

電通グループ
2021年度 第3四半期
決算説明会 資料

Dentsu Group
9m FY2021 Earnings Call Presentation

2021年11月12日

November 12th, 2021

dentsu

2021年度 第3四半期 ビジネスアップデート

9m FY2021 Business Update

2021年11月12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

November 12th, 2021

Toshihiro Yamamoto
President & CEO, DENTSU GROUP INC.

dentsu



2021年度 第3四半期レビュー

- 第3四半期もオーガニック成長とオペレーティング・マージンは引き続き好調。
- 通期の業績予想を上方修正。2019年度比で、売上総利益はプラス、調整後営業利益は20%以上成長の見込み。
- 2021年度の景況の改善による成長、2022年度のカスタマートランスフォーメーション&テクノロジー領域での構造的な成長の実現に向けたポジションを確保。

Q3 FY2021 Review

- Organic growth & operating margin recovery continues in Q3 FY21
- FY21 guidance increased; revenue less cost of sales higher vs FY19 & underlying operating profit over 20% higher vs FY19
- Group remains well positioned to benefit from cyclical growth in FY21 & structural growth in Customer Transformation & Technology in FY22

2021年度 第3四半期ハイライト

2021 Q3 Highlights

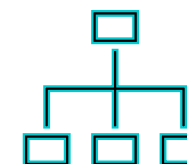
顧客企業・ケイパビリティ
Clients & capabilities



Integrated
Growth
Partner



サステナビリティ&ESG
Sustainability & ESG



Leadership changes & strengthened governance

業界内評価
Industry recognition



2021年度 第3四半期 連結決算概況

9m FY2021 Financial Update

2021年11月12日

株式会社電通グループ 取締役 CFO
曾我 有信

November 12th, 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.

2021年度 第3四半期 ハイライト

Q3 (3 month) FY2021 highlights

255 ^{10億円}
bn JPY

売上総利益

Revenue less cost of sales

国内事業 / Japan 116 bn JPY

海外事業 / International 139 bn JPY

+27.8%

オーガニック成長率

Organic growth

国内事業 / Japan +49.7%

海外事業 / International +13.4%

23.5%

+1,160 bp 前年同期比 / YoY

オペレーティング・マージン

Operating margin

国内事業 / Japan 33.4%

海外事業 / International 16.2%

*国内事業: 電通ジャパンネットワーク

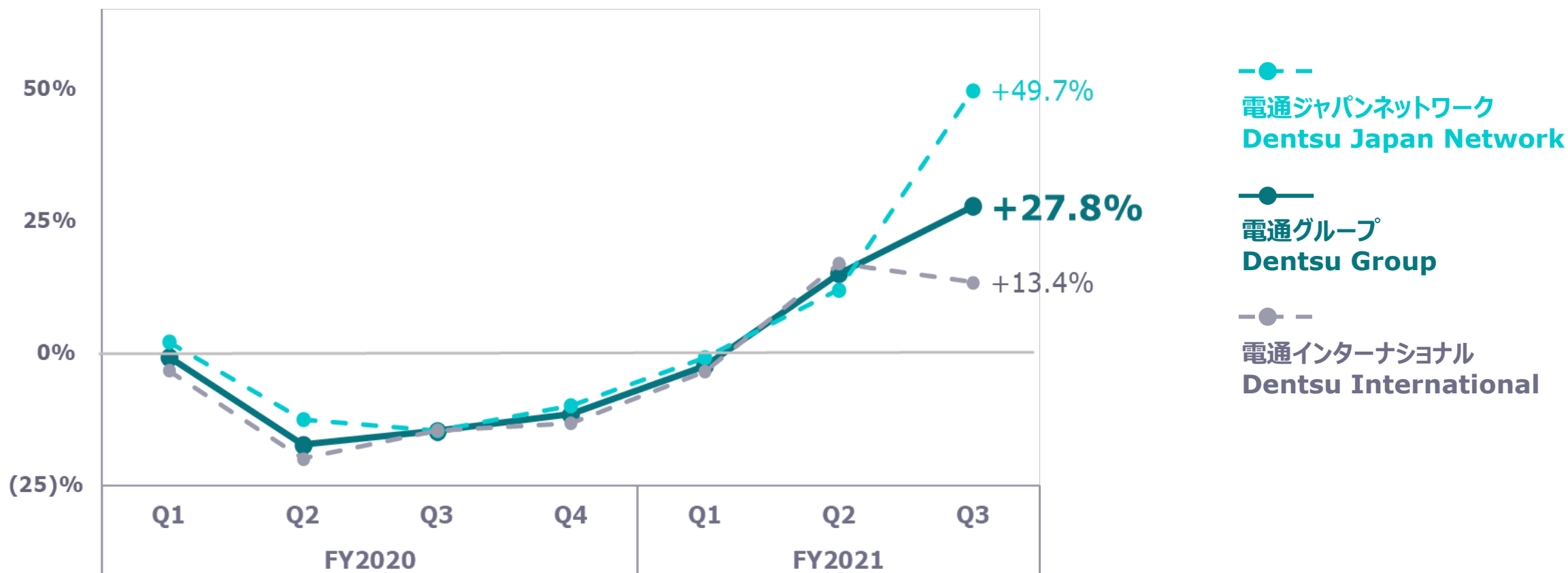
海外事業: 電通インターナショナル

*Japan: Dentsu Japan Network

International: Dentsu International

2020-2021年度 オーガニック成長率 四半期推移

FY2020-2021 quarterly organic growth



2021年度 第3四半期累計 決算ハイライト

9m FY2021 highlights

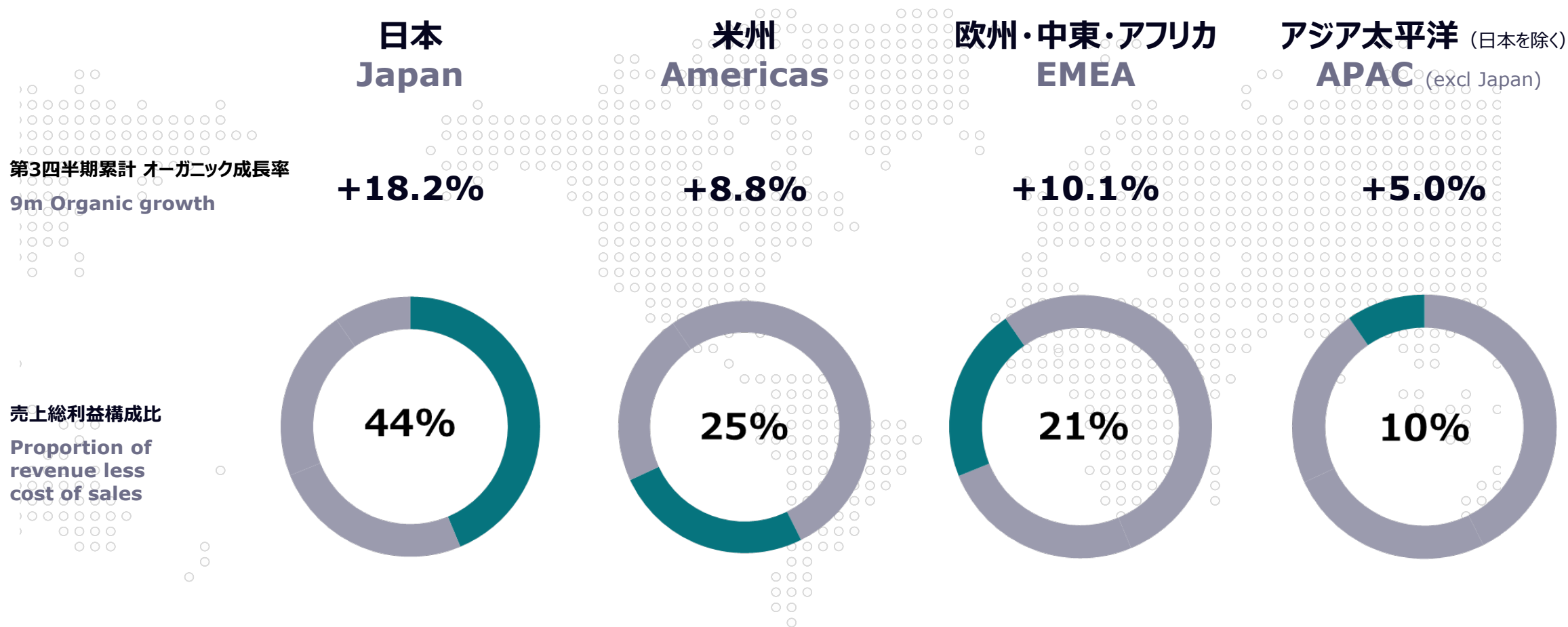
	2021 1-9月 Jan-Sep	前年同期比(為替影 響排除ベース) YoY (Constant currency basis)
売上総利益 (百万円) Revenue less cost of sales (million JPY)	696,396	+12.9%
オーガニック成長率 Organic growth	+12.6%	-
調整後営業利益 (百万円) Underlying operating profit (million JPY)	131,826	+71.7%
オペレーティング・マージン Operating margin	18.9%	+650bp
親会社の所有者に帰属する当期利益 (損失) (百万円) * Net profit (loss) attributable to owners of the parent (million JPY) *	101,746	-

