

2020年度通期決算説明会 資料

FY2020 Earnings Call Presentation Materials

2021年2月15日

Feb 15th, 2021

dentsu

2020年度 業績概況・中期経営計画

FY2020 Review & Mid-Term Management Plan

2021年2月15日

株式会社電通グループ 代表取締役社長執行役員
山本敏博

Feb 15th, 2021

Toshihiro Yamamoto
President & CEO, DENTSU GROUP INC.

dentsu



2020年度 レビュー

- 厳しい事業環境下、従業員一丸となって粘り強さを発揮
- 既存顧客との取引関係の深化と新規ビジネス獲得の強いモメンタム
- 「包括的見直し」における大きな前進

FY2020 Review

- A challenging year in which our people showed dedication and resilience
- Expansion of existing client relationships coupled with new business momentum
- Significant progress against the Comprehensive Review

2020年度 ハイライト

FY2020 Highlights

顧客企業
Clients



業界内競争力
Industry
recognition

THE FORRESTER WAVE™
Customer Database And Engagement Agencies
Q1 2021



THE FORRESTER WAVE™
Adobe Implementation Services
Q2 2020



THE FORRESTER WAVE™
Global Media Agencies
Q2 2020



サステナビリティ
Sustainability



2020年度 連結決算概況

FY2020 Financial Update

2021年2月15日

株式会社電通グループ 取締役 CFO
曾我有信

Feb 15th, 2021

Yushin Soga
Director and CFO, DENTSU GROUP INC.

dentsu

*本資料に含まれる数値、指標は、事業の実態に関して、適切な理解を促進することを目的として開示しており、財務諸表の数値とは異なる場合があることにご留意ください。用語の定義については、Appendicesをご参照ください。

* Please be reminded that the figures shown in this presentation may be different from those shown in the financial statements as this presentation has been prepared for investors to understand our businesses. Please refer to the annotations in the Appendices for each definition of the indicators.

2020年度 決算ハイライト

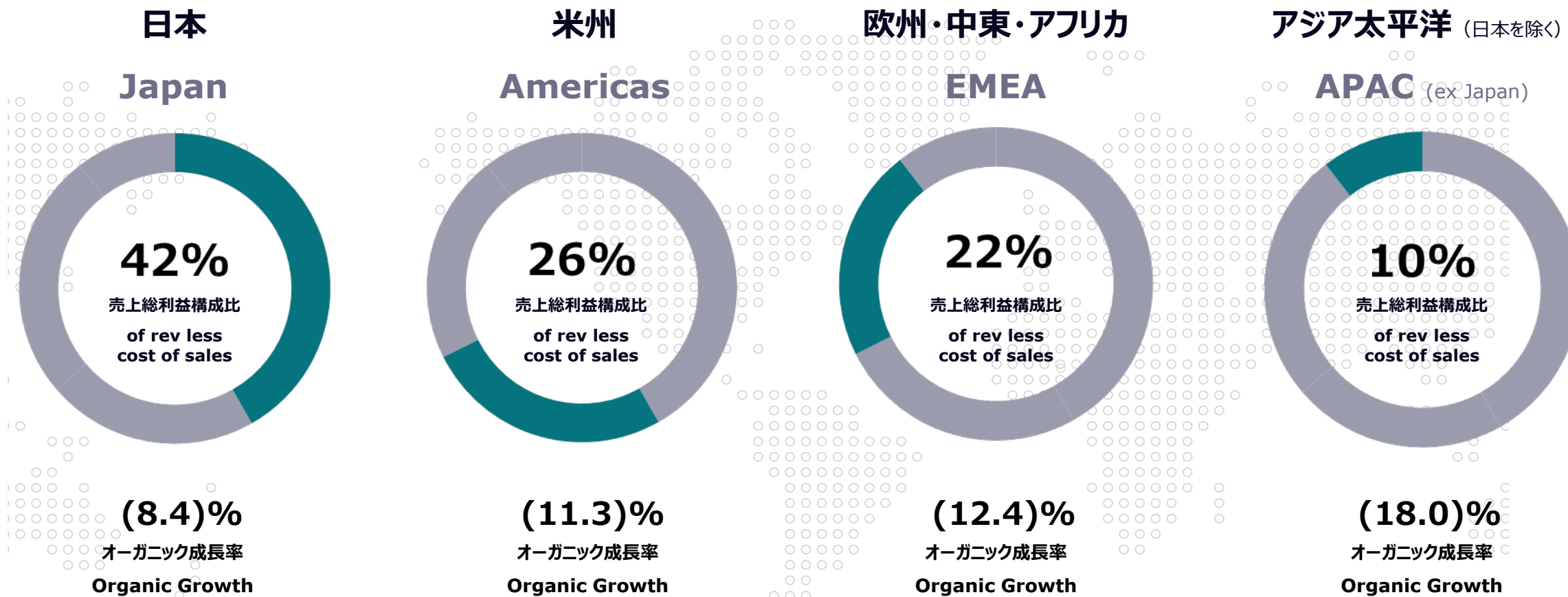
FY2020 Highlights

	FY2020	前年同期比(為替影響排除ベース) YoY (Constant currency basis)
売上総利益 (百万円) Revenue less cost of sales (million JPY)	835,042	(9.8)%
オーガニック成長率 Organic growth	(11.1)%	(1000)bp
調整後営業利益 (百万円) Underlying operating profit (million JPY)	123,979	(10.6)%
オペレーティング・マージン Operating margin	14.8%	(20)bp
親会社の所有者に帰属する当期損失 (百万円) Net Loss attributable to owners of the parent (million JPY)	(159,596)	-

株主還元として300億円（上限）の自社株買いを発表
Improving shareholder returns, up to JPY 30.0bn buyback announced.

2020年度 売上総利益構成比（事業単位・地域）

FY2020 Revenue less cost of sales by Region



2019-2020年度 オーガニック成長率 四半期推移

FY2019-2020 Quarterly organic growth



2020年度 電通ジャパンネットワーク 業績

FY2020 Results: Dentsu Japan Network

(百万円) (JPY mn)

		2020 売上総利益 Revenue LCoS	前年同期比 YoY (%)	オーガニック成長率 Organic growth (%)
(株)電通	DENTSU Inc.	187,215	(13.2)	(13.2)
電通国際情報サービス	ISID	37,472	12.2	12.2
電通デジタル	Dentsu Digital	25,102	15.6	15.6
CARTA HOLDINGS	CARTA HOLDINGS	20,281	(0.8)	(0.8)
電通テック	Dentsu TEC	13,667	(12.1)	(12.1)
電通ライブ	Dentsu Live	10,223	(15.0)	(15.0)
地域電通	Dentsu regional entities	17,839	(18.7)	(18.7)
その他・内部取引等	Others/Adjustments	37,103	(6.6)	-
売上総利益 (IFRS) 合計	Total revenue less cost of sales	348,902	(8.3)	(8.4)
デジタル領域構成比 (%)	Digital domain ratio (%)	34.8%	5.6	
調整後営業利益 (IFRS)	Underlying operating Profit	62,746	(20.3)	
オペレーティング・マージン (IFRS)	Operating margin	18.0%	(2.7)	

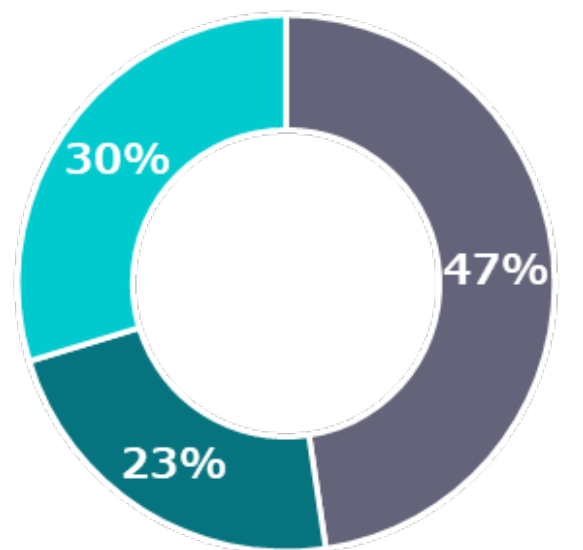
*脚注は補足資料に説明を記載。

*Please see the appendices for footnotes.

2020年度 電通インターナショナル 業績

FY2020 Results: Dentsu International

売上総利益構成比
% of Revenue LCoS by Service Line



メディア
Media
 クリエイティブ
Creative
 CXM*

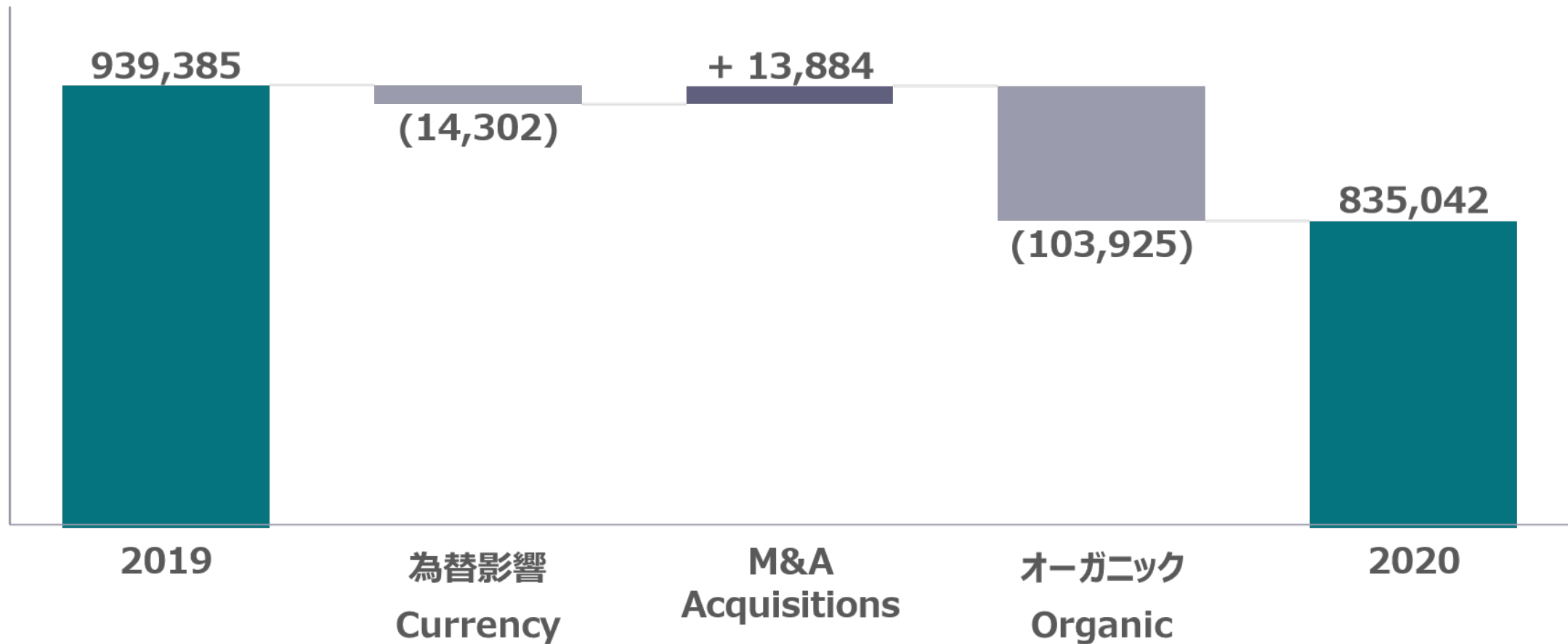
(百万円) (JPY mn)

