

株式会社博報堂DYホールディングス

HakuhodoDY holdings

2021年3月期

第18期報告書

お取引先、生活者、社会全体の 価値創造パートナーへ

博報堂DYグループは、生活者発想を基軸に、
クリエイティビティ、統合力、データ／テクノロジー活用力を
融合することで、オールデジタル時代における企業の
マーケティングの進化と、イノベーション創出をリードする。
そのことで、生活者、社会全体に新たな価値と
インパクトを与え続ける存在になる。

（中期基本戦略）



代表取締役社長
水島 正幸

目次

- 1 株主の皆様へ
- 2 業績の概況／連結業績ハイライト
- 4 中期経営計画の進捗報告
- 8 連結財務諸表
- 10 種目別売上高・構成比（国内）
- 11 グループ各社の業績概要
- 12 単体財務諸表
- 13 会社概要・株式の状況

将来情報に関するご注意

当報告書に掲載される情報のうち、歴史的事実以外の情報は博報堂DYホールディングスの計画及び見込みに基づく将来予測です。これらの将来予測には、リスクや不確実な要因が含まれており、実際の成果や業績と異なる可能性があります。

株主の皆様へ

株主の皆様には、ますますご清祥のことと、お慶び申し上げます。

新型コロナウイルスの感染拡大から1年以上が経過し、世の中は大きく変化しています。当社グループも、生活者の行動や生活様式が変化し、取引先企業ニーズの変化も加速する中、価値創造型のデジタルトランスフォーメーション（DX）推進体制を強化し、「マーケティングDX」「メディアDX」の2つの視点から提供サービスの変革を進めています。また、この大きな変化に対応し、さらにはその半歩先への進化を果たすべく、いくつかの取り組みを先行して進めながら、2020年に取り下げた数値目標を含む中期経営計画の見直しに着手しています。依然として、コロナ禍の収束の見通しが立たない状況が続いていますが、2022年3月期中には計画を発表させていただく予定です。

当社グループの2021年3月期業績は、コロナ禍による厳しい環境下において残念ながら減収減益となりましたが、下期からは回復基調に転じました。2022年3月期の国内経済及び広告市場は、2021年3月期からの反動増もあり、大きくプラスに転じることが予想されます。短期的な回復の流れをしっかりと掴みつつ、並行して、中長期的な成長に向けた取り組みも進めていきます。

2021年3月期はグループ会社において複数の不祥事が発覚いたしました。当社グループとしては、事態を真摯に受け止め、改めて法令遵守の徹底と同様の事態を引き起こさないよう再発防止に努めていきます。

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。

2021年6月

株式会社博報堂DYホールディングス

代表取締役社長

水島正幸

業績の概況／連結業績ハイライト

当期の業績

2021年3月期の日本経済は、新型コロナウイルスの感染拡大の影響により世界的に経済活動が停滞したことを受け、第1四半期はリーマンショック時以上の落ち込みとなりました。第2四半期以降、外需の復調や政府の経済対策の下支えもあり、秋口まで回復基調が継続しましたが、年末年始にかけての感染再拡大や緊急事態宣言の再発出など、第4四半期に入って景気回復に停滞感が出てきています。国内広告市場^{※1}は、経済以上に大きくコロナ禍の影響を受けていますが、落ち込み幅は縮小傾向にあります。種目別では、インターネットメディアにおいて第3四半期以降、前年同期を上回る状況が継続するなど、回復状況に種目間で大きな差異が見られました。

このような環境下、当社グループは、コロナ禍への対応に配慮しつつも、積極的な事業展開を継続しました。この結果、下半期の売上高前年同期比は97.5%まで回復したものの、上半期の低調な業績の影響を受け、売上高は1兆2,979億円と前期比11.5%の減収となりました。このうち国内事業は1兆1,463億円と12.2%の減収、海外事業についてもコロナ禍の影響により1,516億円と5.7%の減収となりました。

売上高を種目別に見ますと、全ての種目で前期を下回りましたが、第3四半期に入ってインターネットメディア、新聞、クリエイティブで前年同期を上回るなど回復傾向が見られるようにな

り、第4四半期には、テレビも前年同期を上回ったほか、マーケティング／プロモーションにおける大型案件の貢献もあり、対前年同期でプラスに転じました。

また、得意先業種別では、多くの業種で前期を下回ることとなり、コロナ禍の影響が大きい「交通・レジャー」、「自動車・輸送機器・関連品」で前期を大きく下回りましたが、第3四半期累計まで前年同期を下回っていた「官公庁・団体」及び「ゲーム・スポーツ・趣味用品」が通期で前期を上回ったほか、その他の業種も多くが下期以降マイナス幅を縮小しています^{※2}。

