

電通グループ
2021年度
決算説明会 資料

Dentsu Group
FY2021 Earnings Call Presentation

2022年2月14日

February 14th , 2022

dentsu

2021年度 ビジネスアップデート FY2021 Business Update

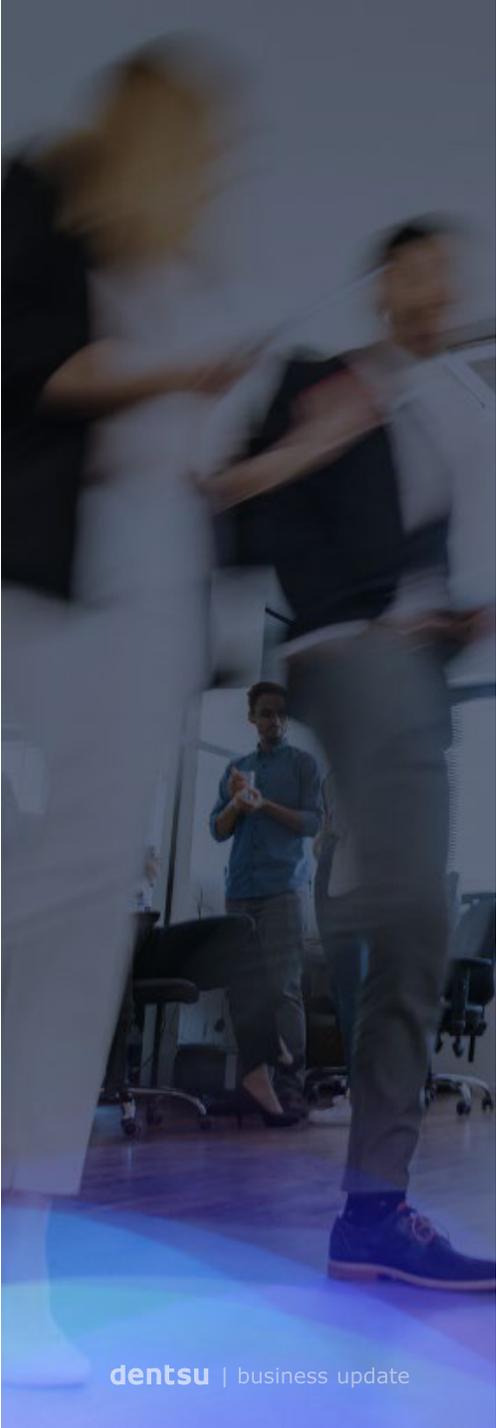
2022年2月14日

株式会社電通グループ 取締役社長執行役員
五十嵐 博

February 14th, 2022

Hiroshi Igarashi
President & CEO, DENTSU GROUP INC.

dentsu



ヘッドライン

- 過去最高の売上総利益と調整後営業利益
- 中期経営計画において、2021年度に対する2024年度までの売上総利益オーガニック成長率のCAGRを4～5%、オペレーティング・マージンは2024年に18.0%へアップグレード
- 高成長領域カスタマートランスフォーメーション&テクノロジーでの成長に焦点を当てた総額2,500～3,000億円規模のM&A資金を確保
- 過去最高の配当額117.5円/株。上限400億円の新規自己株式取得を本日アナウンス

Headlines

- Record-high revenue less cost of sales and underlying operating profit
- Upgrade to medium-term outlook, organic growth rate to 4 to 5% CAGR 2022:2024; operating margin target upgraded to 18.0% by 2024
- JPY 250 – 300 bn acquisition fund to grow exposure to Customer Transformation & Technology
- Record-high dividend JPY 117.5 per share; buyback of up to JPY 40 bn announced

2021年度 ハイライト

2021 Highlights

顧客企業・ケイパビリティ Clients & capabilities



M&Aを通じたCT&Tケイパビリティの強化。
CT&T capability enhanced with acquisitions.

電通インターナショナル：新規獲得アカウント
Dentsu International new wins.

サステナビリティ&ESG Sustainability & ESG



専門団体との連携によるESG経営の推進。
ESG partnerships with industry bodies.

業界内評価 Industry recognition

Member of
**Dow Jones
Sustainability Indices**
Powered by the S&P Global CSA



クライアント、第三者からの高い評価を世界各地で獲得。
Client and third-party recognitions earned globally.

2021年度 連結決算概況

FY2021 Financial Update

2022年2月14日

株式会社電通グループ 取締役副社長執行役員（CFO）
曾我 有信

February 14th, 2022

Yushin Soga
Director, EVP & 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4四半期 ハイライト