		2020 売上総利益 Revenue LCoS	前年同期比 YoY (%)	為替影響 排除ベース Constant currency basis (%)	サービスライン オーガニック成長率* Service Line Organic growth* (%)
メディア	Media	231,657	-	-	(15.6)
クリエイティブ	Creative	110,290	-	-	(18.0)
CXM*	CXM*	144,357	-	-	(3.2)
売上総利益 (IFRS) 合計	Consolidated revenue less cost of sales	486,302	(13.1)	(10.9)	(13.0)
デジタル領域構成比 (%)	Digital domain ratio (%)	67.5%	7.6	-	
調整後営業利益 (IFRS)	Underlying operating profit	66,518	(2.7)	0.2	
オペレーティング・マージン (IFRS)	Operating margin	13.7%	1.5	1.5	

2020年度 電通グループ 売上総利益の増減要因

FY2020 Dentsu Group Movement of Revenue Less Cost of Sales

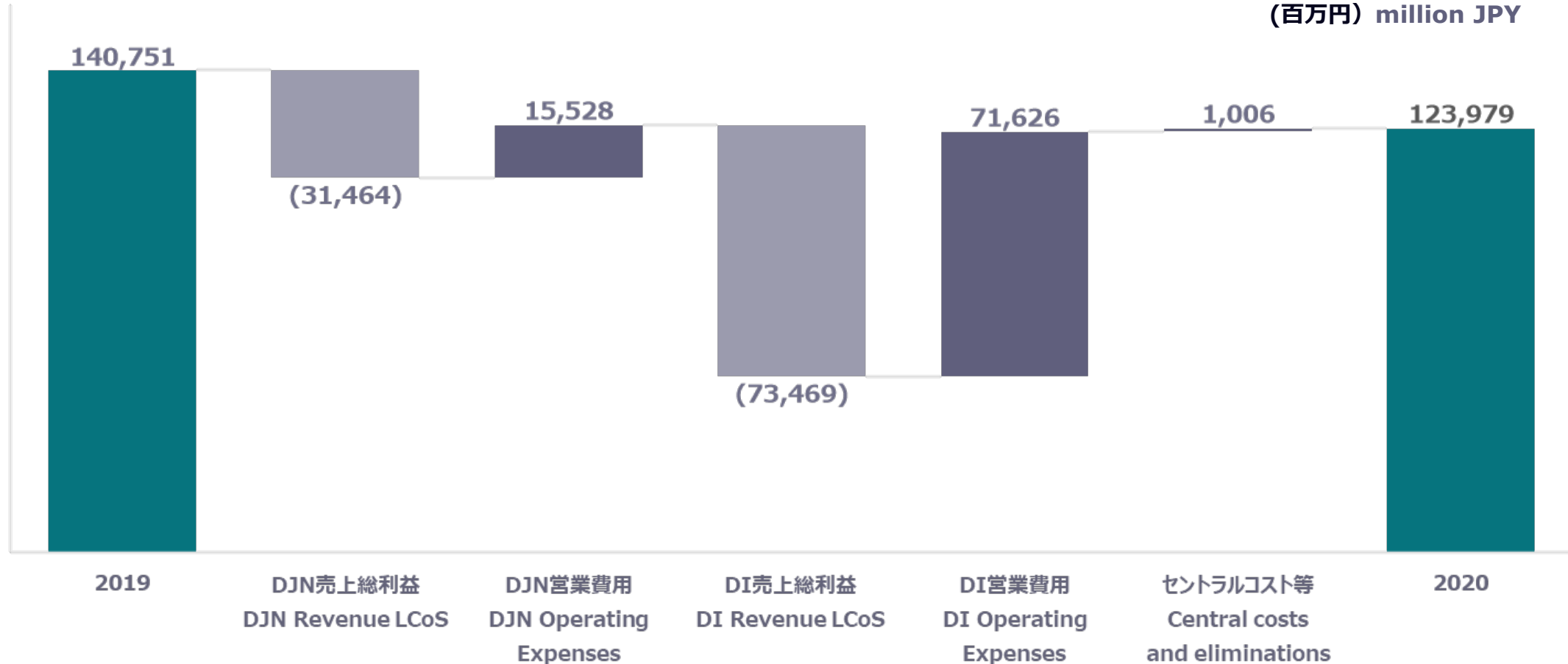
(百万円) million JPY



2020年度 電通グループ 調整後営業利益 貢献分析

FY2020 Dentsu Group Analysis of Underlying Operating Profit

(百万円) million JPY



営業利益 調整項目

Reconciliation from Underlying Operating Profit to Statutory Operating Profit

(百万円) (JPY mn)

		2020	2019	前年同期差 YoY	前年同期比 YoY (%)
調整後営業利益	Underlying operating profit	123,979	140,751	(16,771)	(11.9)
調整項目	Adjustment items	(264,605)	(144,110)	(120,495)	
- 買収に伴う無形資産の償却費	- Amortization of purchased intangible assets	(31,877)	(34,806)	+2,929	
- M&A関連コスト	- Acquisition costs	(701)	(1,414)	+713	
- 被買収会社に帰属する株式報酬費用	- Share-based compensation expenses related to acquired companies	(3,094)	(9,568)	+6,474	
- 完全子会社化に伴い発行した株式報酬	- Share-based compensation expenses issued following the acquisition of 100% ownership of a subsidiary	(1,178)	-	(1,178)	
- 非経常的項目	- One-off items	(227,753)	(98,322)	(129,431)	
- 事業構造改革費用	- Business restructuring costs	(78,394)	(19,682)	(58,712)	
- 減損損失	- Impairment losses	(144,720)	(73,670)	(71,050)	
- その他	- Others	(4,638)	(4,969)	+331	
営業利益 (損失)	Operating profit (loss)	(140,625)	(3,358)	(137,267)	-

当期利益 調整項目

Reconciliation from Underlying Net Profit to Statutory Net Profit

(百万円) (JPY min)

		2020	2019	前年同期差 YoY	前年同期比 YoY (%)
調整後当期利益	Underlying net profit	69,890	76,120	(6,230)	(8.2)
調整項目	Adjustment items	(229,486)	(157,014)	(72,472)	
- 営業利益調整項目	- Operating profit adjustments	(264,605)	(144,110)	(120,495)	
- アーンアウト債務・買収関連プットオプション再評価損益	- Gain(Loss) on revaluation of earnout liabilities and M&A related put-option liabilities	+13,678	(26,718)	+40,396	
- 持分法による減損損失	- Impairment loss of associates	(958)	-	(958)	
- 関連会社株式売却益	- Gain on sales of shares of associates	+144	-	+144	
- 段階取得に係る再測定による利益	- Revaluation gain on step acquisition	+44	+2,175	(2,131)	
- 関連する税金影響	- Related income tax expense	+21,223	+9,094	+12,129	
- 非支配持分帰属分	- Adjustments attributable to non-controlling interests	+987	+2,544	(1,557)	
当期利益 (損失)	Net profit (loss)	(159,596)	(80,893)	(78,702)	-

連結キャッシュフロー計算書

Cash Flow

(百万円) (JPY mn)

		2020	2019	
		1-12月	1-12月	前年同期差
		Jan-Dec	Jan-Dec	Y o Y (%)
調整後営業利益	Underlying operating profit	123,979	140,751	(16,771)
事業構造改革費用の支出額	Business restructuring cost spend	(18,552)	-	(18,552)
非現金支出費用等の調整(*1)	Non-cash items adjustments(*1)	24,597	24,666	(69)
運転資本変動前の純営業活動によるキャッシュ・フロー(*1)	Cash flows from operating activities before adjusting changes in working capital and others(*1)	130,024	165,419	(35,395)
運転資本の増減	Change in working capital	(22,540)	(28,254)	+5,714
純営業活動によるキャッシュ・フロー(*1)	Cash flows from operations(*1)	107,483	137,164	(29,681)
利息の純額	Net interest (paid)	(16,020)	(17,436)	+1,416
配当金の受取額	Dividends received	3,061	4,456	(1,395)
法人所得税の支払額	Income taxes paid	(34,866)	(74,460)	+39,594
営業活動によるキャッシュ・フロー(*1)	Net cash flows from operating activities(*1)	59,658	49,725	+9,933
固定資産の取得・売却の純額	Capital spend	(19,947)	(31,000)	+11,053
子会社の取得・売却の純額	Acquisitions and disposals	(26,585)	(47,655)	+21,070
非支配持分株主からの子会社持分取得・売却の純額	Purchase/sale of interests in subsidiary	(10,892)	(5,418)	(5,474)
有価証券の取得・売却の純額	Purchase/sale of securities	184,162	3,413	+180,749
その他の投資活動	Other investing activities	(616)	(809)	+193
その他の財務活動(*2)	Other financing activities(*2)	(2,178)	(2,625)	+447
グロス・キャッシュ・フロー	Gross cash flow	183,602	(34,369)	+217,971
配当金の支払額	Dividends paid	(29,575)	(30,032)	+457
自己株式の取得による支出	Share buybacks	(10,004)	(20,009)	+10,005
換算差額	Exchange rate movements	11,734	(3,270)	+15,004
純有利子負債の増減額	Change in net debt	155,757	(87,680)	+243,437

包括的見直し: 事業構造改革費用とコスト削減効果

Comprehensive review: Transformation cost and savings

- 包括的な事業オペレーションと資本効率に関する見直し、および事業のトランスフォーメーション加速のための計画着手を2020年8月に発表。目的は、成長とマージンの改善
- 事業構造の合理化と恒久的なコスト削減を目指す
- 事業構造改革費用として2020年度に783億円を計上し、2021年は約560億円を計上予定
- コスト削減効果は、2021年に約500億円、2022年以降は恒常的に700～800億円程度となる見込

- Comprehensive review to accelerate our transformation announced in August 2020 will return the business to growth and deliver margin improvement
- The transformation will simplify the business, structurally and permanently lower operating costs.
- Associated cost is JPY 78.3bn in FY2020. Total of c. JPY 56bn expected for FY2021
- Annualized savings of JPY 70bn to 80bn from FY2022, with c. JPY 50bn is expected to be booked in FY2021