売上総利益は、3,132億円（前期比5.8%減少）と前期より192億円の減少となりました。販売費及び一般管理費において、連結範囲の拡大による費用の増加があったものの、費用構造改革の取り組みを始めるとともに活動費の抑制等費用コントロールを進めた結果、営業利益は450億円（同18.3%減少）、経常利益は495億円（同14.6%減少）となりました。

これに特別利益146億円及び特別損失105億円を加味した税金等調整前当期純利益は536億円（同28.3%減少）、親会社株主に帰属する当期純利益は264億円（同41.0%減少）と、いずれも黒字となりました。

^{※1} 「特定サービス産業動態統計調査」（経済産業省）によります。

^{※2} 当社の社内管理上の区分と集計によります。

2022年3月期の見通し

現時点においてコロナ禍の収束が見通せる状況になく、国内経済及び広告市場の先行きは依然不透明な状況にありますが、業績予想については、コロナ禍が緩やかに収束に向かい、仮に感染の一時的な拡大があったとしても経済への影響は限定的になることを前提として、次の考え方をもとに算定しました。

- 売上高は市場の伸びを上回る成長を達成し、2020年3月期水準までの回復を目指す。
- 費用構造改革に取り組むと同時に中長期の成長に向けた先行投資を100億円規模で見込む。
- 結果、営業利益の伸びは売上高と比較して緩やかとなる。

その結果、2022年3月期の業績予想として、売上高は前期比12.5%増加の1兆4,600億円、営業利益は同4.4%増加の470億円、経常利益は同0.8%増加の500億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同0.1%増加の265億円とします。

なお、上記の前提はコロナ禍をはじめとした様々な状況変化により、実態にそぐわなくなる可能性がありますので、適宜業績予想の修正を行う予定です。

実績及び業績予想

	2021年3月期 実績	前期比	2022年3月期 予想
売上高	12,979	-11.5%	14,600
売上総利益	3,132	-5.8%	—
営業利益	450	-18.3%	470
経常利益	495	-14.6%	500
親会社株主に帰属する当期純利益	264	-41.0%	265
オペレーティング・マージン	14.4%	-2.2pt	—
のれん償却前営業利益	543	-15.3%	—
のれん償却前オペレーティング・マージン	17.4%	-1.9pt	—

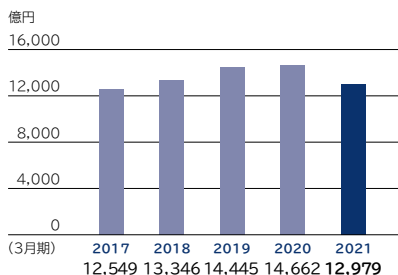
(注1) オペレーティング・マージン=営業利益/売上総利益

(注2) のれん償却前営業利益とは、企業買収によって生じるのれんの償却額等を除外して算出される営業利益

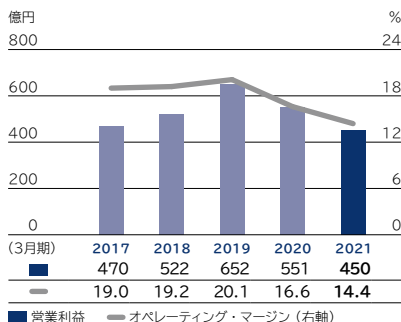
(注3) のれん償却前オペレーティング・マージン=のれん償却前営業利益/売上総利益

(注4) 業績予想につきましては、当社が現時点で合理的と判断する一定の条件に基づき作成しており、実際の業績は、今後様々な要因によって大きく異なる結果となる可能性があります。

