

Hakuhodo DY holdings

第22期

自 2024年 4月 1日
至 2025年 3月31日

事業報告

事業報告の附属明細書

計算書類

計算書類の附属明細書

株式会社博報堂DYホールディングス

第22期

自 2024年 4月 1日
至 2025年 3月31日

事 業 報 告

株式会社博報堂D Yホールディングス

事業報告

(2024年4月1日から2025年3月31日まで)

I. 企業集団の現況

1. 事業の経過及びその成果

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

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

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

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

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

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

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

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

（注3）当社の社内管理上の区分と集計によります。

2. 資金調達等の状況

(1) 資金調達

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

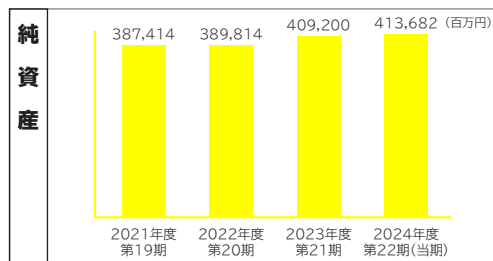
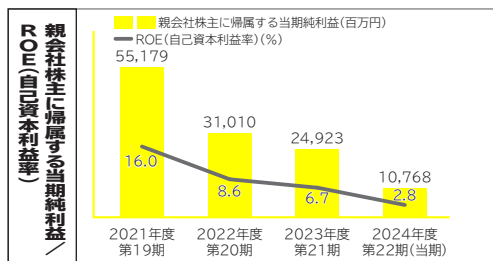
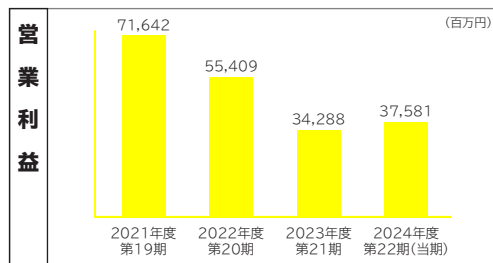
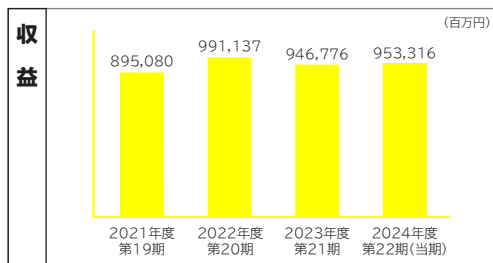
(2) 設備投資

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

3. 財産及び損益の状況

(1) 企業集団の財産及び損益の状況

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



(2) 当社の財産及び損益の状況

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

4. 対処すべき課題

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

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

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

(1) 中期基本戦略

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

この基本戦略に基づき、以下に掲げる3つの取り組みを進めます。

(2) 収益性の改善と成長オプションの創造

・マーケティングビジネスの構造変革

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

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

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

果の早期創出を図ります。

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

・新たな成長オプションの創造

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

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

・グローバルビジネスのリモデル

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

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

(3) グループ経営基盤の強化

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

(4) サステナビリティ経営の推進

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

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

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

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

(5) 中期経営計画における目標

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

<中期経営目標(2027年3月期)>

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

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

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

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

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

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

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

5. 主要な事業内容（2025年3月31日現在）

当社は持株会社であり、次の事業を営む会社を統括・管理しております。

広告戦略・広告計画の立案、国内外の新聞・雑誌・ラジオ・テレビ・インターネット・屋外広告等の広告媒体取扱、セールスプロモーション・パブリックリレーションズ・イベント等の実施及び各種コミュニケーション手法を通じたマーケティング・コミュニケーションサービス等の国内外における実施、並びに当社グループ他に対する人材派遣、物品販売、不動産賃貸及びその他業務支援サービス等の実施。

