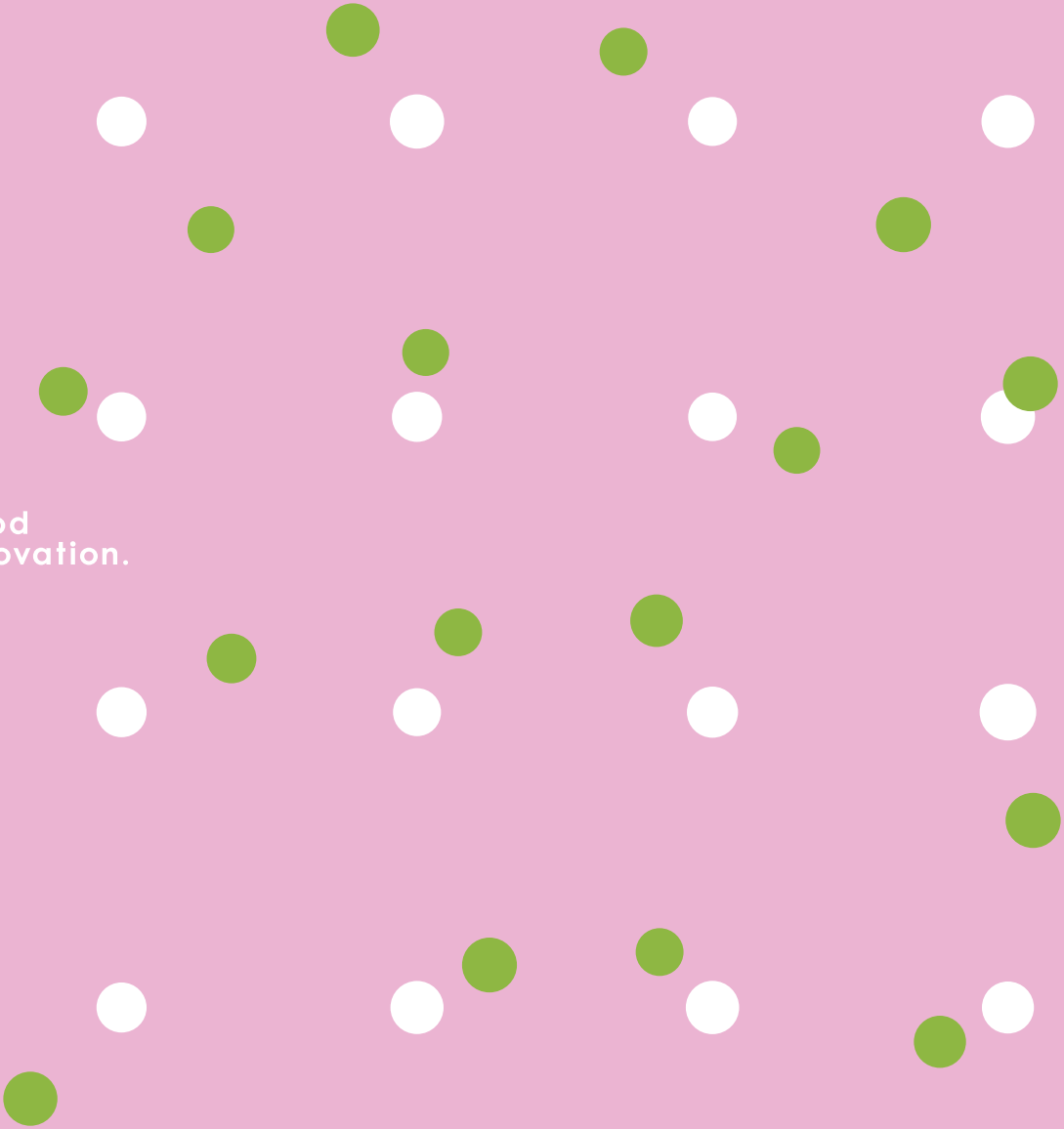
第169回 定時株主総会招集ご通知

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169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　監査等委員である取締役4名選任の件 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 17
Ⅱ　株式および新株予約権等に関する事項 24
Ⅲ　会社役員に関する事項 27
Ⅳ　会計監査人に関する事項 30

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
2018年 3 月29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
2018年 3 月28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
https://evote.tr.mufg.jp/
にて各議案に対する賛否を
ご入力ください。



行使期限
2018年 3 月28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(https://evote.tr.mufg.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、2018年３月28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(https://evote.tr.mufg.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）
2018年３月７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　山本　敏博

第169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169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　**2018年３月29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169期（2017年１月１日から2017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169期（2017年１月１日から2017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　監査等委員である取締役４名選任の件

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８名が任期満了となります。

つきましては、当社が現在取り組む労働環境改革および事業構造変革の十全な遂行ならびに経営体制の一層の強化を図るため、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、2019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者の業務執行状況、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、各候補者が当社の監査等委員でない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）	（担当）President＆CEO、全社基盤統括

（略歴および地位）

1981年４月	当社入社	2011年４月	当社執行役員
2008年７月	当社コミュニケーション・デザイン・センター EPM	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
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	2016年３月	当社常務執行役員
		2017年１月	当社社長執行役員
2010年４月	当社コミュニケーション・デザイン・センター センター長兼当社MCプランニング局長	2017年３月	当社代表取締役社長執行役員（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。2017年１月から当社の社長執行役員として、また、2017年３月からは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意見・提言等を行っております。また、喫緊の課題である労働環境改革において、労働環境改革本部長として、具体的な施策の立案および実行に尽力するなど、当社の経営課題の解決および企業価値の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）

株式会社共同テレビジョン　監査役
Dentsu Aegis Network Ltd., Non-executive Director
楽天データマーケティング株式会社　社外取締役

（所有する当社の株式の数）

4,124株

2 髙田 佳夫（たかだ よしお）（1955年3月19日）

（担当）社長補佐（エグゼクティブ・コミッティー　メンバー）

（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
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	2018年1月	当社代表取締役執行役員（現任）

（監査等委員でない取締役候補者とする理由）

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、また、2017年1月からは代表取締役として、グループ経営に関し、社長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、当社の企業価値の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）

