

X 電通総研

第51回 定時株主総会招集ご通知

日時 2026年3月23日（月曜日）午前10時
（開場 午前9時）

場所 東京都港区港南二丁目17番1号
京王品川ビル
当社本社3階ホール

議案 第1号議案 剰余金処分の件
第2号議案 監査等委員でない
取締役8名選任の件
第3号議案 監査等委員である
取締役1名選任の件
第4号議案 補欠の監査等委員である
取締役1名選任の件

書面またはインターネット等による議決権行使期限
2026年3月19日（木曜日）午後5時30分まで

パソコン・スマートフォン・タブレット端末から
主要なコンテンツをご覧いただけます。
<https://p.sokai.jp/4812/>



企業理念

ミッション

誠実を旨とし、テクノロジーの可能性を切り拓く挑戦者として、
顧客、生活者、社会の進化と共存に寄与する。

ビジョン

HUMANOLOGY for the future

人とテクノロジーで、その先をつくる。

人を見つめ、社会の行く先をとらえ、テクノロジーの可能性を拡げる。
人とテクノロジーが響きあえば、未来はもっと良くなる。

行動指針

AHEAD

先駆けとなる

Agile

まずやってみる

Humor

人間魅力で超える

Explore

切り拓く

Ambitious

夢を持つ

Dialogue

互いに語り尽くす

ごあいさつ



株主の皆様には、平素より格別のご支援を賜り、心より御礼申し上げます。

2025年は当社にとって、中期経営計画の初年度であると同時に、節目となる創立50周年の年でした。50周年のスローガンとして「ふみだせ。はみだせ。」の言葉を掲げ、1月にスタートさせた新たな組織体制のもと営業と技術が一体となって様々なチャレンジを実践した結果、業績は好調に推移し、売上高は10期連続、営業利益および親会社株主に帰属する当期純利益は8期連続で過去最高を更新しました。

企業価値についても、「JPX日経インデックス400」「JPXプライム150指数」の構成銘柄に継続選定されるなど、株式市場において高い評価をいただけたものと考えております。

2026年は、中期経営計画に基づく改革をさらに加速させる一年にします。Vision 2030の実現に向け、M&Aや新たなソリューション創出への投資を一段と強化します。また、AIの活用を本格展開し、当社自身の生産性向上を目指すとともに、お客様のビジネス変革をリードするソリューションにAIを融合し、これまでにない革新的な価値を提供してまいります。

本年も、変革を続ける電通総研グループにぜひご期待ください。

2026年3月

代表取締役社長 岩本浩久

証券コード 4812
2026年3月2日

株主の皆様へ

東京都港区港南二丁目17番1号

株式会社電通総研

代表取締役社長 岩本浩久

第51回定時株主総会招集ご通知

拝啓 株主の皆様には日頃より格別のご高配を賜り厚く御礼申しあげます。

さて、当社第51回定時株主総会を下記により開催いたしますので、ご通知申しあげます。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上の以下の各ウェブサイトに掲載しております。いずれかのウェブサイトにアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申しあげます。

【当社ウェブサイト】

<https://www.dentsusoken.com/ir/stocks/meeting.html>



【株主総会資料 掲載ウェブサイト】

<https://d.sokai.jp/4812/teiiji/>



【東京証券取引所（東証）ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）】

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



（上記の東証ウェブサイトにアクセスいただき、「銘柄名（会社名）」に「電通総研」、または「コード」に当社証券コード「4812」を入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類/PR情報」を順に選択して、「縦覧書類」にある「株主総会招集通知/株主総会資料」欄よりご確認ください。）

なお、当日ご出席いただけない場合は、書面またはインターネット等により議決権を行使することができます。株主総会参考書類をご検討のうえ、2026年3月19日（木曜日）午後5時30分までに、後記のご案内に従って議決権を行使していただきますようお願い申しあげます。

また、株主総会当日は、インターネット上でのライブ配信を実施いたしますので、ご視聴をご検討いただきますようお願い申しあげます。

敬 具

記

1. 日 時	2026年3月23日（月曜日）午前10時（開場 午前9時）
2. 場 所	東京都港区港南二丁目17番1号 京王品川ビル 当社本社3階ホール
3. 目的事項	<p>報告事項</p> <p>1. 第51期（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日） 事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人および監査等委員会の連結計算書類監査結果報告の件</p> <p>2. 第51期（自 2025年1月1日 至 2025年12月31日） 計算書類報告の件</p> <p>決議事項</p> <p>第1号議案 剰余金処分の件</p> <p>第2号議案 監査等委員でない取締役8名選任の件</p> <p>第3号議案 監査等委員である取締役1名選任の件</p> <p>第4号議案 補欠の監査等委員である取締役1名選任の件</p>
4. 招集にあたっての 決定事項	<p>(1)書面により議決権を行使された場合の議決権行使書において、議案に対する賛否の表示がない場合は、賛成の表示があったものとさせていただきます。</p> <p>(2)インターネット等により複数回にわたり議決権を行使された場合には、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。</p> <p>(3)書面とインターネット等により議決権を重複して行使された場合には、インターネット等により行使された内容を有効とさせていただきます。</p>

以 上

- 株主総会資料（株主総会参考書類・事業報告・連結計算書類・計算書類・監査報告）は、会社法に定める電子提供制度により、上記各ウェブサイトに掲載して提供しております。お手数ですが、上記各ウェブサイトにアクセスしてご確認くださいようお願い申し上げます。なお、お手元でも資料の要点をご確認いただけるよう、すべての議決権を有する株主様に対して、株主総会参考書類および事業報告等の一部を抜粋した資料（サマリー版）をお送りしております。
- 書面交付請求をいただいた株主様には、電子提供措置事項を記載した書面をあわせてお送りいたしますが、当該書面は、法令および当社定款の規定に基づき、次に掲げる事項を除いております。
 - ・事業報告の「2.(6) 業務の適正を確保するための体制および当該体制の運用状況の概要」
 - ・連結計算書類の「連結株主資本等変動計算書」「連結注記表」
 - ・計算書類の「株主資本等変動計算書」「個別注記表」
 従いまして、当該書面に記載している事業報告、連結計算書類および計算書類は、監査等委員会が監査報告を、会計監査人が会計監査報告を作成するに際して監査をした対象書類の一部であります。
- 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、上記各ウェブサイトにてその旨、修正前の事項および修正後の事項を掲載させていただきます。

お知らせ

- 会社法に定める株主総会資料（招集ご通知）の電子提供制度により、株主総会資料書面は、株主総会の基準日までに書面交付請求のお手続きを完了いただいた株主様のみにお送りしております。

株主総会参考書類等の内容である情報につきましては、インターネット上の以下の各ウェブサイトに掲載しておりますので、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

【当社ウェブサイト】

<https://www.dentsusoken.com/ir/stocks/meeting.html>



【株主総会資料 掲載ウェブサイト】

<https://d.sokai.jp/4812/teiji/>



【東京証券取引所（東証）ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）】

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



なお、次回の株主総会以降、書面での送付を希望される株主様につきましては、証券口座を開設されている証券会社または株主名簿管理人へお問い合わせいただき、会社法に定める書面交付請求に関するお手続きを行っていただきますよう、お願い申し上げます。

- ご来場にあたり、車椅子のサポート、座席やお手洗いへの誘導等が必要な場合には、当日スタッフにご遠慮なくお声がけください。お体の不自由な株主様の同伴の方、盲導犬、聴導犬および介助犬等をご入場いただけますので、受付にてお声がけをお願いいたします。
- 本株主総会にご出席の株主様へのお土産の配付はございません。何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。
- 株主総会決議通知につきましては、書面によるご送付に代えて、前記の当社ウェブサイトに掲載させていただきますのでご了承ください。



インターネット等で議決権を行使される場合

下記の案内に従って議案の賛否をご入力ください。

行使期限 2026年3月19日(木曜日) 午後5時30分まで

QRコードを読み取る方法

議決権行使書用紙に記載のログインID、仮パスワードを入力することなく、議決権行使ウェブサイトログインすることができます。

- 1 議決権行使書用紙に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

- 2 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。



ログインID・仮パスワードを入力する方法

議決権行使ウェブサイト <https://evote.tr.mufg.jp/>



- 1 議決権行使ウェブサイトへアクセスしてください。
- 2 議決権行使書用紙に記載された「ログインID・仮パスワード」を入力しクリックしてください。



「ログインID・仮パスワード」を入力

「ログイン」をクリック

- 3 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

※操作画面はイメージです。

インターネットによる議決権行使でご不明な点がございましたら、下記にお問い合わせください。

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 ヘルプデスク

0120-173-027 (通話料無料/受付時間 午前9時~午後9時)

- 議決権行使ウェブサイトをご利用いただくための費用(インターネット接続料金・通信料金等)は株主様のご負担となります。
- 機関投資家の皆様は、株式会社ICJの運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームをご利用いただくことが可能です。

株主総会参考書類

第1号議案

剰余金処分の件

当社は、株主の皆様への利益還元を重要な経営課題として認識し、持続的な成長を実現するための内部留保を確保しつつ、適正かつ安定的な配当を継続することを配当に関する基本方針に掲げるとともに、連結配当性向については、2027年12月期に50%を目指しております。

この方針に基づき、1株につき62円といたしたいと存じます。

すでに実施済みの中間配当金1株につき58円とあわせまして、年間配当金は前期比12円増額の1株につき120円、連結配当性向は47.7%（※）となります。

期末配当に関する事項

- ① 配当財産の種類
金銭
- ② 配当財産の割当てに関する事項およびその総額
当社株式1株につき金62円 総額4,040,179,842円
- ③ 剰余金の配当が効力を生じる日
2026年3月24日

※役員報酬BIP信託に対する配当金を含む配当金総額を、親会社株主に帰属する当期純利益で除して算出しております。



(注) 当社は2026年1月1日を効力発生日として、普通株式1株につき3株の割合をもって株式分割を実施しました。配当基準日を2025年12月31日とする当期末の配当金については、株式分割前の株式数を基準に実施いたします。

第2号議案

監査等委員でない取締役8名選任の件

当社の監査等委員でない取締役全員（6名）は、本総会終結の時をもって任期満了となります。

つきましては、経営体制の強化を図るため、監査等委員でない取締役2名を増員することとし、8名の選任をお願いするものであります。

監査等委員でない取締役の候補者は次のとおりであります。

なお、社外取締役候補者4名はいずれも、当社が上場する東京証券取引所の定めに基づく独立役員の要件および当社の定める「社外役員の独立性判断基準」を満たしており、各氏の選任をご承認いただいた場合、独立役員となる予定であります。

候補者番号	候補者氏名			性別 (年齢)	現在の当社における地位 および担当	取締役 在任期間	取締役会 出席状況
1	いわもと 岩本	ひろひさ 浩久	再任	男性 (満54歳)	代表取締役社長 社長執行役員 最高経営責任者 兼 最高執行責任者	2年	12回/12回 (100%)
2	おおがね 大金	しんいち 慎一	再任	男性 (満60歳)	取締役 専務執行役員 コーポレート統括	3年	12回/12回 (100%)
3	せのお 妹尾	まこと 真	新任	男性 (満57歳)	常務執行役員 事業統括	-	-
4	たかおか 高岡	みお 美緒	再任	女性 (満46歳)	取締役	4年	12回/12回 (100%)
5	わだ 和田	ともこ 知子	再任	女性 (満58歳)	取締役	3年	12回/12回 (100%)
6	やすえ 安江	れいこ 令子	再任	女性 (満58歳)	取締役	1年	9回/9回 (100%)
7	しもじょう 下條	しんじ 真司	新任	男性 (満67歳)	-	-	-
8	よしだ 吉田	あきら 晃	新任	男性 (満54歳)	-	-	-

(注) 1. **社外** は社外取締役候補者、**独立** は独立役員候補者をそれぞれ示しております。

2. 安江令子氏は、前年の定時株主総会（2025年3月24日開催）において新たに選任されたので、取締役会への出席回数が異なります。

候補者番号

1

いわもと ひろひさ
岩本 浩久

生年月日
1971年7月13日生（満54歳）

再任



所有する当社の株式数

13,080株

取締役在任期間

2年

取締役会への出席状況

12回／12回（100%）

略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）

- 1995年 4月 当社入社
- 2018年 1月 同 執行役員
- 2019年 1月 同 上席執行役員 製造ソリューション事業部長
- 2020年 1月 同 製造ソリューションセグメント長補佐 兼 製造ソリューション事業部長
- 2021年 1月 同 常務執行役員 製造ソリューションセグメント長 兼 製造ソリューション事業部長
- 2022年 1月 同 製造ソリューションセグメント、コミュニケーションITセグメント担当 電通ジャパンネットワーク（現 dentsu Japan）執行役員
- 2023年 1月 同 専務執行役員 事業統括
- 2024年 1月 dentsu Japan DXプレジデント
- 2024年 3月 当社代表取締役社長 社長執行役員 最高経営責任者 兼 最高執行責任者<現任>

監査等委員でない取締役候補者とした理由

入社以来、主に営業業務に携わり、製造業向け事業部の責任者を務める他、2022年に製造ソリューション、コミュニケーションITの両セグメントの責任者を務め、2023年1月からは事業統括として当社グループの事業活動全般を統括しており、豊富な業務経験、経営経験を有しております。2022年1月には親会社である株式会社電通グループの日本事業を統括・支援する電通ジャパンネットワーク（現 dentsu Japan）の執行役員としてDXデリバリーを担当し、2024年1月にはdentsu JapanのDXプレジデントとしてDX領域の責任者を務めており、高い見識と豊富な経験を有しております。また、2024年3月からは代表取締役社長、最高経営責任者兼最高執行責任者として、取締役会議長を務めるとともに、強固なリーダーシップのもと、当社グループの成長に尽力してきました。引き続き当社グループの経営全般を統括する役割を適切に果たせると判断し、監査等委員でない取締役候補者となりました。

