

【表紙】

【提出書類】 有価証券報告書

【根拠条文】 金融商品取引法第24条第1項

【提出先】 関東財務局長

【提出日】 2026年6月25日

【事業年度】 第23期（自 2025年4月1日 至 2026年3月31日）

【会社名】 株式会社博報堂DYホールディングス

【英訳名】 HAKUHODO DY HOLDINGS INCORPORATED

【代表者の役職氏名】 代表取締役社長 西山泰央

【本店の所在の場所】 東京都港区赤坂五丁目3番1号

【電話番号】 03 (6441) 6247

【事務連絡者氏名】 グループ経理財務室長 吉野敦

【最寄りの連絡場所】 東京都港区赤坂五丁目3番1号

【電話番号】 03 (6441) 6247

【事務連絡者氏名】 グループ経理財務室長 吉野敦

【縦覧に供する場所】 株式会社東京証券取引所  
(東京都中央区日本橋兜町2番1号)

## 第一部【企業情報】

## 第1【企業の概況】

## 1【主要な経営指標等の推移】

## (1) 連結経営指標等

回次		第19期	第20期	第21期	第22期	第23期
決算年月		2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月	2026年3月
収益	(百万円)	895,080	991,137	946,776	953,316	861,003
経常利益	(百万円)	75,740	60,378	37,815	42,660	46,061
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	16,775
包括利益	(百万円)	40,107	25,550	37,857	17,937	25,960
純資産額	(百万円)	387,414	389,814	409,200	413,682	402,516
総資産額	(百万円)	1,053,016	1,026,415	1,035,014	1,050,191	1,081,132
1株当たり純資産額	(円)	957.72	986.05	1,048.61	1,062.25	1,083.83
1株当たり当期純利益	(円)	147.70	83.16	67.87	29.32	46.09
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益	(円)	147.68	83.16	67.86	29.31	46.08
自己資本比率	(%)	34.0	35.5	37.2	37.2	36.0
自己資本利益率	(%)	16.0	8.6	6.7	2.8	4.3
株価収益率	(倍)	10.5	18.0	20.4	36.9	22.3
営業活動による キャッシュ・フロー	(百万円)	20,852	38,035	9,883	82,446	68,361
投資活動による キャッシュ・フロー	(百万円)	11,292	32,792	6,329	13,529	14,086
財務活動による キャッシュ・フロー	(百万円)	8,698	28,839	1,097	45,848	30,662
現金及び現金同等物 の期末残高	(百万円)	180,697	159,081	180,067	207,520	233,077
従業員数	(名)	25,522 (10,361)	27,936 (11,027)	28,894 (11,061)	29,386 (13,007)	28,921 (11,878)

(注) 従業員数欄の( )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) 提出会社の経営指標等

回次	第19期	第20期	第21期	第22期	第23期
決算年月	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月	2026年3月
営業収益 (百万円)	32,926	46,783	53,965	52,285	58,457
経常利益 (百万円)	15,670	22,279	25,799	13,500	18,120
当期純利益 (百万円)	33,326	22,626	41,392	12,515	17,548
資本金 (百万円)	10,790	10,790	10,790	10,790	10,790
発行済株式総数 (株)	389,559,436	389,559,436	389,559,436	389,559,436	363,902,636
純資産額 (百万円)	293,246	290,079	310,436	311,304	306,097
総資産額 (百万円)	483,232	506,560	539,430	522,201	544,543
1株当たり純資産額 (円)	784.81	786.02	845.63	847.35	852.56
1株当たり配当額 (内1株当たり中間配当額) (円)	32.00 (15.00)	32.00 (16.00)	32.00 (16.00)	32.00 (16.00)	32.00 (16.00)
1株当たり当期純利益 (円)	89.20	60.68	112.72	34.07	48.21
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益 (円)	-	-	-	-	-
自己資本比率 (%)	60.7	57.3	57.5	59.6	56.2
自己資本利益率 (%)	11.4	7.8	13.8	4.0	5.7
株価収益率 (倍)	17.3	24.6	12.3	31.8	21.3
配当性向 (%)	35.9	52.7	28.4	93.9	66.4
従業員数 (名)	260 (20)	266 (32)	149 (28)	174 (14)	144 (10)
株主総利回り (比較指標：日経225) (%)	85.5 (95.3)	84.5 (96.1)	80.3 (138.4)	65.6 (122.1)	64.3 (175.0)
最高株価 (円)	1,988	1,565	1,636.5	1,508	1,235.5
最低株価 (円)	1,377	1,007	1,045	1,048	982.4

(注) 1 潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式がないため記載していません。

2 従業員数欄の( )は、臨時従業員の年間平均雇用人員数であり、外数であります。

3 最高株価及び最低株価は、2022年4月3日以前は東京証券取引所市場第一部におけるものであり、2022年4月4日以降は東京証券取引所プライム市場におけるものであります。

4 第23期の1株当たり配当額32円のうち、期末配当額16円については、2026年6月26日開催予定の定時株主総会の決議事項になっております。

## 2 【沿革】

提出会社は、2003年10月1日、株式会社博報堂、株式会社大広及び株式会社読売広告社の経営統合にあたり、これら3社の株式移転による共同持株会社として東京都港区に設立されました。

- |          |  |
|----------|--|
| 2003年10月 | 株式会社博報堂、株式会社大広及び株式会社読売広告社の3社の経営統合にあたり、共同持株会社として株式会社博報堂D Yホールディングス(資本金10,000百万円)を設立。                |
| 2003年12月 | 株式会社博報堂、株式会社大広及び株式会社読売広告社の3社のメディア・コンテンツ関連組織を分割型新設分割の手法により分社・統合し、100%子会社として株式会社博報堂D Yメディアパートナーズを設立。 |
| 2005年2月  | 株式会社東京証券取引所第一部に株式を上場。  |
| 2008年3月  | 本社を東京都港区東新橋から東京都港区赤坂に移転。   |
| 2009年2月  | 株式会社博報堂がデジタル・アドバイジング・コンソーシアム株式会社の第三者割当増資を引き受け、同社を子会社化。   |
| 2016年10月 | デジタル・アドバイジング・コンソーシアム株式会社と株式会社アイレップが株式移転によりD . A .コンソーシアムホールディングス株式会社(現 株式会社Hakuhodo DY ONE)を設立。    |
| 2018年10月 | D . A .コンソーシアムホールディングス株式会社(現 株式会社Hakuhodo DY ONE)の株式を公開買付けにより取得し、同社を完全子会社化。                        |
| 2022年4月  | 東京証券取引所の市場区分見直しに伴い、東京証券取引所プライム市場に移行。   |
| 2025年4月  | 株式会社博報堂を承継会社とし、株式会社博報堂D Yメディアパートナーズを分割会社とする吸収分割を実施。  |
| 2025年4月  | デジタル・アドバイジング・コンソーシアム株式会社と株式会社アイレップは、株式会社Hakuhodo DY ONEを存続会社とした吸収合併により消滅。                          |
| 2025年12月 | 株式会社デジタルホールディングスの株式を公開買付け等により取得し、同社を子会社化。  |

### 3 【事業の内容】

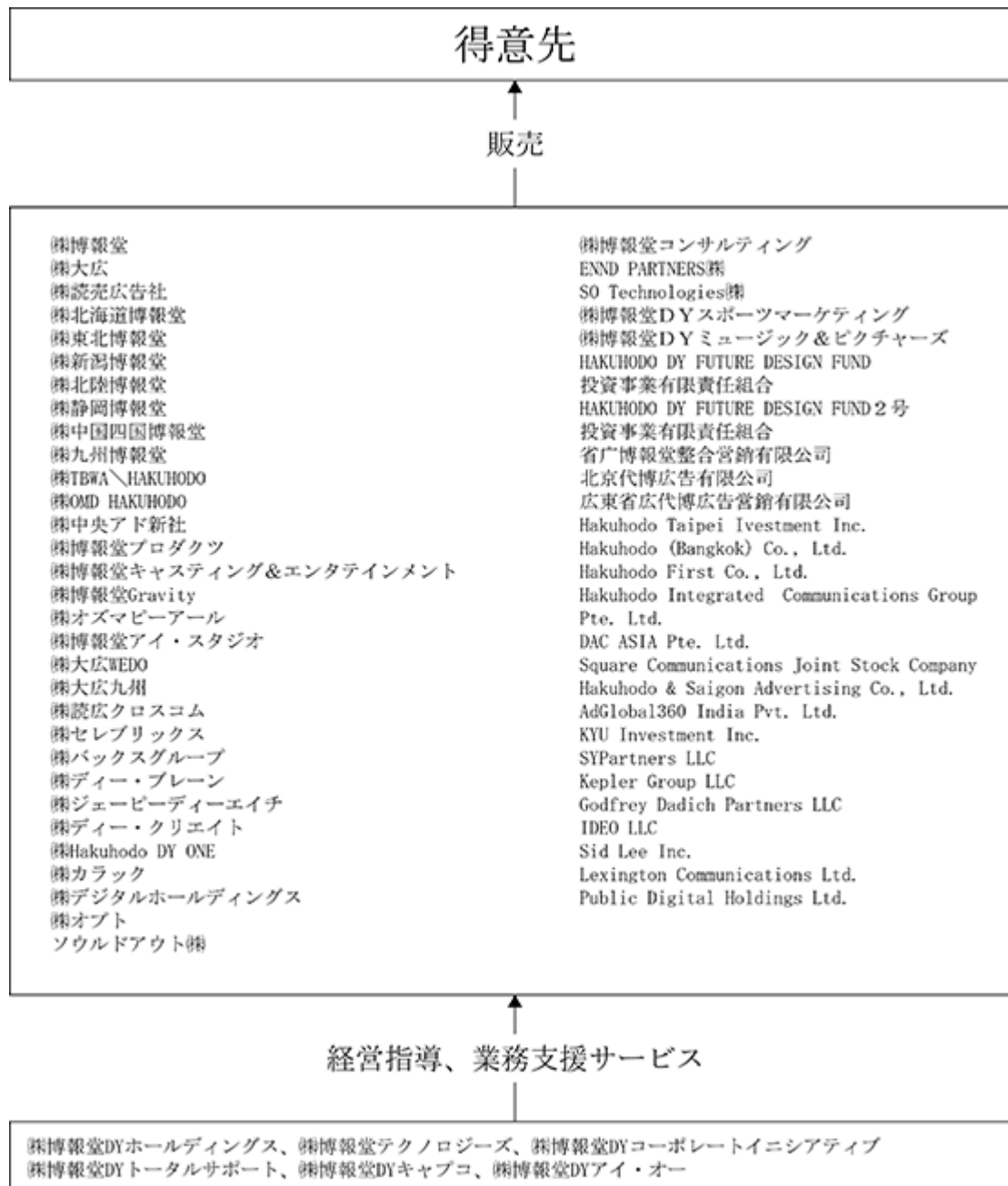
当社グループは、当社(持株会社)の他、子会社385社及び関連会社66社により構成されており、マーケティングサービス企業集団として顧客に対する統合マーケティングソリューションの提供を主たる業務としております。

具体的には、広告事業会社である(株)博報堂、(株)大広、(株)読売広告社、(株)Hakuhodo DY ONE、ソウルダウト(株)及び(株)オプト並びに戦略事業組織であるkyuを中心に、顧客企業のマーケティング戦略・マーケティングに関する各種計画の立案に始まり、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や広告制作、コンサルティング、リサーチ、セールスプロモーション、パブリックリレーションズ、イベント実施等の専門マーケティングサービスの提供を国内外において実施しております。

なお、当社は、有価証券の取引等の規制に関する内閣府令第49条第2項に規定する特定上場会社等に該当しており、これにより、インサイダー取引規制の重要事実の軽微基準については連結ベースの数値に基づいて判断することとなります。

重要な子会社である、(株)博報堂、(株)大広、(株)読売広告社、(株)博報堂プロダクツ、(株)セレブリックス、(株)東北博報堂、(株)新潟博報堂、(株)静岡博報堂、(株)中国四国博報堂、(株)北海道博報堂、(株)北陸博報堂、(株)TBWA \ HAKUHODO、(株)博報堂D Yスポーツマーケティング、(株)Hakuhodo DY ONE、(株)中央アド新社、(株)博報堂コンサルティング、(株)博報堂キャスティング&エンタテインメント、(株)博報堂Gravity、(株)オズマピーアール、(株)バックスグループ、(株)カラック、(株)ディー・ブレン、(株)ジェーピーディーエイチ、(株)OMD HAKUHODO、(株)九州博報堂、(株)博報堂アイ・スタジオ、(株)読売クロスコム、(株)大広WEDO、(株)ディー・クリエイト、(株)大広九州、(株)博報堂D Yミュージック&ピクチャーズ、(株)デジタルホールディングス、(株)オプト、(株)博報堂テクノロジーズ、(株)博報堂D Yコーポレートイニシアティブ、ソウルダウト(株)、SO Technologies(株)、ENND PARTNERS(株)は国内の各地域を拠点として、DAC ASIA PTE.LTD.、省広博報堂整合営業有限公司、北京代博広告有限公司、広東省広代博広告営業有限公司、Hakuhodo Taipei Investment Inc.、Hakuhodo(Bangkok) Co., Ltd.、Hakuhodo First Co., Ltd.、AdGlobal360 India Pvt. Ltd.、Square Communications Joint Stock Company、Hakuhodo Integrated Communications Group、Hakuhodo & Saigon Advertising Co., Ltd.、KYU Investment Incorporated、SYPartners LLC、Sid Lee Inc.、IDEO LLC、Kepler Group LLC、Godfrey Dadich Partners LLC、Lexington Communications Limited、Public Digital Holdings Limitedは海外の地域を拠点として広告事業を行っております。

事業の系統図は、次のとおりであります。



## 4 【関係会社の状況】

名称	住所	資本金又は 出資金 (百万円)	主要な事業 の内容	議決権の所有 (被所有)割合		関係内容
				所有割合 (%)	被所有割合 (%)	
(連結子会社) ㈱博報堂 (注) 2、4	東京都港区	35,848	広告業	100.00		経営指導 資金貸借関係 役員の兼任
㈱大広 (注) 2	大阪府大阪市	2,800	広告業 その他の 事業	100.00		経営指導 資金貸借関係
㈱読売広告社 (注) 2	東京都港区	1,458	広告業 その他の 事業	100.00		経営指導 資金貸借関係 役員の兼任
㈱北海道博報堂	北海道札幌市	350	広告業	100.00 (100.00)		資金貸借関係
㈱東北博報堂	宮城県仙台市	350	広告業	100.00 (100.00)		資金貸借関係
㈱新潟博報堂	新潟県新潟市	350	広告業	100.00 (100.00)		資金貸借関係
㈱北陸博報堂	石川県金沢市	350	広告業	100.00 (100.00)		資金貸借関係
㈱静岡博報堂	静岡県静岡市	350	広告業	100.00 (100.00)		資金貸借関係
㈱中国四国博報堂	広島県広島市	450	広告業	100.00 (100.00)		資金貸借関係
㈱九州博報堂	福岡県福岡市	60	広告業	80.00 (80.00)		資金貸借関係
㈱TBWA \ HAKUHODO	東京都港区	50	広告業	60.00 (60.00)		資金貸借関係
㈱OMD HAKUHODO	東京都港区	50	広告業	100.00 (100.00)		
㈱中央アド新社	東京都中央区	30	広告業	85.10 (85.10)		資金貸借関係
㈱博報堂プロダクツ	東京都江東区	100	広告業	100.00 (100.00)		資金貸借関係
㈱博報堂キャスティング&エンタテインメント	東京都千代田区	100	広告業	100.00 (100.00)		資金貸借関係
㈱博報堂Gravity	東京都中央区	60	広告業	100.00 (100.00)		資金貸借関係
㈱オズマピーアール	東京都千代田区	20	広告業	100.00 (100.00)		資金貸借関係
㈱博報堂アイ・スタジオ	東京都千代田区	260	広告業	100.00 (100.00)		資金貸借関係
㈱大広WEDO	大阪府大阪市	100	広告業	100.00 (100.00)		資金貸借関係
㈱大広九州	福岡県福岡市	80	広告業	100.00 (100.00)		資金貸借関係
㈱読売クロスコム	東京都港区	40	広告業	100.00 (100.00)		資金貸借関係
㈱セレブリックス	東京都江東区	100	広告業	100.00 (100.00)		
日本トータルテレマーケティング㈱	東京都渋谷区	100	広告業	100.00 (100.00)		資金貸借関係
㈱ボックスグループ	東京都豊島区	423	広告業	100.00 (100.00)		
㈱ディー・ブレーション	東京都港区	37	広告業	99.00 (99.00)		資金貸借関係
㈱ジェーピーディーエイチ	東京都港区	50	広告業	100.00 (100.00)		資金貸借関係
㈱ディー・クリエイト	東京都港区	50	広告業	100.00 (100.00)		
㈱Hakuhodo DY ONE	東京都港区	100	広告業	100.00		資金貸借関係
㈱カラック	東京都港区	100	広告業	100.00 (100.00)		
㈱デジタルホールディングス (注) 2	東京都千代田区	8,858	広告業	100.00		
㈱オプト	東京都千代田区	100	広告業	100.00 (100.00)		
ソウルドアウト㈱	東京都文京区	100	広告業	100.00		資金貸借関係 役員の兼任
㈱博報堂コンサルティング	東京都千代田区	100	広告業	100.00 (100.00)		
ENND PARTNERS㈱	東京都港区	100	広告業	100.00		資金貸借関係
SO Technologies㈱	東京都文京区	45	広告業	100.00 (100.00)		

名称	住所	資本金又は 出資金 (百万円)	主要な事業 の内容	議決権の所有 (被所有)割合		関係内容
				所有割合 (%)	被所有割合 (%)	
㈱博報堂D Yスポーツマーケティング	東京都港区	136	広告業	100.00 (100.00)		資金貸借関係
㈱博報堂D Yミュージック&ピク チャーズ	東京都港区	100	広告業	100.00 (100.00)		資金貸借関係
HAKUHODO DY FUTURE DESIGN FUND投資 事業有限責任組合 (注) 2	東京都港区	6,600	その他の 事業	100.00 (0.76)		
HAKUHODO DY FUTURE DESIGN FUND 2 号 投資事業有限責任組合 (注) 2	東京都港区	2,760	その他の 事業	100.00 (1.09)		
省広博報堂整合營銷有限公司 (注) 1	中国 広州	千CNY 6,000	広告業	50.00 (50.00)		
北京代博広告有限公司	中国 北京	千CNY 10,000	広告業	90.00 (90.00)		
広東省広代博広告營銷有限公司 (注) 1	中国 広州	千CNY 7,000	広告業	50.00 (50.00)		
Hakuhodo Taipei Investment Inc. (注) 2	台湾 台北	千TWD 2,498,600	広告業	100.00 (100.00)		
Hakuhodo(Bangkok) Co., Ltd.	タイ バンコク	千THB 12,000	広告業	100.00 (100.00)		
Hakuhodo First Co.,Ltd.	タイ バンコク	千THB 10,000	広告業	90.00 (90.00)		
Hakuhodo Integrated Communications Group Pte. Ltd.	シンガポール	千SGD 600	広告業	100.00 (100.00)		
DAC ASIA PTE. LTD. (注) 2	シンガポール	千SGD 25,602	広告業	100.00 (100.00)		
Square Communications Joint Stock Company	ベトナム ホーチミン	千VND 55,000,000	広告業	50.99 (50.99)		
Hakuhodo & Saigon Advertising Co., Ltd.	ベトナム ホーチミン	千VND 16,687,605	広告業	65.00 (65.00)		
AdGlobal360 India Pvt. Ltd.	インド グルガーオン	千INR -	広告業	100.00 (100.00)		
kyu Investment Inc.	米国 ニューヨーク	千USD 0	その他の 事業	100.00		資金貸借関係
SYPartners LLC	米国 ニューヨーク	千USD	広告業	100.00 (100.00)		
Kepler Group LLC	米国 ニューヨーク	千USD 11,838	広告業	100.00 (100.00)		
Godfrey Dadich Partners LLC	米国 サンフランシ スコ	千USD 16,500	広告業	100.00 (100.00)		
IDEO LLC	米国 カリフォルニア	千USD 1,116	広告業	100.00 (100.00)		
Sid Lee Inc.	カナダ ケベック	千CAD 12,917	広告業	100.00 (100.00)		
Lexington Communications Limited	イギリス ロンドン	千GBP	広告業	100.00 (100.00)		
Public Digital Limited	イギリス ロンドン	千GBP 0	広告業	70.00 (70.00)		
㈱博報堂テクノロジーズ(注) 2	東京都港区	100	その他の 事業	100.00		経営指導 資金貸借関係
㈱博報堂D Yコーポレートイニシア ティブ(注) 2	東京都港区	100	その他の 事業	100.00		経営指導 資金貸借関係 役員の兼任
㈱博報堂D Yトータルサポート	東京都千代田区	78	その他の 事業	100.00		経営指導 資金貸借関係
㈱博報堂D Yキャブコ	東京都港区	80	その他の 事業	100.00		経営指導 資金貸借関係
㈱博報堂D Yアイ・オー	東京都江東区	50	その他の 事業	100.00		経営指導 資金貸借関係
その他 388社						

(注) 1 持分は50%以下であります、実質的に支配しているため子会社としたものであります。

2 特定子会社であります。

3 「議決権の所有(被所有)割合」欄の( )内は子会社による間接所有の割合で内数であります。

4 ㈱博報堂については、収益(連結会社相互間の内部収益を除く)の連結収益に占める割合が10%を超えております。主要な損益情報等は、以下のとおりであります。

	(株)博報堂 (百万円)
収益	376,728
経常利益	29,737
当期純利益	24,669
純資産額	226,408
総資産額	569,965

## 第2 【事業の状況】

### 1 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

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<sup>TM</sup>」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。こうした中、顧客企業のニーズは従来の広告・マーケティング領域にとどまらず、ビジネスモデルの変革や顧客接点の質的向上へと大きく広がっています。

この劇的な環境変化を背景に、当社グループは「広告会社」というオリジン（原点）を超え、より広範な価値を提供する企業体へと事業構造を転換する方針です。不確実性の高い時代においてグループ全体の変革を推し進めるには、すべての判断や動機づけの根幹となる「存在意義」の明確化が不可欠です。そこで、グローバルな視座に基づく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。各領域が独自のビジネスモデルで収益を拡大させるだけでなく、領域間の有機的な連携を深めることで、さらなる成長と事業基盤の安定化を図る方針です。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を強力に推し進めます。その上で、2032年3月期をターゲットに、これら6領域の確立と相互連携を完成させ、グループ全体の利益構造を抜本的に変革してまいります。

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へのニーズが高度化・複雑化する中、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提供体制を構築しています。特に成長著しいデジタルおよびコマース領域を強化し、事業規模のさらなる拡大を実現します。

このグループ連携を一段と加速させるため、持株会社直轄の「グループアカウント戦略室」を中核に、グループ各社の専門性をシームレスに融合させ、リソース配置の最適化による効率化と生産性の向上を推進します。

成長を続けるデジタルマーケティング領域において、(株)Hakuhodo DY ONEにおける事業統合効果によって持続的な収益改善の体制が整いました。あわせて、連結子会社となった(株)デジタルホールディングスとの連携により、クロスセル提案を加速させ、成長領域における市場シェアを拡大してまいります。

また、数万人規模の生活者データを学習させた独自AI「バーチャル生活者」をはじめとする自社開発のテクノロジーやソリューションの実装を進めてまいります。高度な分析に基づく戦略立案を武器に、大型競合案件における勝率を高めると同時に、業務の高度化による付加価値向上を実現しています。

これら一連の取り組みを通じ、ブランド構築から顧客獲得までを一気通貫で支援する「フルファネル対応力」をグループ全体で提供する体制へ進化させてまいります。事業会社間の連携をさらに深め、収益モデルを多様化させることで、売上総利益の持続的成長と高収益体制の両立を確固たるものにしてまいります。

##### ・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ています。

コンサルティングビジネスにおいて、戦略コンサルティングを起点に、経営課題のレイヤーから顧客に深く入り込むことで、大規模な統合マーケティング案件へと繋げる収益拡大モデルなど、グループ連携をてこにした収

益力強化を進めています。コンテンツビジネスでは、自社IPを活用したストック型ビジネスの拡張を推進しています。音楽領域では、アーティストのグッズ・チケット販売などを担う新会社「(株)Chapter-I(チャプター・アイ)」を設立したほか、スポーツ領域では日米トップアスリートを対象としたマネジメント会社を取得し、「HAKUHODO Athlete Solution Inc.」として本格稼働させており、新たな収益基盤の構築を着実に進めています。これらの新たな成長オプションの創造をさらに加速させるため、コンテンツビジネスおよびインキュベーションビジネスの推進機能を持株会社に集約しました。これにより、経営陣による投資判断の迅速化と、グループ全体での事業運営機能の強化を図り、新規領域における投資対効果の最大化を目指します。

#### ・グローバルビジネスのリモデル

海外に拠点を置くグループ各社が、それぞれ個別戦略の推進とサービス提供エリアの拡張を遂行すると同時に、グループ内連携を強化します。戦略事業組織kyuの持つ専門性・先進性と、博報堂の生活者発想をかけあわせることで、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。

戦略事業組織であるkyuにおいて経営体制を刷新し、収益性の改善を最優先課題として取り組んでいます。各社に分散していた管理機能のシェアードサービス化やグループ内でのリソース共有を強力に推進し、経営効率の向上を図ります。成長市場であるASEAN地域においては、(株)博報堂と(株)Hakuhodo DY ONEの一体運営を開始しました。両社のノウハウを融合させることで、顧客提供価値の最大化を追求するとともに、オペレーションコストの最適化を徹底しています。これらの抜本的な体制刷新とコスト構造の改革を通じて、確固たる利益体質へと転換するとともに、売上総利益の持続的な拡大を実現してまいります。

#### (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)博報堂テクノロジーズ、(株)博報堂DYコーポレートイニシアティブの2社をはじめとしたグループ共通基盤の強化を継続することで、グループとしての競争力の強化と効率化を図ります。

#### (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2023年度(2024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。

2026年3月期は、安定的な調達(QCDの確保)、社会的責任(人権・環境)の遂行、法令順守とリスク管理体制の確立を目的に、調達基本方針・調達ガイドラインを策定するなど、各種取り組みを行いました。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。

## &lt;中期経営目標（2027年3月期）&gt;

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月期の実績から2027年3月期までの3年間の年平均成長率のこと。

（注2） 調整後売上総利益年平均成長率とは、メルカリ株売却益を除いた主力事業における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月期の実績から2027年3月期までの3年間の年平均成長率のこと。

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

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

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

## 2 【サステナビリティに関する考え方及び取組】

### (1) サステナビリティ戦略

当社グループは、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」のもと、中期経営計画における重要テーマとして「人を中心としたサステナブルな経営」を掲げ、「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」を目指しています。当社グループにおけるサステナビリティ方針（2024年11月策定）は下図の通りです。E（環境）領域においては「持続可能な地球環境への貢献」、S（社会）領域においては「多様な個々の成長と尊重によるクリエイティビティの発揮」、G（ガバナンス）領域においては「コンプライアンスとインテグリティの追求」をそれぞれ掲げ、自立と連携の考えのもとグループ各社の事業特性や強みを活かし、当社グループらしいサステナビリティを推進します。

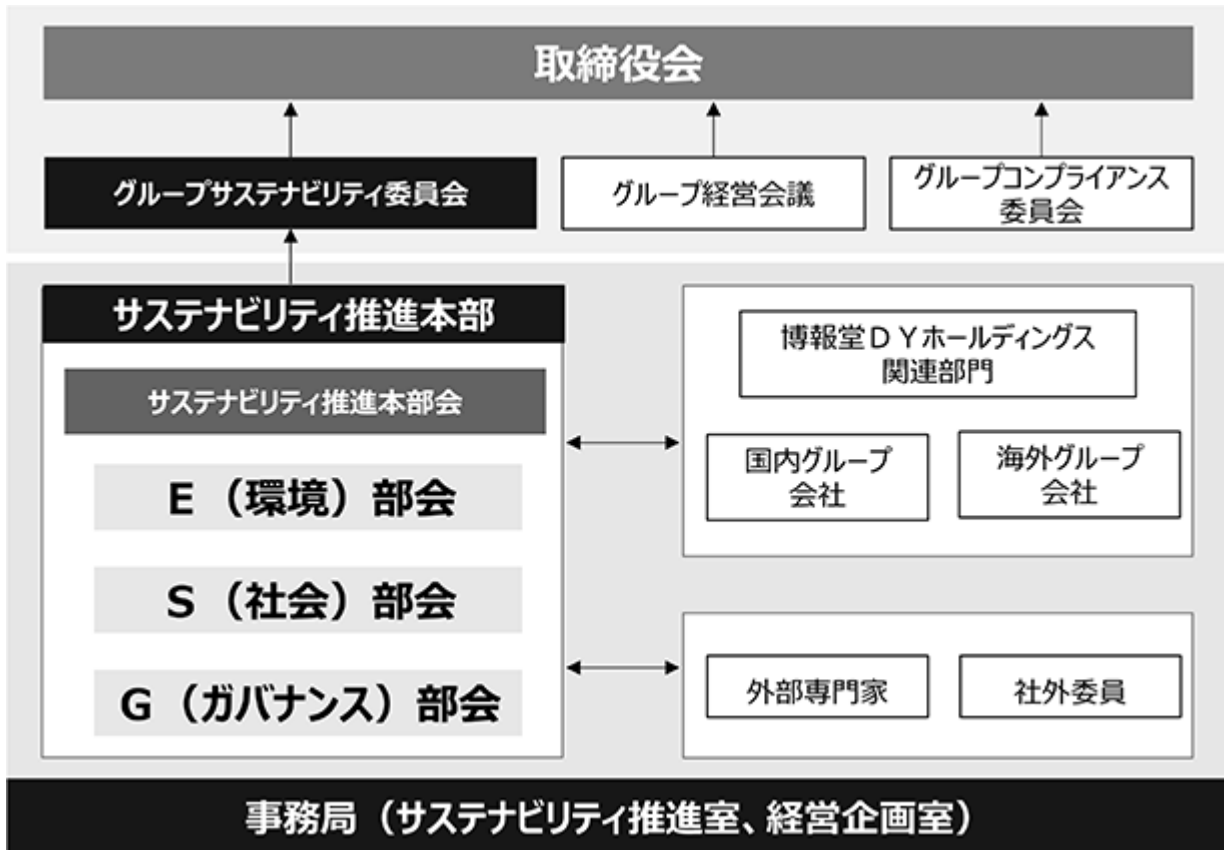
PURPOSE		生活者、企業、社会。それぞれの内なる想いを解き放ち、時代をひらく力にする。 Aspirations Unleashed
人を中心としたサステナブルな経営	E（環境） 持続可能な地球環境への貢献	地球環境との共生に向け企業としての取り組みを果たすとともに、生活者発想と生活者、企業、社会をつなぐ力を活かし、サステナブルな行動変容を実現する。
	S（社会） 多様な個々の成長と尊重によるクリエイティビティの発揮	社員一人ひとりの想いを解放し、専門性や先進性を向上させる生活者発想と共創力によりクリエイティビティを発揮し、生活者、企業、社会の課題を解決する。
	G（ガバナンス） コンプライアンスとインテグリティの追求	社員一人ひとりが信頼に応える責任と向き合い、自らが持つクリエイティビティを正しく発揮することで、社会へのポジティブなインパクトを生み出す。

#### ガバナンス

当社グループでは、社会の大きな変化に対する迅速な対応を強化するとともに、持続可能な企業価値の向上と社会課題の解決を両立すべく、ESGを重視したガバナンス体制を構築しております。

サステナビリティ業務の執行面においては、グループサステナビリティ委員会を設置し、環境及び人権、DE&I、サプライチェーンなどのサステナビリティに関する基本方針、テーマ及び施策案の検討・策定など、当社グループ全体のサステナビリティ推進全般の審議を行っております。当該委員会は、当社代表取締役社長を委員長、取締役とグループの主要事業会社の代表者を構成員として、半期に1度開催しています。また、グループの事業会社各社とともに、より実効力を持ったサステナビリティ活動を推進すべく、当該委員会のもとにサステナビリティ推進本部を設立しました。サステナビリティ推進本部には、グループ各社で任命されたサステナビリティ担当役員とグループ各社のESG推進担当者が参加するサステナビリティ推進本部会と、ESG推進担当者が参加するESG部会において、各テーマの方針・目標・活動についての議論や各社の取組の共有を行っております。

サステナビリティ業務の監督面においては、取締役会が半期に1度当該委員会より活動状況についての報告を受け、当社グループのサステナビリティの状況に関して把握、レビューを行うとともに、重要なテーマに関して決議します。2025年度においては、人権デュー・ディリジェンスの進捗、責任あるコミュニケーション開発、LGBTQ+関連の取り組みについての把握（2025年9月取締役会）、グループ環境方針策定およびGHG排出量の新目標設定、グループ調達基本方針策定およびガイドライン策定についての決議（2026年2月取締役会）を行いました。



## 戦略

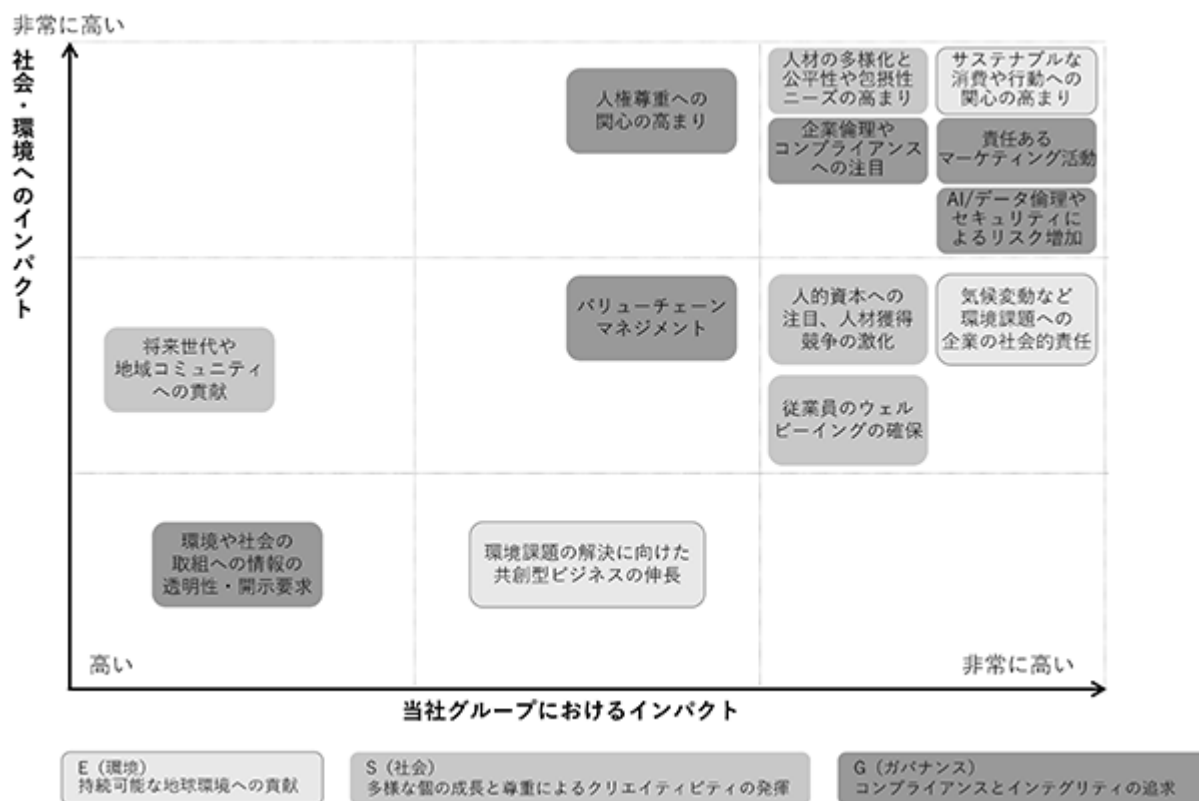
中期経営計画及びサステナビリティ方針の策定にあわせ、当社グループが持続的に成長し、ステークホルダーに価値提供するための重要なテーマとして、重要課題（マテリアリティ）を特定しました。当社グループの重要課題（マテリアリティ）は、「持続可能な地球環境への貢献」「多様な個の成長と尊重によるクリエイティブ性の発揮」「コンプライアンスとインテグリティの追求」の3分野に合計9つの項目が紐づく構成となっています。そして、これらの取り組みに共通するのが「人を中心としたサステナブルな経営」です。当社グループの最大の強みである「人」の力を最大限に活かすことで、当社グループらしい価値創造につなげます。各項目に活動方針及びKPI / モニタリング指標を定めることで実効性を強化し、取り組みを加速しています。

	重要課題（マテリアリティ）		活動方針	対外的なコミットメント
人を中心としたサステナブルな経営	環境 持続可能な地球環境への貢献	気候変動へのアクション	・脱炭素に向けた取り組みの推進	TCFDコミットメントによるCO2排出量の削減目標
		サステナブルな行動変容への貢献	・サステナビリティの社会実装に向けたビジネスやコレクティブインパクトの推進	
	社会 多様な個の成長と尊重によるクリエイティブ性の発揮	専門性と先進性を発揮する人材への投資・育成・環境整備	・生活者発想・共創を基盤に、より成果を生み出す人材・組織 ・アスピレーション起点のキャリアオーナーシップ促進 ・経営戦略の遂行に向けたケイパビリティの獲得	
		ウェルビーイングの推進	・社員の幸福度を軸とした健康・健全な働き方の推進	
		DE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）の推進	・あらゆる多様性を強みとする組織への変革 ・全員活躍社会の実現	グループ女性管理職目標2030年30%
	ガバナンス コンプライアンスとインテグリティの追求	将来人材や地域コミュニティへの貢献	・将来人材育成及び地域発展支援を通じた社会への影響力の発揮	
		人権の尊重	・人権デュー・ディリジェンスの継続実施と課題改善	
	マーケティング活動におけるインテグリティ（誠実性）	コンプライアンス / 高い倫理性の堅持	・博報堂D Yグループ「グループ行動規範及び遵守事項」の浸透 ・情報セキュリティの確保と実践	
		マーケティング活動におけるインテグリティ（誠実性）	・広告におけるステレオタイプ、人権侵害、ウォッシュ表現の排除	

