

(証券コード：2433)
2022年6月14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19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19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。

本総会につきましては、新型コロナウイルス感染症への感染が懸念される状況が続いておりますので、適切な感染防止策を実施した上で開催することといたします。

株主の皆様におかれましては、感染拡大防止及び株主の皆様の安全の観点から、本総会へのご来場は極力見合わせていただき、可能な限り、書面またはインターネット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、2022年6月28日（火曜日）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

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 2022年6月29日（水曜日） 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。

※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せようお願い申し上げます。

3. 目的事項

報告事項

第19期（2021年4月1日から2022年3月31日まで）
事業報告、計算書類、連結計算書類並びに会計監査人及び
監査役会の連結計算書類監査結果報告の件

決議事項

- 第1号議案 剰余金の処分の件
 - 第2号議案 定款一部変更の件
 - 第3号議案 取締役10名選任の件
 - 第4号議案 監査役2名選任の件
 - 第5号議案 監査役の報酬額改定の件
-

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

本総会における新型コロナウイルス感染症への対応について

新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、株主の皆様の安全を第一に考え、本総会では以下の対応を行います。ご理解とご協力の程、お願い申し上げます。

- ・ 座席の間隔を広くするため、ご用意できる座席が限られます。また、予備会場の用意もございません。そのため、ご来場いただきましても入場をお断りする場合がございます。
- ・ ご来場の株主様には、マスクの常時着用をお願いいたします。
- ・ 会場入口付近で検温させていただきます。体調不良と見受けられる場合は、会場への入場をお断りする場合がございます。
- ・ 会場受付付近に、アルコール消毒液を配備いたしますので、手指の消毒をお願いいたします。
- ・ 本総会の運営スタッフは、検温を含め、体調を確認のうえ、マスク着用で対応いたします。
- ・ 本総会の開催時間を短縮する観点から、議場におけるご説明を簡略化させていただく場合がございます。
- ・ 当社役員につきましては、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。

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、インターネット上の当社ウェブサイトよりお知らせいたします。

当社ウェブサイト

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

◎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に掲載させていただきます。

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

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

2022年6月28日（火曜日）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

2022年6月28日（火曜日）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

2022年6月29日（水曜日）午前10時

ライブ配信のご案内

新型コロナウイルス感染症の感染拡大を防止する観点から、本株主総会につきましては、ご来場自粛の検討をお願いしておりますが、株主総会は株主の皆様との重要な接点であるとの認識から、多くの株主の皆様へ株主総会の模様をご覧いただくために、株主総会のライブ配信を行います。インターネットによる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	2022年6月29日（水曜日）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	30以降	Windows	7以降
	Firefox	27以降	MacOS	El Capitan (v.10.11.6)以降
	Internet Explorer	11	Android	(Lollipop)5.0以降
Microsoft Edge	—	iOS	9.3.5以降	
Safari	9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17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32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17円 総額6,352,118,476円
- (3) 剰余金の配当が効力を生じる日
2022年6月30日

第2号議案 定款一部変更の件

1. 提案の理由

「会社法の一部を改正する法律」(令和元年法律第70号)附則第1条ただし書きに規定する改正規定が2022年9月1日に施行されることに伴い、株主総会資料の電子提供制度が導入されることとなりますので、次の通り当社定款を変更するものであります。

- ① 変更案第15条第1項は、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとる旨を定めるものであります。
- ② 変更案第15条第2項は、書面交付請求をした株主に交付する書面に記載する事項の範囲を限定するための規定を設けるものであります。
- ③ 現行定款第15条に定める株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供の規定は不要となるため、これを削除するものであります。
- ④ 上記の新設および削除に伴い、効力発生日等に関する附則を設けるものであります。なお、本附則は所定の期日が経過した後に削除するものといたします。

2. 変更の内容

変更の内容は、次の通りであります。

(下線は変更部分を示しております。)

現行定款	変更案
<p>(株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供)</p> <p>第15条 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類、事業報告、計算書類および連結計算書類に記載または表示をすべき事項に係る情報を、法務省令に定めるところに従いインターネットを利用する方法で開示することにより、株主に対して提供したものとみなすことができる。</p>	<p>(削除)</p>

現行定款	変更案
(新設)	<p>(電子提供措置等)</p> <p><u>第15条</u> 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類等の内容である情報について、<u>電子提供措置をとるものとする。</u></p> <p>② 当社は、電子提供措置をとる事項のうち法務省令で定めるものの全部または一部について、議決権の基準日までに書面交付請求した株主に対して交付する書面に記載しないことができる。</p>
(新設)	<p>附則</p> <p>(電子提供措置等に関する経過措置)</p> <p>1. <u>変更前定款第15条（株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供）の削除および変更後定款第15条（電子提供措置等）の新設は、会社法の一部を改正する法律（令和元年法律第70号）附則第1条ただし書きに規定する改正規定の施行の日である2022年9月1日（以下「施行日」という。）から効力を生ずるものとする。</u></p> <p>2. <u>前項の規定にかかわらず、施行日から6か月以内の日を株主総会の日とする株主総会については、変更前定款第15条（株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供）はなお効力を有する。</u></p> <p>3. <u>本附則は、施行日から6か月を経過した日または前項の株主総会の日から3か月を経過した日のいずれか遅い日後にこれを削除する。</u></p>

