Good
Innovation.



dentsu

# 議決権行使のお願い

**議決権は、株主の皆様が当社の経営にご参加いただくための大切な権利です。**
**議決権の行使方法は、以下の方法がございます。**
**株主総会参考書類をご参照のうえ、議決権をご行使くださいますようお願い申しあげます。**

## 株主総会への出席

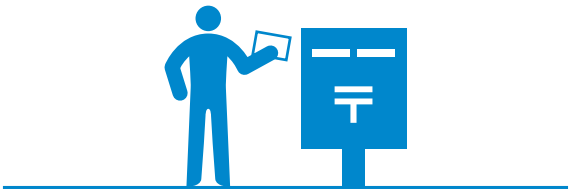
同封の議決権行使書用紙をご持参いただき、
**会場受付にご提出**ください。
議事資料として、本招集ご通知を
ご持参くださいますようお願いいたします。



株主総会開催日時
2016年 3月30日(水)
**午前10時**
開場は午前９時を予定しております。

## 郵送

同封の議決権行使書用紙に
**各議案に対する賛否をご表示**
いただき、ご返送ください。




行使期限
2016年 3月29日(火)
**午後５時30分**到着分まで

**当社ウェブサイトへの掲載に関するお知らせ**

(1)本書類には、監査役および会計監査人が監査報告を作成する際に監査の対象とした事業報告、連結計算書類および計算書類のうち、以下の事項を除き記載しています。以下の事項につきましては、法令および当社定款第18条の規定に基づき、インターネット上の当社のウェブサイト(http://www.dentsu.co.jp/ir/shares/sokai.html)に掲載しておりますので、本株主総会招集通知には記載しておりません。

1　事業報告に関する事項
　Ⅲ２重要な兼職の状況
　　５(２)社外役員の重要な兼職先と当社との関係
　Ⅴ会社の体制および方針
2　連結計算書類に関する事項
　連結注記表
3　計算書類に関する事項
　個別注記表

**議決権の行使にあたっては、以下の事項をあらかじめご承知おきください。**

◎議決権を有する他の株主１名を代理人として株主総会にご出席いただくことが可能です。ただし、代理権を証明する書面のご提出が必要となりますのでご了承ください。

◎議決権行使書とインターネットにより重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使の内容を有効なものとして取り扱わせていただきます。

◎同一方法によって複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効なものとして取り扱わせていただきます。

## インターネット

当社指定の議決権行使サイト
http://www.evote.jp/にて
各議案に対する賛否をご入力ください。




**行使期限**
2016年３月29日(火)
**午後５時30分**受付分まで

※詳細はＰ４をご参照ください。

(2)株主総会参考書類ならびに事業報告、連結計算書類および計算書類記載事項を修正すべき事態が生じた場合は、修正事項について速やかに当社ホームページ(http://www.dentsu.co.jp/ir/shares/sokai.html)に掲載いたします。

# 目次

**招集ご通知**

第167回定時株主総会招集ご通知 3
インターネットによる議決権行使のお手続きについて 4

**株主総会参考書類**

第1号議案　剰余金の処分の件 5
第2号議案　定款一部変更の件 7
第3号議案　監査等委員でない取締役5名選任の件 13
第4号議案　監査等委員である取締役4名選任の件 17
第5号議案　監査等委員でない取締役報酬額決定の件 21
第6号議案　監査等委員である取締役報酬額決定の件 21

添付書類

**事業報告**

Ⅰ　企業集団の現況に関する事項 23
Ⅱ　株式および新株予約権等に関する事項 32
Ⅲ　会社役員に関する事項 34
Ⅳ　会計監査人に関する事項 38

**連結計算書類** 39

**計算書類** 42

**監査報告書**

会計監査人の監査報告書 45
監査役会の監査報告書 47

（証券コード：4324）
2016年3月8日

株　主　各　位

東京都港区東新橋一丁目8番1号
株 式 会 社 電 通
代表取締役社長執行役員　石井　直

# 第167回定時株主総会招集ご通知

拝啓　平素は格別のご支援を賜り厚くお礼申しあげます。
さて、当社 第167回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご出席くださいますようご通知申しあげます。
**なお、株主総会当日ご出席願えない場合は、書面またはインターネットによって議決権を行使することができますので、お手数ながら後記の「株主総会参考書類」をご検討のうえ、議決権を行使くださいますようお願い申しあげます。**

敬具

記

**1．日　　時**　**2016年３月30日（水曜日）午前10時**
**※開場は午前９時を予定しております。**
※※開催日が前回の定時株主総会の開催日(2015年６月26日)に応当する日と離れておりますのは、第167期(当期)より当社の事業年度の末日を３月31日から12月31日に変更したためであります。

**2．場　　所**　**東京都中央区銀座八丁目21番１号**
**住友不動産汐留浜離宮ビル　地下１階　ベルサール汐留**

**3．目的事項**

**報告事項**

（１）　第167期(2015年４月１日から2015年12月31日まで)事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
（２）　第167期(2015年４月１日から2015年12月31日まで)計算書類報告の件

**決議事項**

**第１号議案**　剰余金の処分の件
**第２号議案**　定款一部変更の件
**第３号議案**　監査等委員でない取締役５名選任の件
**第４号議案**　監査等委員である取締役４名選任の件
**第５号議案**　監査等委員でない取締役報酬額決定の件
**第６号議案**　監査等委員である取締役報酬額決定の件

当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申しあげます。
また、当日は本招集ご通知をご持参くださいますようお願い申しあげます。
開会時間直前は混雑いたしますので、早めのご来場をお願い申しあげます。
**株主総会にご出席の株主の皆様へのお土産はご用意いたしておりません。何卒ご理解いただきますようお願い申しあげます。**

# インターネットによる議決権行使のお手続きについて

インターネットにより議決権を行使される場合は、下記事項をご確認のうえ、行使していただきますようお願い申しあげます。
当日ご出席の場合は、郵送（議決権行使書）またはインターネットによる議決権行使のお手続きはいずれも不要です。

記

## 1 議決権行使サイトについて

（１）インターネットによる議決権行使は、パソコン、スマートフォンまたは携帯電話（ｉモード、EZweb、Yahoo!ケータイ）※から、当社の指定する議決権行使サイト（http://www.evote.jp/）にアクセスしていただくことによってのみ実施可能です。（ただし、毎日午前２時から午前５時までは取り扱いを休止します。）

※「ｉモード」は（株）NTTドコモ、「EZweb」はKDDI（株）、「Yahoo!」は米国Yahoo! Inc.の商標または登録商標です。

（２）パソコンまたはスマートフォンによる議決権行使は、インターネット接続にファイアーウォール等を使用されている場合、アンチウイルスソフトを設定されている場合、proxyサーバーをご利用の場合等、株主様のインターネット利用環境によっては、ご利用できない場合もございます。

（３）携帯電話による議決権行使は、ｉモード、EZweb、Yahoo!ケータイのいずれかのサービスをご利用ください。また、セキュリティ確保のため、暗号化通信（SSL通信）および携帯電話情報の送信が不可能な機種には対応しておりません。

（４）インターネットによる議決権行使は、2016年３月29日（火曜日）の午後５時30分まで受付いたしますが、お早めに行使していただき、ご不明な点等がございましたらヘルプデスクへお問い合わせください。

## 2 インターネットによる議決権行使方法について

（１）議決権行使サイト（http://www.evote.jp/）において、議決権行使書用紙に記載された「ログインID」および「仮パスワード」をご利用いただき、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

（２）株主様以外の第三者による不正アクセス（“なりすまし”）や議決権行使内容の改ざんを防止するため、ご利用の株主様には、議決権行使サイト上で「仮パスワード」の変更をお願いすることになりますのでご了承ください。

（３）株主総会の招集の都度、新しい「ログインID」および「仮パスワード」をご通知いたします。

## 3 複数回にわたり行使された場合の議決権の取り扱い

（１）郵送とインターネットにより重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使の内容を有効として取り扱わせていただきますのでご了承ください。

（２）インターネットにより複数回にわたり議決権を行使された場合は、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。またパソコン、スマートフォンと携帯電話で重複して議決権を行使された場合も、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。

## 4 議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用について

議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用（インターネット接続料金・電話料金等）は、株主様のご負担となります。また、携帯電話をご利用の場合は、パケット通信料・その他携帯電話利用による料金が必要になりますが、これらの料金も株主様のご負担となります。

以　上

**システム等に関するお問い合わせ**　三菱UFJ信託銀行株式会社　証券代行部（ヘルプデスク）
電話　0120-173-027（受付時間　9:00～21:00、通話料無料）

# 株主総会参考書類

## 議案および参考事項

### 第１号議案　剰余金の処分の件

当社は、株主の皆様への利益還元を重要な経営課題と考えております。当社を取り巻く経営環境の変化に応じて、長期的な事業成長による企業価値の最大化、継続的かつ安定的な配当、機動的な自己株式の取得等を組み合わせることにより、総合的な利益還元を図ってまいります。各期の配当については、安定性を重視しつつ、事業成長のための持続的な投資に必要な内部留保、連結業績動向、財務状況等を総合的に勘案して決定してまいります。

当社は経営の安定性、財務の健全性に留意しつつ、企業活動のグローバル化やデジタル化の進展などに対し、事業機会のさらなる創出に向けた投資等を行って積極的に対応しております。当社グループの競争力、収益力の一層の向上と事業成長を図り、本源的な企業価値の向上を通じて株主の皆様への利益還元に努めてまいりたいと考えます。

当期の期末配当につきましては、上述の諸要素を総合的に勘案し、１株につき40円といたしたいと存じます。この結果、中間配当金として既に１株につき35円をお支払いしておりますので、年間の配当金は１株につき75円となり、前期から20円増額となります。

**期末配当に関する事項**

（1）配当財産の種類

金銭

（2）株主に対する配当財産の割当てに関する事項およびその総額

当社普通株式１株につき金40円　総額11,405,562,440円

これにより年間配当金は、１株につき中間配当金35円を含め、合計75円となります。

（3）剰余金の配当が効力を生じる日

2016年３月31日

## 第２号議案から第６号議案に係る参考事項

### １．監査等委員会設置会社について

(1)2015年５月１日に施行された「会社法の一部を改正する法律」(平成26年法律第90号)により、監査等委員会設置会社という新たな機関設計が設けられました。監査等委員会設置会社においては、監査役は設置されず、監査等委員会が当該会社における監査・監督機能を果たします。監査等委員会は、３名以上の取締役で構成され、その過半数は社外取締役でなければなりません。また、監査等委員である取締役も取締役会における議決権を有することや、監査等委員会が選定する監査等委員が監査等委員でない取締役の選解任および報酬について株主総会で監査等委員会の意見を述べる権限を有していることなどにより、監査等委員会設置会社においては業務執行者に対する監督機能が強化されているといえます。

(2)監査等委員会設置会社においては、取締役の過半数が社外取締役である場合のほか、取締役会決議によって重要な業務執行の決定を取締役に委任することができる旨の定めが定款に規定されている場合には、重要な業務執行の決定を大幅に取締役に委任することができます。これにより、監査等委員会設置会社に移行後は、業務執行に対する監督が取締役会の役割の中心になるとともに、業務執行者による迅速な意思決定と機動的な業務執行を期待することが可能となります。

### ２．監査等委員会設置会社に移行する理由

当社は、上記のような特徴を備えた監査等委員会設置会社に移行することにより、経営の健全性と透明性の向上および迅速な意思決定を図り、さらなる企業価値の向上を目指します。また、監査等委員会を構成する４名の取締役のうち３名を独立社外取締役にすると同時に、取締役会の３分の１を独立社外取締役が占める体制とし、監督機能の強化を図ります。

### ３．監査等委員会設置会社への移行に関連する議案について

(1)監査等委員会に移行するためには、所要の定款変更を行う必要がありますが、第２号議案においては、他の変更と併せて、そのような監査等委員会設置会社への移行に伴う所要の定款変更をご提案するものです。

(2)監査等委員会設置会社における取締役の選任は、監査等委員である取締役と監査等委員でない取締役とを区別して行う必要があります。そこで、第３号議案においては監査等委員でない取締役の選任を、また、第４号議案においては監査等委員である取締役の選任を、それぞれご提案するものです。

(3)監査等委員会設置会社においては、監査等委員の地位の独立性を確保するため、取締役の報酬額については、監査等委員である取締役と監査等委員でない取締役とを区別して、株主総会で決定する必要があります。そこで、第５号議案においては監査等委員でない取締役の報酬の決定を、また、第６号議案においては監査等委員である取締役の報酬の決定を、それぞれご提案するものです。

## 第２号議案　定款一部変更の件

### １．提案の理由

変更理由は以下のとおりです。

(1)当社は、コーポレートガバナンス体制の一層の強化および企業価値の向上を図るために、監査等委員会設置会社に移行することといたしました。これに伴い、監査等委員である取締役および監査等委員でない取締役に関する規定の新設、重要な業務執行の決定を取締役に委任することができる旨の規定の新設、監査役および監査役会に関する規定の削除など、監査等委員会設置会社への移行に係る所要の変更を行うものであります(現行定款第19条ないし第24条、第27条、第29条、第31条ないし第42条および第45条ならびに変更案第５条、第20条ないし第24条、第27条、第28条、第30条、第32条ないし第34条および第37条)。また、現行定款第41条(監査役の責任免除)の削除に伴い、その経過措置として附則を新設するものであります。