### <重要課題（マテリアリティ）の特定ステップ>

重要課題（マテリアリティ）の特定は、サステナビリティ推進室を中心に、関連部署及びグループ各社との連携により、4つのステップを経て実施しました。

まずステップ1では、SDGs、GRI・SASB・ISOなどの国際的なガイドライン及び業界動向から、当社グループの事業戦略を踏まえ、社会課題を抽出・リストアップしました。次にステップ2では、ステップ1で抽出した各課題について、リスク・機会の両面から、「当社グループが受ける財務的なインパクト」及び「当社グループが環境・社会に与えるインパクト」の重要性を総合的に評価し、優先順位付けを行いました。評価結果は、下図の通りマトリクスにて整理・可視化しています。



その次にステップ3では、ステップ2の評価結果について、ステークホルダー（グループ各社、社外有識者）と妥当性に関する意見交換を実施、内容をブラッシュアップしました。

最後にステップ4として、グループサステナビリティ委員会における審議・承認の後、取締役会における審議・承認を経てマテリアリティを特定しました。

これらのマテリアリティに紐づく各種指標において、経営レベルでのモニタリング及び定期的な評価を行うことでPDCAを回し、サステナビリティ経営を実践していきます。

### リスク管理

当社グループでは、サステナビリティに関するリスクと機会を識別、評価のもと重要課題（マテリアリティ）を特定し、グループサステナビリティ委員会にて、経営レベルで監督及び進捗管理や見直しを行っております。当社グループの事業戦略に関わる重大なリスク及び機会が発生した際には、必要に応じてグループコンプライアンス委員会へ上申するなどの適切なリスク管理体制を構築しています。サステナビリティ全般に関するリスク及び機会の特定の過程に関しては、戦略重要課題（マテリアリティ）の特定ステップを参照ください。また、各個別テーマにおけるリスク管理に関しては、(2)個別テーマへの取り組みを参照ください。

### 指標と目標

指標と目標に関する詳細は(2)個別テーマへの取り組みを参照ください。なお、2026年3月期におけるサステナビリティに関わる各種取り組み・実績に関しては、ESGデータブック2026及び統合報告書2026にて開示予定です。

## (2) 個別テーマへの取り組み

### 1. 気候変動への対応

#### <TCFDへの対応について>

当社グループでは「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言に賛同しています。気候変動が及ぼす重要リスク・機会の洗い出しと、定量的な財務面の評価を2022年度より開始し、気候変動への積極的な対応は、将来の財務効果を生み出す可能性があることが確認できました。

#### ガバナンス

気候変動に関するガバナンスは、全社のサステナビリティ戦略に組み込まれています。年に2回開催されるグループサステナビリティ委員会において、経営レベルでの監督及び、気候変動リスク及び機会に関する進捗管理や見直しを行っています。また、重要な事項については取締役会への報告・審議・決議を経て意思決定するとともに、必要に応じてグループコンプライアンス委員会へ上申するなど、適切なリスク管理体制を構築しています。詳細は「2 サステナビリティに関する考え方及び取組(1) サステナビリティ戦略 ガバナンス」に記載しております。

#### 戦略

気候変動は社会や地球環境に深刻な影響を及ぼす重大な課題であり、世界的な気温上昇を1.5 以内に抑える目標に貢献することは、当社グループにとっても重要な経営課題であると認識しています。当社グループでは、気候変動がもたらす将来の影響を評価するため、主要事業地域である日本国内を中心に、研究開発・調達・生産・サービス供給までのバリューチェーン全体を対象としたシナリオ分析を実施しました。具体的には、世界全体で脱炭素化が進む「1.5 シナリオ」と、対策が不十分で温暖化が進行する「4 シナリオ」の2つの異なる未来を想定し、2030年以降の長期的な影響について考察しています。

・ 1.5 シナリオ：今世紀末の地球の平均気温が産業革命前と比較して1.5 上昇以内に抑えられるシナリオ(一部2 シナリオも併用)

・ 4 シナリオ：今世紀末の地球の平均気温が産業革命前と比較して4 前後上昇するシナリオ

1.5 シナリオでは、炭素税導入や電力等のエネルギー価格上昇に伴うコスト増のリスクがある一方、一般消費者の嗜好変化による低炭素排出製品・サービスを取り扱う顧客からの売り上げ増や、脱炭素に貢献するサービスの提供により、当社の企業価値向上の機会があることを確認しています。一方で、このことは、脱炭素への取り組みが遅れることが事業リスクにもなり得ることも意味しています。

1.5 シナリオ	種類	項目	時間軸	インパクト	対応策
移行リスク	政策・規制	・化石燃料由来のエネルギー使用に伴うGHG排出への炭素税の導入による事業運営費用の増加	短期～長期	小	<ul style="list-style-type: none"> <li>PPAや再エネ電力メニュー、証書等による再エネ電力の調達</li> <li>LED等の省エネ機器の導入</li> <li>従業員への啓発活動を通じた再エネ・省エネの推進</li> </ul>
		・再エネ電力需要の高まりによる購入電力単価の上昇	中期～長期	小	
		・賃貸オフィスのZEB化による地代家賃の上昇	中期～長期	小	
	市場	・脱炭素に向けた政策・規制の影響により、GHG排出量が多い業種に関連した企業からの広告収入が減少	中期～長期	大	・自社のスコープ1,2だけでなく、サプライヤーとの連動でのスコープ3削減
	評判	・脱炭素に向けた取り組みが不十分と顧客に評価された場合、新たな事業機会の喪失や他社への流出が発生	中期～長期	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>TCFDやCDP等を通じた情報開示</li> <li>SBTi等の科学的根拠に沿った目標設定や温室効果ガス削減取り組みの推進</li> </ul>
・脱炭素に向けた取り組みが不十分と投資家に評価された場合、株価下落		中期～長期	大		
移行機会	市場	・脱炭素や環境配慮製品・サービスを製造・販売する顧客企業からの広告収入が増加	中期～長期	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社のスコープ1,2だけでなく、サプライヤーとの協働でのスコープ3削減</li> <li>SDGsやエシカル消費に関わる啓発活動の推進</li> <li>サステナビリティ支援関連事業を通じた気候変動対応への貢献</li> </ul>
		・当社「サステナクリエイティビティ」等、今後顧客の気候関連問題への意識の高まりに合わせたサービス提供や消費者との環境コミュニケーションを重視する企業や官公庁から普及啓発事業の依頼が増加	中期～長期	大	
	評判	・脱炭素に向けた取り組みが積極的だと顧客に評価された場合、新たな事業機会の創出や他社からの流入が発生	中期～長期	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>TCFDやCDP等を通じた情報開示</li> <li>SBTi等の科学的根拠に沿った目標設定や温室効果ガス削減取り組みの推進</li> </ul>
		・脱炭素に向けた取り組みが積極的だと投資家に評価された場合、株価上昇	中期～長期	大	

4 シナリオでは、台風・洪水等の激甚的な風水害増加が、当社の事業を支えるオフィスビルの操業停止などのリスクになり得ますが、テレワークの推進等の非常時でも滞りなく事業が継続できるように対応策を進めています。

4 シナリオ	種類	項目	時間軸	インパクト	対応策
物理リスク	異常気象の激甚化（台風、豪雨、土砂、高潮等）	・洪水や高潮等の被害による資産や営業停止による損害増加	短期～中期	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>テレワークや調達リスクを分散化する等の自社のBCP対策を推進</li> <li>テレワークツール等の提供によるクライアントのBCP推進</li> </ul>
		・激甚災害の頻度増加によるBCPニーズの高まりに対応するITソリューション需要の増加	短期～中期	中	

## リスク管理

博報堂D Yグループでは、気候関連のリスクと機会に対する強固な管理体制を構築しています。

年2回開催されるグループサステナビリティ委員会において、経営レベルでの監督を実施し、気候のリスクおよび機会に関する進捗状況の管理と見直しを定期的に行っています。また、特に重要な事項については取締役会へ報告・審議され、決議を経て最終的な意思決定がなされます。さらに、必要に応じてグループコンプライアンス委員会へ上申する体制も整えており、気候関連のリスクがグループ全体のコンプライアンス及びリスク管理の中で適切に評価・管理されるよう努めています。

今後も継続的にシナリオ分析を実施することで質と量の充実を図り、経営戦略への統合をさらに推し進め、不確実な将来に対応できるレジリエンス（強靭さ）を高めていきます。

## 指標と目標

当社グループでは、2050年度のカーボンニュートラルを達成するために、中間目標として、2030年度のスコープ1・2の排出量を2023年度比で50%削減、2030年度のスコープ3の排出量を2023年度比で25%削減に設定しました。その実現のために、再生可能エネルギー由来電力の導入比率を2030年度時点で100%の導入を目指します。従来の省エネルギー活動についても2023年度比エネルギー消費量30%減を目指すことに加え、廃棄物を2019年度比で50%削減を維持、リサイクル率を85%以上とすることを目標として掲げています。

また、当社グループの温室効果ガス（GHG）排出削減目標は、国際的なイニシアティブであるSBTi（Science Based Targets initiative）より、パリ協定が定める「産業革命以前と比べて地球の平均気温上昇を1.5 に抑える」に整合した科学的根拠に基づくものとして評価され、2026年4月にSBT認定を取得しました。

今後も、SSBJ（サステナビリティ基準委員会）が策定する開示基準への対応を見据え、情報開示の質と量のさらなる充実に注力するとともに、掲げた目標の確実な達成に向けて推進していきます。

## <目標と実績>

2024年度までの実績は下記の通りです。なお、2026年3月期実績に関しては、統合報告書2026にて開示を予定しております。

### (気候変動)

項目	2030年目標（2023年度比）	2024年度 削減率/導入率
C02排出量Scope1、Scope2	50%削減	14%削減
C02排出量Scope3	25%削減	12%削減
再エネ導入率	2030年度に100%導入	16%導入
省エネルギー量	30%削減	25%削減

(注) 1 SBT（Science Based Targets）への認定申請のため、GHG目標の基準年を2023年度に変更致しました。

2 Scope1：事業活動における直接排出

Scope2：他社から供給された電気、熱などのエネルギー使用に伴う間接排出

Scope3：Scope1、Scope2以外の間接排出

項目		2023年度 (基準年)	2024年度実績
GHG排出量合計(トン)	Scope1 + Scope 2(マーケット基準) + Scope 3	1,086,207	935,260
Scope1		926	1,299
Scope2	ロケーション基準	46,356	22,957
	マーケット基準	44,198	20,380
Scope3	カテゴリー1 購入した製品・サービス	957,329	822,683
	カテゴリー2 資本財	36,691	37,446
	カテゴリー3 エネルギー関連活動	4,369	5,120
	カテゴリー4 輸送、配送(上流)	2,064	10,664
	カテゴリー5 事業から出る廃棄物	119	307
	カテゴリー6 出張	18,745	14,275
	カテゴリー7 雇用者の通勤	4,144	6,161
	カテゴリー8 リース資産(上流)	算定対象外	算定対象外
	カテゴリー9 輸送、配送(下流)	算定対象外	算定対象外
	カテゴリー10 販売した製品の加工	算定対象外	算定対象外
	カテゴリー11 販売した製品の使用	算定対象外	算定対象外
	カテゴリー12 販売した製品の廃棄	算定対象外	算定対象外
	カテゴリー13 リース(下流)	2,510	1,551
	カテゴリー14 フランチャイズ	算定対象外	算定対象外
	カテゴリー15 投資	15,111	15,375
	小計	1,041,082	913,581
再エネ導入率(%)		10	16
省エネルギー量(kl)		13,829	10,425

(注) 1 集計範囲：国内外の連結子会社

## (廃棄物)

項目	目標	集計範囲	2019年度 (基準年)	2024年度実績	削減率/ リサイクル率
廃棄物発生量	平均50%以上削減を維持(2019年度比)	博報堂本社 (赤坂Bizタワー)	486トン	215トン	55.8%
リサイクル率	85%以上		28.2%	74.7%	74.7%

## 2. 人権への対応

### <人権方針>

私たち博報堂DYグループは、最大の資産であるクリエイティビティを発揮する人財を通じて、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ています。人権の尊重はグループの存立基盤であり、倫理的かつ持続可能なビジネスの根幹をなすものとして推進しています。私たちは、人権を尊重する責任をよりいっそう果たすべく、「国連ビジネスと人権に関する指導原則」が掲げる保護・尊重・救済のフレームワークに依拠し、グループの人権方針を制定しました。本方針は、当社グループで働く全役職員等（役員、正社員、契約社員、派遣社員のすべて）を適用の対象としています。

### ガバナンス

当社の取締役会は、本方針で規定する人権尊重の活動全般を持続的に監督する責務を持ちます。とりわけ顕著な人権課題への取り組みに関するモニタリング機能を果たしながら、人権侵害への直接的または間接的な関与を回避するため、合理的措置を講じます。サステナビリティ管轄部門である「サステナビリティ推進室」は、サステナビリティ担当取締役のもと、本方針の浸透及び人権尊重全般に関する取り組みを推進します。さらに必要に応じてグループコンプライアンス委員会へ上申する、適切なリスク管理体制を構築しています。詳細は「2 サステナビリティに関する考え方及び取組（1）サステナビリティ戦略 ガバナンス」に記載しております。

### 戦略

当社グループは、「国連ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、人権尊重の責任を果たすために人権デュー・ディリジェンスを実施することで、グループの事業活動による人権面での影響について説明責任を果たすよう努めていきます。

さらには既存事業に加え、M&Aを実施した企業を含む事業会社を対象に、グループ各社の内部統制部門と連携しながら、リスクマネジメントの取り組みの一環として、事業活動で起こりうる人権に対する負の影響の整理・評価・対策を検討していきます。

### リスク管理

#### <顕著な人権課題の特定>

人権リスクを特定するにあたり、下記の対応ステップを通じて顕著な人権課題の特定を実施しております。

#### .人権課題の網羅的な把握

国際的規範及び業界動向等から想定される重要な人権課題を網羅的に列挙の上、事業展開国・地域における人権課題の調査及び担当者へのヒヤリングを実施。上記を踏まえ、当社グループのバリューチェーン上でどのような人権課題が発生しうるか、候補リストを作成しました。

#### .重要度評価

人権への負の影響（発生可能性及び深刻度）、当社グループ事業との関連性に基づき、過去及び将来的な発生可能性を考慮し、各人権課題に対して重要度を評価し、優先度を検討しました。

## ・顕著な人権課題の特定

・の重要性評価に基づき、グループサステナビリティ委員会で協議の上、顕著な人権課題を特定しております。

顕著な人権課題	特定された人権課題	各種指標	人権への負の影響を受ける可能性のあるライツホルダー		
			従業員	調達先 (注1)	生活者
表現・情報発信	1.制作プロセスにおける表現の制約 (従業員・調達先)	制作プロセスにおける表現の制約	中	中	
	2.表現及び情報発信を起因とする差別など(生活者)	表現及び情報発信を起因とする差別など			高
	3.個人情報の流出、プライバシーの侵害(生活者)	個人情報の流出 プライバシーの侵害	低		高
労働	4.就業における差別、ハラスメント (従業員・調達先)	就業における差別やハラスメント	高	高	
	5.採用における差別(調達先)	採用における差別	低	低	
	6.過重労働・長時間労働/安全と健康 (従業員・調達先)	過重労働・長時間労働/安全と健康	高	高	
	7.強制労働(調達先)	強制労働	低	中	
	8.児童労働(調達先)	児童労働	低	中	
宗教	9.宗教の自由(従業員・調達先)	宗教の自由	中	中	

(注) 1 主に協力機関

### <救済メカニズム(対応窓口)>

当社グループでは、全役職員等に対して、企業内通報・相談窓口を設置しており、人権に関する通報や相談を極めて高い匿名性と秘密性を確保した上で受け付け、人権侵害を受けた方が救済を受けられるように誠実に対応します。さらに、グループ各社における人権に対する負の影響の評価及び対応を検討するため、企業内通報・相談窓口が届く人権侵害に関する通報件数及び傾向を定期的に確認し、深刻な侵害につながる可能性のある事案に対しては対応策を議論し、グループコンプライアンス委員会への報告を行っています。

### <従業員の人権リスク評価>

従業員における人権リスク評価のため、2025年度も前年度に引き続き当社グループ内における人権教育として、人権研修を実施しています。また、その浸透度合いを測るとともに、潜在的な人権課題を検出し、人権デュー・ディリジェンスの進捗を評価することを目的としたアセスメント(アンケート調査)を国内の主要事業会社で実施しています。詳細は、<人権アセスメントの実施>に記載しております。

### <ステークホルダーとの対話/情報開示>

人権に関わる影響について、関連するステークホルダーとの対話と協議を通じて、適切な対応を行います。また、本方針に規定する取り組みを含む、人権尊重に対する活動の進捗及び結果をコーポレートサイトにて情報開示することで、より積極的な取り組みを図ります。

### <人権方針の周知浸透/教育>

当社グループは、事業活動において本方針の実効性を高めるよう、全役職員等に対する本方針の浸透、周知徹底、及び人権に関する理解を深める教育を実施しています。

また、広告をはじめとした各種表現に携わる企業グループとして、あらゆるステークホルダーから信頼される、責任あるコミュニケーション開発を推進しています。その基盤として、コンプライアンスナレッジに関するグループ共有プラットフォームのなかで、コミュニケーション開発に不可欠な基本知識の共有を図っています。このプラットフォームでは「グループ共通ルール」や「表現リスク」などを解説した動画コンテンツをいつでも視聴できる環境を整え、社員のリスク理解を深めています。またグループ各社では、表現に関するリスクをテーマとした研修を実施するなど、社員一人ひとりの意識向上に努めています。

## &lt;人権アセスメントの実施&gt;

## 実施プロセス

- ・グループの顕著な人権課題として特定した9項目に基づき、調査内容を精査し、調査票を作成しました。
- ・国内主要7社(株)博報堂、(株)大広、(株)読売広告社、(株)Hakuhodo DY ONE、ソウルドアウト(株)、(株)博報堂テクノロジーズ、(株)博報堂プロダクツ)において、正社員・契約社員を対象に匿名アンケートを実施しました。
- ・当社においてアンケート結果の集計・分析を行い、潜在的な人権リスクの有無を検証しました。
- ・グループ各社にフィードバックを行い、各社においてリスク防止・低減施策等、具体的な対応の取り組みを検討しています。

## 調査概要

- ・調査方法：WEBアンケート
- ・集計分析対象：国内主要7社(株)博報堂、(株)大広、(株)読売広告社、(株)Hakuhodo DY ONE、ソウルドアウト(株)、(株)博報堂テクノロジーズ、(株)博報堂プロダクツ)の単体集計(ソウルドアウト(株)のみ連結)
- ・回答率：アンケート画面送付者数11,190名、回答者数9,235名で回答率は82.5%

## 人権アセスメント(アンケート)結果

- ・全般：喫緊に対応しなければならない重大な人権リスクは発見されませんでした。
- ・人権の基本的理解度：人権の基本的理解度については、各社9割を超えました。
- ・人権対応体制：通報窓口の認知理解度は非常に高い結果でしたが、利用方法や匿名性の担保については、さらなる理解促進施策を行い、周知徹底を図っていきます。
- ・個人の人権課題に関するリスク：「過重労働・長時間労働/安全と健康」「就業における差別やハラスメント」については前年度より着実な改善傾向が見られておりますが、さらなる改善に向けたリスク防止・提言施策を計画し、推進していきます。

## 今後の計画

- ・グループ各社における人権研修、人権アセスメントの継続実施
- ・グループ各社のリスク防止・低減施策のモニタリング
- ・人権アセスメント実施対象の拡大(国内子会社、海外子会社)

## 指標と目標

2025年度の実績は下記の通りです。

人権リスクに関する課題に対応すべく、今後も引き続き人権デュー・ディリジェンスを推進し、適切な対応を検討していきます。

また、人権に配慮し尊重したバリューチェーンの確立・維持のため、当社のグループ調達ガイドラインに基づき、調達先を対象としたアセスメントの実施検討を行っています。

項目	2025年度実績	データ集計対象会社
人権研修	受講率 92.2%	(株)博報堂、(株)大広、(株)読売広告社、(株)Hakuhodo DY ONE、ソウルドアウト(株)、(株)博報堂テクノロジーズ、(株)博報堂プロダクツ (各社単体集計でソウルドアウト(株)のみ連結集計)
人権アセスメント	回答率 82.5%	(株)博報堂、(株)大広、(株)読売広告社、(株)Hakuhodo DY ONE、ソウルドアウト(株)、(株)博報堂テクノロジーズ、(株)博報堂プロダクツ (各社単体集計でソウルドアウト(株)のみ連結集計)

### 3. 企業戦略と関連付けた人材戦略と給与決定方針について

#### <企業戦略と関連付けた人材戦略について>

当社グループは、「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」というグローバルパーパスのもと、多様な人材のクリエイティブの力を原動力に、従来の広告ビジネスの枠組みを超えた「クリエイティビティ・プラットフォーム」へのフルモデルチェンジを推進しております。

最大の資産である「人の力」を最大化させるため、従来より培ってきた生活者発想やパートナー主義を基盤に、最新テクノロジーにより効率化と洞察の深化などによる質の向上を目指しています。これにより、職位や年次を問わず、全ての従業員が高度な専門性に基づいた付加価値の高い業務を遂行できる体制の構築に注力しております。

一人ひとりのアスピレーションと自律的な挑戦を促す多様な人材を生かす組織基盤を強化することで、持続的な企業価値の向上と、生活者と企業、社会との新しい関係価値の創造に取り組んでおります。

また、当社グループ全体の人事戦略、予算策定・管理機能を集約した「経営リソース戦略室」を2026年4月1日付にて新設し、企業戦略と人材戦略をこれまで以上に統合し、機動的なリソース連携や構造改革を推進する体制としました。

#### <給与決定方針について>

このような企業戦略の中で、事業変革を牽引する人材の確保、リテンション、およびモチベーション向上を目的とした報酬体系の構築を進めています。グループ各社の事業特性や専門性を踏まえ、以下の通り給与決定方針を定めています。

##### ・(株)博報堂DYホールディングス

当社（純粋持株会社）は、グループ全体の経営管理を主たる役割としており、直接雇用の従業員（出向者を除く）は限定的です。当社に所属する直接雇用従業員の給与等については、その職務や役割、および専門性を踏まえ、市場水準を勘案した上で適切に決定しております。

##### ・(株)博報堂

博報堂においては、「人が資産」をベースのポリシーとしており、人をリソースではなく、タレント（資産）として捉え、報酬体系を始めとした人事制度を整備しております。この考えに基づき、給与については社員の成長見込み・期待を反映した職務の大きさに応じて決定（成長期待への投資）しており、賞与については成果に対する貢献度に応じて決定（成長した結果得た成果の還元）しております。また、高度な専門人材を維持・確保するため、外部労働市場における報酬水準との比較を通じ、常に市場競争力のある報酬体系の維持に努めています。

##### ・(株)Hakuhodo DY ONE

Hakuhodo DY ONEにおいては、従業員の成長と自己実現を重視する人的資本経営を推進しています。給与等の決定にあたっては、多角的な貢献と価値創造への挑戦を公正に評価し、個々の貢献度を明確に反映することを基本方針としています。高度な専門性と価値創出に報いる報酬体系を構築し、多様な人材が長期的に活躍することで、持続的な企業価値向上を目指しています。

#### 4. 人材育成方針と社内環境整備について

##### 人を源泉とした価値創造

当社グループが掲げるサステナビリティ方針では「人を中心としたサステナブルな経営」が基盤となっております。マテリアリティ（重要課題）においても、「多様な個の成長と尊重によるクリエイティビティの発揮」が重要項目として特定し、財務的な成長と社会的な価値創造を両立させるための原動力として位置づけられています。具体的には、以下の3つの観点から人材育成を推進しています。

- ・ 多様な「個」の力を引き出す
- ・ 「チーム」の力を引き出す
- ・ 高度なクリエイティビティの創出

##### AI・テクノロジー人材の採用と育成：人間中心のAI（Human-Centered AI）の体現

当社グループは、AI技術の進展に伴い、「人間中心のAI」という理念を掲げており、グループ全体でAI活用を推進しています。AIを単なる効率化のためだけではなく、人間の創造性を拡張し、生活者に新しい価値を提供するために活用する人材の採用と育成を行っております。

##### ・ 採用：採用方針と特徴

当社グループのテクノロジー人材採用は、既存の広告会社の枠を超えた、高度な専門性とミックスカルチャーの融合を目指しております。博報堂DYグループの採用における最大の特徴は、単に高いエンジニアリングスキルを持つ人材を求めるだけでなく、「技術を通じて生活者の未来をどう変えられるか」という問いに向き合える人材を重視している点にあります。具体的な取り組みとしては、グループのテクノロジー人材の博報堂テクノロジーズへの集約、キャリア採用への注力、高度専門職制度（エキスパート職）の導入などが挙げられます。

##### ・ 育成：全社員のリスキリングと専門性の深化

「人間中心のテクノロジー」による事業変革を加速させるため、全社員のIT・AIリテラシーの底上げと、高度専門人材の育成を一体的に推進しています。2025年度には、AIを全社員が使いこなすべき基盤スキルと位置づけ、グループ従業員向けの大規模なAI関連研修を実施し、のべ31,000名を超える従業員が参加しました。若手社員が経営層へ最新動向や活用方法をレクチャーする「AIメンタリング制度」を導入し、組織全体でテクノロジーを創造性の拡張に活かす文化を醸成しています。

##### 業務プロセスの変革：テクノロジーによる知の形式知化

当社グループは、個人の能力や経験に依存しがちな「暗黙知」の領域が多かった広告ビジネスにおいて、最新テクノロジーを活用して「形式知」化を推進し、誰もが高度な業務を遂行できるプロセス整備を進めております。

- ・ バーチャル生活者：独自に保有する豊富な生活者データをもとにAIによって複数の生活者を再現し、いつでも対話することができる"エビデンスベースド"「バーチャル生活者」を開発しました。これによりグループ社員の創造性を拡張し、新たなサービスやビジネス創造の支援、マーケティング・コミュニケーション業務のさらなる高度化と効率化を目指しています。
- ・ CREATIVITY ENGINE BROOM：マーケティングやクリエイティブ、メディアのデータやツールを掛け合わせ統合マーケティング戦略立案やビジネス開発支援施策などを生み出す新たな統合マーケティングプラットフォームを導入し、誰もがスピーディに高度な業務を遂行できる業務プロセスを整備しました。

##### グループシナジーを活かし、新たなビジネスを構想するリーダーの育成

変化の激しい市場環境において、既存のビジネスを維持するだけでなく、自ら変化を作り出し、イノベーションをリードする次世代の経営層・リーダーの育成は、グループの持続的成長にとって不可欠だと考えております。

##### ・ KSP（経営創発プログラム）を通じた次世代経営リーダー育成

- ・ 目的：変化の激しい時代に、組織としてイノベーションを起こしていく次期経営人材を育成します。
- ・ 内容と特長：グループ各社の役員・部門長、それに準ずる社員が「Value Profit Chain」と「イノベーション理論」を柱としたカリキュラムにて、2年間かけて持続的な企業価値向上を目指す経営的視点を養います。

##### ・ GAP（Growth Action Program）による次世代リーダー育成

- ・ 目的：競争環境が激化する中で、環境の変化を柔軟に取り入れ、自らの力で現状を突破する能力を養成

します。

- ・内容と特長：現場で実際にイノベーションを起こすための新たな知見の獲得と、深い考察機会を提供します。単なる座学ではなく、グループの将来を見据えた現実のビジネス課題をテーマに据え、アクションラーニング形式で進めます。

#### 人とカルチャー：グローバルパーパスと生活者発想の浸透

当社グループの競争力の源泉は、グローバルパーパスの浸透と、フィロソフィーである生活者発想が浸透した組織カルチャーにあります。

##### ・グローバルパーパス浸透施策

当社グループは、次の時代への飛躍に向けたグローバル市場・グローバル社会の視座に立ち、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、グループ全体の組織文化の基盤として、またグループ連携を更に強固にするために、グループ内浸透を強化しております。今年度はパーパス浸透施策として、世界中のグループ会社から代表社員が一堂に会すイベントも行われ、互いの社会や生活者のAspirationを語り合いました。今後のさらなる連携や浸透を推進していきます。

##### ・生活者発想の浸透施策：カルチャー創生コミュニティ

当社グループは、グローバルパーパスの行動指針に従業員の「日々の仕事のやり方」へとつなぎこみ、グループのカルチャーを育むための共創運動体として「カルチャー創生コミュニティ」を3カ年にわたり推進しており、グループ各社から、会社・職種・世代の枠を超えた多様な人材が主体性を持って参加しています。本活動では、グループのフィロソフィーである「生活者発想」の深化・実践を通じたアイデア創出・思考のトレーニングを行っています。参加者の「生活者発想の体質化」のみではなく、参加者の所属会社内での研修や複数社合同ワークショップなどへの展開にも活かされており、グループ全体のシナジー最大化、社内外のつながり強化、およびチームや組織の原動力となる人材の育成と組織文化醸成に大きく貢献しています。

## 5. ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DE&I) への対応

### <博報堂D Yグループ DE&I (ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン) 方針>

当社グループでは生活者である社員一人ひとりが、自らのクリエイティビティを通じて、生活者や社会の様々なテーマとつながり、未来をつくる存在として、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ています。

DE&I (ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン) は博報堂D YグループのDNAである生活者発想そのものであり、イノベーションの源泉です。当社グループは、経営方針の一環として、グループ全体でDE&I (ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン) を推進しています。

#### ガバナンス

当社グループでは、DE&Iを経営トップのコミットメントのもと、推進しています。サステナビリティ管轄部門である「サステナビリティ推進室」は、サステナビリティ担当役員のもと、各事業会社より選出されたS (社会) 部会担当者と一体となり、本方針の浸透及び各種取り組みを推進します。さらに事案に応じて、グループコンプライアンス委員会とも連携を行っていきます。詳細は「2 サステナビリティに関する考え方及び取組 (1) サステナビリティ戦略 ガバナンス」に記載しております。

## 戦略

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のため、「誰もが働きやすい環境の整備」「個の活躍・働きがいの推進」「全員活躍社会の実現」の3つを重点テーマとしているほか、これらのテーマを浸透させるためのグループ社内風土醸成にも注力し取り組んでいます。各テーマの事例は下記の通りです。

なお、DE&Iの推進においては、各事業会社の課題に合わせた制度設計や風土醸成などの縦の取り組みに加え、グループ連携での横の取り組みとして、各事業会社の推進担当者間で事例や情報を共有する交流会を定期的に開催し、互いに学び、高め合うことでDE&Iの理解浸透及び推進の加速を目指しています。

### 1) 誰もが働きやすい環境の整備

育児や介護など様々な状況にあるすべての社員が生活と仕事を両立し、自らのクリエイティビティを発揮しながら安心してキャリア形成できるよう、職場環境の整備を進めています。

#### <事例>

- ・博報堂では、より働きやすい職場環境を目指し、仕事と、育児や介護との両立に向けた取り組みを推進しています。「かぞくおおい休暇」の運用や、長期休暇中に社員の子どもたちを預かる学童サポート「CREATIVE KIDS CAMP」など、社員のライフイベントとの両立を支援する各種制度を拡充しています。これらの両立支援施策を「huug(ハーグ)」とネーミングし、浸透を図る社内向けイベントを定期的実施しています。
- ・男性社員の育児休業取得を推進し、性別役割分担意識(男女における家事・育児の不平等)の解消を目指しています。2025年より事業会社各社において男性育休取得率の目標数値を設置し、取得率100%を目指して、風土醸成・環境整備に取り組んでいます。また、育児休業取得の有無にとどまらず、質の向上に向けて休業取得日数についてもモニタリングを進めています。

### 2) 個の活躍・働きがいの推進

社員一人ひとりがその属性にかかわらず、自らの力を発揮し、働きがいを実感できる職場風土づくりを目指しています。

#### <事例>

- ・多様な働き方や様々な経験を持った社員が増えている中、多様性への理解や、マネジメント層における登用や評価時のバイアスコントロールは重要であると捉え、社員一人ひとりが自身のバイアスに気付ける組織になることを目指し、各グループ会社にてアンコンシャスバイアス研修を継続実施しています。
- ・女性の活躍推進に関しては、事業会社ごとに課題抽出とロードマップを作成し、KPIの達成を目指しています。また、グループ横断施策として、リーダーパイプライン強化のためのメンタリングプログラムを実施しています。

### 3) 全員活躍社会の実現

多様な生活者一人ひとりが個性や能力を十分に発揮し、誰もが活躍できる社会を目指しています。

#### <事例>

- ・すべての社員が、性的指向およびジェンダーアイデンティティにかかわらず自らの力を発揮できる環境を整えるため、LGBTQ+に関する取り組みを推進しています。主要事業会社においては、相談窓口設置のほか、配偶者要件の拡大など、各種人事制度の整備を進めています。博報堂では、「社内窓口」と「社外窓口」を用意し、匿名で相談できる体制を整えています。
- ・障がい者雇用に関しては、一人ひとりの障がいや特性に応じた適切なポジションへの積極雇用を進めています。グループ会社のシェアードサービスを担っている博報堂D Yアイ・オーでは、合理的配慮窓口を設置し、グループ会社からの相談に対応しています。2023年に博報堂と三井不動産㈱の合併で立ち上げられた、精神障がい者の雇用とキャリア形成を支援するグループ会社のSUPERYARDでは、障害のある方が安心してキャリアを積めるよう支援しています。博報堂D Yグループにおける障がい者雇用率は2.77%です(2026年5月現在)。

## 4) DE&amp;Iが浸透した社内カルチャー醸成

多様性を受け入れ、包摂性のある社内文化の醸成を目指しています。

## &lt;事例&gt;

- ・博報堂D YグループらしいDE&Iの実現に向けて、一人ひとりの行動を促すことを目的とした社内イベント「博報堂D Yグループ Diversity Day 2025」を開催しました。

## リスク管理

DE&Iに関わるリスクが発生した際には、各事業会社及びS(社会)部会、サステナビリティ推進本部において共有の上対処するとともに、グループサステナビリティ委員会に報告することで管理を行っています。必要に応じてグループコンプライアンス委員会へ上申するなどの適切なリスク管理体制を構築しています。

## 指標と目標

ジェンダー平等における目標として、2030年度までに博報堂D Yグループの管理職の女性比率を30%にすることを目指します。

項目	目標	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
女性管理職比率	2030年 30% (博報堂D Yグループ)	11.5% (注1)	13.1% (注1)	13.8% (注2)	15.2% (注3)

(注) 1 対象は(株)博報堂、(株)大広、(株)読売広告社、(株)Hakuhodo DY ONE、(株)博報堂D Yメディアパートナーズ、ソウルダアウト(株)

2 対象は(株)博報堂、(株)大広、(株)読売広告社、(株)Hakuhodo DY ONE、(株)博報堂D Yメディアパートナーズ、ソウルダアウト(株)、(株)博報堂テクノロジーズ

3 対象は(株)博報堂、(株)大広、(株)読売広告社、(株)Hakuhodo DY ONE、ソウルダアウト(株)、(株)オプト、(株)博報堂テクノロジーズ

その他の多様性に関わる指標の実績は「第4 提出会社の状況 5 従業員の状況等(2) 従業員の状況 管理職に占める女性従業員の割合、男性従業員の育児休業取得率及び従業員の男女の賃金の差異及び 女性従業員の育児休業取得率、採用した従業員に占める女性従業員の割合、従業員に占める女性従業員の割合及び役員に占める女性の割合」に記載しております。

## 6. サプライチェーンへの対応

当社グループはあらゆるステークホルダーに対して責任あるパートナーとして持続可能なサプライチェーン構築・維持のため、法令遵守はもとより、環境や人権にも配慮した責任ある調達をよりいっそう推進していくために、グループ調達基本方針・調達ガイドラインを策定しました。

## &lt;博報堂D Yグループ調達基本方針&gt;

私たちは「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」をグローバルパーパスとして掲げ、あらゆるステークホルダーの責任あるパートナーとなって、生活者を起点としたクリエイティビティで、生活者・企業・社会をつなぎ、あらたな関係価値を生み出すことで、未来を創造することを目指しています。

その実現のため、ここに「博報堂D Yグループ調達基本方針」を定めます。

- ・私たちは、健全かつ公正で対等なパートナーシップに基づく取引を行います。
- ・私たちは、法令を遵守した取引を行います。
- ・私たちは、サプライヤーの選定にあたってはコンプライアンスへの取り組みを十分に考慮します。
- ・私たちがと協働していただく皆さまにお願いする事項を「博報堂D Yグループ調達ガイドライン」として定めます。
- ・私たちは、グローバルパーパスのもと、人を中心としたサステナブルな経営を実現するため、「持続可能な地球環境への貢献」「多様な個の成長と尊重によるクリエイティビティの発揮」「コンプライアンスとインテグリティの追求」を目指して、責任ある調達を推進します。
- ・私たちは、サプライヤーの皆さまに、適正な品質・コスト・納期を実現いただくだけでなく、私たちがともに新たな価値創造に取り組んでいただくことを期待します。
- ・私たちは、取引を通じて知り得た情報を厳格に管理し、情報セキュリティの確保と実践に努めます。

この調達基本方針やガイドラインに基づき、今後、サプライヤー管理体制の構築、サプライヤーのガイドライン遵守状況のモニタリング、サプライヤー・当社購買担当者へ教育研修、当社の取り組みについての情報開示、サプライヤーからの通報窓口の整備等の取り組みを推進していきます。

### 3 【事業等のリスク】

当社グループの事業及びその他に関するリスク要因となる可能性がある主な事項を記載しております。また、必ずしもそのようなリスク要因に該当しない事項について、投資者の投資判断上、重要であると考えられる事項については、投資者に対する積極的な情報開示の観点から以下に開示しております。