Q4 (3 month) FY2021 highlights

280 ^{10億円}
bn JPY

売上総利益

Revenue less cost of sales

国内事業 / Japan 111 bn JPY

海外事業 / International 168 bn JPY

+14.2%

オーガニック成長率

Organic growth

国内事業 / Japan +17.3%

海外事業 / International +12.1%

16.8%

(380) 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 12.0%

海外事業 / International 21.0%

*国内事業: 電通ジャパンネットワーク

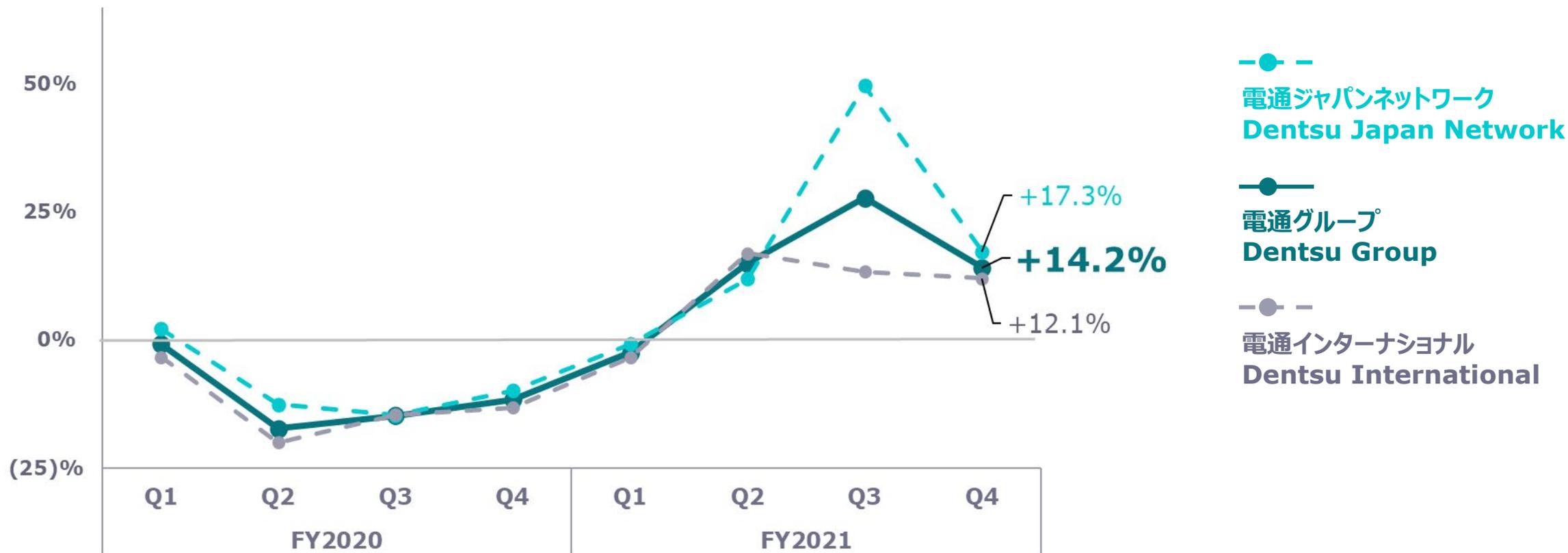
海外事業: 電通インターナショナル

*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



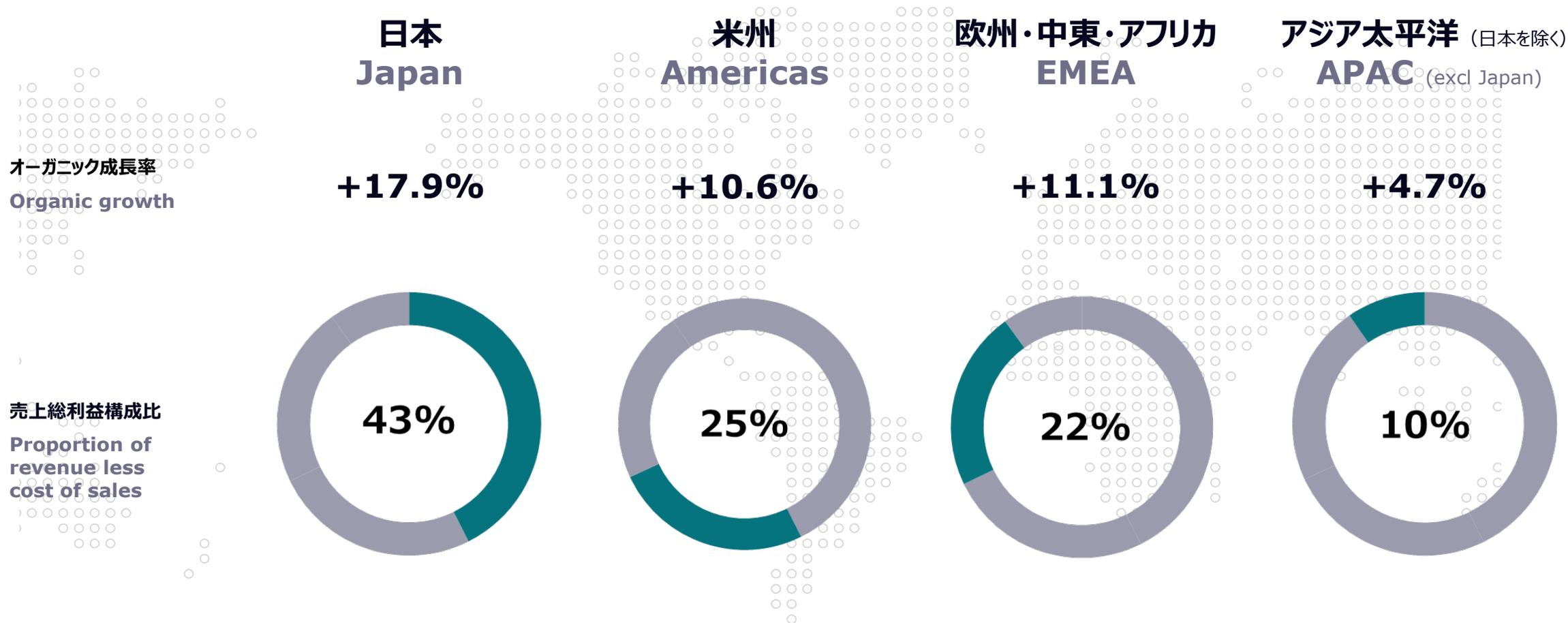
2021年度 決算ハイライト

FY2021 highlights

| | 2021 1-12月 Jan-Dec | 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) | 976,577 | +13.5% |
| オーガニック成長率 Organic growth | +13.1% | - |
| 調整後営業利益 (百万円) Underlying operating profit (million JPY) | 179,028 | +41.3% |
| オペレーティング・マージン Operating margin | 18.3% | +360bp |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益 (百万円) Net profit attributable to owners of the parent (million JPY) | 108,389 | - |
| 基本的1株当たり調整後当期利益 (円) Underlying basic EPS (JPY) | 391.71円 | |

2021年度 オーガニック成長率 (地域)

FY2021 organic growth by region



2021年度 電通ジャパンネットワーク 業績

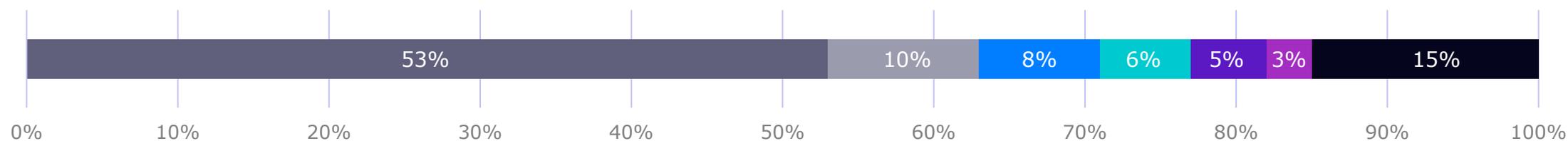
FY2021 results: Dentsu Japan Network

(百万円) (JPY mn)

| | | 2021 1-12月 Jan-Dec 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. | 221,422 | +18.3 | +18.3 |
| 電通国際情報サービス | ISID | 40,016 | +6.8 | +6.8 |
| 電通デジタル* | Dentsu Digital* | 35,390 | +41.0 | +31.2 |
| CARTA HOLDINGS | CARTA HOLDINGS | 23,827 | +17.5 | +17.5 |
| 電通テック | Dentsu TEC | 19,081 | +31.7 | +31.7 |
| 電通ライブ | Dentsu Live | 11,388 | +15.0 | +15.0 |
| その他・内部取引等 | Others/Adjustments | 64,788 | +23.7 | - |
| 売上総利益 合計 | Total revenue less cost of sales | 415,915 | +19.2 | +17.9 |
| デジタル領域構成比 (%) | Digital domain ratio (%) | 35.7% | +0.9 | |
| CT&T構成比 (%) | CT&T ratio (%) | 24.4% | (0.0) | |
| 調整後営業利益 | Underlying operating profit | 95,361 | +52.0 | |
| オペレーティング・マージン | Operating margin | 22.9% | +4.9 | |

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 電通インターナショナル 業績

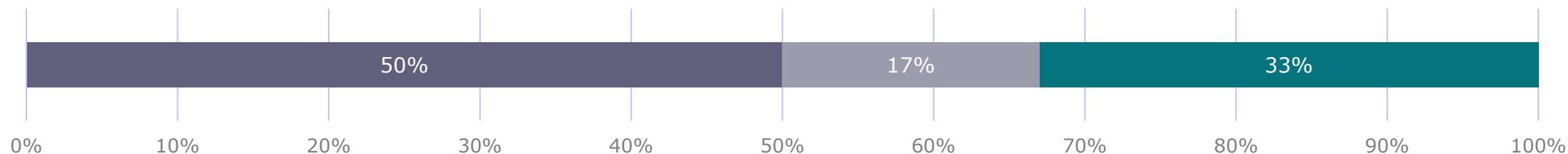
FY2021 results: Dentsu International

(百万円) (JPY mn)

| | | 2021 1-12月 Jan-Dec 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 | 280,077 | +20.9 | +12.6 | +12.6 |
| クリエイティブ | Creative | 98,229 | (10.9) | +3.1 | +3.7 |
| CXM* | CXM* | 182,664 | +26.5 | +11.2 | +8.9 |
| 売上総利益 合計 | Total revenue less cost of sales | 560,978 | +15.4 | +9.6 | +9.7 |
| デジタル領域構成比 (%) | Digital domain ratio (%) | 61.8% | (5.7) | (2.8) | |
| CT&T構成比 (%) | CT&T ratio (%) | 32.6% | +2.9 | +0.3 | |
| 調整後営業利益 | Underlying operating profit | 88,975 | +33.8 | +28.4 | |
| オペレーティング・マージン | Operating margin | 15.9% | +2.2 | +2.3 | |

