

(証券コード：2433)
2025年6月11日
(電子提供措置の開始日2025年6月5日)

株 主 各 位

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

第22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22期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本総会の招集に際しては電子提供措置をとっており、インターネット上の当社ウェブサイト「第22期定時株主総会招集ご通知」及び「第22期定時株主総会その他の電子提供措置事項（交付書面省略事項）」として電子提供措置事項を掲載しております。

当社
ウェブサイト

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



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

東証
ウェブサイト
(東証上場会社
情報サービス)

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

※上記URLより次の手順でダウンロードいただけます。

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



なお、当日ご出席されない場合は、インターネットまたはご郵送により事前に議決権を行使することができますので、お手数ながら「株主総会参考書類」をご検討のうえ、2025年6月26日（木曜日）午後5時30分までに議決権を行使していただきますようお願い申し上げます。

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

ご理解とご協力の程、お願い申し上げます。

敬 具

記

1. 日 時	2025年6月27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。)

3. 目的事項

報告事項

第22期（2024年4月1日から2025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11名選任の件
第3号議案 監査役1名選任の件

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

①事業報告に関する事項

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

②連結計算書類に関する事項

「連結株主資本等変動計算書」及び「連結注記表」

③計算書類に関する事項

「株主資本等変動計算書」及び「個別注記表」

④監査報告に関する事項

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

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

4. 本総会に関するご案内事項

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

5. 議決権行使に際してご了承ください事項

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

以 上

議決権行使についてのご案内

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



インターネット

■議決権行使コード・パスワード入力による方法

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

■スマート行使（QRコード※の読み取り）による方法

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

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

※「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

議決権行使ウェブサイト

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



行使期限

2025年6月26日（木曜日）午後5時30分までに入力

インターネットによる
議決権行使に関する
お問い合わせ先

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



ご郵送

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

行使期限

2025年6月26日（木曜日）午後5時30分までに到着



株主総会へのご出席

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

開催日時

2025年6月27日（金曜日）午前10時

ライブ配信のご案内

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

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

配信日時	2025年6月27日（金曜日）午前10時～株主総会終了時まで																										
ライブ配信サイト	https://hakuhodody-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	<p>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。</p> <table> <tr> <th colspan="2">【ブラウザ】</th><th colspan="2">【オペレーティングシステム】</th></tr> <tr> <th>ブラウザ</th><th>バージョン</th><th>オペレーティングシステム</th><th>バージョン</th></tr> <tr> <td>Chrome</td><td>134以降</td><td>Windows</td><td>10以降</td></tr> <tr> <td>Microsoft Edge</td><td>136以降</td><td>MacOS</td><td>11(Big Sur)以降</td></tr> <tr> <td>Firefox</td><td>136以降</td><td>Android</td><td>8.0(Oreo)以降</td></tr> <tr> <td>Safari</td><td>16以降</td><td>iOS/iPadOS</td><td>16.0以降</td></tr> </table> <p>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。</p>			【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	134以降	Windows	10以降	Microsoft Edge	136以降	MacOS	11(Big Sur)以降	Firefox	136以降	Android	8.0(Oreo)以降	Safari	16以降	iOS/iPadOS	16.0以降
【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	134以降	Windows	10以降																								
Microsoft Edge	136以降	MacOS	11(Big Sur)以降																								
Firefox	136以降	Android	8.0(Oreo)以降																								
Safari	16以降	iOS/iPadOS	16.0以降																								

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

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

ライブ配信に関する お問い合わせ先	電 話 0120-980-965（フリーダイヤル） 受付時間 9:00～17:00（土・日・祝休日を除く）
----------------------	--

株主総会参考書類

議案及び参考事項

第1号議案 剰余金の処分の件

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

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

(1) 配当財産の種類

金銭

(2) 株主に対する配当財産の割当に関する事項及びその総額

当社普通株式1株につき金16円 総額 5,878,165,920円

(3) 剰余金の配当が効力を生じる日

2025年6月30日

第2号議案 取締役11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、経営体制のより一層の充実を図るため、取締役を2名増員し、取締役11名の選任をお願いいたしたいと存じます。
なお、取締役候補者については、指名委員会における審議を経て取締役会において決定しております。
取締役候補者は、次のとおりであります。

候補者番号	氏名		現在の当社における地位及び担当	取締役会出席状況
1	みずしま まさゆき 水島 正幸	再任	代表取締役社長	21回/21回 (100%)
2	やじま ひろたけ 矢嶋 弘毅	再任	取締役副社長 メディア・コンテンツ領域担当	20回/21回 (95%)
3	えばな あきひこ 江花 昭彦	再任	取締役副社長 CSO (Chief Strategy Officer) グループ戦略統括担当	19回/21回 (90%)
4	ただ ひでたか 多田 英孝	新任	専務執行役員 CCO (Chief Compliance Officer) CRO (Chief Risk Officer) CHO (Chief Health Officer) マネジメント統括担当	—
5	とくがわ たけし 禿河 毅	新任	常務執行役員 CFO (Chief Financial Officer) マネジメント統括担当補佐	—
6	にしやま やすお 西山 泰央	新任	執行役員 グループ戦略統括担当補佐	—
7	なぐら けんじ 名倉 健司	新任	執行役員	—
8	はっとり のぶみち 服部 暢達	社外 独立 再任	取締役	20回/21回 (95%)
9	やました とおる 山下 徹	社外 独立 再任	取締役	20回/21回 (95%)
10	ありまつ いくこ 有松 育子	社外 独立 再任	取締役	20回/21回 (95%)
11	うえだ こういち 上田 廣一	社外 独立 再任	取締役	14回/14回 (100%)

(注) 1. 取締役会出席状況は、2024年度に開催された取締役会を対象としております。
2. 取締役上田廣一氏については、2024年6月27日の取締役就任後に開催された取締役会を対象としております。

候補者番号 1	みずしま 水島 まさゆき 正幸 1960年3月8日生	取締役会出席状況 21回／21回 (100%)	所有する当社株式数 133,116株	再任
略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況				

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

〈重要な兼職の状況〉

(株)博報堂代表取締役会長

取締役候補者とする理由

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

候補者番号 2	や じ ま 矢 嶋 ひろ た け 弘 毅 1961年3月9日生	取締役会出席状況 20回／21回 (95%)	所有する当社株式数 87,659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・アドバタイジング・コンソーシアム（以下D A C）(株)代表取締役社長		(株)博報堂D Yメディアパートナーズ代表取締役社長（2025年3月迄）
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（2024年3月迄）
2016年 6月	D A C(株)代表取締役会長執行役員C E O	2021年 6月	(株)博報堂取締役（2025年3月迄）
2016年10月	D. A. コンソーシアムホールディングス(株)代表取締役社長	2024年 4月	当社取締役副社長 メディア・コンテンツ領域担当（現任）
	D A C(株)代表取締役会長C E O（2017年6月迄）	2025年 4月	(株)博報堂代表取締役副会長（現任）

〈重要な兼職の状況〉

(株)博報堂代表取締役副会長

取締役候補者とする理由

矢嶋弘毅氏は、メディア、デジタル領域における豊富な経験と幅広い見識を有し、子会社であるデジタル・アドバタイジング・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するなど、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	え ば な あ き ひ こ 江 花 昭 彦 1960年1月26日生	取締役会出席状況 19回／21回 (90%)	所有する当社株式数 81,836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
2013年 4月	同社執行役員（2015年3月迄）		㈱博報堂D Yメディアパートナーズ取締役専務執行役員（2024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）		デジタル・アドバイジング・コンソーシアム㈱取締役（2023年3月迄）
2015年 4月	㈱博報堂常務執行役員	2022年 4月	㈱博報堂テクノロジーズ取締役（2023年3月迄）
2017年 6月	同社取締役常務執行役員（2021年3月迄）	2025年 2月	当社取締役専務執行役員 グループ戦略統括担当、テクノロジー統括担当（2025年3月迄）
2020年 4月	当社常務執行役員 グループ戦略統括担当補佐	2025年 4月	当社取締役副社長、C S O、グループ戦略統括担当（現任）
2021年 4月	当社専務執行役員 グループ戦略統括担当 ㈱博報堂取締役専務執行役員（2024年3月迄） ㈱博報堂D Yメディアパートナーズ専務執行役員 ㈱Hakuhodo DY Matrix取締役（2024年11月迄）		

