



電通
アニュアル
レポート
2014

dentsu



将来見通しに関する注意事項 本アニュアルレポートには、「将来見通しに関する記述」、すなわち、電通および電通グループの業績や財務状態を考慮した上での、電通もしくは経営者による決意、判断または現時点での見込みに関する記述が掲載されています。これら将来見通しに関する記述にはリスクや不確実性が内在しており、将来の業績を保証するものではありません。実際には、さまざまな要因によってこれらの記述とは大きく異なる結果が生じる可能性があります。将来の業績に影響を与えうる重要な要因は、本アニュアルレポート全体に記述された情報に含まれています。これら将来見通しに関する記述は、現時点における判断に基づくものです。当社は、将来の出来事、状況もしくは環境を反映し、将来見通しに関する記述を更新して公表する義務を負うものではありません。

目次

Today's Dentsu at a Glance(01-08)

About the Dentsu Group

ブランド一覧

主要地域別事業構成比

中期経営計画概要

業績ハイライト(連結)

株主の皆様へ(09-15)

2013年度を振り返って

新中期経営計画「Dentsu 2017 and Beyond」の

進捗状況

新中期経営計画の4つの戦略骨子

2014年度の業績見込みについて

今後の市場展望

コーポレートデータ(67-88)

事業ラインナップ概要

CSR(企業の社会的責任)

コーポレート・ガバナンス

子会社および関連会社

沿革

取締役、監査役および執行役員

投資家情報・株式の状況

電通グループの強み(16-32)

One P&L

ケーパビリティ

● クリエーティブ

● デジタル

● メディア

● スポーツ

日本を含む真のグローバル展開

● 地理的拡大の進展

● 日本市場におけるマーケット・リーダー

● コラム:世界の広告市場の展望

当年度の業績概況(33-66)

CFOメッセージ

業績ハイライト(連結)

MD&A(経営者による財政状態および経営成績の分析)

連結財務諸表

単体財務要約

収益の状況(単体)

マーケット・データ

Today's Dentsu at a Glance

About the Dentsu Group

国内売上シェア **No.1**^{*1}
国内No.2 よりも **+80%** の規模

*1 出典:『広告代理業の現勢』『広告と経済』(広告経済研究所発行)『日本の広告費』(当社発行)

グローバル市場において、売上高は単独広告会社として **No.1**^{*2}
グループ合計として **5位**^{*2}
メディア取扱高は **4位**^{*3}のエージェンシー・グループ

*2 出典:Advertising Age(2014年4月28日) *3 出典:RECMA Overall Activity Rankings 2013

11,000 以上のグローバル顧客を持ち
インテリジェンスとクリエイティビティを磨き続ける
約 **40,000 名**のプロフェッショナルが対応

売上総利益
海外事業構成比
48%

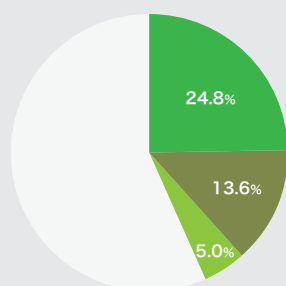
売上総利益
デジタル領域構成比
28%

(電通イー・ジェス・ネットワークのデジタル領域構成比は41%)

About the Dentsu Group

日本の広告市場における電通のシェア

■電通 ■HDY ■アサツーディ・ケイ



2013年

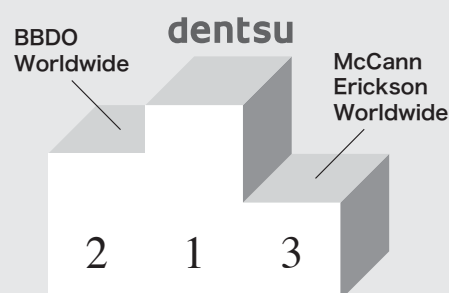
(1) HDYは博報堂/大広/読売広告社の売上を合算、各社単体数値を暦年で集計。

(2) %は『日本の広告費』との比較で推計。

出典:『広告代理業の現勢』『広告と経済』(広告経済研究所発行)『日本の広告費』(当社発行)

世界最大の広告会社

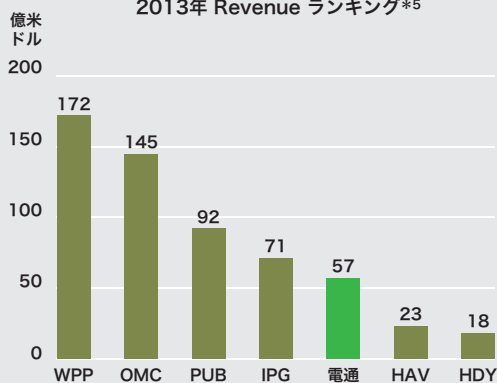
2013年 Revenue ランキング*4



*4 出典:Advertising Age(2014年4月28日)

世界第5位のエージェンシー・グループ

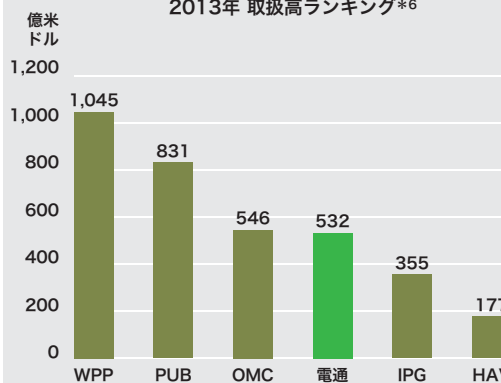
2013年 Revenue ランキング*5



*5 出典:Advertising Age(2014年4月28日)

世界第4位のメディア取扱高

2013年 取扱高ランキング*6



*6 WPP, Publicis, Omnicom, Interpublic GroupおよびHavasのメディア取扱高は、RECMA Overall Activity Rankings2013のOverall Activity Billingsに基づく。

電通グループのメディア取扱高は、電通イージス・ネットワークのメディア取扱高と電通単体のメディア取扱高の単純合算により算出。

電通イージス・ネットワークのメディア取扱高は、RECMA Overall Activity Rankings 2013のOverall Activity Billingsに基づく。

米ドル建ての電通単体のメディア取扱高は、円建ての電通単体のメディア取扱高を2013年の通年平均為替レートにて換算。

ブランド一覧

グローバル・ネットワーク・ブランド



カラ Carat

英国に本拠地を置き、世界110カ国に展開する世界最大級のメディアコミュニケーションカンパニー。メディア価値の最大化を通じてクライアントのビジネス価値を最大化します。

dentsu

電通 Dentsu

海外において電通名を冠した広告会社が電通ブランドのエージェンシーです。また、デジタルやクリエイティブ、PRやコンサルティングなどの領域に特化した会社を専門領域のエージェンシーと呼んでいます。

Dentsu media

電通メディア Dentsu Media

電通の海外におけるメディア・エージェンシー・ネットワークが電通メディアです。「メディア・バレット」「メディア・キュービックス」「メディア・マトリックス」という3つのネットワークと、デジタルエージェンシーである「&c.(電衆数碼)」といった各ブランドが、世界各国で高品質なサービスをクライアントに提供しています。

iProspect

アイプロスペクト iProspect

英国に本拠地を置き、世界40カ国に展開するデジタルパフォーマンス・マーケティングエージェンシー。クライアントのオンラインマーケティングのROI(投資収益率)の最大化をサポートします。

isobar

アイソバー Isobar

英国に本拠地を置き、世界30カ国以上に展開するデジタルエージェンシー。世界中のデジタルテクノロジーを集結させて世界最大規模のグローバルデジタルネットワークを確立。卓越したデジタルマーケティングによってクライアントをフルサポートします。

グローバル・ネットワーク・ブランド

mcgarrybowen

電通マクガリー・ボウエン Dentsu McGarry Bowen

既存の方法論や先入観にとらわれることなく、ユニークな洞察と、スマートなソリューションの提供を常に考えるエージェンシーです。クリエイティブ力には定評があり、新たなコミュニケーション・プラットフォームの構築にも力を注いでいます。

Posterscope

ポスターズコープ Posterscope

英国に本拠地を置き、世界約30カ国に展開するOOH専門のメディアエージェンシー。屋外における生活者の消費行動への深いインサイトに基づくOOH展開に強みを持っています。

Vizeum

ビジウム Vizeum

英国に本拠地を置き、世界40カ国以上に展開するデジタルメディアに特化した、コミュニケーション・プランニングに優位性を持つメディアエージェンシー。電通イース・ネットワーク傘下の各社との協働により、クライアントの広告コミュニケーションに革新的変化をもたらします。

スペシャリスト／マルチマーケット・ブランド

**360i**

検索エンジンマーケティング (SEM) とソーシャルマーケティングの融合を標榜しており、「次世代型のデジタルエージェンシー」として業界内で高く評価されています。

スペシャリスト／マルチマーケット・ブランド

**アムネット Amnet**

各種データを有機的に結び付け、オンライン広告をより正確なターゲットに、よりタイムリーに行うためのトレーディング・デスクで、世界24カ国に展開しています。

**アンプリファイ Amplifi**

マス媒体やデジタル媒体の「メディア・バイイング」、運用型広告におけるトレーディングデスク (Amnet) の開発・運用、グローバルなプラットフォームとの協業、データやコンテンツ等の開発・提供などを通して、メディアやプラットフォームの価値向上に貢献しています。

**データツーデシジョン Data2decisions**

さまざまなマーケティング・データを包括的に活用し分析することで、クライアントのマーケティング活動のROI(投資収益率)の最大化を目指すコンサルティング会社です。

**ミッチェル・コミュニケーション・グループ Mitchell Communications Group**

さまざまな賞を獲得している戦略コミュニケーションに長けたPR会社です。世界の優良企業および認知度の高いブランドをクライアントとして持つなど、幅広い顧客ポートフォリオを有しています。専門分野は消費者コミュニケーションから企業広報まで多岐にわたり、革新的なアイデアを生む会社として知られています。

**ピーエスライブ Pslive**

現実世界のイベントとデジタルの世界を有機的に結び付けることで、消費者にブランド・エンゲージメントを体験させるサービスに強みを持つコミュニケーション・エージェンシーです。ブランドを再定義し、ブランドの活性化を図ります。

主要地域別事業構成比



中期経営計画概要

中期経営計画の経営指標

2017年度目標

2013年度実績

売上総利益
オーガニック成長率*1

3%－5%
(2012－2017年度 年平均成長率)

7.7%

*1 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

売上総利益
海外事業構成比

55%以上

48%

売上総利益
デジタル領域*2 構成比

35%以上

28%

*2 デジタル領域：インターネット関連マーケティングサービスおよび IT システムの受託開発・販売等

のれん等償却前
オペレーティング・マージン*3

20%以上

19.2%

*3 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÷売上総利益×100
のれん等償却前営業利益：営業利益+のれん償却費+無形固定資産償却費(除くソフトウェア償却費)

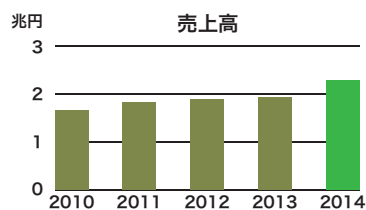
業績ハイライト(連結)

2013年度(2014年3月期)実績

3月31日に終了した各連結会計年度

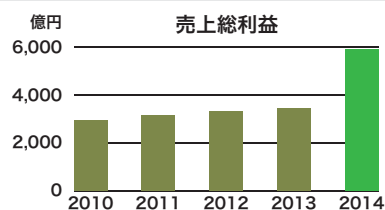
売上高

2兆3,093億円



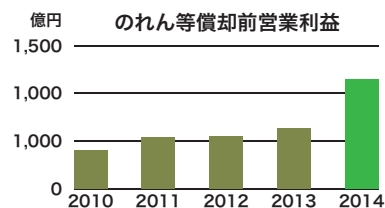
売上総利益

5,940億円



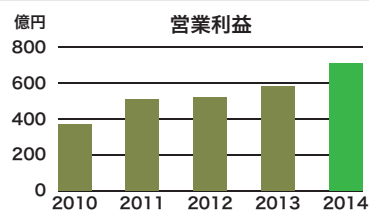
のれん等償却前営業利益

1,141億円



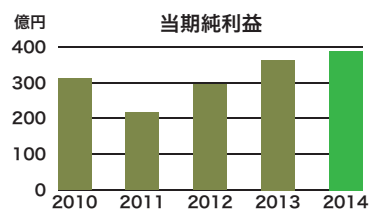
営業利益

714億円



当期純利益

388億円



株主の皆様へ



代表取締役
社長執行役員
石井 直

2013年度を振り返って

株主の皆様におかれましては、ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。平素は当社グループに格別のご理解とご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。

2013年度の日本経済は、金融緩和策や経済政策を背景に、輸出企業を中心に企業業績の改善や設備投資に持ち直しの動きが見られるなど、緩やかな回復基調の中で推移しました。こうした経済環境の中、2013年(暦年)の「日本の広告費」(当社調べ)は、5兆9,762億円(前年比1.4%増)と、2年連続で前年実績を上回りました。特に年度後半は、景気の回復傾向と消費税増税前の駆け込み需要の影響もあって、好調に推移することとなりました。

一方、世界経済は、米国が緩やかな回復基調を継続し、欧州もようやく底入れの兆しが見え始めたものの、中国をはじめ新興国の景気減速懸念が強まるなど、先行き不透明感が拭い切れない状況が続きました。当社グループのCaratが2014年9月に取りまとめた2013年(暦年)の世界の広告費成長率は、前年比3.6%増、地域別では、ラテンアメリカは前年比9.7%増(過去最高)、アジアパシフィック同5.1%増、中央および東ヨーロッ

パ同5.0%増、北米同4.2%増、西ヨーロッパ同1.4%減となっております。

世界的に広告費に成長が見られる中、当社グループは、英国上場の広告会社イーグリス・グループを買収し、グローバル企業としての新たな成長ステージに向けた一歩を踏み出しました。買収後の統合作業はほぼ完了し、数多くの新規アカウントを獲得するといった成果に結びついています。

日本国内では、クライアントニーズの高まりを受け、デジタル技術やビッグデータの積極的な活用を進めるとともに、統合的なソリューションの提供に努めました。こうした取り組みが消費税増税前の駆け込み需要の取り込みにもつながるなど、期初の想定を上回る業績を達成することができました。特に電通単体の経常利益および当期純利益は、過去最高益を更新することとなりました。

この結果、2013年度の連結業績は、売上高2兆3,093億59百万円(前年度比19.0%増)、売上総利益5,940億72百万円(同71.7%増)、のれん等償却前営業利益1,141億86百万円(同81.7%増)、営業利益714億90百万円(同22.3%増)、経常利益825億38百万円(同39.8%増)、当期純利益388億円(同6.8%増)となっています。

新中期経営計画「Dentsu 2017 and Beyond」の進捗状況

グローバル化とマーケティング・コンバージェンス*1が業界成長のキードライバーとなっている経営環境の中で、当社グループは、これまでの広告ビジネスの枠組みを超えて、クライアントのビジネスの成功および成長、ひいてはその企業価値最大化にグローバル規模で貢献し続ける、真のエージェンシー・ネットワークになることを目指しています。

2013年3月に完了したイージス・グループ買収により、そのあるべき姿に向け、新しいステージに突入した当社グループでは、2013年度を初年度とする新中期経営計画「Dentsu 2017 and Beyond」を策定いたしました。①グローバルでのポートフォリオ多極化、②デジタル領域の進化と拡大、③ビジネスプロセスの革新と収益性向上、④コア・コンピタンスである日本市場でのさらなる事業基盤強化の4つを戦略骨子と定め、世界の各地域の事業環境に応じた戦略を遂行しており、確かな手応えを感じています。5カ年の新中期経営計画の初年度となる2013年度は、以下のように、前年度を上回るパフォーマンスを達成することができました。

オーガニック成長率については、市場成長を大きく上回った日本事業の貢献もあり、2013年度の成長率は、中期経営計画期間の想定レンジを超える高い水準を達成しました。海外事業についても、為替の追い風もあるものの、順調に拡大しております。また、デジタル領域の構成比と、オペレーティング・マージンについても着実に進捗するなど、新中期経営計画初年度として、非常に良いスタートを切ることができたと認識しております。

また、2013年度は、2009年7月に策定した前中期経営計画の最終年度でもありました。イージス・グループ買収の影響を除いても、前中期経営計画で目標としてきた経営目標（連結営業利益700億円、オペレーティング・マージン20%以上、ROE 8%）をほぼ達成することができました。新中期経営計画においても、前中期経営計画で示した目標達成への強い意志をもって、経営努力を続けてまいります。

*1 近年のデジタルメディアやソーシャルメディアの普及、消費者の行動模式の変化、各種テクノロジーの進化による、マーケティングの新たなパラダイム。

新中期経営計画の経営指標

	2012年度実績	2013年度実績	2017年度目標
売上総利益の オーガニック成長率*2	—	7.7%	3%—5% (年平均成長率)
売上総利益に占める 海外事業構成比	43%	48%	55%以上
売上総利益に占める デジタル領域構成比	24%	28%	35%以上
のれん等償却前 オペレーティング・ マージン*3	17%	19.2%	20%以上

(注) 当社の連結会計年度：毎年4月1日から翌年3月31日まで(例：2013年度は2013年4月1日から2014年3月31日まで)

*2 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

*3 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÷売上総利益×100

のれん等償却前営業利益：営業利益+のれん償却費+無形固定資産償却費(除くソフトウェア償却費)

新中期経営計画の4つの戦略骨子

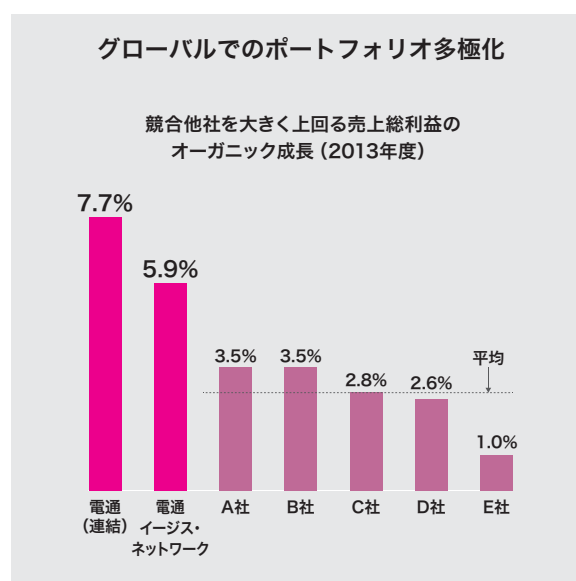
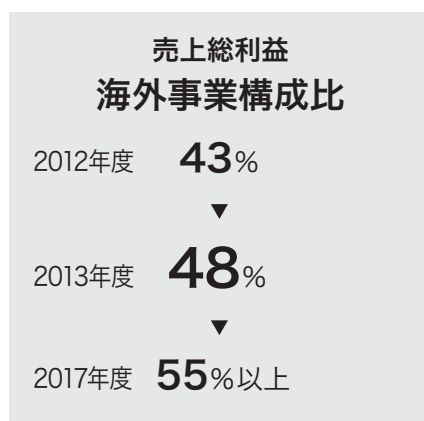
既に、今年度は新中期経営計画の2年目を迎えておりますが、5カ年計画で定めた数値目標の背景にある戦略の進捗状況と今後の方針について、4つの戦略骨子に沿ってご説明いたします。

①グローバルでのポートフォリオ多極化

まず、最重要課題である「グローバルでのポートフォリオ多極化」については、2013年3月、旧イーゼス・グループと旧電通ネットワークを統合し、海外事業を運営する電通イーゼス・ネットワークを発足いたしました。これにより、従来2つのネットワークが有していた成長の勢いを継続させると同時に、相互のシナジーをより一層引き出してまいります。

統合作業が順調であることは、新規アカウント獲得や、競合他社を大きく上回り続けている電通イーゼス・ネットワークの成長率が物語っています。この売上総利益のオーガニック成長は、クライアントから高く評価されている「One P&L」というユニークなオペレー

ティング・モデルが十分に機能した結果でもあります。また、電通イーゼス・ネットワークの基幹ブランドであるCaratは、メディア・エージェンシー調査機関RECMAによる2014年3月の「グローバル・メディア・ネットワーク」のランキングで第1位という評価を受けました。このユニークネスにさらに磨きをかけ、今後も高いパフォーマンスを続けていきたいと考えています。



②デジタル領域の進化と拡大

さまざまな領域におけるデジタル技術の進展は、当社グループのクライアントのビジネスプロセスにも大きな変化をもたらしており、日々進化を続けるデジタル技術の積極的な活用は、ビジネス成功における重要なファクターとなっています。こうした環境下、当社グループは、クライアントのビジネスの成功をより直接的にサポートする先端的なソリューションを提供することを目指しており、このデジタル領域を成長ドライバーと位置づけています。

電通イーゼス・ネットワークにおける360iや、Isobar、iProspectが業界各誌の広告賞を受賞するなど、グローバルベースでトップクラスの競争力を持つこれらのブランドが牽引し、デジタル領域の成長は順調に拡大しています。もちろん、日本においても、デジタルは引き続き最重点項目の一つであり、デジタルビジネスの売上総利益は2013年度も二桁成長を続けています。

今後もケーパビリティ強化の有力な手段として、デジタル領域における買収を積極的に活用しながら、必要とされるデジタル投資やグループ内のナレッジの共有、R&D機能の統合などを進め、ワールドワイドでデジタル領域の拡充を目指してまいります。

③ビジネスプロセスの革新と収益性向上

グローバルベースで積極的な投資や事業展開を行い、持続的な成長を目指すには、安定したキャッシュ・フローを生み出す収益基盤が必要であり、継続的な課題として基幹ビジネスの収益性向上に取り組むことが重要であると考えています。そのために、コスト抑制に取り組み、サービス領域ごとに、当社を含めたグループ各社の機能を整理した上で必要な再編を実施し、利益を最大化するバリューチェーンの再構築を進めてまいります。また、保有する資産についても、収益性の観点から見直しを行い、資産効率の向上を図っています。

2013年度は、日本事業における収益性の改善が大き

売上総利益 デジタル領域構成比

2012年度	24%
	▼
2013年度	28%
	▼
2017年度	35%以上

のれん等償却前 オペレーティング・マージン

2012年度	17%
	▼
2013年度	19.2%
	▼
2017年度	20%以上

く進みました。持続的なコストコントロールに加え、連結ベースの原価低減と業務効率向上に向けた取り組みの継続と、収益性の高いフィービジネスの拡大に注力することによって、今後も収益性のさらなる改善を目指してまいります。一方、電通イーゼス・ネットワークではIT、人事、ファイナンスなどの分野で、将来に向けた経営基盤の整備を進めており、今後の電通イーゼス・ネットワークの-margin向上への寄与を想定しています。

④コア・コンピタンスである日本市場でのさらなる事業基盤強化

当社グループは、イーゼス・グループ買収により、本格的なグローバル・ネットワークを有することとなりましたが、コア・コンピタンスは、日本における強固な事業基盤であることに変わりはありません。これまで以上に競争力を強化し、収益性の向上、さらなる事業基盤の強化に努め、持続的成長を実現していきます。

現在、日本の広告市場規模は2007年のピークと比

べ、90%を割り込む水準で推移しているのに対し、ここ数年の当社グループの日本事業は、非常に力強いパフォーマンスを続け、2013年度も市場の伸びを大きく上回り、過去最高水準の売上総利益となりました。

これまで、媒体社とともに力を入れてきたメディアの価値再構築の取り組みによって、マスメディアビジネスは、数年前の大方の予測を、良い意味で裏切る底堅さとなっています。一方で、デジタルやプロモーションをはじめとした非マス領域は、技術や手法を開発・進化させてきたことで、クライアント課題への対応力を高め、重要な収益基盤に育ってきています。マスメディアビジネスと非マス領域のビジネスが両輪となって収益を生み出す統合ソリューション型の収益構造への進化も着実に進んでおり、引き続きさらなる進化を目指してまいります。

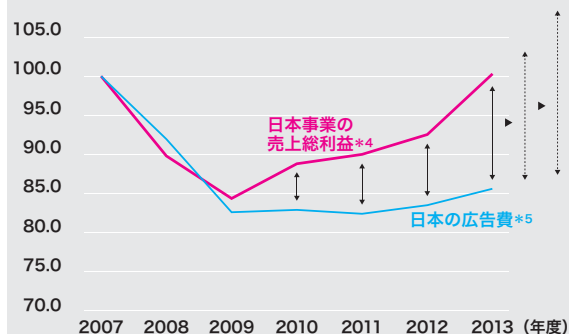
売上総利益 オーガニック成長率

2013年度
連結
(日本事業) **7.7 %**
(9.2%)

2012-
2017年度
連結 **3%-5%**

コア・コンピタンスである日本市場での さらなる事業基盤強化

当社グループの日本事業vs日本の広告費
(2007年度を100とした場合の推移)



*4 電通単体と国内子会社の売上総利益の単純合算値を使用

*5 『日本の広告費』(当社発行)を年度ベースに引き直した数値を使用

2014年度の業績見込みについて

2014年度の通期連結業績については、2014年5月に発表いたしましたとおり、売上高2兆3,712億円(前年度比2.7%増)、売上総利益6,230億円(同4.9%増)、のれん等償却前営業利益1,155億円(同1.2%増)、営業利益725億円(同1.4%増)、経常利益779億円(同5.6%減)、当期純利益311億円(同19.8%減)を見込んでいます。

今後の市場展望

2014年(暦年)の世界の広告市場は、多くの地域で前年より改善傾向にあり、「第22回オリンピック冬季競技大会(2014/ソチ)」「第11回パラリンピック冬季競技大会(2014/ソチ)」や「2014 FIFAワールドカップブラジル大会」、米国での中間選挙などの大型イベントの寄与により、前年比5.0%増、5,542億米ドルになると予想されています。特にラテンアメリカの成長は著しく、アジアパシフィックも順調に成長するものと予測しています。また、2012年、2013年とマイナス成長が続いた西ヨーロッパ(英国のみプラス成長)についても、一部でまだ厳しい地域はありますが、全体では回復基調にあり、2014年は前年比2.7%増とプラス成長へと転じる見込みで、北米も引き続き安定した成長が予想されています。日本においては、消費税増税の影響に懸念が残るものの、景気回復基調の継続、2020年の東京オリンピック・パラリンピックの開催決定により、2014年が前年比2.0%増、2015年は同1.7%増と予測されており、4年連続で前年を上回る見通しです。

