”マーケティングの高度化」、「多様化するデジタルタッチポイントへの対応」、「成長するインターネットメディア領域での体制の拡充」という3つの戦略施策を推進しております。

「“生活者データ・ドリブン”マーケティングの高度化」については、テクノロジー/データ・システム/ソリューションを常時アップデートし続け、統合的かつ効率的な運用を強化することに加え、クリエイティビティとの掛け算により、新たな市場や生活者価値の創造に繋がるような、より高付加価値なソリューションの提供に注力しております。

「多様化するデジタルタッチポイントへの対応」については、従来のオフラインメディアのデジタル化はもとより、AIスピーカーやコネクテッドカー、スマートストアなど、リアル空間に新たに出現する各種デジタルタッチポイントのメディア開発やマーケティングへの活用、ビジネス開発などに積極的に取り組んでおります。そして、それらを横断的に統合管理するための機能の強化、対応体制の整備にも努めてまいります。

「成長するインターネットメディア領域での体制の拡充」については、博報堂／大広／読売広告社など総合広告会社が集合マーケティング・ソリューションの提供の一環として、インターネットメディア領域での機能／体制強化を継続する一方で、高度なデジタルソリューションを提供し、いわゆるインターネット専業広告会社に対抗する「次世代型デジタルエージェンシー」の機能拡充にも注力しております。加えて、総合広告会社、次世代型デジタルエージェンシーの両輪で構成されるフロントラインを支える総合メディア事業会社も、デジタルトランスフォーメーションを進め、オールデジタル時代に適した形へと進化させていきます。

② ポーダレス化する企業活動への対応力強化

国境という概念を越えた企業活動のポーダレス化が、オールデジタル化の流れにより、一層加速していく中、当社グループは「得意先のグローバルシフト」、「専門性／先進性」、「生活者データ・ドリブン」マーケティングの3つの要素を起点に、海外事業の強化を進めております。

これまで、中核事業会社を中心に「国内外一体運営」を掲げ、得意先のグローバルシフトへの対応を進めるとともに、kyuの機能拡充の他、アジアでの専門企業の買収を進めるなど、「専門性と先進性」を起点とした海外事業の強化も推進してきました。これらの取組みは、引き続き、M&Aも含め、積極的なリソースの投下を行い強化していきます。

また、「生活者データ・ドリブン」マーケティングの有効性は、万国共通であると考えており、積極的な投資と外部企業とのアライアンスを強化し、メディアのみならず、CRM／デジタルプロモーション／EC対応など、幅広くデジタルアクティベーション領域の実行体制の整備に、引き続き注力してまいります。

③ 外部連携によるイノベーションの加速

オールデジタル化に伴い、企業は先端テクノロジーの取り込みやビジネスモデルの変革など、ダイナミックなイノベーションの必要性に迫られるようになります。そして、これからの時代のイノベーションには、当社グループの持つ生活者発想、クリエイティビティ、生活者データの活用力のみならず、得意先や媒体社、コンテンツホルダーなど当社グループの取引先の持つ各種リソースや、先進的な外部企業のテクノロジーを統合していくことが重要であると考えています。

多様な外部企業との連携基盤の構築、強化を進めており、提供サービスのイノベーションのみならず、自社のイノベーションも加速していきます。

引き続き、上記の3つの成長基盤強化のために、M&Aのみならず、データやテクノロジー、システムインフラ整備や人材の強化・育成などに資金を投入することで、スピーディーかつ着実な成長を目指してまいります。

(3) 中期経営計画における目標

中期経営目標、および同目標を達成するにあたり注視すべき重点指標は、以下の通りです。

<中期経営目標（2024年3月期）>

連結のれん償却前営業利益（注1）：950億円

<重点指標>

調整後連結売上総利益年平均成長率（注2）：+7%以上

調整後連結のれん償却前営業利益年平均成長率（注3）：+8%以上

調整後連結のれん償却前オペレーティング・マージン（注4）：20%以上

のれん償却前ROE（注5）：15%以上

株主還元：安定/継続的な配当、業績や財務状況に応じた還元

（注1）連結のれん償却前営業利益とは、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こと。投資事業を含む全ての事業を対象とする。