〈重要な兼職の状況〉

なし

取締役候補者とする理由

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

候補者番号 4	ただ ひでたか 多田 英孝 1961年11月3日生	取締役会出席状況 —	所有する当社株式数 44,969株	新任
-------------------	-------------------------------------	---------------	-----------------------------	-----------

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

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

〈重要な兼職の状況〉

㈱博報堂取締役専務執行役員

㈱博報堂DYコーポレートイニシアティブ代表取締役社長

取締役候補者とする理由

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

候補者番号 5	とくがわ 禿河	たけし 毅 1963年7月23日生	取締役会出席状況 —	所有する当社株式数 29,868株	新任
-------------------	-------------------	-----------------------------	---------------	-----------------------------	-----------

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

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

〈重要な兼職の状況〉
 ㈱博報堂取締役常務執行役員
 ㈱博報堂DYコーポレートイニシアティブ取締役副社長

取締役候補者とする理由

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

候補者番号 6	にしやま やすお 西山 泰央 1966年1月20日生	取締役会出席状況 —	所有する当社株式数 28,819株	新任
-------------------	--------------------------------------	---------------	-----------------------------	-----------

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

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

〈重要な兼職の状況〉

(株)博報堂取締役

取締役候補者とする理由

西山泰央氏は、営業、経営企画、新規事業開発領域における豊富な経験と幅広い見識を有し、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、同氏を新たに取締役候補者といたしました。なお、本総会において同氏が取締役に選任された場合、当社取締役会の決議を経て、当社代表取締役社長に選定される予定です。

候補者番号 7	なぐら けんじ 名倉 健司 1967年12月18日生	取締役会出席状況 —	所有する当社株式数 37,535株	新任
-------------------	--------------------------------------	---------------	-----------------------------	-----------

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

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

〈重要な兼職の状況〉

(株)博報堂代表取締役社長

取締役候補者とする理由

名倉健司氏は、営業、複数領域事業マネジメント、経営領域における豊富な経験と幅広い見識を有し、2025年4月より総合広告会社である(株)博報堂の代表取締役社長に就任しております。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、同氏を新たに取締役候補者といたしました。

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	取締役会出席状況 20回／21回 (95%)	所有する当社株式数 0株	社外 独立 再任
略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況				

1981年 4月	日産自動車(株)入社	2006年10月	一橋大学大学院国際企業戦略研究科客員教授
1989年 6月	ゴールドマン・サックス・アンド・カンパニーニューヨーク本社入社	2009年 4月	早稲田大学大学院ファイナンス研究科(現 経営管理研究科)客員教授(現任)
1990年 9月	ゴールドマン・サックス証券(株)東京支店	2015年 3月	フロンティア・マネジメント(株)社外監査役(2023年12月迄)
1993年 6月	同社バイス・プレジデント	2015年 6月	当社社外取締役(現任)
1998年11月	同社マネージング・ディレクター	2016年 7月	慶應義塾大学大学院経営管理研究科特別招聘教授
2003年10月	一橋大学大学院国際企業戦略研究科客員助教授	2017年 4月	慶應義塾大学大学院経営管理研究科客員教授(現任)
2005年 6月	みらかホールディングス(株)社外取締役	2024年 7月	(株)アインホールディングス社外取締役(現任)
2005年 7月	当社顧問(2015年6月迄)		
2005年11月	(株)ファーストリテイリング社外取締役(現任)		

〈重要な兼職の状況〉

(株)ファーストリテイリング社外取締役
早稲田大学大学院経営管理研究科客員教授
慶應義塾大学大学院経営管理研究科客員教授
(株)アインホールディングス社外取締役

社外取締役候補者とする理由及び期待する役割の概要

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。こうした知見を基に、当社取締役会において独立かつ中立の立場から、主に企業戦略及びM&Aに関する適確な助言を行っており、当社のグループ経営の監督と持続的な企業価値の向上を目指すにあたり適切な人材であると判断したため、同氏を引き続き社外取締役候補者といたしました。

※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10年が経過していることから、同氏の独立性に問題はないと判断しております。

候補者番号 9	やました 山下	とおる 徹 1947年10月9日生	取締役会出席状況 20回／21回 (95%)	所有する当社株式数 0株	社外 独立 再任
-------------------	-------------------	-----------------------------	--------------------------------------	------------------------	-------------

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

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

〈重要な兼職の状況〉

三井不動産㈱ I C T 戦略アドバイザー

社外取締役候補者とする理由及び期待する役割の概要

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

候補者番号 10	ありまつ 有松 いくこ 育子 1958年7月16日生	取締役会出席状況 20回／21回 (95%)	所有する当社株式数 0株	社外 独立 再任
略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況				

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

〈重要な兼職の状況〉

㈱文溪堂社外取締役

社外取締役候補者とする理由及び期待する役割の概要

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

候補者番号	う え だ こ う い ち 11 上 田 廣 一 1943年12月17日生	取締役会出席状況 14回／14回 (100%)	所有する当社株式数 0株	社 外 独 立 再 任
略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況				

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

〈重要な兼職の状況〉

弁護士

社外取締役候補者とする理由及び期待する役割の概要

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

- (注) 1. 各候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2. 社外取締役候補者に関する特記事項は、以下のとおりであります。
- (1) 服部暢達、山下徹、有松育子及び上田廣一の各氏は、社外取締役候補者であります。
 - (2) 服部暢達氏の社外取締役としての在任期間は、本総会終結の時をもって10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7年となり、有松育子氏の社外取締役としての在任期間は、本総会終結の時をもって3年となり、上田廣一氏の社外取締役としての在任期間は、本総会終結の時をもって1年となります。
 - (3) 当社は、服部暢達、山下徹、有松育子及び上田廣一の各氏を、東京証券取引所の定める独立役員として、同取引所に対して届出を行っており、本議案において、服部暢達、山下徹、有松育子及び上田廣一の各氏が当社の取締役に就任した場合、各氏を同取引所の定める独立役員として、同取引所に対して届出を行う予定であります。
3. 当社は、服部暢達、山下徹、有松育子及び上田廣一の各氏との間で、会社法第423条第1項の規定に基づく損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく責任の限度額は、法令が規定する額としております。当社は、本議案において、服部暢達、山下徹、有松育子及び上田廣一の各氏が当社の取締役に就任した場合、当社は各氏との間で当該契約を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2025年7月に当該保険契約を同様の内容で更新することを予定しております。

第3号議案 監査役1名選任の件

当社監査役を1名増員するため、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。

はたじり 畑尻	あきひこ 明彦	1961年9月10日生	出席状況		所有する 当社株式数 39,600株	新任
	取締役会 —		監査役会 —			

略歴、地位及び重要な兼職の状況

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

〈重要な兼職の状況〉
(株)博報堂監査役

監査役候補者とする理由

畑尻明彦氏は、経理財務、人事、人材開発、グループ会社統括領域における豊富な経験と幅広い見識を有し、(株)博報堂、(株)博報堂DYコーポレートイニシアティブ、(株)Hakuhodo DY ONE及び(株)博報堂テクノロジーズの監査役を務めるなど、当社の監査業務にあたり適切な人材であると判断したため、同氏を新たに監査役候補者といたしました。