続いて、各地域における戦略の骨子について、概要をご説明いたします。

世界最大の広告市場である米国については、当社グループにとってシェア拡大の余地が十分に存在しており、米国でのビジネス拡大が、米国系のグローバル企業を中心とした顧客基盤の拡充に直結いたします。そのため、既存ネットワークの連携強化によるシェア拡大に注力してまいります。また、アジアや新興国については、今後も引き続き高い成長機会を有すると捉えております。一方、一層の事業基盤拡充が必要とされる国や地域もございますので、M&Aなどを通じて、事業スケールとリーディング・ポジションの確保を積極的に推進してまいります。成熟した日本と西ヨーロッパについては、当社グループは既に確固たる事業基盤を確立しております。そのため、既存の事業基盤の維持・強化に向けて、さらなる収益性向上に取り組むとともに、従来型広告ビジネスに止まらない新たな成長機会の創造・

獲得に注力してまいります。

上記のとおり、当社グループは世界の各市場において、市場成長を上回る成果を残すことができるよう、グループ一丸となって、クライアントの成功と成長を支援し続ける重要なパートナーへ進化するべく、最善のサービスを提供してまいります。

最後に、中期経営計画においても大変重要なファクターとなります2020年の東京オリンピック・パラリンピックについて、申し添えさせていただきます。4月に発表がありましたとおり、一般財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会から、マーケティング専任代理店として指名を賜りました。とても大きな使命と責務を負ったと受け止めており、大会の成功に向け、専任代理店として力を尽くしてまいります。東京でのオリンピック・パラリンピックの開催は、2020年はもとより、その先の日本の未来を創り上げる上でも、大きな意味を持つはずです。「Good Innovation.」を企業理念とする当社グループとしては、日本全体の成長、日本全体のイノベーションの実現に、グループの総力を挙げて貢献したいと考えています。

今後も「Good Innovation.」を推進するグローバル・ネットワークとして社会に創造と変革をもたらし、世界のどの地域においても最良のパートナーとして選ばれ続けるグループとしての価値向上に取り組み、さらなる成長を果たしてまいります。

株主の皆様におかれましては、今後とも当社グループへのご指導、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2014年9月

代表取締役 社長執行役員

石井 直

電通グループの強み

One P&L

当社グループは、広告業界の潮流であるマーケティング・コンバージェンスとグローバリゼーションに対応するため、独自の協調的事業運営モデル「One P&L」を確立しています。「One P&L」は当社グループが展開する国ごとに確立されており、当社グループのグローバルなリソース・インフラの活用によって、付加価値の高い統合的なサービスを各国のクライアントに提供しています。このグローバルなリソース・インフラにおける重要な要素は、8つのグローバル・ネットワーク・エージェンシーおよび6つのスペシャリスト／マルチマーケット・エージェンシーの「ブランド」であり、当社グループの統合的かつ専門的なアプローチを実現しています。また、一部の国では各地域のエージェンシー・ブランドがこれを支えています。こうした体制を基盤とすることは、効率性を高める包括的な組織設計を実現することにもつながります。また、「One P&L」は、一貫したビジョンや共通の価値観に支えられる形で社員間の協働文化として根付いており、クライアントに最適なソリューションを提供するための原動力となっています。このように、マーケティング・コンバージェンスやグローバリゼーションが進展し、高度な統合サービスが求められるようになる中、「One P&L」は、グローバルに展開する他のメガエージェンシーに対する競争優位性になると考えています。



ケーパビリティ クリエーティブ

当社グループは、既成概念やデジタル／トラディショナルの枠にとらわれず、アイデアを、メディアを、人材を、自由自在に組み合わせて、テレビCMをはじめとした広告、エンターテインメント・コンテンツ、PR、プロダクトデザインなどのさまざまな領域で最適なソリューションを提案します。当社グループの高いクリエイティブ力は、世界的に権威の高い広告賞における受賞実績に裏付けられています。

なお、下記のような国際広告賞の受賞実績のほかに、アジア太平洋広告祭では「ネットワーク・オブ・ザ・イヤー」、
「エージェンシー・オブ・ザ・イヤー」、
「インタラクティブ・エージェンシー・オブ・ザ・イヤー」の三冠を達成し、D&AD賞では「デジタル・エージェンシー・オブ・ザ・イヤー」に輝き、カンヌライオンズ 国際クリエイティビティ・フェスティバルでは「リージョナル・ネットワーク・オブ・ザ・イヤー賞」のアジアパシフィックで第3位に入るとともに、電通は単独の広告会社として世界第2位に入りました。

主な国際広告賞の受賞実績				
	グランプリ	金賞	銀賞	銅賞
2014年3月 アジア太平洋広告祭*1	👑x5	★x6	☆x16	★x19
2014年5月 One Show*2		★x4	☆x5	★x6
2014年5月 D&AD賞*3	👑x1	★x3		
2014年6月 カンヌライオンズ国際クリエイティビティ・フェスティバル*4	👑x1	★x11	☆x9	★x12
2014年6月 ライオンズ・ヘルス・フェスティバル*5	👑x1	★x2		

- *1 1998年に創設されたアジアパシフィック最大の広告祭で、アジア広告協会連盟(AFAA)の後援によって運営されており、世界でも権威ある広告賞の一つとされています。
- *2 米国のワンクラブ主催の権威ある広告賞です。ワンクラブは、若手クリエイターの才能発掘と育成を目的として結成された非営利団体です。
- *3 英国に本部を置く非営利団体「D&AD(British Design & Art Direction)」が1962年に創設したD&AD賞は、審査の厳しさから世界で最も受賞が困難なデザイン・広告賞と評されています。
- *4 カンヌ国際映画祭の一部として劇場広告映画のコンクールからスタートし、1954年からは独立して開催。規模の大きさ、審査員構成、入賞作品のレベルの高さなどから、数ある国際広告賞の中でも特に高い評価を得ています。
- *5 カンヌライオンズ国際クリエイティビティ・フェスティバルに2014年から新たに設置された「ライオンズ・ヘルス・フェスティバル」で、当社が制作に関わった作品のうち、「MOTHER BOOK」が初代グランプリに輝きました。

ケーパビリティ クリエーティブ

コラム:電通のクリエイティビティ



古川 裕也
電通
コミュニケーション・デザイン・センター長
エグゼクティブ・クリエイティブ・ディレクター

アドバタイジング・インダストリーそのものが、危機ともチャンスとも捉えられる歴史的な分岐点にいる現在において、確かなのは、ここ数年のうちに新しい領域を発見し、構造転換を成功させたエージェンシーだけが21世紀を生きていくことができると考えられる点です。まさに、それを決定するのがクリエイティビティだと考えます。

当社のクリエイティブの強みは、一言で言えば、「高さ」と「広さ」に尽きます。エージェンシーが解決しなければならない課題が高度化・多様化する中で、クリエイティブの領域も広がりつつあります。世界で最も影響力があるカンヌライオンズ国際クリエイティビティ・フェスティバルには、2014年現在、フィルムをはじめサイバー、プロモーション、アウトドア、デザイン、PR、イノベーション、ブランデッド・コンテンツ&エンタテ

インメント、プロダクト・デザインなど、17のカテゴリーがありますが、当社はこのすべてのカテゴリーに対応できる専門性を持っています。さらに、そのすべてを最適かつ最強に統合する高度のディレクション能力も有しています。今後のエージェンシーにとって、これらの多様な種目を駆使し、統合することが最も重要な仕事のひとつになるとすれば、当社にとって大きなチャンスになります。

2014年、当社は、カンヌライオンズ国際クリエイティビティ・フェスティバルで、エージェンシー・オブ・ザ・イヤー第2位を獲得しました。日本のエージェンシーとしては、過去最高位の栄誉です。チタニウム・グランプリを受賞して、それに大きく寄与した、“Sound of Honda / Ayrton Senna 1989”は、セナの走行データを、クリエイティブの力で、エモーショナルなアウトプットに変換して見せることができました。ほかにも、“MOTHER BOOK”など、幅広いカテゴリーでの受賞も果たしています。このこともまた、当社が持つ領域の広さとクリエイティブのレベルの高さを証明したと言えるでしょう。

一方、国内でも、一般社団法人日本広告業協会主催の年間で最も優れたパフォーマンスを示したクリエイティブ・パーソンを選ぶ、クリエイター・オブ・ザ・イヤー歴代受賞者26人のうち24人は、当社から選ばれています。また、ACC CM FESTIVALなどの結果を見ても、テレビをはじめとする国内マス領域では、相変わらず圧倒的な強さを見せています。

これからのエージェンシーが果たすべき役割は、クライアントの課題を広告によって解決するだけではなく、地球上に存在するすべての課題を発見し、広告および広告以外の方法によって、解決することになっていくはずです。今ほど世界中に多様な課題が山積している時代はかつてありませんでした。特に日本は課題先進国と言われており、世界に先駆けて、先進国共通の課題にチャレンジすることができるのです。当社は、これ

ケーパビリティ クリエーティブ

をチャンスと捉えています。もし、私たちがアイデアの力によって、それらの課題を解決することができたなら、それは世界中の人々に幸福をもたらすことになるからです。

当社は、世界最高のソリューション・カンパニーを目指していきます。クリエイティビティの力で、よりよい世界を創ることが、我々の仕事なのです。

古川 裕也

電通

コミュニケーション・デザイン・センター長

エグゼクティブ・クリエイティブ・ディレクター

1980年 電通入社 クリエーティブ局勤務

1987年 カンヌ金賞初受賞

1998年 テレビ広告電通賞受賞

2003年 アドフェスト・グランプリ受賞

2005年 一般社団法人日本広告業協会主催によるクリエイター・オブ・ザ・イヤー受賞

カンヌライオンズ 国際クリエイティビティ・フェスティバル フィルム部門審査員

2011年 ACC CM FESTIVAL グランプリ受賞

2013年 コミュニケーション・デザイン・センター長就任

エグゼクティブ・クリエイティブ・ディレクター就任
カンヌライオンズ 国際クリエイティビティ・フェスティバル チタニウム部門審査員

2014年 カンヌライオンズ 国際クリエイティビティ・フェスティバル フィルム部門審査員

現在は、あらゆる方法を駆使して課題解決する統合ディレクションの第一人者として、広告のみならずさまざまなプロジェクトを手掛ける傍ら、ソリューション領域全体のレベルアップの責を担っています。

ケーパビリティ デジタル

デジタルテクノロジーの普及によって、消費者の行動様式は変化し、企業のマーケティング環境も大きく様変わりしました。マーケティング活動における企業と消費者の関係も変化し、十分な成果を上げることが困難になりつつあるマーケティング・コンバージェンス*1の時代において、クライアントは、さまざまなチャネルやプラットフォームでイノベーションをサポートしてくれるエージェンシーを求めています。当社グループはデジタル領域において、すでに経験と実績がありますが、今後もデジタル・ケーパビリティを継続的に高めるとともに、買収を通じて既存事業の拡充・強化を図り、イノベーションへのフォーカスをより強めていく方針です。そして、クライアントがプログラマティック・バイイングといったデジタル領域の先端分野で、進化し続けていけるよう努めます。こうしたデジタル領域の先端分野はディスプレイ、ビデオ、モバイル、ソーシャル・メディアなど、あらゆるデジタルチャネルの主要な分野となりつつあります。当社グループのデジタル・エージェンシーの2013年実績としては、Isobarと360iがさまざまな地域で「デジタル・エージェンシー・オブ・ザ・イヤー」金賞を多数獲得したほか、iProspectが「パフォーマンス・エージェンシー・オブ・ザ・イヤー」を複数受賞しました。これらは、当社グループのクライアントに提供するデジタル・エージェンシーとしてのクオリティの高さを示しています。

*1 近年のデジタルメディアやソーシャルメディアの普及、消費者の行動様式の変化、各種テクノロジーの進化による、マーケティングの新たなパラダイム。

主力デジタルブランドの主要実績

「デジタル・ネットワーク・オブ・ザ・イヤー」を
2年連続で受賞(2011年~2012年)*2

isobar

全米第3位のサーチ・マーケティング・エージェンシー(2013年)*3



全米第4位のサーチ・マーケティング・エージェンシー(2013年)*3

iProspect

*2 出典: Campaign Asia-Pacific

*3 出典: Advertising Age(2014年4月28日)

ケーパビリティ デジタル

コラム:「無限のアイデア」の提供



ジーン・リン
Isobar(アイソバー)
グローバルCEO

Isobarのビジョンは、テクノロジー開発を通じて培ってきた専門性と一人ひとりのクリエイティブな思考を融合することによって、「Ideas Without Limits(無限のアイデア)」をクライアントに提供することです。Isobarは、フルサービスをグローバルに展開するデジタル・マーケティング・エージェンシーとして、さまざまなチャネルにわたるデジタル市場において、困難な課題に対しクリエイティブなソリューションを生み出しています。

2013年におけるIsobarのパフォーマンスは、「Ideas Without Limits(無限のアイデア)」のビジョンを実践する過程で、グループネットワークに強力な基盤を与えることになりました。2013年、Isobarは280を超えるクライアントの業務を通じて、18の「エージェンシー・オブ・ザ・イヤー」アワードを含む170を超える賞を獲得しました。また、2012年に続き2013年もアジアパシフィッ

クでCampaign誌「Most Awarded Digital Agency Network(受賞したキャンペーンが最も多いデジタル・エージェンシー・ネットワーク)」に輝きました。

「ボーダレス思考」にとって必要なのは、グローバル展開とイノベーションの継続

Isobarは、クライアントに「Ideas Without Limits(無限のアイデア)」を提供することに注力し、ブランド構築というゴールに向けた、より効果的なビジネスの手助けをきめ細かく展開していきます。それによってフルサービスを提供するグローバルなブランド・コマース・エージェンシーとなることを目指します。

このような展望は、ボーダレス思考によって生まれるものであり、グローバルなプラットフォーム、ケーパビリティ、そしてプレゼンスが必要不可欠です。Isobarでは現在、世界40カ国に3,000人超の社員を擁し、そのうち半数以上はBRIC諸国に配置されており、クライアントの事業展開に密接に連携しています。

また、この展望はイノベーションへの飽くなき探究心とテクノロジーの進化に基づいているものであり、それぞれのクライアントが抱えている課題に最適なビジネスソリューションを提供できると考えます。

デジタル・ケーパビリティの高さが差別化のカギ

Isobarは目標の実現に向け、一貫性のあるグローバル・ネットワークを構築しています。すべての主要市場における当社の拠点は、それぞれに強みがあり、以下のようなサービスをクライアントに提供することができます。

- 戦略: ビジネスプロセスを見直し、産業界に変革をもたらすようなデジタル戦略を立案します。
- キャンペーン: デジタルを中心としたプログラムやキャンペーンの企画、実施、分析、最適化を行います。
- ブランド経験: マルチ・スクリーンにおけるカスタマージャーニー全体にわたって、ユーザー視点のブランド

ケーパビリティ デジタル

経験をデザインします。

- プラットフォーム:クライアントの事業の中核を担う、拡張性が高く柔軟性に優れたテクノロジー・ソリューションを構築します。
 - 商品・サービス:デジタル対応の商品やサービスの設計を通じて、クライアントに新たな収益源を提供します。
- 複雑化するマーケティング環境下においては、このようなデジタル・ケーパビリティの高さこそが、クライアントのマーケティング戦略を成功に導き、他のメガエージェンシーとの真の差別化になると考えています。したがって、単なるデジタルマーケティングの提案は、依然、ビジネスの変革を促すものではあっても、マーケティング・エージェンシーにとっては、もはや重要な差別化の源泉にはならないと考えています。つまり、「深化したデジタル」マーケティングこそが、今後のIsobarの成長の原動力となると考えています。

ジーン・リン

Isobar(アイソバー)

グローバルCEO

1999年 wwwinsコンサルティング設立およびCEO就任

2004年 イービス・グループによるwwwinsコンサルティングの買収により、Isobar地域担当責任者就任

2009年 Isobarグローバル最高戦略責任者就任

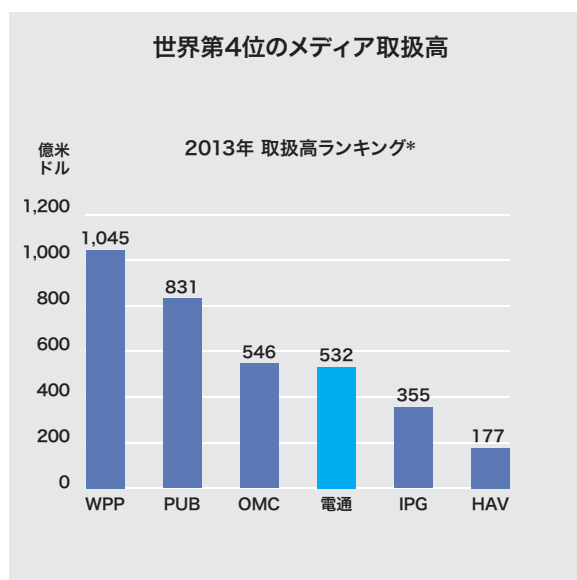
2010年 Isobar Asia Pacific(アイソバー・アジアパシフィック)CEO就任

2014年 IsobarグローバルCEO就任

台湾のOgilvy & Mather(オグルヴィ・アンド・メイザー)でキャリアをスタートし、現在は、Isobarの発展と拡大の原動力となっています。

ケパビリティ メディア

当社グループは、メディア・ビジネスでは世界有数のグローバル・メディア・エージェンシーとして、そのプレゼンスをさらに高めつつあります。特に、国内事業においてはトップシェアを維持しています。また、当社グループのメディア・エージェンシー・ネットワークは、国内事業については当社、海外事業については、Carat・Vizeum・電通メディアの3ブランドが、世界トップクラスのサービスをクライアントに提供しています。中でもCaratは、当社グループ最大のメディア・ブランドです。メディアエージェンシー調査機関RECMAが2014年6月に発表した、世界62カ国における2013年のメディア取扱高の成長率ランキングにおいて、第1位(前年比19.3%)となりました。複雑化が進むメディア環境下で、ソーシャルメディアからマスメディアへの情報波及効果などメディア・コンタクトポイントの相互作用は、ビジネスを円滑に進める上で単独メディアがもたらす効果と同様、重要になっています。そうした中、当社グループ独自のエコシステム・プランニング・フレームワークにより、最適なソリューションを提供することでクライアントをサポートしています。具体的には、独自のエコシステム・プランニング・フレームワークを通じて、エコシステム全体にわたって消費者行動分析と単独メディアおよびメディア間のシナジー効果も含めた効果測定をすることで、クライアントのメディア投資が最大化されるようアドバイスを行っています。このプランニング・フレームワークを支えているのが、豊富な実績を活かした分析ツール「CCS(コンシューマー・コネクション・システム)」などの当社グループ独自の最新鋭のプランニング方法論やツール・メソッド群です。これらによりクライアントは、消費者行動に関するマーケティング戦略を構築することが可能となります。



* WPP、Publicis、Omnicom、Interpublic GroupおよびHavasのメディア取扱高は、RECMA Overall Activity Rankings 2013のOverall Activity Billingsに基づく。

電通グループのメディア取扱高は、電通イージス・ネットワークのメディア取扱高と電通単体のメディア取扱高の単純合算により算出。

電通イージス・ネットワークのメディア取扱高は、RECMA Overall Activity Rankings 2013のOverall Activity Billingsに基づく。

米ドル建ての電通単体のメディア取扱高は、円建ての電通単体のメディア取扱高を2013年の通年平均為替レートにて換算。

ケーパビリティ メディア

コラム:メディア・エージェンシー機能の再定義への挑戦



マシュー・フック
Carat UK(カラ英国)
社長

Caratのグローバル・ビジョン

Caratはグローバル・ビジョンとして、クライアントにとってより高い付加価値を創出する「Redefining Media(メディアの再定義)」を掲げています。このビジョンは、Caratが従来型のメディア・プランニングやメディア・バイイング・エージェンシーを超えた存在となるための原動力であり、このビジョンを実践することで、クライアントにとって必要不可欠なビジネス・パートナーとしてのポジションを獲得することができると考えます。

複雑な環境におけるクライアントサポート

われわれのクライアントは、グローバル化・マーケティング・コンバージェンスといった潮流の中で事業を展開しています。こうした動きが活発化するに従い、クライアントは、将来的な成長の源泉と投資やリソースに

おける優先事項を判断するため、世界中の消費者行動を包括的に理解する必要があります。

Caratは、クライアントのビジネス・パートナーとして、マーケティング・エコシステム全体にわたり、すべてのコミュニケーション・チャネルやプラットフォームに関する独自の視点を持っています。この基盤となるのが、消費者行動に対する卓越した分析力であり、それは独自の協調的事業運営モデル「One P&L」によって支えられています。こうして、ソーシャル・メディアやサーチ・オプティマイゼーションといったさまざまな領域において、クライアントに専門的なアドバイスを提供することができるのです。

その結果として、「Redefining Media(メディアの再定義)」の実践を通じて、クライアントに対して広く複雑なマーケティング・エコシステムにおけるマーケティング予算に関するアドバイスをを行うことが可能となります。

グローバル・ビジョンのローカライジング

Caratのグローバル・ビジョンをCarat UKで実践するために、以下の3点を重視しています。

- 1.人材:Caratは、優秀な人材を獲得、育成し、定着させる社風を培っており、英国の有名紙『Sunday Times』で「働きがいのある企業100社」にノミネートされました。優秀な人材の貢献により、当社は現代のメディア環境の中でエージェンシーが果たすべき最も重要な役割を果たしています。つまり、クライアントが進化しつつあるメディア環境の中で、自信を持ってマーケティング活動を展開できるよう、物事の包括的な見方、考え方を提供しているのです。グローバル化の潮流の中、Caratのグローバル・クライアントに対してサービスを提供するにあたり、Carat UKの豊かな人材がこれまで以上に戦略的な役割を果たしています。

ケーパビリティ メディア

2.価値:Caratは市場トップクラスの実績を有し、クライアントに真の事業価値を提供しています。当社の実績は、革新的な洞察力とプランニング・ツールによって支えられており、その多くはCaratのグローバル・ネットワーク全体で共有されています。2013年、Carat UKは54の賞を受賞しました。これは、Caratの商品・サービスの質の高さ、ひいてはクライアントに提供する価値の高さを示すものです。

3.成長:Carat UKは、業界第2位のポジションを確立していますが、中長期的には第1位を獲得できるよう戦略を推進しています。現代の市場環境における成長のカギは、多様化を図ることにあります。他の電通エージェンシーが持つ専門性を活用しながら、イノベーションの創出に継続的に取り組むことによって、クライアントおよび広告業界から高い評価を獲得し、事業の成功へとつなげていきます。

マシュー・フック

Carat UK(カラ英国)

社長

2002年 Vizeum UK(ビジウム英国)入社

2010年 Jump Tunk US(ジャンプタンク米国)パートナー
就任

2012年 Carat UK最高戦略責任者就任

2014年 Carat UK社長就任

Carat UKの人材と社風を重んじ、顧客に対する業務遂行および事業の成長と多様化に重点を置いた経営を担っています。

ケーパビリティ スポーツ

当社グループは国内外の各種スポーツの団体と長年にわたり強固な関係を維持しており、オリンピックやFIFAワールドカップに代表される世界的規模のイベントから、東京マラソンのような国内の市民参加型のスポーツイベントに至るまで多種多様なスポーツビジネスに関わっています。

国際オリンピック委員会（IOC）、国際サッカー連盟（FIFA）、国際陸上競技連盟（IAAF）、国際水泳連盟（FINA）、メジャーリーグベースボール（MLB）などの国際的な競技団体と密接な関係を持ち、それらの放送権、マーケティング権などを独占的に販売できる権利を多数保有しています。すでにIAAFやFINAについては10年以上の全世界的な権利販売の実績があり、近年はIOCより一部アジアや中央アジアの放送権を取得して販売しているほか、FIFAクラブワールドカップの中東・アフリカでの開催を実現させるなど、グローバル・レベルでのスポーツビジネスを拡大させています。

国内においても、長年にわたり公益財団法人日本オリンピック委員会（JOC）をはじめ、多くの競技団体の協賛プログラムの開発・販売を手掛けてきました。さらに2020年の東京オリンピック・パラリンピックの開催決定にともない、一般財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会（東京2020）からマーケティング専任代理店として指名されました。また従来の公益財団法人日本サッカー協会（JFA）の日本代表を中心としたマーケティング活動への協力体制に加えて、2014年より公益社団法人日本プロサッカーリーグ（Jリーグ）についても独占的なスポンサー販売権を取得するなど、日本のサッカー界への包括的なビジネスサポートを行っています。

このように当社グループは、国内外のスポーツ競技団体とのビジネス・リレーションを深めることにより、クライアントに対してもユニークかつ強力なコンテンツを活用したコミュニケーションを提案していきます。

ケーパビリティ スポーツ

コラム:東京オリンピック・パラリンピックの開催に向けて



中村 潔
電通
執行役員

東京2020からマーケティング専任代理店に指名された当社は、これから6年間にわたり、東京2020のマーケティングパートナーとして、マーケティングプランの策定やスポンサーフォローなどを支援する重責を担っていきます。

同時に、この日本の未来にとって千載一遇の一大スポーツイベントを契機に、スポーツ界全体、さらには社会全体を豊かにするために、どのようなレガシーを2020年以降に残していくべきか、グループをあげて考えだしています。スポーツの感動を軸に大きなムーブメントに膨らませていくのは、当社グループならではの強みであります。2020年の東京オリンピック・パラリンピックの重要なテーマである被災地復興支援はもとより、さまざまな課題に対して創造的に取り組み、夢の実現にチャレンジしてまいります。

2012年ロンドン大会ではパラリンピックが大成功し

たと言われています。当社グループもパラリンピックをはじめ、さまざまな領域で障がい者スポーツの発展に貢献する所存です。

2019年にはラグビーワールドカップが控えています。また2020年に先駆けて、プレ大会など多くの国際大会が日本で開かれることでしょう。当社グループは、数多くの国際スポーツ大会の運営実績とノウハウをもっています。東京オリンピック・パラリンピックの成功はもちろんのこと、ほかの大会においても、マーケティング領域から大会運営、PRなど、これまで培ってきた豊富な経験を総結集させて、競技団体やスポンサー各社をサポートしてまいります。

中村 潔
電通
執行役員

1982年 電通入社・東京本社国際広告局勤務
1990年 電通ヨーロッパ出向
2009年 スポーツ事業局長就任
2013年 執行役員就任

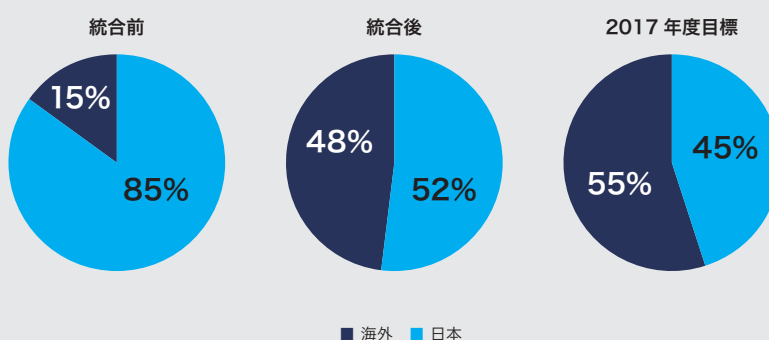
名実ともに世界で「ナンバーワン」のスポーツエージェンツとして、夢や感動を与えるスポーツコンテンツを武器に、電通グループのグローバル展開に取り組んでいます。