第3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（9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
1	とだ ひろかず 戸田 裕一	再任	代表取締役会長
2	みずしま まさゆき 水島 正幸	再任	代表取締役社長 チーフ・コンプライアンス・オフィサー
3	やじま ひろたけ 矢嶋 弘毅	再任	取締役副社長 デジタル事業推進ユニット長
4	にしおか まさのり 西岡 正紀	再任	取締役専務執行役員CFO マネジメント統括担当
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
6	あんどう もとひろ 安藤 元博	新任	常務執行役員 テクノロジー統括担当
7	まつだ のぼる 松田 昇	社外 独立 再任	取締役
8	はっとり のぶみち 服部 暢達	社外 独立 再任	取締役
9	やました とおる 山下 徹	社外 独立 再任	取締役
10	ありまつ いくこ 有松 育子	社外 独立 新任	—

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
240,715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
2002年 6月	同社取締役常務執行役員 (2003年9月迄)		(株)博報堂代表取締役社長
2003年10月	当社常務取締役	2017年 4月	当社代表取締役社長
2005年 6月	当社専務取締役		(株)博報堂取締役会長 (現任)
	(株)読売広告社取締役 (2006年6月迄)	2019年 6月	当社代表取締役会長 (現任)
2006年 6月	当社代表取締役社長 統括担当		公益財団法人博報堂教育財団理事長
2007年 4月	当社代表取締役社長 グループ 戦略統括担当		(現任)
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 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 77,015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	2019年 6月	当社代表取締役社長
2013年 4月	同社執行役員	2021年 6月	当社代表取締役社長 チーフ・コンプライアンス・オフィサー (現任)
2015年 6月	同社取締役執行役員		(株)博報堂D Yメディアパートナーズ取締役 (現任)
2016年 4月	同社取締役常務執行役員		
2017年 4月	同社代表取締役社長 (現任)		
2017年 6月	当社取締役		

〈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月より中核事業会社である(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。

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
51,384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（現任）
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）		

〈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	所有する当社の株式数 54,615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	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
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）	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CFO（2021年3月迄）
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）	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
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	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
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 (株)博報堂執行役員（2016年6月迄）	2022年 3月迄	(株)博報堂取締役専務執行役員（2022年3月迄） (株)博報堂DYメディアパートナーズ専務執行役員
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 DAC(株)監査役（2016年9月迄）	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
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 (株)博報堂取締役執行役員（2019年3月迄）	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（現任） (株)博報堂取締役専務執行役員CFO（現任） (株)博報堂テクノロジーズ取締役（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 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）		

〈重要な兼職の状況〉

(株)博報堂取締役専務執行役員CFO

(株)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

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 5	えばな あきひこ 江花 昭彦 1960年1月26日生	所有する当社の株式数 59,737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（現任）
2015年 4月	㈱博報堂常務執行役員		デジタル・アドバイジング・コンソーシアム㈱取締役（現任）
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（現任）
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（現任） ㈱博報堂DYメディアパートナーズ専務執行役員		

〈重要な兼職の状況〉

㈱博報堂取締役専務執行役員
 ㈱博報堂DYメディアパートナーズ取締役専務執行役員
 デジタル・アドバイジング・コンソーシアム㈱取締役

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、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いたしました。

候補者番号 6	あんどろ もとひろ 安藤 元博 1965年11月25日生	所有する当社の株式数 21,103株	新任
-------------------	--	------------------------------	-----------

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	2021年 4月	当社常務執行役員 テクノロジー統括担当補佐
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)	2022年 4月	当社常務執行役員 テクノロジー統括担当 (現任)
2018年 6月	D. A. コンソーシアムホールディングス(株)取締役 (2018年9月迄)		(株)博報堂テクノロジーズ代表取締役社長 (現任)
2020年 4月	DAC(株)取締役執行役員 (現任)		

〈重要な兼職の状況〉

(株)博報堂常務執行役員

(株)博報堂DYメディアパートナーズ常務執行役員

デジタル・アドバイジング・コンソーシアム(株)取締役執行役員

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、同氏を新たに取締役候補者としたしました。

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	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)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)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)社外取締役
1987年 8月	東京地方検察庁特別捜査部長	2007年 6月	(株)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)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)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	預金保険機構理事長		
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

(株)読売巨人軍社外取締役

社外取締役候補者とする理由及び期待する役割の概要

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、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 8	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)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(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)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
フロンティア・マネジメント(株)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7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。

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 9	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)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)エヌ・ティ・ティ・データシニア アドバイザー
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)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)社外取締役		
2014年 6月	(株)エヌ・ティ・ティ・データ相談役 エーザイ(株)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)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及び期待する役割の概要

山下徹氏は、グローバルにITサービスの提供を展開する(株)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 10	ありまつ 有松 いくこ 育子 1958年7月16日生	所有する当社の株式数 0株	社外 独立 新任
--------------------	--	-------------------------	-------------

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1982年 4月	文部省入省	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)
1999年 7月	文部省生涯学習局男女共同参画学習課長	2014年 7月	文化庁次長
2002年 8月	文部科学省生涯学習政策局調査企画課長	2016年 1月	文部科学省生涯学習政策局長
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)	2017年 7月	国立教育政策研究所長
2005年 7月	文部科学省科学技術・学術政策局調査・調整課長		
2007年 4月	文化庁文化財部伝統文化課長		
2009年 5月	文部科学省スポーツ・青少年局企画・体育課長		
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)		
2012年 8月	国立大学法人横浜国立大学理事・事務局長		