(注) 畑尻明彦氏は、2025年6月に、(株)博報堂DYメディアパートナーズの常勤監査役、(株)Hakuhodo DY ONEの監査役及び(株)博報堂テクノロジーズの監査役を各社の定時株主総会終結の時をもって退任の予定であります。

(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.	当社は、保険会社との間で監査役等を被保険者とする会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約（マネジメントリスクプロテクション保険契約）を締結しております。当該保険契約では、被保険者が会社の役員等の地位に基づき行った行為（不作為も含みます。）に起因して、株主や第三者等から損害賠償請求がなされた場合において、被保険者が負担することになる損害賠償金や訴訟費用等が填補されることとされています。但し、法令違反の行為であることを認識して行った行為に起因して被保険者が負担することになる損害賠償金や訴訟費用等は填補されないなど、一定の免責事由があります。保険料は全て当社が負担しており、被保険者の保険料負担はありません。本議案が原案通り承認され、候補者が当社の監査役に就任した場合、同氏は当該保険契約の被保険者となります。

以 上

〈メ 毛 欄〉

[illegible]

(ご参考)

【取締役の選任に関する方針】

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

【取締役及び監査役のスキル・マトリックス】（本総会において各取締役候補者および監査役候補者が選任 取締役及び監査役の専門知識や経験等のバックグラウンドは以下の○印の通りです。

	氏名	役位	経営	ファイナンス	HR
			●事業会社経営経験	●財務 ●会計	●人事・人材開発 ●ダイバーシティ &インクルージョン
取締役	水島 正幸	代表取締役会長	○		
	西山 泰央	代表取締役社長	○		
	矢嶋 弘毅	取締役副社長	○		
	江花 昭彦	取締役副社長	○		
	多田 英孝	取締役専務執行役員		○	○
	禿河 毅	取締役常務執行役員		○	○
	名倉 健司	取締役執行役員	○		
	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	上田 廣一	社外取締役			
	西村 治	常勤監査役			○
	畑尻 明彦	常勤監査役		○	○
	友田 和彦	社外監査役		○	
	菊地 伸	社外監査役			
	矢吹 公敏	社外監査役			

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

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

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

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

された場合)

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

(注) 本表は各取締役・監査役が有する全てのスキルを表すものではありません。

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

(ご参考)

社 外 役 員 の 独 立 性 に 関 す る 基 準

当社は、社外取締役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年間に於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

(2024年4月1日から2025年3月31日まで)

I. 企業集団の現況

1. 事業の経過及びその成果

当連結会計年度における日本経済は、春季労使交渉で大幅な賃上げが行われた一方で、足元の物価高の影響により、個人消費は緩やかな回復にとどまりましたが、企業による設備投資は堅調に推移しました。そのような経済情勢の中、国内広告市場（注1）は回復基調にあります。このような環境下、当社グループは、2027年3月期を最終年度とする中期経営計画に則り、積極的な事業展開を継続してまいりました。その結果、売上高（注2）は1兆6,131億1百万円（前期比2.1%増収）、収益は9,533億16百万円（同0.7%増収）となりました。

当連結会計年度の売上高を種目別に見ますと、インターネットメディア及びアウトドアメディアが前年を上回り、メディア合計で増収となりました。メディア以外においても、マーケティング/プロモーションにおいて大型案件の貢献もあり、前年を大きく上回りました。

また、得意先業種別では、「自動車・輸送機器・関連品」及び「飲料・嗜好品」などで前年を下回りましたが、「官公庁・団体」及び「情報・通信」で前年を大きく上回り、21業種中、13業種が前年を上回りました。（注3）

売上総利益に関しても、3,995億98百万円（前期比1.4%増加）と前期より54億24百万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2,970億97百万円と2.1%の増加、海外事業については、ASEANにおいて堅調に推移しているものの、北米と中国において厳しい状況が続いており、1,078億99百万円と0.2%の減少となりました。

販売費及び一般管理費については、前年とほぼ同水準で推移した結果、営業利益は375億81百万円（同9.6%増加）、経常利益は426億60百万円（同12.8%増加）となりました。

これに投資有価証券売却益などの特別利益61億11百万円、保有している有価証券の評価損及び北米における構造改革関連費用などの特別損失174億30百万円を計上し、税金等調整前当期純利益は313億42百万円（同38.9%減少）となりました。また、法人税等の税金負担額189億58百万円及び非支配株主に帰属する当期純利益16億14百万円を差し引いた結果、親会社株主に帰属する当期純利益は107億68百万円（同56.8%減少）となりました。

（注1）「特定サービス産業動態統計調査」（経済産業省）および「サービス産業動態統計調査」（総務省）

（注2）「売上高」は従前の会計基準に基づくものですが、財務諸表利用者にとって有用であると考えていることから、「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号2020年3月31日）等に準拠した開示ではないものの、自主的に開示しております。

（注3）当社の社内管理上の区分と集計によります。

2. 資金調達等の状況

(1) 資金調達

当社は借入金の返済を目的として、2024年10月10日に第1回無担保社債100億円および第2回無担保社債200億円を発行しました。

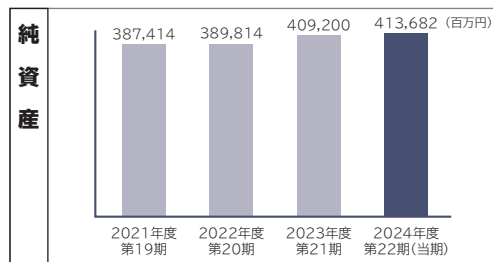
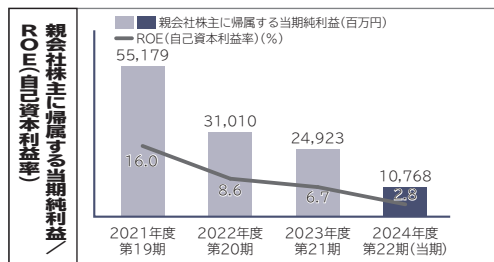
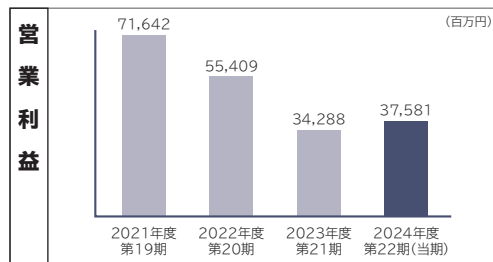
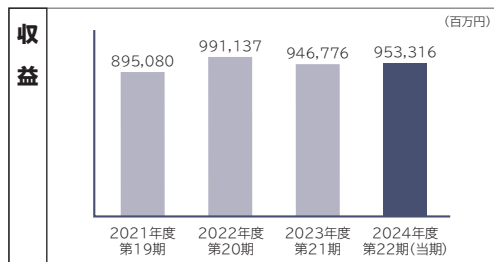
(2) 設備投資

当期において、情報通信関連投資を中心に、166億41百万円の設備投資を行いました。

3. 財産及び損益の状況

(1) 企業集団の財産及び損益の状況

区 分	2021年度 第19期	2022年度 第20期	2023年度 第21期	2024年度 第22期（当期）
収 益（百万円）	895,080	991,137	946,776	953,316
営 業 利 益（百万円）	71,642	55,409	34,288	37,581
経 常 利 益（百万円）	75,740	60,378	37,815	42,660
親会社株主に帰属する 当期純利益 （百万円）	55,179	31,010	24,923	10,768
1 株当たり当期純利益（円）	147.70	83.16	67.87	29.32
総 資 産（百万円）	1,053,016	1,026,415	1,035,014	1,050,191
純 資 産（百万円）	387,414	389,814	409,200	413,682