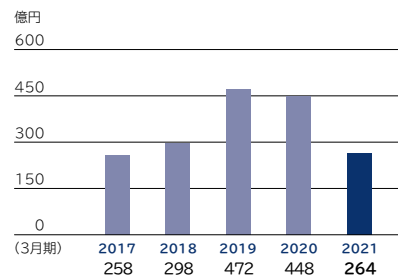
売上高



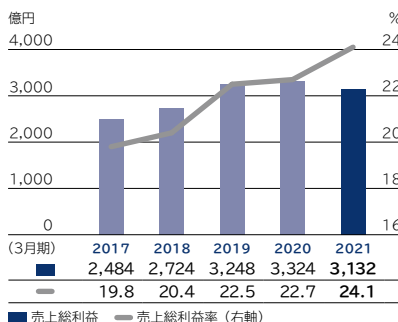
営業利益／オペレーティング・マージン



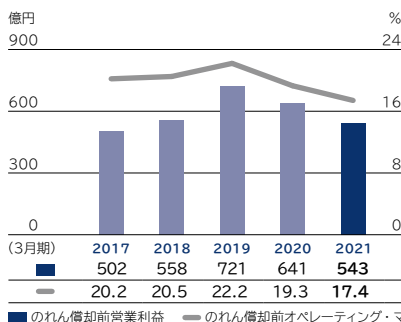
親会社株主に帰属する当期純利益



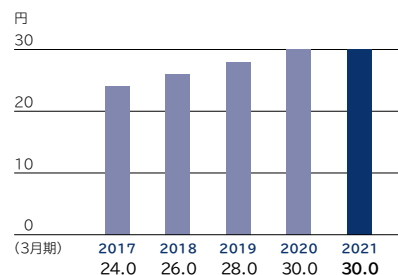
売上総利益／売上総利益率



のれん償却前営業利益／ のれん償却前オペレーティング・マージン



1株当たり配当金



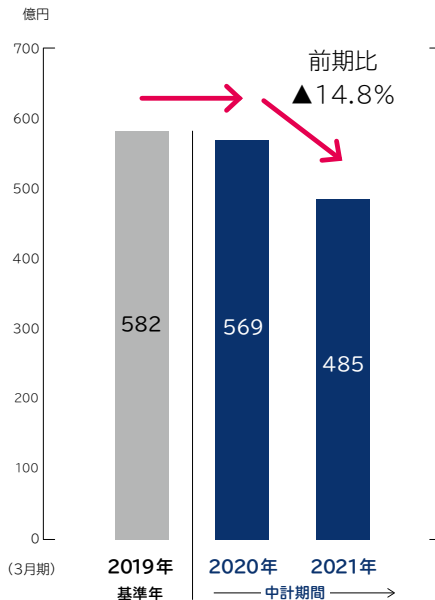
(注) 2020年3月期より、当社の一部の子会社において売上の計上基準に係る会計方針の変更を行っています。2017年3月期～2019年3月期は、関連する経営指標等について遡及処理を反映させた数値を記載しています。

2021年3月期における損益状況総括

- 投資事業を除いた調整後のれん償却前営業利益は、積極的な戦略的投資を行った計画初年度は横ばいでスタートしましたが、計画2年目の2021年3月期はコロナ禍のマイナス影響が大きく、前期を下回りました。
- 加速する変化に対応すべく、2つの提供サービス変革とコスト面での変革・改善施策に着手しました。

調整後※のれん償却前営業利益

※ 調整後：投資事業は除く／ 遡及修正後数値



<加速する変化への対応>

- ・ コロナ禍に伴う厳しい損益環境
- ・ 生活者の行動・生活様式の変化

マーケティングDX※

メディアDX

コスト構造改革

緊急避難コスト圧縮施策

※ DX：デジタルトランスフォーメーション

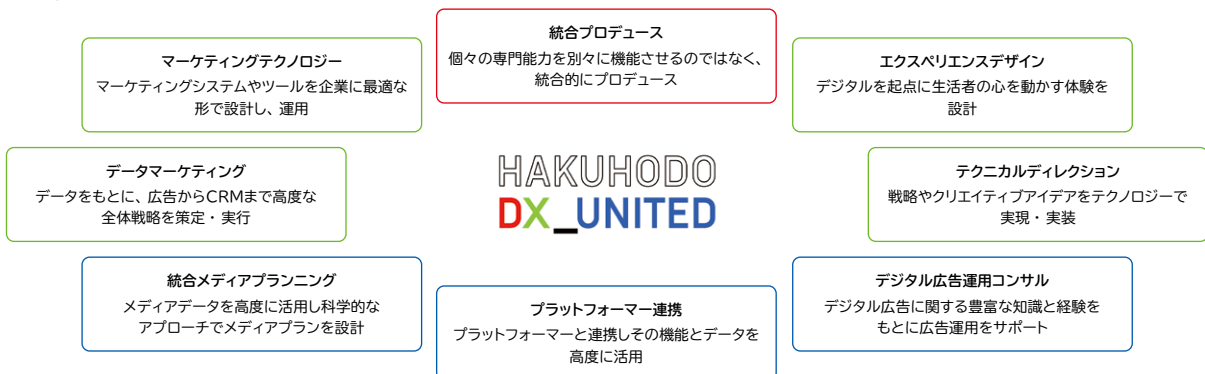
マーケティングDXとメディアDX

- オールデジタル化に伴い、生活者と企業が直接つながる機会が増えており、それら直接接点での対応や、企業のマーケティングDXニーズに対応可能な体制整備に注力しました。
- メディア領域においても、ビジネス変革を見据え「AaaS (Advertising as a Service)」を発表しました。



マーケティングDXとメディアDXの統合

- 企業のDXを、マーケティングDXとメディアDXの両輪によって統合的に推進する戦略組織「HAKUHODO DX UNITED」を発足しました。
- 潜在需要を発掘し、生活者の新たな好意・行動を喚起し、よりよい生活、社会を創り出す「価値創造型」のDXを推進します。