〈重要な兼職の状況〉
なし

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。

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

- (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、山下徹及び有松育子の各氏は、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7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4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)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、山下徹及び有松育子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、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、松田昇、服部暢達、山下徹及び有松育子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2022年7月に当該保険契約を同様の内容で更新することを予定しております。

第4号議案 監査役2名選任の件

本総会終結の時をもちまして、監査役の景山和憲及び内田実の両氏は任期満了により、それぞれ退任されますので、監査役2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。

候補者番号	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 55,849株	新任
略歴、地位及び重要な兼職の状況					
1982年 4月	㈱博報堂入社		2018年 4月	当社取締役専務執行役員	マネジ
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）㈱社外監査役(2012年6月迄)			メント統括担当上席補佐	
2010年 4月	㈱博報堂DYメディアパートナーズ執行役員			㈱博報堂取締役専務執行役員（2021年3月迄）	
2011年 6月	㈱博報堂DYメディアパートナーズ取締役執行役員（2014年3月迄）		2019年 4月	当社取締役専務執行役員	人事・
2012年 6月	DAC(㈱社外取締役（2015年6月迄）		2021年 4月	当社取締役（2021年6月迄）	コーポレート統括担当
2014年 4月	㈱博報堂DYメディアパートナーズ取締役常務執行役員（2018年3月迄）			㈱博報堂取締役（2021年6月迄）	
2015年 4月	当社常務執行役員 マネジメント統括担当補佐			㈱博報堂DYメディアパートナーズ取締役（2021年6月迄）	
	㈱博報堂常務執行役員		2021年 7月	㈱博報堂プロダクツ代表取締役会長	
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		2022年 4月	㈱博報堂顧問	
	㈱博報堂取締役常務執行役員			㈱博報堂プロダクツ監査役（現任）	
〈重要な兼職の状況〉					
㈱博報堂プロダクツ監査役					
監査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、人材開発、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ており、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、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。					

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 2	きくち 菊地	しん 伸 1960年1月17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				

1982年 4月	自治省（現 総務省）入省	2005年 6月	㈱ジャフコ社外監査役
1989年 4月	弁護士登録	2010年 4月	東京大学大学院法学政治学研究科 客員教授
1997年 1月	森綜合法律事務所（現 森・濱田 松本法律事務所）パートナー ニューヨーク州弁護士登録	2020年 4月	外苑法律事務所設立パートナー （現任）
1998年 4月	日比谷パーク法律事務所設立パートナー	2020年 6月	㈱NTTドコモ社外取締役（現任）
2004年10月	森・濱田松本法律事務所パートナー		

〈重要な兼職の状況〉

弁護士

㈱NTTドコモ社外取締役

社外監査役候補者とする理由

菊地伸氏は、弁護士として培われた高度な法律知識と豊富な経験ならびに他社での社外役員としての経験等を有しており、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) 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) 菊地伸氏は、社外監査役候補者であります。
- (2) 当社は、本議案において、菊地伸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、菊地伸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。
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、各候補者が監査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。

第5号議案 監査役の報酬額改定の件

当社の監査役の現在の報酬額は、第5期定時株主総会（2008年6月27日開催）において、「年額8,000万円以内」とご承認いただき、今日に至っておりますが、その後の経済情勢の変化、監査役を取り巻く環境の変化等諸般の事情を考慮いたしまして、監査役の報酬額を「年額10,000万円以内」に改定させていただきたいと存じます。

なお、現在の監査役は5名ですが、第4号議案を原案通り承認可決されますと、監査役は同様に5名となります。

以 上

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

(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、高め合うチームのもたらし、「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。ます。

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、当社グループに精ティ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

【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各監査役候補者が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	代表取締役会長	○		
	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	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			
	松田 昇	社外取締役			
	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			○
監査役	西村 治	常勤監査役			○
	今泉 智幸	常勤監査役			○
	山口 勝之	社外監査役			
	友田 和彦	社外監査役		○	
	菊地 伸	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知っているからこそ、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、継続性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、従業員の頭の特別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。

「統合力」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そのため、当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

通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ブな取締役会の実効性を確保しています。

選任された場合)

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。

って生きる「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行動することからソリューションを提供していこうという考え方。パートナーとして広告主・媒体社と長期的な関係を築き、中にあります。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、

(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

(2021年4月1日から2022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、持ち直しの傾向にあるものの、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う行動制限長期化の影響や、サプライチェーン停滞に伴う生産や輸出の回復鈍化もあり、力強さを欠く動きとなりました。一方、国内広告市場（注1）は、前期の大幅な落ち込みからの反動増もあり、期初から強い伸びが継続し、通期で前年同期比二桁増となるなど、着実な回復がみられております。

このような環境下、当社グループは、コロナ禍への対応に配慮しつつも、積極的な事業展開を継続してまいりました。その結果、売上高は1兆5,189億21百万円（前期比17.0%の増収）、収益は8,950億80百万円（同25.3%の増収）と大きく前期を上回りました。