候補者番号 **2** おおがね **大金** しんいち **慎一** 生年月日
1965年12月25日生 (満60歳)

再任



所有する当社の株式数

20,700株

取締役在任期間

3年

取締役会への出席状況

12回/12回 (100%)

略歴、当社における地位、担当 (重要な兼職の状況)

- 1988年 4月 ダイヤモンドコンピューターサービス株式会社 (現 三菱総研DCS株式会社) 入社
1992年 6月 当社入社
2010年 4月 同 執行役員
2019年 1月 同 上席執行役員 コミュニケーションITセグメント長補佐
2020年 1月 同 常務執行役員 コミュニケーションITセグメント長
2021年 1月 同 専務執行役員<現任>
コミュニケーションITセグメント長、Xイノベーション本部担当
(以降、上記担当に加えて、ビジネスソリューションセグメント長、
事業統括、経営企画本部担当補佐を歴任)
2023年 1月 同 コーポレート統括<現任>
2023年 3月 同 取締役<現任>

監査等委員でない取締役候補者とした理由

入社以来、主にシステム開発等の技術関連業務に携わるとともに、コミュニケーションITセグメントの責任者を務め電通グループ内の協業を推進する等、豊富な業務経験を有しております。また、現在はコーポレート統括を務めるとともに、2030年に当社が目指す姿をまとめた長期経営ビジョンの実現に向けて、社内プログラムの責任者を務めております。これらによって培われた高い見識と豊富な経験をもとに、引き続き当社の企業価値向上に貢献できると判断し、監査等委員でない取締役候補者となりました。



所有する当社の株式数

10,674株

略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）

- 1992年 4月 当社入社
- 2010年 4月 同 エンジニアリングソリューション事業部EIコンサルティング部長
- 2012年10月 株式会社アイティアイディコンサルティング（2020年1月株式会社アイティアイディに商号変更）転籍
- 2015年 6月 同 取締役
- 2017年 1月 当社出向 先端技術推進室室長補佐
- 2019年 1月 同 製造ソリューション事業部製造技術統括本部部長補佐
- 2020年 1月 株式会社アイティアイディ（2024年1月に当社により吸収合併）代表取締役社長
- 2022年 1月 当社転籍
同 執行役員 製造ソリューション事業部長
- 2023年 1月 同 上席執行役員 製造ソリューション事業部長
- 2024年 1月 同 常務執行役員 事業統括補佐 プロジェクトクリエーション室長
- 2024年 3月 同 常務執行役員 事業統括 プロジェクトクリエーション室長
- 2024年 4月 dentsu Japan DXプレジデント<現任>
- 2025年 1月 当社 常務執行役員 事業統括<現任>

監査等委員でない取締役候補者とした理由

入社以来、一貫して製造業向けの技術関連業務およびコンサルティング業務に携わり、2020年1月には主に製造業向けコンサルティングを行う子会社である株式会社アイティアイディの代表取締役社長に就任しました。また、2022年1月には製造ソリューション事業部長に就任し、さらに、2024年3月からは事業統括として当社グループの事業活動全般を統括する等、豊富な業務経験と経営経験を有しています。また、2024年4月からは親会社である株式会社電通グループの日本事業を統括・支援するdentsu Japanにおいて、DXプレジデントとしてDX領域の責任者を務めています。これらによって培われた高い見識と豊富な経験をもとに、当社の企業価値向上に貢献できると判断し、監査等委員でない取締役候補者となりました。

候補者番号

4

たかおか
高岡

み お
美緒

生年月日

1979年5月3日生（満46歳）

再任

社外

独立



所有する当社の株式数

0株

取締役在任期間

4年

取締役会への出席状況

12回/12回（100%）

略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）

- 1999年 7月 ゴールドマン・サックス証券株式会社入社
- 2002年 7月 モルガン・スタンレー証券株式会社（現 モルガン・スタンレーMUFG証券株式会社）入社
- 2006年 4月 リーマン・ブラザーズ証券株式会社入社
- 2009年 1月 マネックスグループ株式会社入社
- 2014年 1月 同 執行役員 新事業企画室長
- 2014年 4月 マネックスベンチャーズ株式会社 取締役
- 2017年 9月 株式会社メディカルノート入社
Arbor Ventures/パートナー
- 2018年 3月 株式会社メディカルノート 取締役CFO
- 2020年12月 株式会社セプテーニ・ホールディングス 社外取締役<現任>
- 2021年 3月 株式会社カヤック 社外取締役（監査等委員）
- 2021年 4月 DNX Ventures パートナー
- 2021年12月 HENNGE株式会社 社外取締役<現任>
- 2022年 3月 当社社外取締役<現任>
- 2025年 1月 DNX Ventures ベンチャーパートナー<現任>

監査等委員でない社外取締役候補者とした理由および期待される役割

複数の金融機関において、M&A案件や戦略投資等に携わり、財務・資本政策に関する高い知見と豊富な実務経験を有しております。また、その他の事業会社においては、取締役として管理部門を管掌し、業績および企業価値の向上に貢献したほか、当社以外の上場企業の社外役員の経験も有しております。また、2025年3月からは当社の指名・報酬委員会の委員長も務めております。引き続き当社経営に対する有用な提言等をいただくとともに、独立した立場から業務執行に対する監督機能を発揮いただくことを期待し、監査等委員でない社外取締役候補者となりました。

候補者番号

5

わ だ
和田

とも こ
知子

生年月日

1968年3月21日生（満58歳）

再任

社外

独立



所有する当社の株式数

0株

取締役在任期間

3年

取締役会への出席状況

12回/12回（100%）

略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）

- 1990年 4月 株式会社日本長期信用銀行入行
- 1999年 8月 アーサーアンダーセン（税務部門）ニューヨーク事務所入所
- 2002年 6月 KPMGピートマーウィック東京事務所（現 KPMG税理士法人）入所
- 2005年10月 同 パートナー
- 2023年 3月 当社社外取締役<現任>

監査等委員でない社外取締役候補者とした理由および期待される役割

国内の金融機関において、コーポレートファイナンスおよび国際業務に携わり、財務に関する豊富な実務経験を有しております。また、その後は、国際税務の分野に携わり、2005年からは税理士法人のパートナーに就任する等、税務に関する高い知見と豊富な実務経験を有しております。引き続き当社経営に対する有用な提言等をいただくとともに、独立した立場から業務執行に対する監督機能を発揮いただくことを期待し、監査等委員でない社外取締役候補者としました。

候補者番号 **6** やす え **安江** れい こ **令子** 生年月日
1968年1月26日生(満58歳)

再任 **社外** 独立



所有する当社の株式数

0株

取締役在任期間

1年

取締役会への出席状況

9回/9回(100%)

略歴、当社における地位、担当(重要な兼職の状況)

- 1991年 4月 株式会社松下電器情報システム名古屋研究所(現 パナソニック アドバ
ンストテクノロジー株式会社)入社
- 1999年12月 モトローラ株式会社入社
- 2004年 6月 Seven Networks,Inc.入社
- 2005年 9月 Qualcomm,Inc.入社
- 2009年 7月 富士ソフト株式会社入社
- 2015年 4月 同 常務執行役員
- 2018年 1月 サイバネットシステム株式会社入社 副社長執行役員
- 2018年 3月 同 代表取締役副社長執行役員
- 2019年 3月 同 代表取締役社長執行役員
- 2020年 6月 株式会社タカラトミー 社外取締役<現任>
- 2021年 3月 ライオン株式会社 社外取締役<現任>
- 2024年 3月 JSR株式会社 顧問
- 2024年 6月 同 上席執行役員グローバル人事(CHRO)、ダイバーシティ推進<現任>
- 2025年 3月 当社社外取締役<現任>

監査等委員でない社外取締役候補者とした理由および期待される役割

国内IT企業の代表取締役社長としての経営経験に加え、国際ビジネスにおける豊富な知識・経験、他社の社外取締役の経験を有しております。引き続き当社経営に対する有用な提言等をいただくとともに、独立した立場から業務執行に対する監督機能を発揮いただくことを期待し、監査等委員でない社外取締役候補者となりました。

候補者番号

7

しもじょう
下條

しんじ
真司

生年月日

1958年4月7日生（満67歳）

新任

社外

独立



所有する当社の株式数

0株

略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）

- 1987年 4月 大阪大学助手・講師・助教授
- 1997年 2月 カリフォルニア大学アーバイン校 客員研究員
- 1998年 4月 大阪大学 大型計算機センター（現 サイバーメディアセンター）教授
- 2008年 4月 国立研究開発法人情報通信研究機構 大手町ネットワーク研究統括センターセンター長・上席研究員
- 2011年 4月 同 アドバイザー<現任>
- 2015年 8月 大阪大学 サイバーメディアセンター長
- 2019年 5月 大阪府特別参与<現任>
大阪市特別参与<現任>
- 2023年 4月 青森大学 ソフトウェア情報学部教授<現任>
- 2024年 6月 公益財団法人地球環境センター理事長<現任>

監査等委員でない社外取締役候補者とした理由および期待される役割

学術情報ネットワークやサイバーインフラ等のIT分野の専門家として、大学や研究機構等に在籍し、教育・研究において数多くの実績を有している他、地方自治体のスマートシティプロジェクトに参画する等、ITの地域・行政との連携や社会実装において高い知見と豊富な経験を有しております。それらに基づき、当社経営に対する有用な提言等をいただくとともに、独立した立場から業務執行に対する監督機能を発揮いただくことを期待し、監査等委員でない社外取締役候補者としてしました。

候補者番号

8

よしだ
吉田

あきら
晃

生年月日

1971年11月6日生（満54歳）

新任 非執行



所有する当社の株式数

0株

略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）

- 1994年 4月 株式会社電通入社
- 2014年 1月 同 第16営業局 部長
- 2018年 8月 同 第5ビジネスプロデュース局 局長補
- 2022年 1月 同 第16ビジネスプロデュース局 MD
- 2024年 1月 同 執行役員（ビジネスプロデュース）
公益社団法人東京広告協会 理事<現任>
- 2026年 1月 dentsu Japan BXプレジデント<現任>
株式会社電通 統括執行役員（BX）<現任>
イグニション・ポイント株式会社 取締役<現任>
株式会社電通コンサルティング 取締役<現任>

監査等委員でない取締役候補者とした理由

1994年に株式会社電通に入社後、主に同社の営業局での営業業務に携わり、2024年1月からは同社の執行役員を務めております。また、現在は、親会社である株式会社電通グループの日本事業を統括・支援するdentsu JapanのBXプレジデントを務めるとともに、株式会社電通のBX担当の統括執行役員を務める等、豊富な業務経験、経営経験を有しております。当社経営に対する有用な提言等をいただくとともに、電通グループとの更なる協業推進への貢献を期待し、監査等委員でない取締役候補者となりました。

- (注) 1. 各候補者の年齢および取締役在任期間は、本総会終結時のものです。
2. 各候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。
3. 各候補者の所有する当社の株式の数は、2026年1月1日付で実施した株式分割前の2025年12月31日現在の株式数を記載しております。
4. 事業統括は、当社およびグループにおける事業活動全般に関する事項を統括いたします。
5. コーポレート統括は、当社およびグループにおけるコーポレート部門に関する事項を統括いたします。
6. 下條真司氏は過去に会社の経営に関与された経験はありませんが、「監査等委員でない社外取締役候補者とした理由および期待される役割」に記載の理由から、社外取締役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断しております。
7. 吉田晃氏の「略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）」には、当社の親会社である株式会社電通グループおよびその子会社における、現在または過去10年間の業務執行者であるときの地位および担当を含めて記載しております。
8. dentsu Japanは、株式会社電通グループの日本事業を統括・支援する機能を有すると同時に、日本の事業ブランドを示しています。
9. 当社は高岡美緒氏、和田知子氏、安江令子氏各氏との間で責任限度額を600万円または会社法第425条第1項に定める最低責任限度額のいずれか高い額とする責任限定契約を締結しております。各氏の再任が承認された場合は、同様の契約を継続する予定であります。また、下條真司氏、吉田晃氏が選任された場合は、同様の契約を締結する予定であります。
10. 当社は、当社取締役を被保険者として、以下の内容を概要とする役員等賠償責任保険契約を締結しており、各候補者は、監査等委員でない取締役に選任された場合、当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。なお、当該保険契約は、2026年4月に更新する予定です。

【保険契約の内容の概要】

①被保険者の実質的な保険料負担割合

保険料は特約部分も含め会社負担としており、被保険者の実質的な保険料負担はありません。

②補填の対象となる保険事故の概要

特約部分もあわせ、被保険者である役員等がその職務の執行に関し責任を負うことまたは当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害について補填します。ただし、法令違反の行為であることを認識して行った行為の場合等一定の免責事由があります。

■ 監査等委員会の意見

監査等委員でない取締役の選任等および報酬等については、指名・報酬委員会において、当社「コーポレートガバナンス・ポリシー」に定められた手続および基準に従い検討されており、監査等委員である独立社外取締役1名が指名・報酬委員として検討に参加しております。また、その際の審議資料および議事の内容を監査等委員全員で共有し、候補者選定の方針および選定プロセス、報酬体系の考え方、具体的な報酬額の算定方法等について監査等委員会として指摘すべき事項がないかを協議いたしました。

