第168回 定時株主総会招集ご通知　株式会社 電通

Good
Innovation.

dentsu

目次

議決権行使のお願い 2
インターネットによる議決権行使のお手続きについて 3

招集ご通知
第168回定時株主総会招集ご通知 4

株主総会参考書類
第1号議案　監査等委員でない取締役8名選任の件 5
第2号議案　会計監査人選任の件 11

添付書類

事業報告
Ⅰ　当社グループの現況に関する事項 13
Ⅱ　株式および新株予約権等に関する事項 22
Ⅲ　会社役員に関する事項 24
Ⅳ　会計監査人に関する事項 28

連結計算書類 31

計算書類 34

監査報告書
会計監査人の監査報告書 37
監査等委員会の監査報告書 39

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、監査等委員会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19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

(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。

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
2017年 3 月30日(木)
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
2017年 3 月29日(水)
午後５時30分到着分まで

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
2017年 3 月29日(水)
午後５時30分受付分まで

※詳細はＰ３をご参照ください。

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。

(1)議決権を有するほかの株主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。
(2)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の内容を有効なものとして取り扱わせていただきます。
(3)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、2017年3月29日(水曜日)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)

（証券コード：4324）
2017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
代表取締役副社長執行役員　中本　祥一

第168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168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　**2017年３月30日（木曜日）午前10時**
※開場は午前９時を予定しております。

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　ベルサール汐留

３．目的事項

報告事項

（１）　第168期（2016年１月１日から2016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等委員会の連結計算書類監査結果報告の件

（２）　第168期（2016年１月１日から2016年12月31日まで）計算書類報告の件

決議事項

第１号議案　監査等委員でない取締役８名選任の件

第２号議案　会計監査人選任の件

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さま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。

株主総会参考書類

議案および参考事項

第１号議案　監査等委員でない取締役８名選任の件

本総会終結の時をもって監査等委員でない取締役５名が任期満了となります。

つきましては、経営体制の一層の強化を図るため３名を増員し、監査等委員でない取締役８名の選任をお願いいたしたいと存じます。

なお、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、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。

監査等委員会は、取締役会の在り方および各取締役候補の業務執行状況、見識、能力等について代表取締役と意見交換を行いました。その結果、各候補者は当社の取締役として適任であると判断しております。

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	やまもと　としひろ 山本　敏博	（1958年５月31日）	新任取締役候補者

（略歴および地位）

1981年４月	当社入社
2008年７月	当社コミュニケーション・デザイン・センター EPM
2009年４月	当社コミュニケーション・デザイン・センター センター長
2010年４月	当社コミュニケーション・デザイン・センター センター長兼MCプランニング局長
2011年４月	当社執行役員
2014年６月	当社取締役執行役員
2016年１月	当社取締役常務執行役員
2016年３月	当社常務執行役員
2017年１月	当社社長執行役員（現任）

（監査等委員でない取締役候補者とする理由）

山本敏博氏は、メディア・コンテンツ部門、営業開発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月から当社の執行役員として、国内事業部門統括補佐ならびにメディアビジネスおよびデジタルビジネスの担当の立場から積極的に意見・提言等を行っており、デジタルビジネス体制の強化を推進するなど、当社の経営課題の解決および企業価値向上に貢献しております。

かかる実績を踏まえ、今後は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WOWOW　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）

4,099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
2008年６月	当社常務執行役員兼経理局長	2017年１月	当社代表取締役副社長執行役員（現任）

（監査等委員でない取締役候補者とする理由）

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）

17,561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
2010年４月	当社執行役員	2017年１月	当社代表取締役専務執行役員（現任）
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。

（所有する当社の株式の数）

3,879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)

5,713株

新任取締役候補者

5 望月 渡(もちづき わたる) (1956年4月5日)

(担当)国内事業統括補佐

(略歴および地位)

1979年4月	当社入社
2007年7月	当社営業局長
2013年4月	当社執行役員
2016年1月	当社常務執行役員(現任)

(監査等委員でない取締役候補者とする理由)

望月渡氏は、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。2013年4月から当社の執行役員として、国内事業部門の営業担当の立場から積極的に意見・提言等を行っており、営業部門全体の調整・推進を行うなど、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、今後は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)

株式会社フロンテッジ　取締役

(所有する当社の株式の数)

816株

新任取締役候補者

6 千石（せんごく） 義治（よしはる） （1957年9月5日）

（担当）直轄補佐、コーポレート統括補佐

（略歴および地位）

1980年４月	当社入社	2011年４月	当社経営企画局専任局長
2008年７月	当社クリエーティブ開発センター局長	2012年４月	当社ビジネス統括局専任局長
2010年７月	当社ビジネス統括局EPM	2012年10月	当社経営企画局長
2010年10月	当社ビジネス統括局専任局長	2014年４月	当社執行役員（現任）

（監査等委員でない取締役候補者とする理由）

千石義治氏は、経営企画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４月から当社の執行役員として、直轄補佐の立場から積極的に意見・提言等を行っており、中期経営計画の推進など、当社の経営管理の向上に貢献しております。かかる実績を踏まえ、今後は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。

（所有する当社の株式の数）

10,588株

新任取締役候補者

7 曽我（そが） 有信（ありのぶ） （1965年３月27日）

（担当）グループCFO補佐、経営企画担当、IR/情報開示担当

（略歴および地位）

1988年４月	当社入社	2017年１月	当社執行役員兼経営企画局長（現任）
2015年６月	当社経理局長		

（監査等委員でない取締役候補者とする理由）

曽我有信氏は、コンテンツ領域、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。2015年６月から当社の局長として、グループCFO補佐の立場から積極的に意見・提言等を行っており、当社の企業価値向上や業務改革の推進に貢献しております。かかる実績を踏まえ、今後は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。

（所有する当社の株式の数）

1,000株

新任社外取締役候補者

8 松原（まつばら） 亘子（のぶこ） （1941年1月9日）

（略歴および地位）

1964年4月	労働省（現厚生労働省）入省
1987年3月	同 国際労働課長
1991年10月	同 婦人局長
1995年6月	同 労働基準局長
1996年7月	同 労政局長
1997年7月	同 労働事務次官
1999年4月	認可法人日本障害者雇用促進協会（現独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構）会長
2002年9月	駐イタリア大使
2002年11月	駐イタリア大使兼駐アルバニア大使兼駐サンマリノ大使兼駐マルタ大使
2006年1月	財団法人21世紀職業財団（現公益財団法人21世紀職業財団）顧問
2006年7月	財団法人21世紀職業財団会長
2008年6月	株式会社大和証券グループ本社社外取締役（現任）
2012年7月	財団法人21世紀職業財団名誉会長（現任）
2015年6月	株式会社荏原製作所社外取締役（現任）