6. 主要な事業所（2025年3月31日現在）

- (1) 当 社
本 社(本店) : 東京都港区赤坂五丁目3番1号
- (2) 子 会 社
 - 株式会社博 報 堂(本店) : 東京都港区赤坂五丁目3番1号
 - 株式会社大 広(本店) : 大阪府大阪市北区中之島二丁目2番7号
 - 株式会社読売広告社(本店) : 東京都港区赤坂五丁目2番20号
 - 株式会社博報堂DYメディアパートナーズ(本店)
: 東京都港区赤坂五丁目3番1号
 - 株式会社博報堂プロダクツ(本店)
: 東京都江東区豊洲五丁目6番15号
 - 株式会社TBWA\HAKUHODO(本店)
: 東京都港区芝浦一丁目13番10号
 - 株式会社Hakuhodo DY ONE(本店)
: 東京都渋谷区恵比寿四丁目20番3号
 - デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム株式会社(本店)
: 東京都渋谷区恵比寿四丁目20番3号
 - 株式会社アイレップ(本店) : 東京都渋谷区恵比寿四丁目20番3号
 - kyu Investment Incorporated(本店)
: 395 Hudson Street, 8th Floor New York, NY 10014

7. 従業員の状況（2025年3月31日現在）

(1) 企業集団の従業員の状況

従業員数	前期末比増減
29,386名 (13,007名)	492名増 (1,946名増)

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

(2) 当社の従業員の状況

従業員数	前期末比増減	平均年齢	平均勤続年数
174名 (14名)	25名増 (14名減)	41.4歳	12.8年

- (注) 1. 従業員数は就業人員数であります。
 2. 当社従業員は、株式会社博報堂、株式会社大広、株式会社読売広告社、株式会社博報堂DYメディアパートナーズ、株式会社博報堂DYトータルサポート、株式会社大広WEDO、デジタル・アドバイジング・コンソーシアム株式会社及び株式会社博報堂テクノロジーズからの出向者であり、平均勤続年数は各社での勤続年数を通算しております。
 3. 従業員数欄、前期末比増減欄の()は、臨時従業員の年間平均雇用人員数であり、外数であります。

8. 重要な子会社の状況

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

- （注）1. 連結子会社は、上記の重要な子会社を含む384社であります。また、持分法適用会社は64社であります。
2. ※印は、当社による間接保有比率であります。
3. kyu Investment Incorporatedに対する出資額のうち、資本金として計上していない金額は資本剰余金として計上しております。
4. デジタル・アドバイジング・コンソーシアム株式会社及び株式会社アイレップは、2025年4月1日付で株式会社HakuHodo DY ONEを存続会社とした吸収合併により消滅しております。
5. 株式会社博報堂及び株式会社博報堂DYメディアパートナーズは、2025年4月1日付で株式会社博報堂を承継会社とし、株式会社博報堂DYメディアパートナーズを分割会社とする吸収分割を行いました。また、株式会社博報堂DYメディアパートナーズは同日より休眠会社となっております。
6. 特定完全子会社に該当するのは、以下に記載の子会社であります。

会社名	住所	帳簿価額の合計額	当社の総資産額
株式会社博報堂	東京都港区赤坂五丁目3番1号	130,910百万円	522,201百万円
株式会社HakuHodo DY ONE	東京都渋谷区恵比寿四丁目20番3号	115,901百万円	

9. 主要な借入先及び借入額（2025年3月31日現在）

当社の主要な借入先及び借入額

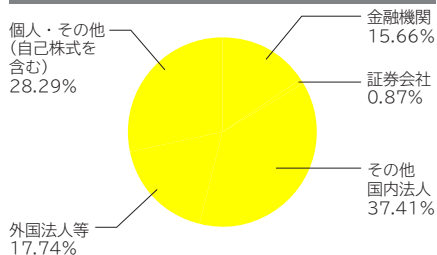
借 入 先	借 入 額
シ ン ジ ケ ー ト ロ ー ン	80,000百万円

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

Ⅱ. 株式の状況 (2025年3月31日現在)