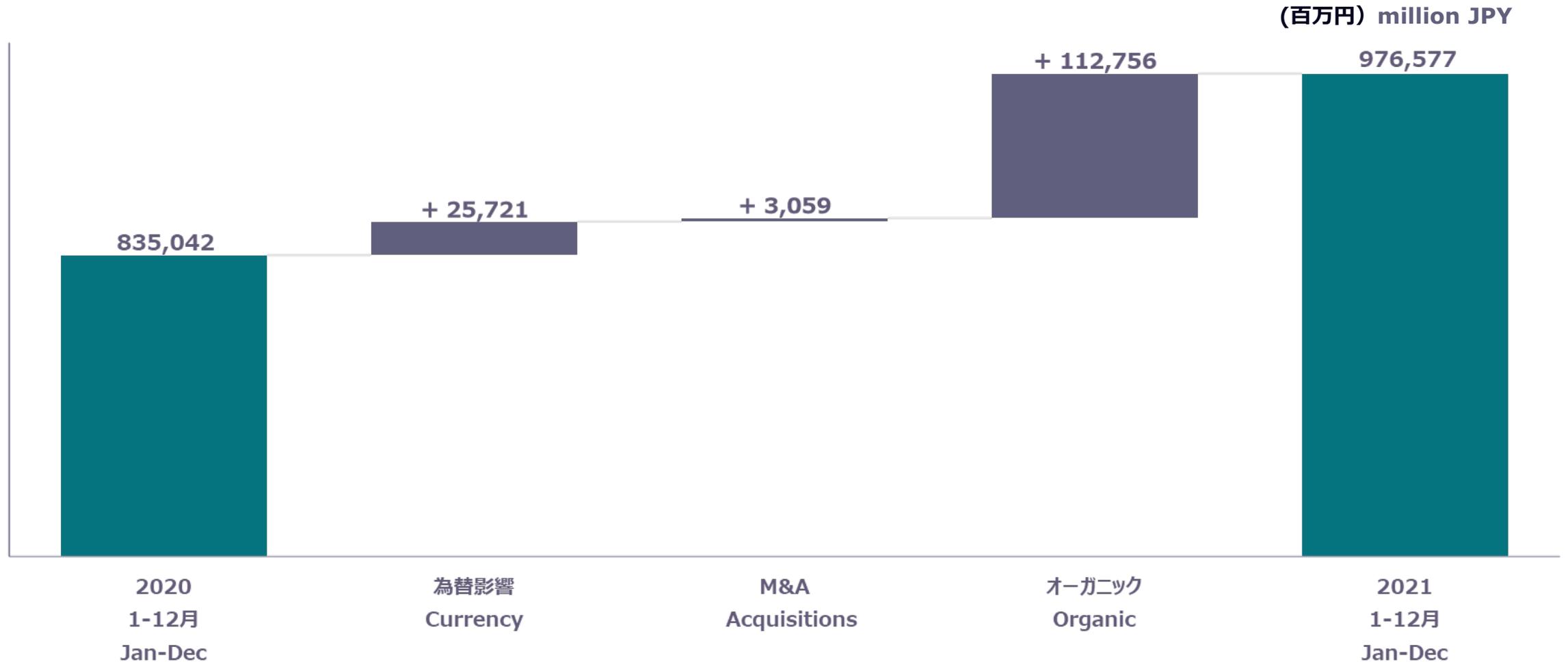
売上総利益構成比

Proportion of revenue less cost of sales by DI service line



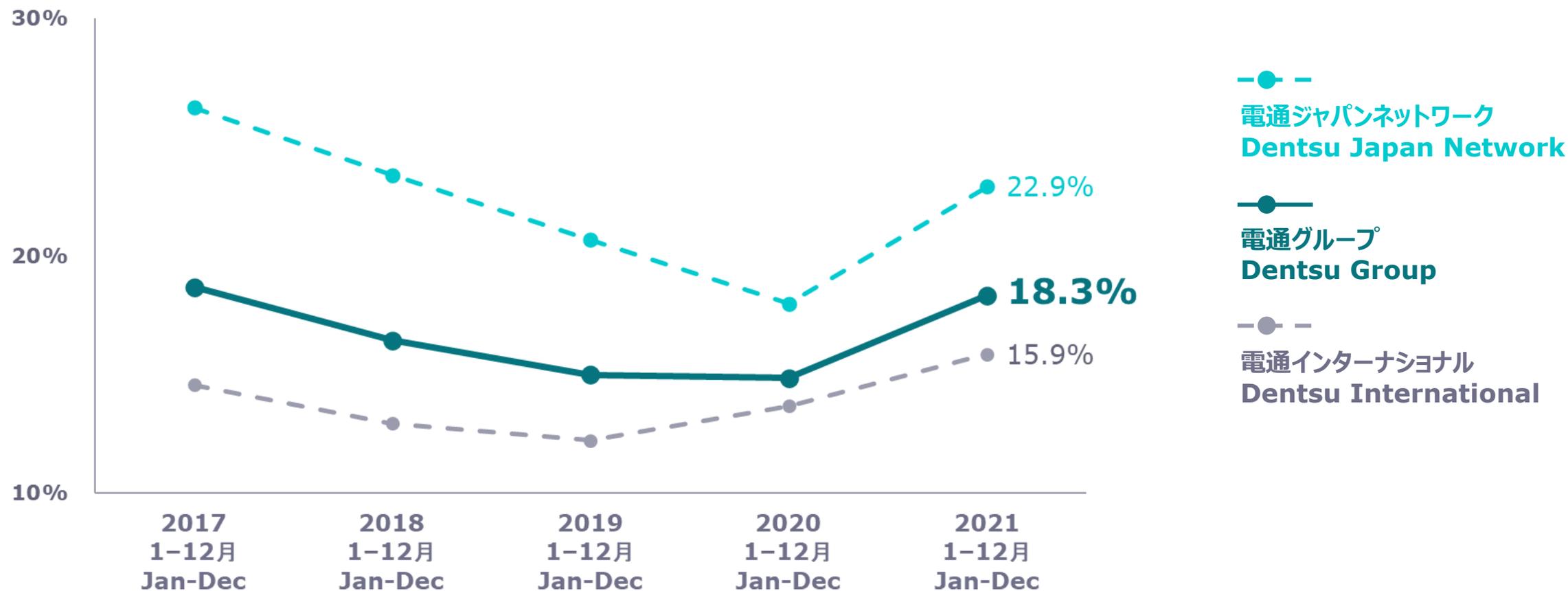
2021年度 電通グループ 売上総利益の増減要因

FY2021 Dentsu Group movement of revenue less cost of sales



2017-2021年度 オペレーティング・マージン

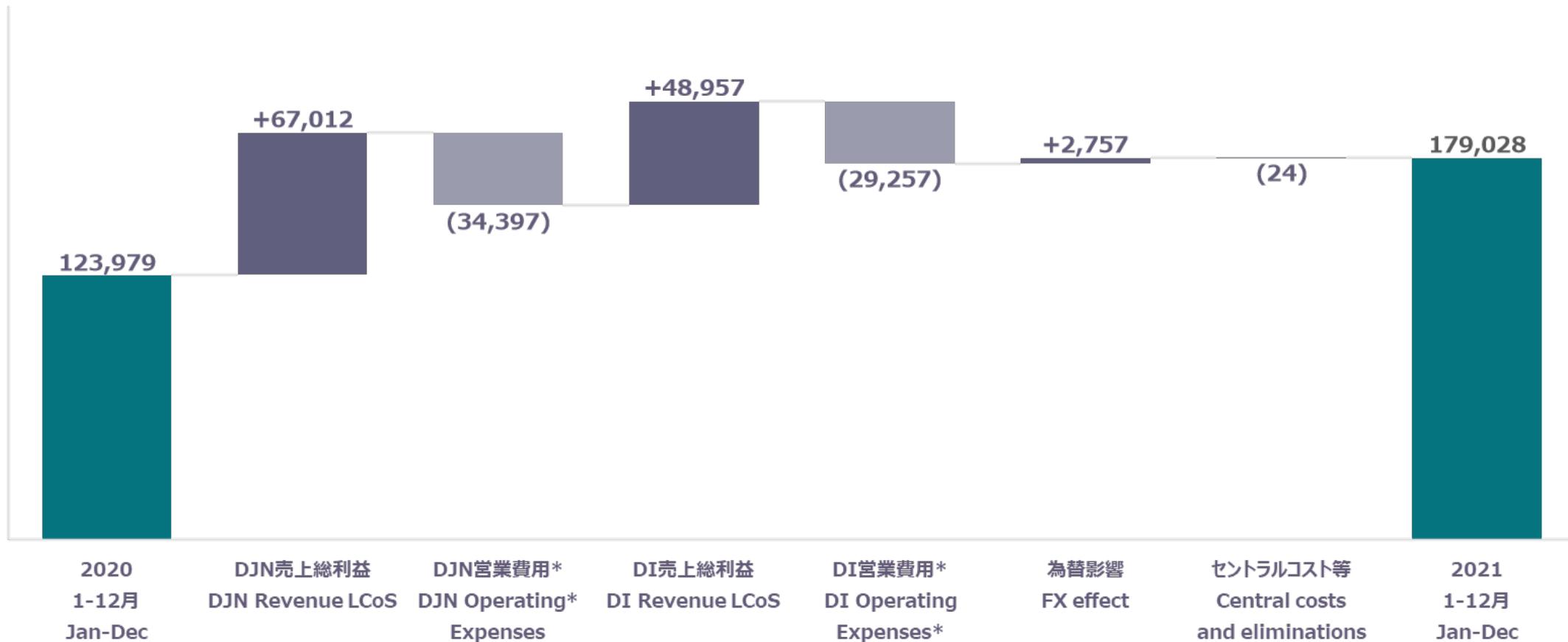
2017: 2021 operating margin



2021年度 電通グループ 調整後営業利益 貢献分析

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 1-12月 Jan-Dec | 2020 1-12月 Jan-Dec | 前年同期差 YoY | 前年同期比 YoY (%) |
|---------------------|--|--------------------------|--------------------------|--------------|------------------|
| 調整後営業利益 | Underlying operating profit | 179,028 | 123,979 | +55,048 | +44.4 |
| 調整項目 | Adjustment items | +62,813 | (264,605) | +327,418 | |
| - 買収に伴う無形資産の償却費 | - Amortization of purchased intangible assets | (29,409) | (31,877) | +2,468 | |
| - M&A関連コスト | - Acquisition costs | (787) | (701) | (86) | |
| - 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) | +3,094 | |
| - 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 | (1,540) | (1,178) | (362) | |
| - 非経常的項目 | - One-off items | +94,551 | (227,753) | +322,304 | |
| - 固定資産除売却損益 | - Gain (loss) on sales or retirements of non-current assets | +118,960 | (218) | +119,178 | |
| - 構造改革費用 | - Business transformation cost | (19,516) | (78,394) | +58,878 | |
| - 減損損失 | - Impairment losses | (1,353) | (144,720) | +143,367 | |
| - その他 | - Others | (3,539) | (4,421) | +882 | |
| 営業利益 (損失) | Statutory operating profit (loss) | 241,841 | (140,625) | +382,467 | - |

当期利益 調整項目

Reconciliation from underlying net profit to statutory net profit

(百万円) (JPY mn)

| | | 2021 1-12月 Jan-Dec | 2020 1-12月 Jan-Dec | 前年同期差 YoY | 前年同期比 YoY (%) |
|------------------------------|--|--------------------------|--------------------------|--------------|------------------|
| 調整後当期利益* | Underlying net profit* | 109,203 | 69,890 | +39,313 | +56.2 |
| 調整項目 | Adjustment items | (813) | (229,486) | +228,673 | |
| - 営業利益調整項目* | - Operating profit adjustments* | +62,813 | (264,605) | +327,418 | |
| - 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 | (20,293) | +13,678 | (33,971) | |
| - 持分法による減損損失 | - Impairment loss of associates | - | (958) | +958 | |
| - 関連会社株式売却損益 | - Gain (loss) on sales of shares of associates | +35 | +144 | (109) | |
| - 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 | (43,957) | +21,223 | (65,180) | |
| - 非支配持分帰属分 | - Adjustments attributable to non-controlling interests | +588 | +987 | (399) | |
| 当期利益 (損失) * | Statutory net profit (loss)* | 108,389 | (159,596) | +267,986 | - |