（注2）調整後連結売上総利益年平均成長率とは、投資事業を除いた主力事業における、2019年3月期の実績から2024年3月期までの5年間の年平均成長率のこと。

（注3）調整後連結のれん償却前営業利益年平均成長率とは、投資事業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、2019年3月期の実績から2024年3月期までの5年間の年平均成長率のこと。

（注4）調整後連結のれん償却前オペレーティング・マージン＝調整後連結のれん償却前営業利益÷調整後連結売上総利益

（注5）のれん償却前ROE＝企業買収によって生じるのれんの償却額等（持分法適用会社分を含む）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）

（注6）上述の中期経営計画に関する事項は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

上記に加え、SDGsへの取組みや働き方改革等の経営課題に関しては、中期経営計画の計画期間に留まらず、継続的に注力すべきテーマとして認識しており、これらの課題に対しても積極的に取り組みを進めてまいります。

また、新型コロナウイルス感染拡大への対応が世界規模で進む中で、オールデジタル化の流れはさらに加速すると見ております。掲げた中期戦略の推進に注力し、企業価値の一層の向上に努めてまいりますので、株主の皆様におかれましては、何卒変わらぬ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（2020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（2020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D Y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
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

7. 従業員の状況（2020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
23,939名 (10,142名)	2,470名増 (219名増)

- (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。
3. 連結子会社の増加等に伴い、従業員数が前期末に比べて増加しております。

(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
231名 (21名)	15名増 (1名減)	43.6歳	15.6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D Yメディアパートナーズ、株式会社博報堂D Yトータルサポート及び株式会社アイレップ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
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

- (注) 1. 連結子会社は、上記の重要な子会社のほか311社であります。また、持分法適用会社は67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. 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	447,183百万円

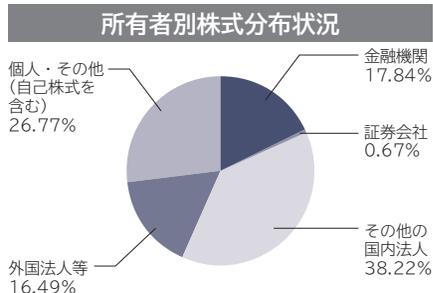
9. 主要な借入先及び借入額（2020年3月31日現在）

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	55,000百万円
株式会社三菱UFJ銀行	50,000百万円

II. 株式の状況 (2020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 389,146,249株
(うち自己株式15,905,035株)
3. 株 主 数 6,842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	70,605,350	18.91
一般社団法人博政会	18,619,700	4.98
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	16,164,300	4.33
株式会社朝日新聞社	11,223,490	3.00
一般社団法人フラタニテ	11,000,000	2.94
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	9,690,500	2.59
日本テレビ放送網株式会社	8,620,000	2.30
博報堂DYホールディングス社員持株会	8,142,617	2.18
第一生命保険株式会社	6,930,500	1.85
株式会社読売新聞東京本社	6,872,400	1.84

- (注) 1. 当社は、自己株式15,905,035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。
 3. 当社の筆頭株主である公益財団法人博報堂教育財団は、公益財団法人博報堂児童教育振興会が2020年1月1日付で名称を変更したものであります。

III. 新株予約権等の状況

該当事項はありません。

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告書

IV. 会社役員 の 状況

1. 取締役及び監査役の状況 (2020年3月31日現在)

地 位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況
取締役相談役	成 田 純 治	株式会社博報堂 取締役相談役 一般社団法人日本広告業協会 理事長
代表取締役会長	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	株式会社博報堂 代表取締役社長
取締役専務執行役員	松 崎 光 正	グループ戦略統括担当 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
取締役専務執行役員	今 泉 智 幸	人事・コーポレート統括担当 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
取締役常務執行役員	中 谷 吉 孝	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
取締役常務執行役員	西 岡 正 紀	ファイナンス統括担当 株式会社博報堂 取締役常務執行役員CFO
取 締 役	落 合 寛 司	株式会社大広 代表取締役社長
取 締 役	藤 沼 大 輔	株式会社読売広告社 代表取締役社長
取 締 役	矢 嶋 弘 毅	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
取 締 役	松 田 昇	弁護士 三菱UFJニコス株式会社 社外取締役 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 フロンティア・マネジメント株式会社 社外監査役 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	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ シニアアドバイザー 住友生命保険相互会社 社外取締役 三井不動産株式会社 ICT戦略アドバイザー 学校法人田園調布雙葉学園 理事長
常 勤 監 査 役	景 山 和 憲	株式会社博報堂DYメディアパートナーズ 監査役
常 勤 監 査 役	西 村 治	—