なお、当社グループは、これらのリスク発生の可能性を認識した上で、発生の回避及び発生した場合の対応に努めておりますが、当社の株式に関する投資判断は、本項目及び本書中の本項目以外の記載内容も併せて、慎重に検討した上で行われる必要があります。また、本項目に記載した予想、見通し、方針等、将来に関する事項は、本書提出日現在において判断したものであり、将来実現する実際の結果とは異なる可能性がありますのでご留意ください。

#### (1) 経済状況・市場環境の変動

国内企業の広告費の支出は、企業が景況に応じて広告費を調整する傾向にあるため、国内の景気動向に大きく影響を受ける傾向にあります。当社グループの国内売上高は、連結売上高全体に占める割合が高く、国内景況が悪化すると当社グループの財政状態及び経営成績に悪影響を与える可能性があります。

当社グループは、景況の悪化による影響を軽減するため、広範囲の業種にわたる顧客基盤の構築、マーケティング・コミュニケーションサービスの多様化、海外展開等をはかる所存であります。日本経済の回復が遅いもしくは不十分な場合、又は当社グループの対応が十分ではない場合もしくは十分にはかかる影響を軽減できない場合には、当社グループの財政状態及び経営成績に悪影響を与える可能性があります。

#### (2) 当社グループの事業活動に関するリスク

当社グループの新聞・雑誌・ラジオ・テレビといったマスメディア広告の国内売上高は、ここ数年、売上高全体に占める構成比が減少してきているものの、2026年3月期においても、30%程度と大きなシェアを占めております。また、今後も引き続き、広告主のマーケティング活動に活用され、当社グループの中心的な事業のひとつであり続けると認識しております。

また、インターネット広告の国内売上高は引き続き成長しております。インターネット広告は従来のマスメディア広告と組み合わせることでより高い広告効果が得られるため、複数のメディアを最適化するプランニングが求められます。

さらに、近年急速なテクノロジーの進展により、当社グループを取り巻くビジネス環境は大きく変革期を迎えております。従来の広告領域をオリジンとしつつも、その枠を超えた価値を提供することで、ビジネスの拡大を目指しております。

当社グループは、環境変化に対応するため事業構造の変革を進めています。しかし、このような取り組みを迅速かつ十分に行うことができない場合、当社グループの財政状態及び経営成績に悪影響を与える可能性があります。

#### (3) 広告業界における取引慣行

マスメディアの広告取引は、主として、広告主からの受注に基づき行いますが、各広告会社は自社の責任で媒体社等と取引を行うのが一般的です。そのため、広告主の倒産等により、債権を回収できなかった場合には、広告会社が媒体料金や制作費を負担することとなり、当社グループの財政状態及び経営成績に悪影響を与える可能性があります。

また、広告業界では、慣行上、広告計画や内容の変更柔軟かつ機動的に対応できるよう契約書を締結することは一般的には行われておりません。当社グループにおいても、継続的な取引関係が成立している広告主との間であっても、個別取引に関する書面は存在するものの、基本契約書等を締結していないことが一般的であります。そのため、広告主との間で明確な契約書を締結していないことにより、取引関係の内容、条件等について疑義が生じたり、これをもとに紛争が生じたりする可能性があります。

なお、欧米では「一業種一社制」（同一業種では一社のみを広告主を広告代理店が担当する取引形態）が一般的であり、広告会社の報酬構造や報酬決定方法も異なっております。日本においてはこのような取引形態は一般的ではありませんが、欧米の広告主、広告会社が日本に進出してきている昨今の状況に鑑みると、今後これらの取引形態及び報酬構造や報酬決定方法が日本の広告の取引慣行に影響を与える可能性があります。当社グループにおきましては、こうした動向に対応し、サービス形態の多様化等に努めてきておりますが、今後、取引慣行の動向・変化に適切に対応できない場合には、当社グループの財政状態及び経営成績に悪影響を与える可能性があります。

#### (4) 法規制等の導入や変更

広告主の広告活動、メディアにおける広告の掲載・放送方法や内容等、広告会社の事業活動等に関する法令・規制・制度の導入や強化、法令等の解釈の変更等がなされる場合があります。法規制等の導入や強化等に対して当社グループが適切に対応できない場合又は広告主の広告活動が減少する場合には、当社グループの財政状態及び経営成績に悪影響を与える可能性があります。

#### (5) 広告主との関係

当社グループと広告主の間は、継続的な取引関係が成立しておりますが、広告主がコスト削減、取引関係の合理化等の要請を強める昨今の状況の中で、今後取引関係が解消、縮減等されない保証はなく、また、報酬等の水準は当事者間の合意によるものであり、その水準が今後も保証されるものではありません。従前と同様の取引関係が継続されない場合又は従前の取引条件が変更される場合には、当社グループの財政状態及び経営成績に悪影響を与える可能性があります。なお、2026年3月期における当社グループの上位広告主10社に対する売上高は、当社グループの国内売上高の18%程度となっております。

#### (6) 媒体社との関係

当社グループの広告事業においては、新聞・雑誌・ラジオ・テレビといったマスメディアの広告及びインターネット広告に関する事業が主体であるため、主要媒体社等からの仕入れの依存度は高くなっております。

当社グループと媒体社等は、長年の継続的な取引関係が成立しておりますが、媒体社等との取引が継続されない場合又は取引条件等が変更された場合には、当社グループの財政状態及び経営成績に悪影響を与える可能性があります。

#### (7) 競合に関するリスク

日本の広告業界では、サービスの多様性、対応力、企画力、販売力等の観点から、売上高で上位の広告会社への集中傾向が高く、またインターネット広告専門を含む上位広告会社を中心に熾烈な競争が行われております。さらに、大手の海外広告会社や各種プラットフォームも参入し、競争がますます激しくなる傾向にあります。

また、事業領域を拡大していく中で、コンサルティング会社など異業種企業と新たな競合が生じる機会も増加しております。

当社グループは、サービスの多様化、企画力、創造的提案力、経験、広告主との長年の継続的な取引関係等により競争上の優位性を確保していく所存であります。継続してかかる優位性を確保できる保証はなく、優位性を逸した場合あるいは競争の激化に伴い報酬が減額した場合には、当社グループの財政状態及び経営成績に悪影響を与える可能性があります。

#### (8) インターネット広告等の進展

近年、インターネット広告の進展は著しく、この分野においては技術の進化や多様な広告手法が生み出されております。当社グループは、デジタルマーケティング領域において、これまで培ってきた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」を2024年4月に設立し、さらに、2025年12月には株式会社オプトを連結子会社化し、体制を一層拡充しております。当社グループが培ってきたリソースやノウハウを集約し、更なる競争力の強化、生産性の向上、収益性の向上を目指しています。

しかしながら、今後、インターネットメディアの拡大をはじめとしたマーケティングのデジタル化の進展に対して当社グループが適切に対応できない場合や新しいメディアやマーケティング手法に対する当社グループの事業戦略や取り組みが功を奏しないもしくは十分ではない場合には、当社グループのサービスの品質の低下が生じ、当社グループの財政状態及び経営成績に悪影響を与える可能性があります。

#### (9) 当社グループの事業展開に関するリスク

当社グループは、主要な事業会社グループである株式会社博報堂、株式会社大広、株式会社読売広告社、株式会社Hakuhodo DY ONE、ソウルアウト株式会社、株式会社オプト、及びENND PARTNERS株式会社の7社並びに専門性と先進性の継続的な当社グループへの取り込みを狙った当社傘下の事業組織「kyu」に加えて、各組織がそれぞれ所有する広告関連サービスを提供する子会社群等から形成されており、広告主に対しワンストップでのマーケティング・コミュニケーションサービスを提供すべく国内外において事業展開をしております。また、中期経営計画においては「マーケティングビジネスの構造改革」「新たな成長オプションの創造」「グローバルビジネスのリモデル」の3つの取り組みを進め、事業構造を変革することとしており、「収益性改善と成長オプションの創造期」と位置づけております。

グループ会社を通じた事業展開、新たな価値を生み出す事業領域として注力する会社の設立、買収、資本業務提携等により出資を含むグループ会社関係を構築することについては、出資額あるいは場合によっては出資額を超える損失が発生するリスク、グループの信用を低下させるリスク等を伴う可能性があり、出資会社の事業活動や経営成績によっては、当社グループの財政状態及び経営成績に悪影響を与える可能性があります。

#### (10) 知的財産権

広告業において一般的なリスクではありますが、当社グループにおいても同様に、事業活動を行う過程で、当社グループが所有する又は使用許諾を受けている以外の知的財産権の侵害及び逆に当社グループが所有する知的財産権が侵害されてしまうおそれがあり、当社グループがかかる事態を防止し、あるいは適切な回復をすることができない可能性があります。その場合、当社グループの財政状態、経営成績及び社会的信用に悪影響を与える可能性があります。

#### (11) 人材の確保及び育成

当社グループの成長性及び競争上の優位性は、優秀な人材の確保に大きく依存します。人材に関しては、新卒者の安定的採用や即戦力となる中途採用の推進により確保をはかり、各職責、能力、市場環境の変化に対応した教育研修等による育成に努めておりますが、何らかの理由により優秀な人材の流出や人材の確保に支障をきたす可能性もあります。かかる事態が生じた場合、当社グループの競争力に悪影響を与える可能性があります。

#### (12) メディア・コンテンツビジネスに関わるリスク

当社グループは、今後もスポーツ等イベントの権利取得や興業、映画製作への投資、アニメ・キャラクター関連番組制作等のコンテンツ関連ビジネスを行っております。しかしながら、メディア・コンテンツビジネスの事業展開には、投資リスクを伴う場合があり、計画通りに進行しない場合又は収益を確保できない場合には当社グループの財政状態及び経営成績に悪影響を与える可能性があります。

#### (13) 海外市場展開

当社グループは、広告主のニーズに応えるため、また中期経営計画における基本戦略の一つとして、更なる拠点拡充や専門マーケティングサービス企業のM&Aによるグループ内への取り込みを含め、積極的な事業展開を行っておりますが、これらの事業展開には、海外の事業投資に伴うリスク（為替リスク、ントリーリスク等）、出資額あるいは出資額を超える損失が発生するリスク及びグループの信用を低下させるリスク等を伴う可能性があり、計画通りに事業展開ができない場合には、当社グループの財政状態及び経営成績に悪影響を与える可能性があります。

#### (14) グループ経営基盤に関わるリスク

当社グループは、持株会社体制という枠組みの持つ優位性等、経営統合の相乗効果を最大限活用し、グループ経営基盤の強化に努めておりますが、持株会社統治等の効果が十分発揮されなかった場合には当社グループの財政状態及び経営成績に悪影響を与える可能性があります。

また、資金運用面においても、グループ内での資金運用、配分の効率化を進めておりますが、その効果が十分に発揮されない場合には、当社グループの財政状態及び経営成績に悪影響を与える可能性があります。

(15) 訴訟等に関わるリスク

当社グループは、様々な要因により今後直接又は間接的に、何らかの訴訟・紛争に関与することとなる可能性は否定できません。当社グループが訴訟・紛争に関与した場合、その経過・結果如何によっては、当社グループの財政状態、経営成績及び社会的信用に悪影響を与える可能性があります。

(16) 投資有価証券に関わるリスク

当社グループは、投資有価証券の評価基準及び評価方法として、市場価格のない株式等以外のものは期末の時価にて評価するため、株式市況等の変動により評価損を計上する可能性があります。一方、市場価格のない株式等は実質価額で評価するため、発行会社の財務状況や今後の見通しなどに鑑み、時価が著しく下落し、その回復が見込めない場合には、減損処理により評価損を計上する可能性があります。このような状況になった場合、当社グループの財政状態及び経営成績に悪影響を与える可能性があります。

(17) 退職給付債務に関わるリスク

当社グループの退職給付債務及び退職給付費用は、割引率、年金資産の期待運用収益率等の一定の前提条件に基づいて数理計算を行っております。実際の結果が前提条件と異なる場合又は前提条件が変更された場合、その差額は将来にわたって定期的に損益認識されます。金利の低下、運用利回りの低下、年金資産の時価の下落等があった場合や退職金制度、年金制度を変更した場合には、追加的な退職給付に係る負債の計上、未認識の過去勤務費用の発生又は将来の退職給付費用の増加により、当社グループの財政状態及び経営成績に悪影響を与える可能性があります。当社グループは、これらの影響を軽減すべく退職給付制度の一部を2018年4月以降、確定給付年金から確定拠出年金に変更しておりますが、引き続き確定給付年金も残されているため、これらの可能性を完全になくすことはできません。また、退職給付に関する会計基準の変更等により、従来 of 会計方針を変更した場合には、当社グループの財政状態及び経営成績に悪影響を与える可能性があります。

(18) 役員等不正行為のリスク

役員等不正行為の防止を目的として、当社グループでは、「グループコンプライアンス委員会」を設置し、グループ全体のコンプライアンス活動を推進する体制を構築しております。また、株式会社博報堂において、株式会社博報堂の代表取締役社長を委員長とする「ビジネス意識・行動改革委員会」を設置し、行動規範及び遵守事項の徹底、取引ルールの明確化と周知、倫理のみに頼らない仕組みづくりなど、各種テーマで再発防止策の策定と実施を行っております。しかし、法令及び社内規程の遵守のための様々な取組みをもってしても、役員等の不正行為を完全に防止することはできません。また、当社グループの取引先等の不正行為への関与が問題となる可能性があります。これらの役員等不正行為により、当社グループの財政状態、経営成績及び社会的信用に悪影響を与える可能性があります。

(19) 災害、事故、紛争（あるいは戦争）、感染症の流行等に関わるリスク

当社グループが事業を遂行又は展開する地域において、自然災害、電力その他の社会的インフラの障害、通信・放送の障害、流通の混乱、大規模な事故、伝染病、戦争、テロ、政情不安、社会不安等が起こった場合又その回復状況等が、当社グループ又は当社グループの取引先の事業活動に悪影響を及ぼすことが想定されます。

(20) 情報システムに関わるリスク

当社グループは、広告主のマーケティング又は広告に関する情報の管理を含む当社グループの事業のために、情報システムを使用し、情報インフラに依存しております。当社グループ又は当社グループが利用する第三者の情報システムに、システムの障害や停止、システムへの不正なアクセス、コンピュータウィルスの侵入、サイバー攻撃、従業員の不適正な事務・事故・不正等による人為的過誤などが発生した場合、また同様の要因により情報の外部漏洩・不正使用等が発生した場合、当社グループ又は当社グループの取引先の事業活動あるいは当社グループの社会的信用に悪影響を及ぼし、当社グループの財政状態及び経営成績に悪影響を与える可能性があります。

#### 4 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

当連結会計年度における当社グループの財政状態、経営成績及びキャッシュ・フロー（以下、「経営成績等」という。）の状況の概要並びに経営者の視点による当社グループの経営成績等の状況に関する認識及び分析・検討内容は次のとおりであります。

なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において判断したものであります。

##### (1) 経営成績

当連結会計年度における日本経済は、物価高騰による生活防衛意識の高まりが継続するものの、雇用・所得環境の改善に支えられた個人消費の持ち直しや、省力化を目的とした堅調な設備投資に牽引され、内需主導の緩やかな回復が続いています。一方、期末に発生した中東情勢の緊迫化に伴う資源価格の高騰やサプライチェーンの混乱など、先行きの不透明感が急速に高まっております。こうした経済情勢の中、国内広告市場（注1）は総じて前年を上回る水準にあり、堅調に推移しています。

このような環境下、当連結会計年度の業績につきましては、ユナイテッド株式会社の連結除外（注2）や官公庁業務の反動減の影響などにより、売上高（注3）は1兆5,804億60百万円（前期比2.0%減収）と減収の結果となりました。一方で、下期（2025年10月～2026年3月）においては、前期比0.9%増加と増収を確保しており、回復の兆しが現れております。

収益面におきましては、国内外で進めた収益性向上策が奏功して、調整後（注4）売上総利益は、通期で前年同期比2.4%増加となり、調整後売上総利益率についても1.1ポイント上昇しております。

利益面につきましては、国内においては、下期の売上総利益の強い伸長により、調整後のれん償却前営業利益が前年から70億98百万円増加し881億47百万円（同8.8%増加）、海外においては、費用コントロール施策の効果により、のれん償却前営業利益が前年から27億69百万円増加し85億47百万円（同47.9%増加）となり、その結果、営業利益は前年同期から大幅に増加し、前年同期比18.9%の増益となり、特に下期における売上総利益の伸長が増益に大きく寄与いたしました。

以上の結果、国内外で実施した構造改革関連費用を含む特別損失105億59百万円を計上いたしましたが、営業利益の増益がこれを補い、親会社株主に帰属する当期純利益は167億75百万円（同60億6百万円増加）となりました。

（注1）「サービス産業動態統計調査」（総務省）によります。

（注2）2025年3月期までは当社の子会社でありましたが、2026年3月期から持分法適用会社へ移行しております。

（注3）「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4）「調整後」とは、メルカリ株売却益を除いた主力事業における数値であります。

## (2) 財政状態

当連結会計年度末の総資産は、前連結会計年度末に比べ309億40百万円増加し、1兆811億32百万円となりました。

主な増減は、現金及び預金の増加274億55百万円、受取手形及び売掛金の増加114億60百万円、棚卸資産の減少58億59百万円、のれんの減少74億7百万円、投資有価証券の増加129億61百万円であります。

負債は、前連結会計年度末に比べ421億5百万円増加し、6,786億15百万円となりました。主な増減は、支払手形及び買掛金の増加107億99百万円、1年内返済予定長期借入金の増加224億円、預り金の増加224億25百万円、長期借入金の減少187億67百万円であります。

純資産は、前連結会計年度末に比べ111億65百万円減少し、4,025億16百万円となりました。主な増減は、利益剰余金の減少251億85百万円、自己株式の減少159億9百万円、非支配株主持分の減少99億14百万円であります。

なお、第3四半期連結会計期間末から、デジタルホールディングスグループの貸借対照表を連結しております。

## (3) キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度末における現金及び現金同等物は、前連結会計年度末に比べて255億57百万円増加し、2,330億77百万円となりました。

### 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益(377億41百万円)の計上等に対して、減価償却費(142億64百万円)、のれん償却額(102億58百万円)、預り金の増減額(227億40百万円)、法人税等の支払額(233億58百万円)等により、683億61百万円の増加(前連結会計年度末は824億46百万円の増加)となりました。

### 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、投資有価証券の売却による収入(87億95百万円)、連結の範囲の変更を伴う子会社株式及び出資金の売却による支出(115億24百万円)等により、140億86百万円の減少(前連結会計年度末は135億29百万円の減少)となりました。

### 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、自己株式の取得による支出(100億円)、連結の範囲の変更を伴わない子会社株式及び出資金の取得による支出(61億97百万円)、配当金の支払額(117億26百万円)等により、306億62百万円の減少(前連結会計年度末は458億48百万円の減少)となりました。

## (4) 生産、受注及び販売の状況

当社グループは、広範囲かつ多種多様にわたる広告業務サービスの提供を主たる事業としており、その内容、構造、形式が必ずしも一様ではないため、生産実績及び受注実績について、その金額あるいは数量を記載しておりません。

また、販売実績については、(1) 経営成績に含めて記載しております。

## (5) 経営方針・経営戦略、経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標等

当社グループは、2024年6月に2027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。同計画では、中期経営目標を掲げております。

当連結会計年度の実績は、調整後のれん償却前営業利益年平均成長率（注1）が、広告需要の取り込みに加えて、グループフォーメーションの再編による収益性改善が大きく寄与し、目標値を上回りました。調整後売上総利益年平均成長率（注2）は目標値には届かなかったものの、成長を維持しました。調整後のれん償却前オペレーティング・マージン（注3）は、2027年3月期の目標水準を上回りました。一層の効率化と成長施策の実行を通じて、持続的な収益性の強化を図ります。のれん償却前ROE（注4）は、国内外の費用構造改革に伴う一時的な費用などの影響を受け、目標値を下回る結果となりましたが、中期経営計画最終年度である2027年3月期は目標値の達成を目指します。

また、中期経営計画では本計画期間を「収益性改善と成長オプションの創造」と位置付け、事業構造改革を推進しております。「マーケティングビジネスの構造改革」では、事業会社の枠を超えたりソース最適化と、自社開発のテクノロジーやソリューションの実装により、提案力の高度化と生産性向上を両立させています。成長領域であるデジタルマーケティングにおいては、Hakuhodo DY ONEの統合効果とデジタルホールディングスとのシナジー最大化により、シェア拡大と収益基盤の強化を加速させています。「新たな成長オプションの創造」では、経営課題を起点とした大型案件の獲得など、連携による収益拡大が順調に推移しています。あわせて、コンテンツおよびインキュベーション領域の推進機能を持株会社に集約し、機動的な投資判断と事業基盤の強化を図ります。「グローバルビジネスのリモデル」では、kyuの経営体制刷新とASEAN地域での博報堂とHakuhodo DY ONEの一体運営を通じてコスト最適化を徹底し、確固たる利益体質へと転換するとともに、収益の持続的な拡大を追求してまいります。

依然として、国内外の経済の先行きは不確実性が高い状況にありますが、引き続き、掲げた中期経営計画の達成に向け、各種取組を確実に実行してまいります。

（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）のれん償却前ROE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）

## (6) キャッシュ・フローの状況の分析・検討内容並びに資本の財源及び資金の流動性に係る情報

当社グループは、経営環境のいかなる変化のもとでも事業活動を安定的に継続させる為に必要な手元流動性を確保した上で、事業活動から生み出されるネットキャッシュを、中期経営計画に基づき成長分野に重点的に投下することを基本方針としております。また、安定かつ継続的に株主に配当を実施することを株主還元の基本方針とし、資金需要の状況、業績の動向及び内部留保の充実等を総合的に勘案の上、配当額を決定しております。

将来の成長の為に必要な投資資金や株主還元の為の資金は、前述の通り自己資金から賄うことを基本方針としておりますが、M&Aや設備投資は個別案件毎の規模やタイミングにも依存するため、状況次第では手元資金のみで賄えない場合も想定されます。このような場合には、当社グループの財務状況や金融・資本市場の動向を鑑み、コストや機動性等を精査した上で、金融機関からの借入等の適切な手段で資金調達を実行する所存であります。

なお、現在の当社グループの財政状態等から勘案すると、十分な資金調達能力を有していると判断しております。

## (7) 重要な会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定

当社グループの連結財務諸表は、我が国において一般に公正妥当と認められている会計基準に基づいて作成されております。この連結財務諸表の作成にあたって、資産、負債、収益及び費用の報告額に影響を及ぼす見積り及び仮定を用いておりますが、これらの見積り及び仮定に基づく数値は実際の結果と異なる可能性があります。

連結財務諸表の作成にあたって用いた会計上の見積り及び仮定のうち、重要なものは「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 注記事項 (重要な会計上の見積り)」に記載しております。

**5 【重要な契約等】**

該当事項はありません。

**6 【研究開発活動】**

該当事項はありません。

### 第3 【設備の状況】

#### 1 【設備投資等の概要】

当連結会計年度の設備投資については、営業支援、経営管理機能の充実等を目的として継続的に実施しております。当連結会計年度の設備投資等の総額は11,445百万円であります。なお、有形固定資産のほか、無形固定資産への投資を含めて記載しております。

#### 2 【主要な設備の状況】

当社グループ(当社及び連結子会社)における主要な設備は以下のとおりであります。

なお当社グループは、総合広告会社として広告主等に対するマーケティング・コミュニケーションサービス全般の提供を主として営む単一セグメントであります。

##### (1) 提出会社

2026年3月31日現在

事業所名 (所在地)	設備の内容	帳簿価額(百万円)						従業員数 (名)
		建物及び 構築物	土地 (面積㎡)	リース 資産	ソフト ウェア	その他	合計	
本社等 (東京都港区)	事務所	1,745 〔521〕	-	4	128	447	2,326	144 (10)

- (注) 1 帳簿価額のうち「その他」は車両運搬具並びに工具、器具及び備品等であります。  
 2 上記中〔 〕内は連結会社以外からの賃借設備にかかる賃借料で、外数であります。  
 3 従業員数欄の( )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) 国内子会社

(株)博報堂

2026年3月31日現在

事業所名 (所在地)	設備の内容	帳簿価額(百万円)						従業員数 (名)
		建物及び 構築物	土地 (面積㎡)	リース 資産	ソフト ウェア	その他	合計	
本社 (東京都港区)	事務所	3,807 〔5,139〕	-	-	268	1,049	5,126	4,312 (517)
関西支社 (大阪府大阪市)	事務所	134 〔266〕	-	-	-	77	211	212 (28)
中部支社 (愛知県名古屋市)	事務所	- 〔40〕	-	-	-	0	0	56 (8)

- (注) 1 帳簿価額のうち「その他」は車両運搬具並びに工具、器具及び備品等であります。  
 2 上記中〔 〕内は連結会社以外からの賃借設備にかかる賃借料で、外数であります。  
 3 従業員数欄の( )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。

(株)大広

2026年3月31日現在

事業所名 (所在地)	設備の内容	帳簿価額(百万円)						従業員数 (名)
		建物及び 構築物	土地 (面積㎡)	リース 資産	ソフト ウェア	その他	合計	
本社(本店) (大阪府大阪市)	事務所	120 〔220〕	-	-	-	27	147	222 (-)
東京本社 (東京都港区)	事務所	192 〔493〕	-	-	180	28	401	355 (-)

- (注) 1 帳簿価額のうち「その他」は車両運搬具並びに工具、器具及び備品等であります。  
 2 上記中〔 〕内は連結会社以外からの賃借設備にかかる賃借料で、外数であります。  
 3 従業員数欄の( )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。

## (株)読売広告社

2026年3月31日現在

事業所名 (所在地)	設備の内容	帳簿価額(百万円)						従業員数 (名)
		建物及び 構築物	土地 (面積㎡)	リース 資産	ソフト ウエア	その他	合計	
本社 (東京都港区)	事務所	131 〔621〕	-	-	35	46	214	497 (25)

- (注) 1 帳簿価額のうち「その他」は車両運搬具並びに工具、器具及び備品等であります。  
 2 上記中〔 〕内は連結会社以外からの賃借設備にかかる賃借料で、外数であります。  
 3 従業員数欄の( )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。

## (株)Hakuhodo DY ONE

2026年3月31日現在

事業所名 (所在地)	設備の内容	帳簿価額(百万円)						従業員数 (名)
		建物及び 構築物	土地 (面積㎡)	リース 資産	ソフト ウエア	その他	合計	
本社 (東京都港区)	事務所	26 〔1,107〕	-	-	773	331	1,131	2,214 (17)

- (注) 1 帳簿価額のうち「その他」は車両運搬具並びに工具、器具及び備品等であります。  
 2 上記中〔 〕内は連結会社以外からの賃借設備にかかる賃借料で、外数であります。  
 3 従業員数欄の( )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。

## (株)博報堂テクノロジーズ

2026年3月31日現在

事業所名 (所在地)	設備の内容	帳簿価額(百万円)						従業員数 (名)
		建物及び 構築物	土地 (面積㎡)	リース 資産	ソフト ウエア	その他	合計	
本社 (東京都港区)	事務所	0 〔182〕	-	383	20,203	52	20,638	389 (21)

- (注) 1 帳簿価額のうち「その他」は車両運搬具並びに工具、器具及び備品等であります。  
 2 上記中〔 〕内は連結会社以外からの賃借設備にかかる賃借料で、外数であります。  
 3 従業員数欄の( )は、臨時従業員の年間平均雇用人員数であり、外数であります。

## (3) 在外子会社

2026年3月31日現在

会社名	事業所名 (所在地)	設備の内容	帳簿価額(百万円)						従業員数 (名)
			建物及び 構築物	土地 (面積㎡)	リース 資産	ソフト ウエア	その他	合計	
SYPartners LLC	本社他 (アメリカ ニュー ヨーク州)	事務所	359 〔385〕	-	-	-	1,390	1,750	124
Sid Lee Inc.	本社他 (カナダ ケベック 州)	事務所	3,699 〔450〕	-	-	109	1,727	5,536	325
IDEO LLC	本社他 (アメリカ カリ フォルニア州)	事務所	1,546 〔1,116〕	-	-	458	8,869	10,874	267

- (注) 1 帳簿価額のうち「その他」は車両運搬具並びに工具、器具及び備品等であります。  
 2 上記中〔 〕内は連結会社以外からの賃借設備にかかる賃借料で、外数であります。

### 3 【設備の新設、除却等の計画】

#### (1) 重要な設備の新設等

特記すべき事項はありません。

#### (2) 重要な設備の除却等

特記すべき事項はありません。

## 第4 【提出会社の状況】

## 1 【株式等の状況】

## (1) 【株式の総数等】

## 【株式の総数】

種類	発行可能株式総数(株)
普通株式	1,500,000,000
計	1,500,000,000

## 【発行済株式】

種類	事業年度末現在 発行数(株) (2026年3月31日)	提出日現在 発行数(株) (2026年6月25日)	上場金融商品取引所 名又は登録認可金融 商品取引業協会名	内容
普通株式	363,902,636	363,902,636	東京証券取引所 プライム市場	単元株式数 100株
計	363,902,636	363,902,636		

(注) 発行済株式のうち1,001,336株は、譲渡制限付株式報酬として、金銭報酬債権(1,581百万円)を出資の目的とする現物出資により発行したものです。

また、発行済株式のうち996,744株は、譲渡制限付株式報酬として、金銭報酬債権(1,262百万円)を出資の目的とする現物出資により自己株式を処分したものです。

## (2) 【新株予約権等の状況】

## 【ストックオプション制度の内容】

該当事項はありません。

## 【ライツプランの内容】

該当事項はありません。

## 【その他の新株予約権等の状況】

該当事項はありません。

## (3) 【行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等】

該当事項はありません。

## (4) 【発行済株式総数、資本金等の推移】

年月日	発行済株式 総数増減数 (株)	発行済株式 総数残高 (株)	資本金 増減額 (百万円)	資本金 残高 (百万円)	資本準備金 増減額 (百万円)	資本準備金 残高 (百万円)
2021年8月3日 (注)1	161,784	389,559,436	142	10,790	142	154,329
2026年3月31日 (注)2	25,656,800	363,902,636		10,790		154,329

(注)1 譲渡制限付株式報酬としての有償第三者割当によるものです。

発行価格 1,759円

資本組入額 879.5円

割当先 社外取締役を除く取締役及び執行役員、子会社の取締役及び執行役員

2 自己株式の消却によるものです。

## (5) 【所有者別状況】

2026年3月31日現在

区分	株式の状況(1単元の株式数100株)								単元未満株式の状況(株)
	政府及び地方公共団体	金融機関	金融商品取引業者	その他の法人	外国法人等		個人その他	計	
					個人以外	個人			
株主数(人)		21	30	130	273	52	9,366	9,872	
所有株式数(単元)		583,258	22,886	1,454,811	652,225	1,481	924,048	3,638,709	31,736
所有株式数の割合(%)		16.02	0.62	39.98	17.92	0.04	25.39	100.00	

(注) 1 自己株式4,870,596株は、「個人その他」に48,705単元、「単元未満株式の状況」に96株含まれております。

2 「その他の法人」には、証券保管振替機構名義の株式が10単元含まれております。

## (6) 【大株主の状況】

2026年3月31日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数(株)	発行済株式(自己株式を除く。)の総数に対する所有株式数の割合(%)
公益財団法人博報堂教育財団	東京都千代田区内幸町2丁目2-3	71,005,350	19.77
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	東京都港区赤坂1丁目8-1	29,864,600	8.31
一般社団法人博政会	東京都豊島区目白1丁目3-17	18,080,000	5.03
株式会社朝日新聞社	東京都中央区築地5丁目3-2	11,223,490	3.12
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人 株式会社みずほ銀行 決済営業部)	ONE CONGRESS STREET, SUITE 1, BOSTON, MASSACHUSETTS (東京都港区港南2丁目15-1 品川インターシティA棟)	11,064,118	3.08
一般社団法人フラタニテ	東京都中央区京橋1丁目3-1	11,000,000	3.06
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	東京都中央区晴海1丁目8-12	10,436,600	2.90
日本テレビ放送網株式会社	東京都港区東新橋1丁目6-1	8,620,000	2.40
博報堂DYホールディングス社員持株会	東京都港区赤坂5丁目3-1	8,203,917	2.28
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RESILCH ESTER INTERNATIONAL AL INVESTORS INTER NATIONAL VALUE E QUITY TRUST (常任代理人 香港上海銀行東京支店 セキュリティーズ・サービスズ・オペレーションズ)	50 BANK STREET CANARY WHARF LONDON E14 5NT, UK (東京都中央区日本橋3丁目11-1)	7,214,700	2.00
計		186,712,775	51.99

## (7) 【議決権の状況】

## 【発行済株式】

2026年3月31日現在

区分	株式数(株)	議決権の数(個)	内容
無議決権株式			
議決権制限株式(自己株式等)			
議決権制限株式(その他)			
完全議決権株式(自己株式等)	(自己保有株式) 普通株式 4,870,500		
完全議決権株式(その他)	普通株式 359,000,400	3,590,004	
単元未満株式	普通株式 31,736		1単元(100株)未満の株式
発行済株式総数	363,902,636		
総株主の議決権		3,590,004	

(注) 「完全議決権株式(その他)」欄の普通株式には、証券保管振替機構名義の株式が1,000株含まれております。また、「議決権の数」の欄には同機構名義の議決権10個が含まれております。

## 【自己株式等】

2026年3月31日現在

所有者の氏名 又は名称	所有者の住所	自己名義 所有株式数 (株)	他人名義 所有株式数 (株)	所有株式数 の合計 (株)	発行済株式 総数に対する 所有株式数 の割合(%)
(株)博報堂D Yホールディングス	東京都港区赤坂5丁目3-1	4,870,500		4,870,500	1.33
計		4,870,500		4,870,500	1.33

## 2 【自己株式の取得等の状況】

## 【株式の種類等】

会社法第155条第3号及び会社法第155条第7号に該当する普通株式の取得

## (1) 【株主総会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

## (2) 【取締役会決議による取得の状況】

区分	株式数(株)	価額の総額(百万円)
取締役会(2025年5月13日)での決議状況 (取得期間2025年5月14日～2026年3月31日)	12,000,000	10,000
当事業年度前における取得自己株式		
当事業年度における取得自己株式	8,656,800	9,999
残存決議株式の総数及び価額の総額	3,343,200	0
当事業年度の末日現在の未行使割合(%)	27.9	0.0
当期間における取得自己株式		
提出日現在の未行使割合(%)		

(注) 1 自己株式の取得方法は、東京証券取引所における市場買付であります。

2 2026年2月9日の自己株式の取得をもって、2025年5月13日開催の取締役会決議に基づく自己株式の取得を終了しています。

## (3) 【株主総会決議又は取締役会決議に基づかないものの内容】

区分	株式数(株)	価額の総額(百万円)
当事業年度における取得自己株式	30	0
当期間における取得自己株式		

(注) 当期間における取得自己株式には、2026年6月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取による株式数は含まれておりません。

## (4) 【取得自己株式の処理状況及び保有状況】

区分	当事業年度		当期間	
	株式数(株)	処分価額の総額 (百万円)	株式数(株)	処分価額の総額 (百万円)
引き受ける者の募集を行った 取得自己株式				
消却の処分を行った取得自己株式	25,656,800	25,625		
合併、株式交換、株式交付、 会社分割に係る移転を行った 取得自己株式				
その他	303,500	284		
保有自己株式数	4,870,596		4,870,596	

(注) 1 当事業年度における「その他」は、譲渡制限付株式報酬としての自己株式の処分であります。

2 当期間における保有自己株式には、2026年6月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取による株式数は含まれておりません。

### 3 【配当政策】

安定配当を基本方針として、年間の配当金額を配当性向（30％程度）、資金需要の状況、内部留保の充実等を総合的に勘案の上決定することといたします。

毎事業年度における配当の回数については、中間、期末の年2回を基本方針（注）としており、これらの配当の決定機関は、中間配当においては取締役会、期末配当においては株主総会であります。なお、自己株式の取得につきましては、配当金を補完する株主還元的手段と位置づけ、財務状況、資金需要や業績の状況、当社グループを取り巻く環境等を総合的に勘案し、適宜検討していく方針です。

上記の方針に基づき、当事業年度の中間配当は1株当たり16円を実施し、期末配当は1株当たり16円を2026年6月26日開催予定の定時株主総会にて決議する予定であります。これにより、年間配当額は、1株当たり32円となる予定です。なお、2027年3月期の年間配当額につきましては、1株当たり32円とすることを予定しております。

（注） 当社は、会社法第454条第5項に規定する中間配当を行うことができる旨を定款に定めております。

なお、第23期の剰余金の配当は以下のとおりであります。

決議年月日	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)
2025年11月13日 取締役会決議	5,853	16.00
2026年6月26日 定時株主総会決議（予定）	5,744	16.00