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

所有者別株式分布状況



株 主 名	持 株 数 (株)	持 株 比 率 (%)
公 益 財 団 法 人 博 報 堂 教 育 財 団	71,005,350	19.32
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	32,553,300	8.86
一 般 社 団 法 人 博 政 会	18,320,000	4.98
S T A T E S T R E E T B A N K A N D T R U S T C O M P A N Y 5 0 5 0 0 1	11,984,713	3.26
株 式 会 社 朝 日 新 聞 社	11,223,490	3.05
一 般 社 団 法 人 フ ラ タ ニ テ	11,000,000	2.99
株 式 会 社 日 本 カ ス ト デ ィ 銀 行 (信 託 口)	10,360,400	2.82
日 本 テ レ ビ 放 送 網 株 式 会 社	8,620,000	2.34
博 報 堂 D Y ホ ー ル デ ィ ン グ ス 社 員 持 株 会	8,413,617	2.29
第 一 生 命 保 険 株 式 会 社	6,930,500	1.88

(注) 1. 当社は、自己株式22,174,066株を保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。
2. 持株比率は、自己株式を控除して計算しております。

5. 当期中に取締役及び監査役に対し職務執行の対価として交付された当社株式

割 当 対 象 者	株式の種類及び 割当株式数 (株)	割 当 人 数 (名)
取 締 役 (社 外 取 締 役 を 除 く)	当社普通株式 46,291	5
社 外 取 締 役	—	—
監 査 役	—	—

Ⅲ. 新株予約権等の状況

該当事項はありません。

IV. 会社役員の状況

1. 取締役及び監査役の状況（2025年3月31日現在）

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

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

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

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

2. 責任限定契約の内容の概要

当社は、各社外取締役及び各社外監査役との間で、会社法第423条第1項の規定に基づく損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく責任の限度額は、法令が規定する額としております。

3. 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

(1) 被保険者の範囲

当社及び当社の全ての子会社の取締役、監査役及び執行役員等、マネジメント職務を行っている者

(2) 保険契約の内容の概要

当社は、保険会社との間で、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約（マネジメントリスクプロテクション保険契約）を締結しております。

当該保険契約では、被保険者が会社の役員等の地位に基づき行った行為（不作為も含みます。）に起因して、株主や第三者等から損害賠償請求がなされた場合において、被保険者が負担することになる損害賠償金や訴訟費用等が填補されることとされています。但し、法令違反の行為であることを認識して行った行為に起因して被保険者が負担することになる損害賠償金や訴訟費用等は填補されないなど、一定の免責事由があります。このような仕組みにより、被保険者による職務の執行の適正性が損なわれないようにするための措置を講じております。保険料は全て当社が負担しており、被保険者の保険料負担はありません。

4. 取締役及び監査役の報酬等の総額

(1) 当事業年度における取締役及び監査役の報酬等の総額

区 分	人 員	年額報酬	年次賞与	株式型報酬	報酬等の総額
取 締 役 (うち社外取締役)	11名 (5名)	286百万円 (52百万円)	90百万円 (—)	54百万円 (—)	432百万円 (52百万円)
監 査 役 (うち社外監査役)	5名 (3名)	81百万円 (36百万円)	— (—)	— (—)	81百万円 (36百万円)

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

(2) 各取締役の報酬等の内容に関する決定方針

①各取締役の報酬等の内容に関する決定方針の概要

i) 基本方針

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

ii) 決定方針の概要

- ・取締役が受け取る報酬項目は、「年額報酬」「年次賞与」「株式型報酬」で構成し、その概要及び支給時期は以下の通りとします。なお、社外取締役の報酬については、その役割と独立性の確保の観点から「年額報酬」のみとします。
- ・報酬項目の割合については、標準的な業績の場合に、業績に応じて金額や価値が変動する「年次賞与」及び「株式型報酬」の占める割合を、総報酬に対して40%となるように設定します。

報酬項目	内容及び決定方針の概要	支給時期
年 額 報 酬	各取締役の役位と担務における創出成果と期待成果等に応じて決定	「年額報酬」の1/12を毎月支給
年 次 賞 与	単年度の業績達成を強く動機づけるために、各事業年度における当社グループの利益水準、経営指標の達成状況及び各取締役の単年度の成果を総合的に勘案して決定	対象とする事業年度の翌年の7月に支給
株式型報酬	中長期的な企業価値の向上を動機づけられ、株主と価値意識を共有することを目的として、各取締役に設定した金額に基づく譲渡制限付株式を割当てる	毎年8月に交付※