地 位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況
監 査 役	内 田 実	弁護士 株式会社読売広告社 監査役
監 査 役	山 口 勝 之	弁護士 楽天株式会社 社外監査役 フリービット株式会社 社外監査役 株式会社ブレインパッド 社外監査役 株式会社博報堂DYメディアパートナーズ 監査役
監 査 役	太 田 建 司	公認会計士 株式会社大広 監査役

- (注) 1. 取締役松田昇、服部暢達及び山下徹の各氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。
 2. 監査役内田実、山口勝之及び太田建司の各氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。
 3. 監査役太田建司氏は、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、服部暢達及び山下徹並びに監査役内田実、山口勝之及び太田建司の各氏については、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. 2019年6月27日付で、取締役沢田邦彦及び監査役足立輝男の両氏は任期満了により、それぞれ退任いたしました。
 6. 2019年6月27日付で、西岡正紀氏が取締役に、西村治氏が監査役に、それぞれ新たに就任いたしました。
 7. 当事業年度中の代表取締役及び取締役の異動は、次の通りであります。

氏 名	異 動 後	異 動 前	異 動 年 月 日
成 田 純 治	取 締 役 相 談 役	取 締 役 会 長	2019年6月27日
戸 田 裕 一	代 表 取 締 役 会 長	代 表 取 締 役 社 長	2019年6月27日
水 島 正 幸	代 表 取 締 役 社 長	取 締 役	2019年6月27日

8. 2019年6月24日付で、監査役景山和憲氏が株式会社博報堂DYメディアパートナーズの監査役に新たに就任いたしました。
 9. 2019年6月27日付で、取締役山下徹氏が三井不動産株式会社の取締役を任期満了により退任し、同年7月1日付で、同社のICT戦略アドバイザーに新たに就任いたしました。
 10. 2020年3月27日付で、取締役松田昇氏が日清紡ホールディングス株式会社の取締役を任期満了により退任いたしました。
 11. 2020年4月1日付で、取締役の地位、担当及び重要な兼職の状況が次の通り変更されました。

地 位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況
取 締 役 副 社 長	矢 嶋 弘 毅	社長補佐（グループ・デジタル・トランスフォーメーション推進担当） 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

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告書

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. 取締役及び監査役の報酬等の総額

(当事業年度に係る役員報酬等の総額)

区 分	人 員	年額報酬及び 年次賞与の総額	株式型報酬	報酬等の総額
取 締 役 (うち社外取締役)	10名 (3名)	368百万円 (39百万円)	59百万円 (-)	427百万円 (39百万円)
監 査 役 (うち社外監査役)	6名 (3名)	78百万円 (32百万円)	- (-)	78百万円 (32百万円)

- (注) 1. 年額報酬及び年次賞与の総額には、年次賞与64百万円(取締役6名64百万円)が含まれております。
2. 取締役の年額報酬及び年次賞与の限度額は、年額800百万円(2017年6月29日第14期定時株主総会決議)であります。また、これとは別枠で、取締役(社外取締役を除く)に対する株式型報酬(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)の限度額は、年額200百万円(2017年6月29日第14期定時株主総会決議)であります。
3. 監査役の報酬の限度額は、年額80百万円(2008年6月27日第5期定時株主総会決議)であります。
4. 上記株式型報酬額は、取締役(社外取締役を除く)7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。
5. 社外取締役及び監査役に対し、年次賞与は支給しておりません。

4. 社外役員状況

(1) 社外役員の重要な兼職等の状況（2020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	三菱UFJニコス株式会社 株式会社読売巨人軍	社外取締役 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 フロンティア・マネジメント株式会社 早稲田大学大学院経営管理研究科 慶應義塾大学大学院経営管理研究科	社外取締役 社外監査役 客員教授 客員教授	— — — —
取締役	山下徹	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ 住友生命保険相互会社 三井不動産株式会社 学校法人田園調布双葉学園	シニアアドバイザー 社外取締役 ICT戦略アドバイザー 理事長	— — — —
監査役	内田実	株式会社読売広告社	監査役	当社の子会社
監査役	山口勝之	楽天株式会社 フリービット株式会社 株式会社ブレインパッド 株式会社博報堂DYメディアパートナーズ	社外監査役 社外監査役 社外監査役 監査役	— — — 当社の子会社
監査役	太田建司	株式会社大広	監査役	当社の子会社