### 4 【コーポレート・ガバナンスの状況等】

#### （1）【コーポレート・ガバナンスの概要】

##### コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

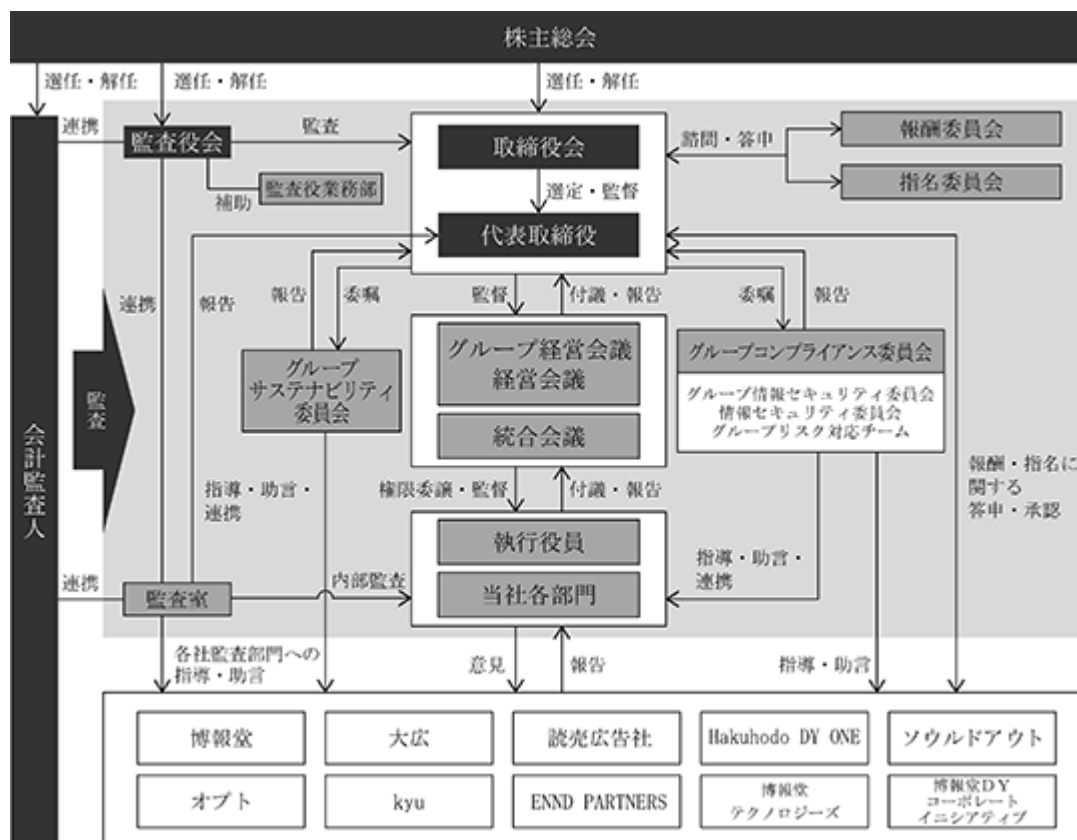
当社グループは、持続的な成長と企業価値の継続的な向上の実現のため、さまざまなステークホルダーからの信頼と期待に応え、クリエイティビティの力をもとに、マーケティングの進化とイノベーション創出をリードする世界一級の企業集団として、生活者の豊かな未来を創造し、経済を伸長させ、社会を発展させることへの貢献を目指しております。

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。

##### コーポレート・ガバナンス体制の概要及び当該体制を採用する理由

当社は、監査役会設置会社として、取締役の職務の執行が有効かつ効率的に行われるとともに、実効性のある監査が適確に行われる経営体制を構築すべく、以下のとおり、コーポレート・ガバナンス体制を整備し運用しております。



#### コーポレート・ガバナンスに関するその他の事項

当社では、業務の適正を確保するための体制として、2026年5月12日開催の取締役会において、「内部統制システム構築に係る基本方針」を以下の通り決議し、その運用状況を確認の上、継続的な改善・強化に努めております。

#### < 内部統制システム構築に係る基本方針 >

1. 当社及びその子会社の取締役及び使用人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
  - (1) 当社は、当社及び当社の子会社（以下、「博報堂D Yグループ」という。）が共有する「グループ行動規範および遵守事項」に基づき、法令遵守を企業活動の前提とすることを基本とする。
  - (2) 当社は、「グループコンプライアンス委員会」、「稟議制度」、「契約書類の法務審査制度」、「内部監査」及び「法律顧問による助言」等の諸制度を柱とするコンプライアンス体制を構築し、博報堂D Yグループの取締役及び使用人の職務の執行が、法令及び定款に適合することを確保するとともに、社内研修等において、コンプライアンスの精神及びルールの徹底を図る。
  - (3) 博報堂D Yグループ自らが主体的に不正行為の早期発見と是正を図るため、当社並びに主要な広告事業会社等にそれぞれ「企業内通報・相談窓口」を設置する。
  - (4) 当社は、金融商品取引法の定めに基づき、財務報告の信頼性を確保するための内部統制に係る報告体制を整備するとともに、「財務報告に係る内部統制規程」を制定し、有効かつ効率的な運用及び評価を実施する。
  - (5) 博報堂D Yグループは、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力との関係を一切遮断し、警察等関連機関と連携して毅然と対応する。
  - (6) 当社の子会社においても、その規模並びに重要性等に鑑み、当社の規程及びその他の体制に準じた規程等を制定し、取締役及び使用人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を整備する。
2. 当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
  - (1) 当社は、「文書管理規程」等を制定し、会社の重要情報の適正保全等の観点から、法令に準拠した情報管理の基準と手続き等について定め、職務執行に係る情報を文書等に記録し保存する。取締役及び監査役は、随時、これらの文書を閲覧できる。
  - (2) 当社は、「グループコンプライアンス委員会」の下部組織として「グループ情報セキュリティ委員会」及び「情報セキュリティ委員会」を設置する。「グループ情報セキュリティ委員会」は、博報堂D Yグループ

プの情報セキュリティ体制を構築し、「情報セキュリティ委員会」は、「ISO/IEC 27001:2022」及び「JIS Q 27001:2023」の認証基準における要求事項に適合する当社の情報管理体制の整備・改善を推進する。これらの施策を実行することにより、取締役及び使用人の職務執行の状況を記録した書類等の作成、保存及び管理の体制を確保する。

### 3. 当社及びその子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- (1) 当社は、情報管理の不備による信用喪失等の危険を防止するため、前項の通り情報管理体制の整備を推進する。
- (2) 当社は、経理・財務関連のリスクについては、会計ルールの徹底に基づく各組織の自律的な管理を基本としつつ、グループ企業内LANによる統合的な計数管理体制の構築により、経理の適正を確保する。また、「経理規程」及び「資金管理規程」等を制定し、投融資先の業績及び財務状況等に関する定期的な評価を行うなど、投融資リスクの最小化に努める。
- (3) 当社は、重大なリスク事案への不適切な対応による博報堂D Yグループの社会的信用の失墜及び企業価値の多大なる毀損を未然に防止すべく、「グループコンプライアンス委員会」の下部組織として「グループリスク対応チーム」を設置するとともに、「危機管理規程」を制定し、対象となるリスク事案及びリスク対応体制を明確化することにより、リスク事案発生時の迅速かつ適切な対応を強化する。
- (4) 当社は、博報堂D Yグループにおける防災計画の立案及び防災体制の整備等、防災全般に関する諸事項の構築を推進すべく「防災委員会」を設置するとともに、「災害対策規程」を制定し、災害発生時の対応体制等を確立することにより、災害による人的・物的被害を予防、軽減する。
- (5) 当社の子会社においても、その規模並びに重要性等に鑑み、当社の規程及びその他の体制に準じた規程等を制定し、損失の危険の管理に係る体制を整備する。

### 4. 当社及びその子会社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- (1) 当社は、定期的（原則月1回）又は必要に応じて臨時の取締役会を開催することにより、経営上の重要事項の意思決定を行うとともに、当社及び主要な広告事業会社等の業務執行に関する報告を受け、取締役及び執行役員の職務執行の状況の監督を行う。
- (2) 当社は、取締役会の意思決定を補佐するため、当社の取締役（社外取締役を除く）を中心に構成する「経営会議」及び「グループ経営会議」を設置し、予算、中期計画、組織及び投融資案件等について事前審議を行い、その結果を踏まえ取締役会に議案の上程を行う。
- (3) 当社は、当社及び主要な広告事業会社等の取締役（社外取締役を除く）を中心に構成する「統合会議」を設置し、グループ連結業績及び事業会社の業績等に係る報告・意見交換を行うことにより、随時、利益計画等の進捗状況を把握・管理する。
- (4) 当社は、取締役会決議により、職務の執行を行う役員を執行役員に任用して、その地位及び担当職務を明確化するとともに、「組織規程」及び「職務権限規程」を制定し、取締役・使用人の役割分担、業務分掌、指揮命令関係等を明確化し、取締役の効率的な職務執行を図る。
- (5) 当社の子会社においても、その規模並びに重要性等に鑑み、当社の規程及びその他の体制に準じた規程等を制定し、取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制を整備する。

### 5. 当社及びその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

- (1) 博報堂D Yグループの経営課題に対する共通認識を持ち、グループ企業価値の最大化に向けた経営を行うため、当社及び主要な広告事業会社等は、相互に一部の取締役・執行役員を兼務する体制をとる。
- (2) 当社は、「事業会社管理基本規程」において、当社の子会社に対し、一定の経営上の重要事項の意思決定については、その重要性に鑑み、当社における取締役会による決議、又は社長による承認、又は当社への事前報告を求めるものとする。
- (3) 当社の子会社においても、その規模並びに重要性等に鑑み、当社の規程及びその他の体制に準じた子会社管理に関する規程等を制定し、企業集団における業務の適正を確保するための体制を整備する。

### 6. 当社の監査役の職務を補助すべき使用人に関する事項

- (1) 当社は、「監査役補助体制規程」を制定し、監査役の職務を補助する組織として「監査役業務部」を設置し、同部所属員をもって、監査役が行う監査業務の補佐及び監査役会事務局業務を行わせる。
- (2) 「監査役業務部」の所属員は、監査役の指揮命令により職務を遂行し、その人事については、監査役会の同意に基づき実施する。また、「監査役業務部」の所属員は、他部門を兼務しない。

7. 当社及びその子会社の取締役及び使用人が当社の監査役に報告をするための体制その他の当社の監査役への報告に関する体制
- (1) 当社は、当社の監査役に対する報告に係る博報堂D Yグループの取締役及び使用人の義務及び仕組み等について定めるため、「監査役に対する報告体制規程」を制定する。
  - (2) 当社は、取締役会の他、その他重要会議体への監査役の出席を求めるとともに、業績等会社の業務の状況を取締役又は使用人より当社の監査役へ定期的に報告する。
  - (3) 博報堂D Yグループにおいて、違法行為や多額の損失等の重大事態が発生した場合は、当該案件を担当する博報堂D Yグループの取締役又は使用人より速やかに当社の監査役に報告を行う。
  - (4) 当社は、内部監査部門が実施した監査結果を定期的に当社の監査役に報告する。
8. 当社の監査役に報告を行った者が当該報告を行ったことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制
- 当社は、当社の監査役に対して報告を行った博報堂D Yグループの取締役及び使用人に対し、当該報告を行ったことを理由として不利な取扱いを行なってはならない旨を、「監査役に対する報告体制規程」に定める。
9. 当社の監査役職務の執行について生ずる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項
- 当社の監査役がその職務の執行について当社に対して会社法第388条に基づく費用の前払等の請求をしたときは、担当部門において審議の上、当該請求に係る費用又は債務が当該監査役職務の執行に必要でない認められた場合を除き、速やかにこれに応じるものとする。
10. その他当社の監査役監査が実効的に行われることを確保するための体制
- (1) 代表取締役は、監査役と定期的に情報交換を行うものとし、博報堂D Yグループの経営の状況に関する情報の共有化を図る。
  - (2) 監査役より稟議書その他の重要文書の閲覧の要請がある場合、博報堂D Yグループの取締役及び使用人は、当該要請に基づき、担当部門が直接対応し、その詳細につき報告を行う。

#### 取締役会、報酬委員会、指名委員会等の活動状況

##### 取締役会の役割・責務

当社の取締役会は、株主に対する受託者責任、説明責任を踏まえ当社グループの基本的な理念に従い、生活者の豊かな未来の創造、経済の伸長、社会の発展に資するよう、当社グループ全体の経営の大きな方向づけを行います。その上で、会社の業績等の適切な評価や個々の重要な業務執行の意思決定、取締役や執行役員に対する実効性の高い監督、正確で適切な情報開示、内部統制やリスク管理体制の整備とその運用の監督を行います。

##### 取締役の選任に関する方針及び取締役会の構成

当社は社員一人ひとりの「クリエイティビティ」と、それをぶつつけ合い、尊重し、高め合うチームの「統合力」によって、生活者にとっての「新しい価値」を創造することで、世の中に良い変化をもたらし、「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。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の実効性を確保しています。

また、当社は、定款において取締役の員数を14名以内と定めております。取締役は本書提出日現在11名で、定期的（原則月1回）又は必要に応じて臨時の取締役会を開催することにより、経営上の重要事項の意思決定を行うとともに、当社及び広告事業会社等の業務執行に関する報告を受け、取締役及び執行役員の職務執行の状況の監督を行っております。当社は、取締役選任決議について、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨及び累積投票によらない旨定款に定めております。また、当社は、株主総会決議事項を取締役会で決議することができる事項として、以下の事項を定款に定めております。

## ( 自己の株式の取得 )

当社は、資本政策の機動性を確保するため、会社法第165条第2項の規定により、取締役会の決議によって自己の株式を取得することができる旨定款に定めております。

## ( 中間配当 )

当社は、株主への機動的な利益還元を行うため、取締役会の決議によって毎年9月30日を基準日として中間配当をすることができる旨定款に定めております。

なお、当社は、株主総会の円滑な運営を行うことを目的として、会社法第309条第2項に定める株主総会の決議について、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行う旨定款に定めております。

## 取締役及び監査役のスキル・マトリックス

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	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
			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	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 )
取締役	水島 正幸	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								
上田 廣一	社外取締役									
監査役	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								

( 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。

- 博報堂D Y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D Y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め、語り合い、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、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、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。

#### 開催回数及び出席状況等

取締役会は、原則として月1回以上開催するほか、必要に応じて臨時に開催しており、当事業年度では計15回開催いたしました。各取締役の出席状況については、以下の通りです。

氏名	役職名	出席状況（出席率）
戸田 裕一	取締役	4回 / 4回（100%）
水島 正幸	取締役	15回 / 15回（100%）
西山 泰央	取締役	11回 / 11回（100%）
矢嶋 弘毅	取締役	14回 / 15回（93%）
西岡 正紀	取締役	4回 / 4回（100%）
江花 昭彦	取締役	15回 / 15回（100%）
多田 英孝	取締役	11回 / 11回（100%）
禿河 毅	取締役	11回 / 11回（100%）
名倉 健司	取締役	11回 / 11回（100%）
服部 暢達	独立社外取締役	15回 / 15回（100%）
山下 徹	独立社外取締役	15回 / 15回（100%）
有松 育子	独立社外取締役	15回 / 15回（100%）
上田 廣一	独立社外取締役	14回 / 15回（93%）

- （注）1 上記の当事業年度開催の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条及び当社定款第25条第2項の規定に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が5回、会社法第372条の規定に基づく書面報告が1回ありました。
- 2 戸田裕一及び西岡正紀の両氏は、2025年6月27日開催の定時株主総会の終結の時をもって取締役を退任したため、退任までの期間に開催された取締役会の出席状況を記載しております。
- 3 西山泰央、多田英孝、禿河毅及び名倉健司の各氏は、2025年6月27日開催の定時株主総会において取締役に就任したため、就任後に開催された取締役会の出席状況を記載しております。

#### 具体的な上程事項

取締役会における具体的な上程事項は、以下の通りです。

決議事項	株主総会関連、取締役会の実効性評価、役員人事・報酬、株主還元（自己株式取得、配当）、経営戦略、（四半期毎の）当社グループ予算・決算、事業会社における出資・M&A・会社設立等、サステナビリティに関する重要な事項等
報告事項	株主総会の議決権行使結果、株主構成の状況、有価証券報告書・内部統制報告書の提出、報酬委員会及び指名委員会の審議内容、政策保有株式のモニタリング実施、資金運用の状況、財務報告に係る内部統制評価、監査役会監査計画、会計監査人の監査報酬、（四半期毎の）当社グループ業績、内部統制システム強化施策等
審議事項	取締役会の実効性の自己評価、グループ予算編成方針、グループ会社再編方針等

## 取締役会の諮問機関及び取締役会の意思決定を補佐する会議体

当社は、本書提出日現在、取締役会の諮問機関及び取締役会の意思決定を補佐する会議体として以下の会議体を設置しております。

## &lt;報酬委員会&gt;

取締役会の諮問機関として設置しており、当社の取締役・執行役員の報酬の決定に係る審議を行い、取締役会にて決議を行うことにより、報酬の決定のプロセスにおける透明性及び合理性を確保しています。当事業年度では計4回開催しており、各取締役の出席状況や具体的な審議内容は以下の通りです。なお、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。

役割	氏名	役職名	出席状況（出席率）
委員長	服部 暢達	独立社外取締役	4回 / 4回（100%）
委員	山下 徹	独立社外取締役	4回 / 4回（100%）
委員	有松 育子	独立社外取締役	4回 / 4回（100%）
委員	上田 廣一	独立社外取締役	4回 / 4回（100%）
委員	戸田 裕一	取締役	2回 / 2回（100%）
委員	水島 正幸	取締役	4回 / 4回（100%）
委員	西岡 正紀	取締役	2回 / 2回（100%）
委員	西山 泰央	取締役	2回 / 2回（100%）
委員	多田 英孝	取締役	2回 / 2回（100%）

（注）1 戸田裕一及び西岡正紀の両氏は、2025年6月27日開催の定時株主総会の終結の時をもって取締役を退任したため、退任までの期間に開催された報酬委員会の出席状況を記載しております。

2 西山泰央及び多田英孝の両氏は、2025年6月27日開催の定時株主総会において取締役に就任したため、就任後に開催された報酬委員会の出席状況を記載しております。

具体的な審議内容：当社従業員の年額報酬及び総報酬水準の妥当性検証、年次賞与枠（総額）、個別の年額報酬額・年次賞与額・株式型報酬、当委員会の委員長選定 等

## &lt;指名委員会&gt;

取締役会の諮問機関として設置しており、当社の取締役・執行役員の選解任等の決定に係る審議を行い、取締役会にて決議を行うことにより、選解任等の決定のプロセスにおける透明性及び合理性を確保しています。当事業年度では計3回開催しており、各取締役の出席状況や具体的な審議内容は以下の通りです。

役割	氏名	役職名	出席状況（出席率）
委員長	山下 徹	独立社外取締役	3回 / 3回（100%）
委員	服部 暢達	独立社外取締役	3回 / 3回（100%）
委員	有松 育子	独立社外取締役	3回 / 3回（100%）
委員	上田 廣一	独立社外取締役	2回 / 3回（66%）
委員	水島 正幸	取締役	3回 / 3回（100%）
委員	西山 泰央	取締役	3回 / 3回（100%）
委員	多田 英孝	取締役	3回 / 3回（100%）

（注）上記の当事業年度開催の指名委員会の開催回数のほか、指名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。

具体的な審議内容：取締役及び執行役員の任免並びに担当職務の変更、後継者計画の策定、取締役及び監査役のスキル・マトリックスの策定、当委員会の委員長選定 等

**< 経営会議 >**

取締役会の意思決定を補佐することを目的に設置しており、主に予算、中期計画、組織及び投融資案件等、経営上の重要事項について事前審議を行うこととしています。

議長：西山泰央代表取締役社長

構成員：水島正幸取締役会長、矢嶋弘毅取締役副社長、江花昭彦取締役副社長、その他議長の指名する者

**< グループ経営会議 >**

取締役会の意思決定を補佐することを目的に設置しており、当社グループ全体に係る予算、中期計画、組織及び投融資案件等、経営上の重要事項について事前審議を行うこととしています。

議長：西山泰央代表取締役社長

構成員：水島正幸取締役会長、矢嶋弘毅取締役副社長、江花昭彦取締役副社長、その他議長の指名する者

**< 統合会議 >**

当社グループ全体に係る利益計画及び経営戦略の進捗状況を定期的に把握・管理することを目的に設置しており、主にグループ連結業績、各事業会社の業績等に係る報告、及び重点戦略領域に係る意見交換を行うこととしています。

議長：西山泰央代表取締役社長

構成員：水島正幸取締役会長、矢嶋弘毅取締役副社長、江花昭彦取締役副社長、議長の指名する主要なグループ会社の各代表者、その他議長の指名する者

**< グループサステナビリティ委員会 >**

当社グループの環境及び人権、DE&I、サプライチェーンなどのサステナビリティに関する基本方針、テーマ及び施策の検討・策定を行うことを目的に設置しております。また、当該委員会より取締役会に対し、サステナビリティ関連課題の評価や状況、目標管理について報告を行います。リスク及び機会を考慮し、経営戦略の策定などについて取締役会で総合的な意思決定を行っております。

委員長：西山泰央代表取締役社長

構成員：水島正幸取締役会長、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、平塚泰俊常務執行役員、菊地英之常務執行役員、泉恭雄執行役員、ジェームスブルース執行役員、岩淵匡敦執行役員、中村信執行役員、金澤大輔執行役員、北川共史執行役員、橋本昌和株式会社博報堂プロダクツ代表取締役社長、北爪宏彰株式会社Hakuhodo DY ONE代表取締役社長執行役員

**< グループコンプライアンス委員会 >**

当社グループにおけるコンプライアンス体制の整備と推進を指揮・監督し、当社グループのコンプライアンス体制が有効に機能しているかも含めた内部統制状況の確認、コンプライアンス施策や発生した問題に対する対応方針のグループ全体への周知、推進・管理を行うことを目的に設置しており、当該委員会より取締役会に対し、活動報告を行うこととしております。

議長：西山泰央代表取締役社長

構成員：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、菊地英之常務執行役員、田中雄三執行役員、泉恭雄執行役員、岩淵匡敦執行役員、菅井陽司執行役員、リック・グリーンバーグ執行役員、金澤大輔執行役員、北川共史執行役員、北爪宏彰株式会社Hakuhodo DY ONE代表取締役社長執行役員

## 取締役会の実効性評価

取締役会の特長や強み、課題の把握によるコーポレート・ガバナンスの更なる強化を目的に、外部機関を活用し、2025年度を対象とした取締役会の実効性評価を実施いたしました。

## &lt;具体的なプロセス・評価方法&gt;

- (1) 2026年2月に「取締役会評価に関する質問票」をすべての取締役及び監査役に配布
- (2) 回答を外部機関が客観的な立場から取りまとめ、その集計・分析結果に基づき、2026年5月に取締役会における分析・評価を実施

## &lt;質問項目&gt;

- (1) 取締役会の役割・機能
- (2) 取締役会の構成・規模
- (3) 取締役会の運営
- (4) 監査機関との連携
- (5) 社外取締役への機会の提供
- (6) 株主・投資家との関係
- (7) 総括

## &lt;調査結果及び本調査における主な課題と改善策&gt;

## (1) 調査結果

2025年度の実効性評価の結果、取締役会の構成、運営、審議内容等は、概ね適切であり、多様なスキルを有する役員構成や事前説明の改善を含む議論基盤の整備、オープンマインドな議事運営が引き続き強みであることが確認されました。

## (2) 本調査における主な課題と改善策

今回の調査・分析の結果より、下表の通り主な課題を3点抽出し、各課題に対して改善策を予定しております。

## 本調査における主な課題と改善策（予定）

主な課題	主な改善策（予定）
取締役会における中長期課題に関する議論のさらなる充実(再設定)	取締役会での議論時間の充実化のために、議事進行方法の見直しを検討する。また、次期中期経営計画などの重要審議事項の予定を立て、年間スケジュール設計を検討する。
社外役員の会社理解・グループ理解のさらなる充実(再設定)	社外取締役による執行役員へのマネジメントインタビュー、拡大する各事業領域やその背景等に関してより理解を深める機会・情報提供を行う。
内部統制システム運用についての取締役会の監督強化	内部統制システムの運用状況やグループとしてのリスクアセスメント内容の報告に加え、グループコンプライアンス委員会の活動について、少なくとも年2回の取締役会報告を行う。

その他、取締役会におけるさらなる多様性の追求、サクセッションプランの充実と透明性向上等を、取締役会の実効性をさらに高めていくために中期的に取り組むべき課題として認識しております。

当社取締役会は、評価の結果を踏まえ、取締役会のさらなる実効性の向上のために継続的な取り組みを行ってまいります。

## （ご参考：前回調査（2025年3月期）における主な課題と実施した改善策）

前回調査（2025年3月期）では、下表の通り主な課題を4点抽出し、各課題に対してそれぞれ改善策を実施しました。その結果、より一層の改善を求める意見もございましたため、さらなる実効性の向上に向け、今後も継続的な取り組みを行い、改善に努めてまいります。

主な課題	主な改善策
取締役会における中長期課題に関する議論のさらなる充実	取締役会の頻度・時間の適正化を行い、中長期課題に関する議論時間確保のための付議事項・年間の開催回数の見直しを行った。また、取締役会のガバナンス強化の審議を経て、監査等委員会設置会社への移行を決めた。
社外役員が事業の実態をより深く知るための機会創出	取締役会付議事項の社外役員への事前説明の拡充とともに、社外取締役による執行役員へのマネジメントインタビューの具体的な設計、拡大する各事業領域やその背景等の理解を深める情報提供の設計を行い、2026年度からの実施を決めた。
指名委員会・報酬委員会における議論内容の取締役会への共有	指名委員会・報酬委員会から取締役会への報告を、これまでの年間活動報告から開催単位での報告に変更し、論点となったポイントや審議結果について委員長から丁寧に報告を行った。
内部統制の改善に関する取締役会への報告のさらなる充実化	内部統制システムの運用状況に加え、グループコンプライアンス委員会の活動を取締役会へ報告を行い、主要広告事業会社から、各社内部統制システム改善活動の報告を受けるスキームを整備した。

#### 社外役員向けトレーニングの実施

社外役員が当社グループの事業や課題についてより深い理解を得ることを目的に、当社グループ各社が社内外に向けて行うセミナーへの参加機会の提供、当社海外事業におけるグローバルマネジメントに関する取り組みの継続的な共有等を実施いたしました。今後も、取締役会における議論の充実、監督機能の発揮に繋がるような施策を検討・実施してまいります。

#### (注)

- 1 当社は、業務執行機能の強化・拡大を企図し、経営体制をより強固なものとするため、2014年4月より執行役員制度を導入しております。
- 2 当社は、取締役会決議により、職務の執行を行う役員を執行役員に任用して、その地位及び担当職務を明確化するとともに、「組織規程」及び「職務権限規程」を制定し、取締役・使用人の役割分担、業務分掌、指揮命令関係等を明確化しております。
- 3 当社グループの経営課題に対する共通認識を持ち、グループ企業価値の最大化に向けた経営を行うため、当社、主要なグループ会社及び戦略事業組織は、相互に一部の取締役を兼務する体制をとっております。
- 4 当社は、事業会社の経営管理に関する方針及び方法等の基本的な事項を「事業会社管理基本規程」に定めることにより、当社グループの総合的な事業の発展及び業績の向上を図っております。
- 5 当社は、主要なグループ会社及び戦略事業組織の役員の任免及び役員の報酬について、当該事業会社各社社長と当社社長による協議を行った上で、事業会社管理基本規程に従い当社取締役会決議あるいは当社社長決裁を受けて決定することとしております。
- 6 当社の子会社においても、その規模並びに重要性等に鑑み、当社の規程及びその他の体制に準じた規程等を制定し、取締役の職務執行に係る有効性及び効率性の確保に係る体制を整備しております。

#### 監査の実効性の確保に係る体制

- ・当社は、定期的（原則月1回）又は必要に応じて臨時の監査役会を開催しております。監査役は、取締役会の他、重要な会議体へ出席するとともに、取締役及び重要な使用人との意見交換、広告事業会社等の業務状況の報告を受けること等により、持株会社の監査役としてのグループの視点で取締役の職務執行につき監査を行っております。
- ・当社は、取締役会等において、常勤監査役（2名）及び東京証券取引所の定めにより独立役員として指定している社外監査役（3名）に積極的な意見を求め、客観的かつ中立的な評価・監視の下、経営上の重要事項の意思決定の審議・決議を行っております。
- ・当社は、「監査役に対する報告体制規程」を制定し、当社の監査役に対する報告に係る当社グループの取締役及び使用人の義務並びに仕組み等を定めております。
- ・当社及び広告事業会社等は内部監査部門を設置し、その監査結果を定期的に監査役に報告する体制をとっております。また、広告事業会社等における監査の実施状況等の共有化を通じ、当社グループ全体における内部監査機能の充実、向上を図っております。

## リスク管理体制の整備状況

- ・取締役会の委嘱を受け、当社及び広告事業会社等の社長を中心に構成される「グループコンプライアンス委員会」を設置し、グループ全体のコンプライアンスに関わる指導、啓発を図っております。「グループコンプライアンス委員会」は、グループ役職員のコンプライアンスマインドの向上、コンプライアンス・企業倫理等の重要事項に関する方針の策定、運営体制の整備、グループ各社におけるコンプライアンス活動の進捗管理、助言、指示、指導等を主な役割としております。
- ・グループ全体を対象としたグループ企業及び役職員の具体的な行動指針となる「博報堂D Yグループ行動規範および遵守事項」を制定しております。
- ・当社は、グループ総務室を設置し、当社グループにおける具体的なコンプライアンスに関する諸施策の立案、実施、指導、啓発及びモニタリングを行っております。さらに、広告事業会社等の総務部門や外部機関との連携を図り、各事業会社における事案の検証を行うことにより、一定の牽制機能を確保し、企業の社会的責任やリスクに対する助言を行っております。
- ・当社は、情報管理の不備による信用喪失等の危険を防止するため、「グループコンプライアンス委員会」の下部組織として「グループ情報セキュリティ委員会」及び「情報セキュリティ委員会」を設置しております。「グループ情報セキュリティ委員会」は、当社グループの情報セキュリティ体制を構築し、「情報セキュリティ委員会」は、「ISO/IEC27001:2022」及び「JIS Q 27001:2023」の認証基準における要求事項に適合する当社の情報管理体制の整備・改善を推進しております。また、経理・財務関連のリスクを回避するために、関連する諸規程を制定し、経理の適正を確保するとともに、投融資リスクの最小化に努めております。
- ・当社並びに当社グループ各社は、コンプライアンス意識の充実、強化を推進する最高責任者として、C C O (Chief Compliance Officer)の担務を設けております。
- ・当社は、重大なリスク事案への不適切な対応による当社グループの社会的信用の失墜及び企業価値の多大なる毀損を未然に防止すべく、「グループコンプライアンス委員会」の下部組織として「グループリスク対応チーム」を設置するとともに、「危機管理規程」を制定し、対象となるリスク事案及びリスク対応体制を明確化することにより、リスク事案発生時の迅速かつ適切な対応を徹底しております。また、当該体制の強化を目的に、当社グループをとりまくリスク全般を一元的に管理する最高リスク管理責任者としてC R O (Chief Risk Officer)の担務を設けております。
- ・当社は、当社グループにおける防災計画の立案及び防災体制の整備等、防災全般に関する諸事項の構築を推進すべく「防災委員会」を設置するとともに、「災害対策規程」を制定し、災害発生時の対応体制等を確立することにより、災害による人的・物的被害を予防・軽減しております。
- ・当社の子会社においても、その規模並びに重要性等に鑑み、当社の規程及びその他の体制に準じた規程等を制定し、損失の危険の管理に係る体制を整備しております。

## 情報開示体制の整備状況

- ・当社は、事業会社の経営管理に関する基本的な事項を定めた「事業会社管理基本規程」の中で、情報開示の体制等に係る基本方針を規定しております。併せて、当社及び連結対象子会社において、法定・適時開示情報に係る当社への集約、開示体制等に関する詳細を明文化した情報開示に係る規程を制定しております。
- ・当社グループに係る法定・適時開示情報をはじめとするI R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I R委員会」を設置し、情報の共有及びグループとしてのI R方針の決定並びにそれに係る重要事項の協議を行い、円滑なグループI R活動の実現を図っております。
- ・主要な連結対象子会社においては、総務・広報部門にI R担当者を置き、各社に関連する法定・適時開示情報を一旦集約する仕組み・体制をとっております。I R担当者は、集約された法定・適時開示情報をはじめとするI R情報を速やかに当社のI R部へ書面を以って連絡することとしており、I R部では当該情報について開示の可否を検討の上、情報取扱責任者に上呈しております。
- ・また、投融資事項や経営管理に係る重要事項等のうち、事前に当社に対して協議を要する事項についても、主要な連結対象子会社に関する重要情報として、当社において一元管理をしております。
- ・当社において、取締役又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、情報の更新及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・提言を行っております。

- ・一方、主要な連結対象子会社においては、取締役又はそれに準ずる者のうちから、情報管理責任者を選任しております。各社の情報管理責任者は、重要情報の社内管理に関する統括責任を負い、重要情報の管理・報告体制の構築、維持のために、適宜・適切な措置を講ずるものとしております。

#### 社外役員との責任限定契約

当社は、会社法第427条第1項に基づき、社外取締役及び社外監査役との間において、会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく賠償責任限度額は、法令が定める額としております。

#### 取締役及び監査役の責任免除

当社は、職務の遂行にあたり期待される役割を十分に発揮できるようにするため、会社法第426条第1項の規定により、任務を怠ったことによる取締役及び監査役（取締役及び監査役であった者を含む。）の損害賠償責任を、法令の限度において、取締役会の決議によって免除することができる旨定款に定めております。

#### 取締役等を被保険者とする役員等賠償責任保険契約

##### 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

##### 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。

## (2) 【役員の状況】

## 役員の状況

男性15名 女性1名 (役員のうち女性の比率6%)

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数(株)
取締役会長	水島正幸	1960年3月8日	1982年4月 ㈱博報堂入社 2013年4月 同社執行役員 2015年6月 同社取締役執行役員 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(2025年3月迄) 2017年6月 当社取締役 2019年6月 当社代表取締役社長 2021年6月 当社代表取締役社長、CCO(2025年3月迄) ㈱博報堂DYメディアパートナーズ取締役(2025年3月迄) 2025年4月 当社代表取締役社長 ㈱博報堂代表取締役会長 2025年6月 当社代表取締役会長、CEO 2026年4月 当社取締役会長(現任) ㈱博報堂取締役会長(現任)	2025年6月より1年	159,551
取締役社長 (代表取締役)	西山泰央	1966年1月20日	1989年4月 ㈱博報堂入社 2019年4月 同社執行役員(2022年3月迄) 2021年4月 ㈱博報堂DYメディアパートナーズ執行役員 2022年4月 ㈱博報堂常務執行役員 ㈱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 ㈱博報堂取締役常務執行役員(2025年3月迄) 2024年4月 当社執行役員 グループ戦略統括担当補佐(2025年6月迄) ㈱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) 2025年4月 ㈱博報堂取締役(現任) 2025年6月 当社代表取締役社長、COO 2026年4月 当社代表取締役社長、CEO(現任)	2025年6月より1年	42,729

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数(株)
取締役 副社長	矢嶋 弘毅	1961年3月9日	<p>1984年4月 ㈱博報堂入社</p> <p>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) ㈱代表取締役社長</p> <p>2002年2月 同社代表取締役社長執行役員(2014年3月迄)</p> <p>2011年6月 ㈱博報堂DYメディアパートナーズ取締役(2017年6月迄)</p> <p>2014年4月 D A C ㈱代表取締役社長執行役員C E O</p> <p>2016年6月 D A C ㈱代表取締役会長執行役員C E O</p> <p>2016年10月 D . A . コンソーシアムホールディングス㈱代表取締役社長</p> <p>D A C ㈱代表取締役会長C E O (2017年6月迄)</p> <p>2017年6月 当社取締役</p> <p>㈱博報堂DYメディアパートナーズ代表取締役社長(2025年3月迄)</p> <p>D . A . コンソーシアムホールディングス㈱取締役(2018年9月迄)</p> <p>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</p> <p>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)</p> <p>2021年6月 ㈱博報堂取締役(2025年3月迄)</p> <p>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(2026年3月迄)</p> <p>2025年4月 ㈱博報堂代表取締役副会長</p> <p>2026年4月 当社取締役副社長(現任)</p> <p>㈱博報堂取締役副会長(現任)</p>	2025年6月より1年	103,008
取締役 副社長	江花 昭彦	1960年1月26日	<p>1983年4月 ㈱博報堂入社</p> <p>2013年4月 同社執行役員(2015年3月迄)</p> <p>2014年4月 ㈱博報堂プロダクツ代表取締役社長(2018年3月迄)</p> <p>2015年4月 ㈱博報堂常務執行役員</p> <p>2017年6月 同社取締役常務執行役員(2021年3月迄)</p> <p>2020年4月 当社常務執行役員 グループ戦略統括担当補佐</p> <p>2021年4月 当社専務執行役員 グループ戦略統括担当</p> <p>㈱博報堂取締役専務執行役員(2024年3月迄)</p> <p>㈱博報堂DYメディアパートナーズ 専務執行役員</p> <p>㈱Hakuhodo DY Matrix取締役(2024年11月迄)</p> <p>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</p> <p>㈱博報堂DYメディアパートナーズ 取締役専務執行役員(2024年3月迄)</p> <p>デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム㈱取締役(2023年3月迄)</p> <p>2022年4月 ㈱博報堂テクノロジー取締役(2023年3月迄)</p> <p>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)</p> <p>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)</p>	2025年6月より1年	92,822

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数(株)
取締役 専務執行役員	多田英孝	1961年11月3日	<p>1985年4月 ㈱博報堂入社</p> <p>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)</p> <p>㈱博報堂執行役員(2022年3月迄)</p> <p>㈱博報堂DYメディアパートナーズ執行役員(2022年3月迄)</p> <p>2019年6月 ㈱大広取締役(2022年6月迄)</p> <p>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)</p> <p>㈱博報堂常務執行役員(2024年3月迄)</p> <p>㈱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)</p> <p>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)</p> <p>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)</p> <p>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)</p> <p>㈱博報堂取締役常務執行役員</p> <p>㈱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)</p> <p>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</p> <p>㈱博報堂取締役専務執行役員(現任)</p> <p>㈱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)</p> <p>2025年6月 当社取締役専務執行役員、CCO、CRO、CHO、マネジメント統括担当(現任)</p>	2025年6月より1年	54,925