*「親会社の所有者に帰属する当期利益 (損失)」の前年同期比には為替変動の影響を含む。

*YoY of "Net profit (loss) attributable to owners of the parent" incorporates the impact from changes in the currency exchange rate.

2021年度 第3四半期累計 オーガニック成長率 (地域)

9m FY2021 organic growth by region



2021年度 第3四半期累計 電通ジャパンネットワーク 業績

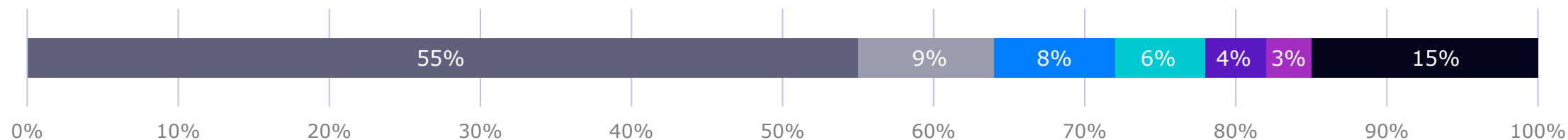
9m FY2021 results: Dentsu Japan Network

(百万円) (JPY mn)

		2021 1-9月 Jan-Sep 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.	168,091	+20.5	+20.5
電通国際情報サービス	ISID	28,252	+2.3	+2.3
電通デジタル*	Dentsu Digital*	24,952	+47.3	+40.9
CARTA HOLDINGS	CARTA HOLDINGS	16,931	+15.8	+15.8
電通テック	Dentsu TEC	11,004	+7.9	+7.9
電通ライブ	Dentsu Live	8,044	(0.1)	(0.1)
その他・内部取引等	Others/Adjustments	47,245	+26.6	-
売上総利益 合計	Total revenue less cost of sales	304,522	+19.4	+18.2
デジタル領域構成比 (%)	Digital domain ratio (%)	34.0%	+0.8	
CT&T構成比 (%)	CT&T ratio (%)	23.2%	(0.8)	
調整後営業利益	Underlying operating profit	82,012	+87.4	
オペレーティング・マージン	Operating margin	26.9%	+9.8	

売上総利益構成比

Proportion of revenue less cost of sales by DJN company



*脚注は補足資料に説明を記載。

*Please see the appendices for footnotes.

2021年度 第3四半期累計 電通インターナショナル 業績

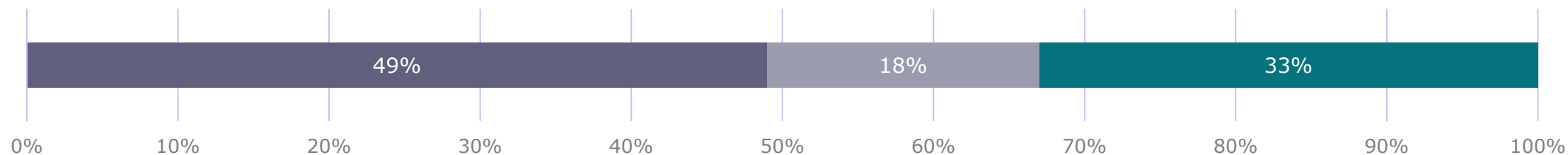
9m FY2021 results: Dentsu International

(百万円) (JPY mn)

		2021 1-9月 Jan-Sep 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 (%)	オーガニック成長率* Organic growth* (%)
メディア	Media	193,741	+20.2	+13.1	+13.1
クリエイティブ	Creative	69,336	(13.7)	+0.7	+0.7
CXM*	CXM*	128,976	+22.0	+7.9	+6.7
売上総利益 合計	Total revenue less cost of sales	392,052	+12.9	+8.3	+8.6
デジタル領域構成比 (%)	Digital domain ratio (%)	65.8%	(1.3)	+0.9	
CT&T構成比 (%)	CT&T ratio (%)	32.9%	+2.4	(0.3)	
調整後営業利益	Underlying operating profit	53,582	+49.3	+45.5	
オペレーティング・マージン	Operating margin	13.7%	+3.3	+3.5	