（監査等委員でない社外取締役候補者とする理由）

松原亘子氏は、労働省（現厚生労働省）において、長年にわたり我が国の労働政策に取り組まれ、労働問題に関する専門的な知識と豊富な経験を有しております。かかる実績を踏まえ、今後は当社の監査等委員でない社外取締役として、同氏の経験等を当社の経営の監督や労働環境整備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、労働省（現厚生労働省）の幹部を歴任する中で培ってこられた上記の知識と経験から、監査等委員でない取締役としての職責を適切に遂行していただけ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21世紀職業財団　名誉会長
株式会社大和証券グループ本社　社外取締役
株式会社荏原製作所　社外取締役

（所有する当社の株式の数）

0株

（注）1．山本敏博氏は、株式会社WOWOW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、各社と当社との間には取引関係があるとともに、株式会社共同テレビジョンとはコンテンツ制作等に関する事業において競業関係にあります。
2．中本祥一氏が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、同社と当社との間に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。
3．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、同社と当社との間には取引関係があります。
4．望月渡氏は、株式会社フロンテッジ取締役を兼任しており、同社と当社との間に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。
5．松原亘子氏は、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あります。また、同氏は、東京証券取引所が定める社外役員の独立性基準および当社が定める社外取締役の独立性基準（http://www.dentsu.co.jp/vision/isod.html）を満たしており、当社は、本総会において同氏が監査等委員でない取締役に選任された場合、同氏を東京証券取引所に独立役員として届け出る予定です。
6．松原亘子氏は、公益財団法人21世紀職業財団名誉会長、株式会社大和証券グループ本社社外取締役および株式会社荏原製作所社外取締役を兼任しており、同法人および各社と当社との間には取引関係がありますが、2016年度における取引額の割合は、当社売上高の１％未満であり同氏の独立性に問題はなく、また、特別の利害関係はありません。
7．松原亘子氏が社外取締役に就任している株式会社荏原製作所においては、共同住宅で行った既設排水管を取り替える管更新工事（工事期間：2009年７月～2011年11月）において建築基準法違反があったことが2016年９月16日に判明し、同社は、国土交通省および関係特定行政庁から是正措置を講じるよう指示を受けました。同氏は、是正措置命令の報告に接するまでは当該状況について認識しておりませんでしたが、日頃から取締役会等において法令順守の視点に立った注意喚起・提言を行っており、当該事項判明後においては、早急な事案の究明、再発防止の必要性等について取締役会等において意見表明を行うなど、その職責を適切に果たしております。
8．本総会において取締役候補者松原亘子氏が監査等委員でない社外取締役に選任された場合、当社は、同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項に定める最低責任限度額のいずれか高い額を限度とする責任限定契約を締結する予定です。
9．その他の監査等委員でない取締役候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。

第２号議案　会計監査人選任の件

当社の会計監査人であります有限責任監査法人トーマツは、本総会終結の時をもって任期満了により退任されますので、新たな会計監査人として有限責任 あずさ監査法人の選任をお願いするものであります。本議案につきましては監査等委員会の決定に基づいております。

1．新たな会計監査人として有限責任 あずさ監査法人を候補者とした理由

当社・当社国内子会社および海外子会社の会計監査についてこれまで別のネットワークに所属する監査法人が行っていたところ、監査等委員会と経営執行部門は、当社グループ全体の監査実施の有効性および効率性等の観点から、これを統一することが望ましいとの考えで一致しました。監査等委員会では、複数の監査法人の応札および経営執行部門との協議を経て会計監査人候補者決定の決議を行いました。

監査等委員会が有限責任 あずさ監査法人を候補者とした理由は、同監査法人が当社の会計監査人に求められる専門性、独立性および内部管理体制、さらに当社のグローバルな活動を一元的に監査できる体制を有しており適任であると判断したためであります。

2．会計監査人候補者

会計監査人候補者は次のとおりです。

（2016年12月31日現在）

名称	有限責任 あずさ監査法人
事務所所在地	主たる事務所　東京都新宿区津久戸町１番２号 従たる事務所　札幌、仙台、北陸、北関東、横浜、名古屋、京都、大阪、神戸、広島、福岡
沿革	1985年 ７月１日　監査法人朝日新和会計社設立 1993年10月１日　井上斎藤英和監査法人（1978年４月５日設立）と合併し、名称を朝日監査法人とする 2004年 １月１日　あずさ監査法人（2003年２月26日設立）と合併し、名称をあずさ監査法人とする 2010年 ７月１日　有限責任監査法人へ移行し、名称を有限責任 あずさ監査法人とする
概要	＜資本金＞　3,000,000,000円 ＜人員構成＞　社員（公認会計士）　554名（うち代表社員31名） 職員（公認会計士）　2,616名 （会計士補）　10名 （その他）　2,460名 計　5,640名 クライアント数　（監査証明業務提供先）　3,489社

以　上

MEMO

〈添付書類〉

事業報告

2016年１月１日から2016年12月31日まで

Ⅰ 当社グループの現況に関する事項

1. 事業の経過および成果

(1)事業の経過および成果

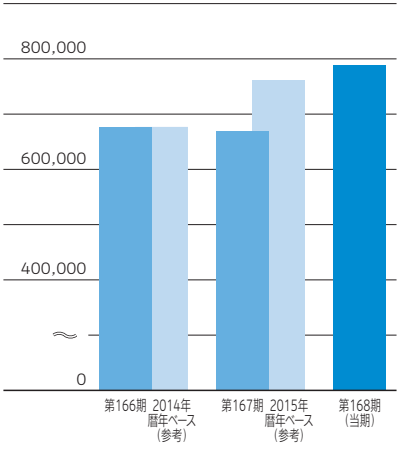
2016年の日本経済は、年初来の円高、株安により、景気には一部に弱さがみられるものの、雇用・所得環境の改善などから緩やかな回復基調が続きました。一方、世界的には、米国経済は堅調に推移しているものの、英国のEU離脱問題や欧州での金融不安の再燃、中国をはじめとする新興国経済の減速などから全体としては力強さに欠ける展開となりました。