※取締役の任期である7月から翌年6月の役務提供を対象とする。

iii) 「年次賞与」の算定方法等

- ・「年次賞与」は、各取締役に設定された基準額（「年額報酬」の1/12）に賞与係数を乗じたものに、各取締役の単年度の成果に対する評価を加減算して支給します。
- ・連結のれん償却前営業利益を主な指標とし、その他の指標として、連結損益計算書における経常利益及び税金等調整前当期純利益等を勘案いたします。
- ・賞与係数は、目標達成時を100%として、0%～200%の範囲で変動するものとしております。
- ・各取締役の単年度の成果の評価については、期初に設定した個々の目標の達成度を定性的に評価して決定します。

iv) 「株式型報酬」（譲渡制限付株式）の交付方法等

- ・譲渡制限付株式の交付に際し、各取締役は、各取締役に設定された金額で金銭報酬債権の付与を受け、当社との間で譲渡制限付株式の割当契約を締結し、当該債権を当社に現物出資することで株式の交付を受けるものとします。
- ・割当契約における譲渡制限期間は30年とし、譲渡制限期間中に取締役が任期満了等その他取締役会が正当と認める理由により退任する際には、譲渡制限は解除することとします。
- ・取締役会が正当と認める理由がある場合を除き、譲渡制限期間満了前に取締役が退任した場合等には、それまでに付与した譲渡制限付株式を当社が当然に無償で取得することとします。

v) 各取締役の報酬等の決定について

- ・取締役会の諮問機関として、委員の半数以上を独立社外取締役で構成し、独立社外取締役を委員長とする報酬委員会を設置しております。
- ・「年額報酬」「年次賞与」「株式型報酬」の各取締役への支給額の決定は、取締役会決議に基づき代表取締役社長に委任します。取締役会は、当該権限を代表取締役社長に委任するに際し、透明性と合理性を確保するため、代表取締役社長による原案が報酬委員会の審議を経ていることを条件として決議しております。

②上記①の方針の決定方法

各取締役の報酬等の内容に関する決定方針については、報酬委員会の審議を踏まえて2017年5月19日開催の取締役会において決議しました。

(3) 取締役及び監査役の報酬等に関する株主総会の決議内容について

取締役及び監査役の報酬等に関する株主総会の決議内容については、以下の通りとなります。

対象とする役員	決議内容の概要	株主総会の決議日	決議時点の 役員の員数
取 締 役	「年額報酬」及び「年次賞与」の限度額を、年額800百万円とする	2017年6月29日 第14期定時株主総会	14名 (うち社外取締役2名)
取 締 役 (社外取締役を除く)	「株式型報酬」(譲渡制限付株式に関する報酬として支給する金銭報酬債権)の限度額を、年額200百万円とする	2017年6月29日 第14期定時株主総会	12名 (社外取締役を除く)
監 査 役	報酬の限度額を、年額100百万円とする	2022年6月29日 第19期定時株主総会	5名 (うち社外監査役3名)

(4) 当事業年度における取締役の報酬等の決定について

①取締役の報酬の金額水準に関する妥当性の検討について

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

②「年次賞与」の算定に用いた業績指標について

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

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

③各取締役の報酬等の決定に関する取締役会からの委任について

i) 委任の内容及び委任を受けた者について

報酬項目	委任された権限の概要	委任を受けた者	委任を決議した日
年 額 報 酬	各取締役の基本報酬の額の具体的内容の決定	代表取締役社長 水 島 正 幸	2024年6月27日開催の取締役会
年 次 賞 与	各取締役の単年度の成果を踏まえた賞与の評価配分の具体的内容の決定		2025年5月13日開催の取締役会
株式型報酬	各取締役への金銭報酬債権の具体的な配分及び譲渡制限付株式の割当数の具体的内容の決定		2024年7月17日開催の取締役会

ii) 委任した理由

- ・各取締役の報酬等の決定に際しては、「年額報酬」の額、当社グループの業績及び各取締役の単年度の成果等を総合的に勘案し、「年次賞与」及び「株式型報酬」の配分を決定する必要があり、取締役会は、当社全体の業績を俯瞰しつつ各取締役の評価を行うには、代表取締役社長が最適であると判断し、委任しております。

iii) 委任した権限が適切に行使されるための措置の内容

- ・取締役会は、当該権限を代表取締役社長に委任するに際し、代表取締役による原案が報酬委員会の審議を経ていることを条件として決議しております。
- ・取締役会は、事業年度期間に開催された報酬委員会の審議内容の概要について、報酬委員会の委員長である社外取締役より報告を受けております。