(2) 当社の財産及び損益の状況

区 分	2021年度 第19期	2022年度 第20期	2023年度 第21期	2024年度 第22期（当期）
営 業 収 益（百万円）	32,926	46,783	53,965	52,285
経 常 利 益（百万円）	15,670	22,279	25,799	13,500
当 期 純 利 益（百万円）	33,326	22,626	41,392	12,515
1 株当たり当期純利益（円）	89.20	60.68	112.72	34.07
総 資 産（百万円）	483,232	506,560	539,430	522,201
純 資 産（百万円）	293,246	290,079	310,436	311,304

4. 対処すべき課題

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

当社グループは、このような大きな変化の中で、広告会社をオリジンとしつつも、その枠を超えた価値を提供するグループとして事業構造を変革し、ビジネスを拡大することを目指しています。不確実かつ変化の激しい環境下で、グループ全体での変革を進めるためには、その判断軸・動機づけの根幹となる当社グループの存在意義やそこで働く事の意味合いを明確に示すことが重要であると考え、グローバル市場・グローバル社会の視座に立った当社グループ共通の価値観として、グローバルパーパス「生活者、企業、社会。それぞれの内なる想いを解き放ち、時代をひらく力にする。Aspirations Unleashed」を策定しました。

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

(1) 中期基本戦略

当社グループが新たな関係価値を生み出す事業領域として、「マーケティング」「コンサルティング」「テクノロジー」「コンテンツ」「インキュベーション」「グローバル」の6つの事業領域を設定しました。これら6つの事業領域は、それぞれが異なるビジネスモデルによって収益拡大を図ると同時に、相互に連携し更なる収益拡大と事業の安定性向上を目指します。現中期経営計画期間（2025年3月期～2027年3月期）を収益性の改善と成長オプションを創造する期間と位置づけ、マーケティングビジネスの構造改革と新たな成長機会の開発に注力します。そして、2032年3月期をターゲットに、6つの事業領域を確立し相互連携を行うとともに、利益構造を大きく変革することを目指します。

この基本戦略に基づき、以下に掲げる3つの取り組みを進めます。

(2) 収益性の改善と成長オプションの創造

・マーケティングビジネスの構造変革

統合マーケティングに対するニーズが拡大する中、事業会社間の連携強化と収益モデルの多様化を進め、グループとして最適なサービス設計・提供体制を構築します。成長を続けるデジタルマーケティング領域、コマースビジネス領域を強化することで、規模の拡大を実現します。

特に、2024年4月に設立したデジタルマーケティング領域におけるグループのリソースとノウハウを集約した新会社「株式会社Hakuhodo DY ONE」では、グループシナジーによる新規案件の追加獲得に加え、重複機能の合理化とリソースの共用化により、初年度より統合効果を創出しています。

また、フルファネルマーケティング機能の高度化を推進するため、株式会社博報堂・株式会社博報堂DYメディアパートナーズを2025年4月に統合しました。企業のフルファネルマーケティングニーズに対して、よりシームレスに対応するとともに、データに基づいたプランニングやメディア対応などのコア機能をグループ共通基盤として強化することで、統合効

果の早期創出を図ります。

加えて、当社グループがこれまで集積してきたメディア/生活者データやナレッジ、外部データを統合した、生活者データプラットフォームをコアに、AI技術の先端研究開発を行う「Human-Centered AI Institute」の研究成果を活用することで、「統合マーケティングプラットフォーム」の開発と実装を推進し、“生活者データ・ドリブン”フルファネルマーケティングの高度化・効率化を実現します。このように、AIやテクノロジーを積極的に活用することで、マーケティングビジネスの生産性を高め、将来的な成長領域への人的リソースの再配置を目指します。

・新たな成長オプションの創造

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

テクノロジービジネスでは、生活者発想に基づくデマンドチェーン革新を目指す新会社「株式会社HAKUHODO ITTENI」、デジタル生活接点/体験の変革に向けデジタルサービスの開発・実装を担う新会社「株式会社HAKUHODO BRIDGE」が、2025年4月に営業を開始しています。コマース領域を起点としたシステム・アプリ開発体制を強化し、ITコンサルティング領域への本格参入を行います。

・グローバルビジネスのリモデル

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

戦略事業組織kyuでは、2025年3月期を通じて構造改革に取り組みました。機能の統廃合、人的リソースの再配分を行い、固定費を中心とした費用削減に取り組んだ結果、一定の成果が出始めています。加えて、マーケティングビジネスでシームレスなソリューション提供を可能とする「kyu Pulse」を組成し、競争力を強化しています。更なる競争力強化に向けたテクノロジーへの積極投資と、コンサルティングビジネスのオフアリング強化に向けたグループ連携を推進することで、収益力強化を図ります。

(3) グループ経営基盤の強化

前中期経営計画期間に設立した、株式会社博報堂テクノロジーズ、株式会社博報堂D Yコーポレートイニシアティブの2社をはじめとしたグループ共通基盤の強化を継続することで、グループとしての競争力を高めます。

(4) サステナビリティ経営の推進

当社グループは、人を中心としたサステナブルな経営により社会への価値創出を目指します。社員、株主、取引先、メディア、コンテンツホルダー、各種団体をはじめとするマルチステークホルダーとの適切な協働に取り組み、生活者一人ひとりが、自分らしく、いきいきと生きていける社会の実現を目指しています。

サステナビリティ経営の進捗に関しては、環境及びジェンダー平等に対する目標値を設定

し各種取り組みを進めております。環境課題については、2050年度のカーボンニュートラルを目標としており、中間指標として2030年度のスコープ1+2の排出量を2019年度(2020年3月期)比で50%削減する目標を設定しております。また、ジェンダー平等については、2030年度までに管理職の女性比率30%の達成を目指しています。

今後は、ESG各領域でサステナビリティ経営を推進すると同時に、社会課題に対応する人材の育成を行い、生活者の想いがあふれ、いきいきと活躍できる社会の実現を目指します。

(5) 中期経営計画における目標

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

＜中期経営目標（2027年3月期）＞

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

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

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

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

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

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

なお、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に関して実施された各テストイベント計画立案等業務委託契約等（本業務）に関し、独占禁止法違反の疑いがあるとして、連結子会社である株式会社博報堂と本業務に従事していた株式会社博報堂DYメディアパートナーズの社員1名が2023年2月に東京地方検察庁より起訴されました件につきましては、2024年7月11日に有罪判決を言い渡され、判決を不服とし、同年7月24日に東京高等裁判所に控訴しました。その後、2025年5月8日に東京高等裁判所において控訴棄却の判決の言い渡しが行われましたが、判決を不服とし、同年5月19日に最高裁判所に上告しました。株式会社博報堂では、特別検証委員会からの提言も踏まえ、事案発生以降継続して再発防止策の実施を徹底しております。引き続き、法令遵守の徹底と再発防止及びコンプライアンス意識のさらなる向上により信頼の回復に努めてまいりますので、株主の皆様におかれましては、何卒変わらずご支援を賜りますようお願い申し上げます。

5. 主要な事業内容（2025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（2025年3月31日現在）