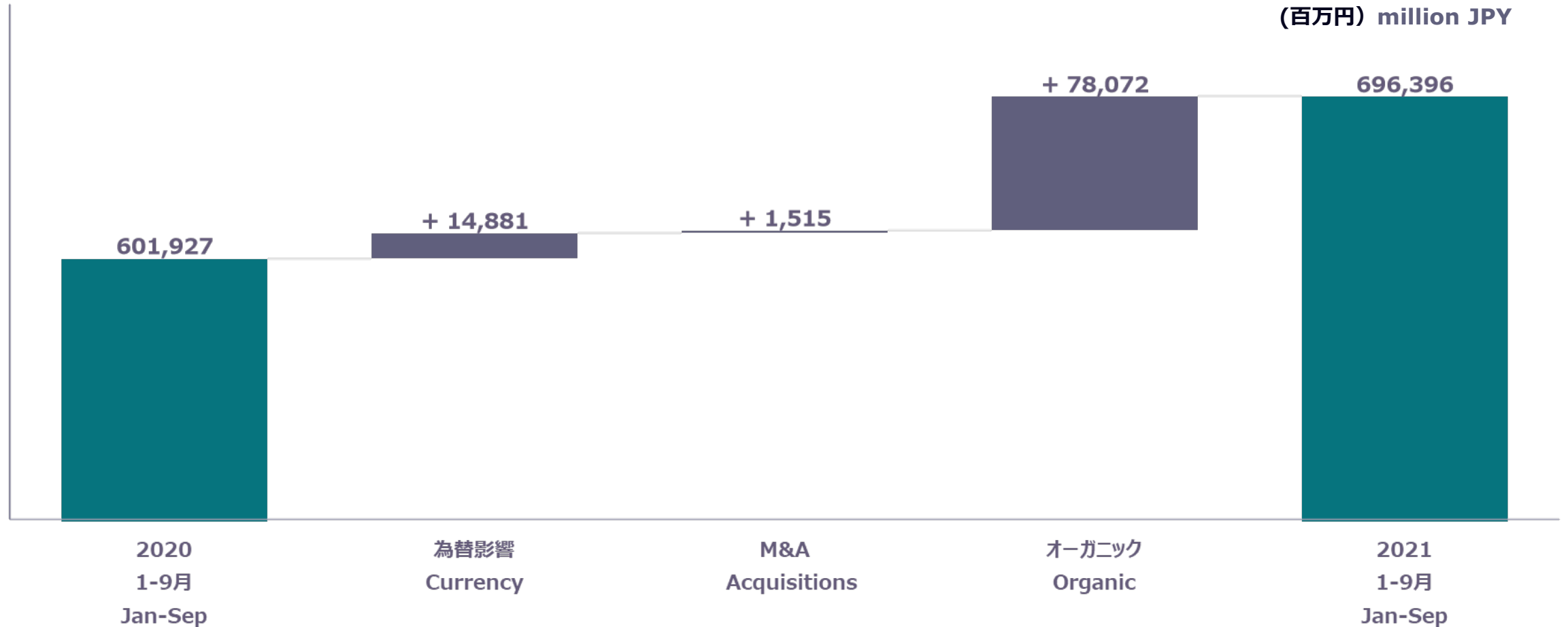
売上総利益構成比

Proportion of revenue less cost of sales by DI service line



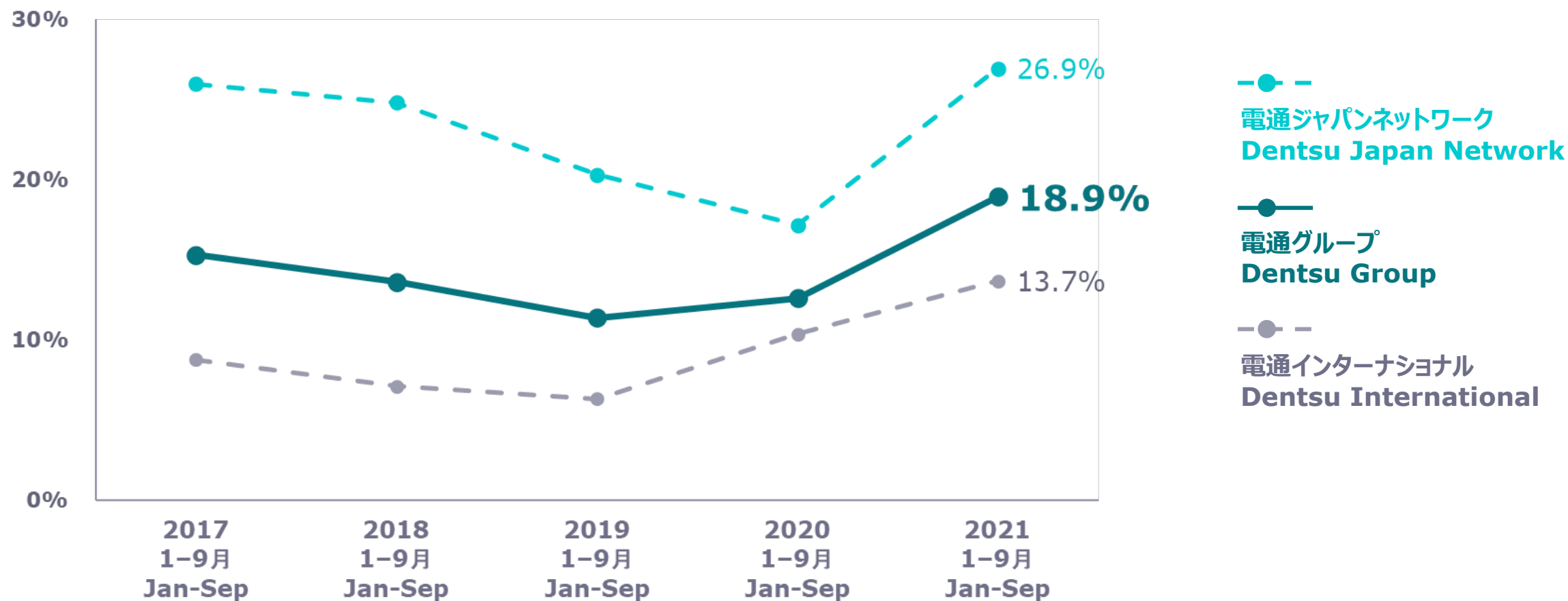
2021年度 第3四半期累計 電通グループ 売上総利益の増減要因

9m FY2021 Dentsu Group movement of revenue less cost of sales



2017-2021年度 第3四半期累計 オペレーティング・マージン

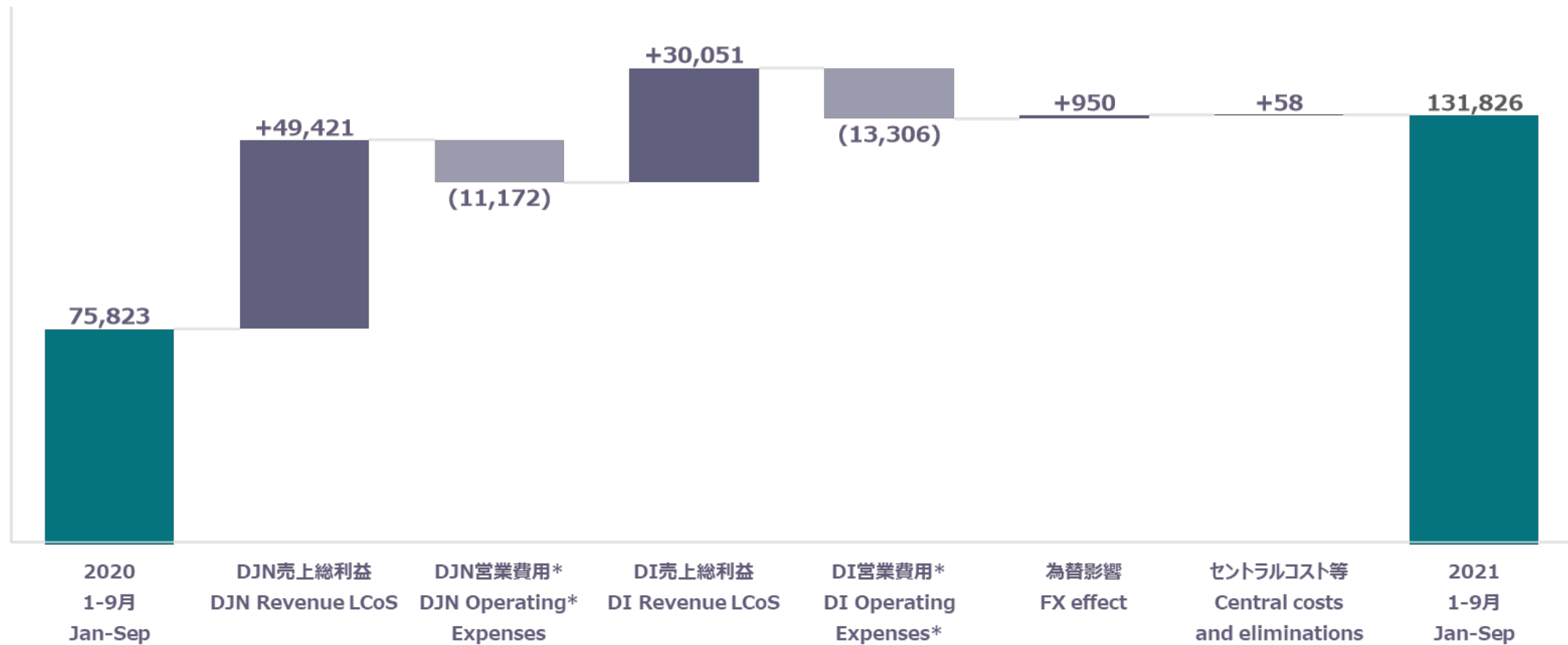
2017: 2021 9m operating margin



2021年度 第3四半期累計 電通グループ[°] 調整後営業利益 貢献分析

9m FY2021 Dentsu Group movement 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)