日本を含む真のグローバル展開 地理的拡大の進展

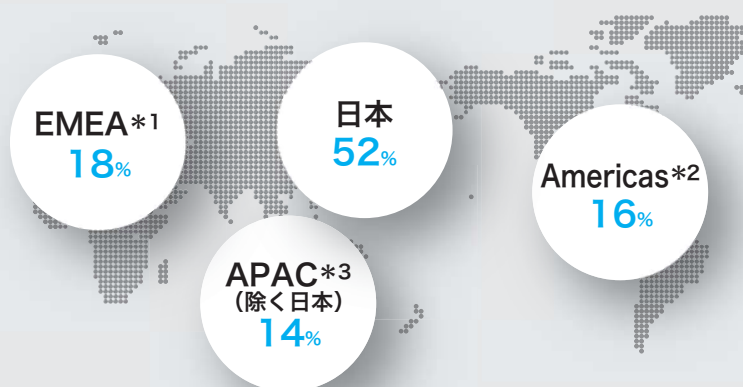
イーゼス・グループを迎え入れ、新たなスタートを切った当社グループは、124カ国・地域(300拠点以上)で事業展開するグローバル・コミュニケーション・グループとなります。

イーゼス・グループの買収完了により、当社グループの売上総利益における海外事業構成比が15%から48%へと大きく拡大するとともに、地域別事業構成の多極化が進みました。その中で最大の市場となるのは、単独で52%の事業構成比を占める日本であり、当社グループの中核を担う事業基盤と位置づけられています。なお、日本以外の各地域の事業構成比は、EMEA*1が18%、Americas*2が16%、日本を除くAPAC*3が14%となっています。

海外事業構成比の推移*4



2013年度 主要地域別事業構成比*4



*1 欧州・アフリカ・中東

*2 米州

*3 アジアパシフィック

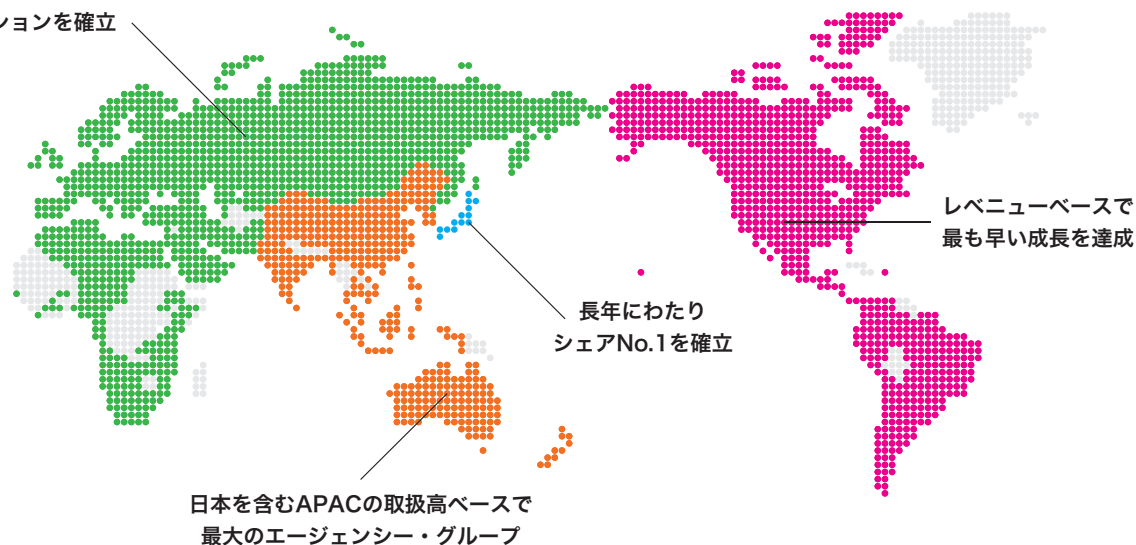
*4 売上総利益ベースで算出

日本を含む真のグローバル展開 地理的拡大の進展

新しいグローバルネットワークの事業基盤

124カ国・地域に300拠点以上を構える
グローバル・コミュニケーション・グループ

主要市場でトップ3の
ポジションを確立



● EMEA ● APAC ● 日本 ● Americas

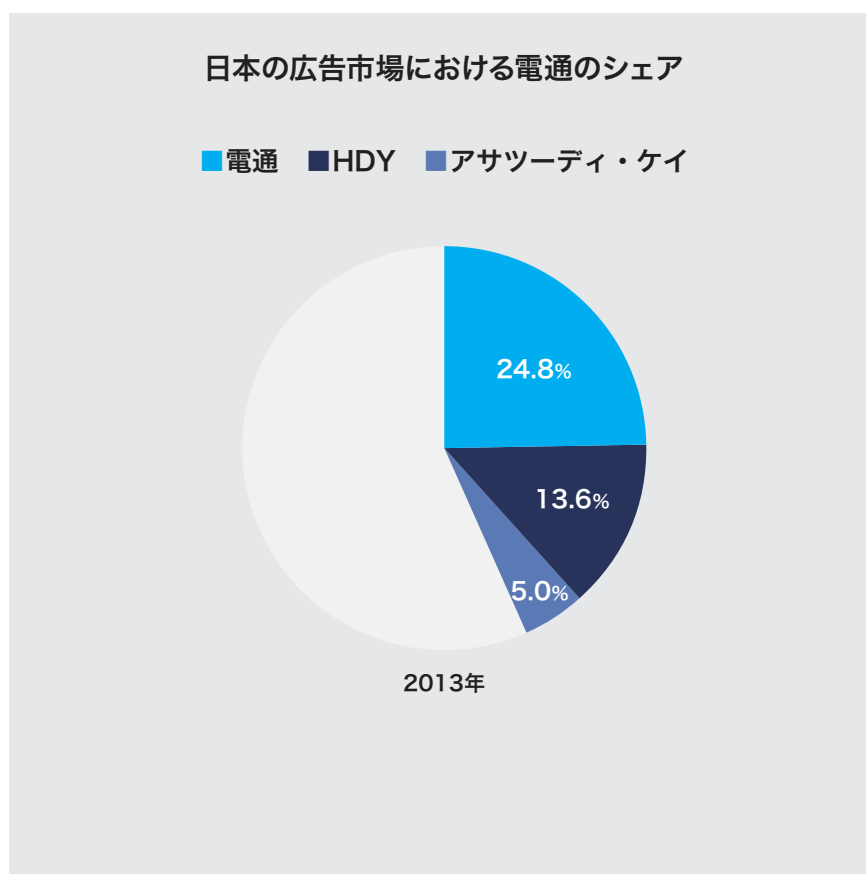
アルバニア アルジェリア アンゴラ アルメニア オーストリア アゼルバイジャン バーレーン ベラルーシ ベルギー
ボスニア・ヘルツェゴヴィナ ボツワナ ブルキナファソ ブルガリア カメルーン クロアチア チャド キプロス チェコ
デンマーク エチオピア エジプト エストニア フィンランド フランス ガボン グルジア ドイツ ガーナ ギリシャ
ハンガリー アイスランド イラン イラク アイルランド イスラエル イタリア コートジボワール ヨルダン カザフスタン
ケニア コソボ クウェート ラトビア レバノン レソト リベリア リトアニア ルクセンブルク リビア マケドニア マルタ
モルドバ モンゴル モンテネグロ モロッコ モザンビーク ナミビア オランダ ニジェール ナイジェリア ノルウェー
オマーン パキスタン ポーランド ポルトガル カタール ルーマニア ロシア サウジアラビア セネガル セルビア スロバキア
スロベニア 南アフリカ スペイン スワジランド スウェーデン スイス タンザニア チュニジア トルコ アラブ首長国連邦
ウガンダ 英国 ウクライナ ウズベキスタン ザンビア オーストラリア バングラデシュ カンボジア 中国 香港 インド
インドネシア 日本 韓国 マレーシア ニュージーランド フィリピン シンガポール スリランカ 台湾 タイ ベトナム
アルゼンチン ブラジル カナダ チリ コロンビア コスタリカ ドミニカ共和国 エクアドル エルサルバドル グアテマラ
ホンジュラス メキシコ ニカラグア パナマ パラグアイ ペルー プエルトリコ ウルグアイ 米国 ペネズエラ

日本を含む真のグローバル展開 日本市場におけるマーケット・リーダー

当社グループは、国内市場においてトップを占めており、圧倒的なポジションを確立しています。電通単体の売上高は国内広告市場の約1/4を占め、すべてのマスメディアにおいてトップシェアを維持し続けています。

当社グループの日本でのリーディングポジションは、優れたクリエイティブサービスやプランニング能力と、他社に類を見ない国内メディア・バイイング能力を組み合わせることで確立されています。さらに、イノベーションとメディアへの適応力という強みは、当社グループの継続的なグローバル展開とデジタルサービス事業の成長にも活かされています。

当社グループはイージス・グループ買収により、一挙に整備したグローバル・プラットフォームを通じて、電通の主要クライアントである大手日本企業の海外展開、イージス・グループの主要クライアントである大手グローバル企業の日本国内の展開におけるニーズに応えられるという、大きな成長機会を獲得しつつあります。



(1) HDYは博報堂/大広/読売広告社の売上を合算、各社単体数値を暦年で集計。

(2) %は『日本の広告費』との比較で推計。

出典：『広告代理業の現勢』『広告と経済』（広告経済研究所発行）『日本の広告費』（当社発行）

日本を含む真のグローバル展開

コラム:世界の広告市場の展望



ジェリー・ブルマン
電通イーグリス・ネットワーク 取締役CEO
電通 執行役員

世界の広告市場において、グローバル化とマーケティング・コンバージェンスは依然として重要なテーマであり、地域やメディアチャネルの境界を越えて広告費に関するトレンドを牽引するものとなっています。

グローバル化

グローバル化が加速化している要因は多数ありますが、特に、発展途上国における消費者のさらなる需要獲得、複雑化したプロセスの中でコスト削減を図ろうとする企業の意向、そして、安い人件費で高い技能を提供する地域へのアウトソースの増加などが挙げられます。そして、国際間取引の環境が次第に安定化しつつあることが、この状況の追い風となっています。

広告業界では、グローバル化の影響が一層強く表れています。その背景には、グローバル企業のマーケティングが、優れたイノベーションやアイデアの迅速な

やり取り、グローバルに展開する一貫性のあるプロセス、そして人材や情報を活用するための効果的なシステムを必要としていることが挙げられます。このような環境下、広告主は、将来の成長の源泉がどこにあるかを判断し、経営資源の投下先の優先順位を決定できるよう、さまざまなマーケットと地域を評価する必要があります。

マーケティング・コンバージェンス

さまざまなプラットフォームやチャネル(特にデジタル)の融合を志向するマーケティング・コンバージェンスにより、地域やテクノロジーにおける境界線はもはや無意味なものとなりました。人々もテクノロジーもシームレスに融合され、情報、データ、そして、人的ネットワークへの無限のアクセスが可能となっています。

さらに、特に米国と中国における大規模インフラを有するメディア・オーナーの台頭により、ソーシャル・メディア、モバイル、動画、eコマースの分野が急速に一体化されつつあります。これらのメディア・オーナーのビジネスモデルは、消費者にライフマネジメントを提供することの出来る、彼らの有するプロダクト群による垂直統合された収益源を基盤としています。その結果、すべての消費者のコミュニケーション、エンターテインメント、友人・知人とのコミュニティ、写真、購買行動などが、すべて1つのプラットフォーム上に統合され、それらのチャネルでメディアブランドと円滑な関わりを持つようになっていきます。

世界の広告費予測

こうしたことを背景として、マーケティング・コンバージェンスは引き続き、世界の広告業界の将来を左右する主要な原動力となることが見込まれます。オンライン取引に対する消費者の信頼性が高まってきていること、また、モバイル機器(特にスマートフォン)の普及によりブロードバンドと高速通信の利用がますます拡大していることから、デジタル広告費は、今後、2014年の

日本を含む真のグローバル展開

広告費全体の伸びの3倍のペースで伸長していくことが予測されます。その根拠は、2014年のソーシャル・メディアおよびモバイル広告費が前年比で50%増加すると見込まれていることにあります。

こうした動向を踏まえ、Caratが発表したグローバル広告費成長率予測(世界59カ国を対象)によると、世界の広告費は2014年に前年比5.0%増となる5,542億米ドルになるものと予想されています。これは、2013年の同3.6%の増加に比べ、著しく加速したペースと言えます。

地域別の広告費予想

2014年にプラスの伸びに転じることが予想される西ヨーロッパの広告費は、前年比2.7%の増加が見込まれます。経済の勢いが持続している英国では、同7.5%の成長が予想されます。一方、ドイツおよびスペインにおいては、2013年の減少から回復し、2014年は緩やかなペースで拡大すると見られます。中央および東ヨーロッパはロシアの同3.9%という成長が牽引し、広告費が3.5%増加すると予想されます。

米国の広告市場は、二桁成長を続けるデジタル・メディアの貢献により、2014年は前年に比べ4.9%拡大するものと予想されます。ラテンアメリカは、前年比9.4%の増加が予想されるブラジルが牽引する見込みで、世界の広告費市場は、引き続き過去最大の増加率が予想されます。

2014年のアジアパシフィックの広告費は前年に比べ5.4%拡大すると見られており、7.6%の増加が予想される中国が引き続き牽引役となっています。また、日本は、アベノミクス効果や2020年の東京オリンピック・パラリンピックの開催決定により、日本の広告費の成長率は、2014年は前年比2.0%増、2015年は同1.7%増と予測されるなど、4年連続で前年を上回る見通しです。

長期的に見ると、焦点は世界第1位と第2位の経済大国である、米国と中国になるでしょう。中国は依然、巨大なポテンシャルを持っています。10年前に比べ経済は成熟しており、長期的に持続可能な成長を続ける可能性が

高いと思われます。また、コストが低く規制緩和が進んだ自由市場経済である米国は、多くの企業にとって、引き続き魅力的な活動の場と考えています。

ジェリー・ブルマン

電通イーゼス・ネットワーク 取締役CEO

電通 執行役員

1989年 BBJ創設

1999年 イーゼス・グループによるBBJの買収により、Carat International(カラ・インターナショナル)社長就任

2003年 イーゼス・メディア欧州CEO就任

2008年 イーゼス・メディアCEO就任

2010年 イーゼス・グループCEO就任

2013年 電通によるイーゼス・グループ買収により、電通イーゼス・ネットワーク取締役CEOおよび電通執行役員就任

上記のほか、Young & Rubicam(ヤング&ルビカム)やWCRSメディアでの勤務経験もあり、広告業界で25年にわたり培ってきた経験を活かして手腕を発揮しています。

当年度の業績概況

CFOメッセージ



取締役
副社長執行役員
中本 祥一

連結業績

2013年度における当社グループの売上高は、前年度比19.0%増の2兆3,093億円となりました。

売上総利益は、売上高同様、前年度を71.7%上回る5,940億円となり、オーガニック成長率は7.7%となりました。売上総利益をセグメント別で見ますと、広告業セグメントは前年度に買収したイージス・グループに係る収益を2013年度から取込んだことにより、同76.6%増の5,713億円となりました。情報サービス業セグメントは、電通国際情報サービスの金融ソリューション領域が好調であったことなどにより、同4.0%増の228億円となりました。また、その他の事業セグメントは、同5.4%減の35億円となりました。

販売費及び一般管理費については、イージス・グループの取込みに加え、のれん等償却額の増加により、同81.8%増の5,225億円となりました。

営業利益は、売上総利益の増加が販売費及び一般管理費の増加を上回った結果、同22.3%増の714億円となり、当期純利益は388億円(同6.8%増)となりました。

連結決算ハイライト

単位：百万円	2012年度	2013年度	前年度比
売上高	1,941,223	2,309,359	+19.0%
売上総利益	345,940	594,072	+71.7%
広告業	323,596	571,315	+76.6%
情報サービス業	21,980	22,855	+4.0%
その他の事業	3,711	3,512	-5.4%
売上総利益率	17.8%	25.7%	+7.9ポイント
営業利益	58,466	71,490	+22.3%
当期純利益	36,336	38,800	+6.8%
EBITDA	74,734	130,818	+75.0%
のれん等償却前 営業利益*1	62,841	114,186	+81.7%
オペレーティング・ マージン*2	18.2%	19.2%	+1.1ポイント
1株当たり当期純利益 (のれん等償却前)	163.4円	295.9円	+81.1%

*1 営業利益+のれん償却費+無形固定資産償却費(除くソフトウェア償却費)

*2 のれん等償却前営業利益÷売上総利益×100

地域別の状況

地域別では、日本の売上総利益は前年度比8.9%増となる3,114億円、のれん等償却前営業利益は同33.4%増の724億円となりました。EMEA(欧州・アフリカ・中東)の売上総利益は同3036.0%増の1,086億円、Americas(米州)が同176.8%増の936億円、APAC(アジアパシフィック、ただし日本を除く)は同256.0%増の807億円となり、電通イーゼス・ネットワーク全体の売上総利益は、同372.0%増となる2,828億円、のれん等償却前営業利益は同397.3%増の413億円となりました。

オーガニック成長率については、第1四半期、第2四半期にマクロ環境が非常に厳しい状況にあったEMEAの成長率が2.3%と低調に推移しましたが、Americas、APACは、それぞれ7.8%、8.9%、電通イーゼス・ネットワーク全体では5.9%となり、日本のオーガニック成長率9.2%と合わせると、当社グループ全体では7.7%の成長率となりました。

のれん等償却前オペレーティング・マージンについては、日本では23.3%と非常に高い水準となりました。また、電通イーゼス・ネットワークも13%台から14%台へと改善してきており、全体で19.2%と上昇しています。

地域別の状況

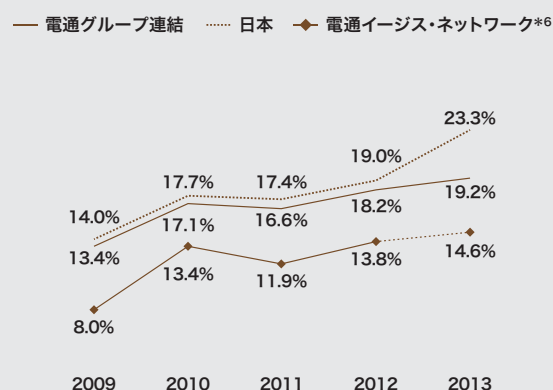
	売上総利益			のれん等償却前営業利益		
	単位:百万円	2012年度	2013年度	前年度比	2012年度	2013年度
日本		285,991	311,416	+8.9%	54,292	72,409
EMEA*3		3,465	108,683	+3036.0%	—	—
Americas*4		33,826	93,623	+176.8%	—	—
APAC*5		22,670	80,719	+256.0%	—	—
電通イーゼス・ネットワーク計		59,921	282,857	+372.0%	8,324	41,393
電通グループ連結計		345,940	594,072	+71.7%	62,841	114,186

*3 欧州・アフリカ・中東

*4 米州

*5 アジアパシフィック

のれん等償却前 オペレーティング・マージン推移



*6 2013年度より、旧イーゼス・グループの業績を連結

プロフォーマによる補足説明

2013年度の連結決算は、イージス・グループの買収効果が通年で寄与したこととともない、前年度対比の数字が大きく変動しています。仮にイージス・グループを前年度にすでに買収し連結していたと想定して計算したプロフォーマ・ベース*7の対比では、売上高は前年度比9.9%増、売上総利益は同18.9%増となりました。また、営業利益は同36.6%増、当期純利益は同58.7%増という結果となり、プロフォーマ・ベースにおいても高い成長率を達成することができたと考えています。

*7 2012年1月1日にイージス・グループ買収を実施したという想定で、当社2012年度実績に、イージス・グループ2012年実績を日本会計基準で連結、買収関連コストを控除したうえで、当年度と同額ののれん等償却費を調整（為替レートは前年を使用）（未監査）

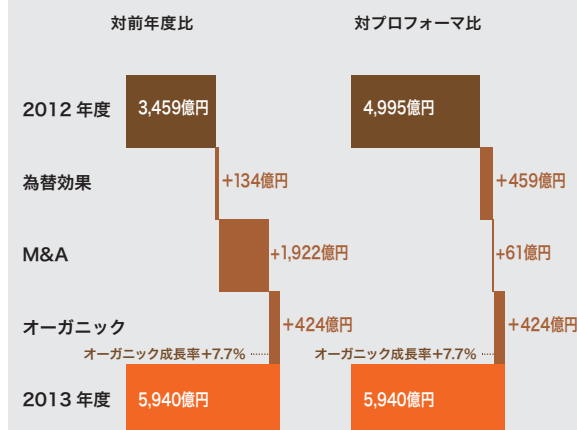
連結決算ハイライト（プロフォーマ対比）

単位：百万円	2012年度 プロフォーマ	2013年度	対プロフォーマ比
売上高	2,102,122	2,309,359	+9.9%
売上総利益	499,505	594,072	+18.9%
売上総利益率	23.8%	25.7%	+2.0ポイント
営業利益	52,318	71,490	+36.6%
当期純利益	24,445	38,800	+58.7%
EBITDA	101,014	130,818	+29.5%
のれん等償却前 営業利益*8	85,846	114,186	+33.0%
オペレーティング・ マージン*9	17.2%	19.2%	+2.0ポイント
1株当たり当期純利益 （のれん等償却前）	232.7円	295.9円	+27.2%

*8 営業利益+のれん償却費+無形固定資産償却費（除くソフトウェア償却費）

*9 のれん等償却前営業利益÷売上総利益×100

売上総利益成長



財政状態

2014年3月末の連結貸借対照表は、イーゼス・グループを買収したことによる影響が大きく反映されています。

流動資産 1 兆3,683億円(前年度末比21.9%増)が増加した背景は、ほとんどがイーゼス・グループの受取手形も含む売上債権です。固定資産 1 兆2,699億円(同17.3%増)は、為替変動(円安)の影響が大きく反映されています。為替変動の影響については、連結貸借対照表の純資産の部「為替換算調整勘定」にも表れています。

流動負債 1 兆2,532億円(同4.9%減)は、イーゼス・グループの営業債務が加わったのに対し、2013年3月末に計上していたイーゼス・グループ買収に係る未払金を2013年4月に支払い、減少しています。固定負債 4,765億円(同70.6%増)は、主にイーゼス・グループ買収のための借入金増加によるものです。

株主資本7,158億円(同25.5%増)の増加は、当年度に増資を実施したことが主な要因であります。

結果的に、総資産は 2 兆6,383億円(同19.6%増)と大幅に増加しました。主に、為替の変動とイーゼス・グループを連結したことによるものです。

2014年3月末の有利子負債は3,425億円、一方、現金及び預金と有価証券の合計が2,286億円ですので、ネット有利子負債は1,138億円です。これを2013年度のEBITDA1,308億円で除したネット有利子負債/EBITDA倍率は0.87倍、また、2014年3月末の純資産9,084億円を除したネットD/Eレシオは0.13倍となっています。

連結貸借対照表 (概要)

単位: 百万円	2013年3月末	2014年3月末	前年度末比
流動資産	1,122,602	1,368,385	+21.9%
固定資産	1,082,966	1,269,933	+17.3%
資産合計	2,205,569	2,638,319	+19.6%
流動負債	1,317,554	1,253,263	-4.9%
固定負債	279,377	476,560	+70.6%
負債合計	1,596,931	1,729,824	+8.3%
株主資本	570,419	715,828	+25.5%
その他の包括利益 累計額	14,076	167,289	+1088.4%
少数株主持分	24,141	25,377	+5.1%
純資産合計	608,637	908,495	+49.3%
負債・純資産合計	2,205,569	2,638,319	+19.6%

負債の状況

単位: 百万円	2013年3月末	2014年3月末	前年度末差
有利子負債	215,852	342,502	+126,650
現金及び預金、有価証券	208,473	228,641	+20,168
ネット有利子負債	7,379	113,861	+106,481
EBITDA	74,734	130,818	+56,084
ネット有利子負債 / EBITDA	0.10 倍	0.87 倍	+0.77倍
ネット D/E レシオ	0.01 倍	0.13 倍	+0.12倍

キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローで975億円が創出された一方、イージス・グループ買収を中心に活発な投資活動を行ったため、投資活動によるキャッシュ・フローは3,180億円の支出と高水準になりました。財務活動によるキャッシュ・フローから得た資金は2,265億円となり、主に長期借入による収入、自己株式の処分による収入および株式の発行による収入により、収入が2,318億円増加しました。

配当

配当金については、1株当たり年間配当金を33円(前年度比1円増)とし、配当性向は23.4%となっています。

業績ハイライト(連結)

株式会社電通および連結子会社

3月31日に終了した各連結会計年度

単位：百万円

	2010	2011	2012	2013	2014
3月期:					
売上高	¥1,678,618	¥1,833,449	¥1,893,055	¥1,941,223	¥2,309,359
売上原価	1,382,127	1,515,753	1,560,248	1,595,282	1,715,287
売上総利益	296,490	317,696	332,807	345,940	594,072
販売費及び一般管理費	259,166	266,758	280,829	287,474	522,581
のれん等償却前営業利益	39,826	54,390	55,369	62,841	114,186
営業利益	37,323	50,937	51,977	58,466	71,490
経常利益	44,790	54,166	62,843	59,027	82,538
税金等調整前当期純利益	40,048	35,379	58,459	63,310	81,172
当期純利益	31,130	21,635	29,573	36,336	38,800
営業活動によるキャッシュ・フロー	74,989	72,914	26,397	83,295	97,540
投資活動によるキャッシュ・フロー	(9,251)	(1,825)	45,941	(51,236)	(318,087)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(31,282)	(29,339)	(27,331)	(5,349)	226,526
現金及び現金同等物の期末残高	92,854	131,662	175,956	207,578	227,128
3月31日現在:					
総資産	¥1,118,236	¥1,133,300	¥1,201,894	¥2,205,569	¥2,638,319
自己資本	484,250	492,933	536,290	584,495	883,118
1株当たりデータ(円):					
当期純利益					
潜在株式調整前	¥ 125.03	¥ 86.84	¥ 118.69	¥ 145.84	¥ 140.89
潜在株式調整後	122.84	83.28	114.81	145.68	140.82
配当金	27	29.5	31	32	33
比率(%):					
オペレーティング・マージン ⁽¹⁾	13.4	17.1	16.6	18.2	19.2
自己資本利益率(ROE) ⁽²⁾	6.6	4.4	5.7	6.5	5.3
総資産利益率(ROA) ⁽³⁾	3.4	4.5	4.5	3.4	3.0
自己資本比率 ⁽⁴⁾	43.3	43.5	44.6	26.5	33.5
配当性向 ⁽⁵⁾	21.6	34.0	26.1	21.9	23.4