- (1) 当 社
本 社(本店) : 東京都港区赤坂五丁目3番1号
- (2) 子 会 社
 - 株式会社博 報 堂(本店) : 東京都港区赤坂五丁目3番1号
 - 株式会社大 広(本店) : 大阪府大阪市北区中之島二丁目2番7号
 - 株式会社読売広告社(本店) : 東京都港区赤坂五丁目2番20号
 - 株式会社博報堂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
 - 株式会社Hakuhodo DY ONE(本店)
: 東京都渋谷区恵比寿四丁目20番3号
 - デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム株式会社(本店)
: 東京都渋谷区恵比寿四丁目20番3号
 - 株式会社アイレップ(本店) : 東京都渋谷区恵比寿四丁目20番3号
 - kyu Investment Incorporated(本店)
: 395 Hudson Street, 8th Floor New York, NY 10014

7. 従業員の状況（2025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
29,386名 (13,007名)	492名増 (1,946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。

(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
174名 (14名)	25名増 (14名減)	41.4歳	12.8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、株式会社大広WEDO、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博報堂テクノロジーズからの出向者であり、平均勤続年数は各社での勤続年数を通算しております。
 3. 従業員数欄、前期末比増減欄の()は、臨時従業員の年間平均雇用人員数であり、外数であります。

8. 重要な子会社の状況

会 社 名	資本金（百万円）	出資比率（％）	主要な事業内容
株 式 会 社 博 報 堂	35,848	100.0	広告業
株 式 会 社 大 広	2,800	100.0	広告業
株 式 会 社 読 売 広 告 社	1,458	100.0	広告業
株式会社博報堂DYメディアパートナーズ	9,500	100.0	広告業
株 式 会 社 博 報 堂 プ ロ ダ ク ツ	100	100.0※	広告業
株式会社TBWA\HAKUHODO	50	60.0※	広告業
株 式 会 社 HakuHodo DY ONE	100	100.0	その他の事業
デジタル・アドバイジング・コンソーシアム株式会社	4,031	100.0※	広告業
株 式 会 社 ア イ レ ッ プ	550	100.0※	広告業
kyu Investment Incorporated	0	100.0	その他の事業

- （注）1. 連結子会社は、上記の重要な子会社を含む384社であります。また、持分法適用会社は64社であります。
2. ※印は、当社による間接保有比率であります。
3. kyu Investment Incorporatedに対する出資額のうち、資本金として計上していない金額は資本剰余金として計上しております。
4. 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アイレップは、2025年4月1日付で株式会社HakuHodo DY ONEを存続会社とした吸収合併により消滅しております。
5. 株式会社博報堂及び株式会社博報堂DYメディアパートナーズは、2025年4月1日付で株式会社博報堂を承継会社とし、株式会社博報堂DYメディアパートナーズを分割会社とする吸収分割を行いました。また、株式会社博報堂DYメディアパートナーズは同日より休眠会社となっております。
6. 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	130,910百万円	522,201百万円
株式会社HakuHodo DY ONE	東京都渋谷区恵比寿四丁目20番3号	115,901百万円	

9. 主要な借入先及び借入額（2025年3月31日現在）

当社の主要な借入先及び借入額

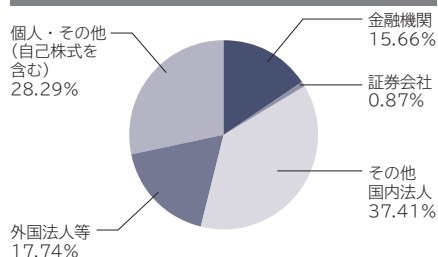
借 入 先	借 入 額
シ ン ジ ケ ー ト ロ ー ン	80,000百万円

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

Ⅱ. 株式の状況 (2025年3月31日現在)

1. 発行可能株式総数 1,500,000,000株
2. 発行済株式の総数 389,559,436株
(うち自己株式22,174,066株)
3. 株 主 数 11,768名
4. 大 株 主

所有者別株式分布状況



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	19.32
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	32,553,300	8.86
一 般 社 団 法 人 博 政 会	18,320,000	4.98
S T A T E S T R E E T B A N K A N D T R U S T C O M P A N Y 5 0 5 0 0 1	11,984,713	3.26
株 式 会 社 朝 日 新 聞 社	11,223,490	3.05
一 般 社 団 法 人 フ ラ タ ニ テ	11,000,000	2.99
株 式 会 社 日 本 カ ス ト デ ィ 銀 行 (信 託 口)	10,360,400	2.82
日 本 テ レ ビ 放 送 網 株 式 会 社	8,620,000	2.34
博 報 堂 D Y ホ ー ル デ ィ ン グ ス 社 員 持 株 会	8,413,617	2.29
第 一 生 命 保 険 株 式 会 社	6,930,500	1.88

(注) 1. 当社は、自己株式22,174,066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 46,291	5
社 外 取 締 役	—	—
監 査 役	—	—

Ⅲ. 新株予約権等の状況

該当事項はありません。

IV. 会社役員の状況

1. 取締役及び監査役の状況（2025年3月31日現在）

地 位	氏 名	担 当 及 び 重 要 な 兼 職 の 状 況
取 締 役 会 長	戸 田 裕 一	株式会社博報堂 取締役会長 公益財団法人博報堂教育財団 理事長
代 表 取 締 役 社 長	水 島 正 幸	C C O (Chief Compliance Officer) 株式会社博報堂 代表取締役社長 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 副 社 長	矢 嶋 弘 毅	メディア・コンテンツ領域担当 株式会社博報堂 取締役 株式会社博報堂D Yメディアパートナーズ 代表取締役社長
代表取締役専務執行役員	西 岡 正 紀	C F O (Chief Financial Officer) マネジメント統括担当 株式会社博報堂D Yコーポレートイニシアティブ 代表取締役社長
取締役専務執行役員	江 花 昭 彦	グループ戦略統括担当 テクノロジー統括担当
取 締 役	服 部 暢 達	株式会社ファーストリテイリング 社外取締役 早稲田大学大学院経営管理研究科 客員教授 慶應義塾大学大学院経営管理研究科 客員教授 株式会社アインホールディングス 社外取締役
取 締 役	山 下 徹	三井不動産株式会社 I C T戦略アドバイザー
取 締 役	有 松 育 子	株式会社文溪堂 社外取締役
取 締 役	上 田 廣 一	弁護士
常 勤 監 査 役	西 村 治	株式会社読売広告社 監査役
常 勤 監 査 役	今 泉 智 幸	株式会社大広 監査役 株式会社博報堂D Yコーポレートイニシアティブ 監査役 株式会社博報堂プロダクツ 監査役
監 査 役	友 田 和 彦	公認会計士 パーソルホールディングス株式会社 社外取締役(監査等委員) 株式会社アイネス 社外取締役(監査等委員)
監 査 役	菊 地 伸	弁護士 株式会社N T Tドコモ 社外取締役 株式会社民間資金等活用事業推進機構 社外監査役 インテグラル株式会社 社外取締役(監査等委員)
監 査 役	矢 吹 公 敏	弁護士 一般社団法人JP-MIRAIサービス 代表理事 東京都弁護士国民健康保険組合 理事長

- (注) 1. 取締役服部暢達、山下徹、有松育子及び上田廣一の各氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。
2. 監査役友田和彦、菊地伸及び矢吹公敏の各氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。
3. 監査役友田和彦氏は、公認会計士の資格を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
4. 取締役服部暢達、山下徹、有松育子及び上田廣一並びに監査役友田和彦、菊地伸及び矢吹公敏の各氏については株式会社東京証券取引所の定める独立役員として、同取引所に対する届出を行っております。
5. 当事業年度中の取締役の異動及び担当の変更は、次の通りであります。
- (1)2024年6月27日付で、取締役松田昇氏は任期満了により、退任いたしました。
- (2)2024年6月27日付で、上田廣一氏が取締役に新たに就任いたしました。
- (3)2025年2月21日をもって、取締役(CTO(Chief Technology Officer)兼テクノロジー統括担当)安藤元博氏は、辞任により退任いたしました。なお、退任前の安藤氏の重要な兼職の状況につきましては、株式会社博報堂取締役、株式会社博報堂DYMメディアパートナーズ取締役常務執行役員、株式会社博報堂テクノロジーズ代表取締役CEOとなります。
- (4)2025年2月21日付で、取締役江花昭彦氏は、グループ戦略統括担当に加え、テクノロジー統括担当を兼任することとなりました。
6. 2025年4月1日付で、取締役の地位、担当及び重要な兼職の状況が次の通り変更されました。