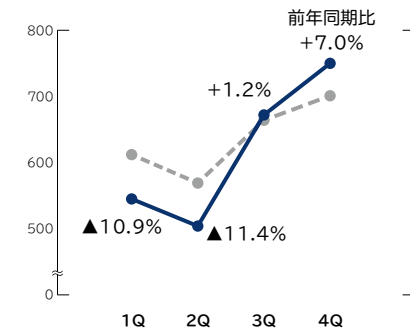


3つの成長基盤を中心とした強化施策

成長基盤 ① 広義デジタル領域でのリーディングポジション確立

インターネットメディア売上高※

億円



--- 2020年3月期 — 2021年3月期

※ 対象は国内事業の連結ベース／投資事業は除く／遡及修正後数値

※ 種目別売上高の集計方法変更に伴い、過去に遡及して数値を補正

<企業のマーケティングDX・メディアDX推進>

- ・ 広告メディアビジネスの次世代型モデル「AaaS」を提唱し、広告メディアの統合運用サービスの提供開始 (MP)
- ・ 価値創造型のDXを推進する戦略組織「HAKUHODO DX_UNITED」を発足 (H/MP/DAC)
- ・ マーケティングシステム基盤の最適化をサポートする「HAKUHODO Marsys Assessment」を提供開始 (H)

<企業のEC／D2Cビジネス支援>

- ・ ShopifyPlusパートナーである(株)フラクタとの協業で、大企業向けの迅速なD2Cサイト構築支援ソリューション「D2C Gate」を開発 (H)
- ・ ECサイトの運用型広告最適化プラットフォーム「Commerce Flow」の提供を開始 (DAC/irep)

<先端テクノロジーを活用した新たな体験価値創出>

- ・ XR技術を活用し、新たな生活者の体験価値創出を目指すグループ横断プロジェクト「hakuhoodo-XR」を始動 (H/MP)

(注) 略称は下記のとおりです。

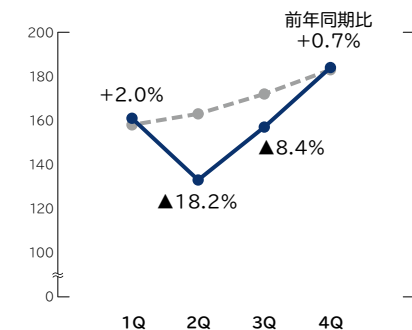
(H)：博報堂、(D)：大広、(Y)：読売広告社

(MP)：博報堂DYメディアパートナーズ、(DAC)：デジタル・アドバイジング・コンソーシアム、(irep)：アイレップ

成長基盤 ② ボードレス化する企業活動への対応力強化

海外事業の売上総利益

億円



--- 2020年3月期 — 2021年3月期

<損益取り込み開始による業績貢献>

下期より新たに損益取り込みを開始した会社の押し上げもあり、第4四半期は前年同期を上回る水準へ

→ Growww Media (H)、Godfrey Dadich (kyu) ほか

<専門領域の体制強化>

- ・プログラマティック広告に強みを持つデジタルエージェンシーInfectious MediaがKeplerグループに参画 (kyu)
- ・インド大手ITサービス企業WiproグループのAppirio Japanと戦略的パートナーシップを締結 (H)

<クリエイティビティの強化>

Campaign Asia-Pacific誌「Agency of the Year 2020」で受賞

→ IdeasXMachina Advertising：フィリピン (H)

→ Winter Agency：タイ (H)

成長基盤 ③ 外部連携によるイノベーションの加速

クリエイティビティのアップデート

- ・「未来創造の技術」としてのクリエイティビティ
- ・2020年9月、「UNIVERSITY of CREATIVITY TOKYO Campus」開港
- ・産官学・文理芸・社内外の壁を越えた創発ラーニングプラットフォーム
- ・開催セッションへの参加者は延べ7,000名超

スタートアップ投資の継続

- ・外部企業との連携基盤強化の一環として、2019年7月にコーポレート・ベンチャーキャピタル・ファンドを組成し、投資活動開始
- ・有望なスタートアップ企業への投資を継続し、外部連携を強化

HAKUHODO DY
FUTURE DESIGN FUND

2021年3月期における
ベンチャー企業への投資件数※

11 社

※ 対外公表ベース

(2020年3月期：5社)

連結財務諸表

連結貸借対照表

百万円

科 目	2020年 3月31日現在	2021年 3月31日現在
資産の部		
流動資産	595,080	626,731
現金及び預金	166,576	179,312
受取手形及び売掛金	357,101	360,723
有価証券	22,830	33,079
金銭債権信託受益権	4,979	3,432
たな卸資産	13,673	19,452
短期貸付金	609	522
その他	29,903	30,991
貸倒引当金	△594	△782
固定資産	264,807	314,372
(有形固定資産)	(34,129)	(34,915)
建物及び構築物	18,255	19,811
土地	9,775	9,720
その他	6,098	5,384
(無形固定資産)	(52,383)	(69,051)
ソフトウェア	11,801	12,857
のれん	27,905	41,801
その他	12,676	14,392
(投資その他の資産)	(178,294)	(210,404)
投資有価証券	137,260	171,193
長期貸付金	826	750
退職給付に係る資産	8,665	9,481
繰延税金資産	6,685	2,928
その他	26,928	28,244
貸倒引当金	△2,073	△2,194
資産 合計	859,887	941,103