4,012株

新任取締役候補者

3 遠谷 信幸（とおや のぶゆき）（1959年7月27日）

（担当）コーポレート統括

（略歴および地位）

1982年4月	当社入社	2010年1月	当社デジタル・ビジネス局長
2008年7月	当社インタラクティブ・メディア局長	2012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）

遠谷信幸氏は、メディア領域やデジタル領域の業務経験を経て、経営的立場での豊富な経験を有しております。2012年4月から当社の執行役員として、国内事業部門のメディア・コンテンツ担当等の立場で積極的に意見・提言等を行っており、当社の企業価値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）

3,428株

4 望月（もちづき） 渡（わたる） （1956年4月5日）

（担当）社長補佐（エグゼクティブ・コミッティー　メンバー）

（略歴および地位）

1979年4月	当社入社	2016年1月	当社常務執行役員
2007年7月	当社営業局長	2017年3月	当社取締役常務執行役員
2013年4月	当社執行役員	2018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）

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。2017年3月から当社の取締役として、国内事業部門の営業担当の立場で積極的に意見・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、当社の企業価値の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）

株式会社フロンテッジ　取締役
株式会社電通ライブ　代表取締役

（所有する当社の株式の数）

1,829株

5 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	2008年11月	Dentsu Holdings USA, LLC., President & CEO（現任）
2005年12月	BASF Corporation入社、CCO	2012年4月	当社常務執行役員
2006年5月	Dentsu America, LLC.入社、CEO	2013年4月	当社専務執行役員
2008年6月	当社執行役員	2013年6月	当社取締役専務執行役員
		2018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）

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、海外事業統括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、当社の企業価値の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）

10,928株

6 曽我（そが） 有信（ありのぶ） （1965年3月27日）

（担当）全社基盤統括補佐（経営企画担当，CFO）
コーポレート統括補佐（経理・法務・コミュニケーション）
海外事業統括補佐（コーポレート全般）

（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
2015年6月	当社経理局長	2017年3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）

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。2017年3月から当社の取締役として、経営企画や経理・財務担当の立場で積極的に意見・提言等を行っており、当社の企業価値の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）

1,000株

新任取締役候補者

7 五十嵐（いがらし） 博（ひろし） （1960年7月23日）

（担当）国内事業統括

（略歴および地位）

1984年4月	当社入社	2017年1月	当社執行役員（現任）
2013年4月	当社営業局長		

（監査等委員でない取締役候補者とする理由）

五十嵐博氏は、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。2017年1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で積極的に意見・提言等を行っており、当社の企業価値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。

（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）

3,721株

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
2017年3月	当社社外取締役（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。2017年3月から当社の取締役として、当社の経営や労働環境整備等について、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、引き続き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、引き続き監査等委員でない社外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

（所有する当社の株式の数）

278株

（注）1．山本敏博氏は、株式会社共同テレビジョン監査役および楽天データマーケティング株式会社社外取締役を兼任しており、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があります。また、楽天データマーケティング株式会社と当社とは、協働してビッグデータを活用した新たなマーケティングソリューションの提供を行っております。

2．山本敏博氏および曽我有信氏が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。

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．望月渡氏および五十嵐博氏は、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．望月渡氏は、株式会社電通ライブの代表取締役であり、同社と当社の間にはイベント等に関する事業において取引関係があります。

6．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、引き続き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。

7．松原亘子氏は、公益財団法人21世紀職業財団名誉会長および株式会社大和証券グループ本社社外取締役を兼任しており、同法人および同社と当社との間には取引関係がありますが、2017年度における取引額の割合は、当社売上高の1%未満であるため、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。

8．松原亘子氏は、現在当社の社外取締役であり、当社の社外取締役に就任してからの年数は、本総会終結の時をもって、１年となります。

9．当社は、松原亘子氏との間で、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とする責任限定契約を締結しており、本総会において同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、同氏との間で上記責任限定契約を継続する予定です。

10．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　監査等委員である取締役４名選任の件

本総会終結の時をもって監査等委員である取締役４名が任期満了となります。

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。

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ある取締役の任期は、2020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、監査等委員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。

候補者番号	氏名	生年月日
1	せんごく　よしはる 千石　義治	（1957年９月５日）

（略歴および地位）

1980年４月	当社入社	2012年４月	当社ビジネス統括局専任局長
2008年７月	当社クリエーティブ開発センター局長	2012年10月	当社経営企画局長
2010年７月	当社ビジネス統括局EPM	2014年４月	当社執行役員
2010年10月	当社ビジネス統括局専任局長	2017年３月	当社取締役執行役員
2011年４月	当社経営企画局専任局長	2018年１月	当社取締役（現任）

（監査等委員である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。2017年３月から当社の監査等委員でない取締役として、積極的に意見・提言等を行っており、コンプライアンスやCSR担当として、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）

10,821株

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
2016年３月	当社社外取締役（監査等委員）（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。当社の監査等委員である社外取締役として、教育文化行政における豊富な経験を生かし、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、引き続き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、当社の監査等委員である社外取締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、引き続き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）

公益財団法人トヨタ財団　理事長

（所有する当社の株式の数）

０株

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	当社社外監査役
2016年３月	当社社外取締役（監査等委員）（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。当社の監査等委員である社外取締役として、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、引き続き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、当社の監査等委員である社外取締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、引き続き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）

長谷川俊明法律事務所代表

（所有する当社の株式の数）

０株

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（現任）
2012年6月	当社社外監査役
2013年6月	株式会社りそな銀行社外監査役（現任）
2016年3月	当社社外取締役（監査等委員）（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。当社の監査等委員である社外取締役として、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、引き続き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、当社の監査等委員である社外取締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、引き続き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）