この結果、監査等委員会としては、監査等委員でない取締役の選任等および報酬等のいずれについても会社法の規定に基づき株主総会で陳述すべき特段の事項はないとの結論に至りました。

第3号議案

監査等委員である取締役1名選任の件

本総会終結の時をもって、監査等委員である取締役関口厚裕氏は辞任により退任いたします。つきましては、その補欠として監査等委員である取締役1名の選任をお願いするものであります。なお、任期は、当社定款の定めにより前任者の任期の満了する時（2026年12月期に関する定時株主総会終結の時）までとなります。なお、本議案につきましては、監査等委員会の同意を得ております。

監査等委員である取締役の候補者は次のとおりであります。

おおの まさと
大野 正人

生年月日
1966年5月28日生（満59歳）

新任 社外



所有する当社の株式数
0株

略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）

- 1990年 4月 株式会社博報堂入社
- 1998年 2月 株式会社電通入社
- 2006年12月 電通コンサルタンツ・インドネシア出向（電通メディア・インドネシア CEO）
- 2008年 4月 株式会社電通 グローバル事業統括局 専任部長
- 2013年 4月 同 グローバル事業統括局 部長
- 2014年 7月 同 電通イーゼスネットワーク事業局 専任局次長
- 2015年 7月 同 電通イーゼスネットワーク事業局 局長補
- 2016年 1月 電通イーゼスネットワーク・インドネシア エグゼクティブ・バイスプレジデント
- 2020年 1月 株式会社電通 第2ビジネスプロデュース局アカウントリード2部 部長
- 2022年 1月 同 第2ビジネスプロデュース局アカウントリード1部 部長
- 2023年 1月 同 第2ビジネスプロデュース局 局長
- 2026年 1月 同 第2ビジネスプロデュース局 エグゼクティブビジネスプロデューサー <現任>

監査等委員である社外取締役候補者とした理由および期待される役割

1998年に株式会社電通に入社後、主にビジネスプロデュースやプランニング業務に携わり、株式会社電通グループのインドネシア子会社においてCEO等を務めた後、2023年1月からは顧客のビジネス課題解決や新事業創出を支援する組織の責任者を務める等、豊富な業務経験と幅広い知見を有しております。それらの経験を元に、当社経営に有用な提言等をいただくとともに、取締役の業務執行の監督等の役割を適切に果たせると判断し、監査等委員である社外取締役候補者となりました。

(注) **社外** は社外取締役候補者を示しております。

- (注) 1. 大野正人氏の年齢は、本総会終結時のものです。
2. 大野正人氏と当社との間には特別の利害関係はありません。
3. 大野正人氏は、2026年3月22日をもって、株式会社電通を退社予定であります。
4. 大野正人氏の「略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）」には、当社の親会社である株式会社電通グループおよびその子会社における、現在または過去10年間の業務執行者であるときの地位および担当を含めて記載しております。
5. 大野正人氏が選任された場合、当社は同氏との間で責任限度額を600万円または会社法第425条第1項に定める最低責任限度額のいずれか高い額とする責任限定契約を締結する予定であります。
6. 当社は、当社取締役を被保険者として、以下の内容を概要とする役員等賠償責任保険契約を締結しており、大野正人氏が監査等委員である取締役に選任された場合、当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。なお、当該保険契約は、2026年4月に更新する予定です。

【保険契約の内容の概要】

①被保険者の実質的な保険料負担割合

保険料は特約部分も含め会社負担としており、被保険者の実質的な保険料負担はありません。

②補填の対象となる保険事故の概要

特約部分もあわせ、被保険者である役員等がその職務の執行に関し責任を負うことまたは当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害について補填します。ただし、法令違反の行為であることを認識して行った行為の場合等一定の免責事由があります。

ご参考

●業務執行取締役候補者の選任基準

- (1) 当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の最大化を図る観点から判断できること
- (2) 当社グループの業務に関し専門知識を有すること
- (3) 構想力、決断力およびリーダーシップに優れていること
- (4) 取締役としてふさわしい品位・品格、識見、人望および倫理観を有すること

●社外取締役候補者の選任基準

- (1) 経営、法律、財務・会計、情報技術、コーポレートガバナンス、リスク管理等の分野における豊富な経験または専門的な知識を有すること
- (2) 経営課題やリスクを把握する能力、モニタリング能力等に優れていること
- (3) 中立的な立場から、自らの意見を積極的に具申できること
- (4) 取締役としてふさわしい品位・品格、識見、人望および倫理観を有すること
- (5) 当会社の最高経営責任者（CEO）等からの独立性を保つことができること

●社外役員の独立性判断基準

当社は、当社の社外取締役（候補者を含む）が、東京証券取引所の定める独立役員の要件を満たすことに加え、以下の（1）から（3）のいずれにも該当しない場合に、独立性を有するものと判断する。

- (1) 当社の大株主（直接・間接に10%以上の議決権を保有する者）またはその業務執行者
- (2) 当社の定める基準を超える取引先（※）の業務執行者
- (3) 当社より、過去3事業年度のいずれか1事業年度において、役員報酬以外に1事業年度当たり1,000万円を超える金銭その他の財産上の利益を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家（当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合には、当該団体に所属する者をいう。）

※当社の定める基準を超える取引先とは、過去3事業年度のいずれか1事業年度において、当社との取引が当社連結売上高の2%に相当する金額を超える取引先をいう。

●議案承認後の取締役の専門性・経験（スキル・マトリックス）

役職	氏名	専門性・経験								
		企業経営	法務・人事・リスク管理	財務・会計	営業・マーケティング	テクノロジー	変革・価値創出	地域創生	国際的経験	
監査等委員でない取締役	業務執行	岩本 浩久	●			●	●	●	●	
		大金 慎一	●	●	●	●	●	●	●	
		妹尾 真	●			●	●	●	●	
	非業務執行	高岡 美緒	●		●	●		●		●
		和田 知子			●					●
		安江 令子	●	●		●	●	●		●
		下條 真司					●		●	
		吉田 晃	●			●		●		
監査等委員である取締役	大野 正人	●	●		●				●	
	村山 由香里		●							
	笹村 正彦			●						

〔専門性・経験の詳細〕

企業経営	企業経営、経営戦略 など
法務・人事・リスク管理	法務、知財、HR、リスク管理 など
財務・会計	財務、会計、M&A など
営業・マーケティング	顧客リレーション、取引先リレーション、当社の製品/商品/ソリューションに関する営業・マーケティング面の経験/知見、業界知識など
テクノロジー	IT、AI先端テクノロジー、IT実装、DX、当社の製品/商品/ソリューションに関する技術面の経験/知見、業界知識 など
変革・価値創出	SI、コンサルティング、シンクタンク機能を連携した変革・価値創出 など
地域創生	社会課題解決に向けた国・自治体事業、企業、大学、推進団体と連携した地域創生事業の経験/知見 など
国際的経験	海外駐在経験、国際機関/海外法人（研究機関/事業体等）での経験、グローバルビジネス経験 など

第4号議案

補欠の監査等委員である取締役1名選任の件

法令に定める監査等委員である取締役の員数を欠くことになる場合に備え、補欠の監査等委員である取締役1名の選任をお願いするものであります。

当該補欠の監査等委員である取締役については、法令に定める員数を欠いたことを就任の条件として、その任期は前任者の残存期間といたします。また、この決議の効力は、次期定時株主総会の開始の時までといたします。なお、本議案につきましては、監査等委員会の同意を得ております。

補欠の監査等委員である取締役の候補者は次のとおりであります。

たなか こういちろう
田中 耕一郎

生年月日
1965年7月6日生（満60歳）

社外 独立



所有する当社の株式数
0株

略歴、当社における地位、担当（重要な兼職の状況）

- 1987年10月 サンワ・等松青木監査法人（現 有限責任監査法人トーマツ）入所
- 1991年 3月 公認会計士登録
- 1998年 8月 米国デロイト・トウシュ・トーマツ大連駐在事務所駐在
同 事務所常駐代表（事務所長）
- 2002年 9月 デロイト・トウシュ・トーマツ中国深圳事務所駐在
同 事務所日系業務部華南統括ディレクター
- 2003年 6月 同 事務所パートナー
- 2003年 9月 監査法人トーマツ（現 有限責任監査法人トーマツ）東京事務所監査部門に帰任
- 2003年12月 監査法人トーマツ コーポレートファイナンス部（現 合同会社デロイトトーマツ）パートナー
- 2005年 5月 税理士登録
- 2014年 7月 田中総合会計事務所設立、所長<現任>
- 2017年 3月 株式会社小田原エンジニアリング 社外監査役<現任>
- 2018年 6月 一般財団法人日本自動車研究所 監事<現任>
- 2020年 6月 株式会社有沢製作所 社外監査役<現任>
- 2023年 6月 テンアライド株式会社 社外監査役<現任>

補欠の監査等委員である社外取締役候補者とした理由および期待される役割

公認会計士、税理士としての財務および会計に関する相当程度の知見と、大手監査法人における豊富な業務経験および海外駐在経験を有しております。それらを当社の監査体制に活かしていただくことを期待し、補欠の監査等委員である社外取締役候補者となりました。

- (注) 1. 田中耕一郎氏の年齢は、本総会終結時のものです。
2. 田中耕一郎氏と当社との間には特別の利害関係はありません。
3. 田中耕一郎氏は、補欠の監査等委員である社外取締役候補者であります。
4. 田中耕一郎氏が当社の監査等委員である取締役に就任する場合、当社は同氏との間で責任限度額を600万円または会社法第425条第1項に定める最低責任限度額のいずれか高い額とする責任限定契約を締結する予定であります。
5. 田中耕一郎氏は、当社が上場する東京証券取引所の定めに基づく独立役員の要件および当社の定める「社外役員の独立性判断基準」を満たしております。同氏が当社の監査等委員である取締役に就任する場合、当社は同氏を独立役員として東京証券取引所に届け出る予定であります。
6. 当社は、以下の内容を概要とする役員等賠償責任保険契約を締結しており、田中耕一郎氏が当社の監査等委員である取締役に就任する場合、被保険者となります。なお、当該保険契約は、2026年4月に更新する予定です。

【保険契約の内容の概要】

①被保険者の実質的な保険料負担割合

保険料は特約部分も含め会社負担としており、被保険者の実質的な保険料負担はありません。

②補填の対象となる保険事故の概要

特約部分もあわせ、被保険者である役員等がその職務の執行に関し責任を負うことまたは当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害について補填します。ただし、法令違反の行為であることを認識して行った行為の場合等一定の免責事由があります。

以 上

メ モ

A series of 20 horizontal dashed lines for writing.

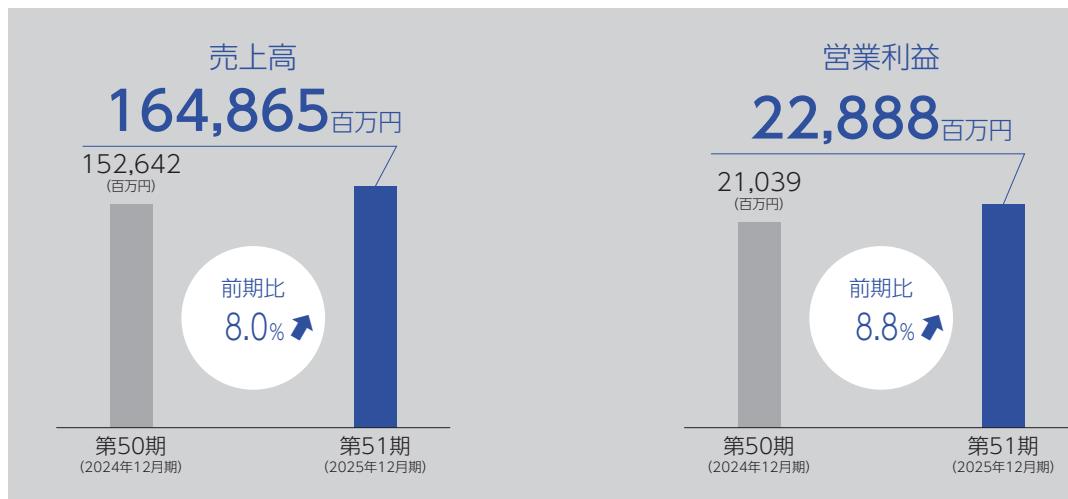
事業報告 (2025年1月1日から2025年12月31日まで)

1. 企業集団の現況

(1) 事業の経過および成果

当連結会計年度（2025年1月1日～2025年12月31日）におけるわが国経済は、雇用・所得環境の改善に伴い、緩やかな回復基調が続きました。当社グループを取り巻く事業環境についても、企業のデジタル投資意欲は強く、堅調に推移しました。一方、今後については、各国の政策動向や金融資本市場の変動、地政学リスク等による国内経済への影響が懸念され、先行きは不透明な状況にあります。

かかる状況のもと当社グループは、当連結会計年度より、長期経営ビジョン「Vision 2030」の実現に向けて第2回目の位置付けとなる3か年の中期経営計画「社会進化実装 2027」をスタートさせました。タイトルに掲げた「社会進化実装」は、当社グループが2024年に制定した事業コンセプトの名称で、シンクタンク、コンサルティング、システムインテグレーション機能の連携により、課題の提言からテクノロジーによる解決までの循環を生み出すという、事業の新しい形をまとめたものです。強みとなるケイパビリティを強化・活用して企業や社会の課題解決に広く貢献し、より良い社会への進化を支援・実装してまいります。