地 位	氏 名	担 当 及 び 重 要 な 兼 職 の 状 況
取 締 役 会 長	戸 田 裕 一	株式会社博報堂 相談役
代 表 取 締 役 社 長	水 島 正 幸	株式会社博報堂 代表取締役会長
取 締 役 副 社 長	矢 嶋 弘 毅	メディア・コンテンツ領域担当 株式会社博報堂 代表取締役副会長
取 締 役 副 社 長	江 花 昭 彦	C S O (Chief Strategy Officer) グループ戦略統括担当
代 表 取 締 役	西 岡 正 紀	株式会社博報堂 特別顧問

7. 2025年4月8日付で、監査役今泉智幸氏は、辞任により退任いたしました。

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)	11名 (5名)	286百万円 (52百万円)	90百万円 (—)	54百万円 (—)	432百万円 (52百万円)
監 査 役 (うち社外監査役)	5名 (3名)	81百万円 (36百万円)	— (—)	— (—)	81百万円 (36百万円)

- (注) 1. 「年次賞与」及び「株式型報酬」は社外取締役、監査役には支給しておりません。
 2. 「株式型報酬」の内容は、譲渡制限付株式であり、その交付状況は「Ⅱ. 株式の状況」に記載の通りです。報酬額は、取締役（社外取締役を除く）5名に対する譲渡制限付株式報酬として当事業年度に費用計上した額であります。

(2) 各取締役の報酬等の内容に関する決定方針

①各取締役の報酬等の内容に関する決定方針の概要

i) 基本方針

- ・グループ経営理念に根ざしたものであること
- ・株主との価値意識を共有し、中長期的な企業価値向上を動機づけるものであること
- ・当社の取締役の役割と責務にふさわしい、優秀な人材を確保・維持できる水準であること
- ・報酬決定のプロセスにおいて透明性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 役員の員数
取 締 役	「年額報酬」及び「年次賞与」の限度額を、年額800百万円とする	2017年6月29日 第14期定時株主総会	14名 (うち社外取締役2名)
取 締 役 (社外取締役を除く)	「株式型報酬」(譲渡制限付株式に関する報酬として支給する金銭報酬債権)の限度額を、年額200百万円とする	2017年6月29日 第14期定時株主総会	12名 (社外取締役を除く)
監 査 役	報酬の限度額を、年額100百万円とする	2022年6月29日 第19期定時株主総会	5名 (うち社外監査役3名)

(4) 当事業年度における取締役の報酬等の決定について

①取締役の報酬の金額水準に関する妥当性の検討について

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

②「年次賞与」の算定に用いた業績指標について

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

指標		実績
主 な 指 標	連結のれん償却前営業利益	49,995百万円
そ の 他 の 指 標	連 結 経 常 利 益	42,660百万円
	連結税金等調整前当期純利益	31,342百万円

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	2024年6月27日開催 の取締役会
年 次 賞 与	各取締役の単年度の成果を踏まえた 賞与の評価配分の具体的内容の決定		2025年5月13日開催 の取締役会
株 式 型 報 酬	各取締役への金銭報酬債権の具体的な 配分及び議渡制限付株式の割当数の 具体的内容の決定		2024年7月17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（2025年3月31日現在）

区 分	氏 名	兼 職 先	兼職の内容	関 係
取締役	服 部 暢 達	株式会社ファーストリテイリング	社 外 取 締 役	—
		早稲田大学大学院経営管理研究科	客 員 教 授	—
		慶應義塾大学大学院経営管理研究科	客 員 教 授	—
		株式会社アインホールディングス	社 外 取 締 役	—
取締役	山 下 徹	三 井 不 動 産 株 式 会 社	ICT戦略アドバイザー	—
取締役	有 松 育 子	株 式 会 社 文 溪 堂	社 外 取 締 役	—
取締役	上 田 廣 一	—	—	—
監査役	友 田 和 彦	パーソルホールディングス株式会社	社外取締役(監査等委員)	—
		株 式 会 社 ア イ ネ ス	社外取締役(監査等委員)	—
監査役	菊 地 伸	株 式 会 社 N T T ド コ モ	社 外 取 締 役	—
		株式会社民間資金等活用事業推進機構	社 外 監 査 役	—
		イ ン テ グ ラ ル 株 式 会 社	社外取締役(監査等委員)	—
監査役	矢 吹 公 敏	一般社団法人JP-MIRAIサービス	代 表 理 事	—
		東京都弁護士国民健康保険組合	理 事 長	—

(2) 社外役員の主な活動状況

区分及び氏名	出席状況	主な活動状況
取締役 服部 暢達	取締役会 20/21回(95%) 報酬委員会 3/3回 (100%) 指名委員会 5/6回 (83%)	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への質疑、助言を行う等、経営監督機能を十分に発揮しました。また、上記のほか、報酬委員会の委員長及び指名委員会の委員を務め、経営管理における高度な専門性を基に、独立した客観的立場から会社の業績等の評価を報酬に反映させ、また、当社の役員人事に意見するなど、経営陣の監督に務めております。
取締役 山下 徹	取締役会 20/21回(95%) 報酬委員会 3/3回 (100%) 指名委員会 6/6回 (100%)	主にITサービス会社の代表取締役社長経験者としての見地から、BtoB事業会社としての経営及び事業戦略への質疑、助言を行う等、経営監督機能を十分に発揮しました。また、上記のほか、報酬委員会の委員及び指名委員会の委員長を務め、企業経営の経験を基に、独立した客観的立場から会社の業績等の評価を報酬に反映させ、また、当社の役員人事に意見するなど、経営陣の監督に務めております。
取締役 有松 育子	取締役会 20/21回(95%) 報酬委員会 3/3回 (100%) 指名委員会 6/6回 (100%)	主に文部省・文部科学省及び文化庁等での職務により培われた見地から、HR領域やCSR領域を中心に当社グループの経営戦略への質疑、助言を行う等、経営監督機能を十分に発揮しました。また、上記のほか、報酬委員会及び指名委員会の委員を務め、行政機関での経験を基に、独立した客観的立場から会社の業績等の評価を報酬に反映させ、また、当社の役員人事に意見するなど、経営陣の監督に務めております。
取締役 上田 廣一	取締役会 14/14回(100%) 報酬委員会 1/1回 (100%) 指名委員会 6/6回 (100%)	主に弁護士としての専門的見地からコンプライアンス推進体制の構築やその維持向上についての質疑、助言を行う等、経営監督機能を十分に発揮しました。また、上記のほか、当社の経営陣幹部の報酬や人事などを審議する報酬委員会及び指名委員会の委員を務め、法曹界での経験を基に、独立した客観的立場から会社の業績等の評価を報酬に反映させ、また、当社の役員人事に意見するなど、経営陣の監督に務めております。
監査役 友田 和彦	取締役会 20/21回(95%) 監査役会 28/28回(100%)	取締役会及び監査役会において、主に公認会計士としての専門的見地から高度な会計知識と豊富な経験をもとに、適宜発言等を行い、その職責を果たしました。
監査役 菊地 伸	取締役会 19/21回(90%) 監査役会 27/28回(96%)	取締役会及び監査役会において、主に弁護士としての専門的見地や他社での社外役員としての経験から適宜発言等を行い、その職責を果たしました。
監査役 矢吹 公敏	取締役会 17/21回(80%) 監査役会 25/28回(89%)	取締役会及び監査役会において、主に弁護士としての専門的見地や他社での社外役員としての経験から適宜発言等を行い、その職責を果たしました。