(2)柔軟で機動的な剰余金の配当等を行うため、取締役会が剰余金の配当等を決定することができるようにするための所要の変更を行うものであります(現行定款第47条および第48条ならびに変更案第39条および第40条)。

(3)当社の事業活動の拡大に伴い、現行定款第２条(目的)につき所要の変更を行うものであります。

(4)その他条文の新設・削除に伴い、条数の整備を行うものであります。

### ２．変更の内容

現行定款の一部を次の変更案のとおりに改めたいと存じます。

(下線を付した部分は変更箇所を示します。)

| 現行定款 | 変更案 |
|---|---|
| (目的)<br>第２条　(条文省略)<br>(1)～(35)　(条文省略)<br>(新　設)<br><br>(36)　(条文省略)<br>①～㊱　(条文省略)<br>(37)～(39)　(条文省略) | (目的)<br>第２条　(現行どおり)<br>(1)～(35)　(現行どおり)<br>(36)医療に関する調査、研究およびコンサルタント業務<br><br>(37)　(現行どおり)<br>①～㊱　(現行どおり)<br>(38)～(40)　(現行どおり) |
| (新　設) | (機関)<br>第５条　本会社は、株主総会および取締役のほか、次の機関を置く。<br>(1)取締役会<br>(2)監査等委員会<br>(3)会計監査人 |

| 現行定款 | 変更案 |
| --- | --- |
| 第２章　株 式 | 第２章　株 式 |
| 第５条～第12条　（条文省略） | 第６条～第13条　（現行どおり） |
| 第３章　株主総会 | 第３章　株主総会 |
| 第13条～第18条　（条文省略） | 第14条～第19条　（現行どおり） |
| 第４章　取締役および取締役会 | 第４章　取締役および取締役会 |
| （取締役会の設置）<br>第19条　本会社は取締役会を置く。 | （削　除） |
| （取締役の員数）<br>第20条　本会社の取締役は、15名以内とする。<br>（新　設） | （取締役の員数）<br>第20条　本会社の取締役は、15名以内とする。<br>２．前項の取締役のうち、監査等委員である取締役は、４名以内とする。 |
| （取締役の選任）<br>第21条　（条文省略）<br>（新　設）<br>２．（条文省略） | （取締役の選任）<br>第21条　（現行どおり）<br>２．取締役の選任は、監査等委員である取締役と監査等委員でない取締役とを区別して行うものとする。<br>３．（現行どおり） |
| （取締役の任期）<br>第22条　取締役の任期は、選任後１年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとする。<br>（新　設） | （取締役の任期）<br>第22条　監査等委員でない取締役の任期は、選任後１年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとする。監査等委員である取締役の任期は、選任後２年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとする。<br>２．任期の満了前に退任した監査等委員である取締役の補欠として選任された監査等委員である取締役の任期は、退任した監査等委員である取締役の任期の満了する時までとする。 |
| （代表取締役および業務分担）<br>第23条　本会社は、取締役会の決議によって、取締役のなかから代表取締役を選定する。代表取締役は若干名を選定することができる。<br>２．（条文省略）<br>３．本会社は、取締役会の決議によって、必要に応じ、取締役のなかから会長を選定し、本会社の代表権を付与することができる。<br>４．取締役会は、業務を分担する取締役を選定することができる。<br>５．（条文省略） | （代表取締役および業務分担）<br>第23条　本会社は、取締役会の決議によって、監査等委員でない取締役のなかから代表取締役を選定する。代表取締役は若干名を選定することができる。<br>２．（現行どおり）<br>３．本会社は、取締役会の決議によって、必要に応じ、監査等委員でない取締役のなかから会長を選定し、本会社の代表権を付与することができる。<br>４．取締役会は、監査等委員でない取締役のなかから業務を分担する取締役を選定することができる。<br>５．（現行どおり） |

| 現行定款 | 変更案 |
| --- | --- |
| （取締役会の招集）<br>第24条　（条文省略）<br>２．取締役会の招集通知は、各取締役および各監査役に対し、会日の３日前までに発する。ただし、緊急の場合は、この期間を短縮することができる。<br>３．取締役会は、取締役および監査役の全員の同意があるときは、招集の手続きを経ないで開くことができる。 | （取締役会の招集）<br>第24条　（現行どおり）<br>２．取締役会の招集通知は、各取締役に対し、会日の３日前までに発する。ただし、緊急の場合は、この期間を短縮することができる。<br>３．取締役会は、取締役の全員の同意があるときは、招集の手続きを経ないで開くことができる。 |
| （新　設） | （重要な業務執行の決定の委任）<br>第27条　本会社は、会社法第399条の13第６項の規定により、取締役会の決議によって重要な業務執行（同条第５項各号に掲げる事項を除く。）の決定の全部または一部を取締役に委任することができる。 |
| （取締役会議事録）<br>第27条　取締役会における議事の経過の要領およびその結果ならびにその他法令に定める事項は、議事録に記載または記録し、出席した取締役および監査役がこれに署名もしくは記名押印または電子署名を行う。<br>２．（条文省略） | （取締役会議事録）<br>第28条　取締役会における議事の経過の要領およびその結果ならびにその他法令に定める事項は、議事録に記載または記録し、出席した取締役がこれに署名もしくは記名押印または電子署名を行う。<br>２．（現行どおり） |
| 第28条　（条文省略） | 第29条　（現行どおり） |
| （取締役の報酬等）<br>第29条　取締役の報酬等は、株主総会の決議によって定める。 | （取締役の報酬等）<br>第30条　取締役の報酬等は、監査等委員である取締役と監査等委員でない取締役とを区別して、株主総会の決議によって定める。 |
| 第30条　（条文省略） | 第31条　（現行どおり） |
| 第５章　監査役および監査役会 | （削　除） |
| （監査役および監査役会の設置）<br>第31条　本会社は監査役および監査役会を置く。 | （削　除） |
| （監査役の員数）<br>第32条　本会社の監査役は５名以内とする。 | （削　除） |
| （監査役の選任）<br>第33条　監査役は、株主総会において、議決権を行使することができる株主の議決権の３分の１以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数の決議によって選任する。 | （削　除） |
| （監査役の任期）<br>第34条　監査役の任期は、選任後４年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会の終結の時までとする。<br>２．任期の満了前に退任した監査役の補欠として選任された監査役の任期は、退任した監査役の任期の満了する時までとする。 | （削　除） |

| 現行定款 | 変更案 |
| --- | --- |
| （常勤監査役）<br>第35条　監査役会は、監査役の中から常勤監査役１名以上を選定する。 | （削　除） |
| （監査役会の招集）<br>第36条　監査役会は、各監査役が招集する。<br>２．監査役会の招集通知は、各監査役に対し、会日の３日前までに発する。ただし、緊急の場合は、この期間を短縮することができる。<br>３．監査役会は、監査役の全員の同意があるときは、招集の手続きを経ないで開くことができる。 | （削　除） |
| （監査役会の決議の方法）<br>第37条　監査役会の決議は、法令に別段の定めがある場合を除き、監査役の過半数をもって行う。 | （削　除） |
| （監査役会議事録）<br>第38条　監査役会における議事の経過の要領およびその結果ならびにその他法令に定める事項は、議事録に記載または記録し、出席した監査役がこれに署名もしくは記名押印または電子署名を行う。<br>２．前項の議事録は10年間本店に備置く。 | （削　除） |
| （監査役会規則）<br>第39条　監査役会に関する事項は、法令または定款に定めるもののほか、監査役会において定める監査役会規則による。 | （削　除） |
| （監査役の報酬等）<br>第40条　監査役の報酬等は、株主総会の決議によって定める。 | （削　除） |
| （監査役の責任免除）<br>第41条　本会社は、取締役会の決議によって、監査役（監査役であった者を含む。）の会社法第423条第１項の賠償責任について法令に定める要件に該当する場合には、賠償責任額から法令に定める最低責任限度額を控除して得た額を限度として免除することができる。<br>２．本会社は、監査役との間で、会社法第423条第１項の賠償責任について法令に定める要件に該当する場合には、賠償責任を限定する契約を締結することができる。ただし、当該契約に基づく賠償責任の限度額は、金1,000万円以上であらかじめ定めた額と法令の定める最低責任限度額とのいずれか高い額とする。 | （削　除） |
| （新　設） | 第５章　監査等委員会 |

| 現行定款 | 変更案 |
| --- | --- |
| （新　設） | (監査等委員会)<br>第32条　監査等委員会は、法令に定めのある事項を決定するほか、その職務遂行のために必要な権限を行使する。 |
| （新　設） | (監査等委員会の招集)<br>第33条　監査等委員会は、各監査等委員が招集する。<br>２．監査等委員会の招集通知は、各監査等委員に対し、会日の３日前までに発する。ただし、緊急の場合は、この期間を短縮することができる。<br>３．監査等委員会は、監査等委員の全員の同意があるときは、招集の手続きを経ないで開くことができる。 |
| （新　設） | (監査等委員会規則)<br>第34条　監査等委員会に関する事項は、法令または定款に定めるもののほか、監査等委員会において定める監査等委員会規則による。 |
| 第６章　会計監査人 | 第６章　会計監査人 |
| (会計監査人の設置)<br>第42条　本会社は会計監査人を置く。 | （削　除） |
| 第43条～第44条　（条文省略） | 第35条～第36条　（現行どおり） |
| (会計監査人の報酬等)<br>第45条　会計監査人の報酬等は、代表取締役が監査役会の同意を得て定める。 | (会計監査人の報酬等)<br>第37条　会計監査人の報酬等は、代表取締役が監査等委員会の同意を得て定める。 |
| 第７章　計 算 | 第７章　計 算 |
| 第46条　（条文省略） | 第38条　（現行どおり） |
| (期末配当金)<br>第47条　本会社は、株主総会の決議によって、毎年12月31日の最終の株主名簿に記録された株主または登録株式質権者に対して、剰余金の配当を行う。 | （削　除） |
| (中間配当金)<br>第48条　本会社は、取締役会の決議によって、毎年６月30日の最終の株主名簿に記録された株主または登録株式質権者に対して、会社法第454条第５項に定める剰余金の配当をすることができる。 | （削　除） |
| （新　設） | (剰余金の配当等の決定機関)<br>第39条　本会社は、剰余金の配当等会社法第459条第１項各号に定める事項については、法令に別段の定めがある場合を除き、取締役会の決議によって定めることができる。 |

| 現行定款 | 変更案 |
| --- | --- |
| （新　設） | （剰余金の配当の基準日）<br>第40条　本会社の期末配当の基準日は、毎年12月31日とする。<br>２．本会社の中間配当の基準日は、毎年６月30日とする。<br>３．前２項のほか、基準日を定めて剰余金の配当をすることができる。 |
| （除斥期間）<br>第49条　（条文省略） | （除斥期間）<br>第41条　（現行どおり） |
| （新　設） | 附則<br>（監査役の責任免除等に関する経過措置）<br>１．平成28年３月開催の第167回定時株主総会終結前における監査役（監査役であった者を含む。）の行為に関する会社法第423条第１項の賠償責任の取締役会決議による免除については、なお従前の例による。<br>２．平成28年３月開催の第167回定時株主総会終結前における監査役（監査役であった者を含む。）の行為に関する会社法第423条第１項の賠償責任を限定する契約については、なお従前の例による。 |

## 第３号議案　監査等委員でない取締役５名選任の件

第２号議案「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決されますと、当社は、監査等委員会設置会社に移行するとともに、当社の現在の取締役11名の任期は満了いたします。

つきましては、監査等委員でない取締役５名の選任をお願いいたしたいと存じます。

本議案に係る決議の効力は、第２号議案に係る定款変更の効力の発生を条件として生じるものといたします。また、当該変更後の当社定款の定めにより、本総会において選任いただく監査等委員でない取締役の任期は、2017年３月開催予定の当社定時株主総会終結の時までとなります。

監査等委員でない取締役候補者は次のとおりです。

| 候補者番号 | 氏名 | 生年月日 | 担当 |
|---|---|---|---|
| 1 | 石井　直（いしい　ただし） | （1951年3月10日） | |

（略歴および地位）

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1973年４月 | 当社入社 | 2006年６月 | 当社常務取締役 |
| 1999年６月 | 当社第４アカウント・プランニング本部営業局長 | 2009年４月 | 当社取締役専務執行役員 |
| | | 2011年４月 | 当社代表取締役社長執行役員（現任） |
| 2002年６月 | 当社常務執行役員 | | |
| 2004年６月 | 当社上席常務執行役員 | | |

（監査等委員でない取締役候補者とする理由）

石井直氏は、営業部門での業務経験を経て、経営的立場での豊富な経験を有しております。2011年４月から当社の代表取締役として、グループ経営を統括する立場で、積極的に活動を行っており、グローバル展開を加速させるなど、当社の企業価値向上に貢献しております。かかる実績を踏まえ、引き続き当社の監査等委員でない取締役として、同氏の経験等を業務執行や経営の監督に活用していただくことが期待できるものと判断しております。

