

【表紙】

【提出書類】 有価証券報告書

【根拠条文】 金融商品取引法第24条第1項

【提出先】 関東財務局長

【提出日】 2020年3月27日

【事業年度】 第171期(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

【会社名】 株式会社電通グループ  
(旧社名 株式会社電通)

【英訳名】 DENTSU GROUP INC.  
(旧英訳名 DENTSU INC.)  
(注) 2020年1月1日付の持株会社体制への移行に伴い、社名を上記のとおり変更いたしました。

【代表者の役職氏名】 代表取締役社長執行役員 山本敏博

【本店の所在の場所】 東京都港区東新橋一丁目8番1号

【電話番号】 03(6216)8013

【事務連絡者氏名】 グループファイナンシャルレポーティングオフィス  
竹内 大蔵

【最寄りの連絡場所】 東京都港区東新橋一丁目8番1号

【電話番号】 03(6216)8013

【事務連絡者氏名】 グループファイナンシャルレポーティングオフィス  
竹内 大蔵

【縦覧に供する場所】 株式会社東京証券取引所  
(東京都中央区日本橋兜町2番1号)

## 第一部 【企業情報】

### 第1 【企業の概況】

#### 1 【主要な経営指標等の推移】

##### (1) 連結経営指標等

回次	国際会計基準				
	第167期	第168期	第169期	第170期	第171期
決算年月	2015年12月	2016年12月	2017年12月	2018年12月	2019年12月
売上高 (百万円)	4,513,955	4,924,933	5,187,300	5,357,278	5,146,802
収益 (百万円)	706,469	838,359	928,841	1,018,512	1,047,881
売上総利益 (百万円)	669,489	789,043	877,622	932,680	939,385
営業利益又は損失 ( ) (百万円)	107,265	137,681	137,392	111,638	3,358
親会社の所有者に帰属する当期利益又は損失 ( ) (百万円)	72,653	83,501	105,478	90,316	80,893
親会社の所有者に帰属する当期包括利益 (百万円)	42,077	39,851	214,979	15,326	17,313
親会社の所有者に帰属する持分 (百万円)	1,068,216	932,742	1,093,211	1,047,619	974,977
資産合計 (百万円)	3,066,075	3,155,230	3,562,857	3,638,488	3,795,729
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	3,746.30	3,271.21	3,878.03	3,716.33	3,523.11
基本的1株当たり当期利益又は損失 ( ) (円)	254.05	292.85	373.11	320.39	287.92
希薄化後1株当たり当期利益又は損失 ( ) (円)	254.03	292.84	373.10	320.38	287.94
親会社所有者帰属持分比率 (%)	34.8	29.6	30.7	28.8	25.7
親会社所有者帰属持分当期利益率 (%)	6.8	8.3	10.4	8.4	8.0
株価収益率 (倍)	26.3	18.8	12.8	15.3	13.1
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	69,554	143,585	141,557	133,049	79,957
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	61,203	156,161	85,531	61,382	76,051
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	95,666	2,539	1,226	57,522	7,803
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	263,322	242,410	305,760	416,668	414,055
従業員数 (名)	47,324	55,843	60,064	62,608	66,400

- (注) 1 売上高は当社グループが顧客に対して行った請求額および顧客に対する請求可能額の総額（割引および消費税等の関連する税金を除く）であります。経営者は売上高の情報は財務諸表利用者にとって有用であると考えていることから、国際会計基準（以下、IFRS）に準拠した開示ではないものの、連結損益計算書に自主的に開示しております。
- 2 収益には消費税等は含まれておりません。
- 3 従業員数は、就業人員数を表示しております。
- 4 2015年6月26日開催の第166回定時株主総会決議により、決算期を3月31日から12月31日に変更しました。従って、第167期は2015年4月1日から2015年12月31日の9ヶ月間となっております。なお、当社グループの海外広告事業の運営主体であるDentsu Aegis Network Ltd.（以下、電通イージス・ネットワーク社）およびその管轄会社（以下、電通イージス・ネットワーク）の決算日は従前より12月31日であり、2015年1月1日から2015年12月31日までの12ヶ月を連結しております。
- 5 当社グループは、当連結会計年度よりIFRS第16号「リース」を適用しております。影響額については、「連結財務諸表注記 3. 重要な会計方針 (22)重要な会計方針の変更」を参照ください。