今後に向けて

Outlook

- 業績見通しの基礎となるマクロ環境は依然不安定
 - 2021年度第1四半期はマイナスのオーガニック成長を見込むが、通期においてはプラス成長へと回復
 - 2021年度の通期オペレーティング・マージンは対前年並みの見込
 - 基本的 1株当たり調整後当期利益に対する配当性向を、今後数年で35%まで漸進的に高める配当方針
 - 非事業資産については引き続き見直し中
 - 大規模な資産売却を行った場合には、様々な要因を総合的に勘案し株主還元を検討
-
- Short-term outlook remains highly dependent on the variable macro outlook
 - Organic revenue decline expected in Q1 FY2021, returning to positive growth on a full year basis
 - FY2021 underlying operating margin is expected to be broadly flat yoy
 - Progressive dividend, payout ratio to reach 35% of underlying basic EPS over the next few years
 - The review of non-trading assets continues
 - Further shareholder returns following the sale of any additional exceptional assets to be considered



中期経営計画

『構造改革と事業変革による持続的な成長の実現』

Mid-Term Management Plan:
Sustainable Growth through Transformation

コロナ禍以前から、生活者意識は変質し、顧客企業は広告会社へのニーズを高度化
すべての変化を、コロナ禍が加速



デジタル化の加速と
顧客体験のパーソナライゼーション



従来型の代理店としての立場から、
経営レベルでの協業関係まで
発展するパートナーへ進化



テクノロジー、オートメーション、
ニアショア・オフショア活用などによる
新しいアプローチによる価値提供

The Impact of Covid-19 has accelerated many trends we already recognized within our society and our industry - our clients' needs and consumer behaviour has also evolved



Accelerated digital adoption
& personalized customer
experiences



Shift from traditional agency
partnerships to progressive models
across the client C-Suite to achieve
hyper-collaboration



Technology, automation, near &
off-shoring are transforming
how we deliver work and value



環境変化に対応する「構造改革」

“Accelerated Transformation”
Response to Industry Changes

環境変化に対応する「構造改革」：
(2020年8月、以下の4つの目標を掲げた「包括的見直し」として発表済)

1. 合理的で機動的な組織構造
2. 恒久的なオペレーティングコストの低減
3. バランスシートの効率化の加速
4. 1~3による長期的視点での株主価値の最大化

We recognized the need to **further accelerate our transformation**, launching a comprehensive review in August 2020 with four clear objectives:

1. Create a more simplified structure
2. Structurally and permanently lowering operating expenses
3. Enhance the efficiency of our balance sheet
4. Maximize long-term shareholder value

複数の重要な施策を発表、速やかに実行

1. 組織構造の合理化

DJN：4つの事業領域に変革

DI：160のブランドを6つのグローバルリーダーシップブランドに統合

2. オペレーティングコストの削減

DJN：構造改革と事業変革を通じて、2022年以降、年間平均約210億円の費用低減

DI：構造改革と事業変革を通じて、2022年以降、年間約550億円の費用低減

3. バランスシートの効率化

保有株式を5,000万株売却

非事業資産の見直しを継続

4. 株主価値の最大化

300億円（上限）の自己株式の取得

大規模な資産売却の際には、様々な要因を勘案し株主還元を検討

The Group has taken swift action, with **a number of initiatives already announced**

1. Simplification

DJN streamlining into four business domains

DI rationalizing 160 brands to 6 global leadership brands

2. Lower operating expenses

DJN transformation: JPY 21bn average annual savings from 2022

DI transformation: JPY 55bn annual savings from 2022

3. Balance sheet efficiency

Sale of 50m shares of Recruit Holdings

Continued review of non-trading assets

4. Shareholder value

Up to JPY 30bn buyback announced

Further returns considered following exceptional asset sales



持続的な成長を実現する「事業変革」

“Business Transformation”
for Sustainable Growth

電通グループの存在理由について

電通グループは、顧客、パートナー、そしてすべての生活者の成長に寄与することによってよりよい社会を実現するために存在する

Our purpose

“We exist to realize a better society by contributing to the growth of our clients, partners, and all consumers”

Integrated Growth Solutions

マーケティングの領域を超え、グループの多様なケイパビリティを統合することで顧客のトップラインの成長を実現

Integrating our diverse capabilities across the Group
Delivering top line growth for our clients, beyond marketing

幅広いケイパビリティによる電通グループ独自のマーケットポジション

Dentsu Group occupies a unique market position...

dentsu 広告会社 Ad Agencies コンサルタント Consultants テックカンパニー Tech vendors

トランスフォーメーション戦略・成長戦略	Transformation & Growth Strategy			
システムインテグレーション	Systems Integration			
カスタマーエクスペリエンスマネージメント (データ & アナリティクス)	CXM (Data & Analytics)			
マーケティングテクノロジー	Marketing Technology			
クリエイティブ	Creative			
メディア	Media Activation			
コンテンツ & スポーツマーケティング	Content & Sports Marketing			

卓越したコンシューマーインテリジェンスの基盤

コンシューマーインテリジェンス：生活者の行動理解に結びつくデータ・アナリティクスとインサイト

Supported by our deep capabilities in consumer intelligence

Consumer Intelligence: data analytics and insights to understand, motivate, and activate people



パートナーシップとアライアンス

Our partnerships and alliances provide competitive advantage



1 グローバル・エージェンシーパートナー
Global Agency Partner

TOP 10 ワールドワイド・パートナー
Worldwide Partner

16 年にわたるパートナーシップ
Yrs as a Salesforce Partner



1 グローバル・スペシャライズド・パートナー
Global Specialized Partner

3 ワールド・ワイド・パートナー
Worldwide Partner

14 年にわたるパートナーシップ
Yrs as an Adobe Partner



1 GA360グローバル・リセーラ
Global Reseller of GA360

TOP 2 グローバル・メディアパートナー
Media partner globally

16 年にわたるパートナーシップ
Yrs as a Google Partner

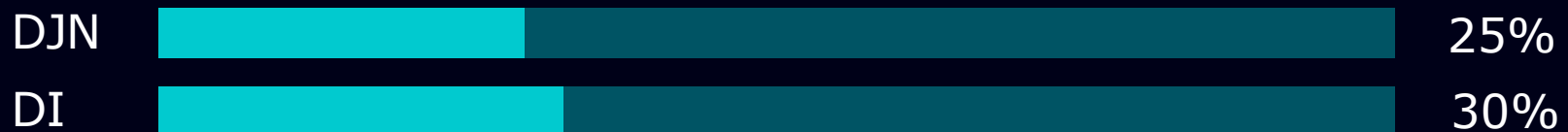
電通グループの事業は高成長領域に強み

We are well positioned in the fast growth areas of the market

- 連結売上総利益の**54%**がデジタル領域
- **54%** of Group revenues (LCoS) generated from digital activities



- 連結売上総利益の**28%**が「カスタマー・トランスフォーメーション&テクノロジー」
- **28%** of Group revenues (LCoS) generated from Customer Transformation & Technology



業界をリードするカスタマー・トランスフォーメーション & テクノロジーのケイパビリティが
成長を牽引 過去3年間のCAGRは20%超*

Our industry leading capabilities in Customer Transformation & Technology
will continue to drive growth, 2017:2020 CAGR of over 20%*

MERKLE

iSiD

DENTSU
DIGITAL

- 25年の歴史をもつピープルベースのマーケティングとデータドリブンでテクノロジーを駆使したソリューションにより、事業成長に直結する効果の高い顧客体験を提供
- 先進的なITソリューションを提供。社会や企業のデジタルトランスフォーメーションを、確かな技術力と創造力で支援
- デジタルマーケティング全般にわたる統合ソリューションのリーディングカンパニー。コンサルティング、開発・実装、運用・実行支援の統合ソリューションを提供
- 25 years experience in people based marketing creating data-driven and technology enabled solutions delivering customer experiences that drive business growth
- 金融業、サービス業、流通業など幅広い業種の業務支援に強み
- IT Solutions, supporting clients' digital transformation with capabilities spanning technology & creative
- Developing integrated solutions combining consulting, development, implementation and operational and executional support with commerce, and advanced creative
- Strength in fintech, smart enterprises and logistics innovations


*マーケル、iSiD、電通デジタルの2017年から2020年における加重平均 / *2017:2020 weighted total revenue growth for Merkle / iSiD / Dentsu Digital

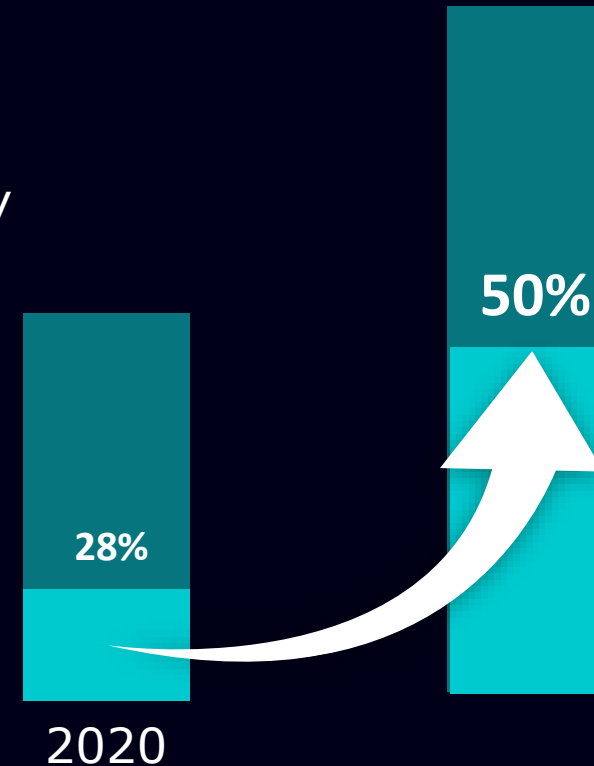
電通グループの事業ポートフォリオの変革はオーガニック成長とM&Aによって遂行

Our portfolio shift will be driven by organic growth and acquisitions

売上総利益のカスタマーtransフォーメーション&テクノロジーへのシフト

Revenue shift to Customer Transformation & Technology

 カスタマーtransフォーメーション&テクノロジー
Customer Transformation & Technology



事業変革に向けた人財開発

Talent Development For Growth

人財開発に向けた投資

- ナレッジシェア：業務経験の多様化を意図した、事業領域の異なるグループ内の人財再配置
- 継続的な成長機会の提供：トレーニングプログラムの提供を通じたスキルのアップグレード
- リモート就業環境においても従業員同士をつなげるコミュニティの醸成
- コロナ禍におけるツール、サービス、その他機会提供による従業員の健康への率先したサポート