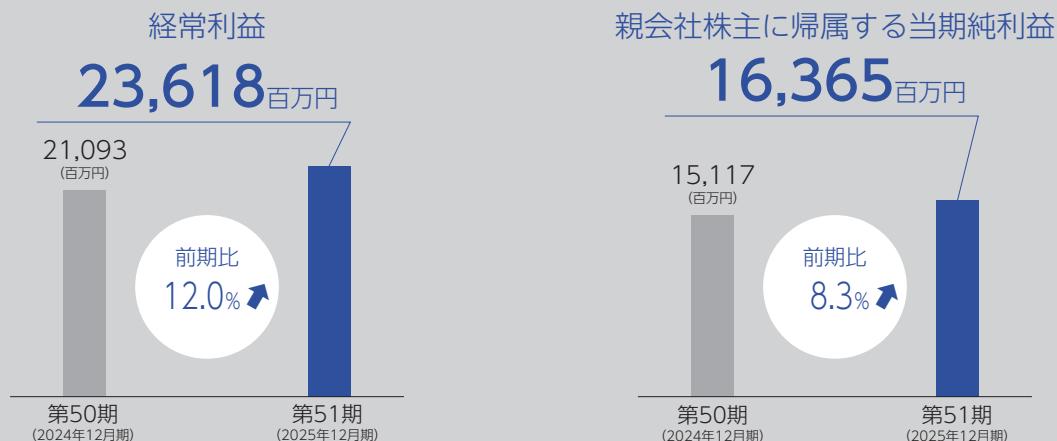


当中期経営計画では、3つの基本方針「企業変革・社会変革起点での価値提供」「ソリューションの強化」「経営基盤の強化」と5つの定量目標（2027年12月期の売上高2,100億円、営業利益315億円、営業利益率15.0%、ROE18.0%以上、就業人員数6,000名）を設定しています。前中期経営計画で拡充した事業基盤を生かし、これまで以上に積極的なチャレンジを通して、さらなる成長を目指してまいります。

当連結会計年度の業績は、売上高164,865百万円（前期比108.0%）、営業利益22,888百万円（同108.8%）、経常利益23,618百万円（同112.0%）、親会社株主に帰属する当期純利益16,365百万円（同108.3%）となりました。

売上高については、ビジネスソリューションおよびコミュニケーションITセグメントを中心に、全セグメント増収となりました。利益についても、ソフトウェア製品に関する無形固定資産の除却に伴う原価増や販売費及び一般管理費の増加等があったものの、増収効果により、すべての段階利益で増益となりました。

これにより、売上高は10期連続、営業利益および親会社株主に帰属する当期純利益は8期連続で過去最高となります。

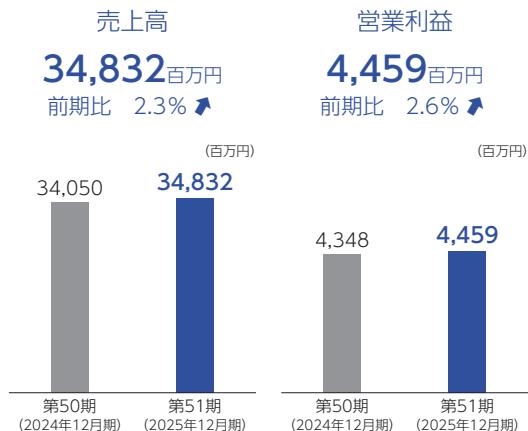


報告セグメント別売上高、営業利益および営業の状況



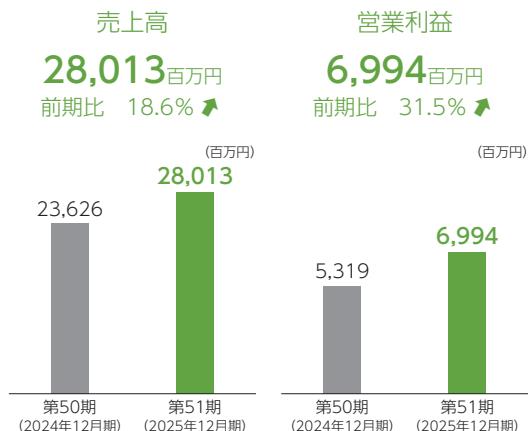
主要な事業内容 金融業のビジネス変革および一般事業会社の金融サービス機能活用を支援するソリューションを提供しています。

- 当連結会計年度は、受託システム開発案件がメガバンクや信託銀行向けに拡大したことに加え、次世代融資ソリューション「BANK・R」の導入案件が政府系金融機関や大手信用金庫向けに拡大したことにより、増収増益となりました。



主要な事業内容 人事・会計を中心に企業の経営管理業務の高度化を支援するソリューションを提供しています。

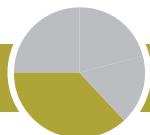
- 当連結会計年度は、連結会計ソリューション「STRAVIS」の導入案件が商社向けを中心に拡大したことに加え、統合人事ソリューション「POSITIVE」の導入案件が電気・ガス業や小売業向けに拡大したことにより、増収増益となりました。





製造ソリューション

売上高構成比 37.0%

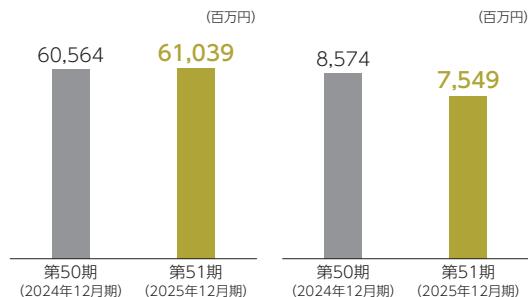


主要な事業内容 製造業のビジネスプロセスおよびバリューチェーンの高度化を支援するソリューションを提供しています。

- 当連結会計年度は、SAPソリューションの導入案件は減少したものの、CAEやPLMソリューションの販売が輸送機器業向けに拡大したことにより、増収となりました。利益については、収益性の高いソフトウェア商品アドオン開発案件が減少したことに加え、人員増に伴い人件費が増加したことにより、減益となりました。

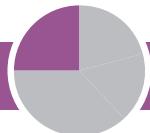
売上高
61,039百万円
前期比 0.8% ↑

営業利益
7,549百万円
前期比 12.0% ↓



コミュニケーションIT

売上高構成比 24.9%

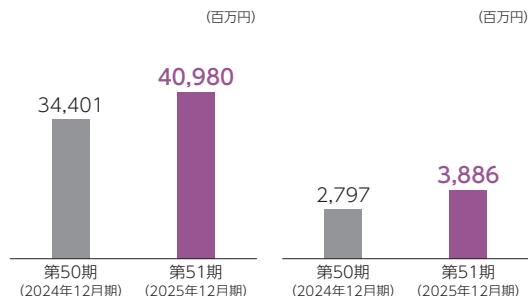


主要な事業内容 企業のマーケティング変革および官庁や自治体のデジタル改革を支援するソリューションを提供しています。

- 当連結会計年度は、公共や電通グループ向けビジネスが拡大したことに加え、前第3四半期連結会計期間から連結対象となった株式会社ミツエーリンクスの貢献があったことにより、増収増益となりました。

売上高
40,980百万円
前期比 19.1% ↑

営業利益
3,886百万円
前期比 38.9% ↑



(注) 2025年12月期より、報告セグメント配下の事業区分を変更しました。これに伴い、報告セグメントの2024年12月期実績についても、変更後の区分に組み替えた数値を記載しております。

(2) 対処すべき課題

① 経営の基本方針

当社グループの経営の基本方針は、「誠実を旨とし、テクノロジーの可能性を切り拓く挑戦者として、顧客、生活者、社会の進化と共存に寄与する。」と定義した企業理念（ミッション）の実現に向け、事業活動を推進していくことです。企業理念はさらに、ビジョンとして当社グループが向かうべき方向を、行動指針として当社グループが大切にすべき価値観をそれぞれ定めており、従業員の日々の行動が企業理念全体の実現に繋がるよう、目標と戦略を経営計画に落とし込むとともに、従業員への浸透活動を積極的に実施しております。

② 長期経営戦略

当社グループは2030年に向けた**長期経営ビジョン「Vision 2030」**を掲げております。長期経営ビジョン「Vision 2030」の概要については以下のとおりです。

1. Vision 2030ステートメント

電通総研グループは、社会と企業の変革を実現する存在“X Innovator”を目指し、自己変革していく

2. 2030年のありたき姿

当社グループの2030年のありたき姿は、企業理念を体現する高付加価値企業として、社会、企業、生活者からの期待に応える存在になることです。そのためには、1985年に自ら標榜した“システムインテグレータ”の枠を超え、人とテクノロジーの多様性を備えた、社会や企業の変革を立案・実現する存在へと自己変革していく必要があると認識しています。このありたき姿を当社グループは、「“X Innovator” ～X Innovationの実践を通して社会と企業の変革を実現する存在～」と定義します。“システムインテグレータ”から“X Innovator”への自己変革により成長性を高め、2030年には、社会や企業の変革を実現するに相応しい多様な人材、多彩なテクノロジー、多種のソリューションを持つ集団として、売上高3,000億円、営業利益率20%の企業グループになることを目指します。

3. 2030年に向けた活動方針

ありたき姿の実現に向けて、4つの自己変革を推進します。

事業領域の拡張 (拓くチカラ)	事業領域を、企業の個別業務課題を解決するビジネスから、企業全体の課題解決や社会の変革を支援するビジネスへと、拡張を図ります。
新しい能力の獲得 (創るチカラ)	テクノロジー実装の強みをさらに高めるとともに、社会や企業変革を導くために必要となる様々なケイパビリティを新たな強みとして獲得します。
収益モデルの革新 (稼ぐチカラ)	ソリューションの拡充・強化に加え、新たなデリバリーモデルの構築等を通して、収益モデルの多様化と収益性の向上を図ります。
経営基盤の刷新 (支えるチカラ)	自己変革のスピードを加速させるため、また、将来の環境変化に柔軟に適應する能力を獲得するため、経営の基盤を刷新します。

4. 2030年までのステップ

2022年から2030年までの9年間で、3か年ごと3回にわけて中期経営計画を立案し、推進します。各期間の基本的な位置づけは以下のとおりとなります。

① 2022-2024年	成長を加速させつつ、将来に向けた布石として、当社グループの新しい基盤を構築していく期間とします。
② 2025-2027年	2025年に当社グループは創立50周年を迎えます。新しい当社グループとして、オーガニック・インオーガニック両面で従来以上の積極的なチャレンジを行い、さらに高い成長を目指す期間とします。
③ 2028-2030年	ありたき姿の実現に向けて、積極的なチャレンジを継続するとともに、2030年以降を見据えた新しい長期経営ビジョンを検討する期間とします。



③ 中期経営計画（2025～2027年）について

1. 事業環境認識

急速に進展するデジタル社会形成に向けた動き、ESG経営や人的資本経営など新たな経営アジェンダ出現に伴う企業の社会的責任の変化、国内の労働人口減少と人材獲得競争の激化、生成AIをはじめとするテクノロジーのさらなる進化の4点は、今後も大きく変わることのないメガトレンドであり、社会と企業の変革ニーズに対するテクノロジー実装力に強みを持つ企業に大きな成長機会が到来するものと考えております。

上記の事業環境認識を踏まえ、2025年より、長期経営ビジョン「Vision 2030」のもと第2回目の位置づけとなる3か年の**中期経営計画「社会進化実装 2027」**を推進しております。タイトルに掲げた「社会進化実装」は、当社グループが2024年に制定した事業コンセプトの名称で、シンクタンク、コンサルティング、システムインテグレーション機能の連携により、課題の提言からテクノロジーによる解決までの循環を生み出すという、事業の新しい形をまとめたものです。前中期経営計画で拡充した事業基盤を生かし、これまで以上に積極的なチャレンジを通して、さらなる成長を目指してまいります。

2. スローガン

強みとなるケイパビリティを強化・活用して企業などの活動を支援し、社会の進化を実装する

3. 重点施策

I. 企業変革・社会変革起点での価値提供

・営業機能の統合

複雑かつ広範囲におよぶお客様の期待に対して、全社として一貫した対応を可能にすべく、2025年1月に営業統括本部を設置し、営業機能を統合しました。アカウント営業、ソリューション営業、パートナーセールスの機能をさらに強化し、案件獲得と価値提供を加速します。

・技術機能の統合

事業の枠を超えたスキルとノウハウの共有や、柔軟な人材アサインを可能にすべく、2025年1月に技術統括本部を設置し、技術機能を統合しました。高度デジタルプロジェクトリード人材の育成、プロジェクト品質の向上、事業環境変化にあわせた迅速かつ柔軟な人員配置を実現し、事業成長を加速させます。

II. ソリューションの強化

・先端テクノロジーの活用

生成AIなどの先端テクノロジーを活用し、ソリューションの競争力と収益性を強化します。

・外部連携の推進

電通グループを始め、企業、教育機関などとの提携とM&Aを通じて、ケイパビリティや事業領域を拡張します。

・独自ソリューション強化

当社グループが独自に生み出したソリューションについて、競争優位性をさらに強固なものとするため、研究開発投資と製品投資を強化します。また、新規事業の企画・開発・実行を担当する専任組織が中心となり、2030年に向けて新しい事業領域を複数開拓します。