④当事業年度に関する各取締役の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると取締役会が判断した理由

- ・取締役の個人別の報酬等の内容の決定にあたっては、報酬委員会が、代表取締役による原案について、決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行っているため、決定方針に沿うものであると判断しております。

5. 社外役員の状況

(1) 社外役員の重要な兼職等の状況（2025年3月31日現在）

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

(2) 社外役員の主な活動状況

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

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

V. 会計監査人の状況

1. 会計監査人の名称
有限責任 あずさ監査法人

2. 当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額

	報 酬 等 の 額
当事業年度に係る報酬等の額	342百万円
当社及びその子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	481百万円

- (注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できないため、当事業年度に係る報酬等の額にはこれらの合計額を記載しております。
2. 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、前事業年度の監査計画と実績の差異、当事業年度の監査計画と前事業年度の監査計画の比較、当事業年度の監査計画における監査時間・配員計画・報酬見積額の前事業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。

3. 非監査業務の内容

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。

4. 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

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。

VI. 業務の適正を確保するための体制及び運用状況の概要

[業務の適正を確保するための体制]

当社が業務の適正を確保するための体制として、2025年4月25日開催の取締役会において決議した事項は、次のとおりであります。

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」および「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、または社長による承認、また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およ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の職務の執行に必要でないと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の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。

[業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要]

当社では、前述の「業務の適正を確保するための体制」に基づき、体制を整備し運営しております。当事業年度における運用状況の概要は、次のとおりであります。

(1) 取締役の職務の適正性及び効率性向上のための取組み

取締役会は、21回開催され、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重要な業務執行に関する報告を適宜受けて、取締役の職務執行状況を監督しております。また、「事業会社管理規程」で定められている機関決定管理事項に基づき、主要な広告事業会社等における重要事項については、その重要性に鑑み、当社における取締役会による決議、または社長における承認、または当社への事前報告を行い、事業会社管理の強化を図っております。

(2) コンプライアンスに関する取組み

当社社長を委員長とする「グループコンプライアンス委員会」を通じて、主要な広告事業会社等より、各社における内部統制システム改善活動内容の報告を受けております。また、当社グループの新卒入社者とキャリア入社者及び新任管理職に対して、「行動規範および遵守事項」に基づいたコンプライアンス研修を実施し、コンプライアンス意識の向上に取り組んでおります。

なお、当社では、2024年4月に「グループコンプライアンス室」を新設し、主要事業会社に株式会社博報堂プロダクツ及び株式会社TBWA\HAKUHODOを加えた各社のコンプライアンス責任担当者で組成する会議体を通じて、当社と当社グループ各社のコンプライアンス関連部門との連携を強化しております。

また、株式会社博報堂・株式会社博報堂D Yメディアパートナーズにおいては、博報堂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2023年12月に立ち上げ、事務局を当社グループコンプライアンス室が担い、現在も継続的に、コンプライアンス意識の向上及び不祥事やコンプライアンス違反の再発防止策を企画・実施に取り組んでおります。さらに当委員会にて検討・実施された施策は、会議体を通じてグループ各社に共有し、グループ全体でのコンプライアンス強化を指導しております。

引き続き、当社グループ各社のコンプライアンスの状況を注視し、当社が主導してグループ全体のコンプライアンス意識の向上及び不祥事の再発防止を推進してまいります。

(3) 監査役の監査が実効的に行われることを確保するための取組み

監査役は、取締役会のほか、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」並びに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」に出席し、重要事項等について、適宜、取締役又は使用人より報告を受けております。また、代表取締役と監査役は必要に応じて適宜情報交換を行い、博報堂DYグループの経営状況に関し情報を共有しております。