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数(株)
取締役 常務執行役員	禿 河 毅	1963年7月23日	<p>1987年4月 ㈱博報堂入社</p> <p>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)</p> <p>㈱博報堂執行役員(2024年3月迄)</p> <p>2019年6月 ㈱読売広告社取締役(2022年6月迄)</p> <p>2020年4月 ㈱アイレップ監査役(2024年3月迄)</p> <p>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)</p> <p>㈱博報堂DYメディアパートナーズ執行役員(2024年3月迄)</p> <p>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)</p> <p>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)</p> <p>㈱Hakuhodo DY Matrix監査役(2025年3月迄)</p> <p>ソウルドアウト㈱監査役(現任)</p> <p>㈱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)</p> <p>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)</p> <p>㈱博報堂取締役常務執行役員(現任)</p> <p>㈱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)</p> <p>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)</p> <p>㈱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)</p> <p>2025年6月 当社取締役常務執行役員、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)</p> <p>2026年4月 ㈱オプト監査役(現任)</p>	2025年6月より1年	38,437
取締役 執行役員	名 倉 健 司	1967年12月18日	<p>1991年4月 ㈱博報堂入社</p> <p>2019年4月 同社執行役員</p> <p>2021年4月 同社常務執行役員</p> <p>2023年4月 同社取締役常務執行役員(2025年3月迄)</p> <p>2025年4月 当社執行役員</p> <p>㈱博報堂代表取締役社長(現任)</p> <p>2025年6月 当社取締役執行役員(現任)</p>	2025年6月より1年	49,623

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数(株)
取締役	服部 暢 達	1957年12月25日	1981年4月 日産自動車㈱入社 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 1990年9月 ゴールドマン・サックス証券㈱東京支店 1993年6月 同社バイス・プレジデント 1998年11月 同社マネージング・ディレクター 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 2005年6月 みらかホールディングス㈱社外取締役 2005年7月 当社顧問(2015年6月迄) 2005年11月 ㈱ファーストリテイリング社外取締役(2025年11月 迄) 2006年10月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科客員教授 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) 2015年3月 フロンティア・マネジメント㈱社外監査役(2023年12 月迄) 2015年6月 当社社外取締役(現任) 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 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) 2024年7月 ㈱アインホールディングス社外取締役(現任)	2025年6月 より1年	-
取締役	山下 徹	1947年10月9日	1971年4月 日本電信電話公社入社 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 2005年6月 同社代表取締役副社長執行役員 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 2013年4月 内閣府公益認定等委員会委員長 2013年6月 三井不動産㈱社外取締役 2014年6月 ㈱エヌ・ティ・ティ・データ相談役 エーザイ㈱社外取締役 2015年7月 住友生命保険相互会社社外取締役(2023年7月迄) 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) 当社社外取締役(現任) 2019年4月 学校法人田園調布雙葉学園理事長(2023年3月迄) 2019年7月 三井不動産㈱ICT戦略アドバイザー(現任)	2025年6月 より1年	-

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数(株)
取締役	有松育子	1958年7月16日	1982年4月 文部省入省 1999年7月 文部省生涯学習局男女共同参画学習課長 2002年8月 文部科学省生涯学習政策局調査企画課長 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) 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 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) 2014年7月 文化庁次長 2016年1月 文部科学省生涯学習政策局長 2017年7月 国立教育政策研究所長 2022年6月 当社社外取締役(現任) 2023年6月 ㈱文溪堂社外取締役(現任)	2025年6月より1年	-
取締役	上田廣一	1943年12月17日	1967年4月 最高裁判所司法修習生 1969年4月 検事任官 1995年7月 東京地方検察庁特別捜査部長 1996年12月 甲府地方検察庁検事正 1998年2月 最高検察庁検事 1999年11月 東京地方検察庁次席検事 2001年4月 京都地方検察庁検事正 2002年10月 法務総合研究所長 2003年2月 東京地方検察庁検事正 2004年6月 高松高等検察庁検事長 2004年12月 仙台高等検察庁検事長 2005年7月 最高検察庁次長検事 2006年6月 東京高等検察庁検事長 2007年1月 弁護士登録 2007年4月 明治大学法科大学院特任教授 2008年4月 政治資金適正化委員会委員長 2009年1月 ㈱整理回収機構代表取締役 2009年3月 ㈱整理回収機構代表取締役社長 2009年6月 日本たばこ産業㈱監査役 2013年9月 日本中央競馬会経営委員 2015年5月 東芝(不適切会計問題)第三者委員会委員長 2015年6月 ㈱博報堂監査役(2024年6月迄) 2024年6月 当社社外取締役(現任)	2025年6月より1年	-

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
監査役 (常勤)	西村 治	1960年6月28日	1983年4月 ㈱博報堂入社 2012年4月 同社執行役員(2014年6月迄) 2013年4月 ㈱博報堂DYメディアパートナーズ執行役員(2019年3月迄) 2014年4月 当社執行役員 マネジメント統括担当補佐(グループ総務局、グループ法務室、グループ広報・IR室(広報)、人事部担当) 2014年6月 当社取締役執行役員 マネジメント統括担当補佐(グループ総務局、グループ法務室、グループ広報・IR室(広報)、人事部担当) ㈱博報堂取締役執行役員(2019年3月迄) ㈱大広取締役(2019年6月迄) 2015年4月 当社取締役執行役員 マネジメント統括担当補佐(グループ総務局、グループ法務室、グループ広報・IR室(広報)担当) 2018年6月 当社執行役員 マネジメント統括担当補佐(グループ総務局、グループ法務室、グループ広報・IR室(広報)担当) 2019年4月 当社エグゼクティブ・アドバイザー ㈱博報堂取締役(2019年6月迄) 2019年6月 当社常勤監査役(現任) 2023年4月 ㈱読売広告社監査役(現任) 2025年4月 ㈱博報堂DYコーポレートイニシアティブ監査役(現任)	2023年6月より4年	33,297
監査役 (常勤)	畑尻 明彦	1961年9月10日	1984年4月 ㈱博報堂入社 2011年4月 同社第六計画管理室長 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 2016年4月 同社MD戦略センターMD事業戦略局長 2017年8月 同社MD戦略センターMD・DMU事業統括局長 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 2020年4月 同社第二事業統括局長 2021年4月 同社ビジネスコンプライアンス局 2021年10月 同社ビジネスコンプライアンス局 ㈱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 2023年4月 ㈱博報堂DYメディアパートナーズ常勤監査役(2025年6月迄) デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム㈱監査役(2024年3月迄) 2024年4月 ㈱博報堂監査役(現任) ㈱Hakuhodo DY ONE監査役(2025年6月迄) 2025年4月 ㈱博報堂テクノロジーズ監査役(2025年6月迄) 2025年6月 当社常勤監査役(現任) 2026年4月 ㈱博報堂DYコーポレートイニシアティブ監査役(現任)	2025年6月より4年	39,600

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
監査役	友田 和彦	1956年4月30日	1979年3月 プライスウォーターハウス会計事務所（後に青山監査法人に改組）入所 1982年9月 公認会計士登録 1997年7月 青山監査法人代表社員 2006年9月 あらた監査法人（現PwC Japan有限責任監査法人）代表社員 2012年7月 同監査法人マネジメントコミッティメンバー 製造・流通・サービス部門担当執行役 2013年7月 同監査法人リスク・アシユアランス部門担当執行役（兼務） 2019年7月 友田公認会計士事務所開設 2020年6月 当社社外監査役（現任） ㈱大広監査役（2023年6月迄） ㈱アイネス社外監査役（2023年6月迄） パーソルホールディングス㈱社外取締役（監査等委員等）（現任） 2023年6月 ㈱アイネス社外取締役（監査等委員）（2025年6月迄）	2024年6月より4年	-
監査役	菊地 伸	1960年1月17日	1982年4月 自治省（現 総務省）入省 1989年4月 弁護士登録 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 1998年4月 日比谷パーク法律事務所設立パートナー 2004年10月 森・濱田松本法律事務所パートナー 2005年6月 ㈱ジャフコ社外監査役 2010年4月 東京大学大学院法学政治学研究科客員教授 2020年4月 外苑法律事務所設立パートナー（現任） 2020年6月 ㈱N T T ドコモ社外取締役（2025年6月迄） 2022年6月 当社社外監査役（現任） ㈱読売広告社監査役（2023年6月迄） 2025年3月 インテグラル㈱社外取締役（監査等委員）（現任） 2025年6月 三井化学㈱社外監査役（現任）	2022年6月より4年	-
監査役	矢吹 公敏	1956年8月22日	1987年4月 弁護士登録 長島・大野弁護士事務所入所 1992年4月 米国ニューヨーク州弁護士登録 1996年5月 矢吹法律事務所代表者（現任） 2008年6月 エーザイ㈱社外取締役（2012年6月迄） 2013年6月 ㈱リコー社外監査役（2017年6月迄） 2015年7月 住友生命保険相互会社社外取締役（2019年6月迄） 2017年6月 S C S K㈱社外取締役（監査等委員）（2023年6月迄） 2021年4月 東京弁護士会会長（2022年3月迄） 日本弁護士連合会副会長（2022年3月迄） 2022年3月 一般社団法人J P - M I R A I サービス代表理事（2026年3月迄） 2022年4月 東京都弁護士国民健康保険組合理事長（2025年7月迄） 2023年6月 当社社外監査役（現任）	2023年6月より4年	-
計					613,992

- (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、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、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の各氏、並びに監査役友田和彦、菊地伸及び矢吹公敏の各氏は、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 所有株式数には、役員持株会における各自の持分を含めた実質所有株式数を記載しております。なお、2026年6月分の役員持株会による取得株式数は、提出日（2026年6月25日）現在確認ができていないため、2026年5月末日現在の実質所有株式数を記載しております。

## 社外役員の状況

当社の社外取締役は4名、社外監査役は3名であります。

社外取締役については、それぞれの分野における豊富な経験と幅広い見識から、企業価値向上のための助言及び経営の監督によって、取締役会の持つ業務執行の意思決定と監督機能強化を期待しております。

社外監査役については、それぞれの分野における豊富な経験と幅広い見識から、取締役会及び業務執行に対する客観的な立場での監督機能強化を期待しております。

各社外取締役及び各社外監査役と当社との間には特別な利害関係はありません。

当社においては、社外取締役又は社外監査役を選任するための会社からの独立性に関する基準を以下のとおり設けております。なお、現在の当社社外取締役（4名）及び社外監査役（3名）はいずれも当該独立性の要件を満たしております。

### （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。

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

以下のa～cに、現在及び過去3年間に於いて該当しないこと

a 当社の主要な取引先（注1）の取締役、執行役員又は使用人

b 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）

c 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

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

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

及び 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

### 社外取締役又は社外監査役による監督又は監査と内部監査、監査役監査及び会計監査との相互連携並びに内部統制部門との関係

当社グループは、当社及び広告事業会社等に内部監査部門を設置し、内部監査部門において策定される監査方針に基づき、年度監査計画を策定し内部監査を実施しております。監査結果は、当社の内部監査部門に集約され、監査役にも定期的に報告されております。

当社は、有限責任 あずさ監査法人に会計監査を委嘱しており、会計監査人による監査が適宜実施されております。監査役と会計監査人は、各々の年度監査計画に基づいて計画的な監査を実施し、監査役は監査の方法と結果についての報告を求めるとともに意見交換を行っております。

当社は、監査役監査の実効性を高めるため、監査役の職務を補助する組織として監査役業務部を設置し、監査役が行う監査業務の補佐及び監査役会事務局業務を行っております。

当社は、監査役に対し、取締役会の他、その他重要会議体への出席を求めるとともに、会社の業務の状況を

担当部門より定期的に報告しております。

監査役、会計監査人、内部監査部門の3者の活動の実効性、効率性の向上、充実を図るため、随時、相互の連絡会を実施し、監査方針・計画及び監査結果の共有化を図っております。

社外監査役である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しております。

## (3) 【監査の状況】

## 監査役監査の状況

## ・ 組織・人員

当社は、監査役会設置会社であり、当事業年度末時点において、監査役会は常勤監査役2名と社外監査役3名の計5名から構成されています。

常勤監査役の西村治氏は、当社グループ内で法務、広報、人事、総務領域を担当、また畑尻明彦氏は、経理財務、人事、人材開発、グループ会社統括領域を担当するなど、それぞれ豊富な経験と幅広い見識を有しており、いずれも常勤監査役として当社の監査業務を適切に遂行しています。社外監査役の友田和彦氏は、公認会計士として培われた高度な会計知識と豊富な経験を有し、また菊地伸氏及び矢吹公敏氏は、弁護士として培われた高度な法律知識と豊富な経験から、それぞれ独立かつ中立の立場で当社の監査業務を適切に遂行しています。

当社の監査役の職務を補助すべき使用人に関しては、監査役会直轄組織として監査役業務部を設置し、所属員3名(2026年3月末日現在)により、監査役が行う監査業務の補佐並びに監査役会事務局業務を行っております。また、監査役業務部の所属員は、他部門と兼務せず、監査役の指揮命令により職務を遂行し、その人事については、監査役会の同意に基づき実施され、取締役からの独立性を高め、監査役の指示の実効性を確保しています。

当社は、2026年6月26日開催予定の第23期定時株主総会の議案(決議事項)として、監査等委員会設置会社への移行に伴う「定款一部変更の件」並びに「監査等委員である取締役4名選任の件」を提案しており、当該議案が承認可決された場合、監査等委員会は、監査等委員である取締役4名(うち3名は社外取締役)で構成されることとなります。

## ・ 監査役会の活動状況

監査役会は、原則として毎月1回以上開催するほか、必要に応じて臨時に開催しております。当事業年度では計21回開催し、年間の上程事項数は75件です。また、各監査役の出席状況については、以下の通りです。

役職名	氏名	出席状況(出席率)
常勤監査役	西村 治	21回 / 21回(100.0%)
常勤監査役	畑尻 明彦	13回 / 13回(100.0%)
監査役	友田 和彦	21回 / 21回(100.0%)
監査役	菊地 伸	20回 / 21回(95.2%)
監査役	矢吹 公敏	20回 / 21回(95.2%)

畑尻明彦氏は、2025年6月27日付で、常勤監査役に就任いたしました。

なお、監査役会における具体的な検討内容は、以下の通りです。

決議事項	監査役会議長の選定、常勤監査役の選定、特定監査役の選定、監査役の報酬等の決定、監査計画(監査方針・重点監査項目・職務分担等)の決定、監査役選任議案に関する同意、会計監査人の選任・解任・不再任に関する議案の内容の決定、株主総会における議案等の調査・確認、会計監査人の報酬等に関する同意、監査役の報酬等の決定、監査報告書の作成・提出等
報告事項	常勤監査役の職務執行状況報告、計算書類等及び附属明細書並びに連結計算書類の受領及び概要報告、(四半期毎の単体・連結)決算及び業績概要報告、会計監査人の選任に関する意見報告、会計監査人・監査室の監査計画の報告、会計監査人による期中レビュー、会計監査人監査結果報告、金商法監査結果報告、財務報告に係る内部統制システムの整備・運用状況及び評価調書の報告、グループコンプライアンス委員会の活動報告等
審議事項	会計監査人の選任・解任、監査役会監査報告書に関する審議、代表取締役及び取締役等へのヒアリングに関する審議等

そして、常勤監査役から社外監査役に対しては、監査役会などの機会を通じ、常勤監査役による監査の実施状況をはじめ経営情報の共有など随時に行い、各監査役の活動に資するコミュニケーションをとっております。

#### ・ 監査役の主な活動

監査役は、取締役会に出席し、取締役等から経営上の重要事項に関する報告を聴取するとともに、議事運営、決議内容等を監査し、必要により意見表明を行っています。その他、監査役全員による、当社の代表取締役社長との定例懇談会、当社の業務執行取締役及び執行役員へのヒアリングを実施し、取締役及び執行役員の職務執行の監査を実施しています。

#### ・ 常勤監査役の主な活動

常勤監査役の主な活動は、前述の「 監査役の主な活動」に加え、経営会議、統合会議及びグループコンプライアンス委員会等、社内での重要な会議体や委員会へ出席しています。その他にも、次に掲げる活動や決裁書類の閲覧等を通じた業務監査によって、取締役の職務執行状況を監査しています。

- a. 主要事業会社3社の社長懇談会への陪席
- b. 国内外の子会社社長・CEOら幹部へのインタビューの実施
- c. グループ主要8社による「グループ常勤監査役連絡会」の実施

#### ・ 内部監査部門及び会計監査人の相互連携等

期初・期中・期末において、会計監査人及び内部監査部門との間で、監査役会において三様監査連絡会を実施し、それぞれの監査計画の共有から、期中での進捗と課題の共有、期末における監査結果報告と年間を通じ連携を図っております。

##### a. 内部監査部門との連携状況

三様監査連絡会で情報共有と連携を図るほか、内部監査部門とは常勤監査役との間で、月例で報告会を実施し、内部監査活動の進捗や課題を共有し、意見交換を行っております。また内部監査部門による業務監査やテーマ監査の実施報告を受け、確認を行っております。

##### b. 会計監査人との連携状況

監査役会において、会計監査人より会計監査及び内部統制監査の手続き及び結果の概要につき報告を受け、課題を共有し、意見交換を実施しております。

また監査上の主要な検討事項についても意見交換を実施しており、会計監査人とは、有効かつ効率的な会計監査及び内部統制監査の遂行に向けて緊密に連携しております。

#### 内部監査の状況

前記「(2) 役員の状況 社外取締役又は社外監査役による監督又は監査と内部監査、監査役監査及び会計監査との相互連携並びに内部統制部門との関係」をご参照ください。

#### 会計監査の状況

監査法人の名称

有限責任 あずさ監査法人

継続監査期間

51年間

業務を執行した公認会計士の氏名

指定有限責任社員 業務執行社員 : 公認会計士 穴 戸 通 孝  
公認会計士 新 井 浩 次  
公認会計士 高 橋 毅

監査業務にかかる補助者の構成

公認会計士 28名、その他 77名

会計監査人の選定方針と理由

関係会社数の大幅な増加を理由に連結決算における監査手続の負荷は一層増大しております。また近年大規模なM&A案件があったこともあり、監査手続は難易度も高く、複雑化する傾向が続いております。

このような状況下で、有限責任 あずさ監査法人は会計監査人に必要とされる専門性、独立性及び監査品質管理と、当社グループのグローバルな事業活動を一元的に監査する体制を有していることから、当社の会計監査人として選定いたしました。

監査役会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める事由に該当し、かつ改善の見込みがないと判断した場合、又は監督官庁から監査業務停止処分等を受けて、当社の監査業務に重大な支障を来す事態が生じ、あるいは生じることが明らかになったと判断した場合には、監査役全員の同意に基づき会計監査人を解任いたします。この場合、監査役会が選定した監査役は、解任後最初に招集される株主総会において、会計監査人を解任した旨及びその理由を報告いたします。

また、監査役会は、会計監査人の職務の執行に支障がある場合等、その必要があると判断した場合は、株主総会に提出する会計監査人の解任又は不再任に関する議案の内容を決定いたします。

監査役及び監査役会による会計監査人の評価

会計監査人の選解任に当たり、監査役及び監査役会は、会計監査人より監査計画及び監査業務の実施状況、監査の体制、品質等の説明を受けるとともに、内部監査部門及び経理部門の意見報告を受けております。

当社の監査役会では「会計監査人を適正に評価する基準」を策定しており、同基準及び説明内容並びにこれらの意見をもとに「会計監査人の評価及び選定基準策定に関する監査役監査調書」を作成し、評価を行っております。

## 監査報酬の内容等

## 監査公認会計士等に対する報酬

(単位：百万円)

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬	非監査業務に基づく報酬	監査証明業務に基づく報酬	非監査業務に基づく報酬
提出会社	339	2	294	8
連結子会社	138	0	148	0
計	478	3	442	8

当社及び当社の子会社は、会計監査人に対して公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務（非監査業務）として合意された手続業務を委託しております。

## 監査公認会計士等と同一のネットワーク（KPMG）に対する報酬（を除く）

(単位：百万円)

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬	非監査業務に基づく報酬	監査証明業務に基づく報酬	非監査業務に基づく報酬
提出会社	239	38	238	29
連結子会社	248	63	219	51
計	487	101	457	81

当社及び当社の子会社は、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務（非監査業務）として主に税務関連業務及び合意された手続業務等を委託しております。

その他の重要な監査証明業務に基づく報酬の内容  
該当事項はありません。

## 監査報酬の決定方針

当社の監査公認会計士等に対する監査報酬の決定方針といたしましては、監査日数、当社の規模・業務の特性等の要素を勘案して適切に決定しております。

## 監査役会が会計監査人の報酬等に同意した理由

監査役会は、社内関係部署、会計監査人から必要書類を入手した上で、前連結会計年度の監査計画と実績の差異、当連結会計年度の監査計画と前連結会計年度の監査計画の比較、当連結会計年度の監査計画における監査時間・配員計画・報酬見積額の前連結会計年度との対比による相当性、当社と同業種・同規模会社との比較による妥当性を分析・評価・検討したうえで、会計監査人の報酬等の額について同意いたしました。

## (4) 【役員の報酬等】

## 役員の報酬等の内容に関する決定方針

## 取締役の報酬等の内容に関する決定方針の概要

## a 基本方針

- ・ グループ経営理念に根ざしたものであること
- ・ 株主との価値意識を共有し、中長期的な企業価値向上を動機づけるものであること
- ・ 当社の取締役の役割と責務にふさわしい、優秀な人材を確保・維持できる水準であること
- ・ 報酬決定のプロセスにおいて透明性及び合理性が担保されていること

## b 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表の通りとします。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。

## c 「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。

## d 「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、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られるものとします。
- ・ 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。

## e 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。

## 上記の方針の決定方法

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。

## 監査役の報酬の内容に関する決定方針

監査役の報酬は、「監査役報酬内規」の定めにより年額報酬のみで構成し、監査役の協議により決定しております。

## 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)

## 当事業年度における取締役及び監査役の報酬等の総額

## 役員区分ごとの報酬等の総額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額					
		年額報酬		年次賞与		株式型報酬	
		対象員数 (名)	総額 (百万円)	対象員数 (名)	総額 (百万円)	対象員数 (名)	総額 (百万円)
取締役 (社外取締役を除く)	441	8	270	5	118	7	53
社外取締役	57	4	57				
監査役 (社外監査役を除く)	40	3	40				
社外監査役	38	3	38				
合計	578	18	406	5	118	7	53

(注) 「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「第4[提出会社の状況]」の「1[株式等の状況]」に記載の通りです。報酬額は、取締役(社外取締役を除く)7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。

## 提出会社の役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名	連結報酬等の総額 (百万円)	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額(百万円)		
				年額報酬	年次賞与	株式型報酬
水島 正幸	123	取締役	提出会社	36	35	15
		取締役	連結子会社 (株)博報堂	36		

(注) 連結報酬等の総額が1億円以上の者に限定して記載しております。

## 当事業年度における取締役の報酬等の決定について

## 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。

## 「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 c 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。各指標における目標値は、単年度の業績達成を強く動機づけるという観点から十分な水準を設定しており、当該指標において目標値を上回りました。

指標		実績
主な指標	連結のれん償却前営業利益	57,401百万円
その他の指標	連結経常利益	46,061百万円
	連結税金等調整前当期純利益	37,741百万円

## 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

## a 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 西山 泰央	2025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		2026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		2025年7月16日開催の取締役会

## b 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。

## c 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。
- 当事業年度に係る取締役の報酬等の決定過程における報酬委員会の活動内容は以下の通りです。
  - 報酬委員会の開催回数：4回
  - 主な審議内容：

当社の取締役の年額報酬及び総報酬の水準の検証について

2025年度の各取締役の年額報酬について

2025年度の年次賞与枠について

2025年度の各取締役の年次賞与について

- ・ 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。

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) 【株式の保有状況】

投資株式の区分の基準及び考え方

当社及び株式会社博報堂は、保有目的が純投資目的である投資株式と純投資目的以外の目的である投資株式の区分について、専ら株式の価値の変動又は株式に係る配当によって利益を受けることを目的とした株式を純投資目的の投資株式とし、それ以外を純投資目的以外の目的である投資株式として区分しております。

なお、原則として当社及び株式会社博報堂は、純投資目的での投資株式は保有しておりません。

保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

当社及び株式会社博報堂は、広告業における取引関係の維持強化を目的として、取引先の株式を保有しております。株式取得にあたっては、取引関係の維持強化によって得られる当社グループの利益と投資額等を総合的に勘案して、その投資可否を判断しております。保有する取引先の株式について、当社グループの資本コストも意識した上で、個別銘柄毎に、定期的、継続的に保有の意義を検証し、その意義が乏しいと判断される銘柄については、取引や事業面で考慮すべき事情や市場への影響等に配慮しつつ縮減しております。一方、その意義が認められる銘柄については、保有を継続します。

また、保有する取引先の株式について保有意義の検証を行い、当社及び株式会社博報堂の取締役会に報告を行っております。当社は、2026年2月26日開催の取締役会において当社及び主要子会社の検証結果の報告を受けております。

株式会社博報堂における株式の保有状況

当社及び連結子会社のうち、投資株式の貸借対照表計上額が最も大きい会社（最大保有会社）である株式会社博報堂については以下のとおりであります。

- ・ 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

- a . 保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式の保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容について上記 に記載のとおりです。

## b. 銘柄数及び貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額(百万円)
非上場株式	115	5,205
非上場株式以外の株式	75	73,535

## ( 当事業年度において株式数が増加した銘柄 )

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る 取得額の合計額(百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	10	524	業務提携関係維持強化のため
非上場株式以外の株式	8	66	加入持株会の継続取得に伴う増加

## ( 当事業年度において株式数が減少した銘柄 )

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る 売却価額の合計額(百万円)
非上場株式	8	162
非上場株式以外の株式	5	6,427

## c. 保有区分、銘柄別の株式数、貸借対照表計上額等に関する情報等

## 特定投資株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果及び株式数が増加した理由	当社の 株式の 保有の 有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表 計上額 (百万円)	貸借対照表 計上額 (百万円)		
(株)TBSホールディングス	2,934,400	2,934,400	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1	有 2
	16,406	12,512		
(株)フジ・メディア・ホールディングス	1,622,500	1,622,500	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1	有
	6,481	4,140		
Cheil Worldwide Inc	3,250,000	3,250,000	(保有目的)業務提携関係の維持強化のため (業務提携等の概要)関係会社への共同出資 (定量的な保有効果) 1	無
	6,458	5,956		
KDDI(株)	2,094,800	1,047,400	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1 (株式数が増加した理由)株式分割のため	無
	5,705	4,942		
(株)テレビ朝日ホールディングス	1,397,000	1,397,000	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1	有
	4,805	3,541		
ユニ・チャーム(株)	4,692,546	4,692,546	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1	無
	4,366	5,581		
日本テレビホールディングス(株)	1,305,200	1,305,200	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1	有 2
	4,120	3,986		
アサヒグループホールディングス(株)	2,400,000	2,400,000	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1	無
	3,804	4,588		
花王(株)	357,000	1,190,000	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1	無
	2,205	7,702		
イオン(株)	1,166,601	375,359	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1 (株式数が増加した理由)2025年7月1日付でイオンモール(株)を株式交換により完全子会社化したこと、株式分割及び加入持株会の継続取得に伴う増加	無
	2,198	1,407		
小林製薬(株)	339,279	337,103	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1 (株式数が増加した理由)加入持株会の継続取得に伴う増加	有
	1,999	1,911		
(株)資生堂	590,110	590,110	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1	無
	1,882	1,664		
日清食品ホールディングス(株)	514,314	514,314	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1	無
	1,545	1,570		
松竹(株)	90,000	90,000	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1	無
	1,062	1,107		
ロート製薬(株)	440,000	440,000	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1	無
	1,059	984		
(株)Laboro.AI	1,173,709	1,173,709	(保有目的)業務提携関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1	無
	906	1,233		
(株)ヤクルト本社	324,169	323,379	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1 (株式数が増加した理由)加入持株会の継続取得に伴う増加	無
	862	922		
(株)テレビ東京ホールディングス	131,300	131,300	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1	有 2
	538	467		
(株)イード	517,700	517,700	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1	無
	477	427		
(株)NexTone	300,000	300,000	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1	無
	448	363		
ブラザー工業(株)	145,798	145,798	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1	無
	418	392		
スズキ(株)	220,000	220,000	(保有目的)取引関係の維持強化のため (業務提携等の概要)関係会社への共同出資 (定量的な保有効果) 1	無
	412	398		
明治ホールディングス(株)	100,152	100,152	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1	無
	386	325		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果及び株式数が増加した理由	当社の 株式の 保有の 有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表 計上額 (百万円)	貸借対照表 計上額 (百万円)		
ANAホールディングス(株)	106,083	102,725	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1 (株式数が増加した理由)加入持株会の継続取得に伴う増加	無
	297	283		
ライオン(株)	174,000	174,000	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1	無
	289	308		
(株)コーセーホールディングス	49,067	47,088	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1 (株式数が増加した理由)加入持株会の継続取得に伴う増加	無
	288	292		
データセクション(株)	200,000	200,000	(保有目的)業務提携関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1	無
	254	193		
(株)不二家	96,684	94,683	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1 (株式数が増加した理由)加入持株会の継続取得に伴う増加	無
	239	226		
(株)ブリヂストン	64,000	32,000	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1 (株式数が増加した理由)株式分割のため	無
	209	191		
イオンフィナンシャルサービス(株)	126,495	126,495	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1	無
	196	166		
森永乳業(株)	40,000	40,000	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1	無
	190	124		
(株)東北新社	300,000	300,000	(保有目的)取引関係の維持強化のため (業務提携等の概要)関係会社への共同出資 (定量的な保有効果) 1	有
	184	171		
(株)WOWOW	142,800	142,800	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1	無
	177	142		
(株)セブン&アイ・ホールディングス	81,507	81,507	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1	無
	173	176		
(株)スカパーJSATホールディングス	59,400	59,400	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1	無
	171	69		
サッポロホールディングス(株)	100,000	20,000	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1 (株式数が増加した理由)株式分割のため	無
	171	152		
(株)日清製粉グループ本社	73,330	73,330	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1	有
	153	126		
(株)日立製作所	28,250	28,250	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1	無
	126	97		
スペースシャワーSKIYAKIホールディングス(株)	160,000	160,000	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1	無
	116	75		
中部日本放送(株)	87,120	87,120	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1	有
	99	57		
(株)ブルボン	30,419	29,652	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1 (株式数が増加した理由)加入持株会の継続取得に伴う増加	無
	97	75		
トヨタ自動車(株)	30,000	280,075	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1	無
	94	732		
AEON 信 貸 財 務 ( 亜 州 ) 有 限 公 司	550,000	550,000	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1	無
	90	64		
森永製菓(株)	32,340	32,340	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1	無
	87	81		
(株)モスフードサービス	20,000	20,000	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1	無
	84	73		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果及び株式数が増加した理由	当社の 株式の 保有の 有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表 計上額 (百万円)	貸借対照表 計上額 (百万円)		
江崎グリコ(株)	14,355	13,923	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1 (株式数が増加した理由)加入持株会の継続取得に伴う増加	無
	84	64		
積水化学工業(株)	30,000	30,000	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1	無
	78	76		
(株)True Data	170,000	170,000	(保有目的)業務提携関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1	無
	77	119		
宝ホールディングス(株)	50,000	50,000	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1	無
	77	57		
朝日放送グループホールディングス(株)	89,500	89,500	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1	有
	76	57		
K Lab(株)	241,600	241,600	(保有目的)業務提携関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1	無
	75	34		
(株)FUNDINNO	76,923	-	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1 (株式数が増加した理由)上場に伴う株式取得のため	無
	68	-		
日本航空(株)	26,400	26,400	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1	無
	67	67		
(株)アイリッジ	142,100	142,100	(保有目的)業務提携関係の維持強化のため (業務提携等の概要)デマンドチェーン・顧客接点変革に向けた協業及び関係会社への共同出資 (定量的な保有効果) 1	無
	67	84		
エーザイ(株)	11,336	11,336	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1	無
	55	46		
ナイル(株)	173,200	173,200	(保有目的)業務提携関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1	無
	54	47		
日産自動車(株)	133,056	133,056	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1	無
	44	50		
亀田製菓(株)	10,000	10,000	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1	無
	43	39		
ハウス食品グループ本社(株)	13,000	13,000	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1	無
	39	35		
(株)御園座	24,000	24,000	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1	無
	37	40		

1：特定投資株式における定量的な保有効果の記載は困難であります。毎期、個別の政策保有株式について、保有に伴う取引等の便益について取引状況等を元に定量的・定性的な検証を個別銘柄ごとに実施しております。

2：当該株式発行者の子会社による保有がございます。

3：2025年4月1日付で連結子会社である株式会社博報堂D Yメディアパートナーズの事業を株式会社博報堂が承継する会社分割を実施したため、前事業年度の特定投資株式につきましては株式会社博報堂と株式会社博報堂D Yメディアパートナーズが保有する株式を合算して表記しております。

## 当社における株式の保有状況

当社及び連結子会社のうち、提出会社である当社については以下のとおりであります。

・保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

a．保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式の保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容について上記 に記載のとおりです。

b．銘柄数及び貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額(百万円)
非上場株式	9	354
非上場株式以外の株式	4	6,600

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る 売却価額の合計額(百万円)
非上場株式以外の株式	2	49

c．保有区分、銘柄別の株式数、貸借対照表計上額等に関する情報等

特定投資株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果及び株式数が増加した理由	当社の 株式の 保有の 有無
	株式数(株) 貸借対照表 計上額 (百万円)	株式数(株) 貸借対照表 計上額 (百万円)		
(株)リクルート ホールディングス	1,000,000	1,000,000	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1	無
	6,526	7,657		
第一生命ホール ディングス(株)	48,400	12,100	(保有目的)取引関係の維持強化のため (定量的な保有効果) 1 (株式数が増加した理由)株式分割のため	有 2
	68	54		
インフォメティ ス(株)	8,880	8,880	(保有目的)業務提携関係維持強化のため (定量的な保有効果) 1	無
	4	7		
Hmcomm(株)	1,800	20,000	(保有目的)業務提携関係維持強化のため (定量的な保有効果) 1	無
	1	16		

1：特定投資株式における定量的な保有効果の記載は困難であります。毎期、個別の政策保有株式について、保有に伴う取引等の便益について取引状況等を元に定量的・定性的な検証を個別銘柄ごとに実施しております。

2：当該株式発行者の子会社による保有がございます。

## 5 【従業員の状況等】

## (1) 【人材戦略に関する基本方針等】

人材戦略に関する基本方針等は、「第2 事業の状況 2 サステナビリティに関する考え方及び取組(2) 個別テーマへの取り組み 3. 企業戦略と関連付けた人材戦略と給与決定方針について」に記載しております。

## (2) 【従業員の状況】

## 連結会社の状況

2026年3月31日現在

	従業員数(名)
連結会社合計	28,921 (11,878)

- (注) 1 当社グループは、総合広告会社として広告主等に対するマーケティング・コミュニケーションサービス全般の提供を主として営む単一セグメントであるため、グループ全体での従業員数を記載しております。
- 2 従業員数は就業人員数であります。
- 3 従業員数欄の( )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。

## 提出会社の状況

2026年3月31日現在

従業員数(名)	平均年齢(歳)	平均勤続年数(年)	平均年間給与(千円)	平均年間給与の対前事業年度増減率(%)
144 (10)	42.5	13.0	11,683	7.0

- (注) 1 従業員数は就業人員数であります。
- 2 平均年間給与は、賞与及び基準外賃金を含んでおります。
- 3 従業員数欄の( )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。
- 4 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及び株式会社大広WEDO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。

## 最大人員会社の状況

## ア 当事業年度における従業員数が最も多い会社

(株)博報堂

2026年3月31日現在

従業員数(名)	平均年齢(歳)	平均勤続年数(年)	平均年間給与(千円)	平均年間給与の対前事業年度増減率(%)
4,580 (554)	40.1	12.4	10,990	3.2

- (注) 1 出向者については、出向元の従業員として集計しております。
- 2 平均年間給与は、賞与及び基準外賃金を含んでおります。
- 3 従業員数欄の( )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。
- 4 2025年4月1日付で(株)博報堂DYメディアパートナーズの事業を(株)博報堂が承継する会社分割を実施したため、平均年間給与の対前事業年度増減率の算定基準となる前事業年度の平均年間給与につきましては、(株)博報堂と(株)博報堂DYメディアパートナーズの数値を合算して算出しております。

## イ 上記アの会社の次に従業員数が多い会社

(株)Hakuhodo DY ONE

2026年3月31日現在

従業員数(名)	平均年齢(歳)	平均勤続年数(年)	平均年間給与(千円)	平均年間給与の対前事業年度増減率(%)
2,690 (18)	32.4	5.9	5,829	2.5

- (注) 1 出向者については、出向元の従業員として集計しております。
- 2 平均年間給与は、賞与及び基準外賃金を含んでおります。
- 3 従業員数欄の( )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。
- 4 2025年4月1日付でデジタル・アドバタイジング・コンソーシアム(株)と(株)アイレップは、(株)Hakuhodo DY ONEを存続会社とする吸収合併を実施したため、平均年間給与の対前事業年度増減率の

算定基準となる前事業年度の平均年間給与につきましては、デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム(株)と(株)アイレップの数値を合算して算出しております。

## 従業員組合の状況

提出会社の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、株式会社大広WEDOからの出向者であるため、従業員組合は組織されておりません。また、国内外の連結子会社11社には、各社従業員組合が組織されており、組合員数は2,436人であります。なお、労使関係は良好で、特記すべき事項はありません。