資本配分：成長を重視し、長期的な価値向上を図る

Capital Allocation framework prioritizes growth & long term value accretion

1 設備投資： 2024年までに想定700億円

Capex Investment: JPY70bn est. to 2024

- オペレーション、ケイパビリティ、サービス開発への投資
- オーガニック成長を支えるテクノロジー基盤や、オペレーションを向上するオフショアへの投資
- Investment in operations, capabilities & services
- Investment in technology platforms to support organic growth, and off-shore capabilities to improve operations

2 M&A投資： 2024年までに想定2,500～3,000億円

Investment in M&A: JPY250 to 300bn est. to 2024

- 既存事業と連携し、企業価値を高める買収
- 高成長領域である、カスタマー変革とテクノロジー領域に注力し、今後売上総利益構成比50%を目指す
- ケイパビリティと地域カバレッジの補完
- Value accretive acquisitions to complement existing businesses
- Investment in fast growth areas, prioritizing Customer Transformation & Technology to reach 50% of revenue (LCoS) over time
- Capability and geographic infill

3 株主還元：

Shareholder returns:

- 基本的1株当たり調整後当期利益に対する配当性向を漸進的に高め、2024年度に35%とする方針
- 2022年の自己株式取得を発表：上限400億円
- 成長と事業への投資を優先しながら、中期経営計画を踏まえ、追加的株主還元も考慮
- Progressive dividend, reaching 35% payout ratio of underlying basic EPS by 2024
- 2022 Buyback announced: Up to Y40bn
- Additional shareholder returns assessed in light of our medium-term plans: prioritizing growth and investment in the business

健全で柔軟なバランスシート

Supported by a healthy & flexible balance sheet

- Net debt/調整後EBITDA（期末）の上限を1.5倍とし、中期的な目線を1.0～1.5倍とする（IFRS 16控除ベース）
- 非事業資産の売却は継続
- Upper limit of 1.5x Net debt / Underlying EBITDA year end; indicative medium-term range of 1.0 to 1.5x (non IFRS 16 basis)
- Continued sale of non-trading assets

2022年度 連結業績予想

FY2022 guidance

(百万円) (JPY mn)

| | | 2022 連結業績予想 Guidance | 2021 1-12月 Jan-Dec | 前年同期差 YoY | 前年同期比 YoY (%) |
|--------------------|-----------------------------|----------------------------|-----------------------------|--------------|------------------|
| 収益 | Revenue | 1,199,900 | 1,085,592 | +114,308 | +10.5 |
| 売上総利益 | Revenue less cost of sales | 1,059,200 | 976,577 | +82,623 | +8.5 |
| 調整後営業利益 | Underlying operating profit | 187,900 | 179,028 | +8,872 | +5.0 |
| - オペレーティング・マージン | - Operating margin | 17.7% | 18.3% | (0.6) | (0.6) |
| 調整後当期利益* | Underlying net profit* | 111,300 | 109,203 | +2,097 | +1.9 |
| - 基本的1株当たり調整後当期利益* | - Underlying basic EPS* | 406.74円 | 391.71円 | - | - |
| 営業利益 (損失) | Operating profit (loss) | 152,400 | 241,841 | (89,441) | (37.0) |
| 当期利益 (損失) * | Net profit (loss)* | 93,000 | 108,389 | (15,389) | (14.2) |
| 為替 | Currency | 2022 1月平均 Av. Jan | 2021 1-12月平均 Av. Jan-Dec | | |
| 円/USD | JPY/USD | 114.8円 | 109.8円 | +5.0円 | +4.6 |
| 円/GBP | JPY/GBP | 155.7円 | 151.1円 | +4.7円 | +3.1 |

オーガニック成長率 Organic Growth

電通グループ (連結) 4%
電通ジャパンネットワーク 2~3%、電通インターナショナル 4~5%

Dentsu Group +4%
Dentsu Japan Network +2-3%; Dentsu International +4-5%

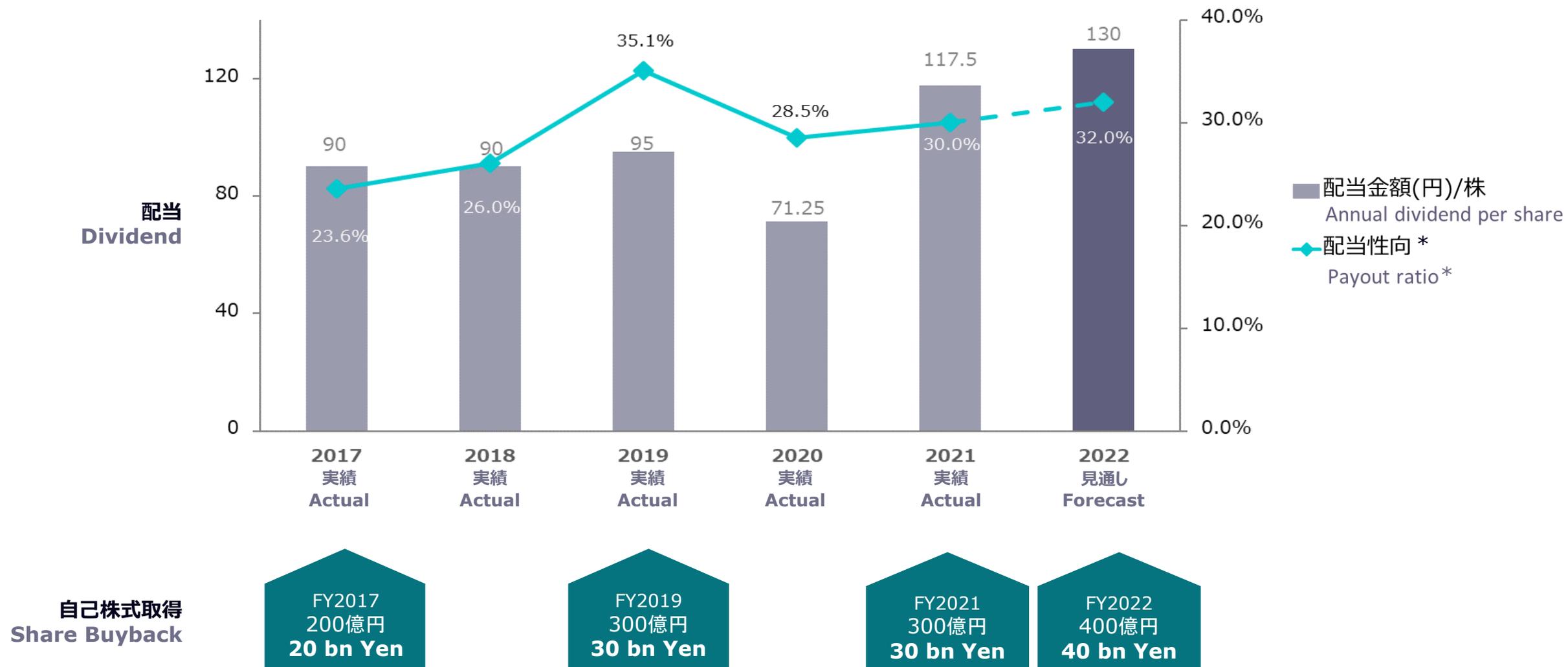
オペレーティング・マージン Operating Margin

電通グループ (連結) 17.7%
電通ジャパンネットワーク 22%、電通インターナショナル 21年度と同水準

Dentsu Group 17.7%
Dentsu Japan Network 22%
Dentsu International Flat vs FY21

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

- 2021年はコスト構造を改革し、業績を回復。1株当たり年間配当金は過去最高額。加えて上限400億円の自己株式取得を発表
 - 2021年は中期経営計画初年度で構造改革を遂行。2022年以降は事業変革を加速
 - 2022年は明るい業績見通しでのスタート。ガイダンスはグループ連結で4%のオーガニック成長率と17.7%のオペレーティング・マージン
 - 中期経営計画をアップデート、オーガニック成長をCAGR4-5%に、オペレーティングマージンを18.0%に上方修正
-
- Group in full recovery, with transformed cost base, record dividend & buyback of up to Y40bn announced
 - 2021 saw operational transformation, 2022 and beyond will focus on business transformation and growth
 - Enter 2022 with optimism, guidance of 4% organic growth and 17.7% operating margin
 - Upgrade medium-term targets on improving outlook; 4-5% organic growth CAGR & operating margin to 18.0%