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2016年９月に発表した2016年（暦年）の世界の広告費成長率予測は前年比4.4%増、地域別では、日本が同1.8%増、ヨーロッパ、中東およびアフリカ（以下「EMEA」）が同3.0%増、米州（以下「Americas」）が同5.5%増、アジア太平洋（日本を除く。以下「APAC」）が同4.8%増となっています。

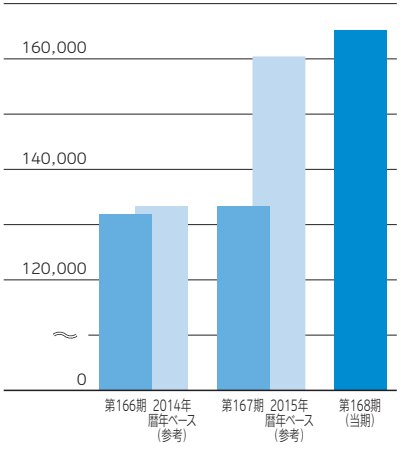
こうした環境下、当期（2016年１月１日～2016年12月31日）における当社グループの国内事業の業績は、電通単体における売上総利益率の向上や国内グループ会社の貢献により、売上総利益は3,632億42百万円（前年同一期間（注）比4.3%増）と堅調に推移しました。また、海外事業の売上総利益のオーガニック成長率は、同5.7%増となりました。地域別では、EMEAが同6.9%増、Americasが同3.1%増、APACが同7.9%増となり、すべての地域でプラス成長を達成しました。海外事業の売上総利益は、為替影響排除ベースでは同18.1%増となりました。

この結果、当期の収益は8,383億59百万円（前年同一期間比2.4%増）、売上総利益は7,890億43百万円（同3.5%増）、調整後営業利益は1,665億65百万円（同3.8%増）、営業利益は1,376億81百万円（同7.4%増）、親会社の所有者に帰属する調整後当期利益は1,129億72百万円（同0.4%減）、親会社の所有者に帰属する当期利益は835億１百万円（同0.5%増）となりました。

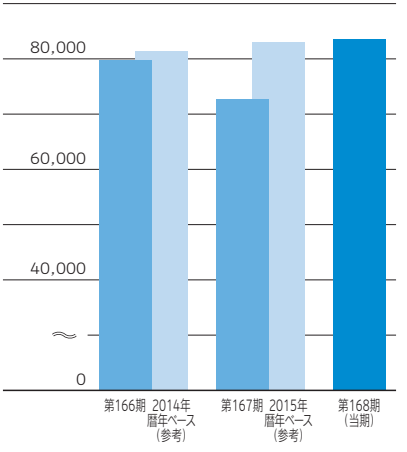
売上総利益（百万円）



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）



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、M&Aに伴う費用、ならびに減損、固定資産の売却損益などの一時的要因を排除したものであり、恒常的な事業の業績を測る利益指標です。

親会社の所有者に帰属する調整後当期利益は、当期利益から、営業利益に係る調整項目、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ものであり、親会社所有者に帰属する恒常的な損益を測る指標です。

（注）本書において「前年同一期間」とは、当期（2016年１月１日～2016年12月31日）に対応する前年の同一期間（2015年１月１日～2015年12月31日）を意味しております。なお、前年同一期間において、３月決算であった当社およびその連結対象会社は2015年１月１日～2015年12月31日までを、また、12月決算であった当社の連結対象会社は同期間を、それぞれ連結対象期間としております。

(2)報告セグメントの収益実績

①国内事業

国内事業の売上総利益は3,632億42百万円（前年同一期間比4.3%増）、調整後営業利益は973億62百万円（同7.7%増）となりました。

②海外事業

海外事業については、為替換算レートが円高に変動したことにより、売上総利益は4,260億14百万円と前年同一期間比2.9%増にとどまりました。また、調整後営業利益は690億59百万円（同1.6%減）となりました。

(3)当社の業績

当社単体の業績（日本基準。2016年１月１日～2016年12月31日）は、売上高は１兆6,001億96百万円（前年同一期間比2.6%増）、売上総利益は2,348億46百万円（同3.6%増）、営業利益は647億36百万円（同15.3%増）、経常利益は971億31百万円（同17.3%増）、当期純利益は919億62百万円（同51.0%増）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。

近年、技術革新が進展し、消費者の行動様式が大きく変化する中、マーケティング活動におけるさまざまな施策を有機的に統合することによって、企業はこれまでにない豊かなブランド体験を顧客に提供するとともに、マーケティング活動の精度と効率を大きく高めることが可能となりました。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、2013年度を初年度とする中期経営計画「Dentsu 2017 and Beyond」を策定し、2017年度の数値目標として以下の４つを掲げてまいりました。

■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

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5.7%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、売上総利益に占める海外事業構成比は、2016年度はほぼ前年同一期間並みの54%でありますが、為替変動の影響を除けば、海外事業の売上総利益は前年同一期間比18.1%増と順調に推移しています。

この成長の背景には、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。さらに、昨年度は米国を本拠とするMerkle Group Inc.（マークル社）を筆頭に、今後の成長の基盤として必要なリソースの獲得および競争力の強化に資する多数のM&Aを実施いたしました。

今後も、デジタル領域や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、2016年度において前年同一期間比8.6%増の成長となりました。

また、海外においては、特に大型M&Aを中心に当期もさまざまなデジタル領域の成長に資するリソースを獲得しました。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、前年同一期間比15.7%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、2016年度において2017年度の数値目標として掲げた35%に到達することができました。

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。

なお、昨年、当社および国内のグループ会社の一部が国内で提供したデジタル広告サービスにおいて、その適切性に関し疑義のある作業案件が確認されたことにつき、当社は、外部の専門家(弁護士)を含む社内調査委員会を中心として、社外の他の専門家(公認不正検査士・公認会計士)の助言も得つつ、不適切業務の実態の把握・検証、発生原因の究明および再発防止策の策定を進めてきました。そのような再発防止策の一つとして、2016年9月初旬の時点で、デジタル広告における人為的なミスや不適切業務の防止を徹底するため、デジタル広告の発注・掲載・請求の内容確認業務を当該業務の担当部署から独立した部署において実施する仕組みを導入しました。また、その後の調査で明らかになった課題を踏まえ、不適切業務の発生原因の根絶を図るため、業務プロセスの改善や関連部署の増員等、さまざまな再発防止策に着手しております。本件が業績に重要な影響を及ぼすものではないと判断しておりますが、今後も国内デジタル広告業務におけるオペレーション精度の向上など、より高品質・高付加価値なデジタル広告サービスの実現に積極的に取り組んでまいります。