注：(1) オペレーティング・マージン=のれん等償却前営業利益÷売上総利益×100

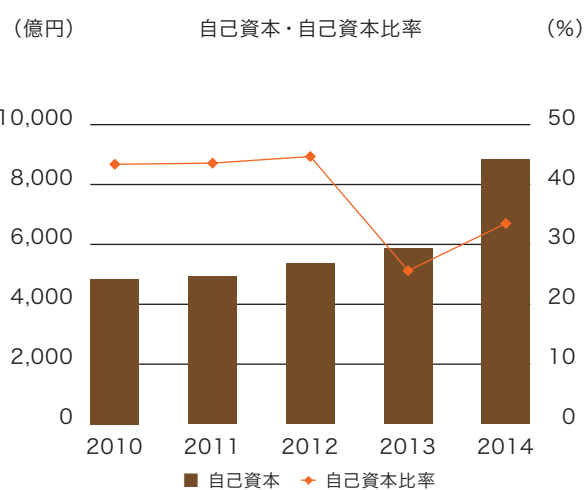
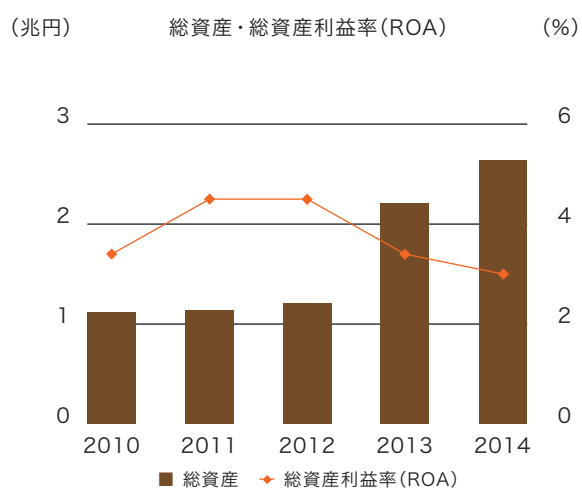
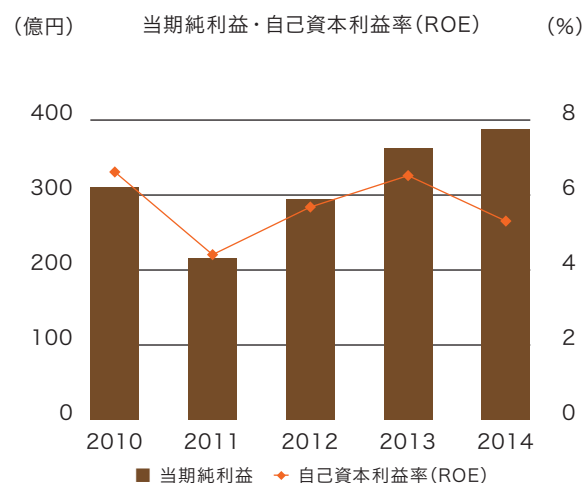
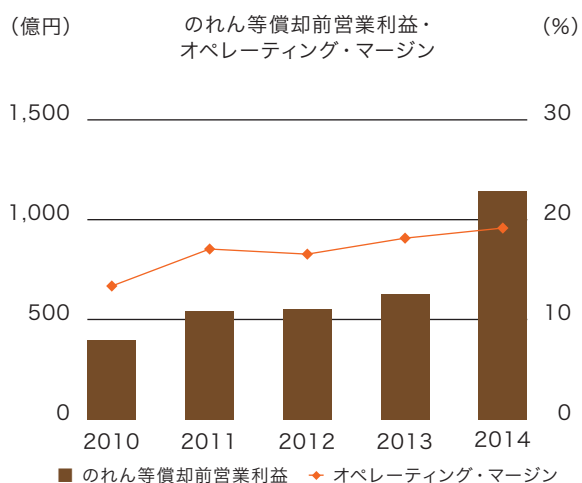
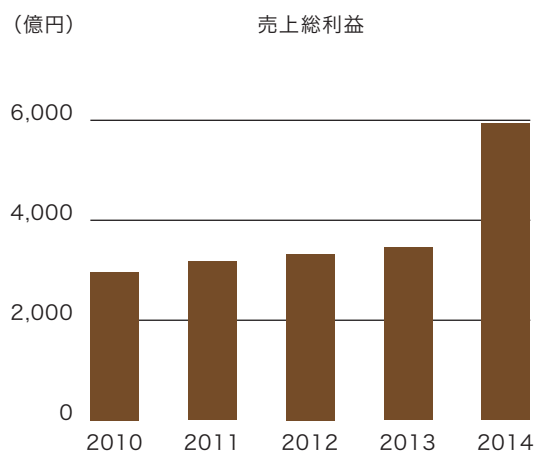
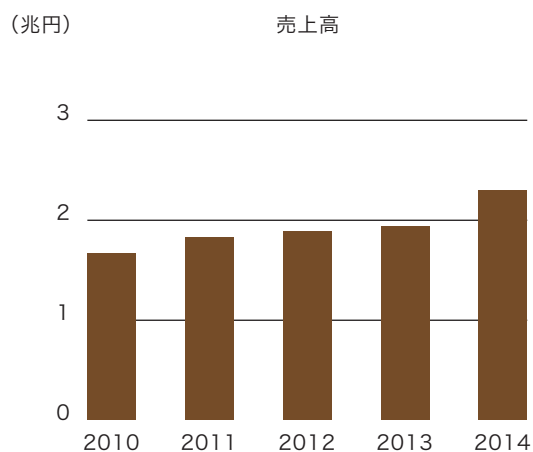
(2) 自己資本利益率(ROE)=当期純利益÷期首・期末平均自己資本×100

(3) 総資産利益率(ROA)=営業利益÷期首・期末平均総資産×100

(4) 自己資本比率=自己資本÷総資産×100

(5) 配当性向=1株当たり配当金÷1株当たり当期純利益×100

(各年3月期)



MD&A(経営者による財政状態および経営成績の分析)

株式会社電通および子会社

2014年6月27日現在

文中における将来に関する事項は、有価証券報告書提出日現在において、当社グループが判断したものであります。

重要な会計方針および見積り

当社グループの連結財務諸表は、わが国において一般に公正妥当と認められている会計基準に基づき作成されています。

また、当社経営陣は、連結財務諸表の作成に際し、決算日における資産・負債の報告数値および偶発債務等オフバランス取引の開示、報告期間における財政状態および経営成績について影響を与える見積りを行わなければなりません。経営陣は、例えば、債権の貸倒、投資、法人税等、財務活動、退職金、偶発事象や訴訟等に関する見通しや判断に対して、継続して評価を行っています。経営陣は、過去の実績や状況に応じ合理的だと考えられるさまざまな要因に基づき、見積りおよび判断を行い、その結果は、資産・負債の簿価、収益・費用の報告数字についての判断の根拠となります。実際の結果は、見積り特有の不確実性があるため、見積りと異なる場合があります。

当社は、特に以下の重要な会計方針について、当社グループの財政状態および経営成績に特に影響を与える、あるいは、当社の連結財務諸表の作成において使用される当社の重要な判断と見積りにより、大きな影響を受けると考えています。

収益の認識

当社グループの収益の内訳は、主に各種メディアへの広告出稿によってメディア会社から得られる手数料、およびクリエイティブ・サービスを含む広告制作や各種コンテンツサービス等サービスの提供に対する広告主等からの報酬です。手数料による収益については、メディアに広告出稿がなされた時点で収益に計上し、その他の収益については、サービスの提供が完了し、対価の測定が合理的に可能となり、経済的便益が流入する可能性が高くなった時点で計上しています。

当社グループが広告主へ広告枠を販売したことに対し、メディア会社から受け取る手数料をコミッションといいます。日本では、一般に、広告会社は広告主の依頼に基づきメディア会社から広告枠を購入し、購入額と同額で広告主に販売します。当社グループが受領するコミッションは、通常、広告主に請求する広告出稿料金に対する一定割合の金額であり、その料率は

通常、当社グループと当該メディア会社間の交渉により決定されます。ただし実際には、広告業界の慣例として、メディア会社からの購入額と当該コミッションとを相殺し、その残額をメディア会社に支払っています。

広告制作やその他の広告サービスによる収益は、これらサービスに対する報酬として広告主およびその他のクライアントが当社グループに支払う金額です。同サービスに関する料金については、通常、外注先および子会社から請求された費用に利益を加えた金額をベースとして交渉を行います。定額の報酬またはその他の報酬体系をとる場合もあります。

貸倒引当金

当社グループは、広告主等の顧客からの回収不能時に発生する損失の見積額について、貸倒引当金を計上しています。広告主等の顧客の財務状態が悪化し、その支払能力が低下した場合、追加引当が必要となる可能性があります。

投資の減損

当社グループは、将来における継続的な成長のために、新規事業および海外事業ならびに取引先等への投資を行っています。これらの投資には、価格変動性が高い公開会社の株式と、株価の算定が困難である非公開会社の株式が含まれます。当社グループは、投資価値の下落が一時的ではないと判断した場合、投資の減損を計上しています。将来の市況悪化または投資先の業績不振により、現在の簿価に反映されていない損失または投資の回収不能が発生した場合、評価損の計上が必要となる可能性があります。

繰延税金資産

当社グループは、将来の課税所得および慎重かつ実現可能性の高い継続的なタックス・プランニングの検討に基づいて繰延税金資産を計上していますが、繰延税金資産の全部または一部を将来回収できないと判断した場合、当該判断を行った期間に費用として計上する可能性があります。

退職給付に係る負債

退職給付費用および債務は、年金数理計算上で設定される前提条件に基づいて算出されています。これらの前提条件には、割引率、将来の報酬水準、退職率、直近の統計数値に基づいて算出される死亡率および年金資産の長期期待運用収益率などが含まれます。実際の結果が前提条件と異なる場合、または前提条件が変更された場合、認識される費用および計上される債務に影響を及ぼす可能性があります。

当連結会計年度の経営成績の分析

売上高および売上総利益

当連結会計年度における当社グループの売上高は、2兆3,093億円(前連結会計年度比19.0%増)となりました。

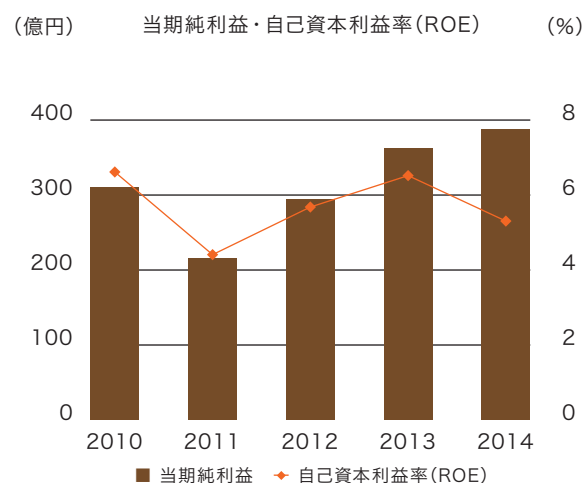
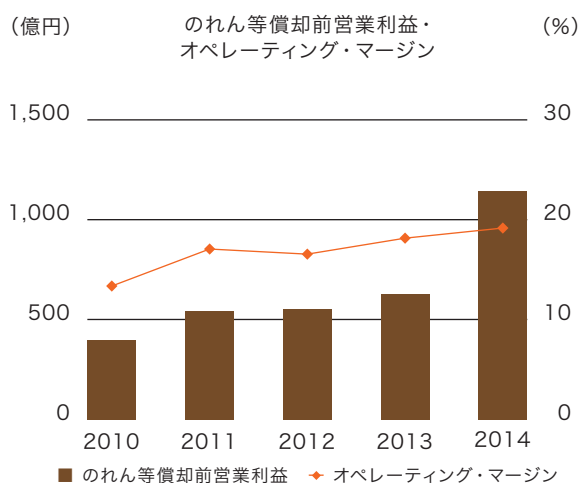
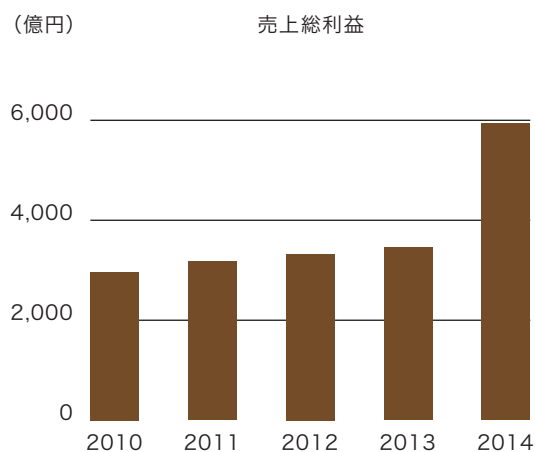
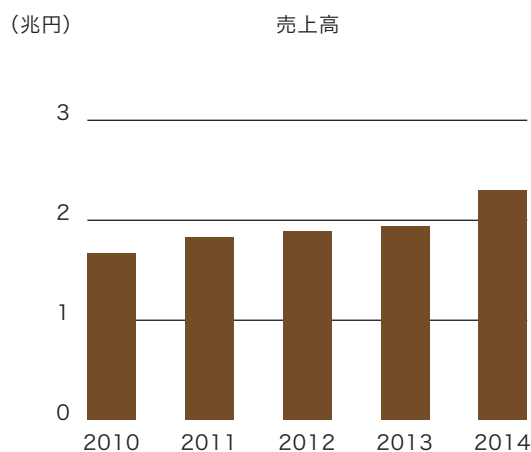
そのうち、広告業セグメントは、2兆2,465億円(同19.6%増)となりました。この主な要因は、前連結会計年度に買収したイージス・グループに係る収益を、当連結会計年度から取込んだことによります。

情報サービス業セグメントの売上高は748億円(同5.3%増)となりました。情報サービス業セグメントは(株)電通国際情報サービスを中心として、情報システム構築などのITソリューションを主要な事業内容としています。当連結会計年度においては、エンタープライズソリューション、コミュニケーションITが若干の減収となったものの、金融ソリューションの売上高が拡大したことにより、前連結会計年度を上回りました。

また、その他の事業セグメントは、158億円(同4.1%減)となりました。人材派遣業撤退等により、前連結会計年度を下回りました。

当連結会計年度の売上総利益も、売上高と同様に前連結会計年度を上回り5,940億円(同71.7%増)となりました。

(各年3月期)



販売費及び一般管理費

当連結会計年度における当社グループの販売費及び一般管理費は、5,225億円(前連結会計年度比81.8%増)となりました。

前連結会計年度に比べ、イージス・グループの取込みに加え、のれん等償却額の増加により全体が増加しました。なお、売上総利益に占める給料及び手当の割合は、46.0%(同0.1ポイント増)となっています。

営業利益、営業外損益および経常利益

売上総利益の増加が販売費及び一般管理費の増加を上回った結果、営業利益は714億円(前連結会計年度比22.3%増)となりました。

また、営業外収益は仕入割引、収益分配金、持分法投資利益等の増加により225億円(同125.6%増)、営業外費用は支払利息等の増加により115億円(同22.1%増)となったため、営業外損益は110億円(同1870.6%増)となり、経常利益は825億円(同39.8%増)となりました。

特別損益および当期純利益

当連結会計年度は、投資有価証券売却益等の計上により特別利益は77億円となり、投資有価証券評価損および減損損失等の計上により特別損失は91億円となったため、税金等調整前当期純利益は811億円(前連結会計年度比28.2%増)となりました。

以上により法人税、住民税及び事業税、法人税等調整額ならびに少数株主利益を加減した当期純利益は、388億円(同6.8%増)となりました。

経営成績に重要な影響を与える要因について

当社グループの収益は、主にマス4媒体やインタラクティブメディア、OOHメディア(交通広告・屋外広告等のアウト・オブ・ホーム・メディア)などの広告に係るサービスおよびそれに関連するクリエイティブ・サービスによるものであり、広告枠の販売に係るメディア会社からのコミッションが大半を占めます。特にマス4媒体の広告枠の販売に係るコミッションが当社グループにとって重要な収益となっています。

マス4媒体の広告に関連して、収益に影響を及ぼす主な要因は次のとおりです。

- ① 広告費(景況全般、技術革新、規制緩和および競争激化等、産業に影響を与える情勢により変動)
- ② 広告業界における当社グループの競争力
- ③ 広告枠に対してメディア会社に支払う料金
- ④ 広告主の媒体ニーズの変化

近年、インターネットの普及が進み、すでに家庭内のメディア接触時間では、インターネットがテレビに次ぐメディアとなっています。こうしたメディア環境の変化に伴い、広告主においても、マス4媒体とインターネットやモバイルなどのインタラクティブ・メディアを組み合わせた効果的かつ効率的なメディア・プランニングの提供、広告効果の検証など、ニーズの高度化が進んでいます。当社グループでは、こうしたクライアント・ニーズに的確に応えるため、付加価値の高いクロスメディア・キャンペーンの提供に努めています。

最近の傾向として、このような幅広い領域にわたる一貫したサービス、コスト効率や広告効果の検証ツール等に対するニーズの高まりから、広告主が大手広告会社との取引を増やす傾向にあると思われます。

当社グループでは、プロモーションなどのサービスを、マス4媒体の広告と関連して提供することも多く、例えば、プロモーションの場合、クライアントは消費者による商品およびサービスの購入を促進するため、マス4媒体の広告キャンペーンをPOP(ポイント・オブ・パーチェス)および販促イベント、その他の方法と組み合わせて展開するのが一般的です。これらのサービスに対する需要はマス4媒体の広告への需要とは別に変動することもあります。マス4媒体の広告の需要に影響を与える要因は同時にマス4媒体の広告以外のサービスの需要にも影響を与えます。

当社グループはまた、エンタテインメントおよびスポーツマーケティングに係るサービスからも収益を得ています。具体的には、映画、スポーツ・イベント、音楽等のメディア・コンテンツについて、制作、マーケティング、協賛社獲得、スポンサーシップ・放映権・その他諸権利の販売・仲介を行っています。これらのサービスによる収益の内訳は、メディア・コンテンツに関する諸権利の純売買益または取扱手数料、メディア・コンテンツに含まれる諸権利および使用権からの収益、そして諸サービスに対する報酬です。収益は、イベントの開催場所や開催時期、当社グループが諸権利を得る条件、メディア・コンテンツに対する消費者の需要や関心度、広告主および放送局等の当該諸権利に対する需要の度合いなどの要因によって異なります。

さらに、当社グループは、CRM(顧客管理サービス)、e-マーケティングサービスおよびシステム構築サービスなどのソリューション事業の提供による収益も得ています。このサービスによる収益は、広告サービスによる収益に影響を与える要因のほか、システム開発にかかる設備投資額の市場トレンドにも影響されます。

収益に影響を与える要因は、国ごとの景況、特定産業の発展、広告業界における当社グループ各社のポジション、サービスに対する報酬に関する市場慣習、広告主のメディアごとの需要の変化などによって、当社グループが事業展開する国々における収益トレンドが異なる可能性があります。また、当社グループの報告通貨である円と、当社グループが展開する海外諸国の通貨間の為替レートの変動も、海外における広告サービスによる収益に影響を与えます。

なお、当社は2013年3月にイー・ジェス・グループの株式を取得、同社は当社の連結子会社となりました。株式のみなし取得日を2013年1月1日としており、かつ、同社は12月31日を決算日としているため、第1四半期連結会計期間から、イー・ジェス・グループの業績を連結損益計算書に反映しています。

経営戦略の現状と見通し

世界経済は、今なお安定的に成長を続ける米国や、相対的に高い成長を続けるアジアや新興諸国、そして重要な経済規模を形成し成熟期にある日本や欧州など、それぞれの特性を持つ地域が相互に関係しつつ、刻々と変化を続けています。当社グループは、2013年3月に完了したイー・ジェス・グループ買収により、本格的なグローバル・ネットワークへと変貌を遂げており、世界の各地域の事業環境に応じた戦略の遂行が極めて重要となっています。また、マーケティング・コンバージェンスが進展していく社会においては、顧客のビジネスにおける成功要因の中で、デジタル領域のイノベーションの重要性が一層高まっていくことが見込まれます。

そうした経営環境の中、当社グループは、これまでの広告ビジネスの枠組みを超えて顧客のビジネスの成功、ひいてはその企業価値最大化にグローバル規模で貢献し続ける、エージェンシー・ネットワークになることを目指してまいります。

こうした基本方針のもと、2013年度を初年度とする中期経営計画「Dentsu 2017 and Beyond」を策定しました。

新中期経営計画では、2017年度の数値目標を以下のとおり設定しています。

- ・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
- ・のれん等償却前オペレーティング・マージン 20%以上

これらの数値目標の達成に向けて以下の戦略を策定しています。

(1) 顧客の事業を全世界でサポートするグローバル・ネットワークの整備

当社とイー・ジェス・グループがこれまでに築いてきた顧客基盤を足がかりに、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

に競争力を持ったグローバル・ネットワークを拡大していきます。

主要地域別では、安定成長下の北米市場においては、成長力の高い既存のネットワークの連携を強化し、サービスラインナップの拡充を進めることで、グローバルクライアントの新規獲得と、扱い高の拡大を図ります。また、成長著しい新興国市場においてはM&Aと事業投資を積極的に活用して各市場においてトップクラスのソリューションを提供できる基盤を整えます。そして既に確固とした事業基盤を持つ日本および西欧市場においては、スケールメリットの追求と、従来型の広告ビジネスにとどまらない新たな価値の創造と提供を目指してまいります。

(2) ソリューションの中核となるデジタル領域の競争力強化

マーケティング・コンバージェンスの進展は、顧客のビジネスプロセスに大きな変化をもたらし、デジタル・ソリューションは、ビジネス成功の重要なファクターとなっています。そうした時代において、当社グループは、顧客のビジネスの成功をより直接的にサポートする先端的なソリューションを提供していきます。同時に、必要とされる投資やグループ内のナレッジの共有、R&D機能の統合などを進めてまいります。

(3) ビジネスプロセスの革新と収益性の向上

当社グループは、ワールドワイドで積極的な投資や事業展開を行うことにより、持続的な成長を目指しています。そのためには、安定したキャッシュ・フローを生み出す収益基盤が必要であり、継続的な課題として基幹ビジネスの収益性向上に取り組んでいきます。グローバルベースでコスト抑制に取り組み、サービス領域毎に、当社を含めたグループ各社の機能を整理した上で必要な再編を実施し、利益を最大化するバリューチェーンを再構築していきます。また、保有する資産についても、収益性の観点から見直しを行い、資産効率の向上を図ってまいります。

(4) グループ最大の事業構成となる日本市場での事業基盤強化

当社グループは、イー・ジェス・グループ買収により、本格的なグローバル・ネットワークを有することとなりましたが、その最大の強みは、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。日本においては、これまで以上に競争力を強化し、収益性の向上に取り組むことで、持続的成長を実現していきます。

また、日本は全ての地域の中で、あらゆる面から顧客のビジネスをサポートできるリソースと、顧客との強いリレーションが

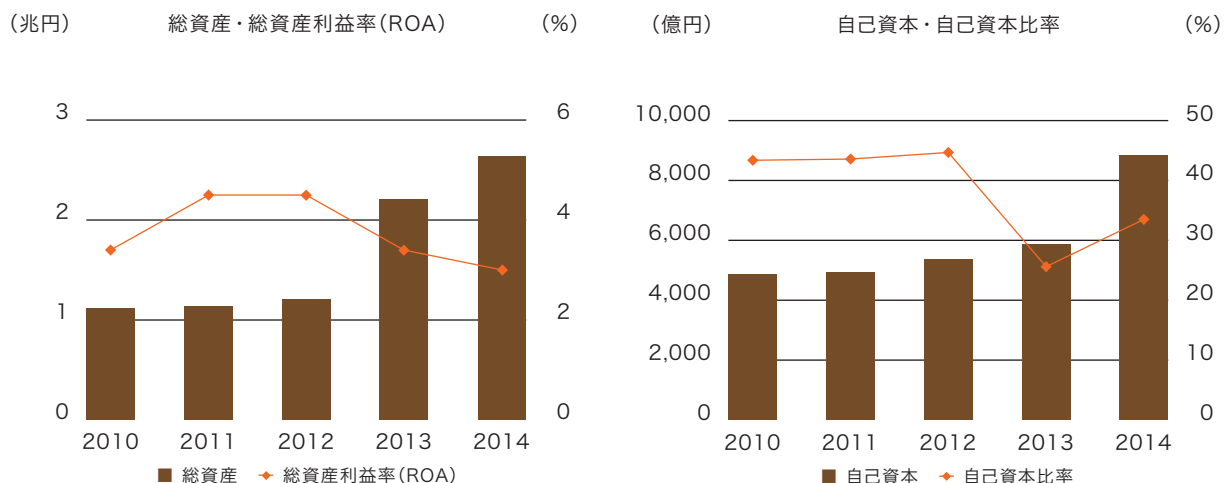
最も揃っている地域であることから、サービスドメインの拡張に挑戦し、当社グループにおける次世代ビジネスのロールモデルを目指していきます。

(5) CSRへの取り組み

当社グループは、グローバル展開に対応するため、CSRの基本理念となる「電通グループ行動憲章」を制定しました。CSRの国際規格である「ISO26000」をベースに、コーポレート・ガバナンス、人権の尊重、労働環境の整備、環境保全、公正な事業慣行、消費者課題の解決、コミュニティ発展への寄与からなる「7つの重点領域」を本憲章のフレームワークとし、それに基づきCSR活動を展開しています。

まず、東日本大震災からの復興に向けて2013年度も「東北六魂祭」への協力や「みちのく復興事業パートナーズ」への参加を通じて継続的な支援を行いました。また人権分野においては、「人権スローガン」募集継続など、事業の中核であるコミュニケーション活動に不可欠な人権意識の醸成に努めるほか、2008年に「エコ・ファースト企業」の認定を受けた環境分野でも、持続可能な社会の実現に向けて多様な環境活動を展開しています。さらに事業分野では、食料自給率向上を目指す継続事業「フード・アクション・ニッポン」などを通じ、日本が抱える課題解決にも取り組んでいます。

今後は、環境活動「30 Days of Green」をはじめ、多彩なCSR活動を世界展開する電通イージス・ネットワーク社とさらなる連携を深めることにより、当社グループはコミュニケーションサービスにおけるグローバル・リーディンググループとして、社会的課題の解決に寄与すべく、国内外問わず積極的にCSR活動へ取り組んでまいります。CSR活動の詳細は「電通CSRレポート」(<http://www.dentsu.co.jp/csr>)をご覧ください。