(2) 提出会社の経営指標等

回次	第167期	第168期	第169期	第170期	第171期
決算年月	2015年12月	2016年12月	2017年12月	2018年12月	2019年12月
売上高 (百万円)	1,156,186	1,600,196	1,561,528	1,539,962	1,526,241
経常利益 (百万円)	63,826	97,131	76,837	75,414	54,303
当期純利益 (百万円)	53,565	91,962	63,556	94,841	58,294
資本金 (百万円)	74,609	74,609	74,609	74,609	74,609
発行済株式総数 (株)	288,410,000	288,410,000	288,410,000	288,410,000	288,410,000
純資産額 (百万円)	790,255	857,206	939,212	991,086	1,048,593
総資産額 (百万円)	1,613,950	1,673,415	1,764,774	1,834,579	1,867,565
1株当たり純資産額 (円)	2,771.30	3,006.13	3,331.56	3,515.78	3,789.12
1株当たり配当額 (内1株当たり 中間配当額) (円)	75.00 (35.00)	85.00 (40.00)	90.00 (45.00)	90.00 (45.00)	95.00 (47.50)
1株当たり当期純利益 (円)	187.30	322.52	224.82	336.44	207.49
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益 (円)					207.43
自己資本比率 (%)	49.0	51.2	53.2	54.0	56.1
自己資本利益率 (%)	6.8	11.2	7.1	9.8	5.7
株価収益率 (倍)	35.7	17.1	21.2	14.6	18.2
配当性向 (%)	40.0	26.4	40.0	26.8	45.8
従業員数 (名)	7,261	6,799	6,927	6,921	7,071
株主総利回り (比較指標: 配当込TOPIX) (%)	131.2 (101.4)	109.9 (101.7)	97.6 (124.3)	101.8 (104.5)	81.7 (123.4)
最高株価 (円)	7,290	6,660	6,550	5,710	5,350
最低株価 (円)	5,110	4,410	4,425	4,330	3,310

- (注) 1 提出会社の財務諸表は日本基準に基づいて作成しております。  
2 売上高には消費税等は含まれておりません。  
3 従業員数は、就業人員数を表示しております。  
4 最高株価及び最低株価は、東京証券取引所市場第一部におけるものであります。  
5 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を第171期の期首から適用しており、第170期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっております。  
6 潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額については、第167期から第170期は希薄化効果を有している潜在株式が存在しないため記載しておりません。  
7 2015年6月26日開催の第166期定時株主総会決議により、決算期を3月31日から12月31日に変更しました。従って、第167期は2015年4月1日から2015年12月31日の9ヶ月間となっております。

## 2 【沿革】

- 1901年7月1日 光永星郎は資本金10万円をもって日本広告株式会社を設立いたしました。  
なお、同年11月電報通信社を設立し通信社としての業務を開始いたしました。
- 1906年12月27日 株式会社日本電報通信社を設立し、同時に、旧電報通信社の事務を継承いたしました。
- 1907年8月1日 株式会社日本電報通信社に日本広告株式会社を合併し、同時に、資本金を26万円といたしました。
- 1936年6月1日 通信統制による社団法人同盟通信社の設立に伴い、当社通信部はこれに合併され、当社は同盟通信社の前身である聯合通信社の広告部を吸収し、同時に、資本金を200万円に増資し、広告取扱いを主な業務とするに至りました。
- 1955年7月1日 商号を株式会社電通に変更いたしました。
- 1967年7月1日 東京都中央区築地一丁目11番10号に本店を移転いたしました。
- 1973年10月1日 資本金を11億5,200万円に増資いたしました。
- 1975年12月11日 株式会社電通国際情報サービス(現・連結子会社)を設立いたしました。
- 1984年12月1日 資本金を23億400万円に増資いたしました。
- 1991年10月1日 資本金を46億800万円に増資いたしました。
- 1994年12月14日 地域電通(株式会社電通東日本、株式会社電通西日本、株式会社電通九州、株式会社電通北海道〔いずれも現・連結子会社〕、株式会社電通東北〔2003年7月1日付で株式会社電通東日本との合併により消滅〕)を設立いたしました。
- 1995年7月1日 電通恒産株式会社と他の子会社2社を合併し、株式会社電通恒産サービス(現・連結子会社、2010年7月1日付で株式会社電通ワークスに社名変更)を発足させました。
- 1996年4月1日 株式会社電通アクティス(東京)と他の子会社3社を合併し、株式会社電通テック(現・連結子会社)を発足させました。
- 1997年9月1日 資本金を55億2,960万円に増資いたしました。
- 1997年11月28日 資本金を549億2,960万円に増資いたしました。
- 2000年11月30日 株式会社電通国際情報サービスが東京証券取引所市場第一部に上場いたしました。
- 2001年11月30日 東京証券取引所市場第一部に上場いたしました。  
資本金を589億6,710万円に増資いたしました。
- 2002年11月6日 東京都港区東新橋一丁目8番1号に本店を移転いたしました。
- 2004年5月20日 当社普通株式の分割(1:2)を行いました。
- 2009年1月4日 株券の電子化に伴い、当社普通株式の分割(1:100)を行いました。
- 2013年3月26日 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し、同社は当社の完全子会社となりました。
- 2013年7月29日 資本金を712億470万円に増資いたしました。
- 2013年8月27日 資本金を746億981万円に増資いたしました。
- 2016年3月30日 監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行いたしました。
- 2016年7月1日 株式会社電通デジタル(現・連結子会社)を設立いたしました。
- 2017年1月4日 プロモーション領域を再編し、株式会社電通テックを株式会社電通ライブに改組改称し、新たに株式会社電通テック(現・連結子会社)を設立いたしました。
- 2019年1月1日 株式会社CARTA HOLDINGS(同日に株式会社VOYAGE GROUPから商号を変更)を株式交換により子会社といたしました。
- 2019年3月28日 純粋持株会社体制に、2020年1月1日を効力発生日として移行することが決定されました。