(3)ビジネスプロセスの革新と収益性の向上

海外事業におけるテクノロジー投資等に伴う費用増加はありましたが、国内事業の継続的なコスト・コントロールの効果により、2016年度の連結調整後オペレーティング・マージンは21.1%となりました。

国内・海外ともにトップラインの成長を実現すると同時に、中期経営計画の2017年度における数値目標の一つ「調整後オペレーティング・マージン20%以上」を2016年度において達成することとなりました。なお、国内事業においては、上述のようなデジタル領域の問題を受けて、ビジネスプロセスを継続的に改善していくことが必要であると認識しておりますが、それらを踏まえた事業の持続的な成長の実現に向けたロードマップ整備を推進・実行してまいります。

(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。競争力の強化に向け、デジタル、プロモーションといった重点領域を中心に、当社を含むグループ再編による専門性の強化に着手するとともに、収益性の向上に鋭意取り組んでまいりました。その結果、当期の国内事業は、売上総利益および調整後営業利益ともに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急速に変容する中、オンライン、オフラインの消費者行動データの有用性は一段と高まっており、これらの情報を活用した企業のマーケティング活動もますます活発になっております。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、数多くのスポーツイベント等に関して、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、引き続き、その務めを果たしてまいります。

上述のとおり、当社グループは中期経営計画の達成に向けてさまざまな施策を着実に実行してまいりました。この結果、昨今の為替変動の影響等も含めて総合的に考えれば、2016年度の業績をもって、全体として当初2017年度の数値目標としていた水準に到達することができたと考えております。

その一方、昨年来、国際情勢の不確実性・流動性は大きく高まっており、当社グループの国内事業の構造的な改革も焦眉の課題です。このため当社グループとしては、現行の中期経営計画に代えて、新たな経営体制の下、中期的展望に立った新たな経営計画を策定・提示することが急務であり、かつ適切であると考えております。当社グループとしてはできる限り早く新たな中期経営計画をステークホルダーの皆様に提示すべく、策定作業を迅速に進めてまいります。

また、当社は労務管理に関する問題につき関係当局からの捜査を受け、2016年12月28日、法人としての当社および当社社員が、東京労働局から労働基準法違反の容疑で書類送検されました。当社はこの事実を極めて重く受け止めております。

当社においては、今後は、経営の優先順位において「社員」を第一に置くこと、すなわち「社員一人ひとりを見守ること」が何よりも大切であると位置づけることとしております。そして、すべての社員が心身ともに健康に働くことのできる環境や、多様な価値観に応じた多様な働き方を通じて自己の成長を実現できる環境こそが、当社の持続的な成長にとって最も重要なことであると認識を改めるとともに、そのような労働環境を実現することが、当社が社会に対して果たすべき役割と責任であると認識し、労働環境改革を進めてまいります。

現在、「業務量の適正化」「組織運営のあり方と各種制度の見直し」「企業文化の再定義」を喫緊の課題と捉え、2016年11月に発足させた「電通労働環境改革本部」を中心に、労働環境の改善と長時間労働の撲滅に向け、実効性をあげていけるよう全力で取り組んでいるところであり、専従執行役員の下で、法令順守の徹底と再発防止策を推進しております。また、その進捗と実効性については、外部有識者による監督委員会を設け、継続的に検証を行うとともに、適切に公表してまいります。

最後に、グローバルでのCSR活動にも引き続き取り組んでいます。

当社グループは2015年に策定した「電通グループ中期CSR計画2020」に基づき、環境保全をはじめとした４つの重点領域で、2020年をターゲットにした活動を推進しています。こうした取り組みが評価され、当期は世界的な社会的責任投資指数である「ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・アジア・パシフィック・インデックス」（DJSI Asia Pacific）を構成する銘柄に、初めて選定されました。

2016年６月には、国連事務総長の呼びかけに応じて、世界の大手広告５グループと連携して「持続可能な開発目標」（SDGs）に取り組むことを宣言しました。「Common Ground」と呼んでいるこのキャンペーンは、ビジネスにおける競合関係を超えて、グローバルな社会課題にアプローチする画期的なイニシアチブとなっています。

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、「電通統合レポート」（http://www.dentsu.co.jp/csr）をご覧ください。

3. 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(国際会計基準)

区分	第165期 2013年4月 -2014年3月	第166期 2014年4月 -2015年3月	第167期 2015年4月 -12月	(ご参考) 2015年1月 -12月	第168期(当期) 2016年1月 -12月
収益(百万円)	659,772	728,626	706,469	818,566	838,359
売上総利益(百万円)	614,654	676,925	669,489	761,996	789,043
営業利益(百万円)	107,283	132,305	107,265	128,212	137,681
当期利益(百万円) (親会社の所有者に帰属)	66,507	79,846	72,653	83,090	83,501
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	289.95	292.85
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	1,068,216	932,742
資産合計(百万円)	2,685,933	3,159,534	3,066,075	3,066,075	3,155,230

(注)1. 前期から、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、前期は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ヶ月間を前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. 前期を1月から12月までの12ヶ月間と仮定した諸数値を参考として記載しております。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。

日本基準

区分	第165期 2013年4月 -2014年3月	第166期 2014年4月 -2015年3月
売上高(百万円)	2,309,359	2,419,278
経常利益(百万円)	82,538	82,578
当期純利益(百万円)	38,800	45,818
1株当たり当期純利益(円)	140.89	158.89
純資産(百万円)	908,495	1,057,513
総資産(百万円)	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165期 2013年4月 -2014年3月	第166期 2014年4月 -2015年3月	第167期 2015年4月 -12月	(ご参考) 2015年1月 -12月	第168期(当期) 2016年1月 -12月
売上高(百万円)	1,515,062	1,535,105	1,156,186	1,560,136	1,600,196
経常利益(百万円)	69,667	76,458	63,826	82,826	97,131
当期純利益(百万円)	46,953	63,950	53,565	60,903	91,962
1株当たり当期純利益(円)	170.49	221.77	187.30	212.52	322.52
純資産(百万円)	651,629	776,574	790,255	790,255	857,206
総資産(百万円)	1,482,661	1,649,418	1,613,950	1,613,950	1,673,415