(注) 取締役松田昇氏が、2020年3月27日まで社外取締役を務めておりました日清紡ホールディングス株式会社と当社との間には、特別な関係はありません。

(2) 社外役員の主な活動状況

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18回の全てに出席し、主に弁護士としての専門的見地から適宜発言を行っております。
取締役	服部暢達	当事業年度開催の取締役会18回の全てに出席し、主に企業戦略及びM&Aに関する専門的見地から適宜発言を行っております。
取締役	山下徹	当事業年度開催の取締役会18回のうち17回に出席し、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適宜発言を行っております。
監査役	内田実	当事業年度開催の取締役会18回の全て及び監査役会21回のうち19回に出席し、主に弁護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	山口勝之	当事業年度開催の取締役会18回の全て及び監査役会21回のうち18回に出席し、主に弁護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	太田建司	当事業年度開催の取締役会18回の全て及び監査役会21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。

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、インターネット上の当社ウェブサイト (<https://www.hakuhodody-holdings.co.jp/ir/stock/meeting/>) 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、インターネット上の当社ウェブサイト (<https://www.hakuhodody-holdings.co.jp/ir/stock/meeting/>) に掲載しております。

連結計算書類

連結貸借対照表 (2020年3月31日現在)

(単位：百万円)

資 産 の 部	
科 目	金 額
(流 動 資 産)	(595,080)
現金及び預金	166,576
受取手形及び売掛金	357,101
有価証券	22,830
金銭債権信託受益権	4,979
たな卸資産	13,673
短期貸付金	609
その他	29,903
貸倒引当金	△594
(固 定 資 産)	(264,807)
有形固定資産	34,129
建物及び構築物	33,469
(減価償却累計額)	△15,213
土地	9,775
その他	16,667
(減価償却累計額)	△10,568
無形固定資産	52,383
ソフトウェア	11,801
のれん	27,905
その他	12,676
投資その他の資産	178,294
投資有価証券	137,260
長期貸付金	826
退職給付に係る資産	8,665
繰延税金資産	6,685
その他	26,928
貸倒引当金	△2,073
資産合計	859,887

負 債 の 部	
科 目	金 額
(流 動 負 債)	(395,721)
支払手形及び買掛金	292,309
短期借入金	3,978
1年内返済予定の長期借入金	320
未払費用	15,761
未払法人税等	12,973
賞与引当金	28,478
役員賞与引当金	507
債務保証損失引当金	50
その他	41,342
(固 定 負 債)	(148,017)
長期借入金	106,225
繰延税金負債	12,169
役員退職慰労引当金	436
退職給付に係る負債	18,240
事業整理損失引当金	246
その他	10,699
負債合計	543,739
純 資 産 の 部	
(株 主 資 本)	(261,142)
資本金	10,491
資本剰余金	324
利益剰余金	261,698
自己株式	△11,372
(その他の包括利益累計額)	(28,060)
その他有価証券評価差額金	33,900
繰延ヘッジ損益	13
為替換算調整勘定	△3,245
退職給付に係る調整累計額	△2,607
(新 株 予 約 権)	(218)
新株予約権	218
(非 支 配 株 主 持 分)	(26,726)
非支配株主持分	26,726
純資産合計	316,147
負債及び純資産合計	859,887

連結損益計算書 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
売上高		1,466,249
売上原価		1,133,749
売上総利益		332,499
販売費及び一般管理費		277,367
営業利益		55,131
営業外収益		
受取利息	367	
受取配当金	2,238	
持分法による投資利益	834	
投資事業組合運用益	10	
保険解約返戻金	57	
その他	848	
		4,357
営業外費用		
支払利息	530	
為替差損	257	
支払手数料	34	
貸倒損失	164	
その他	401	
		1,388
経常利益		58,100
特別利益		
退職給付制度終了益	168	
固定資産売却益	9,328	
投資有価証券売却益	14,687	
関係会社株式売却益	75	
その他	437	
		24,696
特別損失		
固定資産売却損	1	
減損損失	4,082	
投資有価証券売却損	67	
関係会社株式売却損	438	
投資有価証券評価損	1,116	
事務所移転費用	725	
特別退職金	252	
事業整理損失引当金繰入額	246	
その他	994	
		7,925
税金等調整前当期純利益		74,871
法人税、住民税及び事業税	24,430	
法人税等調整額	3,407	
当期純利益		47,033
非支配株主に帰属する当期純利益		2,140
親会社株主に帰属する当期純利益		44,893