## 管理職に占める女性従業員の割合、男性従業員の育児休業取得率及び従業員の男女の賃金の差異

名称	管理職に占める女性従業員の割合(%) (注1)	当事業年度 男性従業員の育児休業取得率(%) (注4)				従業員の男女の賃金の差異(%) (注1)		
		全従業員 (男性)	正規雇用 従業員 (男性)	パート・ 有期従業員 (男性)	算出方法 注2・3から 選択	全従業員	正規雇用 従業員	パート・ 有期従業員
(株)博報堂	9.5	100.0	100.8	50.0	3	72.3	73.5	83.9
(株)大広	10.0	161.5	161.5	*	3	71.9	72.0	69.2
(株)読売広告社	9.9	100.0	100.0	*	3	76.0	78.8	94.1
(株)Hakuhodo DY ONE	27.2	81.8	81.8	*	3	74.4	74.0	112.3
ソウルドアウト(株)	16.3	100.0	100.0	*	3	74.3	79.1	89.0
(株)オプト	20.7	100.0	100.0	*	3	76.2	76.2	93.2
(株)博報堂プロダクツ	19.8	57.7	60.0	0.0	3	82.0	80.2	100.0
(株)TBWA \ HAKUHODO	21.7	100.0	100.0	*	2	73.6	72.1	126.6
(株)大広WEDO	33.3	*	*	*	2	79.8	80.3	75.0
アイビーシステム(株) (注5)	22.2	100.0	100.0	*	2	65.6	87.1	88.9
(株)アド・プロ	77.1	*	*	*	3	84.0	72.1	70.6
(株)セレブリックス	21.2	78.9	78.9	*	2	86.9	87.4	85.8
日本トータルテレマーケティング(株)	23.0	66.7	50.0	100.0	2	61.1	77.0	83.0
(株)エクスペリエンスD	0.0	100.0	*	100.0	3	62.5	72.1	67.0
(株)バックスグループ	14.6	100.0	100.0	100.0	2	59.1	67.9	66.5
(株)博報堂アイ・スタジオ	16.7	100.0	100.0	*	3	79.9	79.8	102.2
(株)九州博報堂	9.1	50.0	66.7	0.0	2	64.5	68.7	72.8
(株)博報堂DYトータルサポート	40.6	100.0	100.0	*	2	75.4	74.1	103.8
(株)博報堂DYアイ・オー	79.2	100.0	100.0	*	3	99.6	105.8	60.2
(株)アイヴィジット	35.3	150.0	200.0	100.0	2	67.9	92.7	77.4
(株)スパイスボックス (注6)	0.0	50.0	50.0	*	3	60.2	61.7	528.0
(株)博報堂Gravity	20.0	33.3	33.3	*	2	72.1	71.9	71.1
(株)オズマピーアール	34.5	83.3	83.3	*	3	76.2	76.4	104.7
(株)エッジ・インターナショナル	39.3	100.0	100.0	*	3	80.4	78.3	95.1
データスタジアム(株)	9.1	100.0	100.0	*	2	89.8	82.8	93.2
(株)読広クロスコム	12.5	*	*	*	2	75.6	74.6	66.3
(株)博報堂テクノロジーズ (注7)	10.0	86.7	86.7	*	3	82.4	83.2	19.8
(株)博報堂コネクト	21.1	50.0	50.0	*	2	52.5	82.9	71.0

- (注) 1 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものであります。また、出向者については、出向元の従業員として集計しております。
- 2 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の6第1号における育児休業等の取得割合を算出したものであります。また、出向者については、出向元の従業員として集計しております。
- 3 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の6第2号における育児休業等及び育児目的休暇の取得割合を算出したものであります。また、出向者については、出向元の従業員として集計しております。
- 4 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)及び「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、算出したものであります。
- 5 アイピーシステム㈱の「男女の賃金差異」においては、短時間従業員が含まれるパート・有期従業員について、フルタイム従業員の所定労働時間に換算した人員数をもとに算出を行っております。
- 6 ㈱スパイスボックスの「男女の賃金差異」の「パート・有期従業員」においては、女性は賃金が比較的高い契約社員とアルバイトで構成されているのに対し、男性はアルバイトのみで構成されているため、数値が大きな水準となっております。
- 7 ㈱博報堂テクノロジーズの「男女の賃金差異」の「パート・有期従業員」においては、男性は高い報酬水準にある職種であるため、賃金差異が大きく算出されております。
- 8 集計対象となる従業員がいないため、「\*」としております。

女性従業員の育児休業取得率、採用した従業員に占める女性従業員の割合、従業員に占める女性従業員の割合及び役員に占める女性の割合

当事業年度							
名称	女性従業員の育児休業取得率(%) (注1)				採用した従業員に占める女性従業員の割合 (注4)	従業員に占める女性従業員の割合 (注4)	役員に占める女性の割合
	全従業員 (女性)	正規雇用従業員 (女性)	パート・有期従業員 (女性)	算出方法注2・3から選択			
(株)博報堂	106.8	101.8	200.0	3	38.7	32.2	7.3
(株)大広	270.0	260.0	*	3	59.2	42.6	5.9
(株)読売広告社	100.0	100.0	*	3	46.5	35.7	12.5
(株)Hakuhodo DY ONE	98.2	98.2	100.0	3	52.8	53.8	0.0
ソウルドアウト(株)	100.0	100.0	100.0	3	40.0	42.7	4.2
(株)オプト	100.0	100.0	*	3	40.8	45.7	9.5
(株)博報堂プロダクツ	104.5	100.0	*	3	53.4	41.7	0.0
(株)TBWA \ HAKUHODO	100.0	100.0	*	2	56.8	52.0	0.0
(株)大広WEDO	200.0	200.0	*	2	42.9	49.6	0.0
アイピーシステム(株)	100.0	100.0	100.0	2	50.0	80.4	0.0
(株)アド・プロ	110.7	110.7	*	3	94.5	91.5	0.0
(株)セレブリックス	111.1	111.5	100.0	2	52.3	48.3	0.0
日本トータルテレマーケティング(株)	121.7	133.3	117.6	2	78.3	77.1	0.0
(株)エクスペリエンスD	100.0	*	100.0	3	77.8	58.7	0.0
(株)バックスグループ	100.0	100.0	100.0	2	52.5	67.3	0.0
(株)博報堂アイ・スタジオ	233.3	233.3	*	3	55.6	42.8	0.0
(株)九州博報堂	100.0	100.0	*	2	66.7	37.4	0.0
(株)博報堂DYトータルサポート	120.0	120.0	*	2	100.0	83.5	0.0
(株)博報堂DYアイ・オー	100.0	100.0	*	3	70.6	66.7	57.1
(株)アイヴィジット	240.0	*	120.0	2	62.5	76.3	0.0
(株)スパイスボックス	100.0	100.0	*	3	78.1	58.4	0.0
(株)博報堂Gravity	133.3	133.3	*	2	84.6	53.7	0.0
(株)オズマピーアール	100.0	100.0	*	3	67.4	59.1	50.0
(株)エッジ・インターナショナル	100.0	100.0	*	3	62.5	61.7	8.3
データスタジアム(株)	*	*	*	2	20.7	12.4	0.0
(株)読売クロスコム	*	*	*	2	50.0	37.8	0.0
(株)博報堂テクノロジーズ	100.0	100.0	*	3	10.1	16.2	0.0
(株)博報堂コネクト	0.0	*	0.0	2	83.7	72.6	12.5

- (注) 1 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)及び「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、算出したものであります。
- 2 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の6第1号における育児休業等の取得割合を算出したものであります。また、出向者については、出向元の従業員として集計しております。
- 3 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の6第2号における育児休業等及び育児目的休暇の取得割合を算出したものであります。また、出向者については、出向元の従業員として集計しております。
- 4 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき、算出したものであります。
- 5 集計対象となる従業員がいないため、「\*」としております。

## 第5 【経理の状況】

### 1 連結財務諸表及び財務諸表の作成方法について

(1) 当社の連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」(1976年大蔵省令第28号。以下、「連結財務諸表規則」という。)に基づいて作成しております。

(2) 当社の財務諸表は、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」(1963年大蔵省令第59号。以下「財務諸表等規則」という。)に基づいて作成しております。

なお、当社は、特例財務諸表提出会社に該当し、財務諸表等規則第127条の規則により財務諸表を作成しております。

### 2 監査証明について

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結会計年度(2025年4月1日から2026年3月31日まで)及び事業年度(2025年4月1日から2026年3月31日まで)の連結財務諸表及び財務諸表について、有限責任あずさ監査法人の監査を受けております。

### 3 連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組について

当社は、連結財務諸表の適正性を確保するための特段の取組を行っております。具体的には、会計基準等の変更等を適切に把握し対応するため、公益財団法人財務会計基準機構に加入しております。

## 1 【連結財務諸表等】

## (1) 【連結財務諸表】

## 【連結貸借対照表】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	1 211,504	1 238,960
受取手形及び売掛金	2 413,350	2 424,811
有価証券	10,976	6,684
棚卸資産	3 28,460	3 22,600
短期貸付金	799	840
その他	2 48,851	2 50,072
貸倒引当金	668	1,008
流動資産合計	713,273	742,959
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	43,345	44,184
減価償却累計額	21,454	23,436
建物及び構築物（純額）	21,890	20,747
土地	9,527	9,520
その他	57,151	56,841
減価償却累計額	30,777	34,241
その他（純額）	26,374	22,600
有形固定資産合計	57,791	52,867
無形固定資産		
ソフトウェア	27,528	26,301
のれん	57,213	49,805
その他	14,869	15,882
無形固定資産合計	99,610	91,990
投資その他の資産		
投資有価証券	4 126,834	4 139,796
長期貸付金	556	504
退職給付に係る資産	8,593	10,949
繰延税金資産	12,581	11,468
その他	4 32,610	4 33,124
貸倒引当金	1,661	2,529
投資その他の資産合計	179,515	193,314
固定資産合計	336,918	338,172
資産合計	1,050,191	1,081,132

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	260,020	270,819
短期借入金	6,882	7,170
1年内返済予定の長期借入金	585	22,985
未払費用	28,190	26,237
未払法人税等	16,494	14,051
賞与引当金	33,380	36,383
役員賞与引当金	1,123	1,279
預り金	57,029	79,454
その他	<sup>2</sup> 66,127	<sup>2</sup> 77,424
流動負債合計	469,834	535,806
<b>固定負債</b>		
社債	30,000	30,000
長期借入金	84,091	65,323
繰延税金負債	8,806	11,144
役員退職慰労引当金	554	516
退職給付に係る負債	16,422	11,863
その他	26,799	23,961
固定負債合計	166,675	142,808
負債合計	636,509	678,615
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	10,790	10,790
利益剰余金	346,296	321,110
自己株式	20,774	4,864
株主資本合計	336,312	327,036
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	31,643	35,940
繰延ヘッジ損益	-	5
為替換算調整勘定	26,250	25,970
退職給付に係る調整累計額	3,951	187
その他の包括利益累計額合計	53,942	62,091
新株予約権	127	2
非支配株主持分	23,299	13,385
純資産合計	413,682	402,516
負債純資産合計	1,050,191	1,081,132

## 【連結損益計算書及び連結包括利益計算書】

## 【連結損益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年 4月 1日 至 2025年 3月 31日)	当連結会計年度 (自 2025年 4月 1日 至 2026年 3月 31日)
収益	1 953,316	1 861,003
売上原価	2 553,717	2 454,965
売上総利益	399,598	406,037
販売費及び一般管理費		
給料及び手当	156,607	154,792
退職給付費用	7,749	8,222
賞与引当金繰入額	30,047	31,973
役員退職慰労引当金繰入額	144	170
役員賞与引当金繰入額	1,094	1,231
のれん償却額	12,584	10,258
貸倒引当金繰入額	128	221
その他	153,661	154,491
販売費及び一般管理費合計	362,017	361,361
営業利益	37,581	44,675
営業外収益		
受取利息	770	505
受取配当金	2,213	2,218
為替差益	-	1,430
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	1,953
営業外収益合計	9,774	6,108
営業外費用		
支払利息	1,296	1,561
持分法による投資損失	1,346	1,137
為替差損	624	-
投資事業組合運用損	-	279
条件付取得対価に係る公正価値変動額	-	642
その他	1,428	1,101
営業外費用合計	4,695	4,722
経常利益	42,660	46,061
特別利益		
投資有価証券売却益	6 4,864	6 1,313
関係会社株式売却益	903	231
債務免除益	-	300
その他	344	394
特別利益合計	6,111	2,239
特別損失		
特別退職金	5 3,132	5 4,261
固定資産除却損	3 1,474	3 1,267
減損損失	4 4,770	4 1,080
投資有価証券評価損	4,607	1,350
事業整理損	738	-
その他	2,708	2,598
特別損失合計	17,430	10,559
税金等調整前当期純利益	31,342	37,741

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
法人税、住民税及び事業税	24,011	22,238
法人税等調整額	5,052	2,138
法人税等合計	18,958	20,100
当期純利益	12,383	17,640
非支配株主に帰属する当期純利益	1,614	865
親会社株主に帰属する当期純利益	10,768	16,775

## 【連結包括利益計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年 4月 1日 至 2025年 3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年 4月 1日 至 2026年 3月31日)
当期純利益	12,383	17,640
その他の包括利益		
其他有価証券評価差額金	1 3,207	1 4,191
繰延ヘッジ損益	1 1,482	-
為替換算調整勘定	1 10,884	1 133
退職給付に係る調整額	1 692	1 4,138
持分法適用会社に対する持分相当額	1 52	1 122
その他の包括利益合計	1 5,553	1 8,319
包括利益	17,937	25,960
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	17,490	24,924
非支配株主に係る包括利益	447	1,036

## 【連結株主資本等変動計算書】

前連結会計年度(自 2024年 4月 1日 至 2025年 3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	10,790	-	347,977	21,038	337,730
当期変動額					
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		771			771
剰余金の配当			11,751		11,751
親会社株主に帰属する当期純利益			10,768		10,768
自己株式の取得				0	0
自己株式の処分		73		264	338
自己株式の消却					-
利益剰余金から資本剰余金への振替		698	698		-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	-	-	1,681	264	1,417
当期末残高	10,790	-	346,296	20,774	336,312

	その他の包括利益累計額					新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計			
当期首残高	34,612	730	15,135	3,258	47,220	211	24,037	409,200
当期変動額								
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								771
剰余金の配当								11,751
親会社株主に帰属する当期純利益								10,768
自己株式の取得								0
自己株式の処分								338
自己株式の消却								-
利益剰余金から資本剰余金への振替								-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	2,969	730	11,114	692	6,721	84	737	5,899
当期変動額合計	2,969	730	11,114	692	6,721	84	737	4,481
当期末残高	31,643	-	26,250	3,951	53,942	127	23,299	413,682

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	10,790	-	346,296	20,774	336,312
当期変動額					
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		4,665			4,665
剰余金の配当			11,731		11,731
親会社株主に帰属する当期純利益			16,775		16,775
自己株式の取得				10,000	10,000
自己株式の処分		61		284	345
自己株式の消却		25,625		25,625	-
利益剰余金から資本剰余金への振替		30,229	30,229		-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	-	-	25,185	15,909	9,276
当期末残高	10,790	-	321,110	4,864	327,036

	その他の包括利益累計額					新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計			
当期首残高	31,643	-	26,250	3,951	53,942	127	23,299	413,682
当期変動額								
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								4,665
剰余金の配当								11,731
親会社株主に帰属する当期純利益								16,775
自己株式の取得								10,000
自己株式の処分								345
自己株式の消却								-
利益剰余金から資本剰余金への振替								-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	4,296	5	280	4,138	8,149	124	9,914	1,889
当期変動額合計	4,296	5	280	4,138	8,149	124	9,914	11,165
当期末残高	35,940	5	25,970	187	62,091	2	13,385	402,516

## 【連結キャッシュ・フロー計算書】

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年 4月 1日 至 2025年 3月 31日)	当連結会計年度 (自 2025年 4月 1日 至 2026年 3月 31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	31,342	37,741
減価償却費	13,766	14,264
減損損失	4,770	1,080
のれん償却額	12,584	10,258
賞与引当金の増減額( は減少)	1,515	2,578
役員賞与引当金の増減額( は減少)	153	155
退職給付に係る負債の増減額( は減少)	286	1,079
役員退職慰労引当金の増減額( は減少)	58	41
貸倒引当金の増減額( は減少)	63	793
受取利息及び受取配当金	2,983	2,723
支払利息	1,296	1,561
為替差損益( は益)	779	1,373
持分法による投資損益( は益)	1,346	1,137
投資有価証券売却損益( は益)	4,809	1,299
投資有価証券評価損益( は益)	4,607	1,350
特別退職金	3,132	4,261
売上債権の増減額( は増加)	4,833	1,680
棚卸資産の増減額( は増加)	13,265	5,920
仕入債務の増減額( は減少)	10,120	321
預り金の増減額( は減少)	32,086	22,740
前受金の増減額( は減少)	5,479	3,529
退職給付に係る資産の増減額( は増加)	146	167
その他	9,292	1,048
小計	101,563	93,012
利息及び配当金の受取額	3,054	5,027
利息の支払額	1,233	1,571
特別退職金の支払額	3,893	4,748
法人税等の支払額	17,044	23,358
営業活動によるキャッシュ・フロー	82,446	68,361

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の預入による支出	1,970	3,150
定期預金の払戻による収入	2,765	1,563
有形固定資産の取得による支出	3,879	3,394
有形固定資産の売却による収入	277	70
無形固定資産の取得による支出	12,761	8,051
投資有価証券の取得による支出	3,327	4,297
投資有価証券の売却による収入	13,688	8,795
出資金の払込による支出	1,753	262
出資金の回収による収入	129	267
連結の範囲の変更を伴う子会社株式及び出資金の取得による支出	<sup>2</sup> 1,799	1,047
連結の範囲の変更を伴う子会社株式及び出資金の取得による収入	22	<sup>2</sup> 8,760
連結の範囲の変更を伴う子会社株式及び出資金の売却による支出	<sup>3</sup> 381	<sup>3</sup> 11,524
子会社株式及び出資金の取得による支出	4,250	1,469
敷金の差入による支出	1,107	972
敷金の回収による収入	1,475	1,185
短期貸付金の増減額（は増加）	583	205
長期貸付けによる支出	5	3
長期貸付金の回収による収入	14	15
その他	83	364
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>13,529</b>	<b>14,086</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の増減額（は減少）	8,239	272
長期借入れによる収入	-	62
長期借入金の返済による支出	51,532	614
社債の発行による収入	30,000	-
ファイナンス・リース債務の返済による支出	1,624	1,524
自己株式の取得による支出	0	10,000
子会社の自己株式の取得による支出	0	-
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式及び出資金の取得による支出	1,442	6,197
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式及び出資金の売却による収入	59	-
配当金の支払額	11,745	11,726
非支配株主への配当金の支払額	1,872	666
非支配株主からの払込みによる収入	561	274
その他	12	2
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>45,848</b>	<b>30,662</b>
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	<b>4,383</b>	<b>1,944</b>
現金及び現金同等物の増減額（は減少）	27,452	25,557
現金及び現金同等物の期首残高	180,067	207,520
現金及び現金同等物の期末残高	<sup>1</sup> 207,520	<sup>1</sup> 233,077

## 【注記事項】

(連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項)

## 1. 連結の範囲に関する事項

## (1) 連結子会社の数

385社

主要な連結子会社は「第1 企業の概況 4 関係会社の状況」に記載のとおりであります。

1 当連結会計年度より連結の範囲に含めた主要な連結子会社は次のとおりであります。

株式取得に伴う子会社化

(株)デジタルホールディングス、(株)オプト

2 当連結会計年度より連結の範囲から除外した主要な連結子会社は次のとおりであります。

保有株式売却に伴う除外

ユナイテッド(株)

合併による消滅

デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム(株)、(株)アイレップ

## (2) 主要な非連結子会社名

NTMサービス(株)

(連結の範囲から除いた理由)

非連結子会社は小規模会社であり、合計の総資産、収益、当期純損益及び利益剰余金(持分に見合う額)等は、いずれも連結財務諸表に重要な影響を及ぼしていないためであります。

## 2. 持分法の適用に関する事項

## (1) 持分法を適用した非連結子会社数

該当事項はありません。

## (2) 持分法を適用した関連会社数

66社

(主要な会社等の名称)

ユナイテッド(株)、(株)スーパーネットワーク、(株)アドスタッフ博報堂、(株)広告EDIセンター、  
TBWA\HAKUHODO China Ltd.、(株)アドウェイズ、Gehl Architects Holdings ApS、  
サントリーコンシェルジュサービス(株)、Earth hacks(株)、(株)オトナル

1 当連結会計年度より持分法適用の範囲に含めた主要な関連会社は次のとおりであります。

株式売却による持分比率の減少に伴う関連会社化

ユナイテッド(株)

## (3) 持分法を適用しない非連結子会社及び関連会社のうち主要な会社等の名称

NTMサービス(株)

(持分法を適用しない理由)

非連結子会社は小規模会社であり、合計の総資産、売上高、当期純損益及び利益剰余金(持分に見合う額)等は、いずれも連結財務諸表に重要な影響を及ぼしていないためであります。

## (4) 持分法の適用の手続について特に記載する必要があると認められる事項

持分法適用会社のうち、決算日が異なる会社については、原則として、当該会社の事業年度に係る財務諸表を使用しております。

## 3. 連結子会社の事業年度等に関する事項

連結子会社のうち、連結決算日との差異が3ヵ月を超えない子会社については、当該会社の事業年度に係る財務諸表を使用しております。連結決算日との差異が3ヵ月を超える子会社については、直近の四半期決算を基にした仮決算数値を使用しております。なお、決算日の翌日から連結決算日まで生じた重要な取引については、連結上必要な調整を行っております。

## 4. 会計方針に関する事項

## (1) 重要な資産の評価基準及び評価方法

## 有価証券

満期保有目的の債券 償却原価法

## その他有価証券

## a 市場価格のない株式等以外のもの

時価法（評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定）

## b 市場価格のない株式等

移動平均法による原価法

なお、投資事業有限責任組合及びそれに類する組合への出資（金融商品取引法第2条第2項により有価証券とみなされるもの）については、組合契約に規定される決算報告日に応じて入手可能な最近の決算書を基礎とし、持分相当額を純額で取り込む方法によっております。

## デリバティブ

時価法

## 棚卸資産

主として個別法による原価法（貸借対照表価額は収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定）

## (2) 重要な減価償却資産の減価償却の方法

## 有形固定資産（リース資産、使用権資産を除く）

当社及び国内連結子会社は、定率法（ただし、1998年4月1日以降に取得した建物（建物附属設備を除く）並びに2016年4月1日以降に取得した建物附属設備及び構築物については、定額法）を採用しております。

在外連結子会社は主として定額法を採用しております。

なお、主な耐用年数は以下のとおりであります。

建物及び構築物 3年～50年

## 無形固定資産（リース資産を除く）

定額法を採用しております。

なお、自社利用目的のソフトウェアについては社内における利用可能期間（5年）に基づく定額法を採用しております。

## リース資産

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法を採用しております。

## 使用権資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法を採用しております。

### (3) 重要な引当金の計上基準

#### 貸倒引当金

債権の貸倒れによる損失に備えるため、回収不能見込額を計上しております。

##### 一般債権

貸倒実績率によっております。

##### 貸倒懸念債権及び破産更生債権

財務内容評価法によっております。

#### 賞与引当金

従業員に対して支給する賞与の支出に充てるため、支給見込額に基づき当連結会計年度に見合う額を計上しております。

#### 役員賞与引当金

役員に対して支給する賞与の支出に充てるため、支給見込額に基づき当連結会計年度に見合う額を計上しております。

#### 役員退職慰労引当金

役員及び執行役員（退職給付制度上従業員とみなされる者を除く）の退職慰労金の支給に備えるため、内規に基づく当連結会計年度末要支給額を計上しております。

### (4) 退職給付に係る会計処理の方法

#### 退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当連結会計年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっております。

#### 数理計算上の差異及び過去勤務費用の費用処理方法

数理計算上の差異は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定年数（7年～16年）による定率法（一部の連結子会社では定額法）により翌連結会計年度から費用処理することとしております。

過去勤務費用は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定年数（5年）による定額法により発生時から費用処理することとしております。なお、一部の連結子会社では発生時に一括して費用処理してあります。

未認識数理計算上の差異及び未認識過去勤務費用については、税効果を調整の上、純資産の部におけるその他の包括利益累計額の退職給付に係る調整累計額に計上しております。

#### 小規模企業等における簡便法の採用

一部の連結子会社は、退職給付に係る負債及び退職給付費用の計算に、退職給付に係る期末自己都合要支給額を退職給付債務とする方法を用いた簡便法を適用しております。

( 5 ) 重要な収益及び費用の計上基準

当社は顧客に対して広告に関連するサービスを提供しており、主に各種媒体における広告業務の取り扱いや広告制作物の制作を行っております。

各種媒体における広告業務の取り扱いや広告制作物の制作に関しては、主に媒体に広告出稿がされた時点や広告制作物を納品した時点でそのサービスに対する支配が顧客に移転し、当社の履行義務が充足されることから、その時点で収益を認識しております。

また、本人としての性質が強いと判断される取引については、顧客から受領する対価の総額を収益として認識しております。他方、顧客への財又はサービスの提供において当社がその財又はサービスを支配しておらず、代理人に該当すると判断した取引については、顧客から受領する対価から関連する原価を控除した純額、あるいは手数料の金額を収益として認識しております。

なお、取引の対価は、履行義務を充足してから主として1年以内に受領しており、重要な金融要素は含んでおりません。

( 6 ) 重要なヘッジ会計の方法

ヘッジ会計の方法

原則として繰延ヘッジ処理によっております。ただし、振当処理の要件を満たす為替予約については振当処理によっております。

ヘッジ手段とヘッジ対象

外貨建金銭債権債務及び外貨建予定取引をヘッジ対象として、為替予約取引をヘッジ手段としております。また、有価証券をヘッジ対象として、株式先渡契約をヘッジ手段としております。

ヘッジ方針

リスク管理を効率的に行うことを目的として、社内ルールに基づき、外貨建取引における為替変動リスクに対しては為替予約取引を行っております。また、有価証券に係る株価変動リスクをヘッジする目的で、将来売却予定の株式数の範囲内で行っております。

ヘッジ有効性の評価方法

為替予約取引については、ヘッジ対象とヘッジ手段に関する重要な条件が同一であり、高い相関関係があると考えられるため、有効性の判定を省略しております。また、有価証券の相場変動とヘッジ手段の相場変動を比較し、両者の変動額等を基礎にして、ヘッジ有効性を評価しております。

( 7 ) のれんの償却方法及び償却期間

のれんの償却に関しては、その個別案件ごとに投資効果の発現する期間を判断し、20年以内の合理的な年数で均等償却しております。

( 8 ) 連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲

手許現金、要求払預金及び取得日から3ヶ月以内に満期日の到来する流動性の高い、容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なりリスクしか負わない短期的な投資からなっております。

## (重要な会計上の見積り)

## 1. のれん

## (1) 当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額

(単位：百万円)

	前連結会計年度	当連結会計年度
のれん	57,213	49,805

## (2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

## kyuグループに関するのれん

kyuグループに係るのれんの帳簿価額は当連結会計年度において32,938百万円であります。kyuグループによって計上されたのれんは、米国会計基準に基づく減損テストが行われ、のれんを含む報告単位の公正価値を算出するために、将来キャッシュ・フロー等を見積もる必要があります。将来キャッシュ・フロー等は、買収によって取得した子会社の将来の事業計画を基礎として見積もられ不確実性を伴うため、今後の経過によっては翌連結会計年度の連結財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性があります。

## ソールドアウト(株)グループに関するのれん

ソールドアウト(株)グループの取得により計上したのれんの帳簿価額は当連結会計年度において12,383百万円あります。同社グループに係るのれんについて、競争環境が激化するなかで既存顧客を一部喪失したこと等の要因により、支配獲得時における同社グループの事業計画通りに業績が達成されていないことから、のれんを含む資産グループに減損の兆候を識別しました。当該のれんに関して、同社グループから得られる割引前将来キャッシュ・フローが帳簿価額を上回るため、減損損失を認識していません。この割引前将来キャッシュ・フローは、同社グループの直近の実績を踏まえ見直した将来の事業計画を基礎として見積もっています。同社グループの事業計画は、当社グループ内の協業推進及び強化などに基づく今後の収益の成長予測及び費用の発生見込みに関する仮定が用いられ、不確実性を伴っております。

当社は当連結会計年度末において、割引前将来キャッシュ・フローを慎重に検討した結果、当該見積りは合理的と判断しておりますが、市場環境の変化により、その見積りの前提とした条件や仮定に変更が生じた場合、翌連結会計年度の連結財務諸表に重要な影響を与える可能性があります。

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

## ソールドアウト(株)グループに関するのれん

ソールドアウト(株)グループの取得により計上したのれんの帳簿価額は当連結会計年度において11,351百万円あります。同社グループに係るのれんについて、競争環境が激化するなかで既存顧客を一部喪失したこと等の要因により、支配獲得時における同社グループの事業計画通りに業績が達成されていないことから、のれんを含む資産グループに減損の兆候を識別しました。当該のれんに関して、同社グループから得られる割引前将来キャッシュ・フローが帳簿価額を上回るため、減損損失を認識していません。この割引前将来キャッシュ・フローは、同社グループの直近の実績を踏まえ見直した将来の事業計画を基礎として見積もっています。同社グループの事業計画は、当社グループ内の協業推進及び強化などに基づく今後の収益の成長予測及び費用の発生見込みに関する仮定が用いられ、不確実性を伴っております。

当社は当連結会計年度末において、割引前将来キャッシュ・フローを慎重に検討した結果、当該見積りは合理的と判断しておりますが、市場環境の変化により、その見積りの前提とした条件や仮定に変更が生じた場合、翌連結会計年度の連結財務諸表に重要な影響を与える可能性があります。

## (未適用の会計基準等)

- ・「リースに関する会計基準」(企業会計基準第34号 2024年9月13日 企業会計基準委員会)
- ・「リースに関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第33号 2024年9月13日 企業会計基準委員会) 等

## (1) 概要

企業会計基準委員会において、日本基準を国際的に整合性のあるものとする取組みの一環として、借手の全てのリースについて資産及び負債を認識するリースに関する会計基準の開発に向けて、国際的な会計基準を踏まえた検討が行われ、基本的な方針として、IFRS第16号の単一の会計処理モデルを基礎とするものの、IFRS第16号の全ての定めを採り入れるのではなく、主要な定めのみを採り入れることにより、簡素で利便性が高く、かつ、IFRS第16号の定めを個別財務諸表に用いても、基本的に修正が不要となることを目指したリース会計基準等が公表されました。

借手の会計処理として、借手のリースの費用配分の方法については、IFRS第16号と同様に、リースがファイナンス・リースであるかオペレーティング・リースであるかにかかわらず、全てのリースについて使用権資産に係る減価償却費及びリース負債に係る利息相当額を計上する単一の会計処理モデルが適用されます。

## (2) 適用予定日

2028年3月期の期首より適用予定であります。

## (3) 当該会計基準等の適用による影響

影響額は、当連結財務諸表の作成時において評価中であります。

## (連結貸借対照表関係)

## 1 担保資産及び担保付債務

営業保証金等として、次のものを差し入れております。

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
現金及び預金	776百万円	831百万円

## 2 顧客との契約から生じた債権、契約資産及び契約負債の金額は、連結財務諸表「注記事項(収益認識関係)3.(1)契約資産及び契約負債の残高等」に記載しております。

## 3 当社グループの棚卸資産は、広告関連業務に関する諸権利、進行中業務に関する費用等多種多様であり、適切に区分することができませんので、一括して表示しております。

## 4 非連結子会社及び関連会社に対するものは次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
投資有価証券(株式)	10,605百万円	18,612百万円
その他(出資金)	1,175百万円	1,155百万円

## 5 偶発債務

前連結会計年度（2025年3月31日）

保証債務残高

重要性が乏しいため、記載を省略しております。

独占禁止法違反の疑いに係る偶発債務等について

当社グループが有する契約には、当社が一定の法令等に違反した場合、契約の相手方が当該契約金額に基づく金銭的な請求権を行使できる条項を含む場合があります。

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に関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に関し、独占禁止法違反（不当な取引制限）として起訴された件について、仮に株式会社博報堂に対する有罪判決、または公正取引委員会による行政処分が確定した場合は、同大会に関連する契約において当該請求権が行使される可能性があります。現時点においては、その影響額を合理的に見積もることは困難であります。

当連結会計年度（2026年3月31日）

保証債務残高

重要性が乏しいため、記載を省略しております。

## (連結損益計算書関係)

## 1 顧客との契約から生じる収益

収益については、顧客との契約から生じる収益及びそれ以外の収益を区分して記載しておりません。顧客との契約から生じる収益の金額は、連結財務諸表「注記事項（収益認識関係）1．収益の分解情報」に記載しております。

## 2 通常の販売目的で保有する棚卸資産の収益性の低下による簿価切下額

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
売上原価	290百万円	128百万円

## 3 固定資産除却損の内容は次のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
有形固定資産		
建物及び構築物	544百万円	88百万円
その他(機械装置)	百万円	0百万円
その他(車両運搬具)	百万円	0百万円
その他(工具器具備品)	126百万円	84百万円
無形固定資産		
ソフトウェア	803百万円	1,094百万円
計	1,474百万円	1,267百万円

## 4 減損損失

前連結会計年度（自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）

当社グループは、以下の資産グループについて減損損失を計上いたしました。

場所	用途	種類	金額
日本	事業用資産等	建物及び構築物	771百万円
		ソフトウェア	164百万円
		のれん	1,445百万円
米国	事業用資産	有形固定資産その他	1,806百万円
インド	事業用資産	のれん	580百万円

当社グループは、事業用資産について、他の資産または資産グループのキャッシュ・フローから概ね独立したキャッシュ・フローを生み出す最小単位である会社単位を基準として、グルーピングを行っております。

また、遊休資産及び賃貸不動産については個別物件ごとにグルーピングを行っております。

当期において、事業用資産等について当初想定していた収益が見込まれなくなったことから、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額4,770百万円を減損損失として計上しております。なお、資産グループごとの回収可能価額は使用価値により測定しており、将来キャッシュ・フローを9.5%~10.2%で割り引いて算定しております。ただし、将来キャッシュ・フローが見込まれない資産グループについては、回収可能価額を零として評価しております。

当連結会計年度（自 2025年4月1日 至 2026年3月31日）

重要性が乏しいため、記載を省略しております。

## 5 特別退職金

当社会社における早期退職制度の実施に伴い発生した退職者の割増退職金等を計上しております。

## 6 投資有価証券売却益

保有する投資有価証券の一部を売却したことによる売却益を計上しております。

(連結包括利益計算書関係)

## 1 その他の包括利益に係る組替調整額並びに法人税等及び税効果額

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
その他有価証券評価差額金		
当期発生額	613百万円	7,085百万円
組替調整額	3,836百万円	1,032百万円
法人税等及び税効果調整前	3,222百万円	6,053百万円
法人税等及び税効果額	15百万円	1,861百万円
その他有価証券評価差額金	3,207百万円	4,191百万円
繰延ヘッジ損益		
当期発生額	4百万円	- 百万円
組替調整額	2,171百万円	- 百万円
法人税等及び税効果調整前	2,175百万円	- 百万円
法人税等及び税効果額	693百万円	- 百万円
繰延ヘッジ損益	1,482百万円	- 百万円
為替換算調整勘定		
当期発生額	11,015百万円	19百万円
組替調整額	134百万円	44百万円
法人税等及び税効果調整前	10,880百万円	24百万円
法人税等及び税効果額	3百万円	108百万円
為替換算調整勘定	10,884百万円	133百万円
退職給付に係る調整額		
当期発生額	1,835百万円	5,073百万円
組替調整額	760百万円	971百万円
法人税等及び税効果調整前	1,075百万円	6,044百万円
法人税等及び税効果額	382百万円	1,905百万円
退職給付に係る調整額	692百万円	4,138百万円
持分法適用会社に対する持分相当額		
当期発生額	7百万円	122百万円
組替調整額	44百万円	0百万円
持分法適用会社に対する持分相当額	52百万円	122百万円
その他の包括利益合計	5,553百万円	8,319百万円

(連結株主資本等変動計算書関係)

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

## 1. 発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項

	当連結会計年度期首 株式数(株)	当連結会計年度 増加株式数(株)	当連結会計年度 減少株式数(株)	当連結会計年度末 株式数(株)
発行済株式数				
普通株式	389,559,436	-	-	389,559,436
自己株式				
普通株式 (注)1、2	22,453,823	2,252	282,009	22,174,066

(注)1 普通株式の自己株式の株式数の増加2,252株は、譲渡制限付株式の無償取得による増加2,086株、単元未満株式の買取りによる増加166株であります。

2 普通株式の自己株式の株式数の減少282,009株は、譲渡制限付株式報酬としての自己株式の処分によるものであります。

## 2. 新株予約権等に関する事項

連結子会社における当連結会計年度末残高 127百万円

## 3. 配当に関する事項

## (1) 配当金支払額

2024年6月27日の定時株主総会において次のとおり決議しております。

普通株式の配当に関する事項

配当金の総額	5,873百万円
1株当たり配当額	16.00円
基準日	2024年3月31日
効力発生日	2024年6月28日

2024年11月13日開催当社取締役会において次のとおり決議しております。

普通株式の配当に関する事項

配当金の総額	5,878百万円
1株当たり配当額	16.00円
基準日	2024年9月30日
効力発生日	2024年12月6日

## (2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が当連結会計年度末後となるもの

2025年6月27日開催定時株主総会において次のとおり決議しております。

普通株式の配当に関する事項

配当金の総額	5,878百万円
配当の原資	利益剰余金
1株当たり配当額	16.00円
基準日	2025年3月31日
効力発生日	2025年6月30日

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

1. 発行済株式の種類及び総数並びに自己株式の種類及び株式数に関する事項

	当連結会計年度期首 株式数(株)	当連結会計年度 増加株式数(株)	当連結会計年度 減少株式数(株)	当連結会計年度末 株式数(株)
発行済株式数				
普通株式(注)1	389,559,436	-	25,656,800	363,902,636
自己株式				
普通株式 (注)2、3	22,174,066	8,656,830	25,960,300	4,870,596

(注)1 普通株式の発行済株式数の減少25,656,800株は、自己株式の消却によるものであります。

2 普通株式の自己株式の株式数の増加8,656,830株は、2025年5月13日に開催された取締役会の決議に基づき自己株式の取得による増加8,656,800株、単元未満株式の買取りによる増加30株であります。

3 普通株式の自己株式の株式数の減少25,960,300株は、譲渡制限付株式報酬としての自己株式の処分による減少303,500株、自己株式の消却による減少25,656,800株であります。