第22期

自 2024年 4月 1日
至 2025年 3月31日

事業報告の附属明細書

株式会社博報堂D Yホールディングス

1. 会社役員の他の法人等の業務執行取締役等との重要な兼職の状況

第22期事業報告「IV. 会社役員の状況 1. 取締役及び監査役の状況」に記載のとおりであります。

第22期

自	2024年 4月 1日
至	2025年 3月31日

計 算 書 類

株式会社博報堂D Yホールディングス

計 算 書 類

貸借対照表 (2025年3月31日現在)

(単位：百万円)

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

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

損益計算書

(2024年4月1日から2025年3月31日まで)

(単位：百万円)

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

株主資本等変動計算書

(2024年4月1日から2025年3月31日まで)

(単位：百万円)

	株 主 資 本					
	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	利益剰余金合計
					繰越利益剰余金	
当 期 首 残 高	10,790	154,329	245	154,574	159,278	159,278
当 期 変 動 額						
剰 余 金 の 配 当					△11,751	△11,751
当 期 純 利 益					12,515	12,515
自 己 株 式 の 取 得						
自 己 株 式 の 処 分			73	73		
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
当 期 末 残 高	10,790	154,329	318	154,648	160,041	160,041

	株 主 資 本		評価・換算差額等	純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券 評価差額金	
当 期 首 残 高	△21,038	303,605	6,831	310,436
当 期 変 動 額				
剰 余 金 の 配 当		△11,751		△11,751
当 期 純 利 益		12,515		12,515
自 己 株 式 の 取 得	△0	△0		△0
自 己 株 式 の 処 分	264	338		338
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）			△233	△233
当 期 変 動 額 合 計	264	1,101	△233	867
当 期 末 残 高	△20,774	304,707	6,597	311,304

[個 別 注 記 表]

1. 重要な会計方針

(1) 有価証券の評価基準及び評価方法

満期保有目的の債券

償却原価法

子会社株式及び関連会社株式

移動平均法による原価法

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方法

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

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) 引当金の計上基準

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收受しております。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。

2. 会計方針の変更に関する注記

「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」（企業会計基準第27号 2022年10月28日。以下「2022年改正会計基準」という。）等を当事業年度の期首から適用しております。

法人税等の計上区分に関する改正については、2022年改正会計基準第20～3項ただし書きに定める経過的な取扱いに従っております。なお、当該会計方針の変更による計算書類への影響はありません。

3. 収益認識に関する注記

収益を理解するための基礎となる情報

「1. 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。

4. 会計上の見積りに関する注記

会計上の見積りにより当事業年度に係る計算書類にその額を計上した項目であって、翌事業年度に係る計算書類に重要な影響を及ぼす可能性があるものは、次のとおりです。

関係会社株式414,484百万円

上記のうち、株式会社Hakuhodo DY ONEの株式の帳簿価額115,901百万円及びソウルダウト株式会社の株式の帳簿価額19,214百万円が含まれております。当該株式の実質価額は各社及び各社子会社の将来の事業計画を基礎として算定され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。

5. 貸借対照表に関する注記

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）

短期金銭債権

6,824百万円

短期金銭債務

93,674百万円

6. 損益計算書に関する注記

関係会社との取引高

営業収益

52,285百万円

一般管理費

24,783百万円

営業取引以外の取引高

1,474百万円

7. 株主資本等変動計算書に関する注記

当事業年度末日における自己株式の種類及び株式数

普通株式

22,174,066株

8. 税効果会計に関する注記

繰延税金資産の発生の主な原因は、未払賞与、繰越欠損金等であり、繰延税金負債の発生の主な原因は、その他有価証券評価差額金によるものであります。

9. 関連当事者との取引に関する注記
子会社及び関連会社等

(単位：百万円)