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。
2．遠山敦子氏は、公益財団法人トヨタ財団の理事長に就任しておりますが、当社と同法人との間に特別の利害関係はありません。
3．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。
4．遠山敦子氏、長谷川俊明氏および古賀健太郎氏は、現在当社の監査等委員である取締役（社外取締役）であり、上記三氏が当社の監査等委員である取締役（社外取締役）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年となります。
5．当社は、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項に定める最低責任限度額のいずれか高い額とする責任限定契約を締結しており、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、当社は、上記三氏との間で上記責任限定契約を継続する予定です。また、千石義治氏が監査等委員である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とする責任限定契約を締結する予定です。
6．遠山敦子氏、長谷川俊明氏および古賀健太郎氏は、東京証券取引所が定める社外役員の独立性基準および当社が定める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、引き続き上記三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。
7．その他の監査等委員である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。

ご参考

コーポレートガバナンス体制について

当社は監査等委員会設置会社であり、重要な業務執行の一部を取締役会から執行役員に権限委譲し、迅速で実効性の高い業務執行体制を構築するとともに、業務執行に対する取締役会による監督機能の強化を図っています。

2018年１月１日現在、12名（うち独立社外取締役４名）の取締役で取締役会を構成しており、監査等委員である取締役４名（うち社外取締役は３名）を選任しています。

取締役会の下には、代表取締役ほか業務執行取締役を含む執行役員によって構成する「グループ経営会議」を設置し、電通グループ全体における経営上の重要事項の決議や取締役会決議事項の事前審議等を行っています。

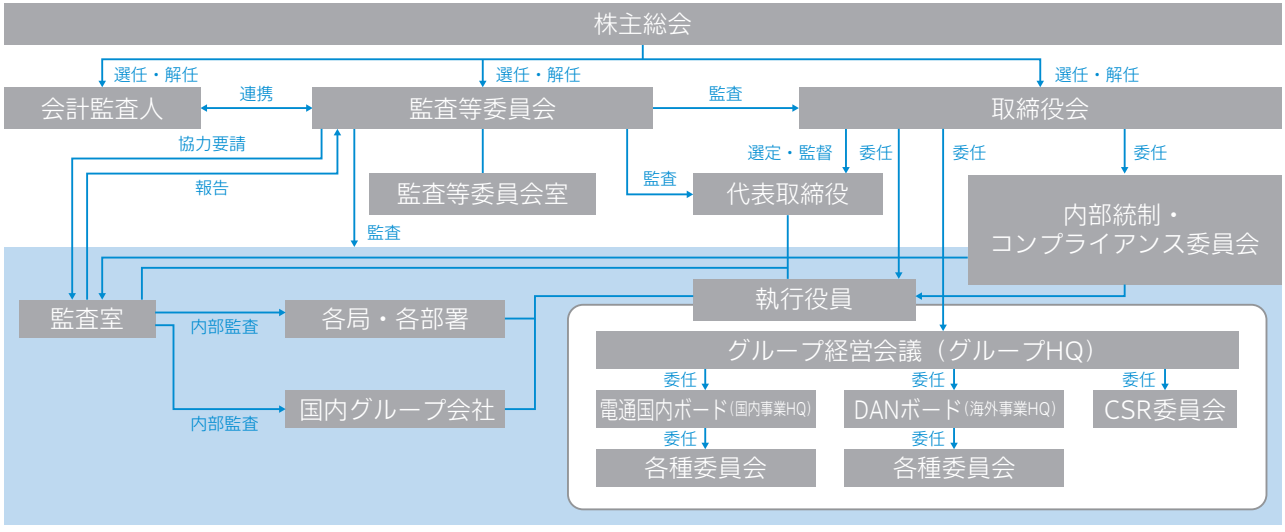
さらに、国内グループ事業に関する権限を「電通国内ボード」へ委譲するとともに、海外事業に関しては「DANボード」を設置することにより、業務執行体制を国内事業部門と海外事業部門に分け、それぞれに収益責任と権限を委譲しています。

また、内部統制およびリスク管理について取締役会から委任を受けた「内部統制・コンプライアンス委員会」を設置し、内部統制とリスク管理の実効性を向上させています。

これらの体制を通じて、経営の健全性、透明性、効率性を確保し、中長期的な企業価値の向上を図っています。

当社のコーポレートガバナンス体制は、以下の図のとおりです。

コーポレートガバナンス体制



業務執行体制　2018年1月1日～

※は取締役候補者です

役位	氏名	担当
※社長執行役員	山本　敏博	President＆CEO，全社基盤統括
※執行役員	髙田　佳夫	社長補佐（エグゼクティブ・コミッティー　メンバー）
※執行役員	遠谷　信幸	コーポレート統括
※執行役員	望月　渡	社長補佐（エグゼクティブ・コミッティー　メンバー）
※執行役員	ティモシー・アンドレー	海外事業統括，Dentsu Aegis Network議長
※執行役員	曽我　有信	全社基盤統括補佐（経営企画担当，CFO） コーポレート統括補佐（経理・法務・コミュニケーション） 海外事業統括補佐（コーポレート全般）
※執行役員	五十嵐　博	国内事業統括
執行役員	谷　尚樹	全社基盤統括補佐（国内グループ政策）
執行役員	ジェリー・ブルマン	海外事業統括補佐，Dentsu Aegis Network CEO
執行役員	八木　隆史	全社基盤統括補佐　関西支社長 国内事業担当　関西地域担当
執行役員	石川　豊	国内事業統括補佐（メディア・コンテンツ）
執行役員	大久保　裕一	国内事業統括補佐（顧客ビジネス）
執行役員	前田　圭一	全社基盤統括補佐（内部監査担当）
執行役員	日比野　貴樹	海外事業統括補佐（事業全般）
執行役員	松尾　秀実	国内事業統括補佐（プランニング・ソリューション）
執行役員	柴田　淳	コーポレート統括補佐（人事制度・労働環境改革）
執行役員	石田　茂	全社基盤統括補佐（渉外・リスク対応）
執行役員	桜井　俊	全社基盤統括補佐（内部統制全般）
執行役員	中村　潔	特命補佐（2020大会関連業務）
執行役員	上條　典夫	国内事業担当
執行役員	山岸　紀寛	国内事業担当
執行役員	安藤　亮	国内事業担当　関西地域担当
執行役員	広瀬　哲治	国内事業担当　関西地域担当
執行役員	榑谷　典洋	国内事業担当
執行役員	坂田　憲彦	国内事業担当