資本の財源および資金の流動性についての分析

資産、負債および純資産

当連結会計年度末は、前連結会計年度末と比べ、受取手形及び売掛金が増加したことから、資産合計で4,327億50百万円の増加となりました。一方、支払手形及び買掛金や長期借入金が増加したことから、負債合計で1,328億92百万円の増加となりました。また、為替換算調整勘定の増加および当期純利益の計上等により、純資産合計は2,998億58百万円の増加となりました。

キャッシュ・フロー

当連結会計年度末の現金及び現金同等物(以下「資金」という)は、2,271億28百万円(前連結会計年度末2,075億78百万円)となりました。営業活動および財務活動による収入が、投資活動による支出を上回ったため、前連結会計年度末に比べ195億49百万円の増加となりました。

・営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、975億40百万円(前

連結会計年度は832億95百万円)の収入となりました。主に税金等調整前当期純利益、減価償却費およびのれん償却額の増加などにより、営業活動によるキャッシュ・フロー合計は前連結会計年度より142億44百万円増加しました。

・投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動の結果支出した資金は、3,180億87百万円(前連結会計年度は512億36百万円)となりました。主に連結子会社株式の取得による支出が増加したことにより、前連結会計年度より支出が2,668億51百万円増加しました。

・財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動の結果により得た資金は、2,265億26百万円(前連結会計年度は53億49百万円の支出)となりました。主に長期借入による収入、自己株式の処分による収入および株式の発行による収入により、前連結会計年度より収入が2,318億76百万円増加しました。

資金需要

当社グループの運転資金需要のうち主なものは、広告作業実施のための媒体料金および制作費の支払等ならびに人件費

をはじめとする販売費及び一般管理費であります。

また、近年においては既存の広告取引とは異なる事業機会を発掘するため、デジタル領域およびグローバル事業への投資に係る資金需要が生じています。

財務政策

当社グループは、運転資金につきましては、内部資金、コマーシャル・ペーパーまたは短期借入金により調達することとしています。流動資産から流動負債を控除した運転資本については、当社グループでは以前から流動資産が上回っています。前連結会計年度においては、イージス・グループ買収に伴う未払金が2,954億円計上されていることから、流動負債が1,949億円上回っていましたが、当連結会計年度においては、流動資産が1,151億円上回っています。

当社は、資金の短期流動性を確保するため、シンジケーション方式による極度額500億円の銀行融資枠を設定しています。また、グループ内の資金効率の向上を図るべく、日本においては、資金余剰状態にある国内子会社から当社が資金を借り入れ、資金需要が発生している国内子会社に貸出を行うキャッシュ・マネジメント・システム(以下、CMS)を導入しています。また、電通イージス・ネットワーク社では、海外の資金をロンドンに集約させるグローバルCMSを導入しています。

当社は、格付機関である(株)格付投資情報センター(R&I)から長期格付AA-、短期格付a-1+を取得しています。

経営者の問題意識と今後の方針について

「経営戦略の現状と見通し」をご参照ください。

事業等のリスク

当社グループの経営成績、株価および財務状況等に影響を及ぼす可能性のあるリスクには、以下のようなものがあります。

なお、文中における将来に関する事項は、有価証券報告書提出日現在において当社グループが判断したものです。

広告業界全般に関するリスク

・景気変動によるリスク

当社グループを含めた広告会社の業績は、市場変化や景気の影響を受けやすい傾向があります。市場変化や景気によって広告支出を増減させる広告主が多いためです。

当社グループは、サービス内容や事業を行う地域の多様化を進めるなど、景気の影響を受けにくい事業構造の形成に努力しています。しかし、国内マクロ経済の動向および広告支出額の大い国内主要産業部門における事業環境の変化が、当社グループの業績に影響を与える可能性があります。また、海外景気の減速や為替変動等が、国内景気に悪影響を与える場合もあります。

2014年4月には消費税率が5%から8%に引き上げられました。また、2015年10月には10%に引き上げられることが予定されています。かかる消費税引き上げが個人消費を始めとする国内景気に悪影響を与え、当社グループの提供するサービスに対する需要を減少させ、当社グループの業績に悪影響を与える可能性があります。

2011年3月に発生した東日本大震災は、サプライチェーンの寸断、電力不足その他の事由により、日本経済に大きな悪影響を与えました。その後、国内の経済および事業環境は改善しましたが、将来において地震その他の大きな自然災害等が再び生じた場合には事業環境に悪影響を与える可能性があります。

また、当社は2013年3月に、英国の大手広告会社のイージス・グループを買収しましたが、これにより当社グループの売上総利益における海外比率は2012年度の約18%から、2013年度には約48%に大幅に増加しました。この結果、当社グループが事業を行う海外の主要な市場における経済環境や事業環境の悪化が、当社グループ全体の業績にさらに悪影響を与える可能性があります。特に、イージス・グループの買収により、現在、複数国に影響を及ぼしている債務危機を始めとして景気停滞の状態にある欧州地域に対するエクスポージャーが増加しました。

・技術革新およびメディアの構造変化によるリスク

当社グループの事業は技術革新および新たなメディアによる広告市場の展開による影響を受けています。『平成25年日本の広告費』（当社発行）によれば、インターネット広告費は1996年の調査開始以来、伸長を続けており、マス4媒体広告費（新聞、雑誌、ラジオ、テレビの4つのマス媒体に露出される広告費）のうち新聞、雑誌、ラジオの広告費を上回る規模になっています。

当社グループは、インターネット等を活用した広告手法の発達は、マス4媒体広告と、インターネット広告の連携による相乗効果をより高め、将来にわたって広告市場全体の拡大に貢献するものと考えます。すでに当社グループはマス4媒体広告のみならずインターネット広告においても主導的な地位を占めており、さらなる事業機会の発掘と拡大に取り組んでいます。

しかしながら、当社グループが急速な技術革新とこれに伴うメディアの構造変化に適切に対応できなければ当社グループの業績に悪影響を与える可能性があります。

・財務目標等の未達リスク

2013年5月17日発表の当社グループの中期経営計画「Dentsu 2017 and Beyond」において、当社グループは2017年度までの財務目標等を設定しています。また、その実現に向けて、イージス・グループの買収により形成された新たなグローバル・ネットワークを強化・拡大することにより、海外事業からの収益割合をさらに増加させていく予定です。しかしながら、これらの計画は、世界の広告費の伸び、外国為替相場および金利ならびに当社グループが事業を行う国々の経済成長率等のさまざまな前提に基づいて設定されており、かかる前提が実際と異なる場合には、当社グループの設定した財務目標等の実現に至らない可能性があります。また、当社の経営陣が中期経営計画を成功裏に実行できない可能性もあります。

・取引慣行等に伴うリスク

わが国の広告取引においては、広告会社は、広告主の代理人としてではなく、自己の責任でメディア会社等との取引を行うことが慣行となっています。そのため、当社グループは、広告主の倒産等の場合に、広告主から広告料金の支払を受けられないにもかかわらず、メディア会社等に対して支払債務を負担する可能性があります。広告主による未払いが増加した場合には、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

す。広告業界においては、さまざまな事情により、広告計画や内容に、突然の変更が生じることが少なくありません。当社グループでは、主要取引先と基本契約を締結するなど、取引上のトラブルを未然に回避する努力を行っていますが、不測の事故または紛争が生じる可能性があります。

海外においては、欧米を中心に、広告会社が同一業種に属する複数の広告主を担当しない「一業種一社制」と呼ばれる慣行があります。しかし、わが国では、このような慣行は一般的でなく、当社グループも、同一業種に属する複数の主要企業を顧客としています。仮にわが国の慣行が変化し、それに対する当社グループの対応が適切さを欠いた場合には、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

競争によるリスク

・広告会社との競争

当社グループは、国内外において広告会社間における激しい競争にさらされています。

わが国においては国内広告会社間の事業統合や再編、外国広告会社による日本市場へのさらなる参入は業界構造を変化させ、競争を激化させる可能性があります。将来、顧客獲得をめぐる競争がさらに激しくなった場合、または、外国広告会社の日本市場への参入に伴う業界構造や取引慣行の変化に当社グループが適応できない場合には、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

また、海外においては、当社グループは、広い地域において事業を運営し、豊富な財務、人材その他の経営資源を有する巨大な外国広告会社や、1またはいくつかの国または地域に特化した小規模な広告会社との間の競争にさらされています。かかる競争において、当社グループが競争力および主要な顧客を維持できない場合、当社グループの業績に悪影響を与える可能性があります。

・隣接業種および新規参入企業との競争

当社グループの事業領域が拡大するにつれて、総合商社、コンサルティング会社など隣接業種との競争が生じる機会も増加しています。さらにインターネット関係やソーシャル・ネットワーク・メディア関係の事業等においては新規参入企業も多く、これら企業と当社グループは、新規事業の開発等において競争する関係にあります。今後、これらの事業領域において当社グ

ループがサービス面またはコスト面で顧客の要求に適切に対応することができない場合、または新規企業の参入により広告の取引慣行が急激に変化した場合には、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

広告主・メディア会社との関係に関するリスク

当社グループは、わが国の主要広告主と取引関係を有しており、これら広告主の大半と長年にわたり安定的な取引関係を維持しています。

また、当社グループは、マスメディア各社の事業運営および営業活動を通じ、社業発展の基礎を作ってまいりました。このような活動により、当社グループは、広告主・メディア会社との間でのニーズ調整と円滑な取引を実現しています。

しかしながら、当社グループが、既存または新規の広告主またはメディア会社に対して、そのニーズに合致したサービスを提供できない場合には、取引関係の終了・解消、受注の減少または取引条件の変更等が生じる可能性があり、その結果、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

近年、広告主は、コスト削減の必要から、発注先の広告会社を1社に集中するなどの方法により、効率的な広告サービス提供の要求を強めています。そのため、マスメディア広告取引における収益性が低下する傾向が継続する場合には、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

国内市場における営業基盤の強化に関するリスク

・情報処理技術、データベース等の開発に関するリスク

当社グループは、広告主による広告およびマーケティング支出の効果を実証的に検証するための情報処理技術や、データベース等の研究開発に取り組んでおり、これらの活動を通じて潜在的な需要を掘り起こすとともに、国内広告市場における当社グループのシェア拡大を目指しています。しかし、これら研究開発活動の成果が商品化・実用化される時期は未定であり、今後広告主ニーズの変化や、技術的な困難等によって、当社グループの研究開発活動が、予定した成果をあげられない可能性があります。

・メディアおよびインターネット広告事業等への投資に関するリスク

当社グループでは、メディア広告市場における地位を強固にするため、マス4媒体、OOHメディアおよび衛星メディア(BS放送およびCS放送)などへの投資、ならびにそれに関連するリサーチや事業開発プロジェクトに対する投資を行ってきています。しかし、メディア広告に対する需要が低迷した場合や競争が激化した場合等には、研究開発や事業化に要した投資に応じた収益や予定した成果をあげられない可能性があります。

また、インターネット広告の領域においては、当社グループはクロスメディア型キャンペーン提案(複数のメディアや広告表現を消費者の行動に合わせて効果的に掛け合わせたキャンペーン提案)の積極化はもちろんのこと、運用型広告(膨大なデータを処理するプラットフォームにより、広告の最適化を自動的もしくは即時的に支援する広告手法)等多様な広告手法や広告主の裾野の広がりに対応すべく、大手専門エージェンシーとのアライアンスや、その他専門会社や技術への積極的な投資を行っています。しかしながら、インターネット広告分野の技術やサービスの急速な進化に対し、当社グループの対応が適切でなかった場合は予定した成果があげられない可能性があります。

・プロモーション事業拡大に関するリスク

広告主にとってプロモーション施策の重要性が高まっており、市場も拡大しています。当社グループはこの機会をとらえ、店頭マーケティング専門会社、チラシ制作専門会社、ダイレクトビジネス専門会社、顧客アクセス専門会社などを設立し、プロモーション領域における事業拡大を図っています。しかしながら、広告主の需要が拡大しない場合、あるいは当社グループが競合会社に対する競争力を維持できない場合には、計画どおりの事業拡大ができない可能性があります。

コンテンツ事業に関するリスク

当社グループでは、映画、テレビ番組、スポーツイベントおよび音楽等に関する権利の獲得、制作への投資を活発に行っており、映画やその他のコンテンツの製作・配給・販売、ライセンシングおよびスポンサーシップ権や放送権の販売、ならびに映画、その他のコンテンツに関する広告の販売から収入を得ています。しかし、これらの中には、事業計画が多年度にわたる場

合、または多額の取得コストや財務的コミットメントを必要とする場合があります。また、昨今ではコンテンツを供給するメディアも多様化しています。しかも、コンテンツ事業の成否を左右する生活者の反応を確実に予測することは、困難であります。これら事業が計画どおりに進捗しない場合、また、予定した投資効果が得られなかった場合には、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

グローバル事業に関するリスク

・イージス・グループの買収に関するリスク

当社は、2013年3月26日に、約3,164百万ポンドの対価により、イージス・グループの買収を完了しました。欧州市場でリーディングポジションを有し、他の海外市場でも強固なポジションを有するイージス・グループの買収は、海外市場での成長を目指す当社グループの戦略の不可欠な一部ですが、同社との事業の統合を通じて、この投資を回収できるという保証はありません。特に、イージス・グループの買収により期待した効果およびシナジーが得られるか否かは、とりわけ以下の事由に左右されます。

- イージス・グループとのインフラ・マネジメント・情報システムの統合に関する課題
- 当社グループの経営陣が統合に注力することによる他の経営目標達成への悪影響
- 社内基準、管理、手続、会計その他のポリシーや事業環境および報酬体系等の統合に関する課題
- イージス・グループの主要な顧客の流出
- イージス・グループの主要な人材の流出
- 欧州、米国および新興国市場におけるイージス・グループのネットワークを活用した当社グループのシェア拡大の失敗

当社グループは、成長戦略の一部として、引き続きグローバルに選択的な事業買収を目指してまいりますが、これらの買収から期待した効果が得られない場合、減損を認識する必要が生じ、投資を回収できなくなる可能性があり、これにより当社グループの財政状態または業績に重大な悪影響を及ぼす可能性があります。

また、イージス・グループの買収のために実施した借入れにより、当社グループ連結の有利子負債総額は大幅に増加しました。当社グループの負債の増加は、当社グループの他の戦略を

推進する新規取引のための資金調達を制限する可能性があります。

・海外事業展開に関する追加的リスク

イージス・グループの買収により、当社グループは、現在海外100カ国以上において事業を行っていますが、海外での事業遂行に関しては、とりわけ以下の追加的なリスクを伴います。

- 多数かつ広範な国・地域での事業を管理し、調整することの困難さ
- グローバル経済の変動から受ける影響
- 資本規制・外国為替規制を含む、外国の法令、規制、政策等に関するリスク
- 当社グループが事業を行うさまざまな国・地域における税制の差異・矛盾
- 当社グループの海外子会社による送金その他の支払いに課される源泉徴収税等の賦課・増税を含む税制の変更
- 外国為替相場の変動
- 契約や知的財産権の執行不可能性または労務管理上の制約を含む、法律・規制・ビジネス文化におけるさまざまな基準・実務慣行
- 貿易規制および関税制度の変更
- 政情不安に関するリスクおよび事業環境の不確実性
- 当社グループが事業を行う国・地域と日本との間の政治・経済的関係の変化
- テロ行為、戦争、疫病その他の社会不安要因
- 現地の労務管理および提携先の不適切行為を防止することの困難さ

上記のいずれかの事由により、当社グループの費用が増加し、売上が減少し、または業務に支障を来し、これにより当社グループの事業、財政状態または業績に重大な悪影響を及ぼす可能性があります。

・のれんおよびその他無形固定資産の減損に関するリスク

当社グループは、イージス・グループの買収に伴い、多額ののれんおよびその他無形固定資産を計上しました。今後当該資産の価値が回復不能な程度に損なわれたと判断された場合には、減損を認識しなければならない可能性があり、当社グループの事業、財政状態または業績に重大な悪影響を及ぼす可能性があります。

人材の確保と育成に関するリスク

当社グループの成長力および競争力は、優秀な人材の確保とその育成に大きく依存します。人材の確保に関しては、新卒者の安定的採用や専門的知識・経験を持ち即戦力となる中途採用により確保を図っています。それとともに、本人の職務や能力に応じた教育研修等により、人材の育成を図っています。しかしながら、何らかの理由により人材の確保が困難になる可能性および優秀な人材が流出する可能性もあります。このような事態が生じた場合、当社グループの成長力と競争力に悪影響を及ぼす可能性があります。

また、当社グループは、文化的・地理的に多様な背景を有する多数の従業員を有し、かかる人材の管理に関する課題に対処しています。特に、イージス・グループの買収によって新たに加わった多数の海外従業員との融合が課題となります。当社グループが有能な人材を確保し、十分に活用できず、これらの課題に適切に対処できない場合、当社グループの財政状態、業績または競争上の地位に悪影響を及ぼす可能性があります。

情報システムへの依存に関するリスク

当社グループは、取引の執行、業績の報告および広告主のマーケティングまたは広告に関する情報の管理を含む当社グループの事業の管理のために、情報システムおよび情報インフラに依存しています。当社グループの情報システムは、システム障害やネットワークの寸断、システムへの不法な侵入および無差別攻撃に晒される可能性があります。同様に、従業員またはその他の者による許可を受けたうえでのまたは無許可の当社グループのシステムへのアクセスを通じたデータセキュリティの事故および侵害により、機密情報が無権限者または公衆に晒される可能性があります。また、当社グループは、データの保存、通信または処理について第三者を利用しています。当社グループはデータおよび情報システムを保護するために周到な対策を講じていますが、当社グループの取組みが当社グループまたは当社グループが利用する第三者のシステムにおけるシステム障害もしくはネットワークの寸断またはセキュリティ侵害を防止するという保証はなく、これらの事象が生じた場合には当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

法規制等に関するリスク

当社グループは、下請代金支払遅延等防止法、個人情報保護法等の法令および諸規制の適用を受けていますが、いずれも現状では当社グループの事業に悪影響を及ぼす懸念はありません。しかしながら、今後、新たに広告主の広告活動、広告の形式および内容等に影響を及ぼす法令や、各種規制が採用もしくは強化された場合、または法令および各種規制の解釈が変化した場合、広告業界および当社グループの事業に悪影響を及ぼす可能性があります。

また、当社グループは事業遂行上、広告主の情報や個人情報等を取得することがあります。当社グループでは情報セキュリティマネジメントシステムの国際規格を取得するなど、情報管理には万全を期していますが、万一情報漏えい等の事故が発生した場合には、当社グループの信頼性を著しく損なう可能性があり、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

訴訟等について

当社グループは、広告の内容および表現等当社グループの事業遂行に関連して提起される、取引先、各種団体、消費者または各種知的財産権の保有者等による訴訟に、直接または間接的に関与する可能性があります。

連結財務諸表 連結貸借対照表

株式会社電通および連結子会社

2014年3月31日現在

単位：百万円

資産の部	2013	2014
流動資産		
現金及び預金	¥ 208,356	¥ 228,129
受取手形及び売掛金	816,251	1,033,955
有価証券	116	512
たな卸資産	13,561	14,253
繰延税金資産	9,857	9,247
その他	76,266	84,028
貸倒引当金	(1,806)	(1,740)
流動資産合計	1,122,602	1,368,385
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	77,313	75,162
土地	160,820	159,272
その他(純額)	12,419	14,885
有形固定資産合計	250,553	249,320
無形固定資産		
ソフトウェア	17,696	23,226
のれん	576,009	558,834
顧客との関係	24,295	183,446
その他	9,239	52,833
無形固定資産合計	627,241	818,340
投資その他の資産		
投資有価証券	135,138	133,981
長期貸付金	917	412
退職給付に係る資産	—	5,841
繰延税金資産	29,362	30,157
その他	54,364	49,132
貸倒引当金	(14,611)	(17,252)
投資その他の資産合計	205,171	202,273
固定資産合計	1,082,966	1,269,933
資産合計	¥2,205,569	¥2,638,319

連結財務諸表 連結貸借対照表

単位：百万円

負債の部	2013	2014
流動負債		
支払手形及び買掛金	¥ 785,377	¥ 989,805
短期借入金	21,268	30,328
1年内償還予定の社債	—	8,050
1年内返済予定の長期借入金	25,869	5,106
リース債務	1,273	1,348
未払法人税等	21,175	28,571
繰延税金負債	87	122
役員賞与引当金	399	501
受注損失引当金	294	165
資産除去債務	9	47
その他	461,798	189,216
流動負債合計	1,317,554	1,253,263
固定負債		
社債	93,931	10,536
長期借入金	71,344	284,943
リース債務	2,164	2,189
繰延税金負債	9,492	50,076
再評価に係る繰延税金負債	9,038	8,501
退職給付引当金	42,316	—
退職給付に係る負債	—	56,301
役員退職慰労引当金	378	272
資産除去債務	896	852
その他	49,815	62,886
固定負債合計	279,377	476,560
負債合計	1,596,931	1,729,824
純資産の部		
株主資本		
資本金	58,967	74,609
資本剰余金	60,899	100,106
利益剰余金	515,630	541,216
自己株式	(65,077)	(104)
株主資本合計	570,419	715,828
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	13,609	14,635
繰延ヘッジ損益	8,173	11,883
土地再評価差額金	(5,931)	(6,885)
為替換算調整勘定	(1,775)	155,934
退職給付に係る調整累計額	—	(8,277)
その他の包括利益累計額合計	14,076	167,289
少数株主持分	24,141	25,377
純資産合計	608,637	908,495
負債純資産合計	¥2,205,569	¥2,638,319

連結財務諸表 連結損益計算書

株式会社電通および連結子会社

2014年3月31日に終了した連結会計年度

単位：百万円

	2013	2014
売上高	¥1,941,223	¥2,309,359
売上原価	1,595,282	1,715,287
売上総利益	345,940	594,072
販売費及び一般管理費		
給料及び手当	158,769	273,550
役員賞与引当金繰入額	390	515
退職給付引当金繰入額	11,500	10,691
役員退職慰労引当金繰入額	34	71
福利厚生費	21,914	44,857
減価償却費	10,382	29,264
のれん償却額	3,340	27,029
貸倒引当金繰入額	(110)	(98)
その他	81,252	136,700
販売費及び一般管理費合計	287,474	522,581
営業利益	58,466	71,490
営業外収益		
受取利息	413	1,625
受取配当金	1,727	3,043
仕入割引	696	4,365
持分法による投資利益	2,202	3,764
収益分配金	2,826	4,585
その他	2,149	5,209
営業外収益合計	10,016	22,593
営業外費用		
支払利息	1,462	6,652
長期前払費用償却	2,048	2,594
その他	5,945	2,299
営業外費用合計	9,455	11,545
経常利益	59,027	82,538
特別利益		
固定資産売却益	420	931
投資有価証券売却益	13,270	6,739
負ののれん発生益	27	10
その他	136	114
特別利益合計	13,854	7,795
特別損失		
固定資産売却損	21	182
減損損失	665	2,403
投資有価証券評価損	1,120	3,087
特別退職金	1,777	1,908
その他	5,985	1,579
特別損失合計	9,571	9,161
税金等調整前当期純利益	63,310	81,172
法人税、住民税及び事業税	25,967	43,395
法人税等調整額	(1,405)	(3,653)
法人税等合計	24,561	39,741
少数株主損益調整前当期純利益	38,748	41,430
少数株主利益	2,412	2,629
当期純利益	¥ 36,336	¥ 38,800

連結財務諸表 連結包括利益計算書

株式会社電通および連結子会社

2014年3月31日に終了した連結会計年度

	単位：百万円	
	2013	2014
少数株主損益調整前当期純利益	¥38,748	¥ 41,430
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	1,800	(445)
繰延ヘッジ損益	8,652	3,682
為替換算調整勘定	9,804	158,056
持分法適用会社に対する持分相当額	599	1,970
その他の包括利益合計	20,856	163,263
包括利益	59,605	204,694
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	56,051	201,246
少数株主に係る包括利益	¥ 3,554	¥ 3,448

連結財務諸表 連結株主資本等変動計算書

株式会社電通および連結子会社

2013年3月31日に終了した連結会計年度

単位：百万円

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	¥58,967	¥60,899	¥487,133	¥(65,070)	¥541,929
当期変動額					
剰余金の配当			(7,972)		(7,972)
当期純利益			36,336		36,336
自己株式の取得				(7)	(7)
自己株式の処分		(0)		0	0
連結範囲の変動			160		160
持分法の適用範囲の変動			(26)		(26)
その他資本剰余金の負の残高の振替		0	(0)		—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	—	28,497	(7)	28,490
当期末残高	¥58,967	¥60,899	¥515,630	¥(65,077)	¥570,419

単位：百万円

	その他の包括利益累計額					
	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	為替換算 調整勘定	その他の包括利益 累計額合計	少数 株主持分
当期首残高	¥12,135	¥(453)	¥(5,931)	¥(11,389)	¥(5,638)	¥20,598
当期変動額						
剰余金の配当						
当期純利益						
自己株式の取得						
自己株式の処分						
連結範囲の変動						
持分法の適用範囲の変動						
その他資本剰余金の負の残高の振替						
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	1,474	8,627	—	9,613	19,715	3,542
当期変動額合計	1,474	8,627	—	9,613	19,715	3,542
当期末残高	¥13,609	¥8,173	¥(5,931)	¥(1,775)	¥14,076	¥24,141

連結財務諸表 連結株主資本等変動計算書

2014年3月31日に終了した連結会計年度

単位：百万円

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	¥58,967	¥ 60,899	¥515,630	¥ (65,077)	¥570,419
当期変動額					
新株の発行	15,642	15,642			31,285
剰余金の配当			(8,600)		(8,600)
当期純利益			38,800		38,800
土地再評価差額金の取崩			954		954
自己株式の取得				(29)	(29)
自己株式の処分		23,564		65,002	88,567
少数株主との取引			(5,569)		(5,569)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	15,642	39,207	25,585	64,973	145,408
当期末残高	¥74,609	¥100,106	¥541,216	¥ (104)	¥715,828

単位：百万円

	その他の包括利益累計額						
	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	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整累計額	その他の包括利益 累計額合計	少数 株主持分
当期首残高	¥13,609	¥ 8,173	¥ (5,931)	¥ (1,775)	¥ —	¥ 14,076	¥24,141
当期変動額							
新株の発行							
剰余金の配当							
当期純利益							
土地再評価差額金の取崩							
自己株式の取得							
自己株式の処分							
少数株主との取引							
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	1,025	3,709	(954)	157,709	(8,277)	153,213	1,235
当期変動額合計	1,025	3,709	(954)	157,709	(8,277)	153,213	1,235
当期末残高	¥14,635	¥11,883	¥ (6,885)	¥155,934	¥ (8,277)	¥167,289	¥25,377