Programs and investments for talent development

- Knowledge Sharing: Offer placements and secondments throughout the Group
- Continuous learning opportunities: Refreshing skills through investment in training
- Create a connected community for colleagues while working remotely
- Prioritized health and wellbeing throughout the pandemic through events, tools and support services

電通サステナブル・ビジネス・ソリューション

1. 電通サステナブル・ビジネス・ソリューションの提供

電通の強みである世の中に対する深い理解、統合型コミュニケーション・ソリューション、クリエイティビティ、そして顧客やパートナーと共創できるエコシステムとのシナジーを最大限活用し、顧客の事業が生活者と社会の成長をもたらす、同時に顧客自身の成長に繋がることを支援。

2. サステナブル・ビジネス・ボードの設置

社会貢献を通じた事業成長戦略とソーシャル・インパクトへの取り組みは切り離すことができないものだと捉え、両者を経営のトップレベルで統合する経営委員会を新たに設置。

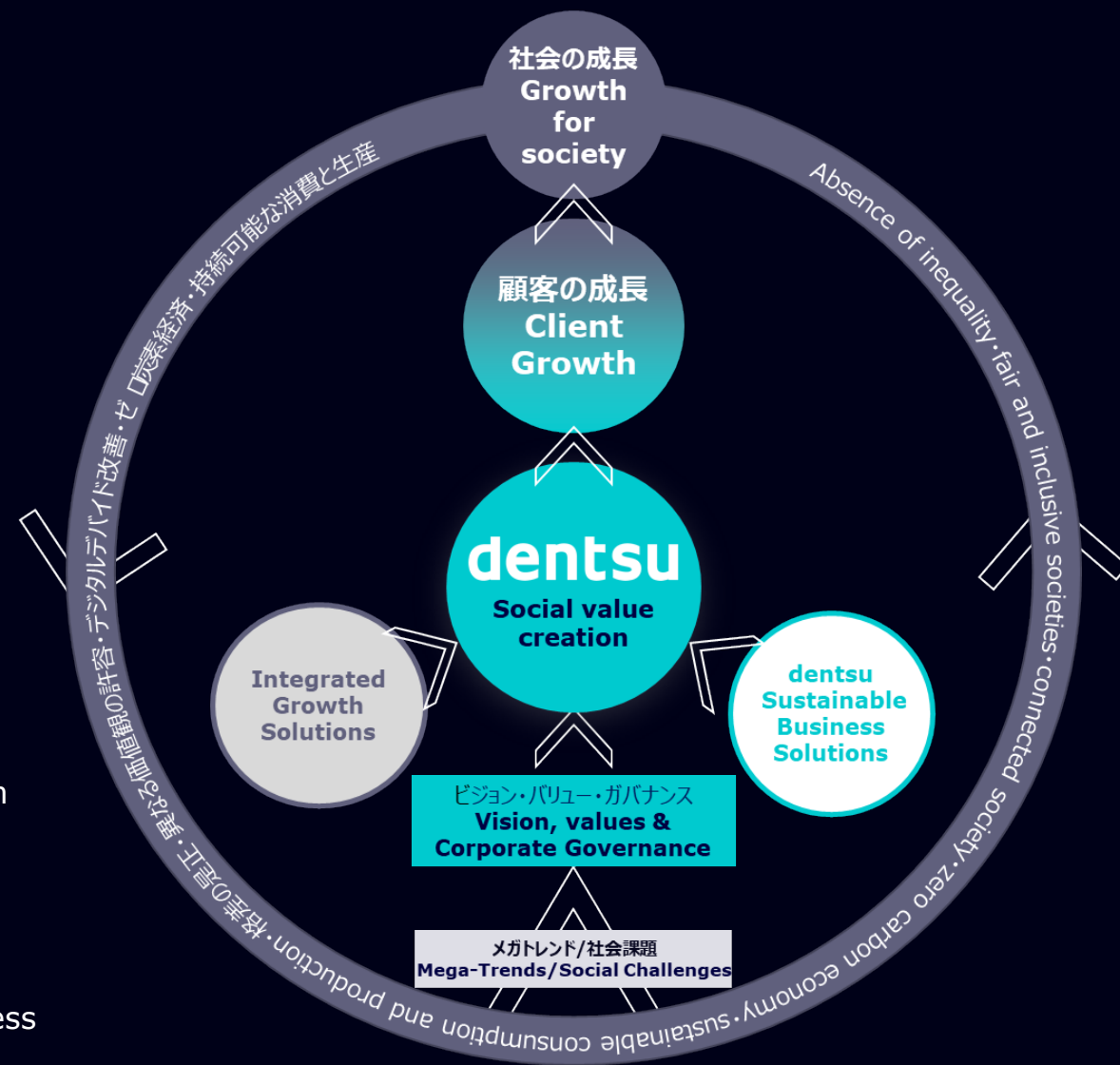
dentsu Sustainable Business Solutions

1. “dentsu Sustainable Business Solutions”

By leveraging our rich insights into consumer behavior, integrated communication solutions, creativity, and most importantly, our eco-system that makes radical co-creation possible with our client and partners, we support our clients to create positive impact & sustainable growth through integrated solutions that help consumers & society.

2. Establishment of Sustainable Business Board

As part of our commitment to generating social value, “Sustainable Business Board”, dedicated to integrating social impact efforts with client growth strategies.



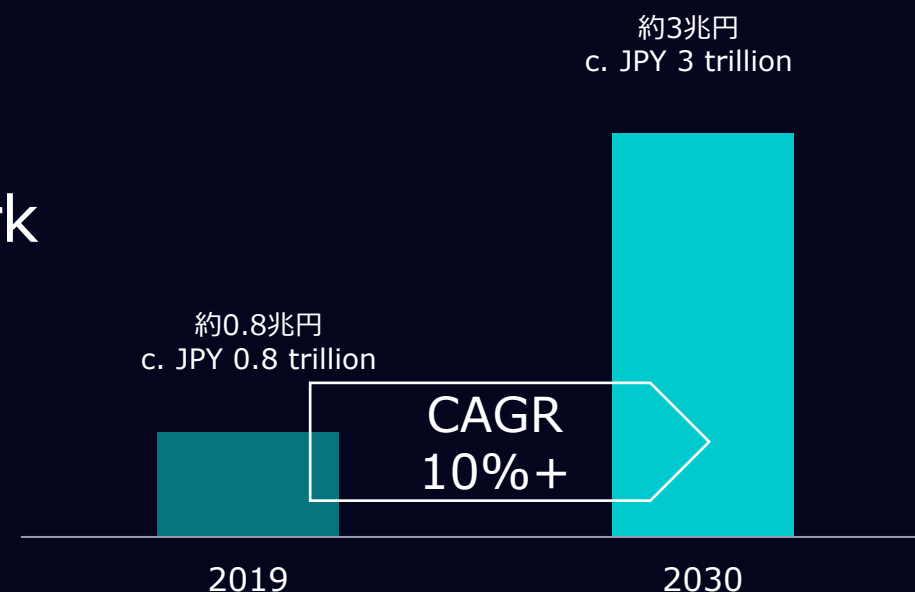


電通ジャパンネットワーク
Dentsu Japan Network

Dentsu Japan Networkの成長機会

- 電通ジャパンネットワークは、“Integrated Growth Partner”として、デジタルトランスフォーメーションを起点とした事業変革への需要の高まりを成長のドライバーに
- 広告・マーケティング・カスタマーエクスペリエンス・事業開発・ビジネスデザインなどを通して築いた、顧客との強い信頼関係を活用

日本国内デジタルトランスフォーメーション市場の成長予測
Growth of Digital Transformation market, Japan



(Source: Fuji Chimera Research 2020)

Market opportunity for Dentsu Japan Network

- DJN will drive growth as an “Integrated Growth Partner” by answering to the increasing demand for Business Transformation centered around DX
- Leveraging our deep client relationships, nurtured through the partnerships across advertising, marketing, customer experience, and business development

DJN : 2021年の構造改革

- ビジネスフォーメーションの変革
- 人財フォーメーションの変革
- オフィス環境の進化



DJN: Structural Reform in 2021

- Business Formation
- Human Resources Formation
- Working Environment Development



電通インターナショナル
Dentsu International

電通インターナショナルの成長機会

- 成長：既取引のある世界のトップ広告主100社内95社に対して、アイデア主導、データドリブン、テック強化によるインテグレートッド・グロース・ソリューションを提供することで関係性を拡充
- 差別化：マーケットをリードするデータ・ケイパビリティとコンシューマーインテリジェンス
 - メディア：提供価値の進化
 - CXM：事業成長の牽引役、戦略的なM&Aによりさらに洗練、拡張
 - クリエイティブ：スピードと柔軟性を伴ったサービス
- 伸張：ソーシャルインパクト – 2030年に向けた、100%再生可能エネルギー*・CO2排出量ネットゼロへの取り組み、CDPLレーティングA-

Market opportunity for Dentsu International

- Grow existing client relationships through idea-led, data-driven and tech-enabled solutions
- Differentiate through market-leading data capabilities and consumer intelligence & identity
 - Media: Evolve client proposition
 - CXM: Growth driver of the business; refine & expand through focused M&A
 - Creative: Transform offering to meet clients' needs for speed and flexibility
- Extend Social Impact leadership: 100% renewable energy*; net zero emissions by 2030, CDP rating A-

電通インターナショナル： 2021年の構造改革と事業変革

- 従業員エンゲージメントのスコアの改善
- 新規競合ピッチの機会を収益化
- セールスフォース、アドビ、AWS、マイクロソフト、グーグル、フェイスブックといったプレーヤーとのパートナーシップ拡大
- 160あるエージェンシーを今後24ヶ月以内に、6つのグローバル・リーダーシップ・ブランドに統合、最適化
- コスト削減は、2021年から既に計画を上回る進捗

Dentsu International: Business Transformation in 2021

- Accelerate employee engagement
- Convert new business pipelines
- Expand key partnerships – Salesforce, Adobe, AWS, Microsoft, Google, Facebook
- Optimize from 160 agencies to 6 global leadership brands over 24 months
- Deliver against targeted cost savings - 2021 tracking ahead of targets