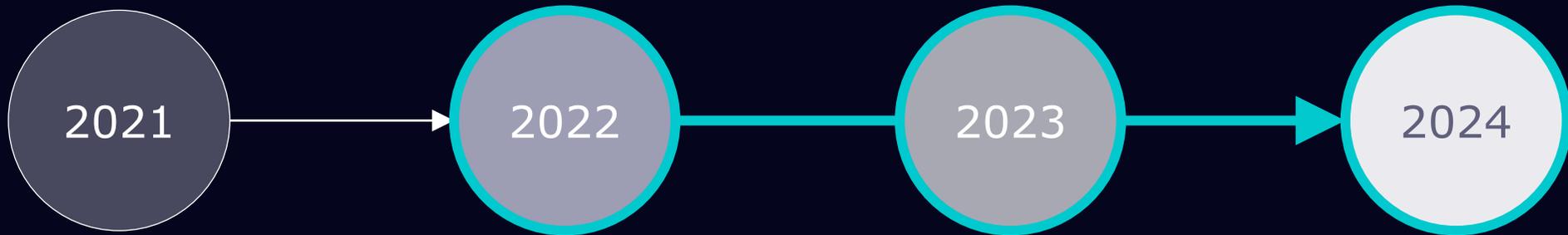
中期経営計画アップデート
Strategic update

2021年に「構造改革」を大きく推進し成果を実現

2022年からは「持続的成長」のフェーズへ

2021 focused on operational transformation

2022 & beyond will focus on growth



シンプルな組織構造とコスト削減
Simplification & Cost reduction

事業変革と持続的成長
Business transformation & Sustainable growth

環境認識

Macro trends and market context

- ポストコロナにおける新しいライフスタイルの模索
- 生活者の企業に対する社会的要請の高まり
- テクノロジーとデジタルトランスフォーメーションによる事業の社会的価値再定義
- Consumer lifestyle redefined post COVID-19
- Stronger demand from consumers for corporations to focus on social good
- Brands redefining connection to consumers with technology and digital transformation

- Q. 企業は社会的課題に取り組むべき
- Q. Brands should take a stance on social issues

Z世代
Gen Zers **83%**

- Q. 企業は生活者の求めるものを理解している
- Q. Brands are doing a great job at knowing me

生活者
Consumers **14%**

出展：マーケル『THE NEXT GENERATION OF CONSUMER BEHAVIORS』(2022)
Source : Merkle Inc. "THE NEXT GENERATION OF CONSUMER BEHAVIORS" (2022)

電通グループの存在理由

Our purpose

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。

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

dentsu を B2B2S 企業グループへと進化させる

dentsu to become a B2B2S company

B2B2S = Business to Business to Society

顧客企業と行うすべての仕事を通じ、社会全体に中長期的に価値を生み出す企業を目指す。
この変革によって、電通グループの株主、顧客、パートナー、従業員、あらゆるステークホルダーにとっての「企業価値」の最大化を目指す。

We aim to create truly sustainable value to the society through all our business with our clients.
Through this, we will maximize corporate value for all stakeholders.

2022年の重点項目

Strategic focus 2022

成長投資

Growth investment

**Customer
Transformation &
Technology**

ソリューションの提供

Client offering

**Integrated Growth
Solutions**

dentsu good
a sustainability accelerator

ESG経営の追求

Pursuit of ESG

**Sustainable
Business Board**

**Talent and
Engagement**

コンサルティングとエージェンシーのハイブリッド 構造的な成長領域であるカスタマートランスフォーメーション&テクノロジーのケイパビリティ拡張

A hybrid agency & consultancy; Expanding our capabilities in the structural growth area of Customer Transformation & Technology

CT&T: 売上総利益構成比を今後50%に高めることを目指す
CT&T: revenue less cost of sales ratio to reach 50% over time



- Data management & analytics
- Marketing Technology & cloud
- Identity resolution
- CRM & Loyalty
- Commerce
- Experience
- Personalization
- Consulting

中期経営計画

Medium-term Management Plan

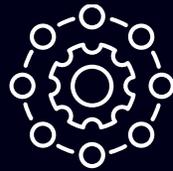
構造改革と事業変革による持続的な成長の実現：4つの柱

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



1. 事業変革と成長

1. Transformation & Growth

施策

- 高成長領域であるCT&TへのM&A投資によるケイパビリティの拡充
- データ&テクノロジーによるマーコム競争力の徹底的強化
- インテグレートド・グロース・ソリューションの提供によるキークライアントとの関係拡大
- dentsu goodのグローバルローンチ、顧客・パートナーとの協業によるソーシャル・グッドの推進

Initiatives

- M&A investments: focus on high growth Customer Transformation & Technology assets adding capabilities & scale
- Enhance marcomm competitiveness with Data & Tech
- Scale key client relationships through Integrated Growth Solutions
- Global launch of “dentsu good”; Social good through collaborations with clients and partners

KPIとターゲット

- オーガニック成長率
2021年に対して2024年まで
CAGR4~5%
- カスタマー変革と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

KPI & Targets

- Organic growth vs. 2021 through 2024 CAGR 4-5%
- Customer Transformation & Technology to reach 50% of Group revenues (LCoS) over time



2. オペレーションとマージン

2. Operations & Margin

施策

- 組織簡素化の継続推進による経営オペレーション効率の改善
- ニアショア・オフショアのケイパビリティ強化によるサービスのデリバリーコスト低減
- より一層のテクノロジー活用によるコラボレーションの進化

Initiatives

- Relentless simplification of the organization to improve efficiency
- Continue to invest in near and offshore capabilities to improve efficiency and reduce cost to deliver services
- Transform how our people connect through increased use of technology

KPIとターゲット

- 2023年までオペレーティング・マージンを17.0～18.0%レンジでマネージ
- 2024年には18.0%を確保

KPI & Targets

- 17.0-18.0% operating margin through 2023
- Reaching 18.0% in 2024



3. 資本配分と株主還元

3. Capital Allocation & Shareholder Returns

施策

- 2024年まで約700億円をオペレーション、ケイパビリティ、サービス開発に設備投資
- 2,500～3,000億円のM&A資金。戦略領域にフォーカスし、買収後の早期統合を重視した規律あるM&A
- 漸進的な配当性向の向上

Initiatives

- Capex investment in operations, capabilities & services; JPY c. 70bn to 2024
- Disciplined M&A with JPY250- 300 bn fund with focus on CT&T and fast integration of acquired businesses
- Progressive dividend payout ratio policy

KPIとターゲット

- Net debt/調整後EBITDA（期末）の上限を1.5倍とし、中期的な目線を1.0～1.5倍とする（IFRS 16控除ベース）
- 基本的1株当たり調整後当期利益に対する配当性向を漸進的に高め、2024年度に35%とする方針

KPI & Targets

- Upper limit of 1.5x Net debt / Underlying EBITDA year end; indicative medium-term range of 1.0 to 1.5X (non IFRS 16 basis)
- Progressive dividend, reaching 35% payout ratio of underlying basic EPS by 2024



4. ソーシャルインパクトとESG

4. Social Impact & ESG

施策

- 「2030サステナビリティ戦略」を遂行
- 「サステナブル・ビジネス・ボード」による事業成長とサステナビリティ戦略の統合
- DJN：チーフ・ダイバーシティ・オフィサー、DI：チーフ・エクイティ・オフィサーによるDE&Iの推進
- 経営幹部の報酬制度への非財務指標の反映

Initiatives

- Execution of “2030 Sustainability Strategy”
- Integration of Dentsu’s business growth and sustainability under the governance of “Sustainable Business Board”
- DE&I: Chief Diversity Officer, DJN & Chief Equity Officers, DI
- Non-financial performance indicators linked to compensation

KPIとターゲット

- 2030年までにCO2の排出量を46%削減、再生可能エネルギー使用率100%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、エクイティ&インクルージョン強化。2030年までに女性管理職の比率30%に到達（DJN 25%; DI 50%）

KPI & Targets

- 46% absolute reduction in CO2 by 2030; 100% renewable by 2030*
- Improvement in employee engagement score
- Diverse, equal & inclusive workforce; female managers to reach 30% by 2030 (DJN 25%; DI 50%).

電通ジャパンネットワーク: インテグレートド・グロース・パートナーモデルが大きく進展

Dentsu Japan Network: Progress of the Integrated Growth Partner

インターネット広告 DJN+セプテーニ売上高成長率*
 Digital ad net sales growth rate (DJN + Septeni)*

*売上単純合算/ Simple sum



インターネット広告売上高の国内シェアおよび伸長率が国内最大に。
 統合プランニング、CT&Tとのクロスセル、PFとの先進ソリューションが奏功。

Highest market share and growth rate in digital ad backed by integrated planning, cross selling with CT&T and cutting-edge collaborations with platformers.

事業領域別 売上総利益
 DJN revenue by Ad and CT&T



広告事業がコロナ前を超えて復調する中、CT&Tの構成比が拡大。
 CR力、アナリティクス力、プロジェクトマネジメント力とSI力の高度な統合が機能。

CT&T ratio increasing while ad recovered beyond the pre-COVID-19 level; advanced integration of creativity, analytics, project management and system integration.