		2021 1-9月 Jan-Sep	2020 1-9月 Jan-Sep	前年同期差 YoY	前年同期比 YoY (%)
調整後営業利益	Underlying operating profit	131,826	75,823	+56,002	+73.9
調整項目	Adjustment items	+80,050	(57,319)	+137,369	
- 買収に伴う無形資産の償却費	- Amortization of purchased intangible assets	(22,393)	(23,333)	+940	
- M&A関連コスト	- Acquisition costs	(545)	(569)	+24	
- 被買収会社に帰属する株式報酬費用	- Share-based compensation expenses related to acquired companies	-	(3,093)	+3,093	
- 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	(1,338)	(807)	(531)	
- 非経常的項目	- One-off items	+104,327	(29,515)	+133,842	
- 固定資産除売却損益	- Gain (loss) on sales or retirements of non-current assets	+119,245	(91)	+119,336	
- 構造改革費用	- Business transformation cost	(11,383)	(25,174)	+13,791	
- 減損損失	- Impairment losses	(879)	(2,548)	+1,669	
- その他	- Others	(2,654)	(1,701)	(953)	
営業利益 (損失)	Statutory operating profit (loss)	211,876	18,503	+193,372	-

当期利益 調整項目

Reconciliation from underlying net profit to statutory net profit

(百万円) (JPY mn)

		2021 1-9月 Jan-Sep	2020 1-9月 Jan-Sep	前年同期差 YoY	前年同期比 YoY (%)
調整後当期利益*	Underlying net profit*	79,937	39,369	+40,567	+103.0
調整項目	Adjustment items	+21,808	(29,084)	+50,892	
- 営業利益調整項目*	- Operating profit adjustments*	+80,050	(57,319)	+137,369	
- 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	(21,142)	+19,024	(40,166)	
- 持分法による減損損失	- Impairment loss of associates	-	(436)	+436	
- 関連会社株式売却損益	- Gain (loss) on sales of shares of associates	+35	+55	(20)	
- 段階取得に係る再測定による利益	- Revaluation gain on step acquisition	-	+44	(44)	
- 関連する税金影響	- Related income tax expense	(37,242)	+8,981	(46,223)	
- 非支配持分帰属分	- Adjustments attributable to non-controlling interests	+108	+566	(458)	
当期利益 (損失) *	Statutory net profit (loss)*	101,746	10,286	+91,459	-

2021年度 修正後連結業績予想

FY2021 updated guidance

(百万円) (JPY mn)

		2021 1-12月 Jan-Dec	8月公表値 Previous forecast(Aug)	8月公表比 Variance (%)	2020 1-12月 Jan-Dec	前年同期比 YoY (%)
収益	Revenue	1,068,700	1,039,000	+2.9	939,243	+13.8
売上総利益	Revenue less cost of sales	966,900	936,900	+3.2	835,042	+15.8
調整後営業利益	Underlying operating profit	174,200	153,500	+13.5	123,979	+40.5
- オペレーティング・マージン	- Operating margin	18.0%	16.4%	+1.6	14.8%	+3.2
調整後当期利益*	Underlying net profit*	105,600	94,100	+12.2	69,890	+51.1
- 基本的1株当たり調整後当期利益*	- Underlying basic EPS*	378.55円	336.58円	-	250.14円	-
営業利益 (損失)	Operating profit (loss)	243,300	209,600	+16.1	(140,625)	-
当期利益 (損失) *	Net profit (loss)*	116,300	107,500	+8.2	(159,596)	-
為替	Currency	2021 1-10月平均 Av. Jan-Oct	2021 1-7月平均 Av. Jan-Jul		2020 1-12月平均 Av. Jan-Dec	
円/USD	JPY/USD	109.0円	108.1円	-	106.8円	-
円/GBP	JPY/GBP	150.8円	150.0円	-	137.1円	-

オーガニック成長率 Organic Growth

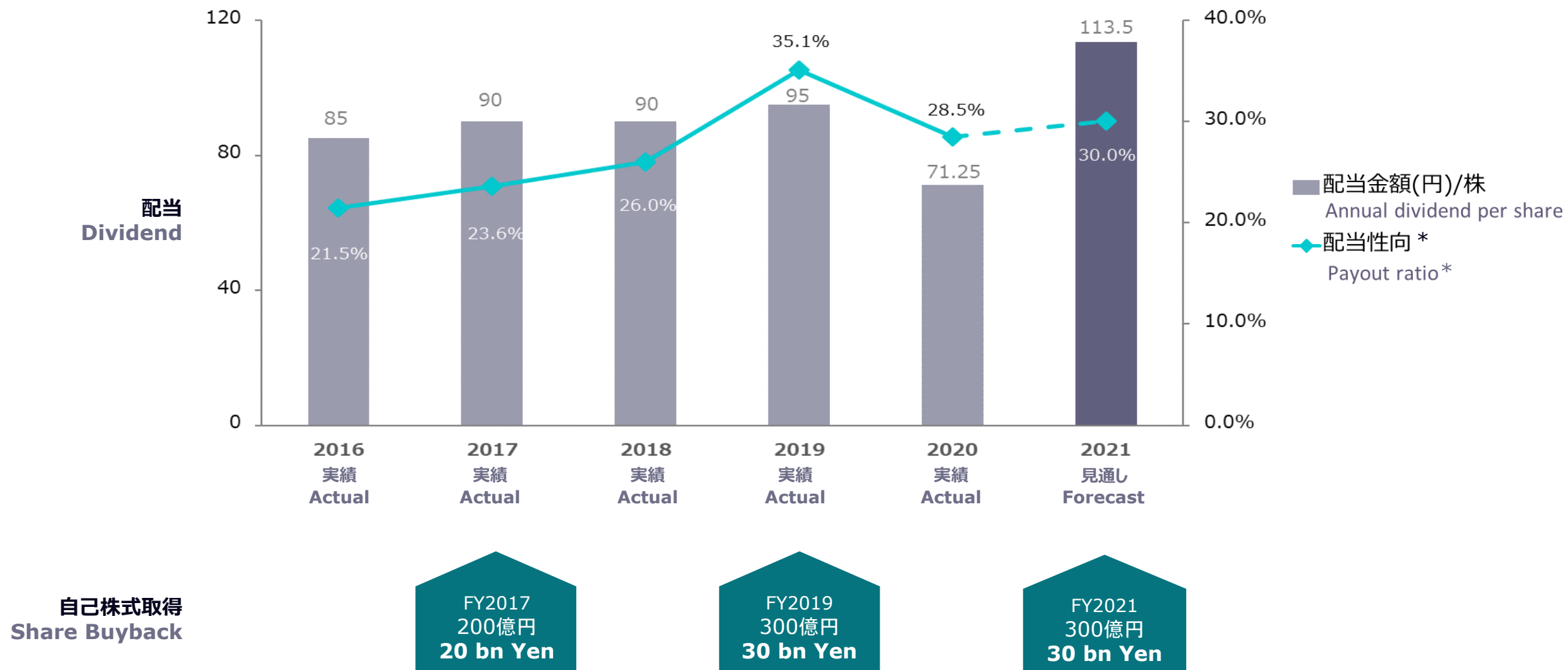
電通グループ (連結) +12%程度
 電通ジャパンネットワーク +17%程度、電通インターナショナル 1桁台後半
 Dentsu Group c. +12.0%
 Dentsu Japan Network c. +17.0%; Dentsu International high-single digit