（重要な兼職の状況）

Dentsu Aegis Network Ltd., Non-executive Director
株式会社東京放送ホールディングス　社外取締役
株式会社TBSテレビ　取締役

（所有する当社の株式の数）

15,488株

## 2 中本 祥一（なかもと しょういち）（1950年11月15日）

（担当）社長補佐、グループCFO、直轄、コーポレート統括

（略歴および地位）

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1973年４月 | 当社入社 | 2009年４月 | 当社常務執行役員 |
| 2001年12月 | 当社財経本部経理局長 | 2009年６月 | 当社取締役常務執行役員 |
| 2006年６月 | 当社執行役員財経本部長 | 2011年４月 | 当社取締役専務執行役員 |
| 2007年６月 | 当社常務執行役員財経本部長兼経理局長 | 2013年４月 | 当社取締役副社長執行役員（現任） |
| 2008年６月 | 当社常務執行役員兼経理局長 | | |

（監査等委員でない取締役候補者とする理由）

中本祥一氏は、経理・財務部門での業務経験を経て、経営的立場での豊富な経験を有しております。2009年６月から当社の取締役として、グループ経営に関し、経理・財務的立場から積極的に意見・提言等を行っており、IFRS導入や財務面での充実を行うなど、当社の企業価値向上に貢献しております。かかる実績を踏まえ、引き続き当社の監査等委員でない取締役として、同氏の経験等を業務執行や経営の監督に活用していただくことが期待できるものと判断しております。

（重要な兼職の状況）

Dentsu Aegis Network Ltd., Non-executive Director

（所有する当社の株式の数）

17,432株

## 3 髙田 佳夫（たか だ よし お）（1955年３月19日）

（担当）国内事業統括

（略歴および地位）

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1977年４月 | 当社入社 | 2013年４月 | 当社常務執行役員 |
| 2007年６月 | 当社メディア・コンテンツ本部テレビ局長 | 2013年６月 | 当社取締役常務執行役員 |
| 2009年４月 | 当社執行役員兼テレビ局長 | 2016年１月 | 当社取締役専務執行役員（現任） |
| 2010年４月 | 当社執行役員 | | |
| 2012年４月 | 当社執行役員兼ラジオテレビ＆エンタテインメント局長 | | |

（監査等委員でない取締役候補者とする理由）

髙田佳夫氏は、メディア・コンテンツ部門での業務経験を経て、経営的立場での豊富な経験を有しております。2013年６月から当社の取締役として、グループ経営に関し、国内事業部門の統括補佐の立場から積極的に意見・提言等を行っており、媒体社等と強固な連携を築くなど、当社の企業価値向上に貢献しております。かかる実績を踏まえ、引き続き当社の監査等委員でない取締役として、同氏の経験等を業務執行や経営の監督に活用していただくことが期待できるものと判断しております。

（重要な兼職の状況）

株式会社D2C　社外取締役
株式会社共同テレビジョン　監査役

（所有する当社の株式の数）

3,752株

## 4 ティモシー・アンドレー (1961年4月28日)

(担当)海外事業統括

(略歴および地位)

| | |
|---|---|
| 2002年3月 | National Basketball Association入社、Senior Vice President Communications & Marketing |
| 2005年12月 | BASF Corporation入社、CCO |
| 2006年5月 | Dentsu America, LLC.入社、CEO |
| 2008年6月 | 当社執行役員 |
| 2008年11月 | Dentsu Holdings USA, LLC., President & CEO(現任) |
| 2012年4月 | 当社常務執行役員 |
| 2013年4月 | 当社専務執行役員 |
| 2013年6月 | 当社取締役専務執行役員(現任) |

(監査等委員でない取締役候補者とする理由)

ティモシー・アンドレー氏は、海外での業務経験を経て、経営的立場での豊富な経験を有しております。2013年6月から当社の取締役として、グループ経営に関し、グローバル事業推進の立場から積極的に意見・提言等を行っており、海外事業部門のプレゼンスを高めるなど、当社の企業価値向上に貢献しております。かかる実績を踏まえ、引き続き当社の監査等委員でない取締役として、同氏の経験等を業務執行や経営の監督に活用していただくことが期待できるものと判断しております。

(重要な兼職の状況)

Dentsu Aegis Network Ltd., Executive Chairman
Dentsu Holdings USA, LLC., President & CEO

(所有する当社の株式の数)

7,401株

## 5 松島 訓弘(まつしま くにひろ) (1955年2月7日)

(担当)コーポレート統括補佐(海外)、IR、情報開示担当

(略歴および地位)

| | |
|---|---|
| 1978年4月 | 当社入社 |
| 2006年4月 | 当社国際本部国際事業統括局長 |
| 2008年6月 | 当社執行役員 |
| 2012年6月 | 当社取締役執行役員 |
| 2013年4月 | 当社取締役常務執行役員 |
| 2016年1月 | 当社取締役執行役員(現任) |

(監査等委員でない取締役候補者とする理由)

松島訓弘氏は、営業・海外部門での業務経験を経て、経営的立場での豊富な経験を有しております。2012年6月から当社の取締役として、グループ経営に関し、コーポレート強化の立場から積極的に意見・提言等を行っており、CSRも含めたコーポレート体制の整備やIRの推進など、当社の企業価値向上に貢献しております。かかる実績を踏まえ、引き続き当社の監査等委員でない取締役として、同氏の経験等を業務執行や経営の監督に活用していただくことが期待できるものと判断しております。

(重要な兼職の状況)

Dentsu Aegis Network Ltd., Non-executive Director
株式会社電通ワンダーマン　取締役
電通サドラー・アンド・ヘネシー株式会社　取締役
ビーコン コミュニケーションズ株式会社　代表取締役会長
電通ヤング・アンド・ルビカム株式会社　取締役

(所有する当社の株式の数)

3,646株

（注）1．石井直氏、中本祥一氏および松島訓弘氏がNon-executive Directorを、ティモシー・アンドレー氏がExecutive Chairmanを務めるDentsu Aegis Network Ltd.は、当社の海外事業運営を統括する会社であり、同社と当社は取引関係があります。また、同社グループと当社との間で貸付、および銀行借入に対する債務保証があります。
2．石井直氏は、株式会社東京放送ホールディングス社外取締役および株式会社TBSテレビ取締役を兼任しており、両社と当社は取引関係があります。
3．髙田佳夫氏は、株式会社D2C社外取締役および株式会社共同テレビジョン監査役を兼任しており、両社と当社は取引関係があるとともに、広告に関する事業において競業関係にあります。
4．ティモシー・アンドレー氏は、Dentsu Holdings USA, LLC.の President & CEOを兼任しており、同社と当社は取引関係があります。
5．松島訓弘氏は、株式会社電通ワンダーマン、電通サドラー・アンド・ヘネシー株式会社および電通ヤング・アンド・ルビカム株式会社の取締役を、また、ビーコン コミュニケーションズ株式会社の代表取締役会長を兼任しており、各社と当社は取引関係があるとともに、広告に関する事業において競業関係にあります。また、株式会社電通ワンダーマン、電通サドラー・アンド・ヘネシー株式会社および電通ヤング・アンド・ルビカム株式会社と当社との間ではグループファイナンスによる借入があります。

## 第４号議案　監査等委員である取締役４名選任の件

第２号議案「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決されますと、当社は、監査等委員会設置会社に移行いたします。つきましては、監査等委員である取締役４名の選任をお願いいたしたいと存じます。

本議案に係る決議の効力は、第２号議案に係る定款変更の効力の発生を条件として生じるものといたします。また、当該変更後の当社定款の定めにより、本総会において選任いただく監査等委員である取締役の任期は、2018年３月開催予定の当社定時株主総会終結の時までとなります。

なお、本議案につきましては、監査役会の同意を得ております。

監査等委員である取締役候補者は次のとおりです。

| | 氏名 | 生年月日 |
|---|---|---|

新任取締役候補者

1　**加藤（かとう）　健一（けんいち）**　**（1954年11月12日）**

（略歴および地位）

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1978年４月 | 当社入社 | 2007年７月 | 当社アカウント・プランニング統括本部アカウント・プランニング計画局長 |
| 2001年４月 | 当社営業局長 | 2008年７月 | 当社営業局長 |
| 2004年３月 | 当社営業総括アカウント・プランニング計画局局長職 | 2011年４月 | 当社執行役員 |
| 2005年10月 | 当社アカウント・プランニング統括本部プロジェクト・プロデュース局長 | 2014年４月 | 当社顧問 |
| | | 2014年６月 | 当社常勤監査役（現任） |

（監査等委員である取締役候補者とする理由）

加藤健一氏は、営業部門等での業務経験を経て、経営的立場での豊富な経験を有しております。2014年６月から当社の常勤監査役として、積極的に意見・提言等を行っており、当社の経営ガバナンスの向上に貢献しております。かかる実績を踏まえ、監査等委員会設置会社に移行後は、当社の監査等委員である取締役として、同氏の経験等を経営の監査等に活用していただくことが期待できるものと判断しております。

（所有する当社の株式の数）

12,212株

新任社外取締役候補者

## 2 遠山（とおやま） 敦子（あつこ） （1938年12月10日）

（略歴および地位）

| | |
|---|---|
| 1962年４月 | 文部省入省 |
| 1991年６月 | 文部省教育助成局長 |
| 1992年７月 | 文部省高等教育局長 |
| 1994年７月 | 文化庁長官 |
| 1996年６月 | 駐トルコ共和国大使 |
| 2000年４月 | 国立西洋美術館長 |
| 2001年４月 | 文部科学大臣 |
| 2001年４月 | 独立行政法人国立美術館理事長 |
| 2004年４月 | 公益財団法人パナソニック教育財団 理事長 |
| 2005年４月 | 財団法人新国立劇場運営財団理事長 |
| 2007年３月 | 公益財団法人トヨタ財団理事長（現任） |
| 2008年６月 | 当社社外監査役（現任） |

（監査等委員である社外取締役候補者とする理由）

遠山敦子氏は、文部科学大臣としての閣僚経験から、教育行政、スポーツ・文化事業振興に豊富な知識と経験を有しております。2008年６月から当社の社外監査役として、積極的に意見・提言等を行っており、当社の経営ガバナンスの向上に貢献しております。かかる実績を踏まえ、当社が監査等委員会設置会社に移行後は、当社の監査等委員である社外取締役として、同氏の経験等を経営の監査等に活用していただくことが期待できるものと判断しております。なお、同氏は、過去に社外取締役または社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、上記の理由および約８年にわたり当社の社外監査役として当社の経営の健全性確保に貢献していただいたことから、監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行できるものと判断しております。

（重要な兼職の状況）

公益財団法人トヨタ財団　理事長
認定NPO法人富士山世界遺産国民会議　理事長

（所有する当社の株式の数）

０株

新任社外取締役候補者

## 3 長谷川（はせがわ） 俊明（としあき） （1948年９月13日）

（略歴および地位）

| | |
|---|---|
| 1977年４月 | 弁護士登録（第一東京弁護士会） |
| 1982年１月 | 大橋・松枝・長谷川法律事務所 パートナー |
| 1990年１月 | 長谷川俊明法律事務所代表（現任） |
| 2011年６月 | 当社監査役（現任） |

（監査等委員である社外取締役候補者とする理由）

長谷川俊明氏は、国際渉外弁護士としての専門的知識と豊富な経験を有しております。2011年６月から当社の社外監査役として、法的側面からの視点を加えるなど、積極的に意見・提言等を行っており、当社の経営ガバナンスの向上に貢献しております。かかる実績を踏まえ、当社が監査等委員会設置会社に移行後は、当社の監査等委員である社外取締役として、同氏の経験等を経営の監査等に活用していただくことが期待できるものと判断しております。なお、同氏は、過去に社外取締役または社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、上記の理由および約５年にわたり当社の社外監査役として当社の経営の健全性確保に貢献していただいたことから、監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行できるものと判断しております。

（重要な兼職の状況）

長谷川俊明法律事務所代表
株式会社みずほ銀行　社外監査役
三井不動産株式会社　社外監査役

（所有する当社の株式の数）

０株

新任社外取締役候補者

## 4 古賀（こが） 健太郎（けんたろう） （1961年8月11日）

（略歴および地位）

| | |
|---|---|
| 1985年４月 | 株式会社三菱総合研究所入社 |
| 1993年５月 | コロンビア大学経営研究科修士課程修了 |
| 1999年６月 | ハーバード大学経営管理研究科博士課程修了、経営管理学博士号取得 |
| 2001年４月 | 早稲田大学商学部助教授 |
| 2002年１月 | イリノイ大学会計学科助教授 |
| 2009年７月 | 国立大学法人一橋大学大学院国際企業戦略研究科准教授 |
| 2012年６月 | 当社社外監査役（現任） |