当期の売上高を種目別に見ますと、雑誌とラジオを除く全ての種目で前期を上回りました。中でも、マーケティング/プロモーションでは大型案件の貢献もあり大きく前期を上回り、インターネットメディアも高い伸びとなりました。

また、得意先業種別では、サプライチェーン停滞の影響が大きい「自動車・輸送機器・関連品」などで前期を下回りましたが、「官公庁・団体」、「情報・通信」及び「交通・レジャー」で前期を大きく上回ったほか、そのほかの業種も多くが前期を上回りました。（注2）

売上総利益に関しても、3,870億93百万円（同23.6%増加）と前期より738億75百万円の増加となりました。なお、このうち国内事業については3,110億58百万円と23.2%の増益、海外事業については北米や中華圏における回復基調に加えて連結範囲の拡大もあり、790億34百万円と24.3%の増益となりました。販売費及び一般管理費において、戦略的な投資を行うとともに連結範囲が拡大したことによる費用の増加があったものの、営業利益は716億42百万円（同59.1%増加）、経常利益は757億40百万円（同52.7%増加）となりました。

特別損益について、特別利益は㈱リクルートホールディングス等の株式売却による投資有価証券売却益236億27百万円などを計上した結果、合計で258億12百万円となり、特別損失は一部の連結子会社において早期退職制度を実施したこと等に伴う特別退職金43億26百万円などを計上した結果、合計で68億44百万円となりました。

以上を加味した税金等調整前当期純利益は947億8百万円（同76.5%増加）、親会社株主に帰属する当期純利益は551億79百万円（同108.4%増加）と、全ての利益項目において過去最高値となりました。

（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

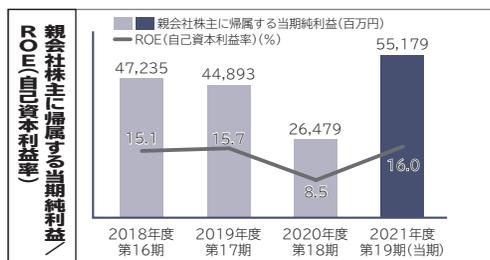
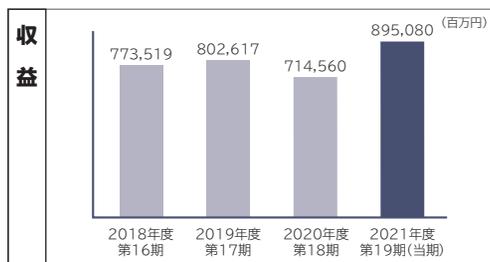
- (1) 資金調達
特記すべき事項はありません。
- (2) 設備投資
当期において、情報通信関連投資を中心に、104億49百万円の設備投資を行いました。
- (3) 他の会社の株式の取得及び処分
 - ① 当社は、2022年3月24日付で、株式会社リクルートホールディングスの株式の一部を売却しております。
 - ② 当社は、2022年2月10日付で、ソウルダアウト株式会社の公開買付けを開始しました。本公開買付けは同年3月28日に完了し、同社は同年4月1日付で当社の連結子会社となっております。

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	2018年度 第16期	2019年度 第17期	2020年度 第18期	2021年度 第19期(当期)
収 益 (百万円)	773,519	802,617	714,560	895,080
営 業 利 益 (百万円)	65,285	55,131	45,033	71,642
経 常 利 益 (百万円)	68,702	58,100	49,594	75,740
親会社株主に帰属する 当期純利益 (百万円)	47,235	44,893	26,479	55,179
1 株当たり当期純利益 (円)	126.64	120.30	70.92	147.70
総 資 産 (百万円)	902,002	859,887	941,103	1,053,016
純 資 産 (百万円)	316,421	316,147	362,139	387,414

- (注) 1. 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. 「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16期から第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	2018年度 第16期	2019年度 第17期	2020年度 第18期	2021年度 第19期 (当期)
営 業 収 益 (百万円)	33,010	36,862	35,966	32,926
経 常 利 益 (百万円)	19,374	21,529	20,456	15,670
当 期 純 利 益 (百万円)	17,396	31,415	25,139	33,326
1 株当たり当期純利益 (円)	46.64	84.18	67.33	89.20
総 資 産 (百万円)	459,294	447,183	484,253	483,232
純 資 産 (百万円)	252,382	258,636	289,296	293,246

4. 対処すべき課題

当社グループは、2019年5月に2024年3月期を最終年度とする中期経営計画を発表し、各種取り組みを進めてきましたが、コロナ禍の影響によりビジネス環境が激変したことを受け、2022年2月に同計画の見直しを行いました。

主要なビジネス環境変化として、まずコロナ禍に伴い、生活全体がデジタル化する「オールデジタル化」が急速に進行していることが挙げられます。あらゆるモノがインターネットとつながる世界が現実となり、モノと生活者の関係は単なる「接点」ではなく、相互に情報のやりとりをする「インターフェース」に進化してきています。この新しい市場のことを、当社グループは「生活者インターフェース市場」と名付けました。

生活者インターフェース市場では、身の回りのモノ、デバイス、店舗、メディアがネットワークにつながり、データ化され、インターフェース化します。企業はそれらを活用することで、一人ひとりの生活者に最適化したサービスを提供することが可能になります。