電通ジャパンネットワーク: 中期目標達成に向けた戦略施策を展開

Dentsu Japan Network: Strategic focus to achieve medium-term targets

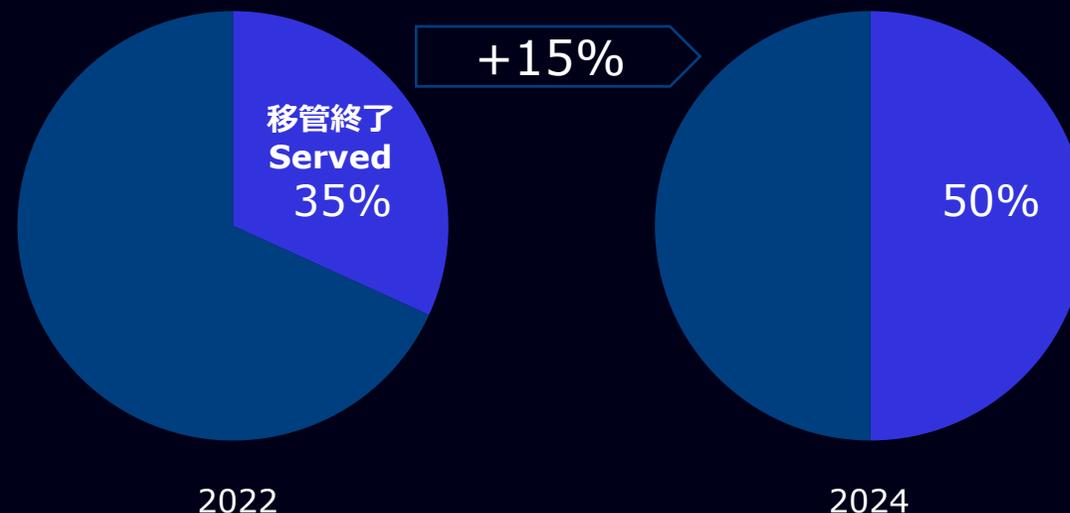
事業領域別 人財構成計画
Employee proportion by Ad and CT&T



インターネット広告人財を安定確保しつつ、CT&T人財の構成比を拡大。
新卒&中途採用、育成&リスキリング、M&Aを強化。

CT&T proportion to rise on top of digital-ad talent base.
Focus on new hiring, training & reskilling and M&A.

共通コーポレート基盤 従業員サポート比率計画
Proportion of DJN employees served by Dentsu Corporate One



電通コーポレートワン設立によるコーポレート基盤の高度化&効率化を推進。
構造改革の効果持続により調整後営業利益を高水準に保持。

Established Dentsu Corporate One for higher performance and efficiency. Simplification brings sustainable benefit for high underlying operating profit.

電通インターナショナル: 2021年総括

Dentsu International: Review of 2021

クライアントに寄り添った 統合ソリューション

クライアントの88%が2つ以上のサービスラインと契約

Dentsu HealthとDentsu Gamingの ローンチ成功

サービスラインを横断したソリューションの提供を通じた
クライアントおよびパートナー企業との関係強化

テクノロジーパートナーとの 協力関係強化

セールスフォース: #1グローバル・エージェンシー・パートナー
アドビ: #1スペシャライズド・パートナー

組織構造の合理化

シェアードサービスによる効率化

人財への投資

ワールドクラスの新経営体制。過去4年間で
最高の従業員エンゲージメントスコア

ソーシャルインパクト

SBTに準拠した2030年までのネットゼロエミッションの推進

Integrated offering resonating with clients

88% of clients work with us across 2 or more
service lines

Successful launch of Dentsu Health & Dentsu Gaming

Cross service line solutions gaining traction with
clients and partners

Further scaled relationships with technology partners

Salesforce #1 global agency partner
Adobe #1 specialized partner

Business simplification

Shared services driving efficiency

Investing in talent

New world-class leadership talent; highest
employee engagement score in 4 years

Social Impact

Net Zero emissions business by 2030
underpinned by a Science Based Target

電通インターナショナル: 成長戦略

Dentsu International: Focus on growth

MEDIA

オフェンシブが大半を占める競合案件パイプラインの活用

市場を超える成長率。メディアソリューションの強化

グローバルオペレーションを標準化、自動化するコアプラットフォーム『dentsu connect』の実装

CXM

コマース、エクスペリエンスといった高成長領域への優先的な投資とM&A

アライアンス・パートナーとの協力関係のさらなる強化
(セールスフォース、アドビ、グーグル、AWS)

CREATIVE

新リーダー下でクリエイティブ・エクセレンスを体現するソリューション

社員、組織そしてクライアントをつなぐクリエイティビティ

ソリューションのグローバル標準化とローカライゼーションを両立させる、柔軟かつオンデマンドなコンテンツ制作ソリューション『コンテンツ・シンフォニー』の拡張

組織構造の合理化、グループ内ブランドの統合を継続。組織的なケイパビリティの活用によるオペレーティングコストの低減

MEDIA

Exploit our largely offensive new business pipeline

Grow revenue ahead of the market, strengthening our competitive media product and services

Complete implementation of our core platforms, dentsu connect, for global consistency and work automation

CXM

Priority area for investment & acquisitions, focused on fast growth areas such as commerce & experience

Grow industry leading relationships with Alliance partners (Salesforce, Adobe, Google, AWS) – ensuring we capture the spending requirements that support these platforms

CREATIVE

Refreshed product offering under new leadership driving creative excellence

Embed creativity as the horizontal unifier of our people, company & clients

Scale Content Symphony, a flexible, on demand content production solution that delivers global consistency with local variation

Continue business simplification & brand optimization; increased shared capabilities to reduce cost to operate

今後に向けて 2022 and beyond

dentsu を **B2B2S** 企業グループへと進化させる dentsu to become a **B2B2S** company



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

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と合併しました。
- 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17 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18 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.
- slide17 Net profit (loss), underlying net profit and underlying basic EPS: Excluding attribution to non-controlling interests.
- slide18 Payout ratio: Calculated based on underlying basic EPS

2021年度 連結決算概況

FY2021 consolidated financial results

(百万円) (JPY mn)

| | | 2021 1-12月 Jan-Dec | 2020 1-12月 Jan-Dec | 前年同期比 YoY (%) | 為替影響 排除ベース Constant currency basis (%) | 業績予想 (21年11月公表) Forecast (announced in Nov 2021) | 業績予想比 Forecast variance (%) |
|--------------------|--------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------|---|--|-----------------------------------|
| 売上高 | Turnover | 5,256,492 | 4,498,216 | +16.9 | - | - | - |
| 収益 | Revenue | 1,085,592 | 939,243 | +15.6 | - | 1,068,700 | +1.6 |
| 売上総利益 | Revenue less cost of sales | 976,577 | 835,042 | +16.9 | +13.5 | 966,900 | +1.0 |
| - デジタル領域構成比 | - Digital domain ratio | 50.7% | 53.9% | (3.2) | (1.8) | - | - |
| - CT&T構成比 | - CT&T ratio | 29.1% | 27.5% | +1.6 | +0.1 | - | - |
| - 海外事業構成比 | - International business ratio | 57.4% | 58.2% | (0.8) | (2.0) | - | - |
| 調整後営業利益 | Underlying operating profit | 179,028 | 123,979 | +44.4 | +41.3 | 174,200 | +2.8 |
| - オペレーティング・マージン | - Operating margin | 18.3% | 14.8% | +3.5 | +3.6 | 18.0% | +0.3 |
| 調整後当期利益* | Underlying net profit* | 109,203 | 69,890 | +56.2 | - | 105,600 | +3.4 |
| - 基本的1株当たり調整後当期利益* | - Underlying basic EPS* | 391.71円 | 250.14円 | | | 378.55円 | |
| 営業利益 (損失) | Operating profit (loss) | 241,841 | (140,625) | - | - | 243,300 | +0.6 |
| 当期利益 (損失) * | Net profit (loss) * | 108,389 | (159,596) | - | - | 116,300 | +6.8 |
| 調整後EBITDA* | Underlying EBITDA* | 195,006 | 145,335 | +34.2 | - | | |
| 調整後ROE | Underlying ROE | 13.8% | 8.1% | +5.7 | - | | |
| 為替 | Currency | 2021年1-12月平均 Av. Jan-Dec in 2021 | 2020年1-12月平均 Av. Jan-Dec in 2020 | | | 2021年1-10月平均 Av. Jan-Oct in 2021 | |
| 円/USD | JPY/USD | 109.8円 | 106.8円 | +2.8 | - | 109.0円 | +0.7 |
| 円/GBP | JPY/GBP | 151.1円 | 137.1円 | +10.2 | - | 150.8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 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 10-12月 Oct-Dec | 前年 同期比 YoY (%) | 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 | 1,561,671 | +15.5 | 1,322,683 | +29.8 | 1,227,081 | +31.6 | 1,145,056 | (4.1) |
| 収益 | Revenue | 311,043 | +18.3 | 281,834 | +29.7 | 243,863 | +18.2 | 248,850 | (1.5) |
| 売上総利益 | Revenue less cost of sales | 280,181 | +20.2 | 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 | 111,393 | +18.8 | 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 | 168,925 | +21.4 | 139,231 | +19.4 | 133,925 | +24.8 | 118,895 | (3.5) |
| 調整後営業利益 | Underlying operating profit | 47,202 | (2.0) | 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 | 13,349 | (29.7) | 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 | 35,393 | +15.5 | 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 | (1,540) | - | (1,308) | - | (1,202) | - | (1,257) | - |
| オペレーティング・マージン | Operating margin | 16.8% | (3.8) | 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 | 12.0% | (8.3) | 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 | 21.0% | (1.1) | 16.2% | +0.5 | 14.0% | +5.7 | 10.3% | +3.3 |
| 調整後当期利益* | Underlying net profit* | 29,265 | (4.1) | 36,751 | +232.2 | 16,029 | +101.7 | 27,155 | +33.4 |
| 営業利益 (損失) | Operating profit (loss) | 29,965 | - | 127,496 | - | 55,569 | +1,271.6 | 28,811 | +16.7 |
| 当期利益 (損失) * | Net profit (loss)* | 6,643 | - | 65,641 | - | 31,219 | +7,016.4 | 4,885 | (68.2) |
| 調整後EBITDA | Underlying EBITDA | 48,669 | (9.3) | 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 電通インターナショナル 業績（地域別）