（監査等委員である社外取締役候補者とする理由）

古賀健太郎氏は、大学院准教授として会計学の専門家としての専門知識と豊富な経験を有しております。2012年６月から当社の社外監査役として、経済的側面からの視点を加えるなど、積極的に意見・提言等を行っており、当社の経営ガバナンスの向上に貢献しております。かかる実績を踏まえ、監査等委員会設置会社に移行後は、当社の監査等委員である社外取締役として、同氏の経験等を経営の監査等に活用していただくことが期待できるものと判断しております。なお、同氏は、過去に社外取締役または社外監査役となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、上記の理由および約４年にわたり当社の社外監査役として当社の経営の健全性確保に貢献していただいたことから、監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行できるものと判断しております。

（重要な兼職の状況）

国立大学法人一橋大学大学院国際企業戦略研究科　准教授
株式会社りそな銀行　社外監査役

（所有する当社の株式の数）

300株

（注）1．遠山敦子氏、長谷川俊明氏および古賀健太郎氏は、会社法施行規則第２条第３項第７号の社外取締役候補者です。なお、当社は、2015年11月に「社外取締役の独立性基準」を制定いたしました。
2．遠山敦子氏は、公益財団法人トヨタ財団の理事長および認定ＮＰＯ法人富士山世界遺産国民会議の理事長に就任しておりますが、当社と両法人との間に特別の利害関係はありません。
3．長谷川俊明氏は、株式会社みずほ銀行社外監査役と三井不動産株式会社社外監査役を兼任しており、両社と当社は取引関係があります。
4．長谷川俊明氏が社外監査役に就任している株式会社みずほ銀行は、2013年12月に金融庁から、反社会的勢力との取引の防止や解消をはかる内部管理体制および経営管理体制の不備を理由に業務停止命令および業務改善命令を受けました。同氏は、反社会的勢力との関係を遮断する体制の整備、運用状況について同社の取締役会、監査役会等で意見を述べるなど、同社においてその職責を果たしております。
5．古賀健太郎氏は、株式会社りそな銀行の社外監査役に就任しており、同社と当社は取引関係があります。同氏が准教授に就任している国立大学法人一橋大学大学院と当社との間に特別の利害関係はありません。
6．加藤健一氏は、現在当社の常勤監査役、また、遠山敦子氏、長谷川俊明氏および古賀健太郎氏は、現在当社の社外監査役であり、上記四氏が当社の監査役に就任してからの年数は、本総会終結の時をもって、それぞれ約２年、８年、５年および４年となります。
7．当社は、常勤監査役である加藤健一氏、社外監査役である遠山敦子氏、長谷川俊明氏および古賀健太郎氏との間で、責任限度額を1,000万円または会社法第425条第１項に定める責任限度のいずれか高い額を限度とする責任限定契約を締結しております。本総会において上記四氏が監査等委員である取締役に選任された場合、当社は、当該四氏との間で上記と同様の責任限定契約を改めて締結する予定です。
8．当社は、社外監査役である遠山敦子氏、長谷川俊明氏および古賀健太郎氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として届け出ておりますが、本総会において上記三氏が監査等委員である取締役に選任された場合、引き続き当該三氏を独立役員として届け出る予定です。
9．加藤健一氏と当社との間に特別の利害関係はありません。

### 第５号議案　監査等委員でない取締役報酬額決定の件

当社の取締役の報酬の支給限度額は、2013年６月27日開催の第164回定時株主総会において、総額で年額12億円（うち社外取締役分は年額1,800万円）とご承認いただき現在に至っております。しかし、第２号議案「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決されますと、当社は、監査等委員会設置会社に移行するため、会社法第361条第１項および第２項の定めに従い、現在の取締役の報酬枠を廃止し、移行後における監査等委員でない取締役の報酬の支給限度額を、昨今の経済情勢等諸般の事情を勘案し、総額で年額12億円とし、各当該取締役に対する具体的金額、支給の時期等の決定は、取締役会の決議によることとさせていただきたいと存じます。なお、監査等委員でない取締役の報酬額には、従前どおり、取締役兼務執行役員の執行役員としての報酬も含むことといたします。

監査等委員でない取締役の報酬は、固定報酬である月例報酬と業績連動賞与の二つからなるものとしており、本議案による報酬枠はそれら二つの総額に対する上限金額を定めるものです。

現在の取締役の員数は11名（うち社外取締役２名）でありますが、第２号議案「定款一部変更の件」および第３号議案「監査等委員でない取締役５名選任の件」が原案どおり承認可決されますと、監査等委員でない取締役の員数は５名となります。

なお、本議案に係る決議の効力は、第２号議案に係る定款変更の効力の発生を条件として生じるものといたします。

### 第６号議案　監査等委員である取締役報酬額決定の件

第２号議案「定款一部変更の件」が原案どおり承認可決され、当社が監査等委員会設置会社に移行しますと、監査等委員である取締役は、従前監査役が行っていた監査業務を行うことに加え、取締役として取締役会の決議に参加し、他の取締役の職務の執行を監督することになります。そのため、その職責にふさわしい報酬水準とするため、監査等委員である取締役の報酬の支給限度額を総額で年額１億5,000万円とし、各当該取締役に対する具体的金額、支給の時期等の決定は、当該取締役の協議によることとさせていただきたいと存じます。なお、監査等委員である取締役の報酬は、その職務に鑑み、固定報酬である月例報酬のみといたします。

第２号議案「定款一部変更の件」および第４号議案「監査等委員である取締役４名選任の件」が原案どおり承認可決されますと、監査等委員である取締役の員数は４名となります。

なお、本議案に係る決議の効力は、第２号議案に係る定款変更の効力の発生を条件として生じるものといたします。

以上

MEMO

〈添付書類〉

# 事業報告

2015年４月１日から2015年12月31日まで

## Ⅰ 企業集団の現況に関する事項

### 1. 事業の経過および成果

#### (1)決算日の変更について

当連結会計年度(自　2015年４月１日　至　2015年12月31日。以下「当期」)から、当社および決算日が12月31日以外の子会社は、当社グループの海外連結子会社と決算期を統一することにより、内外一体となった決算・管理体制の効率化および強化を図るため、決算日を12月31日に変更しております。

この変更に伴い、当社は連結決算日を従来の３月31日から12月31日に変更しており、当期は2015年４月１日から2015年12月31日までの９ヶ月間を対象期間としております。

また、当社グループの海外広告事業の運営主体であるDentsu Aegis Network Ltd.(以下「電通イージス・ネットワーク社」)およびその管轄会社の決算日は、従前より12月31日であり、2015年１月１日から2015年12月31日までの12ヶ月間を当期に連結しております。従って、財務報告ベースでの連結業績の対前期増減率については記載しておりません。

なお、当社グループの会計期間を前期・当期ともに１月から12月までの12ヶ月間と仮定した場合の損益の状況は「４. 財産および損益の状況の推移」をご参照ください。

#### (2)事業の経過および成果

2015年度の日本経済は、政府の経済政策や日銀の金融政策を背景に、堅調な企業業績に支えられ景気は緩やかな回復基調をたどりましたが、個人消費はやや力強さに欠ける状態が続きました。一方、世界的には、欧州における財政問題と政情不安、米国の金融政策正常化に向けた動きならびに中国をはじめとするアジア新興国経済の成長鈍化により先行き不透明な状況が続いています。

当社の海外子会社でメディア・コミュニケーション・エージェンシーであるCarat(カラ)が2015年９月に発表した2015年(暦年)の世界の広告費成長率は前年比4.0%増、地域別では、日本が同1.4%増、ヨーロッパ、中東およびアフリカ(以下「EMEA」)が同1.9%増、米州(以下「Americas」)が同5.0%増、アジア太平洋(日本を除く。以下「APAC」)が同5.2%増となっています。

こうした環境下、当社グループの国内事業の当期(2015年４月１日～2015年12月31日)の業績は、第15回IAAF世界陸上競技選手権北京大会、第44回東京モーターショー2015や東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会のスポンサーシップ・セールスなどの貢献もあり、売上総利益が前年同期に比べ6.7%増加しました。また、海外事業の当期(2015年１月１日～2015年12月31日)の売上総利益のオーガニック成長率は、新規クライアントの貢献もあり、9.4%増と引き続き高い伸びとなりました。地域別に見ても、EMEA(12.2%増)、Americas(4.9%増)、APAC(11.4%増)と、いずれも前期を上回りました。

この結果、当期(国内事業は2015年４月１日～2015年12月31日、海外事業は2015年１月１日～2015年12月31日)の収益は7,064億69百万円、売上総利益は6,694億89百万円、調整後営業利益は1,333億28百万円、営業利益は1,072億65百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は726億53百万円となりました。

調整後営業利益は、営業利益から、買収に伴う無形資産の償却費、減損損失、固定資産の売却損益、買収に伴う費用等の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です。

### (3)報告セグメントの収益実績

**①国内事業(2015年４月１日～2015年12月31日)**

国内事業の売上総利益は2,557億46百万円(前年同期比6.7％増)、調整後営業利益は632億93百万円(同21.7%増)となりました。

**②海外事業(2015年１月１日～2015年12月31日)**

海外事業の売上総利益は4,140億66百万円(前期比20.6％増)、調整後営業利益は701億56百万円(同33.3%増)となりました。

### (4)当社の業績

当社単体の業績(日本基準。2015年４月１日～2015年12月31日)は、売上高は１兆1,561億86百万円(前年同期比2.2%増)、売上総利益は1,653億68百万円(同2.1%増)、営業利益は396億37百万円(同10.3%増)、経常利益は638億26百万円(同11.1%増)、当期純利益は535億65百万円(同5.4%減)となりました。

### (5)2015年暦年ベースの業績

2015年暦年ベースの連結業績は、収益は8,185億66百万円(前年同期比12.8%増)、売上総利益は7,619億96百万円(同12.6%増)、調整後営業利益は1,604億38百万円(同20.3%増)、営業利益は1,282億12百万円(同6.8%減)、親会社の所有者に帰属する当期利益は830億90百万円(同2.1%増)となりました。

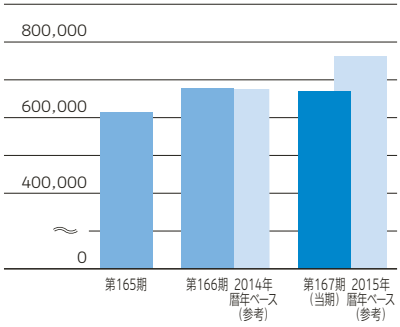
また、単体業績は、売上高は１兆5,601億36百万円(前年同期比1.4%増)、売上総利益は2,266億22百万円(同0.7％増)、営業利益は561億33百万円(同3.9％増)、経常利益は828億26百万円(同6.9%増)、当期純利益は609億３百万円(同8.5%減)となりました。

## 2. 対処すべき課題

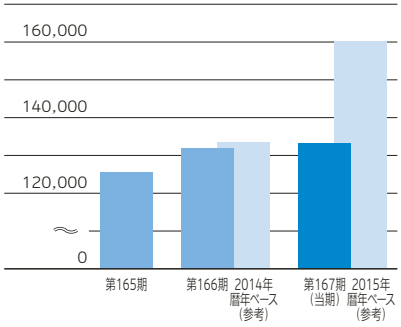
当社グループは、2013年３月に完了したAegis Group plc(現在の電通イージス・ネットワーク社)の買収により本格的なグローバル・ネットワークへと変貌を遂げました。これを機に、2013年度を初年度とする中期経営計画「Dentsu 2017 and Beyond」を策定いたしました。

近年、さまざまな技術革新が進展し、消費者の行動様式が様変わりする中、多くの企業において、それぞれのマーケティング活動における個々の施策を有機的に結び付けなければ、十分な成果を上げることが困難になりつつあります。こうした環境下、当社グループは、あらゆる顧客の企業価値向上に貢献する、世界で最も先端的なグローバル・ネットワークへの進化を目指してまいります。

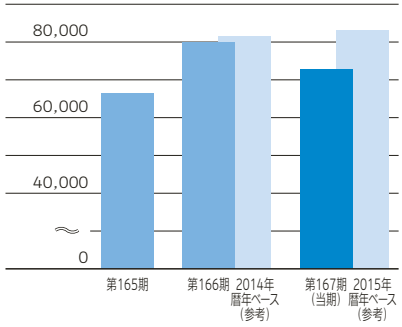
**売上総利益**(百万円)




**調整後営業利益**(百万円)




**親会社の所有者に帰属する当期利益**(百万円)



2017年度の数値目標は、以下のとおりです。

■売上総利益のオーガニック成長率　3～5％(年平均成長率)
■売上総利益に占める海外事業構成比　55%以上
■売上総利益に占めるデジタル領域構成比　35%以上
■調整後オペレーティング・マージン　20%以上

(注)調整後オペレーティング・マージン
＝調整後営業利益÷売上総利益

なお、前期から当社グループの会計基準は従来の日本基準に替えて国際会計基準(以下「IFRS」)を適用しております。これに伴い、オペレーティング・マージンについては、従来の「のれん等償却前営業利益」に替えて、「調整後営業利益」をもとに算出することといたしました。数値目標については変更しておりません。