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告書

計 算 書 類

貸借対照表 (2020年3月31日現在)

(単位：百万円)

資 産 の 部	
科 目	金 額
(流 動 資 産)	(53,596)
現金及び預金	193
営業未収入金	1,649
関係会社短期貸付金	42,351
金銭債権信託受益権	4,979
未収還付法人税等	1,191
前払費用	764
立替金	2,415
その他	49
(固 定 資 産)	(393,587)
有形固定資産	1,561
建物及び構築物	1,558
(減価償却累計額)	△662
車両運搬具	12
(減価償却累計額)	△8
工具、器具及び備品	295
(減価償却累計額)	△160
リース資産	864
(減価償却累計額)	△338
無形固定資産	3,029
ソフトウェア	3,029
投資その他の資産	388,997
投資有価証券	37,511
関係会社株式	345,672
敷金及び保証金	842
関係会社出資金	1,899
関係会社長期貸付金	3,072
資産合計	447,183

負 債 の 部	
科 目	金 額
(流 動 負 債)	(74,005)
グループファイナンス預り金	67,989
未払金	941
未払費用	2,997
未払法人税等	1,468
リース債務	158
預り金	16
役員賞与引当金	66
その他	366
(固 定 負 債)	(114,541)
長期借入金	105,000
リース債務	370
繰延税金負債	8,831
その他	339
負債合計	188,547
純 資 産 の 部	
(株 主 資 本)	(236,463)
資本金	10,491
資本剰余金	154,030
資本準備金	154,030
利益剰余金	83,314
その他利益剰余金	83,314
繰越利益剰余金	83,314
自己株式	△11,372
(評 価 ・ 換 算 差 額 等)	(22,172)
その他有価証券評価差額金	22,172
純資産合計	258,636
負債及び純資産合計	447,183

損益計算書 (2019年4月1日から2020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	21,337	
受取手数料	15,524	36,862
一般管理費		15,705
営業利益		21,156
営業外収益		
受取利息	238	
受取配当金	487	
為替差益	14	
その他	10	751
営業外費用		
支払利息	340	
投資事業組合運用損	37	
その他	0	377
経常利益		21,529
特別利益		
投資有価証券売却益	14,496	14,496
特別損失		
固定資産除却損	0	
関係会社株式評価損	199	200
税引前当期純利益		35,826
法人税、住民税及び事業税	4,455	
法人税等調整額	△44	4,410
当期純利益		31,415

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告書

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告

独立監査人の監査報告書

2020年5月20日

株式会社博報堂D Yホールディングス
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 三 浦 洋 ㊞
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 俵 洋 志 ㊞
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 大 瀧 克 仁 ㊞
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社博報堂D Yホールディングスの2019年4月1日から2020年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社博報堂D Yホールディングス及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

会計監査人の監査報告

独立監査人の監査報告書

2020年5月20日

株式会社博報堂D Yホールディングス
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 三 浦 洋 ㊞
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 俵 洋 志 ㊞
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 大 瀧 克 仁 ㊞
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社博報堂D Yホールディングスの2019年4月1日から2020年3月31日までの第17期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

監査役会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査役会は、2019年4月1日から2020年3月31日までの第17期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、職務の分担等の当期監査計画を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等から年度損益計画概要並びに四半期及び期末決算概要その他職務の執行状況について報告を受けました。その中で重要監査項目と位置付けている働き方改革の進捗状況及び実効性についても代表取締役社長及び担当取締役から報告を受けました。
また、会計監査人から監査計画、四半期レビュー及び期末決算監査結果その他職務の執行状況について報告を受け、取締役等及び会計監査人から必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、監査室その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
 - ①取締役会、経営会議等の重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、業務及び財産の状況を調査いたしました。
 - ②事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要な内部統制システム（会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制）について、監査役会が定めた内部統制システムに係る監査の実施基準に準拠し、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
 - ③財務報告に係る内部統制については、取締役等、会計監査人及び監査室内部統制評価グループから当該内部統制及び監査の状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
 - ④会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（2005年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