役位	氏名	担当
執行役員	伊谷　以知郎	国内事業担当
執行役員	中村　将也	海外事業担当(海外駐在)
執行役員	足達　則史	国内事業担当　中部地域担当
執行役員	高橋　惣一	国内事業担当
執行役員	辰馬　政夫	国内事業担当
執行役員	大内　智重子	コーポレート担当
執行役員	鈴木　宏美	国内事業担当
執行役員	孫　　生京	国内事業担当
執行役員	吉崎　圭一	国内事業担当
執行役員	ニック・プライデイ	海外事業担当　Dentsu Aegis Network CFO

〈添付書類〉

事業報告

2017年１月１日から2017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

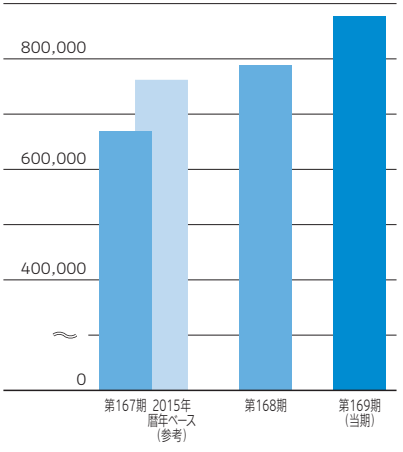
2017年の日本経済は、企業収益や雇用・所得環境の改善などから緩やかな回復基調で推移しました。世界的にも、米国新政権の政策運営の不確実性や英国のEU離脱に向けた動き、不安定な国際情勢などの不安要素はあるものの、米国を中心に全般的には景気は回復傾向で推移しました。

当社の海外本社である電通イージス・ネットワークが2018年１月に発表した2017年（暦年）の世界の広告費成長率予測は3.1%、地域別では、日本が1.0%、ヨーロッパ、中東およびアフリカ（以下「EMEA」）が2.3%、米州（以下「Americas」）が3.1%、アジア太平洋（日本を除く。以下「APAC」）が4.6%となっています。

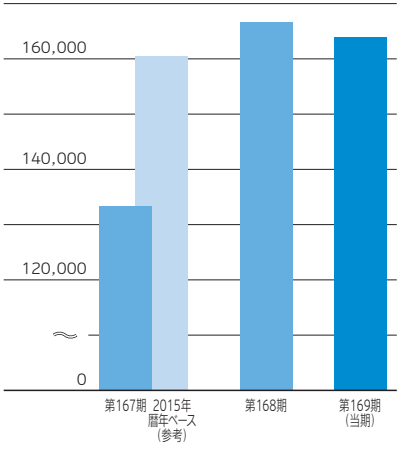
こうした環境下、当期（2017年１月１日～2017年12月31日）における当社グループの国内事業の業績は、第31回オリンピック競技大会（2016／リオデジャネイロ）など、前年の大型イベントの反動減もあり、売上総利益は3,619億２百万円（前期比0.4%減）と、わずかながら前期を下回りました。海外事業の売上総利益のオーガニック成長率（為替やM＆Aの影響を除いた内部成長率）は、地域別では、EMEAが3.1%、Americasが△1.5%、APACが△0.6%となり、全体では0.4%となりましたが、M&Aの貢献などにより海外事業の売上総利益は、5,160億52百万円（同21.1%増）と大幅に増加しました。

この結果、当期の収益は9,288億41百万円（前期比10.8%増）、売上総利益は8,776億22百万円（同11.2%増）となりました。売上総利益のオーガニック成長の伸び悩みと日本における労働環境改革のための費用計上などにより、調整後営業利益は1,639億46百万円（同1.6%減）、営業利益は1,373億92百万円（同0.2%減）、親会社の所有者に帰属する調整後当期利益は1,078億74百万円（同4.5%減）となりました。アーンアウト債務・買収関連プットオプション再評価益が増加したことなど

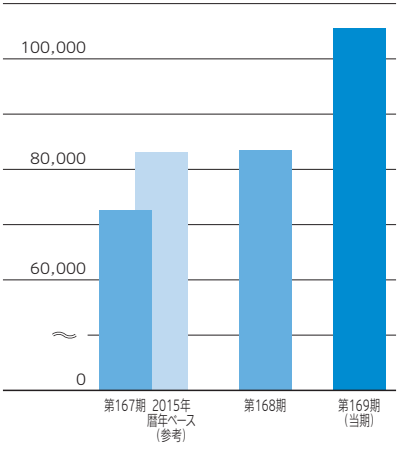
売上総利益（百万円）



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）



により、親会社の所有者に帰属する当期利益は1,054億78百万円(同26.3%増)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、M&Aに伴う費用、被買収会社に帰属する株式報酬費用、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)アーンアウトとは、買収対価のうち一定割合を買収時に支払い、残りの対価は買収した企業の将来の業績に応じて支払うことをいいます。

(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3,619億2百万円(前期比0.4%減)、調整後営業利益は888億1百万円(同8.8%減)となりました。

②海外事業

海外事業の売上総利益は5,160億52百万円(前期比21.1%増)、調整後営業利益は751億46百万円(同8.8%増)となりました。

(3)当社の業績

当社単体の業績(日本基準。2017年1月1日～2017年12月31日)は、売上高は1兆5,615億28百万円(前期比2.4%減)、売上総利益は2,284億72百万円(同2.7%減)、営業利益は542億89百万円(同16.1%減)、経常利益は768億37百万円(同20.9%減)、当期純利益は635億56百万円(同30.9%減)となりました。

2. 対処すべき課題

当社グループの国内事業においては労働環境改革を最優先課題とし、「仕事のやり方・働き方」の抜本的な見直しに全力を挙げて取り組んでおります。2017年度および2018年度の２か年を改革期と位置付け、持続的成長を実現できる企業基盤の再構築を進めております。

同時に、当社グループにおいては国内外ともにデータやテクノロジーの活用等、デジタル化への対応の重要性がさらに高まっております。このような環境変化の中で、当社グループが顧客や社会から真に必要とされる価値を創り出すためのビジネス・トランスフォーメーション、すなわち事業のあり方を変革していくことも喫緊の課題であると認識しております。