### 3 【事業の内容】

当社および当社の関係会社は、広告を中心にコミュニケーションに関連するサービスを提供する事業を行っております。

事業内容および当社と主な関係会社の当該事業に係る位置付けならびにセグメントとの関連は、次のとおりであります。

#### < 国内事業 >

##### ( 広告業 )

主に国内のすべての広告、マーケティングサービス、およびコンテンツ・ビジネスを主な業務としております。

なお、主な企業は以下のとおりです。

(株)電通東日本、(株)電通西日本、(株)電通九州、(株)電通北海道、(株)電通名鉄コミュニケーションズ、(株)ザ・ゴール、(株)電通アドギア、(株)電通デジタル、(株)電通ライブ、(株)電通テック、(株)電通ダイレクトマーケティング、(株) CARTA HOLDINGS

##### ( 情報サービス業 )

(株)電通国際情報サービスは、情報システムに関するコンサルティング・開発・運用、各種ソフトウェアプロダクトの販売・総合ネットワークサービス等を行っております。

##### ( その他の事業 )

(株)電通ワークスはビルの賃貸管理、不動産の売買・仲介、損保代理業等の業務を行っております。

#### < 海外事業 >

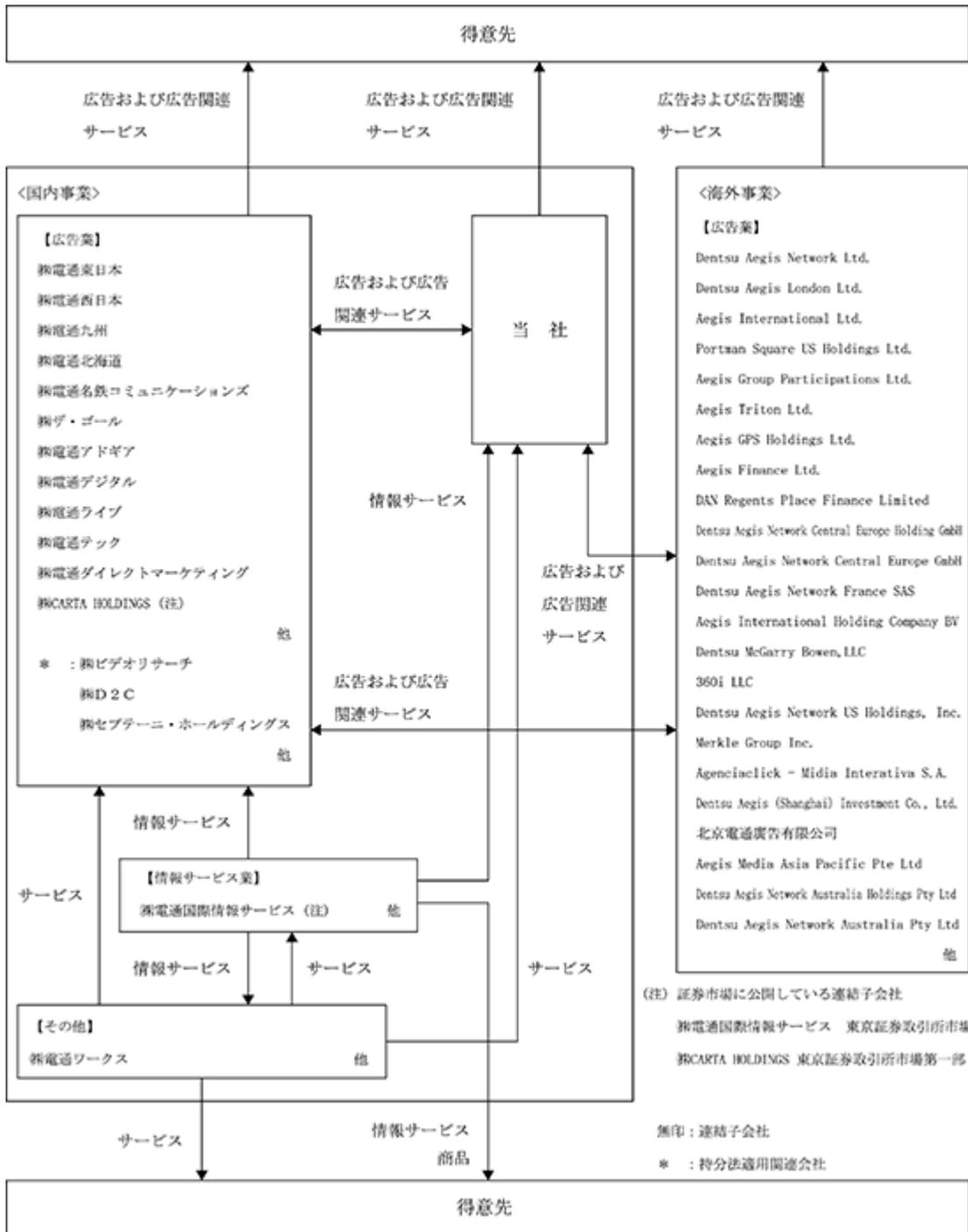
##### ( 広告業 )