中期経営計画の達成に向けた具体的な課題と取り組みについては、以下のとおりです。

### (1)グローバルでのポートフォリオ多極化

当期における海外事業の売上総利益のオーガニック成長率は9.4%と、前期に引き続き競合他社を上回る成果を達成することができました。これにより売上総利益に占める海外事業構成比は、2015年暦年ベースで54%となりました。

この力強い成長の背景には、当社グループにおける海外事業独自のビジネスモデル「One P&L」によって、異なる機能を有する各グループ会社が協力、連携し、一丸となってクライアントのニーズに対応したサービスをワンストップで提供することにより、既存クライアントからのビジネス拡大に加え、新規アカウント獲得が堅調に進んでいることや、デジタル・ネットワークが順調に成長していることがあると考えています。

今後も、デジタル領域やスポーツ・コンテンツ・ビジネスでの強みをグローバル展開すると同時に、M&Aの活用によって全世界において競争力を有するグローバル・ネットワークの整備、拡充に努めてまいります。

### (2)デジタル領域の進化と拡大

日本におけるデジタル領域の売上総利益は2015年暦年ベースで前年同期比22.2%増と二桁成長を続けています。

海外においては、当期もさまざまなデジタル領域でのM&Aを実施しました。通年で行ったM&Aのうち、半数近くがデジタル領域におけるものでした。M&Aと内部成長の結果、海外事業のデジタル領域の売上総利益は前期比24.8%増となっています。

これにより、当社グループ全体でのデジタル比率は、2017年度目標の35%以上に向けて、2015年暦年ベースで34%に達しています。

クライアントのマーケティング活動のデジタル・シフトが加速する中、広告業界においてもデジタル領域に対するニーズは、より一層多様化・高度化しています。

・メディア・バイイング領域におけるプログラマティック
・クリエーティブやコンテンツなどデジタル・ソリューション
・ビジネス上の意思決定や消費者とのエンゲージメント戦略に資するデータ・アナリシス

など、エージェンシーの担う役割はますます拡大しつつあるといえ、今後もM&Aを積極的に活用し、ケーパビリティとサービス品質の向上に努めてまいります。

### (3)ビジネスプロセスの革新と収益性の向上

国内事業、海外事業ともに増収に対する費用増加の抑制など継続的なコスト・コントロールにより、2015年暦年ベースの連結の調整後オペレーティング・マージンは21.1%と、前年同期比1.4ポイント改善しました。

国内・海外ともにトップラインの成長を図ると同時に、中期経営計画の目標の一つとして定める「調整後オペレーティング・マージン20%以上」の恒常的な実現に向けて、引き続き業務効率の改善とコスト・コントロールに取り組み、グループ全体の収益性を高めてまいります。

### (4)コア・コンピタンスである日本市場での更なる事業基盤強化

当社グループの最大の強みは、日本における強固な事業基盤であることに変わりありません。当期の国内事業は、2014年FIFAワールドカップ ブラジル大会の反動減や個人消費の足踏み状態が懸念される中、プロモーション系やデジタル系の主要子会社の業績が力強く好調に推移し、プラス成長を達成しました。

日本においても消費者の行動様式が様変わりする中、マーケティング活動における個々の施策を有機的に結び付けなければ、十分な成果を上げることが困難になりつつあります。当社グループは、こうした環境変化を踏まえ、グループ全体でマーケティング・インテリジェンス領域を含むデジタル・ソリューションのケーパビリティ高度化や体制強化に取り組んでまいります。

そして、メディア・コンテンツ領域のプレイヤーとの協業を重ね、新たな収益モデルの構築や多様なメディアの価値向上に向けた取り組みを通して、マスメディア・ビジネスにおける競争力を一層強化し、クライアントの成功を多面的に支援する「パートナー」へ進化するべく、より多様な領域において、課題解決力と収益創出力を高めてまいる所存です。

また、当社は、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会のマーケティング専任代理店として、マーケティングプランの策定やスポンサーセールスなどを支援しております。スポンサーセールスについては、当期中に６社のゴールドスポンサー（合計15社）が決定するなど、順調に進んでおり、引き続き、マーケティング専任代理店として、その務めを果たしてまいります。

以上が中期経営計画の概要です。

対処すべき課題としては、これに加えグローバルでのCSR活動の強化にも取り組んでいます。

2015年６月から適用が開始されたコーポレートガバナンス・コードにも見られるように、当期はESG（環境、社会、ガバナンス）すなわちCSR活動への取り組みが、ステークホルダーから一層求められる機運が高まりました。

こうした状況も踏まえて、当社グループは、2015年12月に「電通グループ中期CSR計画2020」を策定しました。環境保全、コミュニティ、サプライチェーン、責任あるマーケティング・コミュニケーションの４つを重点領域として、2020年をターゲットにした目標を設定しています。

また当社は、国際的なCSRイニシアチブである国連グローバル・コンパクトのネットワーク・ジャパン幹事社の一員として、異業種企業とのネットワークを通じて継続的にグローバルな社会課題の抽出・解決にも努めています。

今後も、コミュニケーション領域のグローバル・リーディンググループにふさわしい活動を強化して、企業価値の向上に取り組んでいく方針です。

個別活動の詳細については、「電通サステナビリティーレポート」（http://www.dentsu.co.jp/csr）をご覧ください。

## 3. コーポレートガバナンス

当社は、当社グループの企業理念である「Good Innovation.」のもと、マーケティングコミュニケーショ

ン領域におけるコアコンピタンスをもって、顧客が抱える課題を解決することを通じ、顧客に価値を提供してまいります。さらに企業理念の実践への絶え間なき挑戦の積み重ねによって、世の中に明るさと活力をもたらすだけでなく、新たな社会的価値の創造や、持続可能な社会の実現を目指します。

上記を実現するためには、最良のコーポレートガバナンスを追求することが重要であり、意思決定の過程の透明性・公正性の確保、経営資源の有効な活用ならびに迅速・果断な意思決定を通じて、持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図ってまいります。

そのために、以下の基本的な考え方に則って、コーポレートガバナンスの充実に取り組みます。

①株主の権利を尊重し、平等性を確保する
②ステークホルダーの利益を考慮し、適切に協働する
③会社情報を適切に開示し、透明性を確保する
④取締役会による業務執行に対する監督機能の実効性を向上させる
⑤中長期的な株主の利益と合致する投資方針を有する株主との間で建設的な対話を行う

上記の考え方をもとに、2015年11月に制定したコーポレートガバナンス・ポリシーについての詳細は、http://www.dentsu.co.jp/vision/cgp.htmlをご覧ください。

## 4. 財産および損益の状況の推移

### (1)当社グループの財産および損益の状況の推移

IFRS

| 区分 | 第165期<br>2013年4月<br>-2014年3月 | 第166期<br>2014年4月<br>-2015年3月 | 第167期(当期)<br>2015年4月<br>-12月 |
|---|---|---|---|
| 収益(百万円) | 659,772 | 728,626 | 706,469 |
| 売上総利益(百万円) | 614,654 | 676,925 | 669,489 |
| 営業利益(百万円) | 107,283 | 132,305 | 107,265 |
| 当期利益(百万円)(親会社の所有者に帰属) | 66,507 | 79,846 | 72,653 |
| 1株当たり当期利益(円)(親会社の所有者に帰属) | 241.49 | 276.89 | 254.05 |
| 親会社の所有者に帰属する持分(百万円) | 901,012 | 1,080,364 | 1,068,216 |
| 資産合計(百万円) | 2,685,933 | 3,159,534 | 3,066,075 |

(注)1. 当期から、当社および決算日が12月31日以外の子会社は、決算日を12月31日に変更しております。この変更に伴い、連結決算日を3月31日から12月31日に変更しており、当期は2015年4月1日から2015年12月31日までの9ヶ月間となっております。また、当社グループの海外広告事業の運営主体である電通イージス・ネットワーク社およびその管轄会社の決算日は、従前より12月31日であり、2015年1月1日から2015年12月31日までの12ヶ月間を当期に連結しております。

2. 第166期から、会社計算規則第120条第1項の規定によりIFRSに準拠して連結計算書類を作成しております。また、ご参考までに第165期のIFRSに基づく諸数値を記載しております。

3. 「1株当たり当期利益」は期中平均株式数に基づき算出しております。

4. 会計期間を前期・当期ともに1月から12月までの12ヶ月間と仮定した場合の損益の状況は以下のとおりです。なお、当該諸数値については、会計監査人による監査を受けておりません。

| 区分 | 2014年1月-12月 | 2015年1月-12月 |
|---|---|---|
| 収益(百万円) | 725,886 | 818,566 |
| 売上総利益(百万円) | 676,882 | 761,996 |
| 営業利益(百万円) | 137,558 | 128,212 |
| 当期利益(百万円)(親会社の所有者に帰属) | 81,409 | 83,090 |
| 1株当たり当期利益(円)(親会社の所有者に帰属) | 282.31 | 289.95 |

日本基準

| 区分 | 第164期<br>2012年4月<br>-2013年3月 | 第165期<br>2013年4月<br>-2014年3月 | 第166期<br>2014年4月<br>-2015年3月 |
|---|---|---|---|
| 売上高(百万円) | 1,941,223 | 2,309,359 | 2,419,278 |
| 経常利益(百万円) | 59,027 | 82,538 | 82,578 |
| 当期純利益(百万円) | 36,336 | 38,800 | 45,818 |
| 1株当たり当期純利益(円) | 145.84 | 140.89 | 158.89 |
| 純資産(百万円) | 608,637 | 908,495 | 1,057,513 |
| 総資産(百万円) | 2,205,569 | 2,638,319 | 3,075,028 |

(注)1. 第166期の日本基準の諸数値については、会計監査人による監査を受けておりません。

2. 「1株当たり当期純利益」は期中平均株式数に基づき算出しております。

## (2)当社の財産および損益の状況の推移

| 区分 | 第164期<br>2012年4月<br>-2013年3月 | 第165期<br>2013年4月<br>-2014年3月 | 第166期<br>2014年4月<br>-2015年3月 | 第167期(当期)<br>2015年4月<br>-12月 |
|---|---|---|---|---|
| 売上高(百万円) | 1,412,376 | 1,515,062 | 1,535,105 | 1,156,186 |
| 経常利益(百万円) | 39,091 | 69,667 | 76,458 | 63,826 |
| 当期純利益(百万円) | 28,189 | 46,953 | 63,950 | 53,565 |
| 1株当たり当期純利益(円) | 113.14 | 170.49 | 221.77 | 187.30 |
| 純資産(百万円) | 492,505 | 651,629 | 776,574 | 790,255 |
| 総資産(百万円) | 1,409,387 | 1,482,661 | 1,649,418 | 1,613,950 |

(注)1. 日本基準に基づいて作成しております。
2. 「1株当たり当期純利益」は期中平均株式数に基づき算出しております。
3. 会計期間を前期・当期ともに1月から12月までの12ヶ月間と仮定した場合の損益の状況は以下のとおりです。なお、当該諸数値については、会計監査人による監査を受けておりません。

| 区分 | 2014年1月-12月 | 2015年1月-12月 |
|---|---|---|
| 売上高(百万円) | 1,538,682 | 1,560,136 |
| 経常利益(百万円) | 77,446 | 82,826 |
| 当期純利益(百万円) | 66,583 | 60,903 |
| 1株当たり当期純利益(円) | 230.90 | 212.52 |

## 5. 他の会社の株式その他の持分等の取得または処分の状況

特記事項はありません。

## 6. 資金調達、設備投資の状況

特記事項はありません。

## 7. 当社グループの主要な事業内容

当社グループは、コミュニケーション領域を中核にして、広告主やメディア・コンテンツ企業をはじめとする顧客の経営課題・事業課題の解決から、マーケティング・コミュニケーションの実施まで、その全てを事業領域とし、日本のみならずグローバル市場において、ベストな統合ソリューションの提供に努めております。具体的には、クライアントの経営・事業コンサルティング、広告戦略立案や制作業務および各種メディアに対する広告出稿、各種マーケティングサービスや、スポーツおよびエンタテインメントのコンテンツサービスなど、広告業を中心に、ITマネジメントおよびそれに関連するコンサルティングサービスといったコミュニケーションに関連するサービスを提供する事業を行っております。

## 8. 当社の主要な営業所

本社(東京都港区)

関西支社(大阪府大阪市)、中部支社(愛知県名古屋市)

(注)当社の重要な子会社については「11. 重要な子会社の状況」に記載のとおりです。

## 9. 当社グループの従業員の状況

| 従業員数 | 前期末比増減 |
|---|---|
| 47,324名 | 3,741名増 |

(注)従業員数は就業人員数であります。

## 10. 重要な借入先

| 借入先 | 期末借入金残高 |
|---|---|
| | (百万円) |
| 株式会社三菱東京UFJ銀行 | 60,000 |
| シンジケートローン(注１) | 30,000 |
| シンジケートローン(注２) | 30,000 |
| 明治安田生命保険相互会社 | 20,000 |
| 株式会社日本政策投資銀行 | 19,728 |
| 日本生命保険相互会社 | 10,000 |
| 三菱UFJ信託銀行株式会社 | 48,244<br>[USD 400百万] |
| シンジケートローン(注３) | 48,244<br>[USD 400百万] |
| 株式会社三菱東京UFJ銀行 | 11,578<br>[USD 96百万] |
| 株式会社三井住友銀行 | 11,578<br>[USD 96百万] |
| 株式会社みずほ銀行 | 21,453<br>[GBP 120百万] |
| 三菱UFJ信託銀行株式会社 | 10,726<br>[GBP 60百万] |