国内を中心とした「労働環境改革」、当社グループにおける「ビジネス・トランスフォーメーション」について、具体的な課題と取組みは以下の通りです。

(1)労働環境改革

当社は、労働基準法違反に対する判決を厳粛に受け止め、株主をはじめ関係者の皆様にお詫び申しあげます。

また、企業としての社会的責任を果たせなかったことを深く反省し、法令遵守の徹底、過重労働の撲滅、労働環境の改善に向けた抜本的な改革に取り組んでおります。

労働時間の短縮と業務品質の向上を両立させ、企業基盤における機能全体の構造改革を行うとともに、当社のビジネス・トランスフォーメーションと表裏一体となるべく、労働環境改革を推進してまいります。

特に、2017年における改革の柱として、「労務管理の徹底と見守りの強化」「業務棚卸しによるワークダイエット」「ワークスタイルのスマート化」を掲げ、多岐にわたる改善・改革施策に取り組みました。また、外部有識者から構成される労働環境改革に関する独立監督委員会を設置し、労働環境改革施策に関する助言、監督、および施策遂行を通じた改善実態の検証を実施しております。これらの活動によって、社員１人当たり総労働時間は2,031時間となり、基本計画で示した2017年目標の2,100時間を下回り、また2017年の一人当たりの有給休暇取得率も前年の56.0%から64.0%に改善する等の成果がありました。今後も当社はこの改革を着実に実行し、当社グループ全体で社員、取引先、株主・投資家そして社会全体から再び信頼を寄せられる企業グループとなることを目指してまいります。

(2)当社グループにおけるビジネス・トランスフォーメーション

①国内事業

当社グループの国内事業は、前年度に過去最高益を達成した反動や労働環境改革の影響等から、2017年度における国内事業の売上総利益および調整後営業利益ともに対前年比では減収・減益とはなったものの、過去２番目の売上総利益を達成いたしました。

当社は国内事業の持続的な成長に向け、競争力の強化に引き続き努めてまいります。特に、デジタルテクノロジーを中心とした技術革新に伴い、顧客企業、広告業界、生活者行動の全てが変化しております。顧客企業においては広告の投資対効果を重視する傾向にあり、当社グループもテクノロジーやデータに基づく統合的なプランニング手法を継続的に洗練していくことが必要であると考えております。具体的な取組みの一例としては、デジタル領域において、昨年度ローンチした統合プランニングフレームワーク「People Driven Marketing™」の機能をさらに進化させるため、当社内の体制再編による標準装備化を進めるとともに、より高い専門性を持つパートナーとの協働、提携を積極的に行っております。これらの機能の拡充、および積極的な外部連携や投資等を通じて、マーケティング・コミュニケーションの領域におけ

る競争力の一層の強化を目指してまいります。さらに、顧客企業の事業課題の高度化・複雑化も進む中で、顧客に内在する事業課題にまで踏み込んだソリューション提供が重要となっているため、顧客の経営や事業開発といったビジネスデザイン領域におけるサービスラインの拡張を進めております。当社は数千社にのぼる顧客に加え、メディア、プラットフォーマー等との多様な接点を有しております。これらとの連携を深め、当社と各々のケーパビリティをつなぎ合わせ、従来の事業領域に留まらない取組みに挑戦してまいります。当社グループは「顧客企業のビジネス・トランスフォーメーションを実現する最良のパートナー」へと進化すべく、各種施策を推進し、当社グループ自身のビジネス・トランスフォーメーションを実行していく所存です。

②海外事業

当社グループは、2013年３月のAegis Group plc（現在の電通イージス・ネットワーク社）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、その後も海外事業を積極的に推進しております。2017年度は、多くの顧客が従来のマーケティング活動を全面的に見直し、デジタル時代に対応したデータを駆使するマーケティングへと移行したことにより、新たなチャレンジに直面した１年でした。

これらの変化を先取りし、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を実施し、デジタル領域におけるケーパビリティとサービス品質の向上に努めております。その結果、2017年における新規ビジネスの純増額は、メディアにおいて過去最高額の52億ドルとなりました。今後もこのモメンタムを維持するとともに、データ領域への投資を継続していきます。特に、データマーケティング領域において、2016年度に買収したMerkle Group Inc.（マークル社）を中核として、マークル社が開発したデータプラットフォーム「M1」を当社グループ全体で活用できるようにグローバルに展開し、シナジーの創出とともに、より高い成長の実現に取り組んでおります。さらに、長期的な事業成長のために、オペレーションの標準化、迅速な意思決定と事業効率の向上に資する共通の企業インフラ構築やシェアドサービス確立を企図した投資を行っております。今後も、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、海外においてもビジネス・トランスフォーメーションを進めてまいります。

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。また世界の大手広告５グループと連携して「持続可能な開発目標」（Sustainable Development Goals: SDGs）に取り組むキャンペーンである「Common Ground」でも、マラリアや結核の撲滅を目標に、NGOを支援する活動に取り組んでいます。また当期は現行の中期CSR計画のアップデートにも着手しました。重要なCSR課題の選定などについて、広く社員の意見を求め、当社グループが事業活動を通じてこれまで以上に社会的責任を果たすために、経営陣はもとより、社員が自らの仕事と社会の関係性を問い直す契機とする考えです。

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 2016年1月 -12月	第169期(当期) 2017年1月 -12月
収益(百万円)	728,626	706,469	818,566	838,359	928,841
売上総利益(百万円)	676,925	669,489	761,996	789,043	877,622
営業利益(百万円)	132,305	107,265	128,212	137,681	137,392
当期利益(百万円) (親会社の所有者に帰属)	79,846	72,653	83,090	83,501	105,478
1株当たり当期利益(円) (親会社の所有者に帰属)	276.89	254.05	289.95	292.85	373.11
親会社の所有者に 帰属する持分(百万円)	1,080,364	1,068,216	1,068,216	932,742	1,093,211
資産合計(百万円)	3,159,534	3,066,075	3,066,075	3,155,230	3,562,857