オペレーティング・マージン Operating Margin

電通グループ (連結) 18.0%
 電通ジャパンネットワーク 23.5%、電通インターナショナル 15.0%
 Dentsu Group 18.0%
 Dentsu Japan Network 23.5%; Dentsu International 15.0%

株主還元： 配当と自己株式取得について

Shareholder return: dividend and share buyback



総括

Concluding thoughts

- 第4四半期のオペレーティング・マージンは、控えていた人財獲得・育成、テクノロジーへの投資を実行するため前年同期比で下回る見込み。
 - 2021年度売上総利益は2019年度実績を上回る見込み。オペレーティング・マージンは18%を予想。
 - 2021年度の予想配当額は過去最高の1株当たり113.5円。
 - 本年は景況の改善による回復、また来年以降はカスタマートランスフォーメーション&テクノロジーの構造的成長を見込む。
-
- Q4 FY21 margins to be lower YoY due to phasing of investments in talent, training and technology investments
 - FY21 revenues less cost of sales to be higher than FY19 levels with operating margin of 18%
 - FY21 record dividend forecast at Yen 113.5 per share
 - Cyclical recovery in FY21 & structural growth in Customer Transformation & Technology in FY22 & beyond



中期経営計画アップデート
Strategic update

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、従業員
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, people, and all consumers.

12か月間の構造改革推進による大きな成果

1. 合理的で機動的な組織構造

- DJNとDIにおけるグループ会社の統合

2. 恒久的なオペレーティングコストの低減

- 2019年同期比で約330億円の営業費を削減

3. バランスシートの効率化の加速

- 成長投資と株主還元に向けて約5000億円の保有資産を売却

4. 1~3による長期的視点での株主価値の最大化

- 300億円の自社株式の取得
- 過去最高の1株当たり配当金
- 配当性向の向上

The transformation has delivered significant results within 12 months:

1. Simplifying our structure

- Brand rationalization across DJN & DI

2. Lowering operating expenses

- Reduction of operating costs of JPY 33bn vs 9m 2019

3. Enhance balance sheet efficiency

- c. JPY 500bn assets sold to invest & generate returns

4. Maximize long-term shareholder value

- JPY 30bn buyback
- Record dividend
- Payout ratio up



五十嵐 博が株式会社電通グループ 代表取締役社長執行役員に就任予定

- 2017年 株式会社電通 執行役員
- 2020年 電通ジャパンネットワーク 社長執行役員（CEO）
- 2021年 電通インターナショナル社 取締役

Hiroshi Igarashi to become President & CEO, Dentsu Group Inc.

- Executive Officer of Dentsu Inc. since 2017
- President & CEO, Dentsu Japan Network since 2020
- Board member of Dentsu International Ltd. since 2021

新経営体制とガバナンスの強化による、新しい活力、より豊かな多様性、より広範なグローバル経験および一貫性の最適なバランス

ティム・アンドレーが非業務執行取締役として取締役会議長に就任予定。

豊富なグローバル経験を含む多様なケイパビリティを持った4名の新しい社外取締役が就任予定。

樽谷 典洋が電通ジャパンネットワーク社長執行役員（CEO）に就任予定。

ウェンディ・クラークが引き続き電通インターナショナルのグローバルCEO。

Leadership changes and strengthening of governance will provide dentsu with new energy, improved diversity, broadened global experience as well as continuity

Separation of Chairman & CEO role with Tim Andree to become Non-executive Chairman of Dentsu Group Inc.

4 new Non-Executive Directors to be nominated with diverse capabilities including deep global experience

Norihiro Kuretani becomes President & CEO, Dentsu Japan Network

Wendy Clark continues as Global CEO, Dentsu International

取締役会の多様性と知見の向上 Improving Board diversity and experience



ティム・アンドレー
Tim Andree
Non-Exec



五十嵐 博
Hiroshi Igarashi



曾我 有信
Yushin Soga



ニック・プライデー
Nick Priday



ウェンディ・クラーク
Wendy Clark



樽谷 典洋
Norihiro Kuretani



高橋 祐子
Yuko Takahashi
Non-Exec



大越 いづみ
Izumi Okoshi



松井 巖
Gan Matsui
Non-Exec/Independent



ポール・キャンドランド
Paul Candland
Non-Exec/Independent



アンドリュー・ハウス
Andrew House
Non-Exec/Independent



佐川 恵一
Keiichi Sagawa
Non-Exec/Independent



曾我辺 美保子
Mihoko Sogabe
Non-Exec/Independent

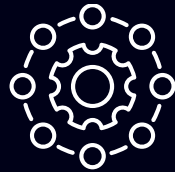
改革と事業変革による持続的な成長の実現：4つの柱

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

Capital Allocation &
Shareholder Returns



ソーシャルインパクトとESG

Social Impact & ESG

総括

- ❖ 2021年度を通じた景況改善による業績の回復
- ❖ 2022年度以降のカスタマーTRANSフォーメーション & テクノロジー領域における構造的な成長
- ❖ 2021年度通期業績予想と中期経営計画の目標達成に向けた確かな進捗

Concluding thoughts

- ❖ Cyclical recovery will continue to benefit the Group throughout 2021
- ❖ Well-placed to capture structural growth in Customer Transformation & Technology in 2022 and beyond
- ❖ Retain confidence in FY2021 guidance & Medium-Term Management Plan

ご清聴ありがとうございました
Thank you for listening

補足資料

Appendices

脚注

Footnotes

- スライド9 各社の売上総利益はIFRSベースです。
電通デジタルは2021年7月1日に電通アイソバーを合併しました。
- スライド10 CXM: カスタマー・エクスペリエンス・マネジメント。
前年同期比: 電通グループ内の事業仕分けの影響を含みます。
オーガニック成長率: 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13 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15 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（損失）は、全て親会社所有者帰属分です。
- スライド16 調整後当期利益・基本的1株当たり調整後当期利益・当期利益（損失）は、全て親会社所有者帰属分です。
- スライド17 配当性向は、基本的1株当たり調整後当期利益に対する配当性向です。

脚注

Footnotes

- slide9 Revenue less cost of sales figures of each company are based on IFRS.
Dentsu Digital merged Dentsu Isobar Inc. on July 1, 2021.
- slide10 CXM: Customer Experience Management
YoY: reflecting the brand integration inside the network
Organic Growth: internally calculated index to virtually measure the organic growth rate by service line
- slide13 Operating expenses: selling, general & administrative expenses, other income and other expenses.
- slide15 Operating profit adjustments: Please refer to “Reconciliation from Underlying operating profit to Statutory operating profit”
Underlying net profit and net profit (loss): Excluding attribution to non-controlling interests.
- slide16 Net profit (loss), underlying net profit and underlying basic EPS: Excluding attribution to non-controlling interests.
- slide17 Annual dividend per share: Calculated based on underlying basic EPS