種 類	会社等の名称	議決権等の所有 (被所有) 割合	関連当事者との関係	取引の内容	取引金額	科 目	期末残高
子 会 社	(株) 博 報 堂	所有 直接100%	経営指導 資金貸借関係 役員の兼任	グループファイナンス (注1) 利息の支払 (注1) 手数料の受取 (注2)	△26,066 26 25,653	グループファイ ナンス 預り金 - 営 業 未 収 入 金	4,604 - 3,483
子 会 社	(株) 大 広	所有 直接100%	経営指導 資金貸借関係 役員の兼任	グループファイナンス (注1) 利息の支払 (注1) 手数料の受取 (注2)	△2,400 6 2,158	グループファイ ナンス 預り金 - 営 業 未 収 入 金	0 - 178
子 会 社	(株) 読 売 広 告 社	所有 直接100%	経営指導 資金貸借関係 役員の兼任	グループファイナンス (注1) 利息の支払 (注1) 手数料の受取 (注2)	1,704 5 1,437	グループファイ ナンス 預り金 - -	1,793 - -
子 会 社	(株)博報堂DYメディア パ ー ト ナ ー ズ	所有 直接100%	経営指導 資金貸借関係 役員の兼任	資金の貸付、回収 (注3) 利息の受取 (注3) 手数料の受取 (注2)	△7,285 160 4,580	関係会社短期貸付金 - 営 業 未 収 入 金	21,984 - 410
子 会 社	(株)博報堂プロダクツ	所有 間接100%	資金貸借関係 役員の兼任	グループファイナンス (注1) 利息の支払 (注1)	△1,494 25	グループファイ ナンス 預り金 -	20,461 -
子 会 社	(株)博報堂DYトータルサポート	所有 直接100%	経営指導 間接業務の委託	手数料の支払 (注4)	1,870	未 払 費 用	171
子 会 社	(株) T B W A \ H A K U H O D O	所有 間接 60%	資金貸借関係 役員の兼任	グループファイナンス (注1) 利息の支払 (注1)	665 15	グループファイ ナンス 預り金 -	5,961 -
子 会 社	(株) 博 報 堂 キャス テ ィ ン グ & エ ン タ テ ィ ン メ ン ト	所有 間接100%	資金貸借関係	グループファイナンス (注1) 利息の支払 (注1)	675 25	グループファイ ナンス 預り金 -	10,615 -
子 会 社	(株)Hakuhodo DY ONE	所有 直接100%	資金貸借関係 役員の兼任	グループファイナンス (注1) 利息の支払 (注1)	3,346 46	グループファイ ナンス 預り金 -	17,926 -
子 会 社	k y u I n v e s t m e n t I n c o r p o r a t e d	所有 直接100%	当社傘下の持株会社 資金貸借関係 役員の兼任	資金の貸付、回収 (注3) 利息の受取 (注3) 増資の引受 (注5)	965 936 2,344	関係会社短期貸付金 未 収 利 息 -	17,619 245 -
子 会 社	(株)博報堂テクノロジーズ	所有 直接100%	経営指導 資金貸借関係 システム開発・ 運用業務の委託 役員の兼任	資金の貸付、回収 (注3) 利息の受取 (注3) 手数料の支払 (注4)	24,192 84 15,988	関係会社短期貸付金 - 未 払 費 用	24,192 - 2,731
子 会 社	(株)博報堂DYコーポレート イ ニ シ ア テ ィ ブ	所有 直接100%	経営指導 間接業務の委託 役員の兼任	手数料の支払 (注4)	5,718	未 払 費 用	1,050

取引条件及び取引条件の決定方針等

- (注1) ㈱博報堂、㈱大広、㈱読売広告社、㈱博報堂プロダクツ、㈱TBWA\HAKUHODO、㈱博報堂キャスティング&エンタテインメント及び㈱Hakuhodo DY ONEからの資金の預託につきましては、市場金利を勘案して決定しており、返済条件は、無期限、要求払いとしております。なお、担保は差し入れておりません。また、取引額は前事業年度の残高からの当期増減額を記載しております。
- (注2) ㈱博報堂、㈱大広、㈱読売広告社及び㈱博報堂DYメディアパートナーズからの手数料の受取につきましては、当該サービスに係る費用を勘案し、決定しております。
- (注3) ㈱博報堂DYメディアパートナーズ、kyu Investment Incorporated及び㈱博報堂テクノロジーズへの資金の貸付につきましては、市場金利を勘案して決定しており、返済条件は、期間1年、一括返済としております。なお、担保は受け入れておりません。
- (注4) ㈱博報堂DYトータルサポート、㈱博報堂テクノロジーズ及び㈱博報堂DYコーポレートイニシアティブへの手数料の支払につきましては、当該サービスに係る費用を勘案し、決定しております。
- (注5) 増資の引受はkyu Investment Incorporatedが実施した第三者割当増資を全額引き受けたものであります。