(注) 取締役上田廣一氏については、2024年6月27日の取締役就任後に開催された取締役会を、また、2024年6月27日の委員就任後に開催された報酬委員会及び指名委員会を対象としております。

V. 会計監査人の状況

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

VI. 業務の適正を確保するための体制及び運用状況の概要

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

連結計算書類

連結貸借対照表 (2025年3月31日現在)

(単位：百万円)

資 産 の 部	
科 目	金 額
(流 動 資 産)	(713,273)
現金及び預金	211,504
受取手形及び売掛金	413,350
有価証券	10,976
棚卸資産	28,460
短期貸付金	799
その他	48,851
貸倒引当金	△668
(固 定 資 産)	(336,918)
有形固定資産	57,791
建物及び構築物	43,345
(減価償却累計額)	△21,454
土地	9,527
その他	57,151
(減価償却累計額)	△30,777
無形固定資産	99,610
ソフトウェア	27,528
のれん	57,213
その他	14,869
投資その他の資産	179,515
投資有価証券	126,834
長期貸付金	556
退職給付に係る資産	8,593
繰延税金資産	12,581
その他	32,610
貸倒引当金	△1,661
資産合計	1,050,191

負 債 の 部	
科 目	金 額
(流 動 負 債)	(469,834)
支払手形及び買掛金	260,020
短期借入金	6,882
1年内返済予定の長期借入金	585
未払費用	28,190
未払法人税等	16,494
賞与引当金	33,380
役員賞与引当金	1,123
預り金	57,029
その他	66,127
(固 定 負 債)	(166,675)
社債	30,000
長期借入金	84,091
繰延税金負債	8,806
役員退職慰労引当金	554
退職給付に係る負債	16,422
その他	26,799
負債合計	636,509
純 資 産 の 部	
(株 主 資 本)	(336,312)
資本金	10,790
利益剰余金	346,296
自己株式	△20,774
(その他の包括利益累計額)	(53,942)
その他有価証券評価差額金	31,643
為替換算調整勘定	26,250
退職給付に係る調整累計額	△3,951
(新 株 予 約 権)	(127)
新株予約権	127
(非 支 配 株 主 持 分)	(23,299)
非支配株主持分	23,299
純資産合計	413,682
負債及び純資産合計	1,050,191

連結損益計算書

(2024年4月1日から2025年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
収益		953,316
売上原価		553,717
売上総利益		399,598
販売費及び一般管理費		362,017
営業利益		37,581
営業外収益		
受取利息	770	
受取配当金	2,213	
投資事業組合運用益	1,040	
条件付取得対価に係る公正価値変動額	2,342	
その他	3,407	9,774
営業外費用		
支払利息	1,296	
持分法による投資損失	1,346	
為替差損	624	
その他	1,428	4,695
経常利益		42,660
特別利益		
投資有価証券売却益	4,864	
関係会社株式売却益	903	
その他	344	6,111
特別損失		
特別退職金	3,132	
固定資産除却損	1,474	
減損損失	4,770	
投資有価証券評価損	4,607	
事業整理損	738	
その他	2,708	17,430
税金等調整前当期純利益		31,342
法人税、住民税及び事業税	24,011	
法人税等調整額	△5,052	18,958
当期純利益		12,383
非支配株主に帰属する当期純利益		1,614
親会社株主に帰属する当期純利益		10,768

計 算 書 類

貸借対照表 (2025年3月31日現在)

(単位：百万円)

資 産 の 部	
科 目	金 額
(流 動 資 産)	(85,708)
現金及び預金	10,138
営業未収入金	4,480
関係会社短期貸付金	67,871
未収還付法人税等	477
前払費用	128
立替金	1,874
その他	736
(固 定 資 産)	(436,492)
有形固定資産	2,088
建物及び構築物	2,238
(減価償却累計額)	△665
車両運搬具	12
(減価償却累計額)	△12
工具、器具及び備品	804
(減価償却累計額)	△370
建設仮勘定	80
無形固定資産	275
ソフトウェア	275
投資その他の資産	434,129
投資有価証券	8,343
関係会社株式	414,484
関係会社出資金	10,245
敷金及び保証金	1,056
資 産 合 計	522,201

負 債 の 部	
科 目	金 額
(流 動 負 債)	(98,776)
グループファイナンス預り金	88,439
未払金	1,172
未払費用	6,321
未払法人税等	3
預り金	40
役員賞与引当金	176
その他	2,622
(固 定 負 債)	(112,120)
社債	30,000
長期借入金	80,000
繰延税金負債	2,120
負 債 合 計	210,896
純 資 産 の 部	
(株 主 資 本)	(304,707)
資本金	10,790
資本剰余金	154,648
資本準備金	154,329
その他資本剰余金	318
利益剰余金	160,041
その他利益剰余金	160,041
繰越利益剰余金	160,041
自己株式	△20,774
(評 価 ・ 換 算 差 額 等)	(6,597)
その他有価証券評価差額金	6,597
純 資 産 合 計	311,304
負 債 及 び 純 資 産 合 計	522,201

損益計算書 (2024年4月1日から2025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	14,009	
受取手数料	38,276	52,285
一般管理費		38,094
営業利益		14,191
営業外収益		
受取利息	1,253	
受取配当金	66	
その他	28	1,347
営業外費用		
支払利息	960	
社債利息	103	
投資事業組合運用損	548	
為替差損	259	
支払手数料	153	
その他	12	2,038
経常利益		13,500
特別利益		
投資有価証券売却益	864	
その他	65	929
特別損失		
固定資産除却損	16	
投資有価証券評価損	23	
関係会社株式評価損	87	
その他	1,615	1,742
税引前当期純利益		12,687
法人税、住民税及び事業税	△10	
法人税等調整額	183	172
当期純利益		12,515

(ご参考)

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

グ ル ー プ 経 営 理 念

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

以上

(ご参考)