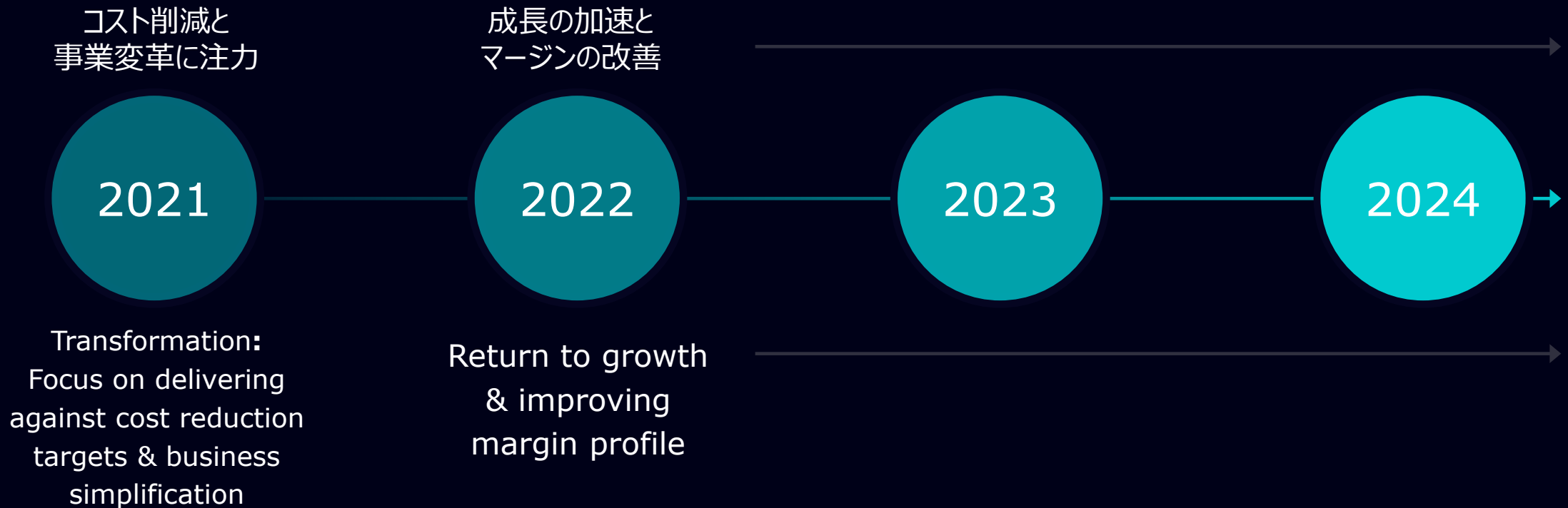


中期経営計画
ターゲットとアクションプラン

Mid-Term Management Plan
Targets & Actions

2021年は引き続き構造改革を推進
2022年以降に成長の加速とマージンの改善を実現

2021 remains a transitional year for the Group with 2022 and beyond delivering a return to growth and improving margin profile



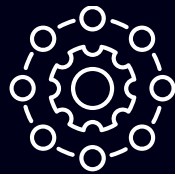
構造改革と事業変革による持続的成長：4つの柱

Sustainable growth through transformation: Four Pillars



事業変革と成長

Transformation &
Growth



オペレーションとマージン

Operations & Margin



資本配分と
株主還元基本方針

Capital Allocation
Priorities &
Shareholder
Returns



ソーシャルインパクトと
ESG

Social Impact &
ESG



事業変革と成長

- IGS, dSBSの推進
- グローバルクライアント：キークライアントとの関係を深化、グループの収益力向上に貢献
- M&A 投資戦略：成長領域であるカスタマートランスフォーメーション&テクノロジーへの投資にフォーカスし、スケイパビリティとスケールを拡充

Transformation & Growth

- Acceleration of Integrated Growth Solutions & dentsu Sustainable Business Solutions
- Global clients: revenue synergies scaling key client relationships
- M&A investments: focus on high growth Customer Transformation & Technology assets adding capabilities and scale

- オーガニック成長率
2021年から2024年にかけて
CAGR3-4%
- カスタマートランスフォーメーション&
テクノロジーの売上総利益構成比
を今後50%に高めることを目指す
- Organic growth
3-4% CAGR 2021: 2024
- Customer Transformation &
Technology to reach 50% of
Group revenues (LCoS) over
time



オペレーションとマージン

- シンプルな事業構造：重複と複雑さを低減
- ニアショア・オフショアの活用を強化
- テクノロジーの活用により従業員間のコミュニケーションを進化させ、オフィスコストを圧縮
- グループ機能の標準化：コスト効率を改善

Operations & Margin

- Simplification: reducing duplication and complexity
- Increase use of near-shore and off-shore capabilities
- Transform how our people connect through increased use of technology and rationalization of property costs
- Standardizing Group functions: Cost synergies

- オペレーティング・マージンを2021年から2024年にかけて漸進的に改善

- Progressive year-on-year improvement in underlying operating margin 2021:2024



資本配分と株主還元基本方針

- 規律ある資本配分方針
- グループ全社にわたる成長に向けた投資
- 配当の漸進的な向上
- 大規模な資産売却が発生した場合の追加的な株主還元の検討

Capital Allocation & Shareholder Returns

- Disciplined approach to capital allocation
- Investment for growth across the Group
- Progressive dividend policy
- Additional shareholder returns considered following exceptional asset sales

- 中期的なNet Debt/EBITDA倍率は1.5倍水準 (IFRS 16を控除)
- オーガニック成長とM&Aへの投資
- 基本的1株当たり調整後当期利益に対する配当性向を今後数年で35%まで漸進的に高める
- Mid-term average of 1.5x Net Debt / EBITDA (non IFRS 16 basis)
- Investment in organic growth and M&A
- Payout ratio to reach 35% of underlying basic EPS over the next few years



ソーシャルインパクトとESG

- 顧客と社会にとっての価値創造の原動力となる「電通サステナブル・ビジネス・ボード」の新設
- 気候変動へのインパクト最小化に向けた貢献
- ダイバーシティ&インクルージョンの企業文化醸成と機会の提供による、グループ内のすべての人財の成長支援
- 長期的な事業成長のための最適なガバナンス体制

Social Impact & ESG

- Dentsu Sustainable Business Board to drive social value for society & clients
- Play our role in mitigating the worst impacts of climate change
- Support the growth of every individual in our organization through a diverse and inclusive culture
- Good governance to generate long-terms business success

- 2030年までにCO2の排出量を46%削減、2030年までに再生可能エネルギー使用率100%を達成
- 従業員エンゲージメントスコアの向上
- 従業員のダイバーシティ&インクルージョン

- 46% absolute reduction in CO2 by 2030; 100% renewable by 2030*
- Improvement in employee engagement score
- Diverse & inclusive workforce

dentsu



補足資料

Appendices

脚注

Footnotes

- スライド8 各社の売上総利益はIFRSベースです。
前年の調整後営業利益およびオペレーティング・マージンは、2020年1月に持株会社を設立したことに伴い、2020年からは持株会社に計上されるグループ全社の活動に付随する費用（セントラルコスト）に相当する2019年分を開示済みの実績数値から控除しています。
地域電通は100%子会社の電通東日本、電通西日本、電通九州、電通北海道の4社の合計です。
- スライド9 CXM: カスタマー・エクスペリエンス・マネジメント。
サービスラインオーガニック成長: 各サービスラインの成長率を擬似的に測定するための内部的な管理指標。
- スライド11 営業費用は販管費に加え、その他の収益及び費用を含みます。
- スライド13 為替の変動がないと仮定
営業利益調整項目は「営業利益調整項目」をご参照ください。
調整後当期利益・当期利益は、全て親会社所有者帰属分です。
- スライド14 (*1) IFRS第16号に基づく減価償却費調整分を含めていません。
(*2) IFRS第16号に基づくリース債務返済支出を除いています。

脚注

Footnotes

- slide8 Revenue less cost of sales figures of each company are based on IFRS.
Underlying operating profit and Operating margin for the January-December period of 2019 was restated with excluding central costs following to establishment of the holding company in January 2020.
Dentsu regional entities is consist of four wholly owned subsidiaries: Dentsu East Japan Inc., Dentsu West Japan Inc., Dentsu Kyushu Inc., and Dentsu Hokkaido Inc.
- slide9 CXM: Customer Experience Management
Service Line Organic Growth: internally calculated index to virtually measure the organic growth rate by service line
- slide11 Operating expenses: selling, general & administrative expenses, other income and other expenses.
- slide13 At constant FX rates
Operating profit adjustments: Please refer to "Reconciliation from Underlying operating profit to Statutory operating profit"
Underlying net profit and net profit: Excluding attribution to non-controlling interests.
- slide14 (*1) Excluding depreciation adjustments under IFRS 16
(*2) Excluding payment of lease obligations under IFRS 16

2020年度 連結決算概況

FY2020 Consolidated financial results

(百万円) (JPY mn)

		2020	2019	前年同期比 YoY (%)	為替影響 排除ベース Constant currency basis (%)	業績予想 (20年12月公表) Forecast (announced in Dec 2020)	業績予想比 Forecast variance (%)
売上高	Turnover	4,498,216	5,146,802	(12.6)	-	-	-
収益	Revenue	939,243	1,047,881	(10.4)	-	928,700	+1.1
売上総利益	Revenue less cost of sales	835,042	939,385	(11.1)	(9.8)	830,900	+0.5
- デジタル領域構成比	- Digital domain ratio	53.9%	47.5%	+6.3	+3.7	-	-
- 海外事業構成比	- International business ratio	58.2%	59.5%	(1.3)	(0.7)	58.5%	(0.3)
調整後営業利益	Underlying operating profit	123,979	140,751	(11.9)	(10.6)	111,300	+11.4
- オペレーティング・マージン	- Operating margin	14.8%	15.0%	(0.2)	(0.2)	13.4%	+1.5
調整後当期利益	Underlying net profit	69,890	76,120	(8.2)	-	63,100	+10.8
- 基本的1株当たり調整後当期利益	- Underlying basic EPS	250.14円	270.94円			226.36円	
営業利益 (損失)	Operating profit (loss)	(140,625)	(3,358)	-	-	(11,400)	(1,133.6)
当期利益 (損失)	Net profit (loss)	(159,596)	(80,893)	-	-	(23,700)	(573.4)
EBITDA	EBITDA	90,063	160,280	(43.8)	-		
調整後ROE	Underlying ROE	8.1%	7.5%	+0.5	-		
為替	Currency					2020年1-10月平均 Av. Jan-Oct in 2020	
円/USD	JPU/USD	106.8円	109.1円	(2.0)	-	107.4円	(0.5)
円/GBP	JPY/GBP	137.1円	139.3円	(1.6)	-	136.8円	+0.2

*調整後当期利益・基本的1株当たり調整後当期利益・当期損失は、全て親会社所有者帰属分です。

*Net profit, underlying net profit and underlying basic EPS: Excluding attribution to non-controlling interests

連結決算の四半期情報

Quarterly Results

(百万円) (JPY mn)