(注)1. 第167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、第167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ヶ月間を第167期に連結しております。

2. 第167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。

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。

(2)当社の財産および損益の状況の推移

区分	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 2016年1月 -12月	第169期(当期) 2017年1月 -12月
売上高(百万円)	1,535,105	1,156,186	1,560,136	1,600,196	1,561,528
経常利益(百万円)	76,458	63,826	82,826	97,131	76,837
当期純利益(百万円)	63,950	53,565	60,903	91,962	63,556
1株当たり当期純利益(円)	221.77	187.30	212.52	322.52	224.82
純資産(百万円)	776,574	790,255	790,255	857,206	939,212
総資産(百万円)	1,649,418	1,613,950	1,613,950	1,673,415	1,764,774

(注)1. 日本基準に基づいて作成しております。

2. 第167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。

3. 「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。

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

特に記載すべき事項はありません。

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および既存負債の償還に充てるべく、2017年３月に13億ドル(約1,469億円相当)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、顧客の経営・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
60,064名	4,221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)	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	12,400
日本生命保険相互会社	10,000
三菱UFJ信託銀行株式会社	90,400 [USD 800百万]
株式会社三菱東京UFJ銀行	67,348 [USD 596百万]
株式会社三井住友銀行	56,048 [USD 496百万]
シンジケートローン(注)	45,200 [USD 400百万]
株式会社みずほ銀行	18,234 [GBP 120百万]
三菱UFJ信託銀行株式会社	9,117 [GBP 60百万]

(注)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	73.8 （73.8）	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
株式会社サイバー・コミュニケーションズ	東京都中央区	490	100.0	インターネット広告のメディアレップ業
株式会社電通テック	東京都千代田区	1,000	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911社、持分法適用会社は68社であります。

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、2018年2月13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45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90円となり、前期から5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

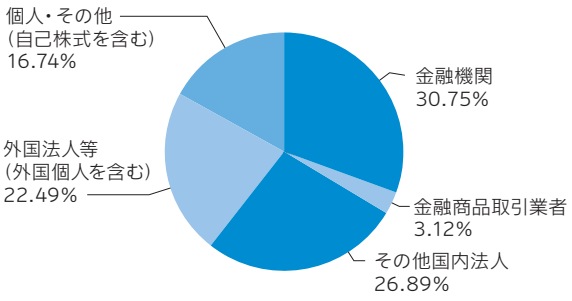
普通株式　　288,410,000株

（うち自己株式　　6,511,082株）

(3)株主数

42,251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）	31,329,200	11.11
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	19,375,500	6.87
一般社団法人共同通信社	18,988,800	6.74
株式会社時事通信社	16,678,680	5.92
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	7,955,155	2.82
電通グループ従業員持株会	5,963,698	2.12
株式会社みずほ銀行	5,000,000	1.77
公益財団法人吉田秀雄記念事業財団	4,984,808	1.77
株式会社リクルートホールディングス	4,929,900	1.75
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口５）	4,439,000	1.57

（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．当社は自己株式を6,511,082株保有していますが、上記大株主から除外しております。
3．持株比率は自己株式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、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日から同年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行い、以下のとおり実施いたしました。

自己株式の取得結果

①買付期間	2017年2月20日～同年5月17日
②取得株式の総数	普通株式　3,235,300株
③取得価額の総額	19,999,625,960円

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

2014年6月13日開催の取締役会決議に基づき発行した新株予約権

(下記の新株予約権は、権利行使条件を充たさなかったため、2018年2月13日付けでそのすべてが消滅しております。)

保有人数	当社取締役(監査等委員であるものおよび社外役員を除く)1名(注)
新株予約権の数	10個
新株予約権の目的となる株式の種類	普通株式
新株予約権の目的となる株式の数	1,000株
新株予約権の発行価額	3,200円
新株予約権の行使時の払込金額	4,195円
新株予約権の行使期間	2018年6月1日～2021年5月31日
新株予約権の行使の条件	①新株予約権者は、当社が中期経営計画「Dentsu 2017 and Beyond」に掲げる業績目標に準じて設定された以下に掲げる条件を達成した場合にのみ、当該新株予約権者に割り当てられた本新株予約権を「新株予約権の行使期間」において行使することができる。 また、業績条件の判定においては、当社の決算短信に記載された下記(ⅰ)の事業年度にかかる連結損益計算書を参照する(ただし、国際会計基準による財務数値を日本基準による数値に引き直して適用する)ものとし、適用される会計基準の変更等により参照すべき財務数値の概念に重要な変更があった場合には、当社は合理的な範囲内において参照すべき適正な指標を取締役会にて定めるものとする。 (ⅰ)業績条件の数値(次の数値をいう。)の基準年度:2017年度 (ⅱ)連結売上総利益:7,200億円以上 (ⅲ)のれん等償却前オペレーティング・マージン※1:20%以上 ※1 のれん等償却前オペレーティング・マージン＝のれん等償却前営業利益※2÷売上総利益 ※2 のれん等償却前営業利益:買収によって生じるのれん等の償却額を排除して算出される営業利益 ②新株予約権者の相続人による新株予約権の行使は認めない。 ③新株予約権の行使によって、当社の発行済株式総数が当該時点における発行可能株式総数を超過することになる場合は、新株予約権者は、当該新株予約権を行使することはできない。 ④新株予約権者は、新株予約権を5個単位でのみ行使することができる。 ⑤その他の権利行使の条件は、当社と割当対象者との間で締結する新株予約権割当契約書に定めるところによる。

(注)上記の取締役が保有する新株予約権は、当該取締役が当社使用人(マネジメント職)の地位にあった際に交付されたものであります。

(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
山本　敏博	代表取締役社長執行役員
中本　祥一	代表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	代表取締役専務執行役員 (担当)国内事業統括
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、Dentsu Aegis Network議長
望月　　渡	取締役常務執行役員 (担当)国内事業統括補佐
千石　義治	取締役執行役員 (担当)直轄補佐、コーポレート統括補佐
曽我　有信	取締役執行役員 (担当)CFO補佐、経営企画担当、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
松原　亘子	取締役