2. 新株予約権等に関する事項

連結子会社における当連結会計年度末残高 2百万円

3. 配当に関する事項

(1) 配当金支払額

2025年6月27日の定時株主総会において次のとおり決議しております。

普通株式の配当に関する事項

配当金の総額	5,878百万円
1株当たり配当額	16.00円
基準日	2025年3月31日
効力発生日	2025年6月30日

2025年11月13日開催当社取締役会において次のとおり決議しております。

普通株式の配当に関する事項

配当金の総額	5,853百万円
1株当たり配当額	16.00円
基準日	2025年9月30日
効力発生日	2025年12月5日

(2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が当連結会計年度末後となるもの

2026年6月26日開催定時株主総会において次のとおり決議することを予定しております。

普通株式の配当に関する事項

配当金の総額	5,744百万円
配当の原資	利益剰余金
1株当たり配当額	16.00円
基準日	2026年3月31日
効力発生日	2026年6月29日

(連結キャッシュ・フロー計算書関係)

## 1 現金及び現金同等物の期末残高と連結貸借対照表に掲記されている科目の金額との関係

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
現金及び預金	211,504百万円	238,960百万円
有価証券	10,976百万円	6,684百万円
計	222,481百万円	245,644百万円
預入期間が3ヶ月を超える定期預金	3,984百万円	5,882百万円
MMF、FFF、及び公社債投信以外の有価証券	10,976百万円	6,684百万円
現金及び現金同等物	207,520百万円	233,077百万円

## 2 株式及び出資金の取得により連結子会社となった会社の資産及び負債の主な内訳

株式及び出資金の取得により新たに連結したことに伴う連結開始時の資産及び負債の内訳並びに取得価額と取得による支出(純額)及び取得による収入(純額)との関係は次のとおりであります。

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(単位：百万円)

	PT Orange Global	(株)The Yellow Sheep
流動資産	452	18
固定資産	119	-
のれん	771	782
流動負債	313	0
固定負債	16	-
非支配株主持分	72	-
株式及び出資金の取得価額	940	800
株式の取得価額に含まれる未払額	229	-
現金及び現金同等物	144	17
差引：取得による支出	566	782

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位：百万円)

	(株)デジタル ホールディングス グループ
流動資産	40,705
固定資産	11,071
のれん	2,806
流動負債	15,803
固定負債	2,318
非支配株主持分	17,213
株式及び出資金の取得価額	19,248
現金及び現金同等物	28,008
差引：取得による収入	8,760

## 3 株式の売却により連結子会社でなくなった会社の資産及び負債の主な内訳

株式の売却により、連結子会社でなくなったことに伴う売却時の資産及び負債の内訳並びに株式の売却価額と売却による収入(純額)は次のとおりであります。

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

重要性が乏しいため、記載を省略しております。

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

	(単位：百万円)
	ユナイテッド(株)
	グループ
流動資産	21,586
固定資産	3,050
流動負債	3,884
固定負債	201
非支配株主持分	10,659
新株予約権	127
その他の包括利益累計額	44
自己株式取得による調整額	1,129
株式及び出資金売却後の投資勘定	9,822
関係会社株式売却益	11
株式売却に伴う付随費用	2
株式及び出資金の売却価額	1,129
現金及び現金同等物	12,611
差引：売却による支出	11,482

## (リース取引関係)

## 1. 所有権移転外ファイナンス・リース取引

リース資産の内容

有形固定資産

主としてサーバー機器及び在外連結子会社のオフィス賃貸に係る賃借料等であります。

リース資産の減価償却の方法

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法を採用しております。

## 2. 使用权資産

主として米国会計基準を適用する在外連結子会社のオフィス賃貸に係る賃借料等であります。リース費用はリース期間にわたって定額法で認識しております。

## 3. オペレーティング・リース取引

オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
1年内	10,460百万円	10,432百万円
1年超	50,517百万円	41,056百万円
合計	60,978百万円	51,489百万円

## (金融商品関係)

## 1. 金融商品の状況に関する事項

## (1) 金融商品に対する取組方針

当社グループは、資金の状況及び金融市場の状況に鑑み、資金運用については安全性、流動性を重視した金融資産を購入し、また資金調達については安定性、経済性、機動性に配慮した手段を採用しております。デリバティブ取引については、後述するリスクを回避するために利用しており、投機的な取引は行わない方針であります。

## (2) 金融商品の内容及びそのリスク

当社グループの営業債権である受取手形及び売掛金は、顧客の信用リスクに晒されております。外貨建ての営業債権は、為替リスクに晒されております。原則として、外貨建ての営業債務から生じる損益により、そのリスクは減殺されております。有価証券及び投資有価証券は、主に満期保有目的の債券及び当社グループの業務上関係を有する企業の株式であり、市場価格の変動リスクに晒されております。

当社グループの営業債務である支払手形及び買掛金は、ほとんど1年以内の支払期日であります。外貨建ての営業債務は、上述のとおり為替リスクに晒されております。また、借入金は、主なものは運転資金の調達を目的としたものであります。また、一部の長期借入金は変動金利であるため金利の変動リスクに晒されております。

当社グループのデリバティブ取引は、主に株式取引の範囲内で将来の市場価格の相場変動等によるリスク回避を目的として行っております。なお、ヘッジ会計に関するヘッジ手段とヘッジ対象、ヘッジ方針、ヘッジ有効性の評価方法等については、前述の「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項 4. 会計方針に関する事項 (6) 重要なヘッジ会計の方法」に記載しております。

## (3) 金融商品に関するリスク管理体制

## 信用リスク（取引先の契約不履行等に係るリスク）の管理

当社グループは、営業債権について経理規程に基づき経理担当部署により、債権先毎に与信限度額の設定、債権残高の期日管理の徹底、財務状況の定期的なモニタリングを行うことで滞留債権の発生防止を図っております。満期保有目的の債券は、資金管理規程に基づき、高格付の債券のみを対象としているため、信用リスクは僅少であります。デリバティブ取引の執行については、カウンターパーティーリスクを軽減させるために、格付の高い金融機関とのみ取引を行っております。

## 市場リスク（為替等の変動リスク）の管理

当社グループは、外貨建ての営業債権債務について為替変動リスクに晒されておりますが、資産負債から生じる損益により、リスクは原則として減殺されております。また、一部のリスクに対して為替予約取引を行っており、デリバティブ取引の執行・管理については、資金管理規程に基づき、財務担当部署において行っております。株式については、定期的に時価や発行体（取引先企業）の財務状況等を把握し、取引先企業との関係を勘案して保有状況を継続的に見直しております。

## 資金調達に係る流動性リスク（支払期日に支払いを実行できなくなるリスク）の管理

当社グループは、財務担当部署において各社の短期の資金繰り、中長期の資金計画を作成し、流動性リスクを管理しております。また、当社が資金余剰の連結子会社から資金を預り、資金不足の連結子会社へ貸し出しをする流動性補完制度をグループ内で採用しております。

## (4) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

金融商品の時価の算定においては変動要因を織り込んでいるため、異なる前提条件等を採用することにより、当該価額が変動することがあります。

## 2. 金融商品の時価等に関する事項

連結貸借対照表計上額、時価及びこれらの差額については以下のとおりです。

前連結会計年度(2025年3月31日)

(単位：百万円)

区分	連結貸借対照表 計上額	時価	差額
(1) 有価証券			
その他有価証券	2,166	2,166	-
(2) 投資有価証券			
満期保有目的の債券	68	67	0
関係会社株式	3,048	2,218	830
その他有価証券	93,145	93,145	-
資産計	98,428	97,597	831
(1) 社債	30,000	29,353	647
(2) 長期借入金(3)	84,676	84,616	59
負債計	114,676	113,969	706

(1) 現金は注記を省略しており、預金、受取手形及び売掛金、金銭債権信託受益権、支払手形及び買掛金、並びに短期借入金は短期間で決済されるため時価が帳簿価額に近似することから、注記を省略しております。

(2) 市場価格のない株式等は、「(1)有価証券」及び「(2)投資有価証券」には含まれておりません。当該金融商品の連結貸借対照表計上額は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

区分	前連結会計年度 (2025年3月31日)
非上場株式等	18,917
投資事業組合等	12,908
関係会社株式	7,556

連結貸借対照表に持分相当額を純額で計上する組合その他これに準ずる事業体への出資は時価算定会計基準適用指針第24-16項に定める取り扱いに基づき、時価開示の対象としておりません。

(3) 長期借入金には、1年内返済予定の長期借入金の金額を含んでおります。

当連結会計年度(2026年3月31日)

(単位：百万円)

区分	連結貸借対照表 計上額	時価	差額
(1) 有価証券			
その他有価証券	1,229	1,229	-
(2) 投資有価証券			
満期保有目的の債券	65	65	0
関係会社株式	10,885	11,234	348
その他有価証券	91,775	91,775	-
資産計	103,956	104,305	348
(1) 社債	30,000	29,102	898
(2) 長期借入金(3)	88,308	88,270	38
負債計	118,308	117,372	936

- ( 1 ) 現金は注記を省略しており、預金、受取手形及び売掛金、支払手形及び買掛金、並びに短期借入金は短期間で決済されるため時価が帳簿価額に近似することから、注記を省略しております。
- ( 2 ) 市場価格のない株式等は、「( 1 )有価証券」及び「( 2 )投資有価証券」には含まれておりません。当該金融商品の連結貸借対照表計上額は以下のとおりであります。

( 単位：百万円 )

区分	当連結会計年度 (2026年3月31日)
非上場株式等	16,500
投資事業組合等	18,297
関係会社株式	7,726

連結貸借対照表に持分相当額を純額で計上する組合その他これに準ずる事業体への出資は時価算定会計基準適用指針第24-16項に定める取り扱いに基づき、時価開示の対象としておりません。

- ( 3 ) 長期借入金には、1年内返済予定の長期借入金の金額を含んでおります。

(注1) 金銭債権及び満期がある有価証券の連結決算日後の償還予定額

前連結会計年度(2025年3月31日)

( 単位：百万円 )

区分	1年以内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超
現金及び預金	211,504	-	-	-
受取手形及び売掛金	413,350	-	-	-
投資有価証券 満期保有目的の債券(国債・地方債等)	-	68	-	-
合計	624,855	68	-	-

当連結会計年度(2026年3月31日)

( 単位：百万円 )

区分	1年以内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超
現金及び預金	238,960	-	-	-
受取手形及び売掛金	424,811	-	-	-
投資有価証券 満期保有目的の債券(国債・地方債等)	18	46	-	-
合計	663,790	46	-	-

(注2) 社債、長期借入金、リース債務及びその他の有利子負債の連結決算日後の返済予定額

前連結会計年度(2025年3月31日)

( 単位：百万円 )

区分	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
短期借入金	6,882	-	-	-	-	-
社債	-	-	10,000	-	20,000	-
長期借入金	585	18,919	72	40,515	13	24,570
リース債務	1,446	1,201	536	239	153	1,686

当連結会計年度(2026年3月31日)

(単位:百万円)

区分	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
短期借入金	7,170	-	-	-	-	-
社債	-	10,000	-	20,000	-	-
長期借入金	22,985	42	40,505	31	24,714	28
リース債務	1,215	908	705	585	616	1,803

## 3. 金融商品の時価のレベルごとの内訳等に関する事項

金融商品の時価を、時価の算定に係るインプットの観察可能性及び重要性に応じて、以下の3つのレベルに分類しております。

レベル1の時価：観察可能な時価の算定に係るインプットのうち、活発な市場において形成される当該時価の算定の対象となる資産又は負債に関する相場価格により算定した時価

レベル2の時価：観察可能な時価の算定に係るインプットのうち、レベル1のインプット以外の時価の算定に係るインプットを用いて算定した時価

レベル3の時価：観察できない時価の算定に係るインプットを使用して算定した時価

時価の算定に重要な影響を与えるインプットを複数使用している場合には、それらのインプットがそれぞれ属するレベルのうち、時価の算定における優先順位が最も低いレベルに時価を分類しております。

## (1) 時価で連結貸借対照表に計上している金融商品

前連結会計年度(2025年3月31日)

区分	時価(百万円)			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
有価証券				
その他有価証券				
株式	2,166	-	-	2,166
投資有価証券				
その他有価証券				
株式	92,153	-	-	92,153
その他	-	992	-	992
資産計	94,319	992	-	95,311

当連結会計年度(2026年3月31日)

区分	時価(百万円)			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
有価証券				
その他有価証券				
株式	1,229	-	-	1,229
投資有価証券				
その他有価証券				
株式	91,775	-	-	91,775
資産計	93,005	-	-	93,005

## (2) 時価で連結貸借対照表に計上している金融商品以外の金融商品

前連結会計年度(2025年3月31日)

区分	時価(百万円)			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
投資有価証券				
満期保有目的の債券				
国債・地方債等	-	67	-	67
関係会社株式	2,218	-	-	2,218
資産計	2,218	67	-	2,285
社債	-	29,353	-	29,353
長期借入金	-	84,616	-	84,616
負債計	-	113,969	-	113,969

当連結会計年度(2026年3月31日)

区分	時価(百万円)			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
投資有価証券				
満期保有目的の債券				
国債・地方債等	-	65	-	65
関係会社株式	11,234	-	-	11,234
資産計	11,234	65	-	11,299
社債	-	29,102	-	29,102
長期借入金	-	88,270	-	88,270
負債計	-	117,372	-	117,372

(注) 時価の算定に用いた評価技法及びインプットの説明

有価証券及び投資有価証券

上場株式は相場価格を用いて評価しております。上場株式は活発な市場で取引されているため、その時価をレベル1の時価に分類しております。また、公表された相場価格を用いたとしても市場が活発でない場合にはレベル2の時価に分類しております。

社債

当社の発行する社債の時価は、日本証券業協会公表の公社債店頭売買参考統計値を用いて算定しており、レベル2の時価に分類しております。

長期借入金

長期借入金の時価は、元利金の合計額と、当該債務の残存期間及び信用リスクを加味した利率を基に、割引現在価値法により算定しており、レベル2の時価に分類しております。

## (有価証券関係)

## 1. 満期保有目的の債券

前連結会計年度(2025年3月31日)

(単位:百万円)

区分	連結決算日における 連結貸借対照表計上額	連結決算日における 時価	差額
時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの	-	-	-
時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの	68	67	0
合計	68	67	0

当連結会計年度(2026年3月31日)

(単位:百万円)

区分	連結決算日における 連結貸借対照表計上額	連結決算日における 時価	差額
時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの	46	46	0
時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの	18	18	0
合計	65	65	0

## 2. その他有価証券

前連結会計年度(2025年3月31日)

(単位:百万円)

区分	連結決算日における 連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの			
株式	85,471	34,093	51,377
債券	-	-	-
その他	-	-	-
小計	85,471	34,093	51,377
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの			
株式	8,846	12,610	3,764
債券	-	-	-
その他	994	1,004	10
小計	9,840	13,614	3,774
合計	95,311	47,708	47,603

当連結会計年度(2026年3月31日)

(単位：百万円)

区分	連結決算日における 連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
連結貸借対照表計上額が取得原価 を超えるもの			
株式	88,194	31,227	56,967
債券	-	-	-
その他	-	-	-
小計	88,194	31,227	56,967
連結貸借対照表計上額が取得原価 を超えないもの			
株式	4,810	6,384	1,573
債券	-	-	-
その他	-	-	-
小計	4,810	6,384	1,573
合計	93,005	37,611	55,393

## 3. 当連結会計年度中に売却したその他有価証券

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(単位：百万円)

区分	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
株式	13,688	4,864	54

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位：百万円)

区分	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
株式	8,795	1,313	14

## 4. 減損処理を行った有価証券

前連結会計年度において、有価証券について4,607百万円(その他有価証券の株式4,607百万円)の減損処理を行っております。

当連結会計年度において、有価証券について1,350百万円(その他有価証券の株式1,350百万円)の減損処理を行っております。

(デリバティブ取引関係)

## 1. ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引

該当事項はありません。

## 2. ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

該当事項はありません。

## (退職給付関係)

## 1. 採用している退職給付制度の概要

当社の連結子会社は、従業員の退職給付に充てる為、積立型、非積立型の確定給付制度、確定拠出制度及び複数事業主制度を採用しております。また、従業員の退職等には割増退職金を支払う場合があります。

確定給付企業年金制度（すべて積立型制度であります）では、給与と勤務期間に基づいた一時金又は年金を支給しております。

一部の確定給付企業年金制度には、退職給付信託が設定されております。退職一時金制度（非積立型制度であります）が、退職給付信託を設定した結果、積立型制度となっているものがあります）では、退職給付として、給与と勤務期間に基づいた一時金を支給しております。

なお、一部の連結子会社が有する確定給付企業年金制度及び退職一時金制度は、簡便法により退職給付に係る負債及び退職給付費用を計算しております。

また、一部の連結子会社は複数事業主制度の確定給付企業年金制度に加入しており、このうち、自社の拠出に対応する年金資産の額を合理的に計算することができない制度については、確定拠出制度と同様に会計処理しております。

一部の連結子会社は、2018年4月1日、2020年1月1日及び2020年4月1日より、確定給付企業年金制度の一部について確定拠出年金制度へ移行しております。

## 2. 確定給付制度（簡便法を適用した制度を除く）

## (1) 退職給付債務の期首残高と期末残高の調整表

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
退職給付債務の期首残高	62,662	60,651
勤務費用	2,272	2,287
利息費用	613	708
数理計算上の差異の発生額	335	6,368
退職給付の支払額	4,562	5,374
過去勤務費用の発生額	-	1,404
退職給付債務の期末残高	60,651	53,308

## (2) 年金資産の期首残高と期末残高の調整表

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
年金資産の期首残高	59,398	56,640
期待運用収益	1,394	1,333
数理計算上の差異の発生額	2,170	109
退職給付の支払額	1,982	1,843
年金資産の期末残高	56,640	56,239

## (3) 退職給付債務及び年金資産の期末残高と連結貸借対照表に計上された退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の調整表

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
積立型制度の退職給付債務	57,598	50,217
年金資産	56,640	56,239
	958	6,021
非積立型制度の退職給付債務	3,052	3,090
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	4,010	2,931
退職給付に係る負債	12,583	7,992
退職給付に係る資産	8,572	10,923
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	4,010	2,931

## (4) 退職給付費用及びその内訳項目の金額

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
勤務費用	2,272	2,287
利息費用	613	708
期待運用収益	1,394	1,333
数理計算上の差異の費用処理額	760	971
確定給付制度に係る退職給付費用	2,252	2,633

(注) 前連結会計年度において、上記確定給付制度にかかる退職給付費用のほかに、特別退職金3,132百万円を特別損失として計上しております。

当連結会計年度において、上記確定給付制度にかかる退職給付費用のほかに、特別退職金4,261百万円を特別損失として計上しております。

## (5) 退職給付に係る調整額

退職給付に係る調整額に計上した項目(法人税等及び税効果控除前)の内訳は次のとおりであります。

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
数理計算上の差異	1,075	7,448
過去勤務費用	-	1,404
合計	1,075	6,044

## (6) 退職給付に係る調整累計額

退職給付に係る調整累計額に計上した項目(法人税等及び税効果控除前)の内訳は次のとおりであります。

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
未認識数理計算上の差異	5,771	1,677
未認識過去勤務費用	-	1,404
合計	5,771	272

## (7) 年金資産に関する事項

## 年金資産の主な内訳

年金資産合計に対する主な分類ごとの比率は、次のとおりであります。

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
債券	64%	66%
株式	18%	17%
現金及び預金	2%	2%
一般勘定	15%	15%
合計	100%	100%

(注) 年金資産合計には、企業年金制度に対して設定した退職給付信託が前連結会計年度は47%、当連結会計年度は49%含まれております。

## 長期期待運用収益率の設定方法

年金資産の長期期待運用収益率を決定するため、現在及び予想される年金資産の配分と、年金資産を構成する多様な資産からの現在及び将来期待される長期の収益率を考慮しております。

## (8) 数理計算上の計算基礎に関する事項

## 主要な数理計算上の計算基礎

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
割引率	0.8%～1.9%	1.8%～2.9%
長期期待運用収益率	1.3%～2.5%	1.3%～2.5%
予想昇給率	1.8%～5.7%	1.8%～5.7%

## 3. 簡便法を適用した確定給付制度

## (1) 簡便法を適用した制度の、退職給付に係る負債の期首残高と期末残高の調整表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
退職給付に係る負債の期首残高	3,563	3,817
退職給付費用	2,264	2,275
退職給付の支払額	1,982	2,065
制度への拠出額	22	243
その他	5	60
退職給付に係る負債の期末残高	3,817	3,845

## (2) 退職給付債務及び年金資産の期末残高と連結貸借対照表に計上された退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の調整表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
積立型制度の退職給付債務	1,080	1,446
年金資産	261	292
	818	1,154
非積立型制度の退職給付債務	2,999	2,690
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	3,817	3,845
退職給付に係る負債	3,839	3,871
退職給付に係る資産	21	26
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	3,817	3,845

## (3) 退職給付費用

簡便法で計算した退職給付費用 前連結会計年度2,264百万円 当連結会計年度2,275百万円

## 4. 確定拠出制度

当社の連結子会社の確定拠出制度への要拠出額は、前連結会計年度2,939百万円、当連結会計年度3,026百万円であります。

## 5. 複数事業主制度

確定拠出制度と同様に会計処理する複数事業主制度への要拠出額は前連結会計年度50百万円、当連結会計年度50百万円であります。

## (1) 複数事業主制度の直近の積立状況

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年6月30日)	当連結会計年度 (2025年6月30日)
年金資産の額	111,073	130,690
年金財政計算上の数理債務の額	107,875	126,598
差引額	3,197	4,091

## (2) 複数事業主制度の掛金に占める当社の連結子会社の割合

前連結会計年度 0.20% (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

当連結会計年度 0.18% (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

## (3) 補足説明

上記(1)の差引額の主な要因は、別途積立金(前連結会計年度2,517百万円、当連結会計年度3,242百万円)であります。

なお、上記(2)の割合は当社の実際の負担割合とは一致しません。

## (ストック・オプション等関係)

## 1. スtock・オプションにかかる費用計上額及び科目名

該当事項はありません。

## 2. 財貨取得取引における当初の資産計上額及び科目名

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
現金及び預金	- 百万円	2百万円

## 3. 権利不行使による失効により利益として計上した金額

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
その他特別利益	84百万円	- 百万円

## 4. ストック・オプションの内容、規模及びその変動状況

当連結会計年度（2026年3月期）において存在したストック・オプションを対象とし、ストック・オプションの数については、株式数に換算して記載しております。

なお、前連結会計年度において連結子会社として開示しておりましたユナイテッド(株)につきましては、当連結会計年度において株式の譲渡により連結の範囲から除外したため、同社のストック・オプションについては記載しておりません。

## (1) ストック・オプションの内容

会社名	(株)COTODAMA
決議年月日	2026年3月 有償新株予約権
付与対象者の区分及び人数	受託者 1名 (注) 1
株式の種類別のストック・オプションの数	普通株式 3,800株
付与日	2026年3月31日
権利確定条件	(注) 2
対象勤務期間	定めておりません。
権利行使期間	自 2026年3月31日 至 2032年3月31日

(注) 1 本新株予約権は、信託に割り当てられ、信託期間満了日において(株)COTODAMAが受益者として指定した者に交付されます。

## 2 新株予約権の行使の条件

本新株予約権は、(株)COTODAMAの買収について、法令上又は(株)COTODAMAの定款上必要な株主総会その他の機関の承認の決議又は決定が行われた日以降、14日間（但し、買収の効力発生日の前日までの間に限る。）は、新株予約権を権利行使することができます。

新株予約権者は、権利行使時においても、(株)COTODAMA、(株)COTODAMAの子会社または関連会社の取締役、監査役、従業員もしくは顧問、または業務委託先等の社外協力者の地位を有していることを要します。ただし、取締役会が正当な理由があると認めた場合は、この限りではありません。

## (2) ストック・オプションの規模及びその変動状況

## ストック・オプションの数

会社名	株COTODAMA
決議年月日	2026年3月 有償新株予約権
権利確定前 (株)	
期首	-
付与	3,800
失効	-
権利確定	-
未確定残	3,800
権利確定後 (株)	
期首	-
権利確定	-
権利行使	-
失効	-
未行使残	-

## 単価情報

会社名	株COTODAMA
決議年月日	2026年3月 有償新株予約権
権利行使価格(円)	34,250
行使時平均株価 (円)	-
付与日における公正 な評価単価(円)	-

5. ストック・オプションの公正な評価単価の見積方法

ストック・オプションの付与日時点において、連結子会社である㈱COTODAMAは未公開企業であるため、ストック・オプションの公正な評価単価は、単位当たりの本源的価値の見積りによっております。当該本源的価値を算定する基礎となる株式の評価方法は、純資産方式により算定した価格を総合的に勘案して決定しております。

なお、算定した株式の評価額が権利行使価格以下となるため、付与時点の単価当たりの本源的価値は零となり、ストック・オプションの公正な評価単価も零と算定しております。

6. ストック・オプションの権利確定数の見積方法

基本的には、将来の失効数の合理的な見積りは困難であるため、実績の失効数のみ反映させる方法を採用しております。

7. ストック・オプションの単位当たりの本源的価値により算定を行う場合の当連結会計年度末における本源的価値の合計額及び当連結会計年度において権利行使されたストック・オプションの権利行使日における本源的価値の合計額

(1) 当連結会計年度末における本源的価値の合計額： - 百万円

(2) 当連結会計年度において権利行使されたストック・オプションの権利行使日における本源的価値の合計額： - 百万円

## (税効果会計関係)

## 1. 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
(繰延税金資産)		
退職給付に係る負債	9,296百万円	7,852百万円
賞与引当金	10,963百万円	12,190百万円
投資有価証券評価損	5,643百万円	5,667百万円
繰越欠損金(注)	12,050百万円	12,971百万円
貸倒引当金	584百万円	984百万円
減価償却費	1,055百万円	743百万円
役員退職慰労引当金	262百万円	183百万円
その他	14,341百万円	12,426百万円
繰延税金資産小計	54,197百万円	53,018百万円
税務上の繰越欠損金に係る 評価性引当額(注)	10,271百万円	11,354百万円
将来減算一時差異等の合計に 係る評価性引当額	6,507百万円	5,769百万円
評価性引当額小計	16,779百万円	17,123百万円
繰延税金資産合計	37,417百万円	35,895百万円
(繰延税金負債)		
その他有価証券評価差額金	17,746百万円	19,102百万円
在外子会社の留保利益	2,342百万円	3,130百万円
退職給付信託返還有価証券	6,935百万円	5,380百万円
その他	6,618百万円	7,956百万円
合計	33,643百万円	35,570百万円
繰延税金資産の純額	3,774百万円	324百万円

(注) 税務上の繰越欠損金及びその繰延税金資産の繰越期限別の金額

前連結会計年度(2025年3月31日)

	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超	合計
税務上の繰越欠損金(a)	100	94	180	435	536	10,704	12,050百万円
評価性引当額	88	90	176	369	530	9,016	10,271百万円
繰延税金資産	11	3	4	65	6	1,687	1,779百万円

(a) 税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額であります。

当連結会計年度(2026年3月31日)

	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超	合計
税務上の繰越欠損金(a)	91	175	436	463	333	11,471	12,971百万円
評価性引当額	87	171	370	462	323	9,938	11,354百万円
繰延税金資産	3	3	66	1	9	1,533	1,617百万円

(a) 税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額であります。

2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
法定実効税率	30.62%	30.62%
(調整)		
交際費等永久差異項目	6.49%	6.18%
のれん償却	12.29%	8.32%
持分法投資損益	1.32%	0.92%
繰延税金資産評価における 評価性引当の影響	14.13%	0.91%
その他	4.36%	6.30%
税効果会計適用後の法人税等の 負担率	60.49%	53.26%

(企業結合等関係)

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

重要性が乏しいため、記載を省略しております。

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(取得による企業結合)

当社は、2025年12月10日に、株式会社デジタルホールディングスの普通株式及び新株予約権を、公開買付け及び同社の主要株主である資産管理会社のHIBC株式会社及び株式会社タイム・アンド・スペースの全株式の取得及び吸収分割契約により取得いたしました。

その結果、当社の株式会社デジタルホールディングスに対する議決権比率が51.15%となったことから、同日付で当社及び同社の子会社である株式会社オプト他5社を連結子会社といたしました。

1. 企業結合の概要

(1) 被取得企業の名称及びその事業の内容

被取得企業の名称：株式会社デジタルホールディングス

事業の内容：グループの戦略立案と実行並びに子会社の管理

(2) 企業結合を行った主な理由

株式会社デジタルホールディングスが当社グループに参画することで、当社が掲げているLTVM(Life Time Value Marketing)戦略と当社グループ各社が有するアセットを掛け合わせることが可能となり、変化の激しい市場環境においても両社の競争優位性を維持、拡大することが出来るものと考えております。具体的には、より強固なデジタルマーケティング体制の構築、新規アカウント開拓力の一層の強化、顧客への提供価値の拡張、顧客基盤の拡張、持続的なコスト最適化、といった相乗効果を想定しております。

(3) 企業結合日

2025年12月10日(みなし取得日：2025年12月31日)

(4) 企業結合の法的形式

現金を対価とした株式等の取得

(5) 結合後企業の名称

変更はありません。

(6) 取得した議決権比率

企業結合直前の議決権比率 - %

企業結合後の議決権比率 51.15%

(7) 取得企業を決定するに至った主な根拠

現金を対価とした株式取得により、当社が被取得企業の議決権の51.15%を取得したため、当社を取得企業といたしました。

2. 連結財務諸表に含まれている被取得企業の業績の期間

当連結会計年度は貸借対照表のみを連結しているため、連結損益計算書に被取得企業の業績は含まれておりません。

## 3. 被取得企業の取得原価及び対価の種類ごとの内訳

取得の対価	現金及び預金	19,248百万円
取得原価		19,248百万円

## 4. 主要な取得関連費用の内容及び金額

アドバイザー費用等 565百万円

## 5. 発生したのれんの金額、発生原因、償却方法及び償却期間

## (1) 発生したのれん

2,806百万円

取得原価の配分の完了にともない、のれんは確定しております。

## (2) 発生原因

今後の事業展開によって期待される将来の超過収益力により発生したものであります。

## (3) 償却方法及び償却期間

15年間で均等償却

## 6. 企業結合日に受け入れた資産及び引き受けた負債の額並びにその主な内訳

流動資産	40,705百万円	流動負債	15,803百万円
固定資産	11,310百万円	固定負債	2,318百万円
資産合計	52,016百万円	負債合計	18,122百万円

## 7. のれん以外の無形固定資産に配分された金額、種類別の内訳及び償却期間

## (1) 無形固定資産に配分された金額

3,671百万円

## (2) 種類別の内訳

顧客関連資産

## (3) 償却期間

15年

## 8. 企業結合が連結会計年度の開始の日に完了したと仮定した場合の当連結会計年度の連結損益計算書に及ぼす影響の概算額及びその算定方法

収益	13,102百万円
営業利益	372百万円

## (概算額の算定方法)

企業結合が当連結会計年度開始の日に完了したと仮定して算定された売上高及び損益情報と、取得企業の連結損益計算書における売上高及び損益情報との差額を影響の概算額としております。また、企業結合時に認識したのれん及び顧客関連資産が当連結会計年度開始の日に発生したもとしてその償却額を算定し、概算額に含めております。

なお、当該概算額の算定につきましては、監査証明を受けておりません。

(資産除去債務関係)

1. 資産除去債務のうち連結貸借対照表に計上しているもの

(1) 当該資産除去債務の概要

事務所の不動産賃貸借契約に伴う原状回復義務等であります。

(2) 当該資産除去債務の金額の算定方法

使用見込期間を当該契約期間に応じて個別に見積り、国債の流通利回りを使用して資産除去債務の金額を計算しております。

(3) 当該資産除去債務の総額の増減

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
期首残高	591	478
見積りの変更による増加	223	32
資産除去債務の履行による減少	367	61
新規連結子会社の取得に伴う増加額	30	177
連結除外に伴う減少額	-	31
期末残高	478	595

2. 連結貸借対照表に計上しているもの以外の資産除去債務

当社グループは、賃貸借契約に基づき使用する事務所等について、退去時における原状回復に係る債務を有しておりますが、移転等が予定されていないものについては当該債務に関する賃借資産の使用期限が明確でなく、資産除去債務を合理的に見積ることができません。このため、当該債務に見合う資産除去債務を計上しておりません。

3. 資産除去債務の金額の見積りの変更

前連結会計年度及び当連結会計年度の見積りの変更による増加は、移転等を決定し退去時期が明確となったため、合理的な見積りが可能となった事務所等の原状回復費用に係る債務を計上したものであります。

(賃貸等不動産関係)

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

当社の一部の子会社では、東京都その他の地域において、賃貸用のオフィスビル(土地を含む)等を保有しております。当連結会計年度における当該賃貸等不動産に関する賃貸損益は1,223百万円(賃貸収益は収益に、主な賃貸費用は売上原価に計上)であります。

また、当該賃貸等不動産の連結貸借対照表計上額、当期増減額及び時価は、次のとおりであります。

(単位:百万円)

連結貸借対照表計上額			当連結会計年度末の時価
当連結会計年度期首残高	当連結会計年度増減額	当連結会計年度末残高	
15,085	263	14,821	48,175

- (注) 1 連結貸借対照表計上額は、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した金額であります。
- 2 当期増減額のうち、主な増加額は建物等の取得(4百万円)であり、主な減少額は減価償却(267百万円)であります。
- 3 当連結会計年度末の時価は、主として「不動産鑑定評価基準」に基づき不動産鑑定士の作成した「不動産調査報告書」に基づいております。

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

当社の一部の子会社では、東京都その他の地域において、賃貸用のオフィスビル(土地を含む)等を保有しております。当連結会計年度における当該賃貸等不動産に関する賃貸損益は1,266百万円(賃貸収益は収益に、主な賃貸費用は売上原価に計上)であります。

また、当該賃貸等不動産の連結貸借対照表計上額、当期増減額及び時価は、次のとおりであります。

(単位:百万円)

連結貸借対照表計上額			当連結会計年度末の時価
当連結会計年度期首残高	当連結会計年度増減額	当連結会計年度末残高	
14,821	140	14,680	64,224

- (注) 1 連結貸借対照表計上額は、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した金額であります。
- 2 当期増減額のうち、主な減少額は減価償却(275百万円)であります。
- 3 当連結会計年度末の時価は、主として「不動産鑑定評価基準」に基づき不動産鑑定士の作成した「不動産調査報告書」に基づいております。

(収益認識関係)

1. 収益の分解情報

(単位:百万円)

地域別	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
	日本	687,997
海外	257,899	238,223
顧客との契約から生じる収益	945,896	858,427
その他の収益	7,419	2,575
合計	953,316	861,003

(注) 収益は顧客の所在地を基礎とし、国又は地域に分類しております。

2. 収益を理解するための基礎となる情報

収益を理解するための基礎となる情報は、「(連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項)4. 会計方針に関する事項(5) 重要な収益及び費用の計上基準」に記載のとおりであります。

## 3. 当連結会計年度及び翌連結会計年度以降の収益を理解するための情報

## (1) 契約資産及び契約負債の残高等

顧客との契約から生じた債権、契約資産及び契約負債の残高は以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
顧客との契約から生じた債権		
受取手形（期首残高）	14,954	11,926
受取手形（期末残高）	11,926	14,195
売掛金（期首残高）	387,204	401,423
売掛金（期末残高）	401,423	410,616
契約資産（期首残高）	1,540	3,155
契約資産（期末残高）	3,155	3,168
契約負債（期首残高）	31,177	28,769
契約負債（期末残高）	28,769	20,443

- (注) ・契約資産は主に、広告に関連するサービスの提供において、進捗度に応じて収益を認識することにより計上した対価に対する権利として認識しており、対価に対する権利が無条件となった時点で債権に振り替えられます。
- ・契約負債は主に、顧客から受け取った前受対価に関連するものであります。
- ・前連結会計年度に認識した収益の額のうち期首現在の契約負債残高に含まれていた額は、30,130百万円であります。また、前連結会計年度において、契約負債が2,407百万円減少した主な理由は、履行義務の充足に伴う収益の認識による前受金の減少であります。
- ・当連結会計年度に認識した収益の額のうち期首現在の契約負債残高に含まれていた額は、27,408百万円であります。また、当連結会計年度において、契約負債が8,325百万円減少した主な理由は、履行義務の充足に伴う収益の認識による前受金の減少であります。

## (2) 残存履行義務に配分した取引価格

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

イベント協賛等の長期契約における残存履行義務に配分した取引価格の総額は10,236百万円であります。

収益の認識が見込まれる期間は、連結会計年度末から1年以内が5,638百万円、1年超2年以内が2,792百万円、2年超3年以内が1,219百万円、3年超が585百万円であります。

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

当社グループでは、残存履行義務に配分した取引価格の注記にあたって実務上の便法を適用し、当初に予想される契約期間が1年以内の契約について注記の対象に含めておりません。なお、当初に予想される契約期間が1年を超える重要な契約はありません。

(セグメント情報等)

【セグメント情報】

前連結会計年度(自 2024年 4月 1日 至 2025年 3月31日)

1. 報告セグメントの概要

当社の事業セグメントは、当社の構成単位のうち分離した財務情報が入手可能であり、取締役会が経営資源の配分の決定及び業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものであります。

当社グループは主に新聞、雑誌、ラジオ、テレビ、デジタルメディア等各種媒体における広告業務の取り扱い、及び広告表現に関する企画、制作並びにマーケティング、PR等のサービスを行っており、当社は持株会社として存在し、事業活動は株式会社博報堂、株式会社大広、株式会社読売広告社、株式会社博報堂D Yメディアパートナーズ、及びkyuを中核会社として実施しております。中核会社はそれぞれ関係会社を持ち、グループを形成、提供するサービスについて包括的な戦略を立案し、事業を展開しております。従って、当社グループは中核会社の構成するグループ別のセグメントから構成されております。