連結財務諸表 連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社電通および連結子会社

2014年3月31日に終了した連結会計年度

単位：百万円

	2013	2014
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	¥ 63,310	¥ 81,172
減価償却費	12,928	32,298
減損損失	665	2,403
のれん償却額	5,625	27,029
貸倒引当金の増減額(減少)	(879)	(424)
退職給付引当金の増減額(減少)	3,577	—
退職給付に係る負債の増減額(減少)	—	3,591
受取利息及び受取配当金	(2,141)	(4,668)
支払利息	1,462	6,652
為替差損益(益)	4,247	857
持分法による投資損益(益)	(2,202)	(3,764)
売上債権の増減額(増加)	22,985	(101,318)
たな卸資産の増減額(増加)	(1,346)	738
その他の流動資産の増減額(増加)	(5,364)	4,277
仕入債務の増減額(減少)	(3,787)	79,419
その他の流動負債の増減額(減少)	12,670	9,576
その他	(13,313)	(9,320)
小計	98,439	128,520
利息及び配当金の受取額	6,343	13,273
利息の支払額	(1,517)	(6,304)
法人税等の支払額	(19,969)	(37,948)
営業活動によるキャッシュ・フロー	83,295	97,540
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	(3,834)	(7,743)
有形固定資産の売却による収入	568	2,492
投資有価証券の取得による支出	(27,577)	(3,788)
投資有価証券の売却による収入	26,007	12,038
ソフトウェアの取得による支出	(7,293)	(11,170)
貸付けによる支出	(145)	(98)
貸付金の回収による収入	227	634
連結子会社株式及び出資金の追加取得による支出	(13,457)	(314,321)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式及び出資金の取得による支出	(16,034)	(7,407)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	3	16,487
長期前払費用の取得による支出	(3,237)	(4,501)
その他	(6,464)	(707)
投資活動によるキャッシュ・フロー	¥ (51,236)	¥ (318,087)

連結財務諸表 連結キャッシュ・フロー計算書

単位：百万円

	2013	2014
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(減少)	¥ (960)	¥ 4,769
長期借入れによる収入	30,000	224,001
長期借入金の返済による支出	(24,356)	(32,083)
社債の償還による支出	—	(77,688)
リース債務の返済による支出	(1,545)	(1,422)
株式の発行による収入	—	31,285
自己株式の取得による支出	(7)	(29)
自己株式の処分による収入	2	88,723
配当金の支払額	(7,972)	(8,600)
少数株主への配当金の支払額	(540)	(2,195)
その他	29	(233)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(5,349)	226,526
現金及び現金同等物に係る換算差額	3,905	13,569
現金及び現金同等物の増減額(減少)	30,616	19,549
現金及び現金同等物の期首残高	175,956	207,578
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	1,006	—
現金及び現金同等物の期末残高	¥207,578	¥227,128

単体財務要約

株式会社電通

3月31日に終了した各会計年度

単位：百万円

	2010	2011	2012	2013	2014
3月期:					
売上高	¥1,315,072	¥1,396,798	¥1,404,663	¥1,412,376	¥1,515,062
売上原価	1,129,592	1,203,669	1,210,027	1,214,508	1,295,669
売上総利益	185,479	193,129	194,636	197,867	219,393
販売費及び一般管理費	159,165	159,329	162,942	162,101	168,813
営業利益	26,313	33,799	31,693	35,766	50,579
経常利益	33,702	40,312	40,654	39,091	69,667
税引前当期純利益	28,830	26,551	61,642	42,489	68,361
当期純利益	27,055	17,471	42,212	28,189	46,953
3月31日現在:					
総資産	¥1,010,812	¥1,011,538	¥1,065,664	¥1,409,387	¥1,482,661
自己資本	406,410	415,206	463,098	492,505	651,629
1株当たりデータ(円):					
当期純利益					
潜在株式調整前	¥ 108.67	¥ 70.12	¥ 169.42	¥ 113.14	¥ 170.49
潜在株式調整後 ⁽¹⁾	—	—	—	—	—
配当金	27	29.5	31	32	33
比率(%):					
オペレーティング・マージン ⁽²⁾	14.2	17.5	16.3	18.1	23.1
自己資本利益率(ROE) ⁽³⁾	6.9	4.3	9.6	5.9	8.2
総資産利益率(ROA) ⁽⁴⁾	2.6	3.3	3.1	2.9	3.5
自己資本比率 ⁽⁵⁾	40.2	41.0	43.5	34.9	44.0
配当性向 ⁽⁶⁾	24.8	42.1	18.3	28.3	19.4

注：(1)2010年3月期の潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、1株当たり当期純利益を下回らないため記載していません。

2011年3月期～2014年3月期の潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載していません。

(2)オペレーティング・マージン＝営業利益÷売上総利益×100

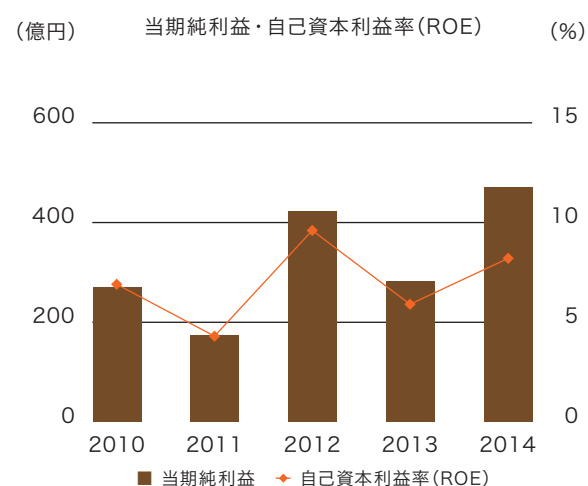
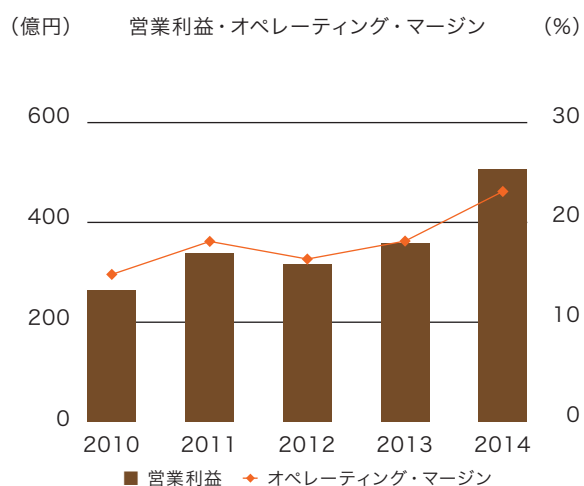
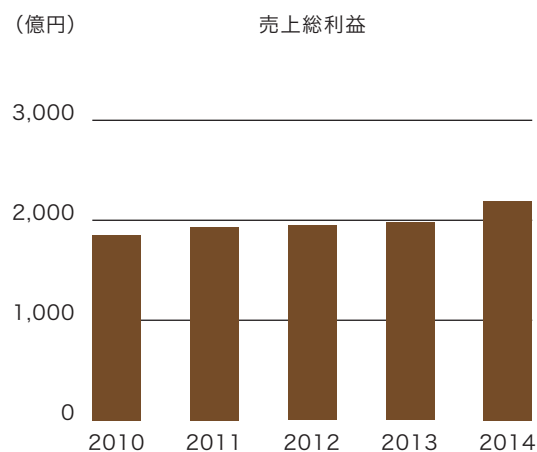
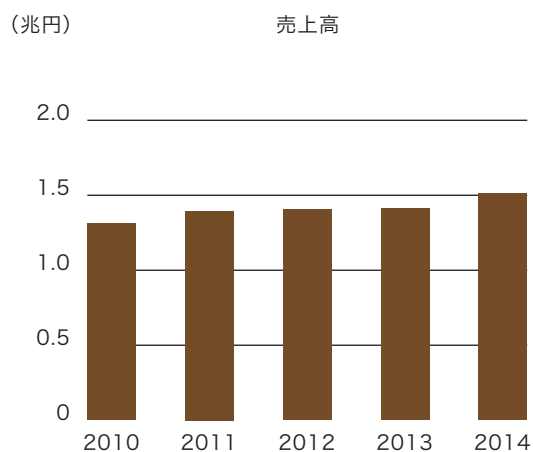
(3)自己資本利益率(ROE)＝当期純利益÷期首・期末平均自己資本×100

(4)総資産利益率(ROA)＝営業利益÷期首・期末平均総資産×100

(5)自己資本比率＝自己資本÷総資産×100

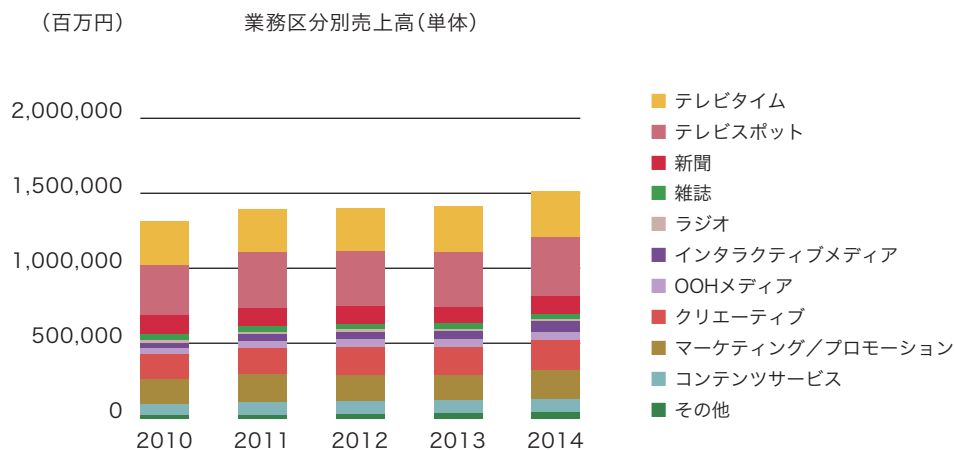
(6)配当性向＝1株当たり配当金÷1株当たり当期純利益×100

(各年3月期)



収益の状況(単体)

3月31日に終了した各会計年度



業務区分別売上高(単体)

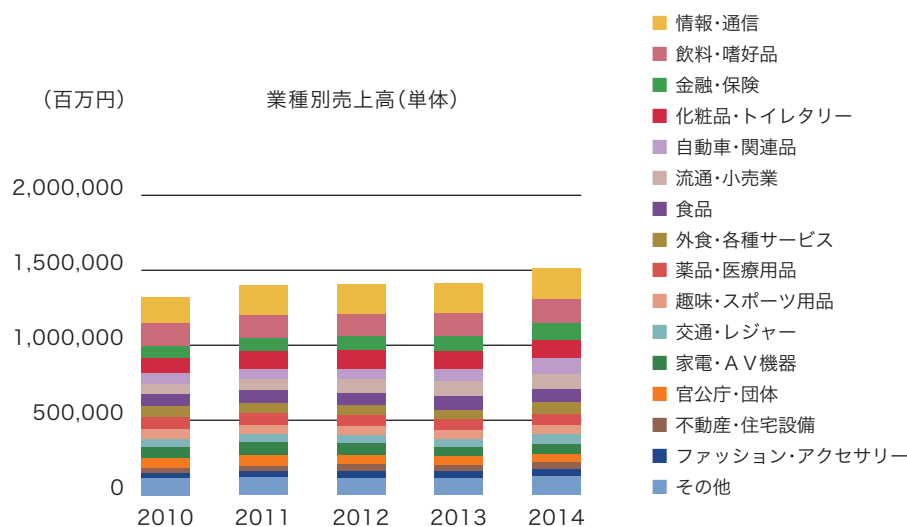
単位: 百万円

3月31日に終了した各会計年度	2010		2011		2012		2013		2014						
テレビ	¥	626,274	47.6%	¥	658,056	47.1%	¥	658,179	46.9%	¥	666,480	47.2%	¥	700,039	46.2%
テレビタイム		289,464	22.0		285,668	20.5		286,724	20.4		302,164	21.4		304,266	20.1
テレビスポット		336,810	25.6		372,387	26.7		371,454	26.4		364,315	25.8		395,773	26.1
新聞		122,264	9.3		119,643	8.6		115,502	8.2		110,553	7.8		116,870	7.7
雑誌		43,392	3.3		39,159	2.8		36,500	2.6		35,896	2.5		34,669	2.3
ラジオ		19,434	1.5		18,580	1.3		17,420	1.2		16,027	1.1		15,055	1.0
インタラクティブメディア ⁽¹⁾		34,606	2.6		45,392	3.2		48,984	3.5		54,808	3.9		67,865	4.5
OOHメディア ⁽²⁾		39,233	3.0		43,911	3.1		48,396	3.4		49,780	3.5		54,597	3.6
クリエイティブ		164,973	12.5		178,959	12.8		187,981	13.4		187,804	13.3		203,845	13.5
マーケティング															
／プロモーション		167,209	12.7		181,381	13.0		179,120	12.8		166,068	11.8		190,668	12.6
コンテンツサービス ⁽³⁾		75,492	5.7		89,721	6.4		83,904	6.0		89,358	6.3		90,480	6.0
その他		22,191	1.7		21,992	1.6		28,672	2.0		35,598	2.5		40,970	2.7
合計	¥	1,315,072	100.0%	¥	1,396,798	100.0%	¥	1,404,663	100.0%	¥	1,412,376	100.0%	¥	1,515,062	100.0%

注: (1) インタラクティブメディアとはインターネット、モバイル関連メディアのことを指します。

(2) OOHメディアとは交通広告・屋外広告等のアウト・オブ・ホーム・メディアを指します。

(3) コンテンツサービスとはスポーツ領域、エンタテインメント領域での権利販売業務、企画立案、制作実務業務およびその他のコンテンツサービスを指します。



業種別売上高(単体)

単位: 百万円

3月31日に終了した各会計年度	2010		2011		2012		2013		2014	
情報・通信	¥ 165,615	12.6%	¥ 193,950	13.9%	¥ 189,528	13.5%	¥ 194,775	13.8%	¥ 200,334	13.2%
飲料・嗜好品	150,393	11.4	152,238	10.9	152,797	10.9	152,584	10.8	160,175	10.6
金融・保険	83,532	6.4	95,724	6.9	95,123	6.8	99,624	7.1	119,865	7.9
化粧品・トイレットリー	97,733	7.4	113,387	8.1	121,260	8.6	119,504	8.5	116,914	7.7
自動車・関連品	75,010	5.7	69,257	5.0	73,203	5.2	86,549	6.1	108,867	7.2
流通・小売業	64,913	4.9	72,402	5.2	90,014	6.4	98,063	6.9	97,827	6.5
食品	84,546	6.4	80,475	5.8	82,329	5.9	86,933	6.2	90,291	6.0
外食・各種サービス	73,006	5.6	72,132	5.2	69,507	4.9	70,826	5.0	80,476	5.3
薬品・医療用品	73,849	5.6	77,060	5.5	70,414	5.0	68,349	4.8	69,304	4.6
趣味・スポーツ用品	69,179	5.3	60,659	4.3	56,987	4.1	55,559	3.9	65,234	4.3
交通・レジャー	55,657	4.2	56,775	4.1	58,064	4.1	60,178	4.3	65,110	4.3
家電・AV機器	78,268	6.0	83,288	6.0	74,329	5.3	59,536	4.2	60,155	4.0
官公庁・団体	60,054	4.6	70,469	5.0	66,253	4.7	55,021	3.9	58,800	3.9
不動産・住宅設備	35,898	2.7	37,375	2.7	43,448	3.1	41,431	2.9	46,690	3.1
ファッション・アクセサリ	31,304	2.4	38,289	2.7	42,583	3.0	44,574	3.2	43,098	2.8
その他	116,108	8.8	123,310	8.8	118,819	8.5	118,862	8.4	131,915	8.7
合計	¥1,315,072	100.0%	¥1,396,798	100.0%	¥1,404,663	100.0%	¥1,412,376	100.0%	¥1,515,062	100.0%

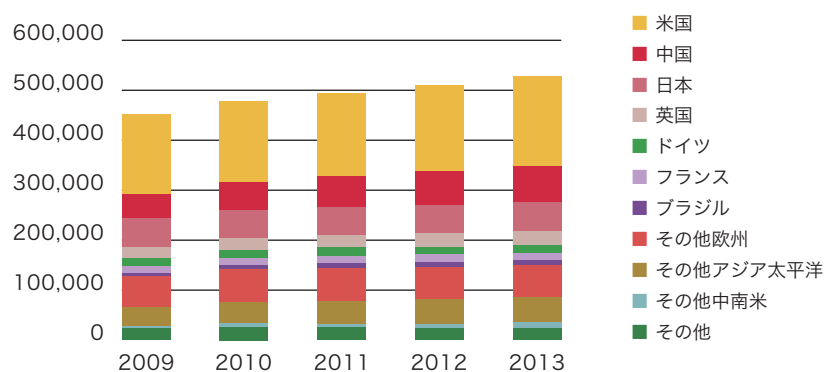
注: (1)掲載業種は、2014年3月期の業種別売上高上位15業種です。

(2)業種分類については適宜見直しを行っており、当社が毎年発行している『日本の広告費』における業種分類とは、必ずしも一致しません。上表は最新(2014年3月31日現在)の業種分類により、過去に遡って集計したものです。

マーケット・データ

暦年ベース

(百万米ドル) 日本および主要各国の広告マーケット規模



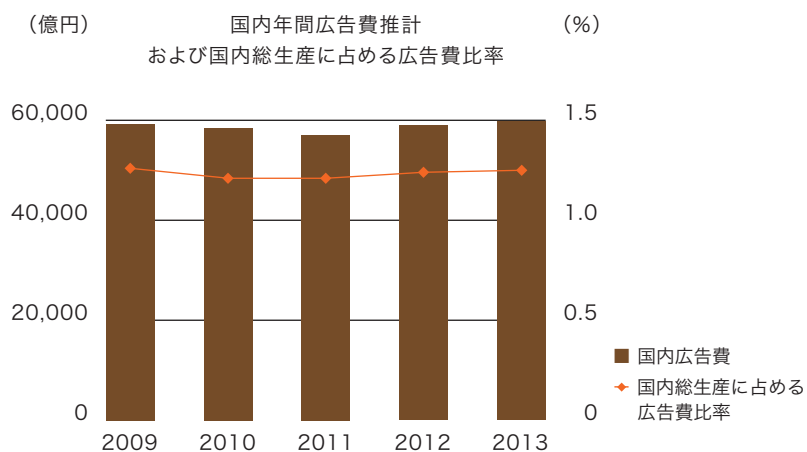
日本および主要各国の広告マーケット規模

単位：百万米ドル

暦年	2009		2010		2011		2012		2013	
米国	\$158,782.0	35.2%	\$162,905.0	34.1%	\$164,901.0	33.3%	\$171,432.0	33.6%	\$178,824.4	33.9%
中国	47,972.9	10.6	54,702.2	11.4	63,012.1	12.7	66,838.7	13.1	71,804.6	13.6
日本	57,863.2	12.8	57,086.5	11.9	55,786.0	11.3	57,561.3	11.3	58,390.8	11.0
英国	21,589.2	4.8	23,385.2	4.9	25,189.2	5.1	26,193.9	5.1	27,552.1	5.2
ドイツ	16,083.4	3.6	16,310.0	3.4	16,386.9	3.3	16,422.8	3.2	16,205.4	3.1
フランス	12,924.2	2.9	13,694.5	2.9	14,506.5	2.9	14,055.6	2.8	13,676.7	2.6
ブラジル	7,674.8	1.7	9,065.2	1.9	9,813.7	2.0	10,467.1	2.1	11,207.4	2.1
その他欧州	61,854.2	13.7	65,137.8	13.6	67,023.0	13.5	65,009.3	12.7	63,678.4	12.1
その他アジア太平洋	38,117.4	8.4	43,116.2	9.0	46,325.4	9.4	48,800.5	9.6	51,773.6	9.8
その他中南米	5,300.1	1.2	6,145.0	1.3	6,860.0	1.4	9,770.7	1.9	10,993.9	2.1
その他	23,053.9	5.1	26,813.4	5.6	24,993.4	5.1	23,373.2	4.6	23,947.4	4.5
合計	\$451,215.2	100.0%	\$478,360.9	100.0%	\$494,797.3	100.0%	\$509,925.1	100.0%	\$528,054.7	100.0%

注：広告費には、テレビ、新聞、雑誌、ラジオ、映画、屋外広告およびインターネットが含まれます。

出典：Carat "GLOBAL ADVERTISING EXPENDITURE TRENDS SEPTEMBER 2014 REPORT"



国内年間広告費推計および国内総生産に占める広告費比率

単位：十億円

暦年	2009	2010	2011	2012	2013
国内広告費	¥ 5,922.2	¥ 5,842.7	¥ 5,709.6	¥ 5,891.3	¥ 5,976.2
国内総生産	471,138.7	482,384.4	471,310.8	473,777.1	478,447.7
国内総生産における広告費比率	1.26%	1.21%	1.21%	1.24%	1.25%

注：広告費には、テレビ、新聞、雑誌、ラジオによる広告、折込広告、展示・映像、ダイレクトメール、屋外広告、交通広告、電話帳広告、POP広告、衛星メディアおよびインターネットに関する広告が含まれます。

出典：『平成25年日本の広告費』（当社発行）

日本の媒体別広告費および構成比

単位：十億円

暦年	2009		2010		2011		2012		2013	
テレビ	¥1,713.9	29.0%	¥1,732.1	29.6%	¥1,723.7	30.2%	¥1,775.7	30.2%	¥1,791.3	30.0%
新聞	673.9	11.4	639.6	11.0	599.0	10.5	624.2	10.6	617.0	10.3
雑誌	303.4	5.1	273.3	4.7	254.2	4.4	255.1	4.3	249.9	4.2
ラジオ	137.0	2.3	129.9	2.2	124.7	2.2	124.6	2.1	124.3	2.1
衛星メディア関連広告	70.9	1.2	78.4	1.3	89.1	1.6	101.3	1.7	111.0	1.8
インターネット広告	706.9	11.9	774.7	13.3	806.2	14.1	868.0	14.7	938.1	15.7
プロモーションメディア広告	2,316.2	39.1	2,214.7	37.9	2,112.7	37.0	2,142.4	36.4	2,144.6	35.9
総広告費	¥5,922.2	100.0%	¥5,842.7	100.0%	¥5,709.6	100.0%	¥5,891.3	100.0%	¥5,976.2	100.0%

出典：『平成25年日本の広告費』（当社発行）

日本の業種別広告費（マス4媒体広告費）

単位：十億円

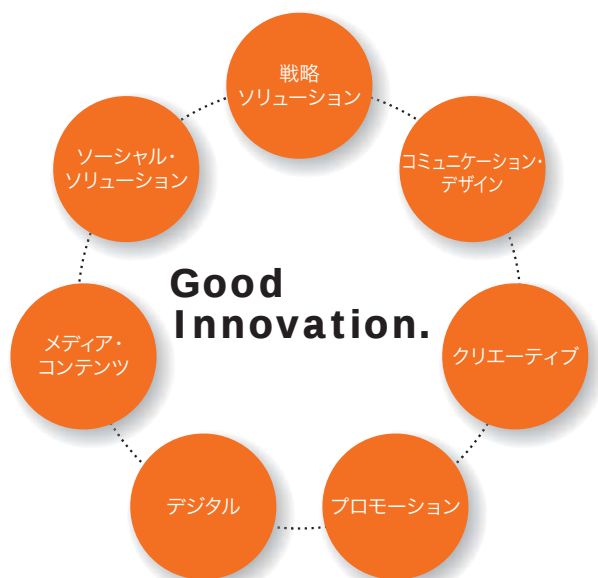
暦年	2009			2010			2011			2012			2013		
エネルギー・素材・機械	¥	32.7	1.2%	¥	34.2	1.2%	¥	27.2	1.0%	¥	26.2	1.0%	¥	24.9	0.9%
食品		288.5	10.2		288.0	10.4		266.1	9.9		283.2	10.2		272.0	9.8
飲料・嗜好品		227.0	8.0		217.8	7.9		196.2	7.3		209.8	7.6		206.8	7.4
薬品・医療用品		163.3	5.8		145.9	5.3		143.5	5.3		148.4	5.3		147.4	5.3
化粧品・トイレタリー		275.9	9.7		287.9	10.4		276.8	10.2		287.8	10.4		279.8	10.1
ファッション・アクセサリ		93.1	3.3		101.2	3.7		108.1	4.0		116.4	4.2		117.3	4.2
精密機器・事務用品		30.7	1.1		29.4	1.1		26.3	1.0		28.8	1.0		28.3	1.0
家電・AV機器		70.5	2.5		73.3	2.6		54.4	2.0		54.1	2.0		55.3	2.0
自動車・関連品		134.5	4.8		131.6	4.7		129.8	4.8		164.7	5.9		167.1	6.0
家庭用品		58.9	2.1		65.0	2.3		64.2	2.4		64.9	2.3		68.5	2.5
趣味・スポーツ用品		142.0	5.0		123.1	4.4		110.6	4.1		108.5	3.9		102.2	3.7
不動産・住宅設備		112.6	4.0		102.9	3.7		104.4	3.9		108.6	3.9		115.0	4.1
出版		94.5	3.3		92.6	3.3		89.4	3.3		92.1	3.3		89.8	3.2
情報・通信		203.3	7.2		220.9	8.0		222.0	8.2		245.2	8.8		243.3	8.8
流通・小売業		191.3	6.8		182.2	6.6		186.9	6.9		202.9	7.3		192.7	6.9
金融・保険		151.4	5.3		153.8	5.5		141.2	5.2		144.9	5.2		167.6	6.0
交通・レジャー		233.5	8.2		211.1	7.6		195.2	7.2		211.2	7.6		209.7	7.6
外食・各種サービス		134.8	4.8		138.6	5.0		123.5	4.6		128.9	4.6		142.2	5.1
官公庁・団体		47.6	1.7		40.8	1.5		108.7	4.0		33.2	1.2		31.4	1.1
教育・医療サービス・宗教		85.4	3.0		81.7	2.9		75.7	2.8		78.2	2.8		80.6	2.9
案内・その他		55.8	2.0		51.8	1.9		50.5	1.9		40.5	1.5		39.6	1.4
合計		¥2,828.2	100.0%		¥2,774.9	100.0%		¥2,701.6	100.0%		¥2,779.6	100.0%		¥2,782.5	100.0%

注：広告費には、地上波テレビ、新聞、雑誌、ラジオ広告およびこれらに関連するクリエイティブの費用を含みます。

出典：『平成25年日本の広告費』（当社発行）

コーポレートデータ

事業ラインナップ概要



戦略ソリューション

当社グループは、企業イノベーション、ブランド管理、プロダクト開発、コーポレート・コミュニケーション、ダイレクト・ビジネスなど、企業の戦略構築にかかわる多様なソリューションとコンサルティングの専門知識を提供することで、既存の広告企業モデルを超えることを目指しています。マーケティング・コンサルティングや流通フォーマットからプロモーション活動に至るまで、現在のメディア環境下においては事業の性質が大きく変わろうとしています。この変革の中で、当社グループがクライアントの課題に対応するに当たり、発揮されるのが幅広いコミュニケーション活動で培ってきたクリエイティブ力であり、これこそがソリューション・パートナーとして他社とは一線を画す特徴です。