III. 経営基盤の強化

・経営基盤改革

中長期の生産性と収益性向上ならびに企業価値の向上に向け、事業部門とコーポレート部門全体を横断するDXやサステナビリティ活動、経営管理高度化などを推進します。

・人的資本強化

優秀な人材の採用を継続するとともに、個々の能力とパフォーマンスを最大化するため、さまざまな育成施策と流動性向上施策を実施します。

4. 目標とする経営指標

当社グループは、顧客に提供する付加価値の最大化および企業価値の向上を重視しております。当中期経営計画においては、定量目標として「売上高」「営業利益」「営業利益率」「ROE」「就業人員数」の5項目に対して2027年12月期の目標値を設定するとともに、それを実現するための成長投資枠を設定しております。数値は以下のとおりです。

<定量目標>

項目	2024年12月期	2027年12月期 目標	年平均成長率 [*]
売上高	1,526億円	2,100億円	11.2%
営業利益	210億円	315億円	14.4%
営業利益率	13.8%	15.0%	—
ROE	17.4%	18.0%以上	—
就業人員数	4,413名	6,000名	10.8%

※ 2024年12月期実績を起点とした年平均成長率（CAGR）

<成長投資枠>

3か年累計投資枠	対象
750億円	研究開発活動、社内の生産性向上活動、M&A等

5. 財務ポリシー

当社グループの財務ポリシーは、長期的かつ持続的に企業価値を向上させるため、成長分野への投資や株主への安定的な利益還元を行いつつ、健全な財務基盤を確立することです。このポリシーのもと、当中期経営計画では、2024年12月期末時点の現預金と当中期経営計画期間の3か年で予想されるフリーキャッシュフローから750億円の成長投資枠を設定しております。

なお、投資およびM&Aの推進に際しては、資本コストを踏まえた厳格な基準で投資判断を行います。また、非連続な成長を実現するため、必要な場合には自己資本比率50%以上の維持を目安に借り入れによる資金調達も視野に入れてまいります。

財務ポリシー

- 手元資金** 売上高2ヶ月分を手元に準備
- 資金調達** 資金調達を行う場合には、財務健全性に配慮し、自己資本比率50%以上の維持を目安に借入を検討する
- 投資判断** 最新の資本コストを意識したハードルレートを設定して投資判断する

キャピタルアロケーション



6. 株主還元

当社グループの配当の基本方針は、持続的な成長を実現するための内部留保を確保しつつ、適正かつ安定的な配当を継続することです。この基本方針のもと、業績成長と配当性向の向上を通して株主還元を強化してまいります。連結配当性向については、2027年12月期に50%を目指してまいります。

(3) 財産および損益の状況

① 企業集団の財産および損益の状況

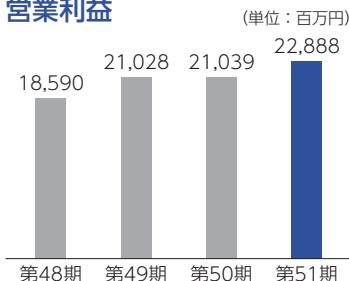
区 分	第48期 (2022年12月期)	第49期 (2023年12月期)	第50期 (2024年12月期)	第51期 (当連結会計年度) (2025年12月期)
売上高 (百万円)	129,054	142,608	152,642	164,865
営業利益 (百万円)	18,590	21,028	21,039	22,888
経常利益 (百万円)	18,354	21,244	21,093	23,618
親会社株主に帰属 する当期純利益 (百万円)	12,598	14,663	15,117	16,365
1株当たり当期純利益 (円)	64.50	75.12	77.44	83.83
総資産 (百万円)	121,892	133,333	147,331	165,055
純資産 (百万円)	73,871	82,971	91,194	100,159
1株当たり純資産額 (円)	378.43	425.03	467.13	513.17
営業利益率 (%)	14.4	14.7	13.8	13.9
自己資本利益率 (ROE) (%)	18.1	18.7	17.4	17.1

(注) 当社は、2026年1月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っております。第48期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益および1株当たり純資産額を算定しております。

売上高



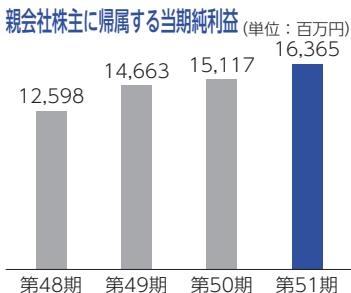
営業利益



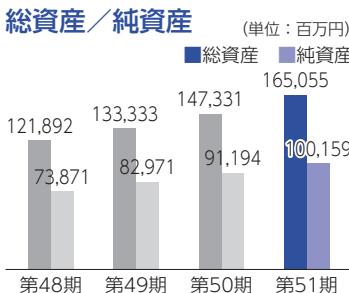
営業利益率



親会社株主に帰属する当期純利益



総資産／純資産



自己資本利益率 (ROE)

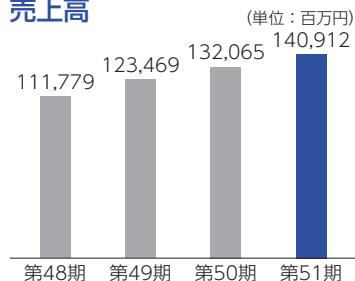


② 当社の財産および損益の状況

区 分	第48期 (2022年12月期)	第49期 (2023年12月期)	第50期 (2024年12月期)	第51期 (当事業年度) (2025年12月期)
売 上 高 (百万円)	111,779	123,469	132,065	140,912
営 業 利 益 (百万円)	14,681	16,859	18,117	19,552
経 常 利 益 (百万円)	16,467	19,287	20,739	22,261
当 期 純 利 益 (百万円)	11,490	14,249	16,420	15,665
1株当たり当期純利益 (円)	58.83	72.99	84.11	80.25
総 資 産 (百万円)	111,415	122,879	134,782	151,356
純 資 産 (百万円)	64,954	73,464	82,671	90,840
1株当たり純資産額 (円)	332.75	376.33	423.47	465.42

(注) 当社は、2026年1月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っております。第48期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益および1株当たり純資産額を算定しております。

売上高



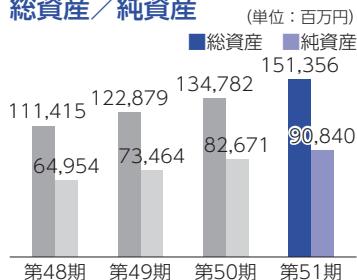
営業利益



当期純利益



総資産／純資産





2025年 主なトピックス

1月

2月

- 新中期経営計画「社会進化実装 2027」を発表

3月

- 「電通総研 経済安全保障研究センター (DCER)」を新設



4月

- 「電通総研 HR (ヒューマンリソース) フォーラム2025」を開催

POSITIVE®

6月

- 資金管理システム「Ci*X Treasury (サイクロス トレジャーリ)」を提供開始



- 「統合レポート2025」を発行



5月

- MSCI ESGレーティングにおいて初となる「AA」を獲得

MSCI
ESG RATINGS



CCC B BB BBB A AA AAA

7月

- 「Human Capital Report 2025」を発行



- 国内電通グループ横断組織「dentsu Japan AIセンター」を発足

12月

- 創立50周年 社内向けに記念セミナー開催、記念誌制作

電通総研 50th

10月

- GPTWの「働きがいのある会社」に4年連続で選出



9月

8月

- 青森市で中学生向けイベント「TECH KNOCK」を開催

TECH
KNOCK

11月

(4) 資金調達の様況

該当する事項はありません。

(5) 設備投資の様況

当連結会計年度に実施した設備投資額は431百万円であり、その主な内容は、オフィス環境整備のための内装工事、通信・電気等設備の取替、備品の更新等であります。

(6) 重要な親会社および子会社の様況

① 親会社の様況

当社の親会社は株式会社電通グループであり、同社は当社株式を40,259千株（出資比率61.8%）保有しております。

② 親会社との間の取引に関する事項

a 当該取引をするに当たり当社の利益を害さないように留意した事項

資金取引に係る利率については、市場金利を参考に、一般的取引条件と同様に決定しております。

b 当該取引が当社の利益を害さないかどうかについての取締役会の判断およびその理由

親会社との取引についても、一般的取引と同様に、取締役会および経営会議での活発かつ多面的な議論を経て、経済合理性に基づき決定されております。

また、事業運営に関しては、良好な協業関係を保ちつつ、上場会社としての独立性を確保しており、経営方針・事業計画については、当社が主体的に決定しております。

以上により、取締役会は、親会社との取引が当社の利益を害することはないと判断しております。

c 取締役会の判断が社外取締役の意見と異なる場合の当該意見

該当する事項はありません。

③ 親会社と締結している重要な財務および事業の方針に関する契約等

親会社と当社との間には、事業活動を行ううえでの承認事項等、当社の重要な財務および事業の方針に関する特段の制約はありません。当社は当社独自の経営判断で事業活動や経営上の決定を行っており、親会社からの一定の独立性が確保されているものと考えております。

④ 重要な子会社の状況

会社名	所在地	資本金	出資率	主要な事業内容
株式会社電通総研IT	東京都港区	百万円 326	% 100.0	情報サービス業
株式会社エステック	神奈川県横浜市	百万円 250	100.0	情報サービス業
株式会社電通総研セキュアソリューション	東京都港区	百万円 300	100.0	情報サービス業
株式会社電通総研アシスト	東京都港区	百万円 10	100.0	当社グループの管理業務
株式会社電通総研ブライト	東京都港区	百万円 10	100.0	当社グループのオフィスサービス業務
株式会社ミツエーリンクス	東京都新宿区	百万円 99	100.0	WEBインテグレーション事業
DENTSU SOKEN UK, LTD.	英国	英ポンド 50万	100.0	情報サービス業
DENTSU SOKEN USA, INC.	米国	米ドル 50万	100.0	情報サービス業
DENTSU SOKEN HONG KONG LIMITED	中国	香港ドル 800万	100.0	情報サービス業
電通総研(上海)情報諮詢有限公司	中国	米ドル 30万	100.0	情報サービス業
DENTSU SOKEN SINGAPORE PTE. LTD.	シンガポール	シンガポールドル 1,640万	100.0	情報サービス業
DENTSU SOKEN (THAILAND) LIMITED	タイ	タイバーツ 10,800万	100.0	情報サービス業
PT. DENTSU SOKEN INDONESIA	インドネシア	インドネシアルピア 624億	100.0	情報サービス業
Two Pillars GmbH	ドイツ	ユーロ 43,169	64.8	情報サービス業

- (注) 1. 当事業年度末日において特定完全子会社はありません。
 2. 出資比率欄は、当社保有割合および子会社が有する間接保有割合の合計を記載しております。
 3. 株式会社電通総研セキュアソリューションは、2026年1月1日付で、株式会社電通総研ITを吸収合併すると共に、株式会社電通総研テクノロジーに商号変更いたしました。

⑤ 重要な関連会社の状況

会社名	所在地	資本金	出資比率	主要な事業内容
クウジット株式会社	東京都港区	百万円 50	% 33.3	情報サービス業
スマートホールディングス株式会社	東京都港区	百万円 847	19.0	スマートグループの経営戦略・経営管理
株式会社FINOLAB	東京都千代田区	百万円 150	49.0	スタートアップ支援サービス
株式会社ACSion	東京都千代田区	百万円 100	38.8	本人確認プラットフォーム事業

(注) 出資比率欄は、当社保有割合および子会社が有する間接保有割合の合計を記載しております。

(7) 主要な事業内容 (2025年12月31日現在)

- ① 業務およびITのコンサルティングサービス
- ② 顧客の個別仕様に基づくシステムの構築および保守
- ③ 自社開発ソフトウェアの販売および保守、アドオン開発・導入技術支援サービス
- ④ 仕入ソフトウェアの販売および保守、アドオン開発・導入技術支援サービス
- ⑤ 顧客システムの運用・保守・サポート、データセンター等を活用した情報サービスならびに業務の受託サービス
- ⑥ ハードウェアならびにデータベースやミドルウェア等のソフトウェアの販売および保守

(8) 主要な事業所 (2025年12月31日現在)

① 当社

本社	(東京都港区)
関西支社	(大阪府大阪市北区)
中部支社	(愛知県名古屋市中区)
豊田支社	(愛知県豊田市)
広島支社	(広島県広島市南区)

② 子会社および関連会社

前述の「1. (6)④ 重要な子会社の状況」および「1. (6)⑤ 重要な関連会社の状況」に所在地を記載しております。

(9) 従業員の状況 (2025年12月31日現在)**① 企業集団の従業員の状況**

セグメントの名称	従業員数		前連結会計年度末比増減	
金融ソリューション	959	(383)名	10名減	(36名減)
ビジネスソリューション	584	(300)	64名増	(8名増)
製造ソリューション	1,143	(469)	75名増	(12名減)
コミュニケーションIT	1,299	(418)	65名増	(25名増)
全社 (共通)	633	(49)	11名増	(増減なし)
合計	4,618	(1,619)	205名増	(15名減)

- (注) 1. 従業員数は、就業人員数について記載しております。
 2. 臨時従業員（人材会社からの派遣社員）は、年間の平均人員を（ ）内に外数で記載しております。
 3. 全社（共通）として記載されている従業員数は、管理部門等に所属しているものであります。
 4. 報告セグメント配下の事業区分の変更による組織変更に伴い、前連結会計年度のセグメント別の従業員数の組替を行っており、当連結会計年度における増減は組替後の人員数との比較によるものであります。