「生活者インターフェース市場」が拡大する中で、企業のマーケティングニーズも変化していきます。今後の企業と生活者のつながりは、広告などの「間接接点」のみならず、店舗やECサイトなどの「直接接点」が重要となり、それら全体をデータで統合管理することが求められます。

このような環境認識の下、2022年3月期から2024年3月期までの3年間で、得意先のマーケティングとイノベーション両課題の解決をリードし、得意先と自社の持続可能な成長を実現するために「提供サービスと事業基盤の変革を加速する期間」と位置付けました。そして、これまで掲げてきた「中期基本戦略」は継続しつつ、変革に向けた4つの取り組みを進め、グループ全体をアップデートしてまいります。

(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4つの取り組みを進め、未来をデザインし、社会実装していくことで、生活者一人ひとりが自分らしくい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) 提供サービスと事業基盤の変革に向けた4つの取り組み

① 提供サービスの変革

オールデジタル化が加速する中で、データをもとに、認知、興味、検討からCRMまで、一気通貫でアプローチする、いわゆる「フルファネル型のマーケティング」に対するニーズが高まっています。当社グループは、これまで先行してきた「“生活者データ・ドリブン”マーケティング」をフルファネルで実践できる形、すなわち「“生活者データ・ドリブン”フルファネルマーケティング」へと進化させ、企業のマーケティングニーズに的確に応え、リードしていける存在になりたいと考えております。その実現のために、「マーケティング実践領域の拡張」「メディアビジネスの変革」「生活者視点でのDX推進」という3つの戦略施策を進めていきます。

まず、「マーケティング実践領域の拡張」については、得意先企業と生活者のつながりが直接接点へと広がりをみせる中、必須要件となりつつあります。さらに生活者データと基盤テクノロジーをベースとしたフルファネルでの統合管理ニーズも高まってきております。同領域の戦略と実行の両機能をグループ内に保持することで、スピーディーかつ高質なサービス提供と、高い収益性の確保を両立してまいります。そして、当社のこのケイパビリティ

を、企業の課題解決のみならず、社会課題の解決にも活かしていきたいと考えております。

次に、「メディアビジネスの変革」については、当社グループオリジナルの「AaaS（アース）」という新たなモデルの導入を促進することで、「広告枠」というモノを売るビジネスから、広告効果の最大化という「サービス」を提供するビジネスへ、変革を推進していきます。加えて、グループ内に「得意先の成長に合わせたデジタルサービス提供のエコシステム」を構築し、デジタルビジネスのさらなる拡大を目指します。そのために、これまで整備してきた高度デジタル運用や、オンラインとオフラインの施策の統合、いわゆる「オンオフ統合」の体制に加え、地方や中小・ベンチャー企業に対応する機能の強化にも注力していきます。

「生活者起点でのDX」については、生活者のインサイト発掘力と、生活者インターフェーステクノロジーを掛け合わせることで、企業のマーケティングや事業そのものに変革をもたらし、さらには社会に変革を生み出す、価値創造型のDXサービスを提供してまいります。

② 変革を加速する横串機能の強化

変革を加速し、グループ総体としての競争力を高めるために、従来のメディア機能に加え、新たに「グループのテクノロジー基盤となる新会社の設立」「グループのコーポレート機能の高度化・効率化を推進する新会社の設立」「グループ連携を促進する経営管理の仕組みの強化」という、3つのグループ横串機能の強化を進めていきます。

「グループのテクノロジー基盤となる新会社」については、2022年4月に株式会社博報堂テクノロジーズを新たに設立しました。グループ内に点在するリソースを集約するとともに、専門機能会社として、エンジニアにマッチした人材マネジメント体系を整備することで、外部専門人材の採用、育成を強化します。計画期間中に、積極的にエンジニアの採用を行うなど順次機能を拡充し、同社を中心に、グループ全体をより「テクノロジー・ドリブン」な企業体へと進化させていきます。

③ 従来戦略に基づく変革の継続

i) ボーダレス化する企業活動への対応力強化

成長市場である海外への積極的な投資を行い、「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」フルファネルマーケティングの3つの要素を起点とした海外事業の強化を継続します。また、当社のグループ戦略立案・推進機能を強化し、博報堂などの「海外ネットワーク」と、kyuの「専門性/先進性」の連携を深めていくことで、海外事業のさらなる拡大に取り組んでいきます。

ii) 外部連携によるイノベーションの加速

取引先企業/ベンチャー企業/当社グループをつなぐ連携基盤を拡張し、3者の強みの相乗効果による「提供サービスと自社のイノベーション」を加速していきます。生活者インターフェース市場における新たな事業の開発、ソーシャルグッドな事業の創出など、生活者に対して新たな価値を提供する新規事業開発を、「クリエイティビティ×テクノロジー」を起点に推進してまいります。

④ サステナブルな企業経営のための基盤強化

当社グループは、持続的な事業成長を遂げながら、同時に生活者のパートナーとして社会の発展に寄与する「新しい価値」を創造し続けていくという「循環型の価値創造モデル」に基づき、サステナビリティゴールである「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。

当社グループのサステナブルな成長を支える最大の要素は「ヒト」であり、短期的にはコスト先行となるような施策も含め、人財への積極投資を行い、社員がクリエイティビティを最大限発揮できる環境を整備していきます。