百万円

科 目	2020年 3月31日現在	2021年 3月31日現在
負債の部		
流動負債	395,721	416,338
支払手形及び買掛金	292,309	281,607
短期借入金	3,978	4,271
1年内返済予定の長期借入金	320	1,827
未払費用	15,761	14,842
未払法人税等	12,973	12,599
賞与引当金	28,478	29,715
役員賞与引当金	507	713
事業整理損失引当金	—	199
債務保証損失引当金	50	50
その他	41,342	70,511
固定負債	148,017	162,625
長期借入金	106,225	110,316
繰延税金負債	12,169	24,478
役員退職慰労引当金	436	541
退職給付に係る負債	18,240	15,111
事業整理損失引当金	246	—
その他	10,699	12,177
負債 合計	543,739	578,964
純資産の部		
株主資本	261,142	276,197
資本金	10,491	10,648
資本剰余金	324	37
利益剰余金	261,698	276,884
自己株式	△11,372	△11,372
その他の包括利益累計額	28,060	54,228
その他有価証券評価差額金	33,900	61,758
繰延ヘッジ損益	13	—
為替換算調整勘定	△3,245	△6,468
退職給付に係る調整累計額	△2,607	△1,061
新株予約権	218	247
非支配株主持分	26,726	31,466
純資産 合計	316,147	362,139
負債純資産 合計	859,887	941,103

(百万円未満切捨)

連結損益計算書

百万円			
科 目	2020年3月期	2021年3月期	
売上高	1,466,249	1,297,947	
売上原価	1,133,749	984,729	
売上総利益	332,499	313,217	
販売費及び一般管理費	277,367	268,184	
営業利益	55,131	45,033	
営業外収益	4,357	5,633	
営業外費用	1,388	1,072	
経常利益	58,100	49,594	
特別利益	24,696	14,658	
特別損失	7,925	10,582	
税金等調整前当期純利益	74,871	53,669	
法人税等	27,838	24,548	
当期純利益	47,033	29,121	
非支配株主に帰属する当期純利益	2,140	2,641	
親会社株主に帰属する当期純利益	44,893	26,479	
(百万円未満切捨)			

連結包括利益計算書

百万円			
科 目	2020年3月期	2021年3月期	
当期純利益	47,033	29,121	
その他の包括利益			
その他の有価証券評価差額金	△33,392	31,661	
繰延ヘッジ損益	29	△29	
為替換算調整勘定	214	△3,170	
退職給付に係る調整額	△1,617	1,545	
持分法適用会社に対する持分相当額	68	△96	
その他の包括利益合計	△34,697	29,911	
包括利益	12,335	59,032	
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	17,252	52,637	
非支配株主に係る包括利益	△4,916	6,395	
(百万円未満切捨)			

連結キャッシュ・フロー計算書の要旨

百万円			
科 目	2020年3月期	2021年3月期	
営業活動によるキャッシュ・フロー	27,366	36,212	
投資活動によるキャッシュ・フロー	3,372	△9,831	
財務活動によるキャッシュ・フロー	△19,434	△12,767	
現金及び現金同等物に係る換算差額	△159	△870	
現金及び現金同等物の増減額	11,144	12,743	
現金及び現金同等物の期首残高	152,154	163,299	
現金及び現金同等物の期末残高	163,299	176,042	
(百万円未満切捨)			