(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. 前期を1月から12月までの12ヶ月間と仮定した諸数値を参考として記載しております。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。

4. 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

当社は、当社子会社の電通イージス・ネットワーク社を通じて、2016年９月にマークル社の発行済株式数の68.3%を1,012億18百万円で取得しました。

他方、2016年９月に当社の保有するリクルート社普通株式900万株を307億18百万円で売却しました。

その他には、特に記載すべき事項はありません。なお、当社グループ内における企業結合の状況につきましては「10．重要な子会社の状況」に記載しております。

5. 資金調達、設備投資の状況

当社グループは、電通イージス・ネットワーク社における企業買収に係る支払資金に充てるべく、2016年10月までに7.7億ドル（約896億円相当）を、金融機関からの借入により調達いたしました。

6. 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、そのすべてを事業領域とし、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。

7. 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「10．重要な子会社の状況」に記載のとおりです。

8. 当社グループの従業員の状況

従業員数	前期末比増減
55,843名	8,519名増

（注）従業員数は就業人員数であります。

9. 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
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	15,120
日本生命保険相互会社	10,000
株式会社みずほ銀行	89,697 [USD 770百万]
三菱UFJ信託銀行株式会社	46,596 [USD 400百万]
シンジケートローン（注２）	46,596 [USD 400百万]
株式会社三菱東京UFJ銀行	11,183 [USD 96百万]
株式会社三井住友銀行	11,183 [USD 96百万]
株式会社みずほ銀行	17,160 [GBP 120百万]
三菱UFJ信託銀行株式会社	8,580 [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２社の協調融資によるものであります。

10. 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
Merkle Group Inc.	米国　メリーランド州	USD 0百万	73.4 （73.4）	米国を中心とするデータ主導・テクノロジー活用型の広告マーケティング
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 （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、議決権の保有割合であり、（　）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844社、持分法適用会社は64社であります。
3．株式会社電通テックは、2017年１月４日付の事業再編に伴い、株式会社電通ライブに改組改称しております。

11. 剰余金の配当等を取締役会が決定する旨の定款の定め（会社法第459条第１項）の権限の行使に関する方針

当社は、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、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り定めることができる旨を定款に定めております。

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、2017年２月14日開催の取締役会において１株当たり45円と決議しております。この結果、中間配当金として既に１株につき40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85円となり、前期から10円増額となります。

Ⅱ 株式および新株予約権等に関する事項

1. 株式に関する事項

(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

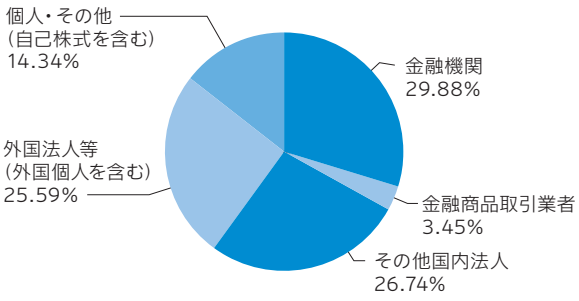
普通株式　　288,410,000株

（うち自己株式　　3,273,259株）

(3)株主数

33,228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）	28,110,500	9.86
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	16,878,680	5.92
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	16,764,100	5.88
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	9,559,128	3.35
電通グループ従業員持株会	6,135,216	2.15
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
株式会社TBSテレビ	4,000,000	1.40

（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（3,273,259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

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、2017年2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500万株、取得価額の総額の上限を200億円として2017年2月20日から2017年5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いたしました。

2. 新株予約権等に関する事項

(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等の内容の概要

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等の内容の概要

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．取締役の氏名等

氏名	地位および担当
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 (担当)社長補佐、グループCFO、直轄、コーポレート統括
髙田　佳夫	取締役専務執行役員 (担当)国内事業統括、国内事業担当(アカウントプランニング・ユニット)、グループ
ティモシー・ アンドレー	取締役専務執行役員 (担当)海外事業統括
松島　訓弘	取締役執行役員 (担当)コーポレート統括補佐(海外)、IR、情報開示担当
加藤　健一	取締役・監査等委員(常勤)
遠山　敦子	取締役・監査等委員
長谷川俊明	取締役・監査等委員
古賀健太郎	取締役・監査等委員

(注) 1．取締役加藤譲氏、登内昭氏、服部一史氏、山本敏博氏、西澤豊氏および福山正喜氏は、2016年３月30日開催の定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任いたしました。
2．取締役石井直氏は、2017年１月22日に社長執行役員を辞任した上で代表権を返上し、取締役中本祥一氏および髙田佳夫氏に同月23日から代表権が付与されております。
3．当社は、2016年３月30日開催の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いたしました。これに伴い、監査役志村薫氏は、同株主総会終結の時をもって任期満了により退任いたしました。また、監査役加藤健一氏、遠山敦子氏、長谷川俊明氏および古賀健太郎氏は、同株主総会終結の時をもって任期満了により監査役を退任し、同時に監査等委員である取締役に就任いたしました。
4．監査等委員である取締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15号に定める社外取締役であります。
5．監査等委員である取締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、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．監査等委員である取締役古賀健太郎氏は、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、監査等委員である取締役との間に、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責任限度額とのいずれか高い額となります。
8．当社は、監査等委員会の職務の一層の充実をはかるため、常勤の監査等委員を選定しており、取締役加藤健一氏がその任にあたっております。

2．重要な兼職の状況

法令および当社定款第19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．会社役員の報酬等の総額

	取締役(監査等委員を除く) (うち社外取締役)	取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	監　査　役 (うち社外監査役)	全　役　員 (うち社外役員)
月例報酬	246百万円　11名 (3百万円)（2名）	60百万円　4名 (33百万円)（3名）	25百万円　5名 (7百万円)（3名）	332百万円　16名 (44百万円)（5名）
賞　与	195百万円　11名 (－円)（－名）	－円　－名 (－円)（－名）	－円　－名 (－円)（－名）	195百万円　11名 (－円)（－名）
合　計	441百万円　11名 (3百万円)（2名）	60百万円　4名 (33百万円)（3名）	25百万円　5名 (7百万円)（3名）	527百万円　16名 (44百万円)（5名）