①事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。

②取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。

③内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

なお、財務報告に係る内部統制については、本監査報告書の作成時点において開示すべき重要な不備はない旨の報告を取締役等及び会計監査人から受けております。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人有限責任あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人有限責任あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2020年5月20日

株式会社博報堂DYホールディングス 監査役会

常勤監査役 景 山 和 憲 ⑩

常勤監査役 西 村 治 ⑩

社外監査役 内 田 実 ⑩

社外監査役 山 口 勝 之 ⑩

社外監査役 太 田 建 司 ⑩

以 上

(ご参考)

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

グループ経営理念

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

(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)

2020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	
※副 社 長	矢 嶋 弘 毅	グループ・デジタル・トランスフォーメーション推進担当
※専務執行役員	松 崎 光 正	グループ戦略統括担当
専務執行役員	マイケル・パーキン	k y u C E O
※専務執行役員	今 泉 智 幸	人事・コーポレート統括担当
※常務執行役員	中 谷 吉 孝	テクノロジー統括担当
※常務執行役員	西 岡 正 紀	ファイナンス統括担当
常務執行役員	赤 木 直 人	グループ戦略統括担当補佐（イノベーション創発センター、k y u事業室担当）
常務執行役員	江 花 昭 彦	グループ戦略統括担当補佐（デジタル業務プロセス改革推進担当）
執 行 役 員	多 田 英 孝	人事・コーポレート統括担当補佐（グループ総務局、グループ法務室、グループ広報・IR室（広報）担当） グループ総務局長
執 行 役 員	徳 久 昭 彦	テクノロジー統括担当補佐（グループ連携担当） グループ戦略統括担当補佐（戦略投資推進室担当）
執 行 役 員	禿 河 毅	人事・コーポレート統括担当補佐（グループ広報・IR室（IR）担当） ファイナンス統括担当補佐（グループ経理財務局、グループマネジメントサービス推進室担当） グループマネジメントサービス推進室長
執 行 役 員	島 田 雅 也	デジタル事業推進ユニット長
執 行 役 員	大 塔 達 也	デジタル事業推進ユニット長補佐
執 行 役 員	青 木 雅 人	テクノロジー統括担当補佐（マーケティング・テクノロジー・センター担当） マーケティング・テクノロジー・センター長

(ご参考)

取締役・執行役員の報酬制度

1. 報酬制度の基本方針

- ・ グループ経営理念に根ざしたものであること
- ・ 株主の皆様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・執行役員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や合理性が担保されていること

2. 具体的な報酬項目とその概要

- ・ 報酬項目は「年額報酬」、「年次賞与」及び「株式型報酬」で構成しております。各報酬項目の概要は、以下の①～③の通りです。

① 年額報酬

年額報酬は、各取締役・執行役員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いたします。

② 年次賞与（短期インセンティブ）

年次賞与は、単年度の業績達成を強く動機づけるため、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取締役・執行役員個人の単年度の成果を総合的に勘案して決定いたします。

③ 株式型報酬（中長期インセンティブ）

株式型報酬は、譲渡制限付株式を毎年付与するものであります。取締役・執行役員が、中長期的な企業価値の向上を動機づけられ、株主の皆様と価値意識を共有することを目指し、設定しております。

- ・ 各取締役・執行役員の総報酬において、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、標準的な業績の場合、4割となるように設定しております。
- ・ 社外取締役の報酬につきましては、その役割と独立性の確保の観点から「年額報酬」のみとしております。

3. 報酬決定のプロセス

- ・ 当社は、取締役会の諮問機関として、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。
- ・ 個別の報酬金額の決定に際し、透明性と合理性を確保するために、取締役会の決議に加え、「報酬委員会」の審議を経ることとしております。

(ご参考)

株主との建設的な対話に関する基本方針

- 株主を含む投資家との建設的な対話が、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資すると考え、積極的なIR活動を実施します。
- 株主を含む投資家との対応の窓口としてIR部を設置し、社長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、社内関連部門を横断する「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部は、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として、グループを横断する「グループIR委員会」を設置し、その場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17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