2021年度 第3四半期累計 連結決算概況

9m FY2021 consolidated financial results

(百万円) (JPY mn)

		2021 1-9月 Jan-Sep	2020 1-9月 Jan-Sep	前年同期比 YoY (%)	為替影響 排除ベース Constant currency basis (%)
売上高	Turnover	3,694,821	3,146,255	+17.4	-
収益	Revenue	774,548	676,362	+14.5	-
売上総利益	Revenue less cost of sales	696,396	601,927	+15.7	+12.9
- デジタル領域構成比	- Digital domain ratio	51.9%	52.7%	(0.8)	+0.1
- CT&T構成比	- CT&T ratio	28.7%	27.7%	+0.9	(0.7)
- 海外事業構成比	- International business ratio	56.3%	57.6%	(1.4)	(2.4)
調整後営業利益	Underlying operating profit	131,826	75,823	+73.9	+71.7
- オペレーティング・マージン	- Operating margin	18.9%	12.6%	+6.3	+6.5
調整後当期利益*	Underlying net profit*	79,937	39,369	+103.0	-
- 基本的1株当たり調整後当期利益*	- Underlying basic EPS	285.39円	141.23円		
営業利益 (損失)	Operating profit (loss)	211,876	18,503	+1,045.0	-
当期利益 (損失) *	Net profit (loss)*	101,746	10,286	+889.1	-
調整後EBITDA*	Underlying EBITDA*	146,336	91,646	+59.7	-
為替	Currency				
円/USD	JPY/USD	108.5円	107.6円	+0.8	-
円/GBP	JPY/GBP	150.3円	136.8円	+9.9	-

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

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

*調整後EBITDAは、調整後営業利益に調整項目に含まれない減価償却費及び無形資産の償却費を加算し算定しています (IFRS16号に基づく減価償却費調整分を除く)。

*Underlying EBITDA: Underlying operating profit before underlying depreciation and amortization (excluding depreciation adjustments under IFRS 16).

連結決算の四半期情報

Quarterly results

(百万円) (JPY mn)

		2021 7-9月 Jul-Sep	前年 同期比 YoY (%)	2021 4-6月 Apr-Jun	前年 同期比 YoY (%)	2021 1-3月 Jan-Mar	前年 同期比 YoY (%)
売上高	Turnover	1,322,683	+29.8	1,227,081	+31.6	1,145,056	(4.1)
収益	Revenue	281,834	+29.7	243,863	+18.2	248,850	(1.5)
売上総利益	Revenue less cost of sales	255,826	+32.5	218,091	+20.0	222,478	(2.1)
- 電通ジャパンネットワーク	- Dentsu Japan Network	116,501	+51.6	84,288	+13.1	103,731	+0.0
- 電通インターナショナル	- Dentsu International	139,231	+19.4	133,925	+24.8	118,895	(3.5)
調整後営業利益	Underlying operating profit	60,214	+160.9	26,614	+71.6	44,996	+20.8
- 電通ジャパンネットワーク	- Dentsu Japan Network	38,928	+584.7	9,101	+17.1	33,983	+12.1
- 電通インターナショナル	- Dentsu International	22,595	+23.2	18,716	+110.7	12,270	+41.8
- セントラルコスト等	- Central costs and eliminations	(1,308)	-	(1,202)	-	(1,257)	-
オペレーティング・マージン	Operating margin	23.5%	+11.6	12.2%	+3.7	20.2%	+3.8
- 電通ジャパンネットワーク	- Dentsu Japan Network	33.4%	+26.0	10.8%	+0.4	32.8%	+3.5
- 電通インターナショナル	- Dentsu International	16.2%	+0.5	14.0%	+5.7	10.3%	+3.3
調整後当期利益*	Underlying net profit*	36,751	+232.2	16,029	+101.7	27,155	+33.4
営業利益 (損失)	Operating profit (loss)	127,496	-	55,569	+1,271.6	28,811	+16.7
当期利益 (損失) *	Net profit (loss)*	65,641	-	31,219	+7,016.4	4,885	(68.2)
調整後EBITDA	Underlying EBITDA	64,624	+126.8	31,440	+51.9	50,271	+18.4

*各四半期数値は、当該四半期までの累計から直近四半期までの累計を差し引いて計算しています。

*The results for each quarter are calculated by subtracting the total up to the previous quarter from the YTD total.

*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

2021年度 第3四半期累計 電通インターナショナル 業績（地域別）

9m FY2021 results: Dentsu International (regional information)

(百万円) (JPY mn)

		2021 1-9月 Jan-Sep 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 (%)	オーガニック成長率 Organic growth (%)
Americas (米州)	Americas	175,325	+9.9	+9.8	+8.8
EMEA (欧州・中東・アフリカ)	EMEA	149,452	+17.5	+10.1	+10.1
APAC (アジア太平洋)	APAC	67,277	+11.5	+5.0	+5.0
売上総利益 合計	Total revenue less cost of sales	392,052	+12.9	+8.3	+8.6
デジタル領域構成比 (%)	Digital domain ratio (%)	65.8%	(1.3)	+0.9	
CT&T構成比 (%)	CT&T ratio (%)	32.9%	+2.4	(0.3)	
調整後営業利益	Underlying operating profit	53,582	+49.3	+45.5	
オペレーティング・マージン	Operating margin	13.7%	+3.3	+3.5	

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)		
		2021	2020	2019	2021	2020	2019	2021	2020	2019
1-3月	Jan-Mar	(2.4)	(0.8)	(1.6)	(0.9)	+2.1	(2.7)	(3.5)	(3.3)	(0.7)
4-6月	Apr-Jun	+15.0	(17.3)	(1.3)	+12.0	(12.6)	(1.4)	+17.0	(20.0)	(1.3)
7-9月	Jul-Sep	+27.8	(14.8)	(0.1)	+49.7	(14.7)	+1.7	+13.4	(14.6)	(1.0)
10-12月	Oct-Dec	-	(11.6)	(1.1)	-	(9.9)	+4.0	-	(13.2)	(4.0)

		DI - 米州 DI - Americas			DI - 欧州・中東・アフリカ DI - EMEA			DI - アジア太平洋 DI - APAC		
		2021	2020	2019	2021	2020	2019	2021	2020	2019
1-3月	Jan-Mar	(4.1)	+1.2	+0.1	(2.9)	(0.4)	(0.4)	(3.1)	(19.5)	(3.0)
4-6月	Apr-Jun	+15.5	(17.1)	+2.8	+22.0	(20.2)	+0.7	+10.2	(26.4)	(12.3)
7-9月	Jul-Sep	+16.3	(15.3)	+5.0	+12.9	(12.9)	(1.0)	+7.6	(16.4)	(12.3)
10-12月	Oct-Dec	-	(13.0)	+1.5	-	(14.4)	(1.8)	-	(10.9)	(17.9)

主要マーケット別 オーガニック成長

Organic growth of major markets

2021 1-9月 Jan-Sep オーガニック成長率 Organic Growth %	マーケット Market
10%以上 "10% or more"	カナダ、デンマーク、日本、ポーランド、スペイン、スイス Canada, Denmark, Japan, Poland, Spain, Switzerland
5%以上 ~ 10%未満 5% or more to "less than 0%"	オーストラリア、フランス、ドイツ、イタリア、オランダ、ノルウェー、ロシア、スウェーデン、イギリス、米国 Australia, France, Germany, Italy, Netherland, Norway, Russia, Sweden, UK, USA
0%以上 ~ 5%未満 "0% or more" to "less than 5%"	台湾、タイ Taiwan, Thailand
0%未満 "Less than 0%"	ブラジル、中国、インド Brazil, China, India