<主なサービスライン>

- 企業イノベーション・コンサルティング
- ブランドコンサルティング
- 企業アイデンティティ&ビジュアル・アイデンティティ戦略の策定と実施

- マーケティング・コンサルティング
- クライシス・コミュニケーション
- ダイレクト・ソリューション

コミュニケーション・デザイン

生活者のコンタクトポイントが多様化した現在の市場では、企業からのメッセージが意図した受け手に伝わりにくくなり、その結果「コミュニケーション・デザイン」の重要性が増しています。コミュニケーション・デザインの目標は、生活者が広告主からの情報を受け取れる最適な環境を設計(デザイン)することです。

そのために、生活者の嗜好や取り巻く状況を的確に把握し、コミュニケーションのプロセスや機会などの施策を設計します。当社グループは、既存の広告だけでなく多様な情報経路も駆使したコミュニケーション活動を可能にします。最適なコミュニケーション環境の構築に当たっては、戦略的PRや口コミのマーケティング、いわゆるバズマーケティングなどを用います。また、プランデッド・エンタテインメントやプランデッド・ユーティリティーなど、コンテンツを活用したコミュニケーションを駆使して、ニュートラルなプランニングを実践します。さらに、企業・事業・プロダクトの開発をもスコープとし、あらゆるコミュニケーションチャンスを活用して企業の課題解決を行います。

<主なサービスライン>

- クロスメディアコミュニケーション
- 戦略PRデザイン

クリエイティブ

当社グループは「イノベティブなクリエイティブ」をテーマにしており、アートディレクター、コピーライター、テレビコマーシャル・プランナー、コミュニケーション・ストラテジストなど豊かな人材がそろっています。彼らの専門性と既成概念にとらわれない多様なアプローチを組

み合わせて、柔軟性の高い独自のクリエイティブ・ソリューションを提案します。当社グループのハイレベルなクリエイティブ力は目に見える成果として表れています。一般社団法人日本広告業協会主催で年間で最も優れたクリエイターに贈られる賞「クリエイター・オブ・ザ・イヤー」全25回中23回という受賞歴に加え、世界の広告会社の広告賞受賞数で決まる「ガン・レポート」のランキングでは過去10年間常にベスト5にランクインしています。

プロモーション

プロモーションの本質は「人を動かす仕組みをつくる」ことにあります。商品やサービスが多様化し、商品力のみで購買行動を促すことが難しくなる一方、生活者も、大量の情報に渦巻かれながら正しい選択を行う困難に直面しています。

当社グループは、さまざまなプロモーション施策を企画し実施する組織やコンテンツ、ネットワークを有しており、その効果を高める具体的な術を知っています。店頭でのコミュニケーションにとどまらず、デジタル領域の知見やツール、スペース・ブランディングの手法にも長けています。

<主なサービスライン>

- 店頭／ショッパーズ・マーケティング
- デジタル・プロモーション
- スペース・ブランディング

デジタル

デジタル技術の進化とともにクライアントのマーケティングニーズは高度化し、当社グループはハイレベルな統合デジタル・ソリューションでそれに応えようとしています。2010年1月に事業統括会社の電通デジタル・ホールディングスを設立し、当社グループのデジタル事業の中核として機能しています。こうしてデジタル・マーケティングの枠組みを強化することでネットワーク能力を補完し、当社グループならではのデジタル・ソリューションを

ワンストップで提供できるようにしています。デジタルソリューションによって、統合型コミュニケーションに不可欠なキャンペーン・プランニング、クリエイティブ、マスメディアの連携をより強化します。

<主なサービスライン>

- ビジネス&テクノロジー開発
- インタラクティブメディア（インターネットメディア、モバイルメディア、サーチエンジン・マーケティング、パフォーマンスメディア）
- データマネジメント&マーケティング
- デジタルキャンペーン・プロデュース
- デジタル制作（ウェブサイト開発、チャネル開発、デジタル・クリエイティブ・アイディア）

メディア・コンテンツ

当社グループは最新鋭のプランニング方法論と豊富な実績を活かして、クライアント中心の効果的なメディア・プランニングやバイイングを行うことを目指しています。また、独自のメディア企画とコンテンツ資産の開発にも注力しています。さらに、メディア企業との長年にわたる信頼関係を活かし、新ビジネス開発、映画の製作委員会への出資、大型スポーツコンテンツの放送権獲得などの手段を通じて、広告キャンペーンで効果的なコンテンツを活用できる環境を整えていきます。

<主なサービスライン>

- メディア・プランニング
- メディア・バイイング
- スポーツ・マーケティング
- エンタテインメント・コンテンツ・マーケティング
- メディアとの新ビジネス開発
- オーディエンス・インサイト

ソーシャル・ソリューション

社会問題の解決には、行政機関、民間組織、非営利組織や市民の積極的な参加と協力が必要であり、すべてのステークホルダーが納得して取り組める、より良い社会の実現に向けたソリューションが求められます。

当社グループでは、社会・環境・生活者の変化を見据えた未来予測を通じてソーシャルテーマを発掘し、複雑に関連する課題をまずは「見える化」します。さらに、ビジネススキーム開発、コミュニケーション戦略提案、社会を巻き込んだ運動展開など、専門チームがコンサルティング、プランニング、施策実施の各フェーズで、最適なソリューションを提供します。

<主なサービスライン>

- 環境
- エネルギー&スマートグリッド
- 食農プロジェクト
- CSR&サステナビリティのコンサルティングとプランニング
- サステナビリティ・マーケティング
- ソーシャルテーマの「見える化」を重視するソーシャル・デザイン・エンジン事業のほか、ライフ・イノベーション（健康、医療、介護中心）、BOP (bottom-of-the-pyramid) ビジネス、観光立国などの各種プロジェクト

CSR(企業の社会的責任)

電通グループのCSRについて

<http://www.dentsu.co.jp/csr/>

- 当社グループのCSR活動の詳細について、当社ウェブサイトで紹介しています。

また、「電通CSRレポート2014」もあわせてご覧ください。

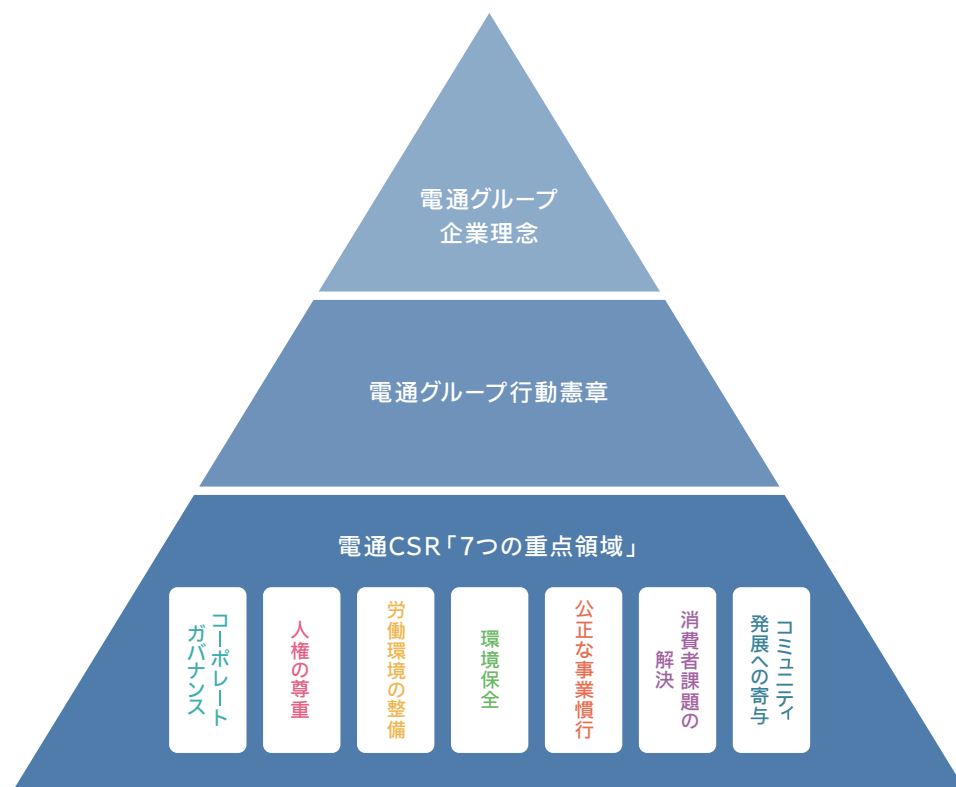
http://www.dentsu.co.jp/csr/csr_report.html

電通のCSR基本体系

当社のCSR基本体系では「電通グループ企業理念」の下に「電通グループ行動憲章」を制定するとともに、当社が考えるCSR活動における7つの重点領域を定め、それに基づき具体的な活動に取り組んでいます。

「電通グループ行動憲章」は、英国の旧イギリス・グループの買収を機に、さらなる当社グループのグローバル化に対応し、拠点を置く世界各国における企業統治のあり方や、人権、環境などへの取り組みとその方針を示すため、CSRにおける国際基準であるISO26000をベースに2013年4月に制定しました。

当社グループのCSRについての基本理念として、全世界の当社グループ経営者および従業員が社会的な責任を果たすため実践すべき行動内容を示すとともに、その順守を宣言しています。



「電通グループ行動憲章」 Dentsu Group Code of Conduct

- ◎ 我々、電通グループに属するすべての経営者および従業員は、ステークホルダーの利益を守るとともに高い倫理基準をもって業務に従事するため、電通グループの社会的責任を果たすための基本理念として「電通グループ行動憲章」を制定しました。
- ◎ 我々はここに定める「電通グループ行動憲章」を確実に順守します。また協働関係にある電通グループ以外の協力会社や提携先の順守も推奨します。
- ◎ 我々は業務を行うすべての市場における法令および規定を尊重し、順守します。
- ◎ 我々は多様性を尊重し、差別を行いません。また地域ごとの多様性に基づく社会規範を尊重します。

1.コーポレート・ガバナンス

- ・我々はステークホルダーの利益を重視するとともに、それを毀損するような活動およびそのリスクを排除します。また経営者は責任をもって適切なコーポレート・ガバナンスの構築・維持を実現します。

2.人権の尊重

- ・我々は人権に関する国際社会の基本原則を守り、企業活動に関わるあらゆる人々の人権を尊重し、差別的な取り扱いを行いません。

3.労働環境の整備

- ・我々は安全で配慮の行きとどいた職場環境を実現します。

4.環境保全

- ・我々は業務過程で発生する環境負荷の低減を目指し、持続可能な社会の実現に寄与します。

5.公正な事業慣行

- ・我々はいかなる市場においても公正な競争の下で業務を遂行します。いかなる利益相反も回避するとともに、しかるべき対処を行います。また贈収賄、マネーロンダリング等の汚職行為に加担しません。

6.消費者課題の解決

- ・我々が業務を行うすべての市場において、業務を通じて消費者への適切な情報提供と安全に対する配慮を行うとともに、消費者課題の解決に努めます。

7.コミュニティの発展への寄与

- ・我々が業務を行う地域社会から地球規模に至るすべてのコミュニティにおいて、社会的課題の解決に取り組み、その発展に寄与します。

電通を取り巻くステークホルダー

当社では、ステークホルダーとのコミュニケーションを取りながら、CSR活動を推進しています。

当社が目指す「Good Innovation.」および社会的課題への取り組みのため、社員、生活者、クライアント、株主・投資家などのステークホルダーをはじめとして、社会一般、地球環境に対しても、社会的責任を果たすべく、各種の活動に取り組んでいます。



※このほかにも、政府、行政機関、各種団体など、当社には多数のステークホルダーが存在します

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの状況

1. 企業統治の体制の概要等について

当社グループの企業理念である「Good Innovation.」のもと、私たちは、顧客が抱える課題を発見し、その解決策を提案し、着実に実行してまいります。そのような仕事の積み重ねが、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につながっていくことを願っています。

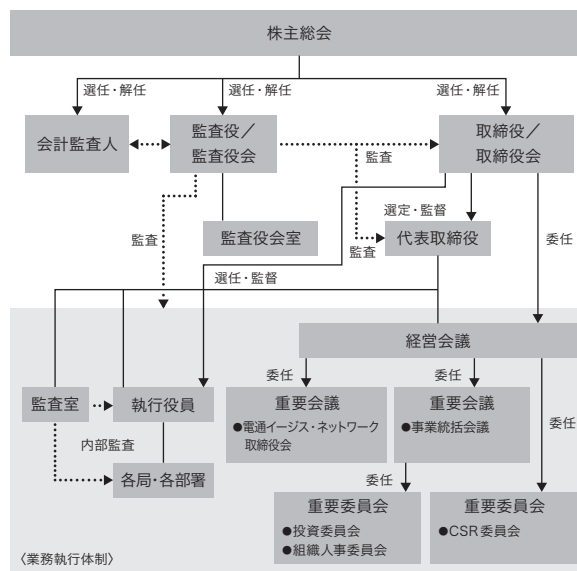
当社は委員会設置会社ではなく、監査役制度を採用していますが、現行の企業統治形態は、スピーディな意思決定および効果的な内部牽制の両面で十分に機能しているものと判断しています。

当社定款において、取締役の任期は1年以内、員数は15名以内と定めており、2014年6月27日現在12名(うち社外取締役2名)で取締役会を構成しています。また、監査役の任期は法令および当社定款により4年、員数は当社定款により5名以内と定めており、2014年6月27日現在5名(うち社外監査役3名)で監査役会を構成しています。

当社においては、1999年6月から執行役員制度を導入し、業務執行機能の強化を図ってまいりましたが、2009年4月から、同制度を維持しつつ取締役と執行役員の役割や責任をより明確にする「取締役兼執行役員」制を導入し、より実効性の高い経営および業務執行体制の構築に努めています。

また、当社においては、取締役会決議事項以外の経営上の重要事項を決議し、取締役会決議事項を事前審議するため、執行役員によって構成される経営会議を設置しています。2012年4月からは、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おり、会議体として経営会議からの委任を受け審議または決定等を行う重要会議として、国内事業部門においては事業統括会議を、また、海外事業部門においては電通イージス・ネットワーク取締役会をそれぞれ設置し、運営しています。さらに、経営会議の委任を受け特定事項の事前審議または日常的な業務執行の決議を行う重要委員会としてCSR委員会を設置し、また、事業統括会議の委任を受け特定事項の事前審議または日常的な業務執行の決議を行う重要委員会として、投資委員会および組織人事委員会を設置しており、業務執行体制の強化を図っています。

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。



2. 内部統制システム整備の状況

取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制その他当社の業務の適正を確保するための体制(内部統制システム)

会社法第362条第4項第6号に規定される「取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制その他の株式会社の業務の適正を確保するために必要な体制」について、当社は、2006年3月30日開催の取締役会にて決議しました。その後、適宜取締役会において改定を行っています。

内部統制システムは、取締役、執行役員および従業員が自らを律し、当社が社会的責任を全うし、成長していくための体制です。

当社の取締役、執行役員および従業員の業務の執行が法令および定款に適合し、業務が適正に行われることを確保するために順守すべき共通行動規範として「電通グループ行動憲章」を位置づけ、CSR委員会が内部統制システムの維持・向上を図ります。

ア 取締役、執行役員および従業員のコンプライアンス体制

- i 取締役および執行役員は、取締役会規則、経営会議運営規則、役員規則および執行役員規則等の諸規則に則り、適切に業務を執行します。
- ii 取締役および執行役員は、法令違反その他のコンプライアンスに関する重要な事実を発見した場合には、遅滞なく取締役会や経営会議において報告するとともに、速やかに監査役に報告します。
- iii 従業員のコンプライアンス体制の維持・向上を図るために、CSR委員会のもと担当部署が規則・マニュアル類の整備、研修教育の実施を行うこととし、社長直轄の監査室が内部監査を行います。
- iv 法令違反その他のコンプライアンスに関する社内相談窓口を設けるとともに、社内外に内部通報窓口を設置し適切に運用します。
- v 監査役からコンプライアンス体制についての意見および改善策の要求がなされた場合は、取締役および執行役員が遅滞なく対応し改善を図ります。
- vi 反社会的勢力および団体との関係を遮断し、反社会的勢力および団体からの要求を断固拒否するために担当部署を設置し、社内外の協力窓口と連携して対応します。

イ 取締役および執行役員の業務執行の効率化を図る体制

- i 取締役および執行役員の業務執行を効率的に行うために、取締役会のほか、経営会議や事業統括会議、各種重要委員会および専門委員会を開催し、経営方針および経営戦略に関わる重要事項等についての意思決定を適切かつ機動的に行います。
- ii 上記会議体等での決定事項は、職制を通じた伝達の他、緊急を要する場合には、社内電子掲示板システム等も活用して全従業員に迅速に伝達し、速やかな業務執行を図ります。
- iii 海外グループ各社を統括する電通イージス・ネットワーク社を発足させ、海外事業における意思決定や業務執行を効率的に行う体制を構築しています。

ウ 取締役および執行役員の業務執行に係る情報の保存・管理体制

取締役および執行役員の業務執行に係る情報については、文書管理規則および情報管理諸規則に基づき、適切に保存・管理します。

エ リスク管理体制

- i リスクの発生を防止するとともに、リスクが発生した場合の損害を最小限にとどめる体制の維持・向上を図るため、リスク管理規則を定め、重要なリスクから優先して具体的な対応計画を策定し実行します。
- ii CSR委員会のもと、内部統制担当部署が中心となり、リスク管理状況について自己点検を行い、リスク管理体制の維持・向上を図ります。

オ 監査役の職務を補助する組織とその独立性について

監査役の職務を補助すべき従業員の組織体制として監査役会室を設置し、監査役会直轄組織として取締役および執行役員からの独立性を確保します。

カ 監査役への報告体制と監査の実効性の向上について

- i 取締役、執行役員および従業員が監査役に報告すべき事項についての規定を定め、取締役、執行役員および従業員は、当社の業務または業績に影響を与える重要な事項について監査役に速やかに報告します。
- ii 前記規定に記載のない事項に関しても、監査役から報告を求められた場合は、取締役、執行役員および従業員は遅滞なく監査役に報告します。
- iii 監査の実効性を向上させるために、監査役から要請がある場合には、監査室ならびに外部監査人との連携を確保します。

キ 子会社を含めた企業集団の内部統制システム

- i 子会社を含めた企業集団の行動規範として「電通グループ行動憲章」を策定し、子会社各社が本憲章の採択を決議します。
- ii 当社は子会社が企業集団の一員として整備・運用すべき項目を定め、これらを基に子会社各社で規則を定め、内部統制システムの構築・運営・改善を推進し、企業集団内外での適切な取引関係を確保します。

ク 財務報告の適正性を確保するための体制

- i CSR委員会のもと、当社グループの財務報告の適正性を確保するための体制を維持し、継続的な改善を図ります。
- ii 業務執行部署および子会社は、整備・構築を行った内部統制が適切に運用されているか、日常業務を通じて自己点検を行います。

- iii 監査室は、業務から独立した立場で内部統制のモニタリングを実施し、財務報告に係る内部統制の有効性について評価を行います。

3. 内部監査、監査役監査、会計監査の状況および 内部統制部門との関係

ア 内部監査の組織、人員および手続

監査室の従業員31名によって内部監査を行っています。内部監査は、年度監査計画に基づき、各局および国内外関係会社を対象に実施しています。監査室は、代表取締役社長執行役員の指揮下で、内部統制の整備・運用状況について、個々の立場からモニタリングを実施し、不備を発見した場合は内部統制部門に通知し、改善を促しています。

イ 監査役監査の組織、人員および手続

- i 社内出身の常勤監査役2名と社外監査役3名の計5名の監査役が、監査役会を原則として月1回開催し、監査の方針と分担を定め、監査計画に基づいて取締役の職務執行を監査しています。特に、グループ全体の内部統制、コンプライアンス、リスク管理体制等に関しては、重点的に監査を行っています。
- ii 取締役の職務の執行に対する監査の一環として、独立した立場から、内部統制の整備および運用状況を監視、検証し、監査の過程において必要に応じて内部統制部門の報告を受けています。
- iii 社外監査役のうち、1名(古賀健太郎氏)は、会計学の博士号を取得しており、長年会計学の研究および教育(大学院准教授)に従事しており、財務および会計に関する相当程度の知見があります。
- iv 常勤監査役のうち1名が監査役会の議長を務めており、常勤監査役2名は、取締役会のほか、重要会議および重要委員会に出席し、業務執行の監査を行っています。
- v 監査役の職務を補助するために監査役会室を設け、監査役会業務部に7名の従業員を置いています。また、監査役会業務部とは別にグループ監査役部を設置し、13名の従業員が関係会社の監査役として、業務監査および会計監査を行っています。

ウ 会計監査の状況

- i 会計監査についての監査契約を有限責任監査法人トーマツと締結しており、同監査法人の会計監査を受けています。また、同監査法人は、代表取締役から提出された内部統制報告書を受け、内部統制監査を実施し、内部統制の整備および運用状況を監視、検証し、監査の過程において必要に応じて内部統制部門の報告を受けています。なお、同監査法人および当社監査に従事する同監査法人の業務執行社員と当社の間には、特別な利害関係はありません。
- ii 当期において業務を執行した公認会計士は、松本仁、広瀬勉、鈴木登樹男、水野博嗣の4氏であり、有限責任監査法人トーマツに所属しています。また、当社の監査業務に係る補助者は、公認会計士10名、その他19名となっています。

4. 内部監査、監査役監査および会計監査の相互連携

当社の監査体制は、監査役監査、監査法人による専門的な立場からの会計監査を主体とした監査および監査室による内部監査から構成される三様監査を採用しています。監査役監査および会計監査が法定監査であり、内部監査は経営トップの意思に基づき、内部統制システムについて独立的評価を行うとともに社内不祥事を防止することを主眼にする任意監査ですが、監査室、監査役および会計監査人との相互連携については、監査役会において会計監査人および監査室から適宜それぞれの監査の方法と結果について報告を求めるほか、主として常勤監査役が定期的に、個別に情報交換を行っています。監査室においても、監査役ないし監査役会から要請があった場合には、適宜報告および情報交換を行うほか、会計監査人とも個別に情報交換を行っています。監査室、監査役および会計監査人と内部統制部門との関係につきましては上記3.に記載のとおりです。

5. 社外役員との責任限定契約について

当社は社外取締役および社外監査役との間において、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. 社外取締役および社外監査役の機能、役割、選任について

社外取締役については、当社に対する経営の監督機能およびチェック機能を期待しており、各社外取締役が、当社業務に対する理解および各々の経営者としての経験を踏まえ、当社経営を俯瞰的にとらえ、助言いただくことで、当社の企業価値向上に寄与することを期待しています。社外取締役の選任については、当社の業務の領域の広さから、これらに対する理解の高さを優先し選定しており、結果として社外取締役2名はいずれも当社の取引先かつ株主の代表者となっています。しかし、当社としましては、当社業務に精通する社外取締役が適切に選任されており、各人が当社の期待する社外取締役としての機能および役割を十分に果たしていると考えています。社外取締役は、取締役会において監査室、監査役および会計監査人ならびに内部統制部門から適宜報告を受けて相互の連携を図っています。

社外監査役については、それぞれの分野での豊富な経験を生かし、取締役会およびその業務執行に対しての監督機能を期待しています。なお、当社社外監査役3名（遠山敦子氏、長谷川俊明氏および古賀健太郎氏）すべてが東京証券取引所の上場規程に定める独立役員であります。社外監査役の選任については、各分野での経験を生かして監査を行っていただける方または財務および会計に関する知見のある方を優先して選任しています。当社としましては、独立性がありさまざまな分野での経験を豊富に有する社外監査役が適切に選任されており、各人が当社の期待する社外監査役としての機能および役割を十分に果たしていると考えています。社外監査役は監査役会において他の監査役、会計監査人および監査室から適宜それぞれの監査の方法と結果について報告を求めるほか、適宜個別に情報交換を行い相互の連携を図っています。また、社外監査役としての独立した立場から、内部統制の整備および運用状況を監視、検証し、監査の過程において必要に応じて内部統制部門の報告を受けています。

当社においては社外取締役および社外監査役の選任にあたり、独立性に関する明確な基準または方針を有しているわけではありませんが、東京証券取引所の上場規程等を参考にし、選任しています。

7. 社外取締役および社外監査役との関係

当社では、従来から社外取締役および社外監査役を選任しています。2014年6月27日現在、取締役では12名中2名、監査役では5名中3名が社外からの選任であります。

これら5名の社外役員との人的関係、資本的関係または取引関係その他の利害関係は、以下のとおりであります。

- ア 社外取締役の西澤豊氏は、当社の取引先かつ株主である(株)時事通信社代表取締役社長であり、また、当社の取引先である一般社団法人中央調査社会長および一般社団法人内外情勢調査会会長であります。(株)時事通信社、一般社団法人中央調査社および一般社団法人内外情勢調査会と当社との間の取引は、いずれの取引も、当社の売上総額に占める割合は軽微であります。
- イ 社外取締役の福山正喜氏は、当社の取引先かつ株主である一般社団法人共同通信社社長であり、また、当社の取引先である(株)共同通信社代表取締役副会長を兼任しています。一般社団法人共同通信社および(株)共同通信社と当社との間の取引は、いずれの取引も、当社の売上総額に占める割合は軽微であります。
- ウ 社外監査役の遠山敦子氏は、認定NPO法人富士山世界遺産国民会議理事長であります。当社は同法人に対して寄付を行っていますが、その額は僅少であり、同氏の独立性を妨げるものではありません。
- エ 社外監査役の長谷川俊明氏は、(株)みずほ銀行および三井不動産(株)の社外監査役であり、各社と当社との間には取引がありますが、いずれの取引も、兼任している役職の性質等に照らして同氏の独立性を妨げるものではありません。
- オ 社外監査役の古賀健太郎氏は、(株)りそな銀行の社外監査役であり、同社と当社との間には取引がありますが、いずれの取引も、兼任している役職の性質等に照らして同氏の独立性を妨げるものではありません。

なお、いずれの社外取締役・社外監査役も、当社および当社グループ会社に在籍したことはありません。

8. 役員報酬の内容

ア 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

(単位：百万円)