		2020 10-12月 Oct-Dec	前年 同期比 YoY (%)	2020 7-9月 Jul-Sep	前年 同期比 YoY (%)	2020 4-6月 Apr-Jun	前年 同期比 YoY (%)	2020 1-3月 Jan-Mar	前年 同期比 YoY (%)
売上高	Turnover	1,351,960	(8.8)	1,019,408	(14.1)	932,415	(26.2)	1,194,431	(1.7)
収益	Revenue	262,880	(12.7)	217,280	(12.9)	206,344	(16.3)	252,737	+0.9
売上総利益	Revenue less cost of sales	233,114	(12.1)	193,059	(14.2)	181,697	(17.9)	227,170	(0.4)
- 電通ジャパンネットワーク	- Dentsu Japan Network	93,802	(9.7)	76,839	(14.6)	74,544	(12.2)	103,715	+2.1
- 電通インターナショナル	- Dentsu International	139,157	(13.9)	116,597	(13.8)	107,337	(21.3)	123,210	(2.6)
調整後営業利益	Underlying operating profit	48,156	(25.0)	23,076	(24.4)	15,509	(15.7)	37,237	+34.9
- 電通ジャパンネットワーク	- Dentsu Japan Network	18,982	(15.9)	5,685	(64.5)	7,773	(26.6)	30,304	+2.7
- 電通インターナショナル	- Dentsu International	30,631	(29.2)	18,346	+16.8	8,884	(7.0)	8,655	-
- セントラルコスト等	- Central costs and eliminations	(1,457)	-	(956)	-	(1,148)	-	(1,722)	-
オペレーティング・マージン	Operating margin	20.7%	(3.6)	12.0%	(1.6)	8.5%	+0.2	16.4%	+4.3
- 電通ジャパンネットワーク	- Dentsu Japan Network	20.2%	(1.5)	7.4%	(10.4)	10.4%	(2.0)	29.2%	+0.3
- 電通インターナショナル	- Dentsu International	22.0%	(4.8)	15.7%	+4.1	8.3%	+1.3	7.0%	+7.1
調整後当期利益	Underlying net profit	30,521	(15.3)	11,064	(33.3)	7,945	(11.5)	20,358	+40.3
営業利益 (損失)	Operating profit (loss)	(159,129)	-	(10,241)	-	4,051	(39.2)	24,694	+98.8
当期利益 (損失)	Net profit (loss)	(169,882)	-	(5,508)	-	438	-	15,356	-
EBITDA	EBITDA	5,138	(90.5)	11,756	(71.5)	24,916	(15.0)	48,251	+36.6

*当期利益 (損失) ・調整後当期利益は、全て親会社所有者帰属分です。

*Net profit (loss), underlying net profit: Excluding attribution to non-controlling interests

四半期オーガニック成長率

Quarterly Organic Growth

(%)

		電通グループ連結計 Dentsu Group			電通ジャパンネットワーク Dentsu Japan Network			電通インターナショナル (DI) Dentsu International (DI)		
		2020	2019	2018	2020	2019	2018	2020	2019	2018
1-3月	Jan-Mar	(0.8)	(1.6)	+2.1	+2.1	(2.7)	+1.9	(3.3)	(0.7)	+2.2
4-6月	Apr-Jun	(17.3)	(1.3)	+5.9	(12.6)	(1.4)	+8.4	(20.0)	(1.3)	+4.5
7-9月	Jul-Sep	(14.8)	(0.1)	+5.4	(14.7)	+1.7	+2.7	(14.6)	(1.0)	+7.0
10-12月	Oct-Dec	(11.6)	(1.1)	+0.9	(9.9)	+4.0	(3.0)	(13.2)	(4.0)	+3.4

		DI - 欧州・中東・アフリカ DI - EMEA			DI - 米州 DI - Americas			DI - アジア太平洋 DI - APAC		
		2020	2019	2018	2020	2019	2018	2020	2019	2018
1-3月	Jan-Mar	(0.4)	(0.4)	+2.7	+1.2	+0.1	+4.6	(19.5)	(3.0)	(2.9)
4-6月	Apr-Jun	(20.2)	+0.7	+4.8	(17.1)	+2.8	+6.5	(26.4)	(12.3)	+0.8
7-9月	Jul-Sep	(12.9)	(1.0)	+8.2	(15.3)	+5.0	+5.3	(16.4)	(12.3)	+8.2
10-12月	Oct-Dec	(14.4)	(1.8)	+12.0	(13.0)	+1.5	+3.5	(10.9)	(17.9)	(9.6)

主要マーケット別 オーガニック成長

Organic Growth of Major Markets

2020年 オーガニック成長率 2020 Organic Growth %	マーケット Market
0%以上 "0% or more"	ロシア Russia
-10%以上 ~ 0%未満 -10% or more to "less than 0%"	デンマーク、ドイツ、イタリア、日本、スイス Denmark, Germany, Italy, Japan, Switzerland
-20%以上 ~ -10%未満 "-20% or more" to "less than -10%"	オーストラリア、オランダ、ノルウェー、ポーランド、スペイン、スウェーデン、台湾、タイ、イギリス、米国 Australia, Netherlands, Norway, Poland, Spain, Sweden, Taiwan, Thailand, UK, USA
-20%未満 "Less than -20%"	ブラジル、カナダ、中国、フランス、インド Brazil, Canada, China, France, India

営業利益以下の損益項目

Statutory Operating profit to Net profit

(百万円) (JPY mn)

		2020年	2019年	前年同期差 YoY	前年同期比 YoY (%)
営業利益 (損失)	Operating profit (loss)	(140,625)	(3,358)	(137,267)	-
- 持分法による投資損益等	- Share of results of associates and others	910	2,692	(1,782)	(66.2)
金融損益及び税金控除前利益 (損失)	Profit (loss) before interest and tax	(139,714)	(665)	(139,049)	-
- 金融収益 (費用)	- Net finance income (costs)	(1,419)	(42,102)	+ 40,683	-
- 金融収益	- Finance income	18,871	6,819	+ 12,052	+176.7
- 金融費用	- Finance costs	20,290	48,922	(28,632)	(58.5)
税引前利益 (損失)	Profit (loss) before tax	(141,133)	(42,769)	(98,364)	-
法人所得税費用	Income tax expense	11,162	30,136	(18,974)	(63.0)
当期利益 (損失)	Net profit (loss)	(152,296)	(72,905)	(79,390)	-
- 親会社の所有者に帰属する当期利益 (損失)	- Attributable to owners of the parent	(159,596)	(80,893)	(78,702)	-
- 非支配持分に帰属する当期利益	- Attributable to non-controlling interests	7,299	7,987	(688)	(8.6)

連結財政状態計算書

Financial Position

(百万円) (JPY mm)

		2020 12月末 End of Dec	2019 12月末 End of Dec	前期末差 Var. #	前期末比 Var. %
のれん	Goodwill	593,369	754,796	(161,427)	(21.4)
無形資産	Intangibles	207,182	245,517	(38,335)	(15.6)
有形固定資産 (リース負債相殺後)	PPE (net of lease liabilities)	170,656	182,053	(11,396)	(6.3)
投資有価証券	Equity instruments	175,009	381,737	(206,728)	(54.2)
純運転資本	Net working capital	(47,634)	(51,633)	+3,999	(7.7)
純有利子負債	Net debt	(54,115)	(209,872)	+155,757	(74.2)
買収関連負債	M&A related debt	(161,951)	(208,958)	+47,007	(22.5)
その他	Others	(62,163)	(41,106)	(21,057)	+51.2
純資産	Net assets	820,353	1,052,533	(232,180)	(22.1)
- 親会社の所有者持分	- Owners' interests	756,870	974,977	(218,107)	(22.4)
- 非支配持分	- Non-controlling interests	63,483	77,556	(14,073)	(18.1)
為替	Currency				
円/USD	JPY/USD	103.5円	109.6円		
円/GBP	JPY/GBP	139.8円	143.5円		

純有利子負債

Net Debt

(百万円) (JPY mm)

		2020 12月末 End of Dec	2019 12月末 End of Dec	前期末差 Var. #
有利子負債	Total debt	584,807	623,927	(39,119)
現金及び現金同等物	Cash and cash equivalents	530,692	414,055	+116,637
純有利子負債	Net debt	54,115	209,872	(155,756)
EBITDA(LTM)	EBITDA (LTM)	90,063	160,280	(70,216)
純有利子負債 / EBITDA(LTM)	Net debt / EBITDA (LTM)	0.60	1.31	
純有利子負債(期中平均)/ EBITDA(LTM)	Net debt (LTM average) / EBITDA (LTM)	2.83	1.53	

*上記有利子負債は、借入金および社債の合計額です。リース債務（20年12月末109,539百万円 19年12月末133,063百万円）は、含まれていません。

*期中平均：直近四半期末から過去12ヶ月平均です。

*LTM: Latest twelve months（直近四半期末から過去12ヶ月分）を使用しています。

* The above Total debt is sum of loans and bonds. Lease obligation (JPY 109,539 mn as of Dec 31, 2020 JPY 133,063 mn as of Dec 31, 2019) is not included.

* LTM average: Average of latest twelve months

* LTM: Latest twelve months

有利子負債の返済スケジュール

Repayment Schedule of Debt

(百万円) (JPY mn)

2020年度 12月末 End of Dec. 2020		2021年度 FY2021	2022年度 FY2022	2023年度 FY2023	2024年度以降 2024 onwards	合計 Total
電通ジャパネットワーク	Dentsu Japan Network	33,252	31,894	30,279	208,316	303,743
- 短期有利子負債	- Short-term debt	411	-	-	-	411
- 長期有利子負債	- Long-term debt	32,840	31,894	30,279	208,316	303,331
電通インターナショナル	Dentsu International	39,280	20,973	122	220,687	281,064
- 短期有利子負債	- Short-term debt	39,280	-	-	-	39,280
- 長期有利子負債	- Long-term debt	-	20,973	122	220,687	241,783
電通グループ連結計	Dentsu consolidated total	72,533	52,868	30,401	429,004	584,807
*参考	*reference					
買収関連負債	M&A related debt	106,346	17,829	8,610	29,164	161,951
- アーンアウト債務	- Deferred consideration	104,225	14,059	5,713	3,990	127,988
- 買収関連プットオプション	- M&A related put-option liabilities	2,121	3,770	2,897	25,174	33,963

電通ジャパンネットワーク 業務区分別売上高の状況 (IFRSベース)

Net Sales (Turnover) of DJN by Business Category (IFRS basis)

(百万円) (JPY mn)