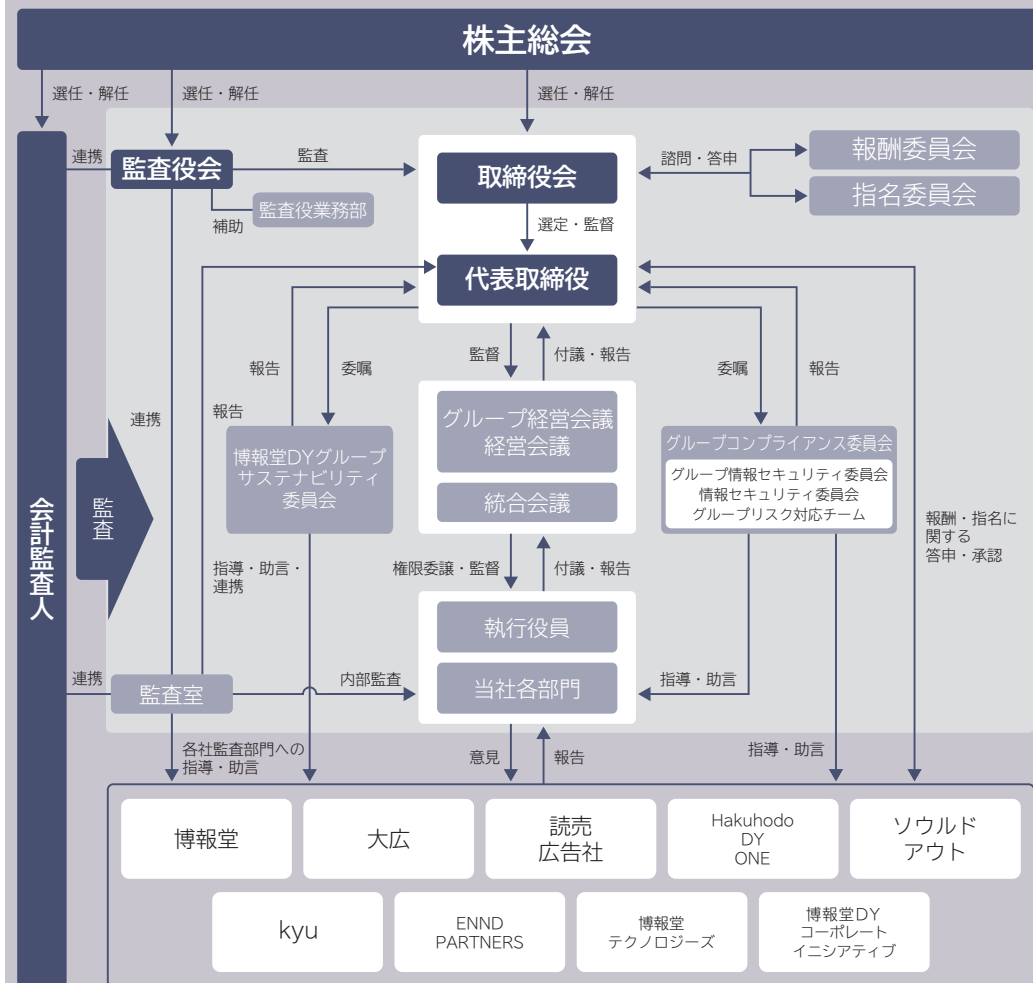
コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

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

以上

(ご参考)

コーポレートガバナンス体制



(ご参考)

2025 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	水 島 正 幸	C E O (Chief Executive Officer)
※社 長	西 山 泰 央	C O O (Chief Operating Officer)
※副 社 長	矢 嶋 弘 毅	メディア・コンテンツ領域担当
※副 社 長	江 花 昭 彦	C S O (Chief Strategy Officer) グループ戦略統括担当
※専務執行役員	多 田 英 孝	C C O (Chief Compliance Officer) C R O (Chief Risk Officer) C H O (Chief Health Officer) マネジメント統括担当
専務執行役員	マイケル・パーキン	k y u C E O
※常務執行役員	禿 河 毅	C F O (Chief Financial Officer) マネジメント統括担当補佐（グループ経理財務室、グループ 広報・I R 室、コーポレート機能戦略室担当）
常務執行役員	平 塚 泰 俊	グループ戦略統括担当補佐（グローバル事業戦略室担当）
執 行 役 員	菊 地 英 之	株式会社読売広告社代表取締役社長
執 行 役 員	田 中 雄 三	株式会社Hakuhodo DY ONE代表取締役会長
執 行 役 員	小 坂 洋 人	株式会社Hakuhodo DY ONE代表取締役社長
執 行 役 員	米 谷 修	株式会社博報堂テクノロジーズ代表取締役社長C O O
執 行 役 員	荒 波 修	ソウルダウト株式会社代表取締役社長C E O 兼 C C O
執 行 役 員	泉 恭 雄	株式会社大広代表取締役社長執行役員
執 行 役 員	平 田 智	マネジメント統括担当補佐（グループ経理財務室担当） グループ経理財務室長
執 行 役 員	ジェイムス ブルース	グループ戦略統括担当補佐（経営企画室、サステナビリティ 推進室、戦略投資推進室担当） 経営企画室長
執 行 役 員	岩 渕 匡 敦	グループ戦略統括担当補佐（ストラテジックデザイン事業 戦略室担当） ENND PARTNERS株式会社代表取締役社長
執 行 役 員	中 尾 文 美	kyu plus担当
執 行 役 員	森 正 弥	C A I O グループ戦略統括担当補佐（Human-Centered AI Institute、 マーケティング・テクノロジー・センター担当）
※執 行 役 員	名 倉 健 司	株式会社博報堂代表取締役社長
執 行 役 員	三 井 一 哉	ENND PARTNERS株式会社取締役（事業開発責任者）
執 行 役 員	中 村 信	グループ戦略統括担当補佐（テクノロジー領域担当） 株式会社博報堂テクノロジーズ代表取締役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。
- 公平性並びに国内外の投資家との対話を通じて企業価値向上を図るため、原則、日本語と英文での情報開示を行います。
- IRグループは、対話において把握された株主を含む投資家の意見や質問等を定期的に社長、情報取扱責任者並びに関連する取締役及び執行役員に報告し、示唆に富む指摘を経営に反映することにより中長期的な企業価値向上に生かします。また、企業グループ内の情報共有、グループとしてのIR方針の決定並びにそれに係る重要事項の協議の場である「グループIR委員会」においても株主を含む投資家の意見や質問等を報告し情報の共有を図ります。
- インサイダー情報の管理については、「情報開示規程」に基づき、フェアディスクロージャーを徹底し、適切に対応します。
- 株主名簿に基づき、定期的に株主構造の把握を行い、取締役会に報告します。

以上

第22期定時株主総会会場ご案内図

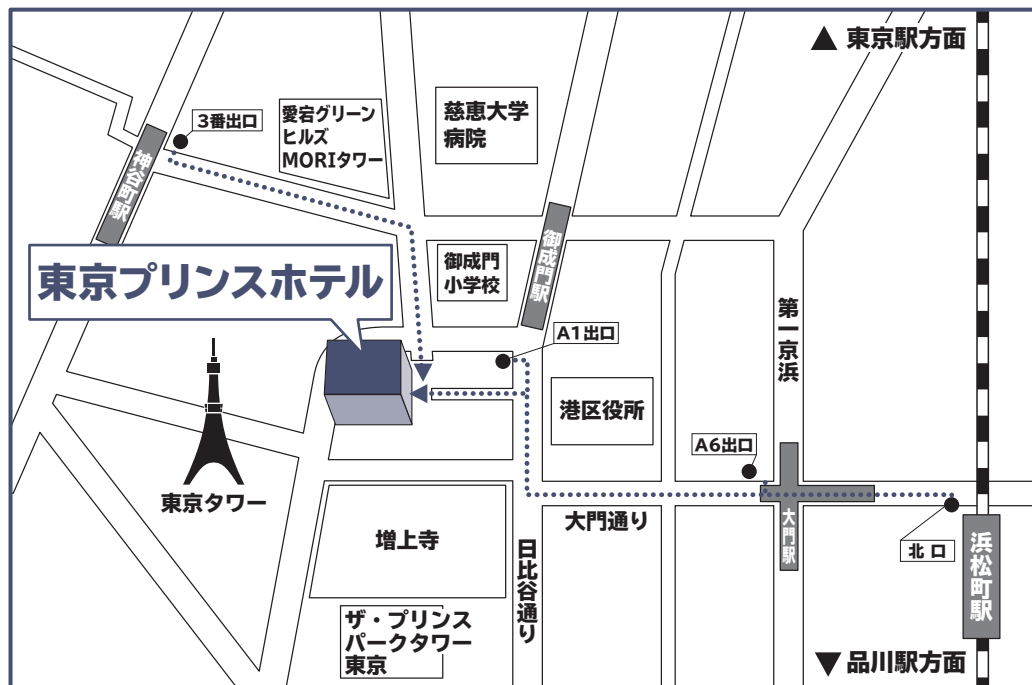
会 場 東京プリンスホテル 2階「プロビデンスホール」

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