(3) 中期経営計画における目標

2022年3月期から2024年3月期までの3年間を、「提供サービスと事業基盤の変革を加速する期間」と位置付けているため、中期経営目標についても「成長性の維持・向上」と、中長期の継続的な成長に向けた「構造改革のための戦略投資」を踏まえた計画値といたしました。新たな中期経営目標、及び同目標を達成するにあたり注視すべき重点指標は、以下のとおりです。

<中期経営目標（2024年3月期）>

調整後連結売上総利益年平均成長率（注1）	：+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2）	：+7%以上
連結のれん償却前営業利益（注3）	：650億円以上

<重点指標>

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）	：15%程度
のれん償却前ROE（注5）	：10%以上

- (注1) 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、2021年3月期の実績から2024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、2021年3月期の実績から2024年3月期までの3年間の年平均成長率のこと。
- (注3) 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。

2024年3月期までの3年間は、短期的な利益成長を追求のではなく、事業構造の変革を進め、中長期的な大きな成長を目指す土台をより盤石なものとする期間と位置付けております。掲げた中期戦略に則り、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、過年度に連結子会社である株式会社博報堂DYメディアパートナーズの元社員、及び同連結子会社である株式会社博報堂プロダクツの元社員による不正行為が発覚したことに伴い、当社では2021年1月に、独立社外取締役を委員長とし外部有識者を委員とする特別委員会を設置し、原因究明と再発防止策の検討を要請しました。同年6月に同委員会より得た提言に基づき、グループを挙げて各種施策を実施しております。

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（2022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（2022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
 - 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（2022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
25,522名 (10,361名)	747名増 (432名減)

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

(2) 当社の従業員の状況

従業員数	前期末比増減	平均年齢	平均勤続年数
260名 (20名)	12名増 (増減無し)	43.2歳	13.7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、デジタル・アドバイジング・コンソーシアム株式会社及び株式会社大広WED O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を含む361社であります。また、持分法適用会社は53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	483,232百万円

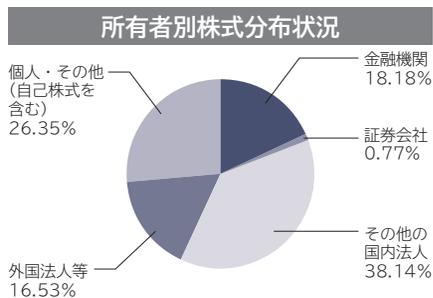
9. 主要な借入先及び借入額（2022年3月31日現在）

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	60,000百万円
株式会社三菱UFJ銀行	50,000百万円

II. 株式の状況 (2022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15,905,408株)
3. 株 主 数 7,347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	19.00
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	38,965,000	10.42
一般社団法人博政会	18,619,700	4.98
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	11,392,900	3.04
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	7,966,117	2.13
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	1.83

- (注) 1. 当社は、自己株式15,905,408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 31,042	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。

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 (2022年3月31日現在)

地 位	氏 名	担当及び重要な兼職の状況
代表取締役会長	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	チーフ・コンプライアンス・オフィサー 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
取締役専務執行役員	西 岡 正 紀	ファイナンス統括担当 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 デジタル・アドバイジング・コンソーシアム株式会社 取締役
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 株式会社博報堂DYメディアパートナーズ 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 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	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 楽天グループ株式会社 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 社外取締役(監査等委員) 株式会社博報堂DYメディアパートナーズ 監査役
監 査 役	友 田 和 彦	公認会計士 株式会社大広 監査役 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、山口勝之及び友田和彦の各氏は、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、服部暢達及び山下徹並びに監査役内田実、山口勝之及び友田和彦の各氏については、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. 2021年6月29日付で、取締役松崎光正、今泉智幸、落合寛司及び藤沼大輔の各氏は任期満了により、それぞれ退任いたしました。
6. 2021年6月29日付で、江花昭彦氏が取締役に新たに就任いたしました。また、同氏は、同年6月17日に株式会社博報堂DYメディアパートナーズの取締役に新たに就任し、同年6月22日にデジタル・アドバタイジング・コンソーシアム株式会社の取締役に新たに就任いたしました。
7. 2021年6月17日付で、取締役水島正幸、西岡正紀及び中谷吉孝の各氏が株式会社博報堂DYメディアパートナーズの取締役にそれぞれ新たに就任いたしました。
8. 2021年6月17日付で、取締役矢嶋弘毅氏が株式会社博報堂の取締役に新たに就任いたしました。
9. 2021年6月28日付で、取締役松田昇氏が三菱UFJニコス株式会社の社外取締役を任期満了により退任いたしました。
10. 2022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
取締役専務執行役員	西 岡 正 紀	CFO 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CFO 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 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
取 締 役	中 谷 吉 孝	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

11. 2022年6月21日付で、常勤監査役景山和憲氏がデジタル・アドバタイジング・コンソーシアム株式会社の監査役に新たに就任する予定です。

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)	9名 (3名)	275百万円 (39百万円)	202百万円 (-)	54百万円 (-)	531百万円 (39百万円)
監 査 役 (うち社外監査役)	5名 (3名)	78百万円 (32百万円)	- (-)	- (-)	78百万円 (32百万円)