FY2021 results: Dentsu International (regional information)

(百万円) (JPY mn)

| | | 2021 1-12月 Jan-Dec 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 | 246,825 | +14.5 | +12.4 | +10.6 |
| EMEA (欧州・中東・アフリカ) | EMEA | 216,913 | +18.3 | +10.8 | +11.1 |
| APAC (アジア太平洋) | APAC | 97,247 | +11.3 | +4.7 | +4.7 |
| 売上総利益 合計 | Total revenue less cost of sales | 560,978 | +15.4 | +9.6 | +9.7 |
| デジタル領域構成比 (%) | Digital domain ratio (%) | 61.8% | (5.7) | (2.8) | |
| CT&T構成比 (%) | CT&T ratio (%) | 32.6% | +2.9 | +0.3 | |
| 調整後営業利益 | Underlying operating profit | 88,975 | +33.8 | +28.4 | |
| オペレーティング・マージン | Operating margin | 15.9% | +2.2 | +2.3 | |

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 | +14.2 | (11.6) | (1.1) | +17.3 | (9.9) | +4.0 | +12.1 | (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 | +15.4 | (13.0) | +1.5 | +12.6 | (14.4) | (1.8) | +3.8 | (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 1-12月 Jan-Dec オーガニック成長率 Organic Growth % | マーケット Market |
|--|---|
| 10%以上 "10% or more" | オーストラリア、カナダ、デンマーク、フランス、日本、ポーランド、スペイン、スイス Australia, Canada, Denmark, France, Japan, Poland, Spain, Switzerland |
| 5%以上 ~ 10%未満 5% or more to "less than 0%" | ドイツ、イタリア、オランダ、ロシア、スウェーデン、イギリス、米国 Germany, Italy, Netherland, Russia, Sweden, UK, USA |
| 0%以上 ~ 5%未満 "0% or more" to "less than 5%" | ルウエー、台湾 Norway, Taiwan |
| 0%未満 "Less than 0%" | ブラジル、中国、インド、タイ Brazil, China, India, Thailand |

営業利益以下の損益項目

Statutory operating profit to net profit

(百万円) (JPY mn)

| | | 2021 1-12月 Jan-Dec | 2020 1-12月 Jan-Dec | 前年同期差 YoY | 前年同期比 YoY (%) |
|-------------------------|---|--------------------------|--------------------------|--------------|---------------------|
| 営業利益 (損失) | Operating profit (loss) | 241,841 | (140,625) | + 382,467 | - |
| - 持分法による投資損益等 | - Share of results of associates and others | 2,484 | 910 | + 1,574 | +173.0 |
| 金融損益及び税金控除前利益 (損失) | Profit (loss) before interest and tax | 244,325 | (139,714) | + 384,039 | - |
| - 金融収益 (費用) | - Net finance income (costs) | (35,491) | (1,419) | (34,072) | - |
| - 金融収益 | - Finance income | 4,749 | 18,871 | (14,122) | (74.8) |
| - 金融費用 | - Finance costs | 40,240 | 20,290 | + 19,950 | +98.3 |
| 税引前利益 (損失) | Profit (loss) before tax | 208,833 | (141,133) | + 349,966 | - |
| 法人所得税費用 | Income tax expense | 93,979 | 11,162 | + 82,817 | +742.0 |
| 当期利益 (損失) | Net profit (loss) | 114,853 | (152,296) | + 267,150 | - |
| - 親会社の所有者に帰属する当期利益 (損失) | - Attributable to owners of the parent | 108,389 | (159,596) | + 267,986 | - |
| - 非支配持分に帰属する当期利益 | - Attributable to non-controlling interests | 6,463 | 7,299 | (836) | (11.5) |

連結キャッシュフロー計算書

Cash flow

(百万円) (JPY mn)

| | | 2021 1-12月 Jan-Dec | 2020 1-12月 Jan-Dec | 前年同期差 Y o Y |
|-------------------------------|---|--------------------------|--------------------------|----------------|
| 調整後営業利益 | Underlying operating profit | 179,028 | 123,979 | +55,048 |
| 構造改革費用の支出額 | Business transformation cost spent | (47,759) | (18,552) | (29,207) |
| 非現金支出費用等の調整(*1) | Non-cash items adjustments(*1) | 28,155 | 24,597 | +3,558 |
| 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) | 159,423 | 130,024 | +29,399 |
| 運転資本の増減 | Change in working capital | 69,155 | (22,540) | +91,695 |
| 純営業活動によるキャッシュ・フロー(*1) | Cash flows from operations(*1) | 228,578 | 107,483 | +121,095 |
| 利息の純額 | Net interest (paid) | (14,920) | (16,020) | +1,100 |
| 配当金の受取額 | Dividends received | 4,344 | 3,061 | +1,283 |
| 法人所得税の支払額 | Income taxes paid | (103,813) | (34,866) | (68,947) |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー(*1) | Net cash flows from operating activities(*1) | 114,189 | 59,658 | +54,531 |
| 固定資産の取得・売却の純額 | Capital spend | 12,934 | (19,947) | +32,881 |
| 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 | (49,672) | (26,585) | (23,087) |
| 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 | (107,000) | (10,892) | (96,108) |
| 有価証券の取得・売却の純額 | Purchase/sale of securities | (1,867) | 184,162 | (186,029) |
| その他の投資活動 | Other investing activities | (4,368) | (616) | (3,752) |
| その他の財務活動(*2) | Other financing activities(*2) | (8,472) | (2,178) | (6,294) |
| グロス・キャッシュ・フロー | Gross cash flow | 260,944 | 183,602 | +77,342 |
| 配当金の支払額 | Dividends paid | (23,473) | (29,575) | +6,102 |
| 自己株式の取得による支出 | Share buybacks | (30,010) | (10,004) | (20,006) |
| 換算差額 | Exchange rate movements | (8,995) | 11,734 | (20,729) |
| 純有利子負債の増減額 | Change in net debt | 198,466 | 155,757 | +42,709 |

(*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 12月末 End of Dec | 2020 12月末 End of Dec | 前期末差 Var. | 前期末比 Var. % |
|-------------------|--------------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------|----------------|
| のれん | Goodwill | 670,749 | 593,369 | +77,380 | +13.0 |
| 無形資産* | Intangibles* | 187,999 | 191,133 | (3,134) | (1.6) |
| 有形固定資産 (リース負債相殺後) | PPE (net of lease liabilities) | (18,402) | 170,656 | (189,058) | (110.8) |
| 投資有価証券 | Equity instruments | 155,133 | 175,009 | (19,875) | (11.4) |
| 純運転資本 | Net working capital | (110,059) | (47,630) | (62,429) | +131.1 |
| 純有利子負債 | Net debt | 144,351 | (54,115) | +198,466 | (366.7) |
| 買収関連負債 | M&A related debt | (83,475) | (161,951) | +78,476 | (48.5) |
| その他 | Others | (36,822) | (62,166) | +25,344 | (40.8) |
| 純資産* | Net assets* | 909,474 | 804,305 | +105,169 | +13.1 |
| - 親会社の所有者持分* | - Owners' interests* | 845,034 | 740,821 | +104,213 | +14.1 |
| - 非支配持分 | - Non-controlling interests | 64,440 | 63,483 | +957 | +1.5 |
| 為替 | Currency | | | | |
| 円/USD | JPY/USD | 115.0円 | 103.5円 | - | +11.1 |
| 円/GBP | JPY/GBP | 155.2円 | 139.8円 | - | +11.0 |

(*) クラウドコンピューティング導入費用の会計方針を変更したため、2020年12月末数値は遡及修正後の金額となっています。

(*) End of December 2020 numbers are retroactively restated due to a change of accounting policy related to implementation costs in a cloud computing.