(注)１．シンジケートローンは、株式会社みずほ銀行を幹事とする２社の協調融資によるものであります。
２．シンジケートローンは、株式会社みずほ銀行を幹事とする12社の協調融資によるものであります。
３．シンジケートローンは、株式会社みずほ銀行を幹事とする２社の協調融資によるものであります。

## 11. 重要な子会社の状況

| 会社名 | 所在地 | 資本金または出資金（百万円） | 出資比率（%） | 主要な事業内容 |
|---|---|---|---|---|
| Dentsu Aegis Network Ltd. | 英国　ロンドン | GBP 78百万 | 100.0 | 海外事業運営の統括会社 |
| 北京電通廣告有限公司 | 中国　北京 | RMB 17百万 | 70.0 | 中国における広告業 |
| 株式会社電通テック | 東京都千代田区 | 2,650 | 100.0 | 販促・イベント・印刷などの企画・制作 |
| 株式会社電通国際情報サービス | 東京都港区 | 8,180 | 61.8<br>(0.0) | 情報システム構築、各種業務ソフトウェア販売・サポート |

(注) 1．「出資比率」は、保有株式数を発行済株式数で除したものであり、(　)内は間接保有比率で内数であります。
2．上記の重要な子会社を含む連結子会社は760社、持分法適用会社は58社であります。

## Ⅱ 株式および新株予約権等に関する事項

### 1. 株式の状況

#### (1)発行可能株式総数

普通株式　　1,100,000,000株

#### (2)発行済株式の種類および総数

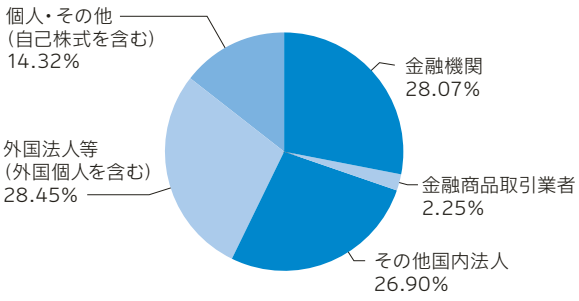
普通株式　　288,410,000株

（うち自己株式　　3,270,939株）

#### (3)株主数

31,928名

所有者別の保有株式数構成比（ご参考）




#### (4)大株主（上位10名）

| 株主名 | 持株数（株） | 持株比率（%） |
|---|---|---|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口） | 26,082,800 | 9.15 |
| 一般社団法人共同通信社 | 18,988,800 | 6.66 |
| 株式会社時事通信社 | 17,228,680 | 6.04 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口） | 16,135,900 | 5.66 |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 | 10,407,314 | 3.65 |
| 電通グループ従業員持株会 | 6,186,552 | 2.17 |
| 株式会社みずほ銀行 | 5,000,000 | 1.75 |
| 公益財団法人吉田秀雄記念事業財団 | 4,984,808 | 1.75 |
| 株式会社リクルートホールディングス | 4,929,900 | 1.73 |
| THE BANK OF NEW YORK MELLON SA/NV 10 | 4,167,103 | 1.46 |

（注）1．信託銀行各社の持株数には、信託業務に係る株式数が含まれております。
2．持株比率は自己株式（3,270,939株）を控除して計算しております。

### (5)その他株式に関する重要な事項

当社は、株主への一層の利益還元と資本効率の向上を図るとともに、経営環境の変化に対応した機動的な資本政策を遂行するため、2015年5月14日開催の取締役会において、取得する株式総数の上限を400万株、取得価額の総額の上限を200億円として、2015年5月18日から同年7月31日までの間に、東京証券取引所における市場買付による方法で当社普通株式を取得する旨の自己株式取得の決議を行い、以下のとおり実施いたしました。

自己株式の取得状況

| | |
|---|---|
| ①買付期間 | 2015年5月19日～2015年7月24日 |
| ②取得株式の総数 | 普通株式　3,218,400株 |
| ③取得価額の総額 | 19,999,344,004円 |

## 2. 新株予約権等の状況

### (1)当事業年度の末日において当社役員が保有している職務執行の対価として交付された新株予約権の状況

該当事項はありません。

### (2)当事業年度中に使用人等に対し職務執行の対価として交付した新株予約権の状況

該当事項はありません。

### (3)その他新株予約権等に関する重要な事項

該当事項はありません。

## Ⅲ 会社役員に関する事項

### 1. 取締役および監査役の氏名等

| 氏名 | 地位および担当 | |
|---|---|---|
| | 2015年12月31日現在 | 2016年１月１日以降 |
| 石井　　直 | 代表取締役社長執行役員 | |
| 中本　祥一 | 取締役副社長執行役員<br>(担当)社長補佐、グループCFO、直轄、コーポレート統括 | |
| 加藤　　譲 | 取締役専務執行役員<br>(担当)国内事業統括、国内事業担当<br>（アカウントプランニング・ユニット)、グループ | 取締役 |
| ティモシー・<br>アンドレー | 取締役専務執行役員<br>(担当)海外事業統括 | |
| 松島　訓弘 | 取締役常務執行役員<br>(担当)コーポレート統括補佐(海外)、IR、情報開示担当 | 取締役執行役員<br>(担当)コーポレート統括補佐(海外)、IR、情報開示担当 |
| 髙田　佳夫 | 取締役常務執行役員<br>(担当)国内事業統括補佐<br>（メディアビジネス担当、メディア・コンテンツ・ユニット) | 取締役専務執行役員<br>(担当)国内事業統括 |
| 登内　　昭 | 取締役執行役員<br>(担当)国内事業統括補佐<br>（営業担当、アカウントプランニング・ユニット） | 取締役常務執行役員<br>(担当)国内事業統括補佐<br>（グループ地域広告会社担当） |
| 服部　一史 | 取締役執行役員<br>(担当)関西支社全般担当 | 取締役常務執行役員<br>(担当)関西支社全般担当 |
| 山本　敏博 | 取締役執行役員<br>(担当)国内事業統括補佐<br>（ソリューションビジネス担当、ビジネスディベロップメント・ユニット)、MCプランニング・ラジオテレビ・コンテンツ・メディアビジネス推進担当 | 取締役常務執行役員<br>(担当)国内事業統括補佐<br>（メディアビジネス担当・デジタルビジネス担当)、グループ(電通デジタル・ホールディングス) |
| 西澤　　豊 | 取締役 | |
| 福山　正喜 | 取締役 | |
| 志村　　薫 | 常勤監査役 | |
| 加藤　健一 | 常勤監査役 | |
| 遠山　敦子 | 監査役 | |
| 長谷川俊明 | 監査役 | |
| 古賀健太郎 | 監査役 | |

（注）1．取締役杉本晶氏は、2015年６月26日開催の定時株主総会終結の時をもって取締役任期満了により退任いたしました。
2．監査役長谷川俊明氏は、2015年６月26日開催の定時株主総会において、監査役に再任され、就任いたしました。
3．取締役のうち西澤豊氏および福山正喜氏は、会社法第２条第15号に定める社外取締役であります。
4．監査役のうち遠山敦子氏、長谷川俊明氏および古賀健太郎氏は、会社法第２条第16号に定める社外監査役であります。
5．監査役遠山敦子氏、監査役長谷川俊明氏および監査役古賀健太郎氏は、東京証券取引所有価証券上場規程に定める独立役員であります。
6．監査役古賀健太郎氏は、大学准教授（会計学）としての長年の経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。
7．当社は、社外取締役および監査役との間に、会社法第423条第１項の賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく賠償責任限度額は、1,000万円と法令の定める最低限度額とのいずれか高い額となります。

## ２．重要な兼職の状況

法令および当社定款第18条の規定に基づき、インターネット上の当社のウェブサイト（http://www.dentsu.co.jp/ir/shares/sokai.html）に掲載しております。

### 3．取締役および監査役の報酬等の総額

| | 取　締　役<br>（うち社外取締役） | 監　査　役<br>（うち社外監査役） | 全　役　員<br>（うち社外役員） |
|---|---|---|---|
| 月例報酬 | 274百万円　12名<br>（10百万円）（２名） | 75百万円　５名<br>（21百万円）（３名） | 349百万円　17名<br>（31百万円）（５名） |
| 賞　与 | 195百万円　９名<br>（－円）（－名） | －円　－名<br>（－円）（－名） | 195百万円　９名<br>（－円）（－名） |
| 合　計 | 469百万円　12名<br>（10百万円）（２名） | 75百万円　５名<br>（21百万円）（３名） | 544百万円　17名<br>（31百万円）（５名） |

（注）１．取締役の報酬限度額は、2013年６月27日開催の定時株主総会において、年額12億円以内（うち社外取締役年額1,800万円以内）と決議いただいております。
２．監査役の定額報酬限度額は、2013年６月27日開催の定時株主総会において、年額1億3,200万円以内と決議いただいております。
３．月例報酬の額には、2015年６月26日開催の定時株主総会終結の時をもって退任した取締役１名の分を含んでおります。
４．上記の表に記載している「賞与」は、上記注１記載の取締役の報酬限度額内で2016年２月開催の取締役会において決議された賞与支給額となります。また、社外取締役および監査役には賞与を支給しておりません。

### 4．取締役および監査役の報酬等の決定に係る方針の概要

取締役の報酬については、中期経営計画達成に向けた動機づけを考慮した業績連動の仕組みを取り入れており、モデル業績における業績連動賞与の比率を報酬全体の４割、業績連動の指標を連結営業利益とし、賞与総額は予算達成の度合いにより変動させる方式としています。固定報酬である月例報酬と業績連動賞与の総額は、第164回定時株主総会で承認された報酬枠（年額12億円以内（うち社外取締役報酬年額1,800万円以内））の範囲内としております。ただし、社外取締役の報酬については、その職務に鑑み、固定報酬である月例報酬のみとします。社外取締役を含む各取締役の報酬額は取締役会の決議により決定します。

監査役の報酬については、その職務に鑑み、固定報酬である月例報酬のみとし、月例報酬の総額は第164回定時株主総会で承認された報酬枠（年額１億3,200万円以内）の範囲内とします。各監査役の報酬額は監査役の協議により決定されます。

なお、当社は、2016年３月30日開催予定の第167回定時株主総会における承認を得て、監査等委員会設置会社に移行する予定です。これに伴い、現在の取締役の報酬枠を廃止し、移行後における監査等委員でない取締役の報酬額（固定報酬である月例報酬と業績連動賞与から構成され、取締役兼務執行役員の執行役員としての報酬額を含みます。）の総額を、昨今の経済情勢等諸般の事情を勘案し、同株主総会における承認を得て、年額12億円以内とする予定です。また、監査等委員である取締役は、従前監査役が行っていた監査業務を行うことに加え、取締役として取締役会の決議に参加し、他の取締役の職務の執行を監督することになるため、監査等委員である取締役の報酬額（その職務に鑑み、固定報酬である月例報酬のみとします。）の総額を、その職責にふさわしい報酬水準として、同株主総会における承認を得て、年額１億5,000万円以内とする予定です。

## 5．社外役員に関する事項

### (1)当期における主な活動状況

| 区分・氏名 | 主な活動状況 |
|---|---|
| 社外取締役<br>西澤　豊 | 当期に開催した取締役会14回のうち13回に出席しており、主に経験豊富な経営者の観点から、適宜発言を行っております。 |
| 社外取締役<br>福山　正喜 | 当期に開催した取締役会14回のうち12回に出席しており、主に経験豊富な経営者の観点から、適宜発言を行っております。 |
| 社外監査役<br>遠山　敦子 | 当期に開催した取締役会14回のうち13回に、また、監査役会12回のうち10回に出席しており、主に教育文化行政における豊富な経験を生かし、適宜発言を行っております。 |
| 社外監査役<br>長谷川俊明 | 当期に開催した取締役会14回のうち11回に、また、監査役会12回のうち10回に出席しており、主に国際渉外弁護士としての豊富な経験を生かし、適宜発言を行っております。 |
| 社外監査役<br>古賀健太郎 | 当期に開催した取締役会14回のうち11回に、また、監査役会12回のすべてに出席しており、主に大学准教授(会計学)としての豊富な経験を生かし、適宜発言を行っております。 |

### (2)重要な兼職先と当社との関係

法令および当社定款第18条の規定に基づき、インターネット上の当社のウェブサイト(http://www.dentsu.co.jp/ir/shares/sokai.html)に掲載しております。

## Ⅳ 会計監査人に関する事項

### 1. 会計監査人の名称

有限責任監査法人トーマツ

### 2. 会計監査人の報酬等の額

**(1)当期に係る会計監査人の報酬等の額** 172百万円

(注)1．当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法等に基づく監査に対する報酬の額を区分しておらず、実質的にも区分できないため、会計監査人に支払うべき報酬等の総額を記載しております。