(注)1．当社は、2016年３月30日に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しております。
2．監査等委員会設置会社に移行する前における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、監査役の定額報酬限度額は、同株主総会において、年額１億3,200万円以内と決議いただいております。
3．監査等委員会設置会社に移行した後における取締役の報酬限度額は、2016年３月30日開催の定時株主総会において、監査等委員でない取締役については年額12億円以内、監査等委員である取締役については年額１億5,000万円以内と決議いただいております。
4．上記の表の監査等委員でない取締役には、監査等委員会設置会社に移行する前における取締役を含んでおります。月例報酬の額には、2016年３月30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６名および監査役５名の分をそれぞれ含んでおります。
5．上記の表に記載している「賞与」は、上記注３記載の取締役の報酬限度額内で2017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、監査役および監査等委員である取締役には賞与を支給しておりません。
6．上記について、監査等委員会において検討がなされましたが特段指摘すべき点はございませんでした。

4．取締役の報酬等の決定に係る方針の概要

監査等委員でない取締役の報酬については、株主の中長期的利益に連動し、当社の企業価値の最大化に向けたモチベーションを高めることを狙いとするために、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ます。

その内容は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167回定時株主総会で承認された報酬枠(年額12億円以内)の範囲内としております。各監査等委員でない取締役の報酬額(執行役員兼務分も含む)については、透明性を確保する観点から、独立社外取締役である監査等委員に対して、報酬額の妥当性等に関する説明を行い、その意見を踏まえた上で、株主総会で決議された上記報酬枠の範囲内で、取締役会にて決定することとしております。

また、監査等委員である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、第167回定時株主総会で承認された報酬枠(年額1.5億円以内)の範囲内としております。

各監査等委員である取締役の報酬額については、株主総会で決議された上記報酬枠の範囲内で、監査等委員である取締役の協議によって定めることとしております。

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 遠山　敦子	当期に開催した取締役会17回、監査役会４回および監査等委員会９回のすべてに出席しており、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。当期においては、「Ⅰ2．対処すべき課題」に記載のとおり、デジタル広告サービスにおける不適切業務の問題ならびに長時間労働および労務管理に関する問題の存在が明らかとなりましたが、同氏は、日頃から当社のコンプライアンスや業務の適正を確保することを重要な視点にすえて職務を遂行しております。上記問題の判明後は、事実関係の調査や原因究明、再発防止策の策定について、適宜報告を受けて経過を注視するとともに、長時間労働および労務管理に関する問題については、労働環境の改善を検証することを目的として外部有識者から構成される監督委員会の設置を決定する決議に参加するなど、その職責を適切に果たしております。
社外取締役 長谷川俊明	当期に開催した取締役会17回のうち16回に、また、監査役会４回および監査等委員会９回のすべてに出席しており、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。当期においては、「Ⅰ2．対処すべき課題」に記載のとおり、デジタル広告サービスにおける不適切業務の問題ならびに長時間労働および労務管理に関する問題の存在が明らかとなりましたが、同氏は、日頃から当社のコンプライアンスや業務の適正を確保することを重要な視点にすえて職務を遂行しております。上記問題の判明後は、事実関係の調査や原因究明、再発防止策の策定について、適宜報告を受けて経過を注視するとともに、長時間労働および労務管理に関する問題については、労働環境の改善を検証することを目的として外部有識者から構成される監督委員会の設置を決定する決議に参加するなど、その職責を適切に果たしております。
社外取締役 古賀健太郎	当期に開催した取締役会17回のうち16回に、また、監査役会４回および監査等委員会９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。当期においては、「Ⅰ2．対処すべき課題」に記載のとおり、デジタル広告サービスにおける不適切業務の問題ならびに長時間労働および労務管理に関する問題の存在が明らかとなりましたが、同氏は、日頃から当社のコンプライアンスや業務の適正を確保することを重要な視点にすえて職務を遂行しております。上記問題の判明後は、事実関係の調査や原因究明、再発防止策の策定について、適宜報告を受けて経過を注視するとともに、長時間労働および労務管理に関する問題については、労働環境の改善を検証することを目的として外部有識者から構成される監督委員会の設置を決定する決議に参加するなど、その職責を適切に果たしております。

(注)当社は、2016年３月30日に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行いたしました。上記は、当該移行前の監査役会および移行後の監査等委員会の出席の状況を記載しております。

(2)重要な兼職先と当社との関係

法令および当社定款第19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。

6．取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性を継続的に高めるために、取締役会による経営の監督の実効性および適正性ならびに自らの取締役としての職務の遂行状況について、取締役全員に対してアンケートを実施するとともに、社外取締役に対してインタビューを行いました。取締役会は、その結果について取締役会事務局から報告を受けた上で、取締役会全体の実効性について分析・評価を行いました。

2016年度の分析・評価によると、取締役会の構成、運営、審議内容等は、概ね適切であり、活発な意見交換等を通じ、十分な審議が行われており、取締役会による経営の監督の実効性および適正性は確保されていることが確認されました。一方で、議案の理解を促進させるための方策の整備、重要な戦略の進捗状況に関する定期的な報告、企業倫理の順守徹底に向けた取組みとモニタリングの強化、投資家からの質疑・意見等のフィードバックなどの点で、課題も抽出されており、今後、それらの改善を図ることで、取締役会による経営の監督の実効性および適正性の一層の向上に努めてまいります。

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　179百万円

(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．当社監査等委員会は、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・第3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　337百万円

(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、マークル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

(1)監査等委員会は、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し、解任が相当と判断した場合は、監査等委員全員の同意により会計監査人を解任します。

(2)監査等委員会は、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等、当社の監査業務に重大な支障をきたすおそれがあると判断した場合および監査実施の有効性及び効率性等の観点から必要があると判断した場合は、会社法第399条の2第3項第2号に基づき、株主総会に提出する議案の内容として、会計監査人の選任および解任ならびに不再任を決定します。

Ⅴ 会社の体制および方針

法令および当社定款第19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。

MEMO

連結計算書類【国際会計基準】

連結財政状態計算書

2016年12月31日現在

（単位：百万円）

資産

科目	金額
流動資産	1,618,111
現金及び現金同等物	242,410
営業債権及びその他の債権	1,275,044
棚卸資産	18,862
その他の金融資産	17,814
その他の流動資産	60,621
売却目的で保有する非流動資産	3,357
非流動資産	1,537,118
有形固定資産	193,757
のれん	718,717
無形資産	274,074
投資不動産	37,837
持分法で会計処理されている投資	55,691
その他の金融資産	224,723
その他の非流動資産	13,183
繰延税金資産	19,133
資産合計	**3,155,230**