		2020年 1-12月 Jan-Dec	前年 同期比 YoY (%)	10-12月 Oct-Dec	前年 同期比 (%)	7-9月 Jul-Sep	前年 同期比 YoY(%)	4-6月 Apr-Jun	前年 同期比 YoY(%)	1-3月 Jan-Mar	前年 同期比 YoY(%)
新聞	Newspapers	57,549	(20.6)	15,903	(13.1)	11,409	(27.9)	11,447	(23.6)	18,788	(19.6)
雑誌	Magazines	12,779	(32.1)	3,350	(35.7)	2,399	(46.3)	2,726	(35.1)	4,302	(13.2)
ラジオ	Radio	13,485	(9.0)	3,771	+2.2	3,137	(17.6)	2,922	(15.6)	3,653	(5.1)
テレビ	Television	587,293	(12.5)	160,409	(6.1)	126,423	(20.4)	130,368	(21.6)	170,093	(2.8)
インターネット*1	Internet*1	239,505	(1.4)	70,093	+5.9	54,173	(2.3)	49,377	(7.7)	65,861	(2.7)
OOHメディア	OOH Media	35,756	(28.6)	7,484	(39.3)	6,543	(39.3)	7,627	(41.2)	14,100	+0.5
クリエイティブ	Creative	172,069	(15.0)	45,566	(8.7)	37,293	(21.6)	31,785	(34.4)	57,423	+1.8
マーケティング/プロモーション	Marketing/Promotion	301,888	+5.4	67,817	(27.7)	78,596	+17.2	76,308	+20.0	79,165	+27.8
コンテンツサービス(日本基準) *2	Content Services (Japan GAAP)*2	159,594	(23.6)	18,529	(63.3)	19,200	(44.0)	20,947	(27.1)	100,916	+5.9
その他	Others	150,152	+1.5	42,173	+11.9	35,294	(1.3)	34,310	(6.3)	38,373	+1.3
連結調整等*3	Consolidation adjustments and others*3	1,692	-	19,720	-	18,128	-	16,838	-	(52,995)	-
マスメディアに含まれるインターネット*4	Internet included in mass media*4	(6,487)	-	(1,914)	-	(1,347)	-	(1,198)	-	(2,027)	-
合計	Total	1,725,278	(10.2)	452,904	(14.3)	391,253	(13.4)	383,463	(14.4)	497,657	+0.9
ご参考											
インターネット(旧集計)		233,018	(1.3)	68,150	+6.0	52,825	(2.0)	48,178	(7.6)	63,834	(2.8)

*1 インターネット (旧集計) に加え、マスメディアに含まれるインターネット広告売上(20年1-12月: 6,487百万円)を加算し、重複計上した数値です。

*2 IFRSベースでは、日本基準と売上計上のタイミングに差があります。上表*2では日本基準を記載し、IFRSベースとの差額は「連結調整等」で調整しています。

*3 海外グループへの売上や、会計基準の違いによる調整等を含みます。

*4 「インターネット」と各マスメディアで重複計上された数値です。

*1 The aggregate of Internet (previous calculation) and Internet turnover which is included in mass media (2020 Jan to December: JPY 6,487 mn)

*2 There is a difference in revenue recognition timing between IFRS and Japan GAAP. Japan GAAP is used for Content Services in the table. The difference between IFRS and Japan GAAP is recorded in "Consolidation adjustments and others."

*3 Turnover to group companies in International business, GAAP difference and others are included.

*4 Amounts included in both "Internet" and mass media.

(株)電通 業種別売上高の状況 (日本基準)

Net Sales (Turnover) of Dentsu Inc. by Industry (J-GAAP)

(百万円) (JPY mn)

		2020年 1-12月 Jan-Dec	構成比 vs Total (%)	前年同期比 YoY (%)	10-12月 Oct-Dec	前年同期比 YoY (%)	7-9月 Jul-Sep	前年同期比 YoY (%)	4-6月 Apr-Jun	前年同期比 YoY (%)	1-3月 Jan-Mar	前年同期比 YoY (%)
官公庁・団体・その他サービス	Government/Organizations/Professional Services	155,919	11.3	+50.8	20,350	(40.0)	48,254	+87.2	53,936	+123.3	33,378	+71.0
情報・通信・マスメディア・ソフトウェア	Information/Telecomm/Mass media/Softwares	185,699	13.5	(11.9)	46,944	(17.1)	39,608	(15.3)	30,785	(28.7)	68,360	+6.4
金融・保険	Finance/Insurance	126,671	9.2	(16.4)	30,769	(11.4)	24,633	(25.7)	22,959	(28.8)	48,308	(6.1)
食品・飲料・嗜好品	Food/Beverages/Tobacco	217,986	15.9	(10.8)	60,057	+6.7	44,594	(16.7)	49,992	(24.3)	63,339	(7.6)
家庭用品・パーソナルケア	Household/Personal Products	166,005	12.1	(15.5)	48,120	(6.8)	34,812	(22.1)	41,586	(21.4)	41,484	(11.9)
外食・各種生活サービス	Food Services/Other Consume Services	86,173	6.3	(11.7)	21,549	(17.3)	15,786	(32.4)	14,190	(30.2)	34,645	+24.8
自動車・関連品	Automobiles/Related Products	68,708	5.0	(16.6)	19,093	(19.1)	14,834	(21.2)	10,564	(29.0)	24,216	(3.5)
交通・レジャー	Transportation/Leisure	56,815	4.1	(26.9)	11,123	(39.1)	9,862	(49.1)	10,608	(30.7)	25,221	+2.0
流通・小売業	Distribution/Retailing	58,693	4.3	(19.5)	16,526	(20.2)	12,776	(24.1)	12,655	(29.2)	16,734	(4.2)
薬品・医療用品	Pharmaceuticals/Medical Supplies	57,286	4.2	(17.2)	15,764	(24.5)	13,057	(20.4)	13,059	(14.9)	15,404	(7.1)
アパレル・家庭用耐久消費財	Apparel/Consumer Durables	63,534	4.6	(3.7)	18,095	(1.6)	9,905	(25.4)	12,073	(10.1)	23,459	+12.5
精密機器・事務用品	Technology Equipment/Office supplies	22,728	1.7	(27.1)	5,329	(34.7)	4,515	(25.5)	3,265	(43.2)	9,618	(14.2)
その他	Others	108,029	7.9	(12.1)	23,081	(21.7)	20,995	(20.7)	17,064	(25.0)	46,911	+6.0
合計	Total	1,374,246	100.0	(10.0)	336,800	(15.5)	293,631	(14.8)	292,736	(14.9)	451,077	+2.8

電通インターナショナル 業種別売上高の状況 (IFRSベース)

Net Sales (Turnover) of Dentsu International by Industry (IFRS basis)

(百万円) (JPY mn)

		2020年 1-12月 Jan-Dec	構成比 vs Total (%)	前年同期比 YoY (%)	10-12月 Oct-Dec	前年同期比 YoY (%)	7-9月 Jul-Sep	前年同期比 YoY (%)	4-6月 Apr-Jun	前年同期比 YoY (%)	1-3月 Jan-Mar	前年同期比 YoY (%)
官公庁・団体・その他サービス	Government/Organizations/Professional Services	40,257	1.9	(17.1)	10,105	(11.9)	10,776	(3.1)	8,296	(37.6)	11,080	(12.5)
情報・通信・マスメディア・ソフトウェア	Information/Telecomm/Mass media/Softwares	209,744	10.1	(13.4)	76,607	+0.5	44,718	(15.1)	43,484	(20.6)	44,935	(23.0)
金融・保険	Finance/Insurance	112,127	5.4	(28.8)	34,868	(20.3)	32,413	(5.1)	21,167	(48.3)	23,679	(38.7)
食品・飲料・嗜好品	Food/Beverages/Tobacco	342,184	16.4	(10.5)	107,754	+12.7	83,981	(16.2)	72,402	+19.2	78,048	(38.0)
家庭用品・パーソナルケア	Household/Personal Products	173,605	8.3	(8.3)	66,834	+4.5	41,152	(13.6)	38,098	(14.6)	27,521	(16.7)
外食・各種生活サービス	Food Services/Other Consume Services	68,526	3.3	+55.7	20,451	+70.2	15,764	+55.5	14,821	+24.7	17,490	+75.4
自動車・関連品	Automobiles/Related Products	338,330	16.3	+39.6	96,360	+14.9	74,746	+9.2	94,646	+80.9	72,578	+92.8
交通・レジャー	Transportation/Leisure	9,592	0.5	(11.4)	2,949	(14.8)	2,602	+3.9	2,631	(4.6)	1,410	(33.0)
流通・小売業	Distribution/Retailing	342,559	16.5	(32.4)	127,081	(8.6)	70,143	(36.2)	55,343	(59.9)	89,992	(24.6)
薬品・医療用品	Pharmaceuticals/Medical Supplies	163,150	7.8	(13.0)	54,317	+11.0	38,009	(26.0)	29,898	(30.5)	40,926	(7.6)
アパレル・家庭用耐久消費財	Apparel/Consumer Durables	177,594	8.5	(7.1)	52,776	(10.9)	33,065	(20.3)	47,290	+7.2	44,462	(4.2)
精密機器・事務用品	Technology Equipment/Office supplies	56,766	2.7	(2.8)	16,239	(10.4)	15,693	(6.2)	13,356	(6.9)	11,479	+24.7
その他	Others	46,100	2.2	(40.5)	13,340	(40.3)	8,791	(39.3)	9,512	(62.7)	14,457	(4.3)
合計	Total	2,080,533	100.0	(11.0)	679,680	+0.2	471,854	(15.9)	450,943	(17.5)	478,056	(13.5)

※500万ポンド以下の扱いを集計より除外。

* The list excludes the accounts smaller than £5 million.

為替関連データ

Currency Exchange Rates Information

		期中平均レート Average rate			期末日レート Period end rate		
		2020 1-12月 Jan-Dec	2019 1-12月 Jan-Dec	前年同期比 YoY(%)	2020 12月末 End of Dec	2019 12月末 End of Dec	前期末比 YoY(%)
円/USD	JPY/USD	106.8円	109.1円	(2.0)	103.5円	109.6円	(5.5)
円/EUR	JPY/EUR	121.8円	122.1円	(0.2)	127.0円	122.5円	+3.6
円/GBP	JPY/GBP	137.1円	139.3円	(1.6)	139.8円	143.5円	(2.6)
円/中国元	JPY/CNY	15.5円	15.8円	(1.9)	15.9円	15.7円	+1.3
円/INR	JPY/INR	1.5円	1.6円	(6.9)	1.4円	1.5円	(7.8)

売上総利益に占める主要通貨の割合

Revenue less cost of sales ratio by currency

(%)

		円 JPY	USD	EUR	GBP	中国元 CNY	インド・ルピー INR	その他 Others	合計 Total
2020 1-12月	Jan-Dec	41.8	23.2	9.2	5.7	2.9	2.0	15.2	100.0

2021年定時株主総会後の取締役体制（案）

The board structure after the ordinary general meeting of shareholders in 2021 (draft)

以下の取締役候補者を2021年3月開催の定時株主総会の取締役選任議案として答申する。

■ 監査等委員ではない取締役（8名）

代表取締役	山本敏博（再任）
代表取締役	桜井俊（再任）
代表取締役	ティム・アンドレー（再任）
取締役	五十嵐博（再任）
取締役	曾我有信（再任）
取締役	ウエンディ・クラーク（新任）
取締役	ニック・プライディ（再任）
取締役	松井巖（再任）※独立社外取締役

■ 監査等委員である取締役（5名）

※いずれも任期は2022年3月定時株主総会時までであるため2021年3月の定時株主総会における選任議案には該当しない。

取締役	大越いづみ
取締役	長谷川俊明 ※独立社外取締役
取締役	古賀健太郎 ※独立社外取締役
取締役	勝悦子 ※独立社外取締役
取締役	サイモン・ラフィン ※独立社外取締役

- ・ 監査等委員ではない取締役8名については、2021年3月26日開催予定の定時株主総会において承認される。
- ・ 代表取締役については、2021年3月26日の定時株主総会終了後開催される取締役会で選定される。
- ・ 取締役総数が12名から13名に1名増員となる。（定款第20条1項において取締役は15名以内と規定されている。）
- ・ 松井取締役を独立取締役として届出をする予定であり、これにより独立社外取締役は13名中5名（3分の1超）となる。

2021年定時株主総会後の取締役体制（案）

The board structure after the ordinary general meeting of shareholders in 2021 (draft)

The following candidates for the board of directors shall be submitted as proposals for the election of directors at the ordinary GMS held in March 2021.