(注)2．当社監査役会は、日本監査役協会が公表する「会計監査人との連携に関する実務指針」を踏まえ、監査項目別監査時間および監査報酬の推移ならびに過年度の監査計画と実績の状況を確認し、当期の監査時間および報酬額の見積りの妥当性を検討した結果、会計監査人の報酬等につき、会社法第399条第１項の同意を行っております。

**(2)当社および当社子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額** 298百万円

(注) 当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第２条第１項の業務以外の業務である、個別の事業運営に係るリスク管理体制に関する助言・指導業務等についての対価を支払っております。

### 3. 当社の会計監査人以外の者による子会社の監査の状況

当社の重要な海外子会社である電通イージス・ネットワーク社および北京電通廣告有限公司は、当社の会計監査人以外の者(外国における公認会計士または監査法人に相当する資格を有する者)の監査(会社法または金融商品取引法に相当する外国の法令の規定によるものに限る。)を受けております。

### 4. 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

監査役会は、会計監査人が会社法第340条第１項各号に定める事由のいずれかに該当すると判断した場合に監査役全員の同意により会計監査人を解任するほか、会計監査人の独立性、職務執行の状況等を勘案し、会計監査人の適正な職務の遂行が困難であると判断した場合には、会社法第344条第１項に基づき、株主総会に提出する議案の内容として、会計監査人の解任または不再任を決定いたします。

## Ⅴ 会社の体制および方針

法令および当社定款第18条の規定に基づき、インターネット上の当社のウェブサイト(http://www.dentsu.co.jp/ir/shares/sokai.html)に掲載しております。

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

# 連結計算書類【国際会計基準】

## 連結財政状態計算書

2015年12月31日現在

（単位：百万円）

### 資産

| 科目 | 金額 |
|---|---|
| 流動資産 | 1,618,024 |
| 現金及び現金同等物 | 263,322 |
| 営業債権及びその他の債権 | 1,263,317 |
| 棚卸資産 | 18,724 |
| その他の金融資産 | 20,945 |
| その他の流動資産 | 46,201 |
| 売却目的で保有する非流動資産 | 5,513 |
| 非流動資産 | 1,448,051 |
| 有形固定資産 | 196,782 |
| のれん | 656,862 |
| 無形資産 | 256,991 |
| 投資不動産 | 41,642 |
| 持分法で会計処理されている投資 | 50,281 |
| その他の金融資産 | 218,083 |
| その他の非流動資産 | 11,515 |
| 繰延税金資産 | 15,893 |
| **資産合計** | **3,066,075** |

### 負債及び資本

| 科目 | 金額 |
|---|---|
| 流動負債 | 1,488,602 |
| 営業債務及びその他の債務 | 1,207,347 |
| 借入金 | 66,805 |
| その他の金融負債 | 44,988 |
| 未払法人所得税等 | 11,177 |
| 引当金 | 1,819 |
| その他の流動負債 | 156,156 |
| 売却目的で保有する非流動資産に直接関連する負債 | 307 |
| 非流動負債 | 474,729 |
| 借入金 | 286,977 |
| その他の金融負債 | 72,735 |
| 退職給付に係る負債 | 30,557 |
| 引当金 | 3,096 |
| その他の非流動負債 | 11,350 |
| 繰延税金負債 | 70,011 |
| **負債合計** | **1,963,331** |
| 親会社の所有者に帰属する持分 | 1,068,216 |
| 資本金 | 74,609 |
| 資本剰余金 | 99,751 |
| 自己株式 | △20,155 |
| その他の資本の構成要素 | 261,039 |
| 利益剰余金 | 652,972 |
| 非支配持分 | 34,526 |
| **資本合計** | **1,102,743** |
| **負債及び資本合計** | **3,066,075** |

## 連結損益計算書

2015年４月１日から2015年12月31日まで

（単位：百万円）

| 科目 | 金額 |
|---|---|
| 売上高(注) | 4,513,955 |
| 収益 | 706,469 |
| 原価 | 36,979 |
| 売上総利益 | 669,489 |
| 販売費及び一般管理費 | 566,487 |
| その他の収益 | 13,030 |
| その他の費用 | 8,766 |
| 営業利益 | 107,265 |
| 持分法による投資利益 | 3,911 |
| 金融損益及び税金控除前利益 | 111,177 |
| 金融収益 | 4,926 |
| 金融費用 | 10,059 |
| 税引前利益 | 106,043 |
| 法人所得税費用 | 28,339 |
| 当期利益 | 77,704 |
| 当期利益の帰属 | |
| 親会社の所有者 | 72,653 |
| 非支配持分 | 5,051 |

(注) 売上高は当社グループが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）であります。経営者は売上高の情報は財務諸表利用者にとって有用であると考えていることから、IFRSに準拠した開示ではないものの、連結損益計算書に自主的に開示しております。

## 連結持分変動計算書

2015年４月１日から2015年12月31日まで

（単位：百万円）

| | 親会社の所有者に帰属する持分 | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | その他の資本の構成要素 | | | |
| | 資本金 | 資本剰余金 | 自己株式 | 新株予約権 | 在外営業活動体の換算差額 | キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の変動額の有効部分 | その他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動 |
| 2015年4月１日残高 | 74,609 | 99,906 | △131 | 48 | 205,902 | 12,131 | 81,382 |
| 当期利益 | | | | | | | |
| その他の包括利益 | | | | | △34,769 | △1,909 | 3,293 |
| 当期包括利益 | － | － | － | － | △34,769 | △1,909 | 3,293 |
| 自己株式の取得 | | △154 | △20,024 | | | | |
| 配当金 | | | | | | | |
| 支配の喪失とならない子会社に対する非支配持分株主との取引 | | | | | | | |
| その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替 | | | | | | | △1,037 |
| その他の増減 | | | | | | | |
| 所有者との取引額等合計 | － | △154 | △20,024 | － | － | － | △1,037 |
| 2015年12月31日残高 | 74,609 | 99,751 | △20,155 | 48 | 171,132 | 10,222 | 83,639 |

| | 親会社の所有者に帰属する持分 | | | | 非支配持分 | 資本合計 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | その他の資本の構成要素 | | 利益剰余金 | 合計 | | |
| | 確定給付型退職給付制度の再測定額 | 合計 | | | | |
| 2015年４月１日残高 | △6,813 | 292,652 | 613,327 | 1,080,364 | 30,699 | 1,111,063 |
| 当期利益 | | － | 72,653 | 72,653 | 5,051 | 77,704 |
| その他の包括利益 | 2,809 | △30,576 | | △30,576 | △787 | △31,363 |
| 当期包括利益 | 2,809 | △30,576 | 72,653 | 42,077 | 4,263 | 46,340 |
| 自己株式の取得 | | － | | △20,179 | | △20,179 |
| 配当金 | | － | △20,072 | △20,072 | △3,164 | △23,236 |
| 支配の喪失とならない子会社に対する非支配持分株主との取引 | | － | △13,972 | △13,972 | 2,743 | △11,229 |
| その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替 | | △1,037 | 1,037 | － | | － |
| その他の増減 | | － | | － | △15 | △15 |
| 所有者との取引額等合計 | － | △1,037 | △33,008 | △54,224 | △436 | △54,660 |
| 2015年12月31日残高 | △4,003 | 261,039 | 652,972 | 1,068,216 | 34,526 | 1,102,743 |

# 計算書類
（個別）
## 貸借対照表

2015年12月31日現在

（単位：百万円）

### 資産の部

| 科目 | 金額 |
|---|---|
| 流動資産 | 574,532 |
| 現金及び預金 | 84,596 |
| 受取手形 | 30,551 |
| 売掛金 | 371,111 |
| 有価証券 | 15,000 |
| 作品 | 855 |
| 仕掛品 | 5,304 |
| 貯蔵品 | 43 |
| 前払費用 | 822 |
| その他 | 70,244 |
| 貸倒引当金 | △3,997 |
| 固定資産 | 1,039,418 |
| 有形固定資産 | 197,822 |
| 建物（純額） | 49,863 |
| 構築物（純額） | 821 |
| 車両運搬具（純額） | 35 |
| 工具、器具及び備品（純額） | 1,524 |
| 土地 | 145,576 |
| 無形固定資産 | 12,100 |
| ソフトウエア | 11,927 |
| その他 | 173 |
| 投資その他の資産 | 829,495 |
| 投資有価証券 | 172,385 |
| 関係会社株式 | 522,443 |
| その他の関係会社有価証券 | 62,199 |
| 関係会社出資金 | 2,717 |
| 長期貸付金 | 55,562 |
| その他 | 14,965 |
| 貸倒引当金 | △778 |
| **資産合計** | **1,613,950** |

### 負債の部

| 科目 | 金額 |
|---|---|
| 流動負債 | 592,571 |
| 支払手形 | 5,555 |
| 買掛金 | 394,631 |
| 短期借入金 | 106,689 |
| １年内返済予定の長期借入金 | 34,608 |
| リース債務 | 9 |
| 未払金 | 7,558 |
| 未払費用 | 11,369 |
| 未払法人税等 | 3,688 |
| 繰延税金負債 | 736 |
| 前受金 | 15,099 |
| 預り金 | 6,395 |
| 前受収益 | 116 |
| 役員賞与引当金 | 197 |
| その他 | 5,915 |
| 固定負債 | 231,124 |
| 長期借入金 | 183,364 |
| リース債務 | 14 |
| 退職給付引当金 | 16,729 |
| 繰延税金負債 | 20,322 |
| 再評価に係る繰延税金負債 | 5,861 |
| その他 | 4,831 |
| **負債合計** | **823,695** |

### 純資産の部

| 科目 | 金額 |
|---|---|
| 株主資本 | 705,035 |
| 資本金 | 74,609 |
| 資本剰余金 | 100,106 |
| 資本準備金 | 76,541 |
| その他資本剰余金 | 23,564 |
| 利益剰余金 | 550,474 |
| 利益準備金 | 722 |
| その他利益剰余金 | 549,751 |
| 固定資産圧縮積立金 | 3,868 |
| 別途積立金 | 445,500 |
| 繰越利益剰余金 | 100,383 |
| 自己株式 | △20,155 |
| 評価・換算差額等 | 85,171 |
| その他有価証券評価差額金 | 82,119 |
| 繰延ヘッジ損益 | 11,674 |
| 土地再評価差額金 | △8,621 |
| 新株予約権 | 48 |
| **純資産合計** | **790,255** |
| **負債純資産合計** | **1,613,950** |

（個別）

# 損益計算書

2015年４月１日から2015年12月31日まで

（単位：百万円）

| 科目 | 金額 | |
|---|---|---|
| 売上高 | | 1,156,186 |
| 売上原価 | | 990,817 |
| 売上総利益 | | 165,368 |
| 販売費及び一般管理費 | | 125,731 |
| 営業利益 | | 39,637 |
| 営業外収益 | | |
| 受取利息及び受取配当金 | 20,696 | |
| 収益分配金 | 7,134 | |
| その他 | 1,861 | 29,692 |
| 営業外費用 | | |
| 支払利息 | 1,491 | |
| 長期前払費用償却 | 2,377 | |
| 組合損益分配額 | 745 | |
| その他 | 888 | 5,503 |
| 経常利益 | | 63,826 |
| 特別利益 | | |
| 固定資産売却益 | 427 | |
| 関係会社株式売却益 | 1,213 | |
| 関係会社出資金売却益 | 748 | |
| 確定拠出年金移行差益 | 602 | |
| 退職給付信託解約益 | 1,859 | |
| その他 | 340 | 5,192 |
| 特別損失 | | |
| 固定資産売却損 | 38 | |
| 固定資産除却損 | 107 | |
| 投資有価証券評価損 | 158 | |
| その他 | 24 | 328 |
| 税引前当期純利益 | | 68,689 |
| 法人税、住民税及び事業税 | 13,585 | |
| 法人税等調整額 | 1,538 | 15,124 |
| 当期純利益 | | 53,565 |