(注)1．取締役石井直氏および松島訓弘氏は、2017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．取締役のうち遠山敦子氏、長谷川俊明氏、古賀健太郎氏および松原亘子氏は、会社法第２条第15号に定める社外取締役であります。
3．取締役のうち遠山敦子氏、長谷川俊明氏、古賀健太郎氏および松原亘子氏は、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。
4．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。
5．当社は、取締役のうち加藤健一氏、遠山敦子氏、長谷川俊明氏、古賀健太郎氏および松原亘子氏との間に、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。
6．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）	全　役　員 （うち社外取締役）
月例報酬	261百万円　10名 （11百万円）　（1名）	81百万円　4名 （45百万円）　（3名）	342百万円　14名 （56百万円）　（4名）
賞　与	106百万円　8名 （－円）　（－名）	－円　－名 （－円）　（－名）	106百万円　8名 （－円）　（－名）
合　計	367百万円　10名 （11百万円）　（1名）	81百万円　4名 （45百万円）　（3名）	448百万円　14名 （56百万円）　（4名）

（注）1．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。
2．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2018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、監査等委員である取締役には賞与を支給しておりません。
3．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、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1億5,000万円以内）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15回のうち14回に、また、監査等委員会15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、社外取締役として客観的かつ専門的な視点から発言を行っております。当期においては、労働環境の改善状況について、適宜報告を受けて経過を注視するとともに提言を行う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15回のすべてに、また、監査等委員会15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、社外取締役として客観的かつ専門的な視点から発言を行っております。当期においては、労働環境の改善状況について、適宜報告を受けて経過を注視するとともに提言を行う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15回のうち14回に、また、監査等委員会15回のうち14回に出席しており、主に大学准教授(会計学)としての豊富な経験を生かし、社外取締役として客観的かつ専門的な視点から発言を行っております。当期においては、労働環境の改善状況について、適宜報告を受けて経過を注視するとともに提言を行うなどその職責を適切に果たしております。
社外取締役 松原　亘子	監査等委員でない取締役に就任後、当期に開催した取締役会９回のすべてに出席しており、労働問題に関する専門的な知識と豊富な経験を生かし、社外取締役として客観的かつ専門的な視点から発言を行っております。当期においては、労働環境の改善状況について、適宜報告を受けて経過を注視するとともに提言を行うなどその職責を適切に果たしております。

(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について、取締役全員に対してアンケートを行い、第三者機関による分析および評価を実施しました。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。

2017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、①議案の重要度に応じた審議時間の適切な配分、②重要な戦略の進捗状況に関する定期的な報告、③コンプライアンスと通報制度のモニタリング強化、④投資家からの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により、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 あずさ監査法人

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 150百万円

(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、前任と現任の会計監査人による監査項目別監査時間および監査報酬を比較ならびに当期の監査計画を確認し、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 321百万円

(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、合意された手続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その他一部の海外子会社は、当社の会計監査人と同一のネットワークに属しているKPMG(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。

連結計算書類【国際会計基準】

連結財政状態計算書

2017年12月31日現在

（単位：百万円）

資産

科目	金額
流動資産	1,836,584
現金及び現金同等物	305,760
営業債権及びその他の債権	1,410,454
棚卸資産	22,074
その他の金融資産	21,934
その他の流動資産	74,525
売却目的で保有する非流動資産	1,835
非流動資産	1,726,272
有形固定資産	196,659
のれん	798,177
無形資産	274,502
投資不動産	37,360
持分法で会計処理されている投資	56,752
その他の金融資産	327,356
その他の非流動資産	15,062
繰延税金資産	20,401
資産合計	**3,562,857**

負債及び資本

科目	金額
流動負債	1,742,215
営業債務及びその他の債務	1,380,875
借入金	89,325
その他の金融負債	43,030
未払法人所得税等	23,366
引当金	2,070
その他の流動負債	203,091
売却目的で保有する非流動資産に直接関連する負債	456
非流動負債	670,507
借入金	371,187
その他の金融負債	146,076
退職給付に係る負債	19,210
引当金	4,983
その他の非流動負債	19,497
繰延税金負債	109,552
負債合計	**2,412,722**
親会社の所有者に帰属する持分	1,093,211
資本金	74,609
資本剰余金	99,751
自己株式	△40,182
その他の資本の構成要素	231,185
利益剰余金	727,846
非支配持分	56,923
資本合計	**1,150,134**
負債及び資本合計	**3,562,857**

連結損益計算書

2017年1月1日から2017年12月31日まで

（単位：百万円）

科目	金額
売上高(注)	5,187,300
収益	928,841
原価	51,218
売上総利益	877,622
販売費及び一般管理費	751,957
その他の収益	23,347
その他の費用	11,620
営業利益	137,392
持分法による投資利益	4,222
金融損益及び税金控除前利益	141,614
金融収益	20,302
金融費用	12,254
税引前利益	149,662
法人所得税費用	36,520
当期利益	113,142
当期利益の帰属	
親会社の所有者	105,478
非支配持分	7,663

(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

2017年１月１日から2017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
2017年１月１日残高	74,609	99,751	△20,168	48	37,403	7,120	84,409
当期利益							
その他の包括利益					32,331	△888	66,510
当期包括利益	－	－	－	－	32,331	△888	66,510
自己株式の取得			△20,014				
自己株式の処分		△0	0				
配当金							
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							337
所有者との取引額等合計	－	△0	△20,013	－	－	－	337
2017年12月31日残高	74,609	99,751	△40,182	48	69,734	6,231	151,258

	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				
2017年１月１日残高	△7,634	121,346	657,203	932,742	49,218	981,961
当期利益		－	105,478	105,478	7,663	113,142
その他の包括利益	11,547	109,501		109,501	978	110,479
当期包括利益	11,547	109,501	105,478	214,979	8,642	223,621
自己株式の取得		－		△20,014		△20,014
自己株式の処分		－		0		0
配当金		－	△25,516	△25,516	△2,735	△28,252
非支配持分株主との取引		－	△8,980	△8,980	1,798	△7,182
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替		337	△337	－		－
所有者との取引額等合計	－	337	△34,834	△54,510	△937	△55,448
2017年12月31日残高	3,913	231,185	727,846	1,093,211	56,923	1,150,134