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額	
		月例報酬 (対象となる役員の員数)	賞与 (対象となる役員の員数)
取締役(社外取締役を除く)	711	407(13名)	303(11名)
監査役(社外監査役を除く)	72	72(3名)	—
社外取締役	13	13(3名)	—
社外監査役	28	28(3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)と決議いただいています。
- 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います。
- 3 月例報酬の額には、2013年6月27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4名、監査役1名の分をそれぞれ含んでいます。また、上記支給対象者のうち、2013年6月27日開催の定時株主総会終結の時をもって退任した退任取締役1名は退任と同時に監査役に就任しており、同人に係る報酬等の額は取締役としても監査役としても上記の表中の額に含めています。
- 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2014年5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いません。

イ 提出会社の役員ごとの連結報酬等の総額等

(単位: 百万円)

氏名	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額				連結報酬等の 総額
			基本報酬	賞与	退職慰労金	ストックオプション	
石井直	代表取締役	提出会社	92	53	—	—	145
ティモシー・アンドレー	取締役	提出会社	9	7	—	—	432
	President & CEO	Dentsu Holdings USA, Inc.	139	207	66	—	
	Executive Chairman	Dentsu Aegis Network Ltd.	1	—	—	—	

(注) 1 連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しています。

2 取締役ティモシー・アンドレー氏に係るDentsu Holdings USA, Inc.およびDentsu Aegis Network Ltd.からの報酬等の金額の算出にあたっては、基準とする期間をそれらの各会社の事業年度にかかわらず、提出会社の連結会計年度である2013年4月1日から2014年3月31日までとしています。

3 取締役ティモシー・アンドレー氏に係るDentsu Holdings USA, Inc.およびDentsu Aegis Network Ltd.からの報酬等として記載された金額には、同氏が提出会社の取締役に就任する前の期間である2013年4月1日から同年6月26日までの期間に対応する報酬等が含まれています。

4 取締役ティモシー・アンドレー氏に係るDentsu Holdings USA, Inc.からの賞与として記載された金額には、当事業年度に対応する賞与として当事業年度後に支給するものが含まれており、そのうち2014年1月1日から同年3月31日までの期間に対応するものは、同社の支給見込額を計上しています。

5 取締役ティモシー・アンドレー氏に係るDentsu Holdings USA, Inc.からの退職慰労金として記載された金額は、2013年4月1日から2014年3月31日までの期間に対応する同社の支給見込額を計上しています。

6 外貨での支払いについては、2013年1月から12月までの平均為替レートである1ドル=約97.6円、1ポンド=約152.7円で換算しています。

ウ 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(取締役兼務執行役員の執行役員としての報酬も含みます。)については、さらなる企業価値向上に向けた取締役の報酬体系に相応しいものとするべく、アカウンタビリティや業績連動性を考慮したものとするため、月例報酬と業績連動賞与の2つからなるものとしています。業績連動賞与の比率は想定したモデル業績の場合、報酬全体の約3分の1としています(注)。固定報酬である月例報酬と業績連動賞与の総額は、2013年6月27日開催の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))の範囲内としています。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2013年6月27日開催の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。

(注) なお、当社グループの事業構成、事業環境の変化との整合性を確保し、中期経営計画の達成牽引に向けた動機付けを強化するために、2014年6月13日開催の取締役会において、役員報酬制度を一部改定しました。

かかる改定により、取締役の報酬(取締役兼務執行役員の執行役員としての報酬も含みます。)については、月例報酬と業績連動賞与の比率を変更し、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割に引き上げるとともに、業績連動の指標について、連結売上総利益と連結営業利益の2つを用いる方式から連結営業利益に統一し、さらに賞与総額を基準年対比から予算達成の度合いによって変動させる方式に変更することになります。

9. 株主総会決議事項を取締役会で決議することができるとした事項

当社は、以下の事項について、株主総会決議事項を取締役会で決議することができる旨、定款で定めています。

ア 自己株式取得決定機関

当社は、資本政策の機動性を確保するため、会社法第165条第2項の規定により、取締役会の決議により市場取引等により自己の株式を取得することができる旨定款に定めています。

イ 中間配当の決定機関

当社は、株主への機動的な利益還元を行うため、会社法第454条第5項の規定により、取締役会の決議によって毎年9月30日を基準日として中間配当を行うことができる旨を定款に定めています。

ウ 責任免除

当社は、取締役および監査役が、期待される役割を十分に発揮できるよう、取締役(取締役であった者を含む。)および監査役(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、取締役会の決議により、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旨定款に定めています。

10. 取締役選任の決議要件

当社は、取締役の選任決議について、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旨定款に定めています。なお、取締役の選任決議は、累積投票によらない旨定款に定めています。

11. 株主総会の特別決議要件

当社は会社法第309条第2項に定める株主総会の特別決議要件について、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3分の2以上をもって行う旨定款に定めています。これは、株主総会における特別決議の定足数を緩和することにより、株主総会の円滑な運営を行うことを目的とするものであります。

12. 株式の保有状況

ア 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式	
銘柄数	267 銘柄
貸借対照表計上額の合計額	71,914 百万円

イ 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式の保有区分、銘柄、株式数、貸借対照表計上額および保有目的

(前事業年度)

特定投資株式

銘柄	株式数(株)	貸借対照表 計上額(百万円)	保有目的
東宝(株)	3,779,900	7,408	取引関係の維持強化
(株)デジタルガレージ	16,500	5,024	取引関係の維持強化
(株)テレビ朝日	1,200,000	2,185	取引関係の維持強化
アサヒグループ ホールディングス(株)	918,400	2,065	取引関係の維持強化
(株)スカパー JSAT ホールディングス	40,594	1,796	取引関係の維持強化
(株)ヤクルト本社	258,600	983	取引関係の維持強化
松竹(株)	1,000,000	964	取引関係の維持強化
ライオン(株)	1,794,000	929	取引関係の維持強化
東映(株)	1,300,000	855	取引関係の維持強化
(株)ユーグレナ	37,500	785	取引関係の維持強化
ロート製薬(株)	520,000	669	取引関係の維持強化
(株)三菱UFJ フィナンシャル・グループ	1,125,900	628	取引関係の維持強化
(株)フジ・メディア・ ホールディングス	3,500	570	取引関係の維持強化
久光製薬(株)	100,949	518	取引関係の維持強化
(株)ツムラ	146,827	510	取引関係の維持強化
東海旅客鉄道(株)	50,000	496	取引関係の維持強化
江崎グリコ(株)	495,961	483	取引関係の維持強化
野村ホールディングス(株)	827,300	477	取引関係の維持強化
味の素(株)	299,000	423	取引関係の維持強化
(株)テレビ東京 ホールディングス	390,000	417	取引関係の維持強化

みなし保有株式

銘柄	株式数(株)	貸借対照表 計上額(百万円)	保有目的
(株)東京放送 ホールディングス	9,310,500	13,118	議決権行使の指図
(株)フジ・メディア・ ホールディングス	46,500	7,584	議決権行使の指図
花王(株)	2,328,000	7,170	議決権行使の指図
KDDI(株)	975,800	3,776	議決権行使の指図
(株)テレビ朝日	1,271,000	2,314	議決権行使の指図
(株)WOWOW	7,004	1,732	議決権行使の指図
ヤマトホールディングス(株)	627,000	1,090	議決権行使の指図
(株)セブン&アイ・ ホールディングス	324,000	1,009	議決権行使の指図
(株)資生堂	682,000	905	議決権行使の指図
(株)みずほ フィナンシャルグループ	3,914,000	778	議決権行使の指図

(注) 貸借対照表計上額の上位銘柄を選定する段階で、特定投資株式とみなし保有株式を合算していません。

(当事業年度)

特定投資株式

銘柄	株式数(株)	貸借対照表 計上額(百万円)	保有目的
(株)デジタルガレージ	3,300,000	5,801	取引関係の維持強化
アサヒグループ ホールディングス(株)	918,400	2,653	取引関係の維持強化
(株)テレビ朝日	1,200,000	2,244	取引関係の維持強化
(株)スカパー JSAT ホールディングス	4,059,400	2,240	取引関係の維持強化
東宝(株)	808,900	1,673	取引関係の維持強化
(株)ヤクルト本社	258,600	1,339	取引関係の維持強化
ライオン(株)	1,794,000	1,096	取引関係の維持強化
(株)ユーグレナ	937,500	952	取引関係の維持強化
ロート製薬(株)	520,000	947	取引関係の維持強化
松竹(株)	1,000,000	882	取引関係の維持強化
(株)IGポート	498,000	866	取引関係の維持強化
東映(株)	1,300,000	806	取引関係の維持強化
(株)テレビ東京 ホールディングス	390,000	681	取引関係の維持強化
江崎グリコ(株)	498,389	681	取引関係の維持強化
(株)三菱UFJ フィナンシャル・グループ	1,125,900	638	取引関係の維持強化
東海旅客鉄道(株)	50,000	603	取引関係の維持強化
野村ホールディングス(株)	827,300	547	取引関係の維持強化
東洋水産(株)	143,000	492	取引関係の維持強化
久光製薬(株)	102,769	479	取引関係の維持強化
味の素(株)	299,000	441	取引関係の維持強化

みなし保有株式

銘柄	株式数(株)	貸借対照表 計上額(百万円)	保有目的
(株)東京放送 ホールディングス	9,310,500	11,107	議決権行使の指図
(株)フジ・メディア・ ホールディングス	4,650,000	8,811	議決権行使の指図
花王(株)	2,328,000	8,513	議決権行使の指図
KDDI(株)	975,800	5,831	議決権行使の指図
(株)WOWOW	700,400	2,577	議決権行使の指図
(株)テレビ朝日	1,271,000	2,376	議決権行使の指図
ヤマトホールディングス(株)	627,000	1,394	議決権行使の指図
(株)セブン&アイ・ ホールディングス	324,000	1,277	議決権行使の指図
(株)資生堂	682,000	1,238	議決権行使の指図
(株)みずほ フィナンシャルグループ	3,914,000	798	議決権行使の指図

(注) 貸借対照表計上額の上位銘柄を選定する段階で、特定投資株式とみなし保有株式を合算していません。

ウ 保有目的が純投資目的である投資株式

該当事項はありません。

監査報酬の内容等

1. 監査公認会計士等に対する報酬の内容

(単位：百万円)

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬	非監査業務に基づく報酬	監査証明業務に基づく報酬	非監査業務に基づく報酬
提出会社	180	15	250	20
連結子会社	147	6	151	—
計	328	22	401	20

2. その他重要な報酬の内容

前連結会計年度(自 2012年4月1日 至 2013年3月31日)

在外連結子会社の財務書類について、提出会社の監査公認会計士等である有限責任監査法人トーマツと同一のネットワークに属する者に対し、監査証明業務に相当すると認められる業務に対する報酬が43百万円あります。

当連結会計年度(自 2013年4月1日 至 2014年3月31日)

在外連結子会社の財務書類について、提出会社の監査公認会計士等である有限責任監査法人トーマツと同一のネットワークに属する者に対し、監査証明業務に相当すると認められる業務に対する報酬が64百万円あります。

3. 監査公認会計士等の提出会社に対する非監査業務の内容

前連結会計年度(自 2012年4月1日 至 2013年3月31日)

国際財務報告基準(IFRS)助言指導業務等についての対価を支払っています。

当連結会計年度(自 2013年4月1日 至 2014年3月31日)

新株式発行および自己株式の処分に伴うコンフォート・レターの作成業務等についての対価を支払っています。

4. 監査報酬の決定方針

当社の監査法人に対する監査報酬は、前事業年度までの監査内容および監査法人から提示された当事業年度の監査計画の内容などを総合的に勘案して決定しています。

子会社および関連会社

2014年3月31日現在

当社は子会社および関連会社とともに事業を展開しています。

2014年3月31日現在、当社の連結子会社は657社、持分法適用関連会社は59社となっています。

連結子会社

(株)電通東日本

所在地: 日本

議決権の所有割合: 100.0%

主要な事業の内容: 関東地区、東北地区および静岡県、新潟県における広告業。

(株)電通西日本

所在地: 日本

議決権の所有割合: 100.0%

主要な事業の内容: 中国地区、四国地区および兵庫県、石川県、福井県、富山県における広告業。

(株)電通九州

所在地: 日本

議決権の所有割合: 100.0%

主要な事業の内容: 九州地区における広告業。

(株)電通北海道

所在地: 日本

議決権の所有割合: 100.0%

主要な事業の内容: 北海道地区における広告業。

(株)アド電通大阪

所在地: 日本

議決権の所有割合: 100.0%

主要な事業の内容: 関西地区における広告業。

(株)電通名鉄コミュニケーションズ⁽¹⁾

所在地: 日本

議決権の所有割合: 50.0%

主要な事業の内容: プロモーションとOOH領域に特色をもつ総合広告業。

(株)電通アドギア

所在地: 日本

議決権の所有割合: 66.7%

主要な事業の内容: アウト・オブ・ホームメディア、店頭プロモーションに特色をもつ広告業。

電通ヤング・アンド・ルビカム(株)

所在地: 日本

議決権の所有割合: 51.0%

主要な事業の内容: 電通とヤング・アンド・ルビカム社出資の広告会社。

(株)サイバー・コミュニケーションズ

所在地: 日本

議決権の所有割合: 100.0%

議決権の所有割合(間接所有割合): 100.0%

主要な事業の内容: インターネット広告事業。

(株)DAサーチ&リンク

所在地: 日本

議決権の所有割合: 55.0%

議決権の所有割合(間接所有割合): 55.0%

主要な事業の内容: SEM領域を中心とするインターネット広告事業。

(株)ザ・ゴール

所在地: 日本

議決権の所有割合: 100.0%

主要な事業の内容: ファッション・アクセサリ関連業界専門の広告業。

(株)電通テック

所在地: 日本

議決権の所有割合: 100.0%

主要な事業の内容: 販促・イベント・CM・印刷などの企画・制作。

(株)電通クリエイティブX

所在地: 日本

議決権の所有割合: 100.0%

主要な事業の内容: CM制作およびクリエイティブコンテンツ制作事業全般。

(株)電通カスタマーアクセスセンター

所在地: 日本

議決権の所有割合: 100.0%

議決権の所有割合(間接所有割合): 100.0%

主要な事業の内容: プロモーション領域における顧客対応サービス業。

(株)電通パブリックリレーションズ

所在地: 日本

議決権の所有割合: 100.0%

主要な事業の内容: パブリックリレーションズに関する企画立案と実施。

(株)電通キャスティング アンド エンタテインメント

所在地: 日本

議決権の所有割合: 100.0%

主要な事業の内容: 広告に関するタレントなどのキャスティング業務。

(株)電通テーブルメディアコミュニケーションズ

所在地: 日本

議決権の所有割合: 100.0%

議決権の所有割合(間接所有割合): 100.0%

主要な事業の内容: 折り込み広告の企画制作。

(株)電通国際情報サービス

所在地: 日本

議決権の所有割合: 61.9%

議決権の所有割合(間接所有割合): 0.0%

主要な事業の内容: 情報システム構築、各種業務ソフトウェア販売・サポート。

(株)電通ワークス

所在地: 日本

議決権の所有割合: 100.0%

主要な事業の内容: 環境対策関連コンサル、ビル管理、不動産、人材関連サービス。

Dentsu Aegis Network Ltd.

所在地: 英国

議決権の所有割合: 100.0%

主要な事業の内容: 電通グループの海外本社として海外事業を統括しています。

Dentsu Holdings USA, Inc.

所在地: 米国

議決権の所有割合: 100.0%

主要な事業の内容: 米国における持株会社。

Dentsu McGarry Bowen, LLC

所在地: 米国

議決権の所有割合: 100.0%

議決権の所有割合(間接所有割合): 100.0%

主要な事業の内容: 既存の方法論や先入観にとらわれることなく、ユニークな洞察と、スマートなソリューションの提供を常に考え、プランニングをはじめとする新たなコミュニケーション・プラットフォームを構築します。米国アド・エージェ誌の2009年および2011年Agency of the Yearに選ばれました。

Dentsu Innovation Interactive, LLC

所在地: 米国

議決権の所有割合: 100.0%

議決権の所有割合(間接所有割合): 100.0%

主要な事業の内容: 検索マーケティングやソーシャルメディア領域におけるエージェンシー・サービスを提供する360i社とともに、業界最先端のデジタル・ソリューションを提供します。

Dentsu Latin America Propaganda Ltda.

所在地: ブラジル

議決権の所有割合: 100.0%

主要な事業の内容: サンパウロに拠点をもち、地域に深く根付いた活動を展開。安定した成長が見込まれるラテンアメリカの広告市場において、目覚ましい伸長を遂げています。

Dentsu-Smart LLC

所在地: ロシア

議決権の所有割合: 100.0%

議決権の所有割合(間接所有割合): 100.0%

主要な事業の内容: ロシアおよび独立国家共同体(CIS)における電通ネットワークの営業拠点。ロシアの広告業界においてトップの地位を占め、メディア・エージェンシーとしてもトップランクに位置します。

北京電通廣告有限公司

所在地: 中国

議決権の所有割合: 70.0%

主要な事業の内容: 急速な経済発展に伴い市場がダイナミックに変動する中国で15年余の歴史と経験を持ち、中国の広告業界ランキングにおいてもトップの座を占めます。

電衆数碼廣告有限公司

所在地: 中国

議決権の所有割合: 100.0%

主要な事業の内容: 急成長する中国ネット市場を牽引するトップクラスのデジタルエージェンシー。インタラクティブ領域のノウハウを基に戦略提案、メディアバイイング、クリエイティブ・コミュニケーション領域までをカバーし、日系はもとより中国・欧米系クライアントの開拓を進めています。

貝立德股份有限公司

所在地: 台湾

議決権の所有割合: 100.0%

議決権の所有割合(間接所有割合): 30.0%

主要な事業の内容: 総合メディア・コミュニケーション・エージェンシー。メディアサービスに留まらず、ブランド・エンタテインメントやキャスティングの分野においても業界No.1の地位を獲得。2007、2009年とTaiwan's Media Agency of the Year に選ばれています。

Dentsu(Thailand) Ltd.

所在地: タイ

議決権の所有割合: 100.0%

議決権の所有割合(間接所有割合): 98.4%

主要な事業の内容: タイの広告業界において長い歴史と豊かな経験を持ち、トップ10に継続的にランクインするトータル・コミュニケーション・エージェンシー。クリエイティブの分野においても数々のアワードの受賞歴を誇ります。

Dentsu Media(Thailand) Ltd.

所在地: タイ

議決権の所有割合: 100.0%

議決権の所有割合(間接所有割合): 51.0%

主要な事業の内容: 電通独自系メディア・エージェンシー。オリジナルの戦略ツールを駆使した高度なプランニングとユニークなコンテンツプロジェクトで先進的なソリューションを提案しています。

Dentsu Media Korea Inc.

所在地:韓国

議決権の所有割合:67.0%

主要な事業の内容:韓国でのメディア事業の中核を担う、韓国でも有数の規模を持つメディア・エージェンシー。プランニング、バイイングにおける高度なノウハウを誇ります。

その他626社

注:(1) 持分は、100分の50以下ですが、実質的に支配しているため子会社としています。

持分法適用関連会社

ビーコンコミュニケーションズ(株)

所在地: 日本

議決権の所有割合: 34.0%

主要な事業の内容: 電通とパブリシティ・グループ出資の広告会社。

(株)フロンテッジ

所在地: 日本

議決権の所有割合: 40.0%

主要な事業の内容: ブランディングを中核に据えた広告業。

(株)ビデオリサーチ

所在地: 日本

議決権の所有割合: 34.2%

主要な事業の内容: テレビ視聴率調査、ラジオ聴取率調査ほか調査全般。

(株)オプト⁽¹⁾

所在地: 日本

議決権の所有割合: 16.6%

議決権の所有割合(間接所有割合): 16.6%

主要な事業の内容: ネット広告を中心としたeマーケティング事業。

(株)D2C

所在地: 日本

議決権の所有割合: 46.0%

議決権の所有割合(間接所有割合): 10.0%

主要な事業の内容: iモードをはじめとしたモバイル専門の広告業。

(株)カカクコム⁽¹⁾

所在地: 日本

議決権の所有割合: 15.6%

主要な事業の内容: 「価格.com」「食べログ」などのインターネット・メディア運営。

DCTP Entwicklungsgesellschaft für TV-Programm mbH

所在地: ドイツ

議決権の所有割合: 37.5%

主要な事業の内容: ドイツにおけるテレビ番組枠販売／番組制作会社。

Phoenix Holdings Inc.⁽²⁾

所在地: 韓国

議決権の所有割合: 33.0%

主要な事業の内容: 韓国の広告業界において、上位にランキングされる上場会社。ハウス・エージェンシーが主流の韓国において、独立系広告会社として注目されています。

その他51社

注: (1) 持分は、100分の20未満ですが、事業の方針の決定に対して重要な影響を与えることができるため関連会社としています。

(2) 2013年12月31日付で、Phoenix Communications Inc. は Phoenix Holdings Inc. に社名を変更しました。

沿革

1901年	光永星郎、日本広告(株)、電報通信社を創立
1906年	電報通信社を改組、(株)日本電報通信社を創立
1907年	(株)日本電報通信社、日本広告(株)を合併、通信と広告を併営
1936年	通信部門を同盟通信社(現・共同通信社、時事通信社)に移譲、広告専業となる
1943年	広告代理業整備で16社吸収 東京、大阪、名古屋、九州に本拠を置く
1947年	吉田秀雄、第4代社長に就任 広告電通賞制定
1951年	民間ラジオ放送開始 本社にラジオ局新設
1953年	民間テレビ放送開始 本社、大阪支社にラジオテレビ局新設
1955年	社名を(株)電通と改める
1961年	米・ヤング・アンド・ルビカム社と提携調印
1967年	東京本社、築地に新社屋完成
1974年	米『アドバタイジング・エージ』誌、1973年の取扱高で電通が初の世界第1位と発表
1975年	(株)電通国際情報サービスを設立
1981年	米・ヤング・アンド・ルビカム社と共同事業推進についての基本契約に調印
1984年	米・ヤング・アンド・ルビカム社と国際営業ネットワーク「DYS」を設立
1989年	1989年3月期 売上高1兆円達成
1993年	成田 豊、第9代社長に就任
1995年	地域電通5社を設立
1996年	日中広告教育交流プロジェクトスタート (株)電通アクティス(東京)と他のグループ3社を合併し、(株)電通テックとする (株)サイバー・コミュニケーションズを設立
1997年	(株)電通テックが店頭市場(現・ジャスダック証券取引所)へ株式上場
2000年	ビーコムスリーグループへ資本参加 (株)サイバー・コミュニケーションズが大証ナスダック・ジャパン市場へ株式上場(その後、2003年に東証マザーズ市場に上場) (株)電通国際情報サービスが東証一部へ株式上場
2001年	創立100周年 東証一部へ株式上場
2002年	俣木盾夫、第10代社長に就任 ビーコムスリーグループ、ピュブリスと統合 ピュブリスグループに資本参加 汐留本社ビル竣工
2004年	(株)電通の普通株式を分割(1:2)
2005年	情報セキュリティ規格「BS7799」および「ISMS 認証基準」のグループ認証を取得 国内全事業所でISO14001(2004年版)認証を取得
2006年	(株)電通テックを完全子会社化(これに伴い、上場廃止)
2007年	2007年3月期 売上高2兆円達成 高嶋達佳、第11代社長に就任
2008年	約600億円の自己株式を取得 電通ホールディングスUSAが米・マクガリリー・ボウエン社を買収
2009年	株券の電子化に伴い、(株)電通の普通株式を分割(1:100) (株)サイバー・コミュニケーションズを完全子会社化(これに伴い、上場廃止)
2010年	中国・サントレンドグループ(現ブランドマックスグループ)と資本・業務提携
2011年	高嶋達佳社長が第4代会長に、石井直専務が第12代社長に就任
2012年	仏・ピュブリスグループと戦略的提携契約他の解除および同社株式の売却について合意に至り、株式を売却(同社による自社株買い)
2013年	英国法上の買収手続きであるスキーム・オブ・アレンジメントに基づき、英国のAegis Group plc(現・連結子会社、同日付でDentsu Aegis Network Ltd.に商号変更)の全発行済株式を取得

取締役、監査役および執行役員

2014年6月27日現在

取締役

代表取締役	石井 直
取締役	中本 祥一 加藤 譲 ティモシー・アンドレー 杉本 晶 松島 訓弘 高田 佳夫 登内 昭 服部 一史 山本 敏博
社外取締役	西澤 豊 福山 正喜

監査役

常勤監査役	志村 薫 加藤 健一
社外監査役	遠山 敦子 長谷川 俊明 古賀 健太郎

執行役員

社長執行役員	石井 直*
副社長執行役員	中本 祥一*
専務執行役員	加藤 譲* ティモシー・アンドレー*
常務執行役員	杉本 晶* 松島 訓弘* 高田 佳夫* 谷 尚樹
執行役員	岩上 和道 登内 昭* 小林 文治 山本 敏博* 小笠原 恒夫 服部 一史* 遠谷 信幸 岩下 幹 伊藤 誠司 元井 康夫 大久保 裕一 鈴木 美昭 望月 渡 前田 圭一 中村 潔 ジェリー・ブルマン 内田 龍之 佐野 弘明 千石 義治 日比野 貴樹 大山 俊哉

*の執行役員は取締役を兼務

投資家情報

2014年8月1日現在

本社所在地

〒105-7001 東京都港区東新橋1-8-1

電話：03-6216-5111(代表)

インベスター・リレーションズ担当

経営企画局 IR部

〒105-7001 東京都港区東新橋1-8-1

電話：03-6216-8015

E-mail:irmail@dentsu.co.jp

上場証券取引所

東京証券取引所市場第一部

(証券コード：4324)

発行済株式総数

288,410,000株

定時株主総会

毎年6月東京にて開催

株主名簿管理人

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

ホームページアドレス

<http://www.dentsu.co.jp>

株式の状況

2014年3月31日現在

所有者別株式分布状況

	株主数(名)	株式数(株)	構成比(%)
金融機関	70	74,129,460	25.70
金融商品取引業者	45	8,952,234	3.10
その他の国内法人	678	79,556,166	27.58
個人・その他 (自己株式含む)	39,516	45,208,486	15.68
外国法人等 (外国個人含む)	486	80,563,654	27.93
合計	40,795	288,410,000	100.00

大株主(上位10名)

株主名	所有株式数(株)	比率(%)
日本マスタートラスト 信託銀行株式会社(信託口)	25,304,800	8.77
一般社団法人共同通信社	20,488,800	7.10
株式会社時事通信社	17,228,680	5.97
日本トラスティ・サービス 信託銀行株式会社(信託口)	14,946,800	5.18
ステートストリートバンクアンド トラストカンパニー	12,127,036	4.20
電通グループ従業員持株会	6,886,046	2.39
株式会社みずほ銀行	5,000,000	1.73
公益財団法人吉田秀雄記念事業財団	4,984,808	1.73
株式会社リクルートホールディングス	4,929,900	1.71
株式会社TBSテレビ	4,000,000	1.39

* 比率は発行済株式総数に対する所有株式数の割合を掲載しています。