② 当社の従業員の状況

従業員数	前事業年度末比増減	平均年齢	平均勤続年数
2,492名	90名増	39.9歳	10.7年

(注) 従業員数は、就業人員数について記載しております。

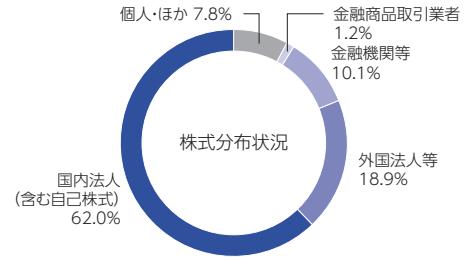
(10) 主要な借入先の状況 (2025年12月31日現在)

該当する事項はありません。

2. 会社の現況

(1) 株式の状況（2025年12月31日現在）

- ① 発行可能株式総数 196,000,000株
- ② 発行済株式の総数 65,182,480株
- ③ 株主数 3,933名
- ④ 大株主（上位10名）



株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
株式会社電通グループ	40,259	61.8
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	3,629	5.6
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	2,054	3.2
電通総研持株会	1,343	2.1
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT	636	1.0
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	547	0.8
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE FIDELITY FUNDS	481	0.7
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	452	0.7
BBH FOR UMB BK, NATL ASSOCIATION-GLOBAL ALPHA INTL SMALL CAP FUND LP	447	0.7
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140040	419	0.6

- (注) 1. 持株比率は自己株式（18千株）を控除して計算しております。なお、控除する自己株式には役員報酬BIP信託が所有する当社株式（105千株）を含めておりません。
2. 当社は、2025年12月3日開催の取締役会において、2026年1月1日付で普通株式1株につき3株に株式分割することを決議し、同日をもって当社定款に定める発行可能株式総数を変更いたしました。これにより、発行可能株式総数は588,000,000株に、発行済株式の総数は195,547,440株となっております。

⑤ 当事業年度中に当社役員に対して職務執行の対価として交付された株式の状況

	株式数	交付対象者数
取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）	6,816株	2名

(注) 当社の株式報酬の内容の概要につきましては、「2. (4)④ 取締役の報酬等の額」をご参照ください。

(2) 新株予約権等の状況

- ① 当事業年度の末日において当社役員が保有している職務執行の対価として交付された新株予約権の状況
該当する事項はありません。
- ② 当事業年度中に職務執行の対価として使用人等に対し交付した新株予約権の状況
該当する事項はありません。

(3) その他の株式に関する重要な事項

2026年1月1日付で実施した株式分割（普通株式1株を3株に分割）に伴い、発行可能株式総数は392,000,000株、発行済株式の数は130,364,960株増加しております。

(4) 会社役員 の 状況

① 取締役 の 状況 (2025年12月31日現在)

地 位	氏 名	担 当 お よ び 重 要 な 兼 職 の 状 況
代表取締役社長	岩 本 浩 久	社長執行役員 最高経営責任者 兼 最高執行責任者
取締役	大 金 慎 一	専務執行役員 コーポレート統括
取締役 (社外)	高 岡 美 緒	DNX Venturesベンチャーパートナー 株式会社セプテーニ・ホールディングス社外取締役 HENNGE株式会社社外取締役
取締役 (社外)	和 田 知 子	
取締役 (社外)	安 江 令 子	株式会社タカラトミー社外取締役 ライオン株式会社社外取締役 JSR株式会社上席執行役員グローバル人事 (CHRO) 、ダイバーシ ティ推進
取締役	松 本 千 里	dentsu Japanチーフ・クライアント・オフィサー 株式会社電通 統括執行役員(ビジネスプロデュース)
取締役 (社外) (常勤監査等委員)	関 口 厚 裕	
取締役 (社外) (監査等委員)	村 山 由 香 里	弁護士 アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業パートナー 株式会社カーリット社外取締役 MS&ADインシュアランスグループホールディングス株式会社 社外取締役 (監査等委員)
取締役 (社外) (監査等委員)	笹 村 正 彦	公認会計士、税理士 天侖堂株式会社代表取締役 株式会社電通ミュージック・アンド・エンタテインメント社外監査役 株式会社パートナーズ・コンサルティング エグゼクティブ・パートナー パートナーズ総合税理士法人社員

- (注) 1. 2025年3月24日開催の第50回定時株主総会終結の時をもって、一條和生氏は取締役を任期満了により退任いたしました。
2. 最高経営責任者、最高執行責任者、社長執行役員、専務執行役員は執行役員の役位です。
3. コーポレート統括は、当社およびグループにおけるコーポレート部門に関する事項を統括いたします。
4. 社外取締役である高岡美緒氏および村山由香里氏は、当社の任意の委員会である指名・報酬委員会の委員を務めております。なお、高岡美緒氏は、2025年3月より同委員会の委員長を務めております。
5. 社外取締役である高岡美緒氏、和田知子氏、安江令子氏、村山由香里氏、笹村正彦氏は、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として、同取引所に届け出ております。
6. 監査等委員である社外取締役笹村正彦氏は、公認会計士、税理士の資格を有しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
7. dentsu Japanは、株式会社電通グループの日本事業を統括・支援する機能を有すると同時に、日本の事業ブランドを示しています。
8. 社外取締役である高岡美緒氏の重要な兼職の異動状況は、次のとおりであります。
株式会社カヤック社外取締役（監査等委員）（2025年3月27日退任）
9. 取締役である松本千里氏の重要な兼職の異動状況は、次のとおりであります。
株式会社電通 統括執行役員（ビジネスプロデュース）（2025年12月31日退任）
なお、同氏の2026年の重要な兼職の異動状況は、次のとおりであります。
株式会社電通 取締役 副社長執行役員（2026年1月1日就任）
株式会社電通 代表取締役 社長執行役員（2026年4月1日就任予定）
10. 社外取締役である笹村正彦氏の重要な兼職の異動状況は、次のとおりであります。
株式会社エアロネクスト監査役（2025年11月30日退任）
11. 社外取締役である高岡美緒氏、和田知子氏、安江令子氏、村山由香里氏および笹村正彦氏が兼職している他の法人等と当社との間に重要な取引関係はありません。
12. 当社は、重要な意思決定の過程および職務の執行状況の十分な把握、内部監査部門との十分な連携を高め、監査・監督機能を強化するために、関口厚裕氏を常勤の監査等委員として選定しております。
13. 責任限定契約の内容の概要
当社は、定款において、会社法第427条第1項の規定により、取締役（業務執行取締役等であるものを除く。）との間に同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結することができる旨を定めており、当社と取締役高岡美緒氏、和田知子氏、安江令子氏、松本千里氏、関口厚裕氏、村山由香里氏および笹村正彦氏との間で、責任限定契約を締結しております。
責任限定契約の内容の概要は次のとおりです。
取締役（業務執行取締役等であるものを除く。）は、会社法第423条第1項の責任について、その職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がないときは、600万円または会社法第425条第1項に定める最低責任限度額のいずれか高い額をその損害賠償責任の限度とする。
14. 役員等賠償責任保険契約の内容の概要
当社は、当社および当社の子会社の取締役、監査役、執行役員等を被保険者として、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を保険会社との間で締結しております。
役員等賠償責任保険契約の内容の概要は次のとおりです。
①被保険者の実質的な保険料負担割合
保険料は特約部分も含め会社負担としており、被保険者の実質的な保険料負担はありません。
②補填の対象となる保険事故の概要
特約部分もあわせ、被保険者である役員等がその職務の執行に関し責任を負うことまたは当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害について補填します。ただし、法令違反の行為であることを認識して行った行為の場合等一定の免責事由があります。

② 執行役員の状況（2025年12月31日現在）

当社は執行役員制度を導入しております。取締役を兼務しない執行役員の構成は次のとおりです。

役 位	氏 名	担 当 お よ び 重 要 な 兼 職 の 状 況
常務執行役員	妹尾 真	事業統括 dentsu Japan DXプレジデント
常務執行役員	前田 真一	コーポレート統括補佐
常務執行役員	酒井 次郎	コーポレート統括補佐 コーポレート本部長
上席執行役員	幸坂 知樹	経営戦略本部長
上席執行役員	中村 優一	技術統括本部 統括本部長補佐 エンタープライズ第二本部長
上席執行役員	佐藤 秀樹	技術統括本部長
上席執行役員	寺田 徹央	人材戦略本部長
上席執行役員	前島 英人	営業統括本部長 営業第二本部長 HCM事業部長
執行役員	一丸 丈巖	ヒューマノロジー創発本部長
執行役員	伊藤 千恵	営業統括本部 統括本部長補佐 事業開発室長
執行役員	田中 創	技術統括本部 統括本部長補佐 バリューチェーン本部長 豊田支社長
執行役員	寺嶋 高光	コンサルティング本部長
執行役員	中田 規子	営業統括本部 統括本部長補佐 グループ経営ソリューション事業部長
執行役員	中川 雅昭	株式会社電通総研IT代表取締役社長 株式会社電通総研セキュアソリューション代表取締役社長

- (注) 1. 常務執行役員および上席執行役員は執行役員の役位です。
2. 事業統括は、当社およびグループにおける事業活動全般に関する事項を統括いたします。

③ 執行役員の状況（2026年1月1日現在）

2026年1月1日付組織機構改革に伴う執行役員の状況は次のとおりです。

役 位	氏 名	担 当 お よ び 重 要 な 兼 職 の 状 況
社長執行役員 最高経営責任者兼 最高執行責任者	岩本 浩久	
専務執行役員	大金 慎一	コーポレート統括
常務執行役員	妹尾 真	事業統括 dentsu Japan DXプレジデント
常務執行役員	前田 真一	社長補佐 特命事項担当 部門・グループ会社横断事項担当
上席執行役員	酒井 次郎	コーポレート本部長補佐
上席執行役員	幸坂 知樹	経営戦略室長
上席執行役員	中村 優一	技術統括本部長補佐 エンタープライズ第二本部長 エンタープライズ第三本部長
上席執行役員	佐藤 秀樹	事業統括補佐 技術統括本部長
上席執行役員	寺田 徹央	コーポレート統括補佐 コーポレート本部長
上席執行役員	前島 英人	事業統括補佐 営業統括本部長
上席執行役員	一丸 丈巖	ヒューマンロジック創発本部長 経済安全保障研究センター運営統括
執行役員	伊藤 千恵	事業開発室長
執行役員	田中 創	技術統括本部長補佐 バリューチェーン本部長
執行役員	寺嶋 高光	コンサルティング本部長
執行役員	中田 規子	エンタープライズ会計ソリューション本部長
執行役員	中川 雅昭	株式会社電通総研テクノロジー代表取締役社長
執行役員	東崎 厚広	営業統括本部長補佐 株式会社ミツエーリンクス代表取締役CEO
執行役員	山口 尚大	営業統括本部長補佐
執行役員	諸岡 省吾	営業統括本部長補佐

④ 取締役の報酬等の額

区分	報酬等の総額 (百万円)	固定報酬 (百万円)	年次賞与 (業績連動報酬) (百万円)	株式報酬 (百万円)	人数 (名)
監査等委員でない 取締役 (うち社外取締役)	170 (24)	112 (24)	26 (-)	31 (-)	7 (4)
監査等委員である 取締役 (うち社外取締役)	39 (39)	39 (39)	- (-)	- (-)	3 (3)
合計 (うち社外取締役)	209 (63)	152 (63)	26 (-)	31 (-)	10 (7)

- (注) 1. 上記には、2025年3月24日開催の第50回定時株主総会終結の時をもって、任期満了により退任した取締役1名を含んでおります。
2. 当社には、使用人兼務取締役はおらず、使用人分給与は支給しておりません。
3. 監査等委員でない取締役の報酬等の額は、2023年3月24日開催の第48回定時株主総会において年額400百万円以内（うち社外取締役分は年額50百万円以内。取締役賞与の額を含む。使用人兼務取締役の使用人分の給与は含まない。）と決議いただいております。当該株主総会終結時点の監査等委員でない取締役の員数は6名（うち社外取締役3名）です。また、上記年額報酬とは別枠で、2025年3月24日開催の第50回定時株主総会において、監査等委員でない取締役（非業務執行取締役、社外取締役および国内非居住者を除く。）および執行役員（フェローを含み、受入出向者および国内非居住者を除く。）に対して、3事業年度を対象として当社が合計10.5億円を上限とする金員を信託に拠出し、当該信託を通じて当社株式の交付等が行われる業績連動型株式報酬制度の導入を決議いただいております。当該株主総会終結時点の監査等委員でない取締役の員数は6名（うち業務執行取締役2名、非業務執行取締役1名、社外取締役3名）です。監査等委員である取締役の報酬等の額は、2023年3月24日開催の第48回定時株主総会において年額50百万円以内と決議いただいております。当該株主総会終結時点の監査等委員である取締役の員数は3名です。
4. 株式報酬の金額は、当事業年度において費用計上した金額を記載しております。
5. 取締役会は代表取締役社長岩本浩久氏に対し、監査等委員でない取締役の報酬等（うち月次固定報酬）の個人別支給額の決定を委任しております。委任した理由は、当社全体の業績等を勘案しつつ、評価を行うには代表取締役が適していると判断したためであります。委任された内容の決定にあたっては、独立社外取締役が構成員の過半数を占める指名・報酬委員会ですらに検討を行っております。また、取締役会は、指名・報酬委員会での事前の検討結果に従うことを条件として、代表取締役社長岩本浩久氏への委任を行っております。一方、監査等委員である取締役の報酬は、株主総会で決議された報酬総額の範囲内で、監査等委員である取締役の協議により決定しております。
6. 当事業年度において、社外役員が、当社の親会社または当社を除く親会社の子会社から、役員として受けた報酬等の総額は15百万円であります。