純有利子負債

Net debt

(百万円) (JPY mm)

| | | 2021 12月末 End of Dec | 2020 12月末 End of Dec | 前期末差 Var. |
|------------------------------|--|----------------------------|----------------------------|--------------|
| 有利子負債 | Total debt | 579,190 | 584,807 | (5,617) |
| 現金及び現金同等物 | Cash and cash equivalents | 723,541 | 530,692 | +192,849 |
| 純有利子負債 | Net debt | (144,351) | 54,115 | (198,466) |
| 調整後EBITDA(LTM) | Underlying EBITDA (LTM) | 195,006 | 145,335 | +49,671 |
| 純有利子負債 / 調整後EBITDA(LTM) | Net debt / Underlying EBITDA (LTM) | (0.74) | 0.37 | |
| 純有利子負債(期中平均)/ 調整後EBITDA(LTM) | Net debt (LTM average) / Underlying EBITDA (LTM) | 0.14 | 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12月末192,082百万円 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 192,082 mn as of Dec 31, 2021 JPY 109,539 mn as of Dec 31, 2020) are 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 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 1-12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 | 57,977 | +0.7 | 18,020 | +13.3 | 12,447 | +9.1 | 10,433 | (8.9) | 17,075 | (9.1) |
| 雑誌 | Magazines | 12,175 | (4.7) | 3,911 | +16.7 | 3,099 | +29.1 | 2,596 | (4.8) | 2,568 | (40.3) |
| ラジオ | Radio | 12,383 | (8.2) | 3,388 | (10.2) | 3,075 | (2.0) | 2,756 | (5.7) | 3,162 | (13.4) |
| テレビ | Television | 668,126 | +13.8 | 175,369 | +9.3 | 171,102 | +35.3 | 161,701 | +24.0 | 159,954 | (6.0) |
| インターネット*1 | Internet*1 | 305,254 | +27.5 | 86,224 | +23.0 | 73,474 | +35.6 | 69,281 | +40.3 | 76,273 | +15.8 |
| OOHメディア | OOH Media | 31,304 | (12.5) | 7,345 | (1.9) | 9,365 | +43.1 | 6,955 | (8.8) | 7,637 | (45.8) |
| クリエイティブ | Creative | 188,543 | +9.6 | 47,589 | +4.4 | 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 | 259,458 | (14.1) | 80,770 | +19.1 | 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 | 166,584 | +4.4 | 29,102 | +57.1 | 87,455 | +355.5 | 26,441 | +26.2 | 23,585 | (76.6) |
| その他 | Others | 182,944 | +21.8 | 48,454 | +14.8 | 52,044 | +47.4 | 40,336 | +17.6 | 42,107 | +9.7 |
| 連結調整等*3 | Consolidation adjustments and others*3 | 6,637 | - | 2,488 | - | 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 | (5,692) | - | (1,792) | - | (1,656) | - | (834) | - | (1,409) | - |
| 合計 | Total | 1,885,697 | +9.3 | 500,874 | +10.6 | 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) | 299,562 | +28.6 | 84,432 | +23.9 | 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1-12月: 5,692百万円)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 Dec: JPY 5,692 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 (日本基準ベース)

Net sales (turnover) of Dentsu Inc. by industry (J-GAAP basis)

(百万円) (JPY mn)

| | | 2021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 | 115,637 | 7.8 | (26.3) | 21,137 | +2.5 | 53,024 | +9.4 | 16,753 | (69.1) | 24,721 | (26.7) |
| 情報・通信・マスメディア・ソフトウェア | Information/Telecomm/Mass media/Softwares | 220,762 | 15.0 | +19.7 | 50,223 | +8.7 | 64,801 | +64.4 | 45,295 | +48.1 | 60,440 | (11.3) |
| 金融・保険 | Finance/Insurance | 144,793 | 9.8 | +14.4 | 36,892 | +19.9 | 40,438 | +64.2 | 31,415 | +37.1 | 36,047 | (25.4) |
| 食品・飲料・嗜好品 | Food/Beverages/Tobacco | 234,371 | 15.9 | +11.8 | 58,122 | +0.0 | 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 | 181,763 | 12.3 | +10.5 | 52,927 | +9.9 | 44,509 | +29.0 | 46,532 | +13.9 | 37,791 | (7.9) |
| 外食・各種生活サービス | Food Services/Other Consumer Services | 135,896 | 9.2 | +37.5 | 39,087 | +58.4 | 39,197 | +112.2 | 25,988 | +44.9 | 31,623 | (16.2) |
| 自動車・関連品 | Automobiles/Related Products | 64,125 | 4.3 | (6.7) | 15,417 | (19.3) | 19,462 | +31.2 | 12,187 | +15.4 | 17,058 | (29.6) |
| 交通・レジャー | Transportation/Leisure | 49,323 | 3.3 | (13.1) | 14,361 | +28.6 | 14,621 | +48.7 | 10,670 | +0.9 | 9,670 | (61.6) |
| 流通・小売業 | Distribution/Retailing | 66,102 | 4.5 | +12.1 | 18,627 | +13.9 | 14,646 | +14.2 | 15,335 | +18.3 | 17,492 | +4.1 |
| 薬品・医療用品 | Pharmaceuticals/Medical Supplies | 58,192 | 3.9 | +2.6 | 17,511 | +11.9 | 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 | 66,896 | 4.5 | +9.1 | 21,513 | +23.3 | 16,317 | +70.7 | 13,515 | +20.3 | 15,548 | (32.5) |
| 精密機器・事務用品 | Technology Equipment/Office supplies | 24,607 | 1.7 | +7.3 | 6,065 | +11.2 | 9,436 | +108.7 | 4,327 | +32.4 | 4,778 | (50.6) |
| その他 | Others | 112,359 | 7.6 | +4.1 | 25,773 | +11.6 | 33,786 | +60.7 | 21,632 | +27.0 | 31,189 | (33.4) |
| 合計 | Total | 1,474,826 | 100.0 | +7.3 | 377,655 | +12.1 | 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 1-12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 | 27,940 | 1.1 | +18.9 | 9,667 | +6.9 | 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 | 398,547 | 15.6 | +18.3 | 124,198 | +19.3 | 87,929 | +19.9 | 104,755 | +31.5 | 81,664 | +2.4 |
| 金融・保険 | Finance/Insurance | 131,481 | 5.2 | +25.1 | 45,745 | +32.0 | 36,674 | +37.9 | 27,149 | +26.7 | 21,912 | (2.2) |
| 食品・飲料・嗜好品 | Food/Beverages/Tobacco | 429,394 | 16.8 | +16.3 | 120,228 | (2.3) | 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 | 378,240 | 14.8 | +6.9 | 105,409 | +2.2 | 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 | 152,885 | 6.0 | +62.5 | 47,793 | +58.7 | 42,881 | +96.5 | 33,589 | +89.5 | 28,622 | +17.2 |
| 自動車・関連品 | Automobiles/Related Products | 307,553 | 12.1 | +9.8 | 93,567 | (8.3) | 70,132 | +17.0 | 70,319 | +51.2 | 73,535 | +2.6 |
| 交通・レジャー | Transportation/Leisure | 9,886 | 0.4 | (8.2) | 2,750 | +2.6 | 2,460 | +60.7 | 2,837 | +68.3 | 1,839 | (62.2) |
| 流通・小売業 | Distribution/Retailing | 264,879 | 10.4 | +5.0 | 78,411 | (21.8) | 63,320 | +0.5 | 63,007 | +26.6 | 60,141 | +53.1 |
| 薬品・医療用品 | Pharmaceuticals/Medical Supplies | 203,054 | 8.0 | +5.9 | 67,110 | +4.7 | 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 | 121,640 | 4.8 | +41.8 | 43,701 | +20.2 | 32,053 | +99.8 | 24,890 | +85.4 | 20,996 | +5.2 |
| 精密機器・事務用品 | Technology Equipment/Office supplies | 83,835 | 3.3 | +14.1 | 31,377 | +28.9 | 22,583 | +22.1 | 15,081 | (4.7) | 14,794 | (0.1) |
| その他 | Others | 40,277 | 1.6 | (3.1) | 14,657 | +47.8 | 10,277 | (14.3) | 9,346 | (20.9) | 5,996 | (23.8) |
| 合計 | Total | 2,549,611 | 100.0 | +14.9 | 784,613 | +5.5 | 617,336 | +21.6 | 621,199 | +29.5 | 526,463 | +8.1 |

※全売上の約70%が集計の対象。

* Covers approximately 70% 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 1-12月 Jan-Dec | 2020 1-12月 Jan-Dec | 前年同期比 YoY(%) | 2021 12月末 End of Dec | 2020 12月末 End of Dec | 前期末比 YoY(%) |
| 円/USD | JPY/USD | 109.8円 | 106.8円 | +2.8 | 115.0円 | 103.5円 | +11.1 |
| 円/EUR | JPY/EUR | 129.9円 | 121.8円 | +6.6 | 130.5円 | 127.0円 | +2.8 |
| 円/GBP | JPY/GBP | 151.1円 | 137.1円 | +10.2 | 155.2円 | 139.8円 | +11.0 |
| 円/中国元 | JPY/CNY | 17.0円 | 15.5円 | +10.0 | 18.1円 | 15.9円 | +13.7 |
| 円/インド・ルピー | JPY/INR | 1.5円 | 1.5円 | +2.9 | 1.6円 | 1.4円 | +9.2 |

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 1-12月 | Jan-Dec | 42.6 | 22.2 | 9.1 | 6.0 | 2.7 | 2.1 | 15.3 | 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計算（IFRS16号に基づく減価償却費調整分を除く）
- 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）
- オーガニック成長率: 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率を計算
- 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 and amortization (excluding depreciation adjustments under IFRS 16).
- 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