- (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いません。
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拠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や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80百万円とする	2008年6月27日 第5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	84,029百万円
そ の 他 の 指 標	連 結 経 常 利 益	75,740百万円
	連 結 税 金 等 調 整 前 当 期 純 利 益	94,708百万円

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	2021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		2022年5月12日開催 の取締役会
株 式 型 報 酬	各取締役への金銭報酬債権の具体的な配分及び譲渡制限付株式の割当数の具体的内容の決定		2021年7月14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（2022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	—
		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	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	—
		学校法人田園調布双葉学園	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	楽天グループ株式会社	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	社外取締役(監査等委員)	—
		株式会社博報堂DYメディアパートナーズ	監 査 役	当社の子会社
監査役	友 田 和 彦	株 式 会 社 大 広	監 査 役	当社の子会社
		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	社外監査役	—

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

(2) 社外役員の名活動状況

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20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6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、経営陣の監督を務めております。
取締役	服 部 暢 達	当事業年度開催の取締役会20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を務め、当事業年度開催の委員会の全て（計6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、経営陣の監督を務めております。
取締役	山 下 徹	当事業年度開催の取締役会20回のうち19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、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を務め、当事業年度開催の委員会の全て（報酬委員会は同氏が報酬委員会の委員に就任した2021年8月6日以降の計1回、指名委員会は計3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、経営陣の監督を務めております。
監査役	内 田 実	当事業年度開催の取締役会20回の全て及び監査役会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20回の全て及び監査役会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適宜発言を行っております。
監査役	友 田 和 彦	当事業年度開催の取締役会20回のうち19回及び監査役会22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。

(注) 上記の当事業年度開催の委員会の開催回数のほか、委員会審議があったものとみなす書面審議を1回行っております。

V. 会計監査人の状況

法令及び当社定款第15条の規定に基づき、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。

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

連結貸借対照表 (2022年3月31日現在)

(単位：百万円)

資 産 の 部	
科 目	金 額
(流 動 資 産)	(754,854)
現金及び預金	183,983
受取手形及び売掛金	438,404
有価証券	28,537
金銭債権信託受益権	5,628
棚卸資産	46,203
短期貸付金	720
その他	52,129
貸倒引当金	△754
(固 定 資 産)	(298,162)
有形固定資産	37,124
建物及び構築物	38,958
(減価償却累計額)	△18,996
土地	9,684
その他	21,096
(減価償却累計額)	△13,618
無形固定資産	72,317
ソフトウェア	13,471
のれん	45,097
その他	13,747
投資その他の資産	188,720
投資有価証券	136,696
長期貸付金	674
退職給付に係る資産	9,383
繰延税金資産	9,893
その他	34,073
貸倒引当金	△2,000
資産合計	1,053,016

負 債 の 部	
科 目	金 額
(流 動 負 債)	(505,640)
支払手形及び買掛金	298,670
短期借入金	10,750
1年内返済予定の長期借入金	1,671
未払費用	20,790
未払法人税等	31,620
賞与引当金	54,094
役員賞与引当金	1,452
その他	86,588
(固 定 負 債)	(159,961)
長期借入金	113,988
繰延税金負債	14,055
役員退職慰勞引当金	537
退職給付に係る負債	14,947
事業整理損失引当金	175
その他	16,256
負債合計	665,601
純 資 産 の 部	
(株 主 資 本)	(319,176)
資本金	10,790
資本剰余金	—
利益剰余金	319,758
自己株式	△11,372
(その他の包括利益累計額)	(38,678)
その他有価証券評価差額金	39,418
繰延ヘッジ損益	1,561
為替換算調整勘定	256
退職給付に係る調整累計額	△2,558
(新 株 予 約 権)	(225)
新株予約権	225
(非 支 配 株 主 持 分)	(29,335)
非支配株主持分	29,335
純資産合計	387,414
負債及び純資産合計	1,053,016

連結損益計算書 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
収益		895,080
売上原価		507,986
売上総利益		387,093
販売費及び一般管理費		315,450
営業利益		71,642
営業外収益		
受取利息	480	
受取配当金	1,713	
持分法による投資利益	2,607	
為替差益	551	
投資事業組合運用益	386	
その他	1,944	
営業外収益		7,683
営業外費用		
支払利息	665	
支払報酬	902	
条件付取得対価に係る公正価値変動額	1,346	
その他	670	
営業外費用		3,585
経常利益		75,740
特別利益		
投資有価証券売却益	23,627	
その他	2,185	
特別利益		25,812
特別損失		
特別退職金	4,326	
減損損失	325	
投資有価証券評価損	345	
その他	1,847	
特別損失		6,844
税金等調整前当期純利益		94,708
法人税、住民税及び事業税	42,930	
法人税等調整額	△7,083	
当期純利益		58,862
非支配株主に帰属する当期純利益		3,683
親会社株主に帰属する当期純利益		55,179

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 (2022年3月31日現在)

(単位：百万円)