（個別）

# 株主資本等変動計算書

2015年４月１日から2015年12月31日まで

（単位：百万円）

| | 株主資本 | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 資本金 | 資本剰余金 | | | 利益剰余金 | | | | | |
| | | 資本準備金 | その他資本剰余金 | 資本剰余金合計 | 利益準備金 | その他利益剰余金 | | | | 利益剰余金合計 |
| | | | | | | 固定資産圧縮積立金 | 固定資産圧縮特別勘定積立金 | 別途積立金 | 繰越利益剰余金 | |
| 2015年４月１日残高 | 74,609 | 76,541 | 23,564 | 100,106 | 722 | － | 3,881 | 445,500 | 66,704 | 516,807 |
| 当事業年度中の変動額 | | | | | | | | | | |
| 剰余金の配当 | － | － | － | － | － | － | － | － | △20,072 | △20,072 |
| 固定資産圧縮積立金の積立 | － | － | － | － | － | 3,881 | － | － | △3,881 | － |
| 固定資産圧縮積立金の取崩 | － | － | － | － | － | △12 | － | － | 12 | － |
| 固定資産圧縮特別勘定積立金の取崩 | － | － | － | － | － | － | △3,881 | － | 3,881 | － |
| 当期純利益 | － | － | － | － | － | － | － | － | 53,565 | 53,565 |
| 土地再評価差額金の取崩 | － | － | － | － | － | － | － | － | 173 | 173 |
| 自己株式の取得 | － | － | － | － | － | － | － | － | － | － |
| 株主資本以外の項目の当事業年度中の変動額(純額) | － | － | － | － | － | － | － | － | － | － |
| 当事業年度中の変動額合計 | － | － | － | － | － | 3,868 | △3,881 | － | 33,679 | 33,666 |
| 2015年12月31日残高 | 74,609 | 76,541 | 23,564 | 100,106 | 722 | 3,868 | － | 445,500 | 100,383 | 550,474 |

| | 株主資本 | | 評価・換算差額等 | | | | 新株予約権 | 純資産合計 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 自己株式 | 株主資本合計 | その他有価証券評価差額金 | 繰延ヘッジ損益 | 土地再評価差額金 | 評価・換算差額等合計 | | |
| 2015年４月１日残高 | △131 | 691,392 | 80,751 | 12,830 | △8,447 | 85,133 | 48 | 776,574 |
| 当事業年度中の変動額 | | | | | | | | |
| 剰余金の配当 | － | △20,072 | － | － | － | － | － | △20,072 |
| 固定資産圧縮積立金の積立 | － | － | － | － | － | － | － | － |
| 固定資産圧縮積立金の取崩 | － | － | － | － | － | － | － | － |
| 固定資産圧縮特別勘定積立金の取崩 | － | － | － | － | － | － | － | － |
| 当期純利益 | － | 53,565 | － | － | － | － | － | 53,565 |
| 土地再評価差額金の取崩 | － | 173 | － | － | － | － | － | 173 |
| 自己株式の取得 | △20,024 | △20,024 | － | － | － | － | － | △20,024 |
| 株主資本以外の項目の当事業年度中の変動額(純額) | － | － | 1,368 | △1,155 | △173 | 38 | － | 38 |
| 当事業年度中の変動額合計 | △20,024 | 13,642 | 1,368 | △1,155 | △173 | 38 | － | 13,680 |
| 2015年12月31日残高 | △20,155 | 705,035 | 82,119 | 11,674 | △8,621 | 85,171 | 48 | 790,255 |

# 連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書　謄本

**独立監査人の監査報告書**

2016年2月18日

株式会社　電通
　取締役会御中

有限責任監査法人　トーマツ
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　広瀬　　勉　㊞
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　鈴木登樹男　㊞
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　水野　博嗣　㊞
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　豊泉　匡範　㊞

　当監査法人は、会社法第444条第４項の規定に基づき、株式会社電通の2015年４月１日から2015年12月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

連結計算書類に対する経営者の責任
　経営者の責任は、連結計算書類を国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条第１項後段の規定により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任
　当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。
　監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。
　当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見
　当監査法人は、会社計算規則第120条第１項後段の規定により国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成された上記の連結計算書類が、株式会社電通及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

強調事項
　連結注記表１．連結計算書類作成のための基本となる重要な事項等(4)連結決算日の変更に関する事項に記載されているとおり、会社は当連結会計年度より連結決算日を３月31日から12月31日に変更している。
　当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

利害関係
　会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以　上

# 計算書類に係る会計監査人の監査報告書　謄本

**独立監査人の監査報告書**

2016年2月18日

株式会社　電通
　取締役会御中

有限責任監査法人　トーマツ
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　広瀬　　勉　㊞
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　鈴木登樹男　㊞
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　水野　博嗣　㊞
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　豊泉　匡範　㊞

　当監査法人は、会社法第436条第２項第１号の規定に基づき、株式会社電通の2015年４月１日から2015年12月31日までの第167期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書について監査を行った。

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

監査人の責任
　当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。
　監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。
　当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見
　当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

利害関係
　会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以　上

# 監査役会の監査報告書　謄本

**監査報告書**

当監査役会は、2015年４月１日から2015年12月31日までの第167期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の結果、監査役全員の一致した意見により、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

１．監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役、執行役員等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

各監査役は、「監査役監査基準」に則り、かつ、監査役全員の協議により定めた「2015年度監査計画」（監査の方針、職務の分担等）に従い、取締役、執行役員等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努め、取締役、執行役員等が法令を遵守し、健全な経営が行われるよう、その職務の執行を監査しました。

（１）事業報告等に関する監査の方法及びその内容

取締役会その他の重要な会議・委員会等に出席するとともに、取締役、執行役員等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、決裁書類等を含む重要な文書等を閲覧し、また、内部監査部門及び法務部門等から定期的に報告を受け、法令等遵守体制及びリスク管理体制等の内部統制システムを含む会社の業務及び財産の状況を調査しました。

内部統制システムについては、監査役全員の協議により定めた「内部統制システムに係る監査役監査実施要領」及び「内部統制システムに係る監査役監査実施のためのチェックリスト」に基づき、取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制、その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容、及び当該決議に基づき整備されている体制に関して、取締役、執行役員等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明しました。

なお、財務報告に係る内部統制については、取締役、執行役員等及び有限責任監査法人トーマツから当該内部統制の評価及び監査の状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

グループ会社監査の観点からは、関連する委員会等に出席するほか、主要な子会社等の取締役及び監査役等と意思疎通を図り、相互に情報を伝達し、意見の交換をし、内部監査部門からグループ会社の監査の状況について報告を受けました。また、必要に応じて主要な子会社に赴き、当該子会社に関する状況の説明を受け、意見の交換をしました。

また、取締役の競業取引、取締役と会社間の利益相反取引、会社が行った無償の利益供与、子会社又は株主との通例的でない取引並びに自己株式の取得及び処分等に関しては、上記の方法のほか、取締役から「取締役職務執行確認書」の提出を求め、調査しました。

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

上記に加えて、会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているか否かを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について随時報告を受け、説明を求めました。また、会計監査人から職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制、即ち、会社計算規則に掲げる事項を「監査に関する品質管理基準」等に従って適切に整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、当該事業年度に係る計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（会社計算規則第120条第１項後段の規定により、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成された連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表）について検討を加え、かつ、会計監査人の監査の方法及び結果について検討しました。

２．監査の結果

（１）事業報告等の監査結果

①事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。

②取締役の職務執行に関しては子会社等に関する職務を含め、不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。

③内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、財務報告に係る内部統制を含め、指摘すべき事項は認められません。

（２）計算書類及びその附属明細書並びに連結計算書類の監査結果

会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2016年2月19日

株式会社　電通　監査役会

常勤監査役　　加藤　健一　㊞

常勤監査役　　志村　　薫　㊞

社外監査役　　遠山　敦子　㊞

社外監査役　　長谷川俊明　㊞

社外監査役　　古賀健太郎　㊞

MEMO

# 株主メモ

| | |
|---|---|
| 事業年度 | 1月1日から12月31日まで |
| 基準日 | 12月31日(期末配当金)<br>6月30日(中間配当金) |
| 単元株式数 | 100株 |
| 上場取引所 | 東京証券取引所市場第一部 |
| 株主名簿管理人 | 三菱UFJ信託銀行株式会社 |
| 特別口座管理機関 | 三菱UFJ信託銀行株式会社<br>みずほ信託銀行株式会社※ |
| 公告掲載方法 | 日本経済新聞に掲載 |

「単元未満株式の買取・買増制度」に関するご案内

単元未満株式は市場での取引ができないため、単元未満株式の処分をご希望の株主様には以下の制度をご用意しております。
口座を開設されている証券会社等にお申し出ください。なお、単元未満株式が特別口座に記録されている株主様は、特別口座管理機関にお申し出ください。

●単元未満株式の買取り
ご所有の単元未満株式を当社に売却することができます。

●単元未満株式の買増し
ご所有の単元未満株式の数と合わせて1単元(100株)となる数の株式を当社から購入し、ご所有株式を単元株式におまとめいただくことが可能です。

株式に関するお問い合わせ先

●証券会社等の口座に記録された株式について
口座を開設されている証券会社等にお問い合わせください。
株主名簿管理人ではお取り扱いできませんのでご注意ください。

●特別口座に記録された株式について
特別口座管理機関にお問い合わせください。

●未受領の配当金や当社からの郵送物について
株主名簿管理人にお問い合わせください。

株主名簿管理人(連絡先)　三菱UFJ信託銀行株式会社　証券代行部　〒137-8081　東京都江東区東砂七丁目10番11号
TEL：0120-232-711　(通話料無料　受付時間：土・日・祝日を除く午前9時から午後5時まで)

特別口座管理機関(連絡先)　三菱UFJ信託銀行株式会社　証券代行部　〒137-8081　東京都江東区東砂七丁目10番11号
TEL：0120-232-711　(通話料無料　受付時間：土・日・祝日を除く午前9時から午後5時まで)

※(旧)株式会社サイバー・コミュニケーションズにかかる特別口座の管理機関
みずほ信託銀行株式会社　証券代行部
〒168-8507　東京都杉並区和泉二丁目8番4号
TEL：0120-288-324　(通話料無料　受付時間：土・日・祝日を除く午前9時から午後5時まで)

※当社と株式会社サイバー・コミュニケーションズの株式交換の効力発生日の前日である2009年7月30日において、株式会社サイバー・コミュニケーションズの株式を特別口座でご所有の株主様につきましては、みずほ信託銀行株式会社が特別口座の口座管理機関となっております。

# 株主総会　会場ご案内図

## 会場：ベルサール汐留

東京都中央区銀座八丁目21番1号
住友不動産汐留浜離宮ビル　地下1階

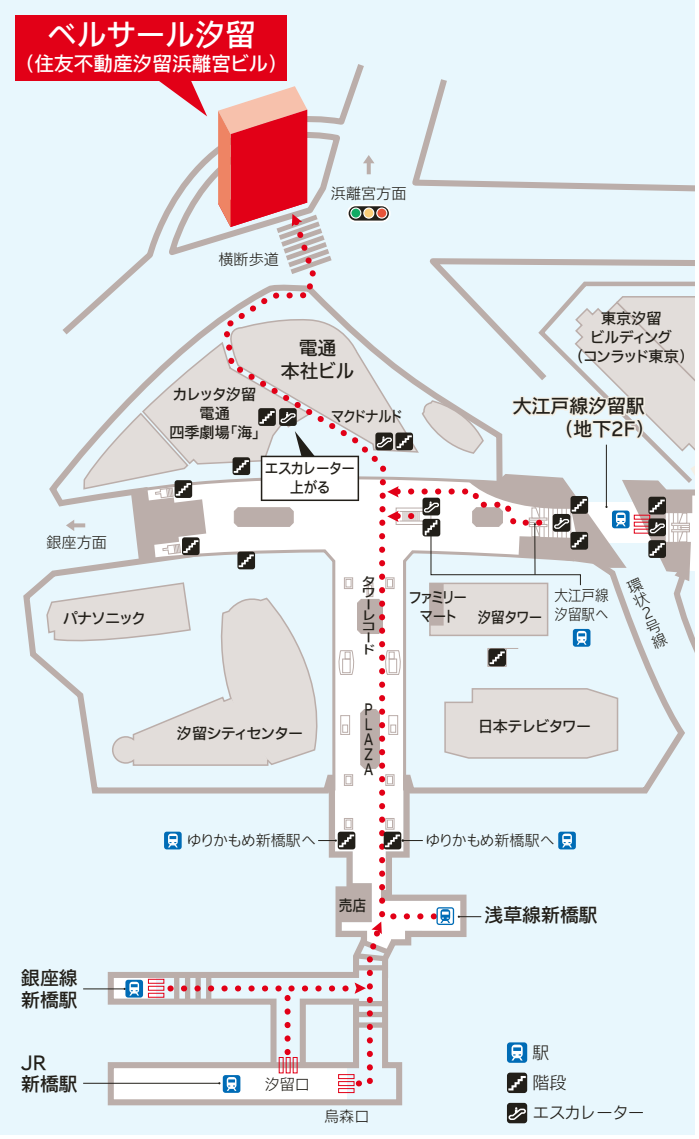
新橋駅方面からの
**地下通路**を経由するルートに
案内員を配置いたしますので、
こちらをご利用ください。

### ■新橋駅（徒歩10分）

| | |
|---|---|
| ●JR | 烏森口または汐留口 |
| ○都営浅草線 | JR新橋駅・汐留方面改札 |
| ○東京メトロ銀座線 | JR方面改札 |

### ■汐留駅（徒歩５分）

| | |
|---|---|
| ○都営大江戸線 | 新橋駅方面改札 |




<株主総会に関するお問合せ先>

株式会社 電通

〒105-7001 東京都港区東新橋一丁目８番１号
電話：03-6216-5111（代表）

**お願い**

- 当日は会場周辺道路および駐車場の混雑が予想されますのでお車でのご来場はご遠慮願います。
- 株主総会にご出席の株主の皆様へのお土産はご用意いたしておりません。何卒ご理解いただきますようお願い申しあげます。

みんなの文字®　この印刷物は、みんなの文字を使用しています。
みんなの文字は、一般社団法人UCDAが「読みやすさ」を認証した書体です。