しかし、これらセグメントはいずれも上記の広告に関連するサービスを主な事業としており、その経済的特徴、サービスの提供方法及び販売方法、対象とする市場及び顧客、業種に特有の規制環境等は概ね類似しており、また、これらを集約することは、当社グループの過去の業績を理解し、将来のキャッシュ・フローの予測を適切に評価するための事業活動の内容及び経営環境についての適切な情報提供につながると判断できるため、当社グループでは連結全体を1つの報告セグメントとしております。

2. 報告セグメントごとの収益、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額の算定方法

当社グループは、事業を集約し単一セグメントとしているため、記載を省略しております。

3. 報告セグメントごとの収益、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額に関する情報

当社グループは、事業を集約し単一セグメントとしているため、記載を省略しております。

4. 報告セグメント合計額と連結財務諸表計上額との差額及び当該差額の主な内容(差異調整に関する事項)

当社グループは、事業を集約し単一セグメントとしているため、記載を省略しております。

当連結会計年度(自 2025年 4月 1日 至 2026年 3月31日)

### 1. 報告セグメントの概要

当社の事業セグメントは、当社の構成単位のうち分離した財務情報が入手可能であり、取締役会が経営資源の配分の決定及び業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものであります。

当社グループは主に新聞、雑誌、ラジオ、テレビ、デジタルメディア等各種媒体における広告業務の取り扱い、及び広告表現に関する企画、制作並びにマーケティング、PR等のサービスを行っており、当社は持株会社として存在し、事業活動は株式会社博報堂、株式会社大広、株式会社読売広告社、株式会社Hakuhodo DY ONE、及びkyuを中核会社として実施しております。中核会社はそれぞれ関係会社を持ち、グループを形成、提供するサービスについて包括的な戦略を立案し、事業を展開しております。従って、当社グループは中核会社の構成するグループ別のセグメントから構成されております。

しかし、これらセグメントはいずれも上記の広告に関連するサービスを主な事業としており、その経済的特徴、サービスの提供方法及び販売方法、対象とする市場及び顧客、業種に特有の規制環境等は概ね類似しており、また、これらを集約することは、当社グループの過去の業績を理解し、将来のキャッシュ・フローの予測を適切に評価するための事業活動の内容及び経営環境についての適切な情報提供につながると判断できるため、当社グループでは連結全体を1つの報告セグメントとしております。

### 2. 報告セグメントごとの収益、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額の算定方法

当社グループは、事業を集約し単一セグメントとしているため、記載を省略しております。

### 3. 報告セグメントごとの収益、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額に関する情報

当社グループは、事業を集約し単一セグメントとしているため、記載を省略しております。

### 4. 報告セグメント合計額と連結財務諸表計上額との差額及び当該差額の主な内容(差異調整に関する事項)

当社グループは、事業を集約し単一セグメントとしているため、記載を省略しております。

## 【関連情報】

前連結会計年度(自 2024年 4月 1日 至 2025年 3月31日)

### 1. 製品及びサービスごとの情報

(単位：百万円)

	広告業	その他の事業	合計
外部顧客への収益	945,896	7,419	953,316

### 2. 地域ごとの情報

#### (1) 収益

(単位：百万円)

日本	海外	合計
695,416	257,899	953,316

(注) 収益は顧客の所在地を基礎とし、国又は地域に分類しております。

#### (2) 有形固定資産

(単位：百万円)

日本	米国	カナダ	その他	合計
28,937	17,743	5,560	5,550	57,791

### 3. 主要な顧客ごとの情報

外部顧客への収益のうち、連結損益計算書の収益の10%以上を占める相手先がないため、記載はありません。

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

1. 製品及びサービスごとの情報

(単位:百万円)

	広告業	その他の事業	合計
外部顧客への収益	858,427	2,575	861,003

2. 地域ごとの情報

(1) 収益

(単位:百万円)

日本	海外	合計
622,779	238,223	861,003

(注) 収益は顧客の所在地を基礎とし、国又は地域に分類しております。

(2) 有形固定資産

(単位:百万円)

日本	米国	カナダ	その他	合計
28,189	14,347	5,630	4,700	52,867

3. 主要な顧客ごとの情報

外部顧客への収益のうち、連結損益計算書の収益の10%以上を占める相手先がないため、記載はありません。

【報告セグメントごとの固定資産の減損損失に関する情報】

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

当社グループは、事業を集約し単一セグメントとしているため、記載を省略しております。

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

当社グループは、事業を集約し単一セグメントとしているため、記載を省略しております。

【報告セグメントごとののれん償却額及び未償却残高に関する情報】

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

当社グループは、事業を集約し単一セグメントとしているため、記載を省略しております。

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

当社グループは、事業を集約し単一セグメントとしているため、記載を省略しております。

【報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報】

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

当社グループは、事業を集約し単一セグメントとしているため、記載を省略しております。

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

当社グループは、事業を集約し単一セグメントとしているため、記載を省略しております。

## 【関連当事者情報】

前連結会計年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

該当事項はありません。

当連結会計年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

該当事項はありません。

## (1株当たり情報)

1株当たり純資産額及び算定上の基礎、1株当たり当期純利益及び算定上の基礎並びに潜在株式調整後1株当たり当期純利益及び算定上の基礎は、次のとおりであります。

項目	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
(1) 1株当たり純資産額	1,062円25銭	1,083円83銭
(算定上の基礎)		
純資産の部の合計額(百万円)	413,682	402,516
普通株式に係る純資産額(百万円)	390,255	389,128
差額の内訳(百万円)		
新株予約権	127	2
非支配株主持分	23,299	13,385
普通株式の発行済株式数(千株)	389,559	363,902
普通株式の自己株式数(千株)	22,174	4,870
1株当たり純資産額の算定に用いられた期末の普通株式の数(千株)	367,385	359,032

項目	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
(2) 1株当たり当期純利益	29円32銭	46円09銭
(算定上の基礎)		
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	10,768	16,775
普通株主に帰属しない金額(百万円)	-	-
普通株式に係る親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	10,768	16,775
普通株式の期中平均株式数(千株)	367,289	363,962
(3) 潜在株式調整後1株当たり当期純利益	29円31銭	46円08銭
(算定上の基礎)		
親会社株主に帰属する当期純利益調整額(百万円)	2	2
(うち、連結子会社の潜在株式による調整額)(百万円)	2	2
希薄化効果を有しないため、潜在株式調整後1株当たり当期純利益の算定に含めなかった潜在株式で、前連結会計年度末から重要な変動があったものの概要	-	-

(重要な後発事象)

該当事項はありません。

## 【連結附属明細表】

## 【社債明細表】

会社名	銘柄	発行年月日	当期首残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	利率 (%)	担保	償還期限
㈱博報堂D Y ホールディングス	第1回無担保 社債	2024年 10月10日	10,000	10,000	0.65	無担保社債	2027年10月
㈱博報堂D Y ホールディングス	第2回無担保 社債	2024年 10月10日	20,000	20,000	0.77	無担保社債	2029年10月
合計	-	-	30,000	30,000	-	-	-

(注) 連結決算日後5年内における1年ごとの償還予定額の総額

1年以内 (百万円)	1年超2年以内 (百万円)	2年超3年以内 (百万円)	3年超4年以内 (百万円)	4年超5年以内 (百万円)
-	10,000	-	20,000	-

## 【借入金等明細表】

区分	当期首残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	平均利率 (%)	返済期限
短期借入金	6,882	7,170	4.82%	-
1年内返済予定の長期借入金	585	22,985	1.08%	-
1年内返済予定のリース債務	1,446	1,215	3.16%	-
長期借入金 (1年以内に返済予定のものを除く)	84,091	65,323	0.84%	2027年1月～ 2033年3月
リース債務 (1年以内に返済予定のものを除く)	3,815	4,618	3.83%	2027年1月～ 2039年6月
合計	96,821	101,313	-	

(注) 1 「平均利率」については、期末残高に対する加重平均利率を記載しております。

2 長期借入金及びリース債務(1年以内に返済予定のものを除く)の連結決算日後5年内における返済予定額は以下のとおりであります。

区分	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内
長期借入金(百万円)	42	40,505	31	24,714
リース債務(百万円)	908	705	585	616

## 【資産除去債務明細表】

当連結会計年度期首及び当連結会計年度末における資産除去債務の金額が当連結会計年度期首及び当連結会計年度末における負債及び純資産の合計額の100分の1以下であるため、記載を省略しております。

## (2) 【その他】

## 当連結会計年度における半期情報等

		中間 連結会計期間 (自 2025年4月1日 至 2025年9月30日)	第23期 連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
収益	(百万円)	366,131	861,003
税金等調整前中間(当期)純利益	(百万円)	7,058	37,741
親会社株主に帰属する中間(当期)純利益	(百万円)	310	16,775
1株当たり中間(当期)純利益	(円)	0.85	46.09

## 2 【財務諸表等】

## (1) 【財務諸表】

## 【貸借対照表】

(単位：百万円)

	前事業年度 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	10,138	9,871
営業未収入金	1 4,480	1 3,675
関係会社短期貸付金	67,871	55,215
未収還付法人税等	477	-
前払費用	1 128	89
立替金	1 1,874	1 1,755
その他	1 736	1 1,161
流動資産合計	85,708	71,769
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	2,238	2,504
減価償却累計額	665	758
建物及び構築物（純額）	1,573	1,745
車両運搬具	12	4
減価償却累計額	12	4
車両運搬具（純額）	0	0
工具、器具及び備品	804	935
減価償却累計額	370	487
工具、器具及び備品（純額）	434	447
リース資産	-	5
減価償却累計額	-	1
リース資産（純額）	-	4
建設仮勘定	80	-
有形固定資産合計	2,088	2,198
無形固定資産		
ソフトウェア	275	128
無形固定資産合計	275	128
投資その他の資産		
投資有価証券	8,343	6,984
関係会社株式	414,484	453,531
関係会社出資金	10,245	9,303
敷金及び保証金	1,056	629
投資その他の資産合計	434,129	470,447
固定資産合計	436,492	472,774
資産合計	522,201	544,543

(単位：百万円)

	前事業年度 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
グループファイナンス預り金	1 88,439	1 105,187
1年内返済予定の長期借入金	-	15,000
未払金	1 1,172	1 15,969
未払費用	1 6,321	1 4,522
未払法人税等	3	398
リース債務	-	1
預り金	40	32
賞与引当金	748	596
役員賞与引当金	176	196
その他	1,874	-
流動負債合計	98,776	141,905
固定負債		
社債	30,000	30,000
長期借入金	80,000	65,000
リース債務	-	3
繰延税金負債	2,120	1,537
固定負債合計	112,120	96,540
負債合計	210,896	238,446
<b>純資産の部</b>		
株主資本		
資本金	10,790	10,790
資本剰余金		
資本準備金	154,329	154,329
その他資本剰余金	318	-
資本剰余金合計	154,648	154,329
利益剰余金		
その他利益剰余金		
繰越利益剰余金	160,041	140,613
利益剰余金合計	160,041	140,613
自己株式	20,774	4,864
株主資本合計	304,707	300,869
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	6,597	5,228
評価・換算差額等合計	6,597	5,228
純資産合計	311,304	306,097
負債純資産合計	522,201	544,543

## 【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2024年 4月 1日 至 2025年 3月 31日)	当事業年度 (自 2025年 4月 1日 至 2026年 3月 31日)
営業収益		
受取配当金	1 14,009	1 16,810
受取手数料	1 38,276	1 41,647
営業収益合計	1 52,285	1 58,457
一般管理費		
給料及び手当	2,669	2,423
賞与	62	163
賞与引当金繰入額	748	596
役員賞与引当金繰入額	176	196
不動産賃借料	1,617	626
減価償却費	31	35
業務委託費	1 25,012	1 29,765
その他	1 7,901	1 7,246
一般管理費合計	38,094	40,726
営業利益	14,191	17,731
営業外収益		
受取利息	1 1,253	1 1,318
受取配当金	66	64
為替差益	-	1,255
その他	28	17
営業外収益合計	1,347	2,656
営業外費用		
支払利息	1 960	1 1,199
社債利息	103	219
投資事業組合運用損	548	843
為替差損	259	-
支払手数料	153	2
その他	12	1
営業外費用合計	2,038	2,266
経常利益	13,500	18,120
特別利益		
投資有価証券売却益	2 864	2 0
その他	65	0
特別利益合計	929	1
特別損失		
固定資産除却損	16	2
関係会社株式売却損	144	-
投資有価証券評価損	23	95
関係会社株式評価損	87	76
その他	1,471	19
特別損失合計	1,742	194
税引前当期純利益	12,687	17,927
法人税、住民税及び事業税	10	330
法人税等調整額	183	48
法人税等合計	172	378
当期純利益	12,515	17,548

## 【株主資本等変動計算書】

前事業年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本							自己株式	株主資本合計
	資本金	資本剰余金			利益剰余金				
		資本準備金	その他 資本剰余金	資本剰余金 合計	その他 利益剰余金 繰越利益 剰余金	利益剰余金 合計			
当期首残高	10,790	154,329	245	154,574	159,278	159,278	21,038	303,605	
当期変動額									
剰余金の配当					11,751	11,751		11,751	
当期純利益					12,515	12,515		12,515	
自己株式の取得							0	0	
自己株式の処分			73	73			264	338	
自己株式の消却								-	
利益剰余金から資本 剰余金への振替								-	
株主資本以外の項目 の当期変動額（純 額）									
当期変動額合計	-	-	73	73	763	763	264	1,101	
当期末残高	10,790	154,329	318	154,648	160,041	160,041	20,774	304,707	

	評価・換算差額等		純資産合計
	その他有価証 券評価差額金	評価・換算 差額等合計	
当期首残高	6,831	6,831	310,436
当期変動額			
剰余金の配当			11,751
当期純利益			12,515
自己株式の取得			0
自己株式の処分			338
自己株式の消却			-
利益剰余金から資本 剰余金への振替			-
株主資本以外の項目 の当期変動額（純 額）	233	233	233
当期変動額合計	233	233	867
当期末残高	6,597	6,597	311,304

当事業年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(単位：百万円)

	株主資本							
	資本金	資本剰余金			利益剰余金		自己株式	株主資本合計
		資本準備金	その他 資本剰余金	資本剰余金 合計	その他 利益剰余金 繰越利益 剰余金	利益剰余金 合計		
当期首残高	10,790	154,329	318	154,648	160,041	160,041	20,774	304,707
当期変動額								
剰余金の配当					11,731	11,731		11,731
当期純利益					17,548	17,548		17,548
自己株式の取得							10,000	10,000
自己株式の処分			61	61			284	345
自己株式の消却			25,625	25,625			25,625	-
利益剰余金から資本 剰余金への振替			25,245	25,245	25,245	25,245		-
株主資本以外の項目 の当期変動額（純 額）								
当期変動額合計	-	-	318	318	19,428	19,428	15,909	3,837
当期末残高	10,790	154,329	-	154,329	140,613	140,613	4,864	300,869

	評価・換算差額等		純資産合計
	その他有価証 券評価差額金	評価・換算 差額等合計	
当期首残高	6,597	6,597	311,304
当期変動額			
剰余金の配当			11,731
当期純利益			17,548
自己株式の取得			10,000
自己株式の処分			345
自己株式の消却			-
利益剰余金から資本 剰余金への振替			-
株主資本以外の項目 の当期変動額（純 額）	1,369	1,369	1,369
当期変動額合計	1,369	1,369	5,207
当期末残高	5,228	5,228	306,097

## 【注記事項】

## (重要な会計方針)

## 1. 有価証券の評価基準及び評価方法

## (1) 満期保有目的の債券

償却原価法

## (2) 子会社株式及び関連会社株式

移動平均法による原価法

## (3) その他有価証券

市場価格のない株式等以外のもの

時価法（評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定）

市場価格のない株式等

移動平均法による原価法

なお、投資事業有限責任組合及びそれに類する組合への出資（金融商品取引法第2条第2項により有価証券とみなされるもの）については、組合契約に規定される決算報告日に応じて入手可能な最近の決算書を基礎とし、持分相当額を純額で取り込む方法によっております。

## 2. 固定資産の減価償却の方法

## (1) 有形固定資産（リース資産を除く）

定率法（ただし、1998年4月1日以降に取得した建物（建物附属設備を除く）並びに2016年4月1日以降に取得した建物附属設備及び構築物については、定額法）を採用しております。

なお、主な耐用年数は、以下のとおりであります。

建物及び構築物	3年～50年
---------	--------

車両運搬具	6年
-------	----

工具、器具及び備品	2年～20年
-----------	--------

## (2) 無形固定資産（リース資産を除く）

定額法を採用しております。

なお、自社利用目的のソフトウェアについては社内における利用可能期間（5年）に基づく定額法によっております。

## (3) リース資産

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法を採用しております。

## 3. 引当金の計上基準

## 賞与引当金

従業員に対して支給する賞与の支出に充てるため、支給見込額に基づき当事業年度に見合う額を計上しております。

## 役員賞与引当金

役員及び役付執行役員に対して支給する賞与の支出に充てるため、支給見込額に基づき当事業年度に見合う額を計上しております。

## 4. 収益及び費用の計上基準

当社は子会社との契約に基づき経営指導等を行っており、対価として受取手数料を収受しております。この契約においては、当社の子会社に対し経営指導等を行うことを履行義務として識別しております。この経営指導等は、契約における義務を履行するにつれて子会社が便益を享受すると考えられるため、役務を提供する期間にわたり収益を計上しております。

## (重要な会計上の見積り)

## 1. 関係会社株式

## (1) 当事業年度の財務諸表に計上した金額

(単位：百万円)

	前事業年度	当事業年度
関係会社株式	414,484	453,531
計	414,484	453,531

## (2) 識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報

前事業年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

## 株式会社Hakuhodo DY ONEの株式の評価

株式会社Hakuhodo DY ONEの株式の帳簿価額は、115,901百万円であります。

子会社株式及び関連会社株式は取得原価をもって貸借対照表価額としておりますが、実質価額が著しく低下したときには原則として減損処理を行います。

株式会社Hakuhodo DY ONEの株式の取得価額は、1株当たり純資産額を基礎として、超過収益力、経営権等が反映されております。したがって、当事業年度に策定された株式会社Hakuhodo DY ONEの子会社の将来の事業計画を基礎とした将来キャッシュ・フローを割り引いて算定した実質価額と取得価額を比較し、減損の要否を判定しております。実質価額を算定するために使用した将来の事業計画には、将来の成長率等の仮定が含まれており、不確実性を伴うため、今後の経過によっては当該見積りに重要な影響を及ぼす可能性があります。

## ソウルドアウト株式会社の株式の評価

ソウルドアウト株式会社の株式の帳簿価額は19,214百万円であります。

子会社株式及び関連会社株式は取得原価をもって貸借対照表価額としておりますが、実質価額が著しく低下したときには原則として減損処理を行います。

ソウルドアウト株式会社の株式の取得価額は、1株当たり純資産額を基礎として、超過収益力、経営権等が反映されております。したがって、当事業年度に策定されたソウルドアウト株式会社の将来の事業計画を基礎とした将来キャッシュ・フローを割り引いて算定した実質価額と取得価額を比較し、減損の要否を判定しております。実質価額を算定するために使用した将来の事業計画には、一定の仮定が含まれており、不確実性を伴うため、今後の経過によっては当該見積りに重要な影響を及ぼす可能性があります。なお、将来の事業計画に含まれる仮定については、「連結財務諸表 注記事項 (重要な会計上の見積り)」に記載しております。

当事業年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

## ソウルドアウト株式会社の株式の評価

ソウルドアウト株式会社の株式の帳簿価額は19,214百万円であります。

子会社株式及び関連会社株式は取得原価をもって貸借対照表価額としておりますが、実質価額が著しく低下したときには原則として減損処理を行います。

ソウルドアウト株式会社の株式の取得価額は、1株当たり純資産額を基礎として、超過収益力、経営権等が反映されております。したがって、当事業年度に策定されたソウルドアウト株式会社の将来の事業計画を基礎とした将来キャッシュ・フローを割り引いて算定した実質価額と取得価額を比較し、減損の要否を判定しております。実質価額を算定するために使用した将来の事業計画には、一定の仮定が含まれており、不確実性を伴うため、今後の経過によっては当該見積りに重要な影響を及ぼす可能性があります。なお、将来の事業計画に含まれる仮定については、「連結財務諸表 注記事項 (重要な会計上の見積り)」に記載しております。

## (表示方法の変更)

## (貸借対照表関係)

前事業年度において、「流動負債」の「その他」に含めていた「賞与引当金」(前事業年度748百万円)は、開示の明瞭性を高めるため、当事業年度より独立掲記することとしております。

## (損益計算書関係)

前事業年度において、「一般管理費」の「賞与」に含めていた「賞与引当金繰入額」(前事業年度748百万円)は、開示の明瞭性を高めるため、当事業年度より独立掲記することとしております。

## (貸借対照表関係)

## 1 関係会社に対する金銭債権・債務(区分表示したものを除く)

	前事業年度 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
短期金銭債権	6,824百万円	5,666百万円
短期金銭債務	93,674百万円	108,955百万円

## (損益計算書関係)

## 1 関係会社との取引高

	前事業年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当事業年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
営業収益	52,285百万円	58,457百万円
一般管理費	24,783百万円	29,559百万円
営業取引以外の取引高	1,474百万円	1,697百万円

## 2 投資有価証券売却益

保有する投資有価証券の一部を売却したことによる売却益を計上しております。

## (有価証券関係)

## 子会社株式及び関連会社株式

前事業年度(2025年3月31日)

(単位:百万円)

区分	貸借対照表計上額	時価	差額
関連会社株式	1,593	1,008	585
計	1,593	1,008	585

子会社株式(貸借対照表計上額412,722百万円)及び関連会社株式(貸借対照表計上額167百万円)は、市場価格がない株式等のため、上記には含めておりません。

当事業年度(2026年3月31日)

(単位:百万円)

区分	貸借対照表計上額	時価	差額
関連会社株式	1,593	975	618
計	1,593	975	618

子会社株式(貸借対照表計上額451,769百万円)及び関連会社株式(貸借対照表計上額167百万円)は、市場価格がない株式等のため、上記には含めておりません。

## (税効果会計関係)

## 1. 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	前事業年度 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
(繰延税金資産)		
賞与引当金	255百万円	212百万円
未払役員退職慰労金	63百万円	- 百万円
投資有価証券評価損	288百万円	300百万円
関係会社株式評価損	1,223百万円	1,406百万円
繰越欠損金	715百万円	388百万円
未払事業税	- 百万円	37百万円
その他	503百万円	447百万円
(小計)	3,049百万円	2,793百万円
評価性引当額	1,984百万円	1,923百万円
繰延税金資産合計	1,064百万円	869百万円
(繰延税金負債)		
その他有価証券評価差額金	3,037百万円	2,406百万円
その他	146百万円	- 百万円
繰延税金負債合計	3,184百万円	2,406百万円
繰延税金資産の純額	2,120百万円	1,537百万円

## 2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

	前事業年度 (2025年3月31日)	当事業年度 (2026年3月31日)
法定実効税率	30.62%	30.62%
(調整)		
受取配当金等永久差異項目	33.85%	28.44%
繰延税金資産評価における 評価性引当の影響	4.82%	0.34%
その他	0.22%	0.28%
税効果会計適用後の法人税等の 負担率	1.36%	2.11%

## (企業結合等関係)

前事業年度(自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)

該当事項はありません。

当事業年度(自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)

(取得による企業結合)

連結財務諸表「注記事項(企業結合等関係)」に同一の内容を記載しているため、注記を省略しております。

## (収益認識関係)

収益を理解するための基礎となる情報

「(重要な会計方針)4. 収益及び費用の計上基準」に記載のとおりであります。

## (重要な後発事象)

該当事項はありません。

## 【附属明細表】

## 【有形固定資産等明細表】

(単位：百万円)

資産の種類	当期首 残高	当期 増加額	当期 減少額	当期 償却額	期末 帳簿価額	減価償却 累計額	期末 取得原価
有形固定資産							
建物及び構築物	1,573	363	23	168	1,745	758	2,504
車両運搬具	0	-	0	-	0	4	4
工具、器具及び備品	434	147	0	133	447	487	935
リース資産	-	5	-	1	4	1	5
建設仮勘定	80	85	165	-	-	-	-
有形固定資産計	2,088	602	190	302	2,198	1,251	3,449
無形固定資産							
ソフトウエア	275	78	199	25	128	-	-
無形固定資産計	275	78	199	25	128	-	-

## 【引当金明細表】

(単位：百万円)

区分	当期首残高	当期増加額	当期減少額 (目的使用)	当期減少額 (その他)	当期末残高
賞与引当金	748	596	748	-	596
役員賞与引当金	176	196	176	-	196

## (2) 【主な資産及び負債の内容】

連結財務諸表を作成しているため、記載を省略しております。

## (3) 【その他】

該当事項はありません。

## 第6 【提出会社の株式事務の概要】

事業年度	4月1日から3月31日まで
定時株主総会	6月中
基準日	3月31日
株券の種類	
剰余金の配当の基準日	9月30日、3月31日
1単元の株式数	100株
株式の名義書換え 取扱場所 株主名簿管理人 取次所 名義書換手数料 新券交付手数料	
単元未満株式の買取り 取扱場所 株主名簿管理人 取次所 買取手数料	東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社 本店証券代行部 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社 株式の売買の委託に係る手数料相当額として別途定める金額
公告掲載方法	日本経済新聞
株主に対する特典	なし

(注) 当社は定款において、単元未満株式について、以下の権利以外の権利を行使できないことを定めております。

- 1 会社法第189条第2項各号に掲げる権利
- 2 会社法第166条第1項の規定による請求をする権利
- 3 株主の有する株式数に応じて募集株式の割当て及び募集新株予約権の割当てを受ける権利

## 第7 【提出会社の参考情報】

### 1 【提出会社の親会社等の情報】

当社には、金融商品取引法第24条の7第1項に規定する親会社等はありません。

### 2 【その他の参考情報】

当事業年度の開始日から有価証券報告書提出日までの間に、次の書類を提出しております。

#### (1) 有価証券報告書及びその添付書類並びに確認書

事業年度 第22期 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日) 2025年6月26日関東財務局長に提出。

#### (2) 内部統制報告書及びその添付書類

2025年6月26日関東財務局長に提出。

#### (3) 半期報告書及び確認書

第23期中 (自 2025年4月1日 至 2025年9月30日) 2025年11月14日関東財務局長に提出。

#### (4) 臨時報告書

企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第3号(特定子会社の異動)の規定に基づく臨時報告書

2025年5月29日 関東財務局長に提出。

企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号の2(株主総会における議決権行使の結果)の規定に基づく臨時報告書

2025年7月1日 関東財務局長に提出。

企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第2号の2(譲渡制限付株式報酬としての自己株式の処分)の規定に基づく臨時報告書

2025年7月16日 関東財務局長に提出。

企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第3号(特定子会社の異動)の規定に基づく臨時報告書

2025年12月4日 関東財務局長に提出。

企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号(代表取締役の異動)の規定に基づく臨時報告書

2026年4月1日 関東財務局長に提出。

#### (5) 訂正発行登録書(社債)

2025年6月6日関東財務局長に提出。

2025年7月1日関東財務局長に提出。

2025年8月1日関東財務局長に提出。

2025年12月11日関東財務局長に提出。

2025年12月15日関東財務局長に提出。

2026年4月10日関東財務局長に提出。

## ( 6 ) 自己株券買付状況報告書

2025年7月2日関東財務局長に提出。

2025年8月4日関東財務局長に提出。

2025年9月2日関東財務局長に提出。

2025年10月2日関東財務局長に提出。

2025年11月5日関東財務局長に提出。

2025年12月2日関東財務局長に提出。

2026年1月8日関東財務局長に提出。

2026年2月5日関東財務局長に提出。

2026年3月4日関東財務局長に提出。

2026年4月10日関東財務局長に提出。

## ( 7 ) 自己株券買付状況報告書の訂正報告書

2025年10月31日(2025年9月2日提出の自己株券買付状況報告書の訂正)関東財務局長に提出。

2025年10月31日(2025年10月2日提出の自己株券買付状況報告書の訂正)関東財務局長に提出。

**第二部 【提出会社の保証会社等の情報】**

該当事項はありません。

## 独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

2026年6月25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  
業務執行社員 公認会計士 穴 戸 通 孝

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 新 井 浩 次

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 高 橋 毅

### < 連結財務諸表監査 >

#### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている株式会社博報堂D Yホールディングスの2025年4月1日から2026年3月31日までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書、連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項、その他の注記及び連結附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、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の2026年3月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を、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、「連結財務諸表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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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。

#### 監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当連結会計年度の連結財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、連結財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

ソウルドアウト株式会社の取得によって計上したのれんの評価の妥当性	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>注記事項「(重要な会計上の見積り)」に記載のとおり、会社の当連結会計年度の連結貸借対照表において計上されているのれん49,805百万円には、2022年4月に会社がソウルドアウト株式会社の支配を獲得した際に発生したのれん11,351百万円が含まれており、連結総資産の1.0%を占めている。</p> <p>ソウルドアウト株式会社の支配獲得により計上したのれんは、その効果の及ぶ期間にわたって償却されるが、のれんを含む資産グループに減損の兆候があるときは、資産グループから得られる割引前将来キャッシュ・フローの総額と帳簿価額を比較することによって、減損損失の認識の要否を判定する必要がある。判定の結果、減損損失の認識が必要と判断された場合、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、帳簿価額の減少額は減損損失として認識される。</p> <p>ソウルドアウト株式会社及びその子会社(以下「ソウルドアウト株式会社グループ」という。)は、競争環境が激化するなかで既存顧客を一部喪失したこと等の要因により、支配獲得時におけるソウルドアウト株式会社グループの事業計画どおりに業績が達成されていないことから、経営者は、のれんを含む資産グループに減損の兆候が認められると判断している。このため、当連結会計年度において減損損失の認識の要否の判定が行われているが、見積られた割引前将来キャッシュ・フローの総額が帳簿価額を上回ったことから、減損損失の認識は不要と判断されている。</p> <p>割引前将来キャッシュ・フローは、ソウルドアウト株式会社グループの直近の業績を踏まえ見直した事業計画(以下「見直し後の事業計画」という。)を基礎として見積っているが、この見直し後の事業計画には、株式会社博報堂D Yホールディングスグループ内の協業推進及び強化等に基づく今後の収益の成長予測に関する仮定が用いられている。これらの仮定は、高い不確実性を伴うため、これら仮定についての経営者による判断が将来キャッシュ・フローの見積りに重要な影響を及ぼす。</p> <p>以上から、当監査法人は、ソウルドアウト株式会社の取得によって計上したのれんの評価の妥当性が、当連結会計年度の連結財務諸表監査において特に重要であり、監査上の主要な検討事項に該当すると判断した。</p>	<p>当監査法人は、ソウルドアウト株式会社の取得によって計上したのれんの減損の要否に関する評価の妥当性を検討するため、主に以下の手続を実施した。</p> <p>(1) 内部統制の評価</p> <p>のれんを含む資産グループの減損の要否の判定に関連する内部統制の整備状況及び運用状況の有効性を評価した。</p> <p>(2) 将来キャッシュ・フローの見積りの合理性の評価</p> <p>将来キャッシュ・フローについて、その基礎となる見直し後の事業計画との整合性を検討した。</p> <p>過年度における事業計画と実績を比較することにより、両者の乖離の要因を把握し、計画の精度を検討した。</p> <p>将来キャッシュ・フローの見積りに当たって基礎とした見直し後の事業計画における仮定の適切性及びその後の期間の収益成長率等を評価するために、以下の手続を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>市場予測及び利用可能な外部データとの比較</li> <li>株式会社博報堂D Yホールディングスグループ内の協業推進及び強化について、関連資料の閲覧</li> <li>見直し後の事業計画に一定の不確実性を織り込んだ場合に、減損の要否に関する判断に与える影響の検討</li> </ul>

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。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。

当監査法人の連結財務諸表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。

連結財務諸表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財務諸表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。

## 連結財務諸表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財務諸表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財務諸表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。

連結財務諸表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財務諸表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。

## 連結財務諸表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、全体としての連結財務諸表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財務諸表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、連結財務諸表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。
- ・連結財務諸表監査の目的は、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財務諸表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財務諸表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財務諸表の注記事項が適切でない場合は、連結財務諸表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。
- ・連結財務諸表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財務諸表の表示、構成及び内容、並びに連結財務諸表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。
- ・連結財務諸表に対する意見表明の基礎となる、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ために、連結財務諸表の監査を計画し実施する。監査人は、連結財務諸表の監査に関する指揮、監督及び査閲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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会と協議した事項のうち、当連結会計年度の連結財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

## < 内部統制監査 >

### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、株式会社博報堂D Yホールディングスの2026年3月31日現在の内部統制報告書について監査を行った。

当監査法人は、株式会社博報堂D Yホールディングスが2026年3月31日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価結果について、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財務報告に係る内部統制の監査の基準に準拠して内部統制監査を行った。財務報告に係る内部統制の監査の基準における当監査法人の責任は、「内部統制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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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。

### 内部統制報告書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、財務報告に係る内部統制を整備及び運用し、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して内部統制報告書を作成し適正に表示することにある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況を監視、検証することにある。

なお、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

### 内部統制監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した内部統制監査に基づいて、内部統制報告書に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、内部統制監査報告書において独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の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。

- ・内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果について監査証拠を入手するための監査手続を実施する。内部統制監査の監査手続は、監査人の判断により、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に基づいて選択及び適用される。
- ・財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果について経営者が行った記載を含め、全体としての内部統制報告書の表示を検討する。
- ・内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、内部統制の監査を計画し実施する。監査人は、内部統制報告書の監査に関する指揮、監督及び査閲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、計画した内部統制監査の範囲とその実施時期、内部統制監査の実施結果、識別した内部統制の開示すべき重要な不備、その是正結果、及び内部統制の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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

### < 報酬関連情報 >

当監査法人及び当監査法人と同一のネットワークに属する者に対する、会社及び子会社の監査証明業務に基づく報酬及び非監査業務に基づく報酬の額は、「提出会社の状況」に含まれるコーポレート・ガバナンスの状況等(3)【監査の状況】に記載されている。

### 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

(注) 1 上記の監査報告書の原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しております。

2 XBRLデータは監査の対象には含まれていません。

## 独立監査人の監査報告書

2026年 6月25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  
業務執行社員 公認会計士 穴 戸 通 孝

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 新 井 浩 次

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 高 橋 毅

### < 財務諸表監査 >

#### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている株式会社博報堂D Yホールディングスの2025年4月1日から2026年3月31日までの第23期事業年度の財務諸表、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針、その他の注記及び附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の財務諸表が、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ホールディングスの2026年3月31日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績を、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、「財務諸表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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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。

#### 監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当事業年度の財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

ソウルドアウト株式会社の株式に係る実質価額の評価の妥当性	
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由	監査上の対応
<p>注記事項「(重要な会計上の見積り)」に記載のとおり、会社の当事業年度の貸借対照表において関係会社株式が453,531百万円計上されている。そのうち、子会社であるソウルドアウト株式会社の株式の帳簿価額は19,214百万円であり、総資産の3.5%を占めている。</p> <p>注記事項「(重要な会計方針)1.有価証券の評価基準及び評価方法」に記載のとおり、子会社株式及び関連会社株式は取得原価をもって貸借対照表価額とされるが、関係会社の財政状態の悪化により実質価額が著しく低下したときには原則として株式の評価損を認識する必要がある。ソウルドアウト株式会社の株式の実質価額は財務諸表から得られる1株当たり純資産額を基礎とするが、ソウルドアウト株式会社の株式の取得は超過収益力、経営権等を反映して相当高い価額で行われており、これらが実質価額に反映されている。</p> <p>会社は、ソウルドアウト株式会社の株式が超過収益力を反映して相当高い価額で取得されたことを踏まえ、同社株式の実質価額について、ソウルドアウト株式会社とその子会社の事業から得られる将来キャッシュ・フローの割引現在価値を算定することで見積っている。将来キャッシュ・フローは、ソウルドアウト株式会社の取締役会で承認された事業計画を基礎とし、一定の仮定を以て計算している。</p> <p>将来キャッシュ・フローの見積りには、株式会社博報堂DYホールディングスグループ内の協業推進及び強化等に基づく今後の収益の成長予測に関する仮定が用いられている。これらの仮定は、高い不確実性を伴うため、これらの仮定についての経営者による判断が当該事業計画を基にした将来キャッシュ・フロー等の見積りに重要な影響を及ぼす。</p> <p>以上から、当監査法人は、ソウルドアウト株式会社の株式に係る実質価額の評価の妥当性が、当事業年度の財務諸表監査において特に重要であり、監査上の主要な検討事項に該当すると判断した。</p>	<p>当監査法人は、ソウルドアウト株式会社の株式に係る実質価額の評価の妥当性を検討するため、当該評価の前提となる事業計画で置かれている仮定の適切性に関して、主に以下の監査手続を実施した。</p> <p>(1) 内部統制の評価</p> <p>関係会社株式の評価に関連する内部統制の整備状況及び運用状況の有効性を評価した。</p> <p>(2) 実質価額の見積りの合理性の評価</p> <p>連結財務諸表の監査報告書において、「ソウルドアウト株式会社の取得によって計上したのれんの評価の妥当性」が監査上の主要な検討事項に該当すると判断し、監査上の対応について記載している。</p> <p>当該記載内容は、個別財務諸表監査における監査上の対応と実質的に同一の内容であることから、監査上の対応に関する具体的な記載を省略する。</p>

#### その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。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。

当監査法人の財務諸表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。

財務諸表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財務諸表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。

### 財務諸表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財務諸表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財務諸表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。

財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき財務諸表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。

### 財務諸表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、全体としての財務諸表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財務諸表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、財務諸表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。
- ・財務諸表監査の目的は、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財務諸表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財務諸表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財務諸表の注記事項が適切でない場合は、財務諸表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。
- ・財務諸表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財務諸表の表示、構成及び内容、並びに財務諸表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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会と協議した事項のうち、当事業年度の財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

### < 報酬関連情報 >

報酬関連情報は、連結財務諸表の監査報告書に記載されている。

### 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

---

(注) 1 上記の監査報告書の原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しております。  
2 XBRLデータは監査の対象には含まれていません。