計算書類
（個別）
貸借対照表

2017年12月31日現在

（単位：百万円）

資産の部

科目	金額
流動資産	679,541
現金及び預金	177,504
受取手形	27,628
売掛金	348,576
有価証券	100
作品	1,095
仕掛品	5,056
貯蔵品	42
前払費用	1,479
繰延税金資産	2,075
その他	117,439
貸倒引当金	△1,455
固定資産	1,085,232
有形固定資産	185,113
建物（純額）	46,254
構築物（純額）	741
車両運搬具（純額）	23
工具、器具及び備品（純額）	2,391
土地	135,702
無形固定資産	9,711
ソフトウエア	9,538
その他	173
投資その他の資産	890,407
投資有価証券	272,812
関係会社株式	584,382
その他の関係会社有価証券	11,849
関係会社出資金	2,925
長期貸付金	2,329
その他	16,588
貸倒引当金	△480
資産合計	**1,764,774**

負債の部

科目	金額
流動負債	618,663
支払手形	5,535
買掛金	387,731
短期借入金	104,475
１年内返済予定の長期借入金	47,920
リース債務	5
未払金	10,726
未払費用	16,361
未払法人税等	6,087
前受金	28,204
預り金	3,181
前受収益	110
役員賞与引当金	130
その他	8,191
固定負債	206,898
長期借入金	129,680
リース債務	8
退職給付引当金	17,186
繰延税金負債	50,836
再評価に係る繰延税金負債	4,276
資産除去債務	437
その他	4,473
負債合計	**825,561**

純資産の部

科目	金額
株主資本	793,656
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	659,122
利益準備金	722
その他利益剰余金	658,399
固定資産圧縮積立金	3,785
別途積立金	445,500
繰越利益剰余金	209,113
自己株式	△40,182
評価・換算差額等	145,507
その他有価証券評価差額金	147,335
繰延ヘッジ損益	8,082
土地再評価差額金	△9,909
新株予約権	48
純資産合計	**939,212**
負債純資産合計	**1,764,774**

（個別）

損益計算書

2017年1月1日から2017年12月31日まで

（単位：百万円）

科目	金額	
売上高		1,561,528
売上原価		1,333,055
売上総利益		228,472
販売費及び一般管理費		174,182
営業利益		54,289
営業外収益		
受取利息及び受取配当金	21,056	
収益分配金	6,405	
その他	3,259	30,722
営業外費用		
支払利息	2,008	
長期前払費用償却	4,073	
その他	2,092	8,174
経常利益		76,837
特別利益		
固定資産売却益	10,201	
その他	556	10,758
特別損失		
固定資産売却損	1,033	
その他	1,015	2,048
税引前当期純利益		85,547
法人税、住民税及び事業税	21,054	
法人税等調整額	937	21,991
当期純利益		63,556

（個別）

株主資本等変動計算書

2017年１月１日から2017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	
2017年１月１日残高	74,609	76,541	23,564	100,106	722	3,850	445,500	168,857	618,930
当事業年度中の変動額									
剰余金の配当				－				△25,516	△25,516
固定資産圧縮積立金の取崩				－		△64		64	－
当期純利益				－				63,556	63,556
土地再評価差額金の取崩				－				2,151	2,151
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	－	△64	－	40,255	40,191
2017年12月31日残高	74,609	76,541	23,564	100,106	722	3,785	445,500	209,113	659,122

	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		
2017年１月１日残高	△20,168	773,478	81,837	9,600	△7,758	83,679	48	857,206
当事業年度中の変動額								
剰余金の配当		△25,516				－		△25,516
固定資産圧縮積立金の取崩		－				－		－
当期純利益		63,556				－		63,556
土地再評価差額金の取崩		2,151				－		2,151
自己株式の取得	△20,014	△20,014				－		△20,014
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)		－	65,497	△1,517	△2,151	61,828		61,828
当事業年度中の変動額合計	△20,013	20,177	65,497	△1,517	△2,151	61,828	－	82,005
2017年12月31日残高	△40,182	793,656	147,335	8,082	△9,909	145,507	48	939,212

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

2018年２月16日

株式会社電通
　取締役会　御中

有限責任 あずさ監査法人
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　森　　俊哉　㊞
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　丸田健太郎　㊞
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　新垣　康平　㊞

　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2017年１月１日から2017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

2018年２月16日

株式会社電通
　取締役会　御中

有限責任 あずさ監査法人
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　森　　俊哉　㊞
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　丸田健太郎　㊞
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　新垣　康平　㊞

　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2017年１月１日から2017年12月31日までの第169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、2017年１月１日から2017年12月31日までの第169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、会社法第399条の13第１項第１号ロ及びハに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに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、執行役員等及び会計監査人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、昨年当社は労働基準法違反に関する判決を受けました。監査等委員会は、当社がこれを厳粛に受け止め、企業としての社会的責任を果たせなかったことを深く反省し、法令遵守の徹底、過重労働の撲滅、労働環境の改善に向けた抜本的な改革に取り組んでおり、さらに独立監督委員会がこれらの改革に関し監督、検証等を実施していることを確認しております。監査等委員会は、今後も取締役会によるこれらの取り組みと進捗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あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2018年2月19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。

以　上

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)
東京都府中市日鋼町1-1　三菱UFJ信託銀行株式会社　証券代行部
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)
郵送先　〒137-8081　新東京郵便局私書箱29号　三菱UFJ信託銀行株式会社　証券代行部

特別口座管理機関
(連絡先)
東京都府中市日鋼町1-1　三菱UFJ信託銀行株式会社　証券代行部
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)
郵送先　〒137-8081　新東京郵便局私書箱29号　三菱UFJ信託銀行株式会社　証券代行部

※(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。

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。

FSC www.fsc.org
ミックス
責任ある木質資源を使用した紙
FSC® C022915

VEGETABLE OIL INK