●役員報酬制度の概要

当社は、2025年2月12日開催の取締役会の決議により、取締役の報酬等の内容についての決定に関する方針（以下「取締役の報酬等の決定方針」という。）を決議いたしました。

当事業年度末における「取締役の報酬等の決定方針」は、当該取締役会の決議により定められた方針であり、次のとおりです。

・基本的な考え方

(報酬水準について)

報酬水準は、当社の業績、当社取締役の担う責任と役割、取締役報酬の水準に関する各種のデータ等を勘案し、優秀な人材を確保できる水準とする。

(報酬構成について)

業務執行取締役の報酬は、業績達成に向けた動機付けを考慮し、固定報酬、連結業績に連動する年次賞与および中長期の業績に連動する株式報酬により構成する。

業務執行を行わない取締役（監査等委員でない取締役と監査等委員である取締役の双方を含む）の報酬は、経営の監督機能を適切に果たすため高い独立性を確保する必要があることから、固定報酬のみで構成する。

取締役の退職慰労金制度は既に廃止しており、今後も退職慰労金は支給しない。

(報酬の決定プロセスについて)

監査等委員でない取締役の報酬は、客観性・透明性を確保するために、独立社外取締役が構成員の過半数を占める指名・報酬委員会での事前の検討を行ったうえで、株主総会にて決議された報酬総額の範囲内で、取締役会の承認に基づき決定する。

監査等委員である取締役の報酬は、株主総会にて決議された報酬総額の範囲内で、監査等委員である取締役の協議により決定する。

・監査等委員でない取締役の報酬方針

前記の基本的な考え方のもと、監査等委員でない取締役の個人別の報酬等の決定方針を取締役会決議により定めており、その内容は次のとおりです。

- a. 固定報酬の個人別の報酬等の額の決定に関する方針（報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針を含む。）

当社の監査等委員でない取締役の固定報酬は、月次の固定報酬とし、役職位および役割に応じて、現金により支給するものとし、年間では12か月の月次固定報酬を支給する。

- b. 業績連動報酬等ならびに非金銭報酬等の内容および額または数の算定方法の決定に関する方針（報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針を含む。）

当社は、業務執行取締役を対象に、業績連動報酬として、現金による年次賞与および中長期の業績に連動する株式報酬を採用する。年次賞与は、(a)連結営業利益（期初計画比および前年実績比）ならびに親会社株主に帰属する当期純利益（期初計画比）、および(b)取締役会が指標とすることを決定したESG関連指標を業績評価指標として、それらの達成度に応じて、従業員の賞与年額の月次給与年額に対する比率を参照して決定するものとし、毎年、支給時期を含め取締役会で決定する。

業績評価指標のウェイトは、(a)に掲げる指標が90%、(b)に掲げる指標が10%とする。また、2025年度における(b)のESG指標は、「エンゲージメントスコア」および「女性採用比率」(ウェイトは各5%)とし、今後も、取締役会が変更しない限りは、当該指標を(b)のESG指標とする。

「エンゲージメントスコア」および「女性採用比率」は当社が重要課題(マテリアリティ)として掲げるものの一つであり(詳細は以下のURLに掲載)、重要課題(マテリアリティ)に掲げるKPIの達成状況を評価して(b)に掲げる指標の達成度を評価するものとする。

<https://www.dentsusoken.com/sustainability/management/materiality.html>

株式報酬については、取締役等(用語の定義は2025年3月24日開催の第50回定時株主総会(以下「本株主総会」という。))の第5号議案に従う。以下、同じ)を対象者として、当社が設定した信託を用いて、本株主総会の第5号議案および取締役会で決議する株式交付規程に定めるポイント付与ルールに従い、付与されたポイントの累積値に応じて、当社の株式等の交付等を行う。株式報酬の支給は、株式交付規程に定める例外に該当する場合を除き、中期経営計画の最終年度の翌年の一定の時期に行うものとする。

(本株主総会の第5号議案に記載されたポイント付与ルールの概要)

取締役等には、役員別月次報酬額を基礎として計算される役員別株式報酬基準額を一定の株価で除して得た数のうち、概ね70%を業績連動ポイント、残りの概ね30%を固定ポイントとして、対象期間内の事業年度毎に付与する。

業績連動ポイントは、対象期間の最終事業年度(延長後最初の対象期間においては2027年12月期)の業績目標達成度(※)に応じた業績連動係数を乗じ、0~1.6の範囲内で変動する。

対象期間内の事業年度毎の固定ポイントの合計値(①)に、対象期間内の事業年度毎の業績連動ポイント合計値に業績連動係数を乗じることで得られる値(②)を加算したポイントを、累積ポイント数とする。

対象期間のすべての期間において本制度の対象者であった場合、固定ポイントの合計値(①)は月次報酬の4.8か月相当(1事業年度あたり1.6か月相当)であり、対象期間内の事業年度毎の業績連動ポイント合計値に業績連動係数を乗じることで得られる値(②)は月次報酬の0~19.2か月相当(1事業年度あたり0~6.4か月相当)の範囲で変動する。

※2027年12月31日で終了する事業年度までの対象期間については、(a)新中期経営計画に掲げる定量目標である連結売上高、連結営業利益、連結ROEおよび(b)取締役会が本制度の指標とすることを決定したESG関連指標を業績評価指標とする。また、業績連動ポイントに占めるウェイトは取締役会の決議により定めるが、(a)に掲げる指標が概ね90%、(b)に掲げる指標が概ね10%とする。2028年12月31日で終了する事業年度以降の対象期間については、その時点の中期経営計画および重要課題(マテリアリティ)等を基に別途取締役会において定める。

c. 月次固定報酬、業績連動報酬、非金銭報酬等の割合の決定に関する方針

報酬構成割合は、年次賞与、株式報酬のそれぞれにおいて業績指標の上限値を達成した場合において、概ね、「固定報酬：年次賞与：中長期業績連動株式報酬＝45%：30%：25%」とする。

d. 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項

監査等委員でない取締役の報酬（内、月次固定報酬）の個人別支給額は、毎年、取締役会の決議により委任を受けた代表取締役社長が、取締役会の決議に基づき設置された指名・報酬委員会での事前検討を経て、決定するものとする。

監査等委員でない取締役の報酬（内、年次賞与）については、指名・報酬委員会での事前検討を経て、取締役会の決議により決定するものとする。

監査等委員でない取締役の報酬（内、株式報酬）については、取締役会で決議する株式交付規程の定めに従い、支給するものとする。

・ 監査等委員である取締役の報酬方針

監査等委員である取締役の報酬方針の内容は次のとおりです。

業務執行を行わない監査等委員である取締役の報酬は、経営の監督機能を適切に果たすために高い独立性を確保する必要があることから、固定報酬のみで構成するものとする。監査等委員である取締役の報酬は、株主総会で決議された報酬総額の範囲内で、監査等委員である取締役の協議により決定する。

なお、当事業年度の取締役の報酬の個人別支給額については、取締役会決議により制定された規程および上記方針に基づき決定されていることから、取締役会はその内容が上記方針に沿ったものであると判断しております。

・ 業績連動報酬（年次賞与）

中期経営計画達成に向けた動機づけ等を考慮し、(a)連結営業利益（期初計画比および前年実績比）ならびに親会社株主に帰属する当期純利益（期初計画比）の評価指標のウェイトが90%、および(b)取締役会が指標とすることを決定したESG関連指標の評価ウェイトを10%（内訳：「エンゲージメントスコア」5%、「女性採用比率」5%）として採用しました。

(a)に掲げる指標の実績については、「1. (1) 事業の経過および成果」をご参照ください。(b)に掲げる指標の実績については、以下に記載のとおりです。また、当事業年度における業績連動報酬の算定方法については、「監査等委員でない取締役の報酬方針」および下表をご参照ください。

指標	評価割合 (%)	当事業年度における支給月数の変動幅 (か月) (注)
(a)に掲げる指標：ウェイト90%		
連結営業利益① (対期初計画比)	40	0～3.6
連結営業利益② (対前年実績比)	40	0～3.6
親会社株主に帰属する当期純利益 (対期初計画比)	10	0～0.9
(b)に掲げる指標：ウェイト10%		
エンゲージメントスコア	5	0～0.9
女性採用比率	5	0～0.9
合計	100	0～9

(注) 支給月数の決定に際し、従業員の賞与年額の月次給与年額に対する比率を参照するため事業年度により変動します。

エンゲージメントスコアは、GPTW Japanの提供する「働きがいのある会社調査」を利用して測定しました。2025年度においては当該調査のスコアが70%以上の場合に上限の支給月数を設定する目標としておりましたが、2025年度のスコアは当該目標を超過しました。

女性採用比率は、2025年度においては新卒・中途を合せた採用比率が30%以上の場合に上限の支給月数を設定する目標としておりましたが、2025年度のスコアは32.7%と当該目標を超過しました。

・株式報酬

当事業年度における株式報酬の支給の際の条件等については、「監査等委員でない取締役の報酬方針」をご参照ください。なお、当事業年度における支給については、「2. (1)⑤ 当事業年度中に当社役員に対して職務執行の対価として交付された株式の状況」をご参照ください。

当社は、2026年2月12日開催の取締役会において、「取締役の報酬等の決定方針」の改定を決議いたしました。2026年2月2日開催の取締役会で2026年度以降の業務執行取締役の賞与支給基準の改定（以下「賞与基準改定」という。）を決議したため、当該賞与基準改定を反映し、「取締役の報酬等の決定方針」の内、「監査等委員でない取締役の報酬方針」を改定しております。「取締役の報酬等の決定方針」の内、「基本的な考え方」、「監査等委員である取締役の報酬方針」は改定しておりません。

・ 基本的な考え方

前出の当事業年度末における「取締役の報酬等の決定方針」の「基本的な考え方」のとおり。

・ 監査等委員でない取締役の報酬方針

前記の基本的な考え方のもと、監査等委員でない取締役の個人別の報酬等の決定方針を取締役会決議により定めており、その内容は次のとおりです。

a. 固定報酬の個人別の報酬等の額の決定に関する方針（報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針を含む。）

当社の監査等委員でない取締役の固定報酬は、月次の固定報酬とし、役職位および役割に応じて、現金により支給するものとし、年間では12か月の月次固定報酬を支給する。

b. 業績連動報酬等ならびに非金銭報酬等の内容および額または数の算定方法の決定に関する方針（報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針を含む。）

当社は、業務執行取締役を対象に、業績連動報酬として、現金による年次賞与および中長期の業績に連動する株式報酬を採用する。

年次賞与は、(a)連結営業利益（期初計画（予算値）比および前年実績比、および(b)取締役会が指標とすることを決定したESG関連指標を業績評価指標として決定するものとし、毎年、支給時期を含め取締役会で決定する。

取締役会は「エンゲージメントスコア」および「女性採用比率」をESG関連指標として決定している。「エンゲージメントスコア」および「女性採用比率」は当社が重要課題（マテリアリティ）として掲げるものの一つであり（詳細は以下のURLに掲載）、重要課題（マテリアリティ）に掲げるKPIの達成状況を評価して、指標の達成度を評価するものとする。

<https://www.dentsusoken.com/sustainability/management/materiality.html>

株式報酬については、前出の当事業年度末における「取締役の報酬等の決定方針」に記載のとおり。

c. 月次固定報酬、業績連動報酬、非金銭報酬等の割合の決定に関する方針

報酬構成割合は、年次賞与、株式報酬のそれぞれにおいて業績指標の上限値を達成した場合において、概ね、「固定報酬：年次賞与：中長期業績連動株式報酬＝40%：40%：20%」とする。
 <報酬構成の詳細>（業績指標の上限値を達成した場合）

報酬項目	指標	構成割合	業績連動報酬の評価内容・目的
固定報酬	－（役位・役割に応じて設定）	40%	－
年次賞与	前年実績比	15%	事業収益の拡大
	ESG関連指標	2.5%	サステナビリティの推進
	期初計画（予算値）比	22.5%	事業収益の拡大・戦略目標の達成
	小計	40%	
株式報酬	固定部分	4%	・株主との利益共有 ・中長期的な企業価値の向上
	業績連動部分（中計に掲げる財務指標参照）	14%	
	業績連動部分（ESG関連指標参照）	2%	
	小計	20%	

d. 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項

監査等委員でない取締役の報酬（内、月次固定報酬）の個人別支給額は、毎年、取締役会の決議により委任を受けた代表取締役社長が、取締役会の決議に基づき設置された指名・報酬委員会での事前検討を経て、当該委員会での事前検討結果に従い、決定するものとする。