10. 1株当たり情報に関する注記

1株当たり純資産額	847円35銭
1株当たり当期純利益	34円07銭

11. 重要な後発事象に関する注記

〔自己株式の取得〕

経営環境の変化に対応した機動的な資本政策の一環として、株主還元の一層の充実を図るため、当社は2025年5月13日開催の取締役会において、会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定に基づき、自己株式取得に係る事項について決定いたしました。

詳細につきましては、連結計算書類の「11. 重要な後発事象に関する注記」に記載のとおりであります。

第22期

自	2024年 4月 1日
至	2025年 3月31日

計算書類の附属明細書

株式会社博報堂D Yホールディングス

1. 有形固定資産および無形固定資産の明細

(単位：百万円)

区分	資産の種類	期首 帳簿価額	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	1,556	246	△83	△145	1,573	△665	2,238
	車両運搬具	0	－	－	－	0	△12	12
	工具、器具及び備品	595	100	△144	△116	434	△370	804
	リース資産	277	－	△277	－	－	－	－
	建設仮勘定	－	83	△2	－	80	－	80
	有形固定資産計	2,430	429	△509	△261	2,088	△1,048	3,136
無形 固定資産	ソフトウェア	12,132	52	△11,743	△165	275	－	－

(注1) ソフトウェアの「当期減少額」の主な内容は、グループ会社へのシステム移管によるものであります。

2. 引当金の明細

(単位：百万円)

区分	期首残高	当期増加額	当期減少額		期末残高
			目的使用	その他	
役員賞与引当金	63	176	63	－	176

3. 一般管理費の明細

(単位：百万円)

科 目	金 額	摘 要
給 料 及 び 手 当	2,669	
賞 与	685	
役員賞与引当金繰入額	176	
退 職 給 付 費 用	135	
福 利 厚 生 費	346	
そ の 他 人 件 費	777	
旅 費 交 通 費 及 び 通 信 費	135	
不 動 産 賃 借 料	1,594	
維 持 費	46	
減 価 償 却 費	31	
水 道 光 熱 費	40	
租 税 公 課	278	
業 務 委 託 費	25,012	
交 際 費	76	
デ ー タ 購 入 費	3,736	
動 産 賃 借 料	22	
技 術 研 究 費	727	
雑 費	1,600	
販売費及び一般管理費合計	38,094	

会計監査人の監査報告

独立監査人の監査報告書

2025年5月26日

株式会社博報堂D Yホールディングス
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 宍 戸 通 孝
業 務 執 行 社 員
指定有限責任社員 公認会計士 新 井 浩 次
業 務 執 行 社 員
指定有限責任社員 公認会計士 高 橋 毅
業 務 執 行 社 員

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社博報堂D Yホールディングスの2024年4月1日から2025年3月31日までの第22期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

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

監査意見の根拠

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

その他の記載内容

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

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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

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

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

計算書類等の監査における監査人の責任

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

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

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

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

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去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。

利害関係

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

以 上

監査役会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査役会は、2024年4月1日から2025年3月31日までの第22期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針及び監査計画等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、当社の取締役、執行役員及び使用人（以下「役職員等」）並びに会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針及び監査計画に従い、役職員等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
 - ①当社の取締役会その他重要な会議に出席し、役職員等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、当社の業務ならびに財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換をするように努め、必要に応じて子会社から事業の報告も受けました。
 - ②事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、役職員等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。
 - ③会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

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

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

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

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

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

なお、事業報告にあるとおり、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に関し独占禁止法違反の疑いで連結子会社である株式会社博報堂が起訴された事案については、株式会社博報堂DYホールディングス及びその連結子会社である株式会社博報堂の再発防止に向けての取り組みについて引き続き監視、注視してまいります。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

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

(3) 連結計算書類の監査結果

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

2025年5月26日

株式会社博報堂DYホールディングス 監査役会

常勤監査役 西 村 治 印

社外監査役 友 田 和 彦 印

社外監査役 菊 地 伸 印

社外監査役 矢 吹 公 敏 印

以 上