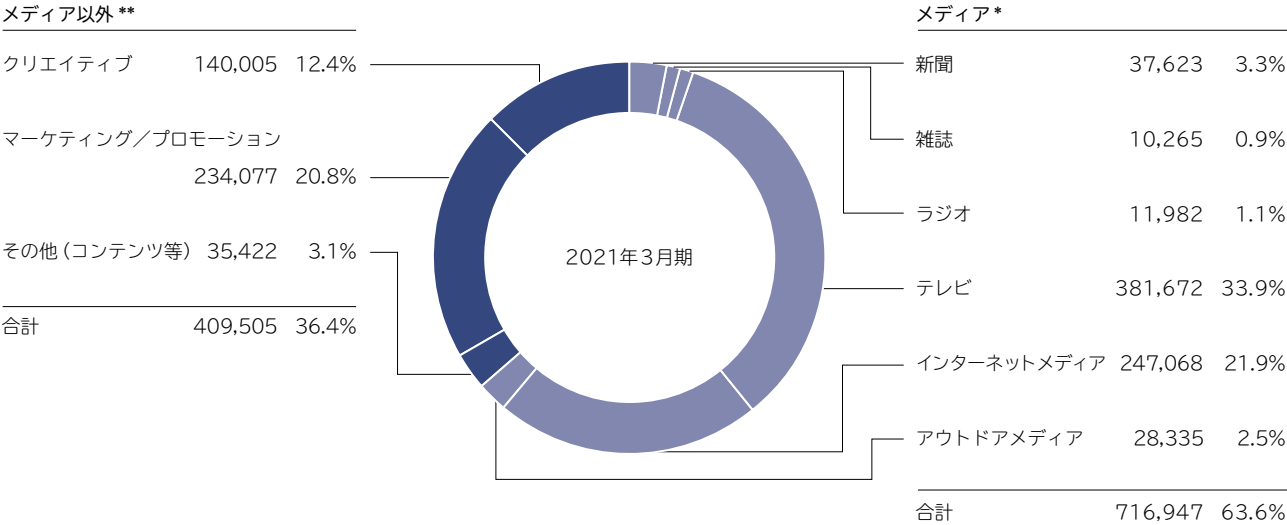
連結株主資本等変動計算書 自2020年4月1日至2021年3月31日

科 目	株主資本					その他の包括利益累計額					新株 予約権	非支配株主 持分	純資産 合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本 合計	その他の有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整累計額	その他の包括 利益累計額合計			
当期首残高	10,491	324	261,698	△11,372	261,142	33,900	13	△3,245	△2,607	28,060	218	26,726	316,147
当期変動額													
新株の発行	156	156			313								313
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動		△444			△444								△444
剰余金の配当			△11,201		△11,201								△11,201
親会社株主に帰属する 当期純利益			26,479		26,479								26,479
持分法適用会社の減少に伴う 利益剰余金の減少高			△92		△92								△92
持分法の適用範囲の変動					－								－
自己株式の取得				△0	△0								△0
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）						27,858	△13	△3,222	1,545	26,168	28	4,739	30,936
当期変動額合計	156	△287	15,186	△0	15,055	27,858	△13	△3,222	1,545	26,168	28	4,739	45,992
当期末残高	10,648	37	276,884	△11,372	276,197	61,758	－	△6,468	△1,061	54,228	247	31,466	362,139
(百万円未満切捨)													

種目別売上高・構成比（国内）

種目別売上高・構成比（国内）

百万円



（注）上記の数値は社内管理上の集計数値で、監査を受けておりません。

* メディア

新聞	国内で掲載・放送された広告枠の取引及び海外で掲載・放送された輸出広告枠の取引の合計となっています。
雑誌	
ラジオ	
テレビ	国内で掲載・放送された広告枠の取引及び海外で掲載・放送された輸出広告枠の取引の合計となっています。また、衛星放送も含まれます。
インターネットメディア	インターネット、モバイル広告、リスティング広告枠の取引及び運用が含まれます。 なお、これらに関わる広告表現の立案、広告制作に関する取引は「クリエイティブ」に含まれます。
アウトドアメディア	屋外広告、交通広告、折込広告等の掲出料及び制作費等の合計となっています。

** メディア以外

クリエイティブ	「新聞・雑誌・ラジオ・テレビ・インターネット」の広告表現立案及び広告制作、広告出演者の契約料等が含まれます。
マーケティング/プロモーション	マーケティング、コミュニケーション、ブランド領域におけるコンサルティング、プランニング、調査業務等に関する取引及びSP、イベント、PR、CRM（カスタマーリレーションシップマネジメント）等のコンサルティング、プランニング、実施作業に関する取引等が含まれます。
その他（コンテンツ等）	スポーツ、エンタテインメント、その他コンテンツ等に関する取引が含まれています。

グループ各社の業績概要

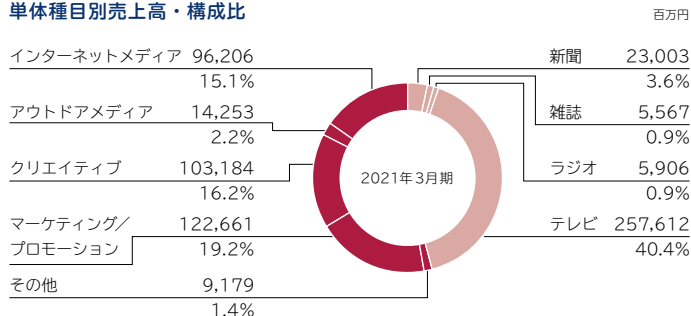
・HAKUHODO・

博報堂

連結主要業績

	2020年3月期	2021年3月期
売上高	1,009,783	906,999
経常利益	37,846	35,667
親会社株主に帰属する当期純利益	21,539	19,613