営業利益以下の損益項目

Statutory operating profit to net profit

(百万円) (JPY mn)

		2021 1-9月 Jan-Sep	2020 1-9月 Jan-Sep	前年同期差 YoY	前年同期比 YoY (%)
営業利益（損失）	Operating profit (loss)	211,876	18,503	+ 193,372	+1,045.0
- 持分法による投資損益等	- Share of results of associates and others	1,594	(3)	+ 1,597	-
金融損益及び税金控除前利益（損失）	Profit (loss) before interest and tax	213,471	18,501	+ 194,970	+1,053.8
- 金融収益（費用）	- Net finance income (costs)	(33,239)	6,565	(39,804)	-
- 金融収益	- Finance income	3,338	22,331	(18,993)	(85.1)
- 金融費用	- Finance costs	36,577	15,766	+ 20,811	+132.0
税引前利益（損失）	Profit (loss) before tax	180,233	25,067	+ 155,166	+619.0
法人所得税費用	Income tax expense	73,943	9,533	+ 64,410	+675.7
当期利益（損失）	Net profit (loss)	106,290	15,533	+ 90,756	+584.3
- 親会社の所有者に帰属する当期利益（損失）	- Attributable to owners of the parent	101,746	10,286	+ 91,459	+889.1
- 非支配持分に帰属する当期利益	- Attributable to non-controlling interests	4,544	5,246	(702)	(13.4)

連結キャッシュフロー計算書

Cash flow

(百万円) (JPY mn)

		2021 1-9月 Jan-Sep	2020 1-9月 Jan-Sep	前年同期差 Y o Y
調整後営業利益	Underlying operating profit	131,826	75,823	+56,002
構造改革費用の支出額	Business transformation cost spend	(38,933)	(8,249)	(30,684)
非現金支出費用等の調整(*1)	Non-cash items adjustments(*1)	22,152	24,213	(2,061)
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)	115,045	91,787	+23,258
運転資本の増減	Change in working capital	(49,199)	(131,250)	+82,051
純営業活動によるキャッシュ・フロー(*1)	Cash flows from operations(*1)	65,845	(39,463)	+105,308
利息の純額	Net interest (paid)	(11,658)	(11,976)	+318
配当金の受取額	Dividends received	2,245	2,185	+60
法人所得税の支払額	Income taxes paid	(99,850)	(30,498)	(69,352)
営業活動によるキャッシュ・フロー(*1)	Net cash flows from operating activities(*1)	(43,418)	(79,752)	+36,334
固定資産の取得・売却の純額	Capital spend	18,324	(14,628)	+32,952
セール・アンド・リースバックによる収入	Proceeds from sale and leaseback	305,200	-	+305,200
子会社の取得・売却の純額	Acquisitions and disposals	(45,240)	(18,829)	(26,411)
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	(105,792)	(10,112)	(95,680)
有価証券の取得・売却の純額	Purchase/sale of securities	(1,490)	(6,254)	+4,764
その他の投資活動	Other investing activities	(2,377)	(991)	(1,386)
その他の財務活動(*2)	Other financing activities(*2)	(8,653)	(2,336)	(6,317)
グロス・キャッシュ・フロー	Gross cash flow	116,554	(132,902)	+249,456
配当金の支払額	Dividends paid	(23,410)	(29,147)	+5,737
自己株式の取得による支出	Share buybacks	(20,101)	(10,002)	(10,099)
換算差額	Exchange rate movements	(5,832)	11,964	(17,796)
純有利子負債の増減額	Change in net debt	67,211	(160,087)	+227,298

(*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。

(*1) Excluding depreciation adjustments under IFRS 16

(*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。

(*2) Excluding payment of lease liabilities under IFRS 16

連結財政状態計算書

Financial position

(百万円) (JPY mm)

		2021 9月末 End of Sep	2020 12月末 End of Dec	前期末差 Var.	前期末比 Var. %
のれん	Goodwill	653,316	593,369	+59,947	+10.1
無形資産	Intangibles	208,232	207,182	+1,050	+0.5
有形固定資産（リース負債相殺後）	PPE (net of lease liabilities)	(15,982)	170,656	(186,638)	(109.4)
投資有価証券	Equity instruments	193,010	175,009	+18,001	+10.3
純運転資本	Net working capital	13,900	(47,630)	+61,530	(129.2)
純有利子負債	Net debt	13,095	(54,115)	+67,211	(124.2)
買収関連負債	M&A related debt	(86,741)	(161,951)	+75,210	(46.4)
その他	Others	(46,149)	(62,167)	+16,018	(25.8)
純資産	Net assets	932,681	820,353	+112,328	+13.7
- 親会社の所有者持分	- Owners' interests	866,745	756,870	+109,875	+14.5
- 非支配持分	- Non-controlling interests	65,935	63,483	+2,452	+3.9
為替	Currency				
円/USD	JPY/USD	111.9円	103.5円	-	+8.1
円/GBP	JPY/GBP	150.4円	139.8円	-	+7.6

純有利子負債

Net debt

(百万円) (JPY mm)

		2021 9月末 End of Sep	2020 12月末 End of Dec	前期末差 Var.
有利子負債	Total debt	588,643	584,807	+3,835
現金及び現金同等物	Cash and cash equivalents	601,738	530,692	+71,046
純有利子負債	Net debt	(13,095)	54,115	(67,211)
調整後EBITDA(LTM)	Underlying EBITDA (LTM)	200,024	145,335	+54,689
純有利子負債 / 調整後EBITDA(LTM)	Net debt / Underlying EBITDA (LTM)	(0.07)	0.37	
純有利子負債(期中平均)/ 調整後EBITDA(LTM)	Net debt (LTM average) / Underlying EBITDA (LTM)	0.65	1.75	

*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（21年9月末194,425百万円 20年12月末109,539百万円）は、含まれていません。

* The above Total debt is sum of loans and bonds. Lease liabilities (JPY 194,425 mn as of Sep 30, 2021 JPY 109,539 mn as of Dec 31, 2020) is not included.

*調整後EBITDAは、調整後営業利益に調整項目に含まれない減価償却費及び無形資産の償却費を加算し算定しています（IFRS16号に基づく減価償却費調整分を除く）。

*Underlying EBITDA: Underlying operating profit before underlying depreciation and amortization(excluding depreciation adjustments under IFRS 16).

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)

		2021年 1-9月 Jan-Sep	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(%)
新聞	Newspapers	39,956	(4.1)	12,447	+9.1	10,433	(8.9)	17,075	(9.1)
雑誌	Magazines	8,263	(12.4)	3,099	+29.1	2,596	(4.8)	2,568	(40.3)
ラジオ	Radio	8,994	(7.4)	3,075	(2.0)	2,756	(5.7)	3,162	(13.4)
テレビ	Television	492,757	+15.4	171,102	+35.3	161,701	+24.0	159,954	(6.0)
インターネット*1	Internet*1	219,029	+29.3	73,474	+35.6	69,281	+40.3	76,273	+15.8
OOHメディア	OOH Media	23,958	(15.3)	9,365	+43.1	6,955	(8.8)	7,637	(45.8)
クリエイティブ	Creative	140,953	+11.4	42,759	+14.7	41,091	+29.3	57,103	(0.6)
マーケティング/プロモーション	Marketing/Promotion	178,688	(23.7)	69,024	(12.2)	50,106	(34.3)	59,557	(24.8)
コンテンツサービス(日本基準) *2	Content Services (Japan GAAP)*2	137,482	(2.5)	87,455	+355.5	26,441	+26.2	23,585	(76.6)
その他	Others	134,489	+24.5	52,044	+47.4	40,336	+17.6	42,107	+9.7
連結調整等*3	Consolidation adjustments and others*3	4,148	-	1,897	-	1,107	-	1,143	-
マスメディアに含まれるインターネット*1	Internet included in mass media*1	(3,900)	-	(1,656)	-	(834)	-	(1,409)	-
合計	Total	1,384,822	+8.8	524,088	+34.0	411,974	+7.4	448,759	(9.8)
ご参考									
インターネット(旧集計)	Internet (previous calculation)	215,129	+30.5	71,817	+36.0	68,447	+42.1	74,863	+17.3

*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(21年1-9月: 3,900百万円)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。

*1 The aggregate of Internet (previous calculation) and Internet turnover which is included in mass media (2021 Jan to Sep: JPY 3,900 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.