■ Directors who are not Audit & Supervisory Committee members (8 members)

Toshihiro Yamamoto, Representative Director (reappointed)

Shun Sakurai, Representative Director (reappointed)

Tim Andree, Representative Director (reappointed)

Hiroshi Igarashi, Director (reappointed)

Arinobu Soga, Director (reappointed)

Wendy Clark, Director (newly appointed)

Nick Priday, Director (reappointed)

Gan Matsui, Director (reappointed) *Independent Outside Director

■ Directors who are Audit & Supervisory Committee members (5 members)

* None of the terms of office correspond to a proposal for election at an ordinary general meeting of shareholders held in March 2021 because the term of office is until the ordinary general meeting of shareholders held in March 2022.

Izumi Okoshi, Director

Toshiaki Hasegawa, Director *Independent Outside Director

Kentaro Koga, Director *Independent Outside Director

Etsuko Katsu, Director *Independent Outside Director

Simon Laffin, Director *Independent Outside Director

- Eight directors who are not Audit & Supervisory Committee members will be approved at the Ordinary General Meeting of Shareholders scheduled to be held on March 26, 2021.
- Representative Directors shall be elected at the Board of Directors meeting held on March 26, 2021, following the conclusion of the Ordinary General Meeting of Shareholders.
- The total number of directors is increased by one from 12 to 13. (Article 20(1) of the Articles of Incorporation provides that the number of directors shall be 15 or less.)
- Director Matsui is scheduled to be notified as an independent director, bringing the number of independent outside directors to five out of 13 (over one-third).

本資料取扱い上の留意点

Disclaimer

- 将来に関する記述について
 - 本資料は、電通グループに関する「将来に関する記述」またはそれに該当しうるものを含んでおります。本資料に記載される過去の事実以外の記述は将来に関する記述であることがあります。「～を目標としている」、「～を計画している」、「～と考えている」、「～と予想される」、「～を目的としている」、「～する意向である」、「～するつもりである」、「～する可能性がある」、「～が期待される」、「～と見込まれる」、「～と予測する」、及びこれらに類似する意味の単語や言葉、又はそれらの否定文は、将来に関する記述です。将来に関する記述には、(i) 今後の資本支出、費用、収入、利益、シナジー効果、経済動向、負債、財務状況、配当政策、損失及び将来予測、(ii) 事業及び経営戦略、並びに (iii) 電通グループの事業に対する政府規制の影響に関する記述を含みます。
 - 将来に関する記述は、期待されている結果に重大な影響を与えうるリスクや不確実性を伴い、一定の重要な前提に基づいています。多くの要因により、実際の結果は、将来に関する記述において想定又は示唆されていたものと著しく異なることがあります。かかる不確実性やリスクに鑑み、本資料を閲覧される方は、その記述が行われた日付け時点における予想でしかない将来に関する記述に過度に依存しないようご注意ください。
 - IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」について
IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」を、18年1月1日より適用しています。本資料においては、過年度についても、IFRS第15号を遡及適用したプロフォーマベースの数字を記載しています。
 - IFRS第16号「リース」適用について
IFRS第16号「リース」を、19年1月1日より適用しています。当社は、本会計基準の遡及適用に伴う累積的影響を、適用開始日に認識（修正遡及アプローチを採用）しており、過年度の業績を、IFRS第16号ベースで修正再表示しておりません。
- なお、現時点で想定される主なリスクとして、以下のような事項を挙げることができます（なお、かかるリスクや要因はこれらの事項に限られるものではありません）。
- ① 景気変動によるリスク
 - ② 技術革新およびメディアの構造変化によるリスク
 - ③ 財務目標等の未達リスク
 - ④ 取引慣行等に伴うリスク
 - ⑤ 競争によるリスク
 - ⑥ 情報システムへの依存に関するリスク
 - ⑦ 法規制等に関するリスク
 - ⑧ 訴訟等に関するリスク
- 電通グループは、適用法令により義務付けられる場合を除き、本資料に含まれる将来に関する記述又はその他の記述を更新する義務を負うものではありません。

本資料取扱い上の留意点

Disclaimer

- Forward-Looking Statements
- This presentation contains statements about Dentsu Group that are or may be forward-looking statements. All statements other than statements of historical facts included in this presentation may be forward-looking statements. Without limitation, any statements preceded or followed by or that include the words “targets”, “plans”, “believes”, “expects”, “aims”, “intends”, “will”, “may”, “anticipates”, “estimates”, “projects” or, words or terms of similar substance or the negative thereof, are forward-looking statements. Forward-looking statements include statements relating to the following: information on future capital expenditures, expenses, revenues, earnings, synergies, economic performance, and future prospects.
- Such forward-looking statements involve risks and uncertainties that could significantly affect expected results and are based on certain key assumptions. Many factors could cause actual results to differ materially from those projected or implied in any forward-looking statements. Due to such uncertainties and risks, readers are cautioned not to place undue reliance on such forward-looking statements, which speak only as of the date hereof.
- IFRS15 “Revenue from Contracts with Customers”:
IFRS15 “Revenue from Contracts with Customers” is applied from January 1st, 2018.
In this presentation file, IFRS15 is also applied to the past years and presented as pro forma information.
- IFRS16 “Leases”:
IFRS16 “Leases” is applied from January 1st, 2019. The cumulative effect of initially applying IFRS 16 is recognized at the date of initial application (modified retrospective approach). Past results are not restated under IFRS 16.
- Risks, uncertainties or other factors that could cause actual results to differ materially from those expressed in any forward-looking statement include, without limitation.
 - ① Risk related to fluctuations in the economic and business environment
 - ② Risk related to structural changes in the media
 - ③ Risk related to our ability to realize our financial targets
 - ④ Risk related to common business practices
 - ⑤ Risk related to competition among advertising agencies
 - ⑥ Risk related to the development of systems and databases
 - ⑦ Risk related to legal or regulatory changes
 - ⑧ Risk of litigation
- Dentsu Group disclaims any obligation to update any forward-looking or other statements contained herein, except as required by applicable law.

用語の定義

Definition

- 売上高: 顧客に対して行った請求額および顧客に対する請求可能額の総額（割引および消費税等の関連する税金を除く）
- 調整後営業利益: 調整後営業利益は、営業利益から、買収行為に関連する損益および一時的要因を排除した、恒常的な事業の業績を測る利益指標
- 買収行為に関連する損益: 買収に伴う無形資産の償却費、M&Aに伴う費用、被買収会社に帰属する株式報酬費用、完全子会社化に伴い発行した株式報酬費用
- 一時的要因の例示: 事業構造改革費用、減損、固定資産の売却損益など
- オペレーティング・マージン: $\text{調整後営業利益} \div \text{売上総利益}$
- 調整後当期利益（親会社所有者帰属分）: 当期利益（親会社所有者帰属分）から、営業利益に係る調整項目、関連会社株式売却損益、アーンアウト債務・買収関連プットオプション再評価損益、これらに係る税金相当・非支配持分損益相当などを排除した、親会社所有者に帰属する恒常的な損益を測る指標
- 基本的1株当たり調整後当期利益: 調整後当期利益（親会社所有者帰属分）ベースで計算したEPS
- EBITDA: 営業利益 + 減価償却費 + 償却費 + 減損損失
- 為替影響排除ベース: 当期実績（業績予想）と、前期実績などの比較数値を直近決算為替レートで洗い替えた数値との比較
- 為替変動による影響: 前年実績と、前年実績を直近決算為替レートで洗い替えた数値との差額
- M&Aによる成長: 前年同期初から直近決算期末までに実施したM&Aによる影響額（為替変動による影響を調整後。M&A先のオーガニック成長分は控除）
- オーガニック成長: 為替やM&Aの影響を除いた内部成長率。前年同期初から直近決算期末までに実施したM&Aについては、当期に連結された月数分は前年同期にも連結されていたと仮定して、M&A先も含めてオーガニック成長を計算

用語の定義

Definition

- Turnover: The gross amounts billable to clients handled by the Group on behalf of clients, with net of discounts, VAT and other sales-related taxes
- Underlying operating profit: KPI to measure recurring business performance which is calculated as operating profit added with M&A related items and one-off items
- M&A related items: amortization of purchased intangible assets, acquisition costs, share-based compensation expenses related to acquired companies, share-based compensation expense issued following the acquisition of 100% ownership of a subsidiary
- One-off items: items such as business restructuring costs, impairment loss and gain/loss on sales of non-current assets
- Operating margin: Underlying operating profit divided by Revenue less cost of sales
- Underlying net profit (attributable to owners of the parent): KPI to measure recurring net profit attributable to owners of the parent which is calculated as net profit (attributable to owners of the parent) added with adjustment items related to operating profit, gain/loss on sales of shares of associates, revaluation of earnout liabilities / M&A related put-option liabilities, tax-related, NCI profit-related and other one-off items
- Underlying basic EPS: EPS based on underlying net profit (attributable to owners of the parent)
- EBITDA: Operating profit before depreciation, amortization and impairment losses
- Constant currency basis: Comparison with the current period where the previous year's numbers are recalculated using the currency exchange rate which is used for the current year's numbers
- Currency: Currency movements comparing prior period reported revenue less cost of sales at reported currency to prior period revenue less cost of sales at constant currency (reported currency of the current year)
- Acquisitions: The effect of business acquired or disposed of since the beginning of the prior year
- Organic growth/ Organic revenue decline: Organic growth and organic revenue decline represent the constant currency year-on-year growth/decline after adjusting for the effect of business acquired or disposed of since the beginning of the prior year. This is calculated by comparing current period reported revenue less cost of sales to prior period revenue less cost of sales, adjusted for the pre-acquisition or pre-disposal revenue less cost of sales as applicable, and stated at constant exchange rate, in order to derive like-for-like growth