単体種目別売上高・構成比



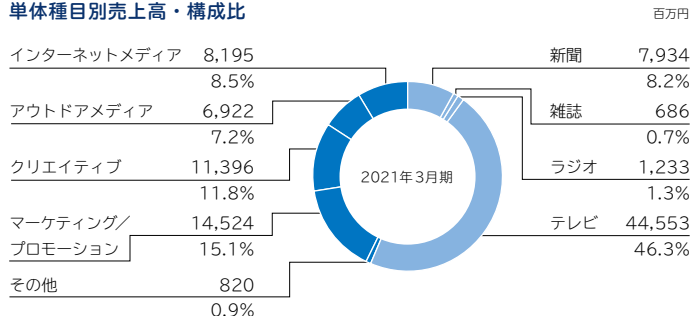
DAIKO

大広

連結主要業績

	2020年3月期	2021年3月期
売上高	157,199	141,260
経常利益	1,997	2,209
親会社株主に帰属する当期純利益	7,105	1,852

単体種目別売上高・構成比



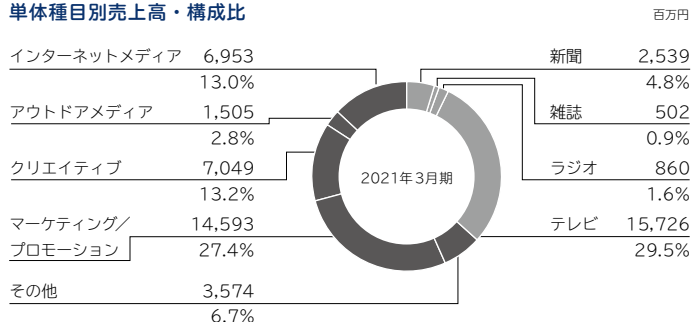
YOMIKO

読売広告社

連結主要業績

	2020年3月期	2021年3月期
売上高	71,793	55,213
経常利益	1,559	356
親会社株主に帰属する当期純利益	1,055	△646

単体種目別売上高・構成比



単体財務諸表

貸借対照表

科 目	百万円	
	2020年 3月31日現在	2021年 3月31日現在
資産の部		
流動資産	53,596	57,712
現金及び預金	193	195
営業未収入金	1,649	1,595
関係会社短期貸付金	42,351	47,549
金銭債権信託受益権	4,979	3,432
未収還付法人税等	1,191	3,077
前払費用	764	677
立替金	2,415	1,118
その他	49	64
固定資産	393,587	426,541
(有形固定資産)	(1,561)	(1,320)
建物及び構築物	895	823
車両運搬具	4	3
工具、器具及び備品	135	115
リース資産	525	378
(無形固定資産)	(3,029)	(3,148)
ソフトウェア	3,029	3,148
(投資その他の資産)	(388,997)	(422,072)
投資有価証券	37,511	60,496
関係会社株式	345,672	354,186
敷金及び保証金	842	1,584
関係会社出資金	1,899	2,804
関係会社長期貸付金	3,072	3,000
資産 合計	447,183	484,253

科 目	百万円	
	2020年 3月31日現在	2021年 3月31日現在
負債の部		
流動負債	74,005	73,211
グループファイナンス預り金	67,989	69,216
未払金	941	421
未払費用	2,997	2,676
未払法人税等	1,468	370
リース債務	158	153
預り金	16	15
役員賞与引当金	66	62
その他	366	294
固定負債	114,541	121,744
長期借入金	105,000	105,000
リース債務	370	229
繰延税金負債	8,831	16,260
その他	339	255
負債 合計	188,547	194,956
純資産の部		
株主資本	236,463	250,715
資本金	10,491	10,648
資本剰余金	154,030	154,187
利益剰余金	83,314	97,252
自己株式	△11,372	△11,372
評価・換算差額等	22,172	38,581
その他有価証券評価差額金	22,172	38,581
純資産 合計	258,636	289,296
負債純資産 合計	447,183	484,253

(百万円未満切捨)

損益計算書

科 目	百万円	
	2020年3月期	2021年3月期
営業収益	36,862	35,966
一般管理費	15,705	15,530
営業利益	21,156	20,435
営業外収益	751	508
営業外費用	377	487
経常利益	21,529	20,456
特別利益	14,496	6,788
特別損失	200	213
税引前当期純利益	35,826	27,030
法人税等	4,410	1,891
当期純利益	31,415	25,139

(百万円未満切捨)

会社概要・株式の状況

会社概要

会社名	株式会社博報堂DYホールディングス (英文名：HAKUHODO DY HOLDINGS INCORPORATED)
設立	2003年10月1日
資本金	106億円
事業内容	広告主等に対しマーケティング・コミュニケーション サービス全般の提供を行う子会社の経営管理等
主要な子会社	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 株式会社博報堂プロダクツ 株式会社TBWA\HAKUHODO デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム株式会社 株式会社アイレップ
本社所在地	〒107-6320 東京都港区赤坂五丁目3-1 赤坂Bizタワー
上場証券取引所	東京証券取引所市場第一部 証券コード：2433
URL	http://www.hakuhodody-holdings.co.jp/