負債及び資本

科目	金額
流動負債	1,599,235
営業債務及びその他の債務	1,230,496
借入金	130,490
その他の金融負債	26,781
未払法人所得税等	34,248
引当金	1,179
その他の流動負債	176,030
売却目的で保有する非流動資産に直接関連する負債	8
非流動負債	574,033
借入金	273,108
その他の金融負債	166,216
退職給付に係る負債	31,377
引当金	4,295
その他の非流動負債	20,141
繰延税金負債	78,893
負債合計	**2,173,269**
親会社の所有者に帰属する持分	932,742
資本金	74,609
資本剰余金	99,751
自己株式	△20,168
その他の資本の構成要素	121,346
利益剰余金	657,203
非支配持分	49,218
資本合計	**981,961**
負債及び資本合計	**3,155,230**

連結損益計算書

2016年1月1日から2016年12月31日まで

（単位：百万円）

科目	金額
売上高(注)	4,924,933
収益	838,359
原価	49,316
売上総利益	789,043
販売費及び一般管理費	659,885
その他の収益	16,588
その他の費用	8,063
営業利益	137,681
持分法による投資利益	3,362
金融損益及び税金控除前利益	141,044
金融収益	5,104
金融費用	13,230
税引前利益	132,918
法人所得税費用	43,572
当期利益	89,345
当期利益の帰属	
親会社の所有者	83,501
非支配持分	5,844

(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

2016年1月1日から2016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
2016年1月1日残高	74,609	99,751	△20,155	48	171,132	10,222	83,639
当期利益							
その他の包括利益					△133,729	△3,101	17,109
当期包括利益	−	−	−	−	△133,729	△3,101	17,109
自己株式の取得			△13				
自己株式の処分		△0	0				
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							△16,339
その他の増減				△0			
所有者との取引額等合計	−	△0	△12	△0	−	−	△16,339
2016年12月31日残高	74,609	99,751	△20,168	48	37,403	7,120	84,409

	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				
2016年1月1日残高	△4,003	261,039	652,972	1,068,216	34,526	1,102,743
当期利益		−	83,501	83,501	5,844	89,345
その他の包括利益	△3,630	△123,352		△123,352	△229	△123,582
当期包括利益	△3,630	△123,352	83,501	△39,851	5,614	△34,237
自己株式の取得		−		△13		△13
自己株式の処分		−		0		0
配当金		−	△22,811	△22,811	△4,581	△27,392
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		−	△72,798	△72,798	13,658	△59,139
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替		△16,339	16,339	−		−
その他の増減		△0		△0		△0
所有者との取引額等合計	−	△16,339	△79,270	△95,622	9,077	△86,545
2016年12月31日残高	△7,634	121,346	657,203	932,742	49,218	981,961

計算書類
（個別）
貸借対照表

2016年12月31日現在

（単位：百万円）

資産の部

科目	金額
流動資産	647,528
現金及び預金	164,983
受取手形	31,403
売掛金	369,401
有価証券	100
作品	796
仕掛品	5,237
貯蔵品	44
前払費用	1,221
繰延税金資産	2,386
その他	73,341
貸倒引当金	△1,388
固定資産	1,025,887
有形固定資産	190,441
建物（純額）	46,881
構築物（純額）	785
車両運搬具（純額）	23
工具、器具及び備品（純額）	1,987
土地	140,764
無形固定資産	10,248
ソフトウエア	10,074
その他	173
投資その他の資産	825,197
投資有価証券	168,776
関係会社株式	580,114
その他の関係会社有価証券	9,887
関係会社出資金	2,715
長期貸付金	49,277
その他	14,980
貸倒引当金	△555
資産合計	**1,673,415**

負債の部

科目	金額
流動負債	591,986
支払手形	5,920
買掛金	401,333
短期借入金	104,863
１年内返済予定の長期借入金	2,720
リース債務	7
未払金	15,696
未払費用	16,443
未払法人税等	19,067
前受金	13,213
預り金	1,685
前受収益	115
役員賞与引当金	83
債務保証損失引当金	29
その他	10,805
固定負債	224,222
長期借入金	178,996
リース債務	7
退職給付引当金	15,186
繰延税金負債	20,472
再評価に係る繰延税金負債	5,243
その他	4,317
負債合計	**816,208**

純資産の部

科目	金額
株主資本	773,478
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	618,930
利益準備金	722
その他利益剰余金	618,208
固定資産圧縮積立金	3,850
別途積立金	445,500
繰越利益剰余金	168,857
自己株式	△20,168
評価・換算差額等	83,679
その他有価証券評価差額金	81,837
繰延ヘッジ損益	9,600
土地再評価差額金	△7,758
新株予約権	48
純資産合計	**857,206**
負債純資産合計	**1,673,415**

（個別）

損益計算書

2016年1月1日から2016年12月31日まで

（単位：百万円）

科目	金額	
売上高		1,600,196
売上原価		1,365,350
売上総利益		234,846
販売費及び一般管理費		170,109
営業利益		64,736
営業外収益		
受取利息及び受取配当金	30,753	
収益分配金	6,262	
その他	2,933	39,949
営業外費用		
支払利息	1,917	
長期前払費用償却	3,684	
その他	1,951	7,554
経常利益		97,131
特別利益		
固定資産売却益	4,598	
投資有価証券売却益	26,058	
その他	2,702	33,360
特別損失		
固定資産売却損	275	
関係会社株式売却損	1,417	
関係会社清算損	800	
減損損失	243	
特別退職金	4,047	
その他	852	7,638
税引前当期純利益		122,853
法人税、住民税及び事業税	31,069	
法人税等調整額	△178	30,891
当期純利益		91,962