資 産 の 部	
科 目	金 額
(流 動 資 産)	(72,442)
現金及び預金	363
営業未収入金	1,676
関係会社短期貸付金	40,559
金銭債権信託受益権	5,628
未収還付法人税等	3,365
前払費用	1,000
立替金	1,724
その他	18,123
(固 定 資 産)	(410,789)
有形固定資産	1,228
建物及び構築物	1,652
(減価償却累計額)	△991
車両運搬具	12
(減価償却累計額)	△10
工具、器具及び備品	325
(減価償却累計額)	△222
リース資産	1,047
(減価償却累計額)	△585
無形固定資産	3,307
ソフトウェア	3,307
投資その他の資産	406,253
投資有価証券	32,213
関係会社株式	364,657
関係会社出資金	4,588
関係会社長期貸付金	3,000
敷金及び保証金	1,793
資産合計	483,232

負 債 の 部	
科 目	金 額
(流 動 負 債)	(76,592)
グループファイナンス預り金	65,358
短期借入金	5,000
未払金	791
未払費用	3,347
未払法人税等	1,633
リース債務	159
預り金	15
役員賞与引当金	205
その他	81
(固 定 負 債)	(113,393)
長期借入金	105,000
リース債務	306
繰延税金負債	7,815
その他	272
負債合計	189,986
純 資 産 の 部	
(株 主 資 本)	(273,119)
資本金	10,790
資本剰余金	154,329
資本準備金	154,329
利益剰余金	119,371
その他利益剰余金	119,371
繰越利益剰余金	119,371
自己株式	△11,372
(評 価 ・ 換 算 差 額 等)	(20,127)
その他有価証券評価差額金	20,127
純資産合計	293,246
負債及び純資産合計	483,232

損益計算書 (2021年4月1日から2022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	17,098	
受取手数料	15,828	32,926
一般管理費		17,394
営業利益		15,532
営業外収益		
受取利息	186	
受取配当金	271	
投資事業組合運用益	17	
その他	5	480
営業外費用		
支払利息	337	
為替差損	4	
その他	0	342
経常利益		15,670
特別利益		
投資有価証券売却益	22,924	22,924
特別損失		
関係会社株式評価損	112	
その他	16	129
税引前当期純利益		38,465
法人税、住民税及び事業税	5,363	
法人税等調整額	△224	5,139
当期純利益		33,326

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

2022年5月19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 平 野 巖
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 新 井 浩 次
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2021年4月1日から2022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。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結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

2022年5月19日

株式会社博報堂DY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 平 野 巖
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 新 井 浩 次
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DYホールディングスの2021年4月1日から2022年3月31日までの第19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。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

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、2021年4月1日から2022年3月31日までの第19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。その中で新たに重要監査項目と位置付けた「急速に変化する「働き方」がもたらす経営上の課題と対応状況の確認」と「特別委員会の答申を受け、各社で講じられる諸施策の実施状況及び実効性の確認」については、期中を通じ、各社の取り組みを確認しました。また、会計監査人有限責任あずさ監査法人（以下「同会計監査人」という。）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、取締役等及び同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、有限責任あずさ監査法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同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、同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、同会計監査人から「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」（平成17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。なお、監査上の主要な検討事項については、有限責任あずさ監査法人と協議を行うとともに、その監査の実施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。

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。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有限責任あずさ監査法人から受けております。

なお、事業報告に記載のとおり、当社連結子会社元社員によって不正行為が発生した事案につきましては、独立社外取締役を委員長とする特別委員会が当社に設置され、同委員会から提言が示されました。監査役会としては、当社がこれを厳粛に受け止め、グループ各社が特別委員会の提言を踏まえ策定した再発防止策に基づき、グループガバナンス体制と内部統制システムの更なる強化に向けた取り組みが進捗していることを確認しております。今後も実効性ある諸施策への継続的な取り組みとグループ各社での統制環境の改善状況について引き続き注視してまいります。

(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。

2022年5月19日

株式会社博報堂D Yホールディングス 監査役会

常勤監査役 景 山 和 憲 ㊟

常勤監査役 西 村 治 ㊟

社外監査役 内 田 実 ㊟

社外監査役 山 口 勝 之 ㊟

社外監査役 友 田 和 彦 ㊟

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)

2022 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	チーフ・コンプライアンス・オフィサー
※副 社 長	矢 嶋 弘 毅	デジタル事業推進ユニット長
※専務執行役員	西 岡 正 紀	CFO 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	k y u C E O
専務執行役員	近 藤 暢 章	株式会社Hakuhodo DY Matrix代表取締役社長
常務執行役員	赤 木 直 人	グループ戦略統括担当補佐（k y u事業室、海外事業戦略室、 イノベーション推進グループ担当） 経営創発プログラム・Growth Actionプログラム担当
※常務執行役員	安 藤 元 博	テクノロジー統括担当
常務執行役員	多 田 英 孝	マネジメント統括担当補佐（グループ総務局、グループ 人事戦略局、グループ人材開発戦略局担当）
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）
執 行 役 員	禿 河 毅	マネジメント統括担当補佐（グループ法務室、グループ 広報・I R室、グループ経理財務局、コーポレート機能 会社設立準備室担当）
執 行 役 員	青 木 雅 人	テクノロジー統括担当補佐
執 行 役 員	落 合 寛 司	株式会社大広代表取締役社長執行役員
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	デジタル・アドバイジング・コンソーシアム株式会社 代表取締役社長執行役員C E O
執 行 役 員	小 坂 洋 人	株式会社アイレップ代表取締役社長
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 （2022年7月1日付就任予定）
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C E O

(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19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