(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)

		2021年 1-9月 Jan-Sep	構成比 vs Total (%)	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	93,886	8.6	(30.8)	52,852	+9.5	16,556	(69.3)	24,476	(26.7)
情報・通信・マスメディア・ソフトウェア	Information/Telecomm/Mass media/Softwares	170,537	15.5	+23.4	64,801	+64.4	45,295	+48.1	60,440	(11.3)
金融・保険	Finance/Insurance	107,901	9.8	+12.6	40,438	+64.2	31,415	+37.1	36,047	(25.4)
食品・飲料・嗜好品	Food/Beverages/Tobacco	176,249	16.1	+16.4	58,788	+38.0	61,015	+27.8	56,443	(7.7)
家庭用品・パーソナルケア	Household/Personal Products	128,597	11.7	+10.5	44,275	+28.3	46,528	+13.9	37,791	(7.9)
外食・各種生活サービス	Food Services/Other Consumer Services	96,637	8.8	+30.6	39,180	+112.1	25,971	+44.8	31,486	(16.2)
自動車・関連品	Automobiles/Related Products	48,708	4.4	(1.8)	19,462	+31.2	12,187	+15.4	17,058	(29.6)
交通・レジャー	Transportation/Leisure	35,068	3.2	(23.1)	14,723	+49.7	10,674	+0.9	9,670	(61.6)
流通・小売業	Distribution/Retailing	48,225	4.4	+11.2	14,955	+14.6	15,532	+17.8	17,737	+3.4
薬品・医療用品	Pharmaceuticals/Medical Supplies	40,680	3.7	(1.0)	14,586	+12.7	15,753	+21.9	10,341	(32.1)
アパレル・家庭用耐久消費財	Apparel/Consumer Durables	45,376	4.1	+3.5	16,311	+70.6	13,515	+20.3	15,548	(32.5)
精密機器・事務用品	Technology Equipment/Office supplies	18,541	1.7	+6.1	9,436	+108.7	4,327	+32.4	4,778	(50.6)
その他	Others	86,765	7.9	+2.1	33,804	+60.8	21,649	+27.1	31,326	(33.3)
合計	Total	1,097,170	100.0	+5.8	423,611	+44.3	320,417	+9.5	353,141	(21.7)

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)

		2021年 1-9月 Jan-Sep	構成比 vs Total (%)	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	18,273	1.0	+26.4	7,042	+28.6	6,364	+42.4	4,866	+7.8
情報・通信・マスメディア・ソフトウェア	Information/Telecomm/Mass media/Softwares	274,349	15.5	+17.9	87,929	+19.9	104,755	+31.5	81,664	+2.4
金融・保険	Finance/Insurance	85,736	4.9	+21.7	36,674	+37.9	27,149	+26.7	21,912	(2.2)
食品・飲料・嗜好品	Food/Beverages/Tobacco	309,166	17.5	+25.6	109,422	+23.1	112,957	+45.6	86,787	+8.9
家庭用品・パーソナルケア	Household/Personal Products	272,832	15.5	+8.9	88,235	+12.2	103,074	+4.4	81,522	+11.3
外食・各種生活サービス	Food Services/Other Consumer Services	105,092	6.0	+64.3	42,881	+96.5	33,589	+89.5	28,622	+17.2
自動車・関連品	Automobiles/Related Products	213,986	12.1	+20.2	70,132	+17.0	70,319	+51.2	73,535	+2.6
交通・レジャー	Transportation/Leisure	7,136	0.4	(11.8)	2,460	+60.7	2,837	+68.3	1,839	(62.2)
流通・小売業	Distribution/Retailing	186,468	10.6	+22.6	63,320	+0.5	63,007	+26.6	60,141	+53.1
薬品・医療用品	Pharmaceuticals/Medical Supplies	135,944	7.7	+6.5	44,327	+5.6	47,829	+16.5	43,788	(1.9)
アパレル・家庭用耐久消費財	Apparel/Consumer Durables	77,939	4.4	+57.7	32,053	+99.8	24,890	+85.4	20,996	+5.2
精密機器・事務用品	Technology Equipment/Office supplies	52,458	3.0	+6.8	22,583	+22.1	15,081	(4.7)	14,794	(0.1)
その他	Others	25,619	1.5	(19.1)	10,277	(14.3)	9,346	(20.9)	5,996	(23.8)
合計	Total	1,764,998	100.0	+19.7	617,336	+21.6	621,199	+29.5	526,463	+8.1

※全売上の約69%が集計の対象。

* Covers approximately 69% of total client net sales.

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		
		2021 1-9月 Jan-Sep	2020 1-9月 Jan-Sep	前年同期比 YoY(%)	2021 9月末 End of Sep	2020 12月末 End of Dec	前期末比 YoY(%)
円/USD	JPY/USD	108.5円	107.6円	+0.8	111.9円	103.5円	+8.1
円/EUR	JPY/EUR	129.8円	120.9円	+7.4	129.9円	127.0円	+2.3
円/GBP	JPY/GBP	150.3円	136.8円	+9.9	150.4円	139.8円	+7.6
円/中国元	JPY/CNY	16.8円	15.4円	+9.1	17.3円	15.9円	+8.9
円/インド・ルピー	JPY/INR	1.5円	1.5円	+1.5	1.5円	1.4円	+6.3

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
2021 1-9月	Jan-Sep	43.7	22.3	8.8	5.8	2.6	2.0	14.8	100.0

本資料取扱い上の留意点

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」またはそれに該当す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。

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

- 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: 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: 調整後営業利益÷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
- 調整後EBITDA: 調整後営業利益+減価償却費（IFRS16控除ベース）
- 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
- CT&T: カスタマートランスフォーメーション&テクノロジー（CT&T）は、当社が2021年2月発表の中期経営計画で示したマーケティング・テクノロジー、カスタマーエクスペリエンスマネジメント、コマース、システム・インテグレーション、トランスフォーメーション&グロース戦略などの事業で構成される新領域。
- 純運転資本 営業債権及びその他の債権、棚卸資産、その他の流動資産から営業債務及びその他の債務、その他の流動負債を控除した運転資本
- 純有利子負債 有利子負債から現金及び現金同等物を控除した額

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 transformation cost, 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)
- Underlying EBITDA: Underlying operating profit before depreciation (non IFRS16 basis).
- 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
- CT&T (Customer Transformation & Technology): new business domain including the services related to marketing technology, customer experience management, commerce, system integration, and transformation & growth strategy.
- Net working capital: Working capital after deducting trade payables, other payables and other current liabilities from trade receivables and other receivables, inventories and other current assets
- Net debt : Total debt less cash and cash equivalents