監査等委員でない取締役の報酬（内、年次賞与）については、指名・報酬委員会での事前検討を経て、取締役会の決議により決定するものとする。

監査等委員でない取締役の報酬（内、株式報酬）については、取締役会で決議する株式交付規程の定めに従い、支給するものとする。

・監査等委員である取締役の報酬方針

前出の当事業年度末における「取締役の報酬等の決定方針」の「監査等委員である取締役の報酬方針」のとおり。

⑤ 社外役員に関する事項

a 当事業年度における主な活動状況

地位	氏名	社外取締役に関与される役割に関して行った職務の概要・活動状況
取締役	高岡美緒	当事業年度に開催された取締役会12回全てに出席しました。複数の金融機関において、M&A案件や戦略投資等に携わったことによる財務・資本政策に関する高い知見と豊富な実務経験、ならびに、その他の事業会社において、取締役として管理部門を管掌し、業績および企業価値の向上に貢献した経験や当社以外の上場企業の社外役員の経験をもとに、議案審議等に必要な発言を適宜行う等、適切な役割を果たしております。また、2025年3月からは、指名・報酬委員会の委員長として、当事業年度に開催された委員会6回全てに出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定過程における監督機能を担っております。
取締役	和田知子	当事業年度に開催された取締役会12回全てに出席しました。国内の金融機関においてコーポレートファイナンスおよび国際業務に携わり、その後は税理士法人のパートナーとして国際税務に携わる等、財務および税務に関する高い知見と豊富な実務経験をもとに、議案審議等に必要な発言を適宜行う等、適切な役割を果たしております。
取締役	安江令子	就任後、当事業年度に開催された取締役会9回全てに出席しました。国内IT企業における代表取締役を務めた経験のほか、国際ビジネスにおける豊富な実務経験、当社以外の上場企業の社外役員の経験をもとに、議案審議等に必要な発言を適宜行う等、適切な役割を果たしております。
取締役 (常勤監査等委員)	関口厚裕	当事業年度に開催された取締役会12回全てに出席し、適宜質問し、意見を述べるほか、議案審議に必要な発言を行う等、適切な役割を果たしております。また、当事業年度に開催された監査等委員会12回全てに出席し、監査結果についての意見交換、監査に関する重要事項の協議等を行っております。
取締役 (監査等委員)	村山由香里	当事業年度に開催された取締役会12回全てに出席しました。弁護士としての専門的な知見と企業法務に関する豊富な実務経験、また、金融庁監督局への出向による金融監督行政等の実務経験をもとに、議案審議等に必要な発言を適宜行う等、適切な役割を果たしております。また、指名・報酬委員会の委員として、当事業年度に開催された委員会6回の全てに出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定過程における監督機能を担っております。当事業年度に開催された監査等委員会12回全てに出席し、監査結果についての意見交換、監査に関する重要事項の協議等を行っております。
取締役 (監査等委員)	笹村正彦	当事業年度に開催された取締役会12回全てに出席し、適宜質問し、意見を述べるほか、議案審議に必要な発言を行う等、適切な役割を果たしております。また、当事業年度に開催された監査等委員会12回全てに出席し、監査結果についての意見交換、監査に関する重要事項の協議等を行っております。

(注) 安江令子氏の取締役会出席回数については、2025年3月24日の取締役就任以降の状況を記載しております。

- b 当社または当社の特定関係事業者の業務執行者または役員（業務執行者であるものを除く）との親族関係
該当する事項はありません。

- c 社外役員に関する記載内容に対する意見
上記内容に対する社外取締役からの意見は特にありません。

(5) 会計監査人の状況

① 名称 有限責任 あずさ監査法人

② 報酬等の額

	支 払 額
当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額	63百万円
当社および子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	63百万円

- (注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約におきまして、「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等の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できませんので、当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額にはこれらの合計額を記載しております。
2. 当社監査等委員会は、日本監査役協会が公表する「会計監査人との連携に関する実務指針」を踏まえ、会計監査人および社内関係部署等から収集した情報に基づき、これまでの報酬額の推移、監査に要した時間の実績、報酬単価および日本公認会計士協会が公表する「監査実施状況調査」での同業他社の報酬水準等を確認し、会計監査人の報酬等について、会社法第399条第1項・第3項の同意を行っております。
3. 重要な子会社のうち、海外子会社につきましては、当社の会計監査人以外の監査法人の監査を受けております。

③ 非監査業務の内容

該当する事項はありません。

④ 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

監査等委員会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号のいずれかに該当すると認められる状況にあり、かつ解任が相当と判断した場合は、監査等委員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、監査等委員会が選定した監査等委員は、解任後最初に招集される株主総会におきまして、会計監査人を解任した旨および解任の理由を報告いたします。

上記の場合のほか、監査等委員会は、会計監査人の職務遂行状況、監査体制、独立性および当社グループの会計監査人としての適格性等を勘案して、解任または不再任に係る株主総会提出議案の内容を決定いたします。

⑤ 責任限定契約の内容の概要

該当する事項はありません。

(6) 業務の適正を確保するための体制および当該体制の運用状況の概要

「第51回定時株主総会招集ご通知」に記載の当社が指定するウェブサイトに掲載しております。

(7) 剰余金の配当等の決定に関する方針

当社グループの配当の基本方針は、持続的な成長を実現するための内部留保を確保しつつ、適正かつ安定的な配当を継続することです。この基本方針のもと、業績成長と配当性向の向上を通して株主還元を強化してまいります。連結配当性向については、2027年12月期に50%を目指してまいります。

(注) 本事業報告中の記載金額は、表示単位未満の端数を切り捨てて表示しております。

連結貸借対照表

(2025年12月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額	科 目	金 額
(資産の部)		(負債の部)	
流動資産	136,923	流動負債	60,949
現金及び預金	8,363	支払手形及び買掛金	19,922
受取手形、売掛金及び契約資産	37,791	リース債務	804
商品及び製品	50	未払費用	6,877
原材料及び貯蔵品	27	未払法人税等	5,012
前渡金	26,508	契約負債	19,939
預け金	61,863	受注損失引当金	6
その他	2,319	株式給付引当金	5
固定資産	28,131	その他	8,380
有形固定資産	4,094	固定負債	3,947
建物	1,105	リース債務	1,415
車両運搬具	17	退職給付に係る負債	123
工具、器具及び備品	528	資産除去債務	947
土地	524	株式給付引当金	142
リース資産	1,888	その他	1,317
建設仮勘定	29	負債合計	64,896
無形固定資産	13,604	(純資産の部)	
ソフトウェア	5,624	株主資本	98,683
のれん	4,896	資本金	8,180
リース資産	308	資本剰余金	15,270
顧客関連資産	2,770	利益剰余金	75,925
その他	5	自己株式	△693
投資その他の資産	10,432	その他の包括利益累計額	1,475
投資有価証券	3,650	その他有価証券評価差額金	327
繰延税金資産	2,788	為替換算調整勘定	1,148
敷金及び保証金	3,799	純資産合計	100,159
その他	194	負債・純資産合計	165,055
貸倒引当金	△1		
資産合計	165,055		

連結損益計算書

(自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
売上高		164,865
売上原価		104,489
売上総利益		60,376
販売費及び一般管理費		37,487
営業利益		22,888
営業外収益		
受取利息及び配当金	478	
持分法による投資利益	99	
為替差益	20	
保険配当金	22	
助成金収入	36	
投資事業組合運用益	15	
雑収入	109	783
営業外費用		
支払利息	40	
雑損失	12	53
経常利益		23,618
特別損失		
退職給付制度終了損	14	14
税金等調整前当期純利益		23,604
法人税、住民税及び事業税	7,573	
法人税等調整額	△333	7,239
当期純利益		16,365
親会社株主に帰属する当期純利益		16,365

貸借対照表

(2025年12月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額	科 目	金 額
(資産の部)		(負債の部)	
流動資産	123,305	流動負債	58,591
現金及び預金	2,157	買掛金	19,744
受取手形、売掛金及び契約資産	32,910	リース債務	398
商品及び製品	29	未払金	2,951
原材料及び貯蔵品	23	未払費用	5,201
前渡金	24,120	未払法人税等	4,216
1年内回収予定の関係会社長期貸付金	326	未払消費税等	2,590
預け金	61,863	契約負債	17,885
その他	1,902	預り金	5,590
貸倒引当金	△27	受注損失引当金	6
		株式給付引当金	5
固定資産	28,051	固定負債	1,925
有形固定資産	1,952	リース債務	588
建物	590	資産除去債務	782
工具、器具及び備品	358	長期未払金	66
リース資産	981	預り保証金	320
建設仮勘定	21	株式給付引当金	142
		その他	23
無形固定資産	5,313	負債合計	60,516
ソフトウェア	5,310	(純資産の部)	
電話加入権	2	株主資本	90,512
投資その他の資産	20,785	資本金	8,180
投資有価証券	1,773	資本剰余金	15,286
関係会社株式	12,572	資本準備金	15,285
関係会社出資金	168	その他資本剰余金	0
関係会社長期貸付金	1,602	利益剰余金	67,738
繰延税金資産	2,153	利益準備金	160
敷金及び保証金	3,371	その他利益剰余金	67,577
その他	147	別途積立金	6,200
貸倒引当金	△1,004	繰越利益剰余金	61,377
資産合計	151,356	自己株式	△693
		評価・換算差額等	327
		その他有価証券評価差額金	327
		純資産合計	90,840
		負債・純資産合計	151,356

損益計算書

(自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)

(単位：百万円)

科 目	金 額	
売上高		140,912
売上原価		90,997
売上総利益		49,914
販売費及び一般管理費		30,362
営業利益		19,552
営業外収益		
受取利息及び配当金	2,417	
為替差益	80	
オフィス業務受託収益	194	
投資事業組合運用益	15	
雑収入	86	2,794
営業外費用		
支払利息	45	
貸倒引当金繰入額	31	
雑損失	9	85
経常利益		22,261
特別損失		
関係会社株式評価損	489	489
税引前当期純利益		21,772
法人税、住民税及び事業税	6,316	
法人税等調整額	△210	6,106
当期純利益		15,665

連結計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2026年2月6日

株式会社 電通総研
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 中谷 剛之
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 賀山 朋和
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社電通総研の2025年1月1日から2025年12月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

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

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（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。

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、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

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

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

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者及び監査等委員会の責任

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

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

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

連結計算書類の監査における監査人の責任

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

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

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

計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2026年2月6日

株式会社 電通総研
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 中谷 剛之
業務執行社員

指定有限責任社員 公認会計士 賀山 朋和
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、株式会社電通総研の2025年1月1日から2025年12月31日までの第51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（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。

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、監査等委員会の責任は、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。

計算書類等に対する経営者及び監査等委員会の責任

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。

監査等委員会の責任は、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、監査等委員会に対して、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、監査等委員会に対して、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

監査等委員会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査等委員会は、2025年1月1日から2025年12月31日までの第51期事業年度における取締役の職務の執行を監査いたしました。その方法及び結果について以下のとおり報告いたします。

1. 監査の方法及びその内容

監査等委員会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査等委員から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び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。

各監査等委員は、監査等委員会が定めた「監査等委員会監査等基準」に準拠し、監査等委員会が決議した「2025年度監査等委員会監査計画」に従い、取締役、内部監査部門、その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努め、取締役等が法令を遵守し、健全な経営が行われるよう、その職務の執行を監査いたしました。

(1) 事業報告等に関する監査の方法及びその内容

取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、また、内部監査部門及び法務部門等から定期的に報告を受け、本社及び主要な事業所において会社の業務及び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図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。

内部統制システムについては、監査等委員会が定めた「内部統制システムに係る監査の実施基準」及び同実施基準に準拠して作成された「内部統制の構築・運用状況チェックリスト」に基づき、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な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、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。さらに、財務報告に係る内部統制について、取締役等及び会計監査人から当該内部統制の評価及び監査の状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

また、取締役の競業取引、取締役と会社間の利益相反取引、会社が行った無償の利益供与、子会社又は株主との通例的でない取引並びに自己株式の取得及び処分等に関しては、上記の方法のほか、取締役から「取締役の職務執行状況確認書」の提出を求め、調査を行い、事業報告に記載されている親会社等との取引については、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。

(2) 計算書類及びその附属明細書並びに連結計算書類に関する監査の方法及びその内容

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」として会社計算規則に掲げる事項を「監査に関する品質基準」（企業会計審議会）等に従って適切に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）について検討を加え、かつ、会計監査人の監査の方法及び結果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

- 一 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。
- 二 取締役の職務の執行に関しては、子会社等に関する職務を含め、不正の行為又は法令もしくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- 三 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、財務報告に係る内部統制を含め、指摘すべき事項は認められません。
なお、財務報告に係る内部統制については、本監査報告書の作成時点において開示すべき重要な不備はない旨の報告を取締役等及び会計監査人有限責任あずさ監査法人から受けております。
- 四 事業報告に記載されている親会社等との取引について、当該取引をするに当たり当社の利益を害さないように留意した事項及び当該取引が当社の利益を害さないかどうかについての取締役会の判断及びその理由について、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類及びその附属明細書並びに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。

2026年2月9日

株式会社電通総研 監査等委員会

常勤監査等委員（社外監査等委員） 関 □ 厚 裕 ㊞

監査等委員（社外監査等委員） 村 山 由香里 ㊞

監査等委員（社外監査等委員） 笹 村 正 彦 ㊞

株主総会会場ご案内図

日時 2026年3月23日（月曜日）午前10時（受付開始：午前9時）

会場



交通

JR・京浜急行 品川駅 **港南口(東口)** より徒歩約10分

※お車でのご来場はご遠慮くださいますようお願い申し上げます。

スマートフォンで二次元バーコードを読み取ってください。
現在地から株主総会会場までのナビゲーションがご利用いただけます。



株主の皆様への
お願い

- 株主の皆様におかれましては、書面または電磁的方法（インターネット等）により事前の議決権行使をいただきますようお願い申し上げます。
- 本株主総会にご出席の株主様へのお土産の配付はございません。何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。
- 上記のルートは、バリアフリールートとなっております。

株式会社電通総研

<https://www.dentsusoken.com/>



見やすいユニバーサル
デザインフォントを
採用しています。