（個別）

株主資本等変動計算書

2016年１月１日から2016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	別途積立金	繰越利益剰余金	
2016年１月１日残高	74,609	76,541	23,564	100,106	722	3,868	445,500	100,383	550,474
当事業年度中の変動額									
剰余金の配当				－				△22,811	△22,811
税率変更に伴う固定資産圧縮積立金の増加				－		55		△55	－
固定資産圧縮積立金の取崩				－		△73		73	－
当期純利益				－				91,962	91,962
土地再評価差額金の取崩				－				△694	△694
自己株式の取得				－					－
自己株式の処分			△0	△0					－
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	－	－	△0	△0	－	△18	－	68,474	68,456
2016年12月31日残高	74,609	76,541	23,564	100,106	722	3,850	445,500	168,857	618,930

	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		
2016年１月１日残高	△20,155	705,035	82,119	11,674	△8,621	85,171	48	790,255
当事業年度中の変動額								
剰余金の配当		△22,811				－		△22,811
税率変更に伴う固定資産圧縮積立金の増加		－				－		－
固定資産圧縮積立金の取崩		－				－		－
当期純利益		91,962				－		91,962
土地再評価差額金の取崩		△694				－		△694
自己株式の取得	△13	△13				－		△13
自己株式の処分	0	0				－		0
株主資本以外の項目の当事業年度中の変動額(純額)		－	△282	△2,073	863	△1,492	△0	△1,492
当事業年度中の変動額合計	△12	68,443	△282	△2,073	863	△1,492	△0	66,951
2016年12月31日残高	△20,168	773,478	81,837	9,600	△7,758	83,679	48	857,206

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

2017年2月16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　豊泉　匡範　㊞
指定有限責任社員
業務執行社員　公認会計士　原口　雅治　㊞

　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2016年１月１日から2016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。

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

2017年2月16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　豊泉　匡範　㊞
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　原口　雅治　㊞

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2016年１月１日から2016年12月31日までの第168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

監査等委員会の監査報告書　謄本

監査報告書

当監査等委員会は、2016年１月１日から2016年12月31日までの第168期事業年度の取締役の職務の執行に関して、監査等委員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．監査等委員会の監査の方法及びその内容

監査等委員会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査等委員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。

監査等委員会は、「監査等委員会監査等基準」に則り、かつ、監査等委員全員の協議により定めた「監査等計画」（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、監査等委員全員の協議により定めた「内部統制システムに係る監査等委員会監査実施要領」及び「内部統制システムに係る監査等委員会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並びに当該株式会社及びその子会社から成る企業集団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、並びに監査等委員会の職務の遂行のため必要なものとして会社法施行規則に定める事項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。

なお、事業報告に記載されているとおり、昨年、デジタル広告サービスにおける不適切な業務の問題並びに長時間労働及び労務管理に関する問題の存在が明らかとなりました。デジタル広告サービスにおける不適切な業務の問題については外部の専門家を含む社内調査委員会等の助言を受け、長時間労働及び労務管理に関する問題については電通労働環境改革本部や外部有識者から構成される監督委員会を設置するなど、当社が上記それぞれの問題について再発防止策に取り組んでいることを確認しております。監査等委員会としては、今後も取締役会によるこれらの対応と進捗を注視してまいります。さらに、監査等委員会は内部統制システムの構築と運用につき継続的な改善努力が必要であることも認識しており、引き続き改善状況を注視するとともに、コンプライアンス体制及びリスク管理体制も含めた内部統制システムの充実が図られるよう、取締役会の対応を注視してまいります。

（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。

2017年2月17日

株式会社　電通　監査等委員会

常勤監査等委員　加藤　健一　㊞

監査等委員　遠山　敦子　㊞

監査等委員　長谷川俊明　㊞

監査等委員　古賀健太郎　㊞

（注）監査等委員遠山敦子、監査等委員長谷川俊明、監査等委員古賀健太郎は、会社法第２条第15号及び第331条第６項に規定する社外取締役であります。

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) 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 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

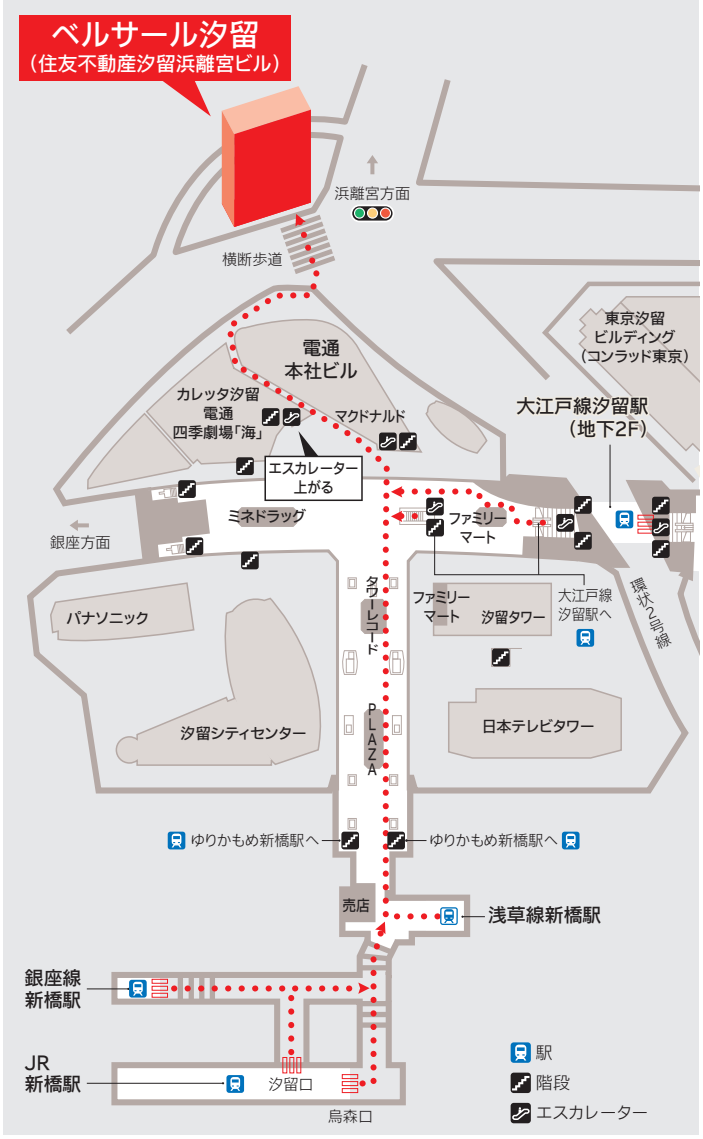
新橋駅方面からの
地下通路を経由するルートに
案内員を配置いたします。

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。