取締役・執行役員及び監査役

2021年6月29日現在

代表取締役会長	戸田 裕一	執行役員	多田 英孝
代表取締役社長	水島 正幸	執行役員	徳久 昭彦
取締役副社長	矢嶋 弘毅	執行役員	禿河 毅
取締役専務執行役員	西岡 正紀	執行役員	大塔 達也
取締役専務執行役員	江花 昭彦	執行役員	青木 雅人
取締役常務執行役員	中谷 吉孝		
社外取締役	松田 昇	常勤監査役	景山 和憲
社外取締役	服部 暢達	常勤監査役	西村 治
社外取締役	山下 徹	社外監査役	内田 実
専務執行役員	マイケル・パーキン	社外監査役	山口 勝之
専務執行役員	近藤 暢章	社外監査役	友田 和彦
常務執行役員	赤木 直人		
常務執行役員	安藤 元博		

株式の状況

2021年3月31日現在

大株主（上位10名）		持株数（株）	持株比率（%）
1	公益財団法人博報堂教育財団	70,605,350	18.90
2	日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	20,344,200	5.44
3	一般社団法人博政会	18,619,700	4.98
4	株式会社朝日新聞社	11,223,490	3.00
5	一般社団法人フラタニテ	11,000,000	2.94
6	株式会社日本カストディ銀行（信託口）	10,650,000	2.85
7	日本テレビ放送網株式会社	8,620,000	2.30
8	博報堂DYホールディングス社員持株会	8,276,317	2.21
9	第一生命保険株式会社	6,930,500	1.85
10	株式会社読売新聞東京本社	6,872,400	1.84

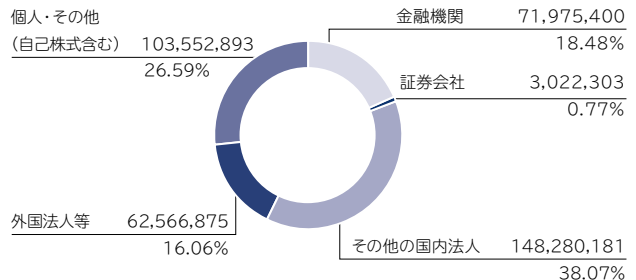
(注) 1. 当社は、自己株式15,905,295株を保有していますが、上記大株主からは除外しています。

2. 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

発行可能株式総数	1,500,000,000株
発行済株式総数	389,397,652株
株主数	6,119名

所有者別株式分布状況

持株数（株）



株主メモ

事業年度	4月1日から翌3月31日まで
定時株主総会	6月中
基準日	定時株主総会議決権 3月31日
	期末配当 3月31日
	中間配当 9月30日
単元株式数	100株
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社
特別口座の管理機関	
同連絡先	みずほ信託銀行株式会社 本店証券代行部 〒103-8670 東京都中央区八重洲一丁目2番1号 ☎ 0120-288-324（フリーダイヤル）
公告方法	日本経済新聞に掲載

	証券会社等に口座をお持ちの場合	証券会社等に口座をお持ちでない方（特別口座の場合）
郵送物送付先	お取引のある証券会社等になります。	〒168-8507 東京都杉並区和泉2-8-4 みずほ信託銀行 証券代行部
お問い合わせ先		☎ 0120-288-324（フリーダイヤル） （土・日・祝日を除く 9：00～17：00）
各種手続きお取扱店 （住所変更、株主配当金受取り 方法の変更等）		みずほ証券 本店及び全国各支店 プラネットブース（みずほ銀行内の店舗） みずほ信託銀行 本店及び全国各支店※ ※トラストラウンジではお取扱できませんのでご了承ください。
未払配当金のお支払	上記お取扱店に加え、みずほ銀行の本店及び全国各支店 （みずほ証券では取次のみとなります）	
ご注意	支払明細発行につきましては、右の「特別口座 の場合」の郵送物送付先・お問い合わせ先・ 各種手続きお取扱店をご利用ください。	特別口座では単元未満株式の買取以外の株式売買はでき ません。証券会社等に口座を開設し、株式の振替手続きを 行っていただく必要があります。

（注）確定申告の際には、同封の配当金計算書をご利用いただけます。株式数比例配分方式を選択された株主様については、お取引のある証券会社にご確認ください。



ユニバーサルデザイン仕様の「つたわるフォント」を採用しました
当報告書では、株式会社博報堂がユニバーサルデザインの発想に基づき、
株式会社タイプバンク、慶應義塾大学と共同開発した独自フォントである
「つたわるフォント」を使用しています。誤認防止、読みやすさ向上のため、
慶應義塾大学による学術的な実証実験を経て開発されたものです。



この冊子はFSC® 認証紙を使用し、環境に配慮した
Non-VOCインキで印刷しています。