主に海外のすべての広告、マーケティングサービスを主な業務としております。

なお、主な企業は以下のとおりです。

Dentsu Aegis Network Ltd.、Dentsu Aegis London Ltd.、Aegis International Ltd.、Portman Square US Holdings Ltd.、Aegis Group Participations Ltd.、Aegis Triton Ltd.、Aegis GPS Holdings Ltd.、Aegis Finance Ltd.、DAN Regents Place Finance Limited、Dentsu Aegis Network Central Europe Holding GmbH、Dentsu Aegis Network Central Europe GmbH、Dentsu Aegis Network France SAS、Aegis International Holding Company BV、Dentsu McGarry Bowen,LLC、360i LLC、Dentsu Aegis Network US Holdings, Inc.、Merkle Group Inc.、Agenciatick - Midia Interativa S.A.、Dentsu Aegis (Shanghai) Investment Co., Ltd.、北京電通廣告有限公司、Aegis Media Asia Pacific Pte Ltd、Dentsu Aegis Network Australia Holdings Pty Ltd、Dentsu Aegis Network Australia Pty Ltd

以上の企業集団等について図示すると次のとおりであります。



4 【関係会社の状況】

名称	住所	資本金又は 出資金 (百万円)	主要な事業 の内容	議決権の 所有(被所有)割合		関係内容
				所有割合 (%)	被所有割合 (%)	
(連結子会社) ㈱電通東日本	東京都港区	450	国内事業	100.0		広告取引、債務保証 役員の兼任
㈱電通西日本	大阪市北区	300	国内事業	100.0		広告取引、債務保証 役員の兼任
㈱電通九州	福岡市中央区	400	国内事業	100.0		広告取引、債務保証 役員の兼任
㈱電通北海道	札幌市中央区	300	国内事業	100.0		広告取引、債務保証 役員の兼任
㈱電通名鉄コミュニケーションズ(注)3	名古屋市中村区	96	国内事業	50.0		広告取引、役員の兼任
㈱ザ・ゴール	東京都中央区	30	国内事業	100.0		広告取引、役員の兼任
㈱電通アドギア	東京都中央区	20	国内事業	66.7		広告取引、役員の兼任
㈱電通デジタル	東京都港区	442	国内事業	100.0		広告取引、役員の兼任
㈱電通ライブ	東京都千代田区	2,650	国内事業	100.0		イベント業務の委託、役員の兼 任
㈱電通テック	東京都千代田区	1,000	国内事業	100.0		制作業務の委託、役員の兼 任
㈱電通ダイレクトマーケティング	東京都港区	301	国内事業	100.0		広告取引、役員の兼任
㈱CARTA HOLDINGS(注)4	東京都渋谷区	1,096	国内事業	52.8		広告取引、役員の兼任
㈱電通国際情報サービス (注)4,5	東京都港区	8,180	国内事業	61.8 (0.0)		情報処理サービスの委託、役員 の兼任
㈱電通ワークス	東京都中央区	2,370	国内事業	100.0		ビルの賃貸・管理、不動産売買・ 仲介、損保代理、役員の兼任
Dentsu Aegis Network Ltd. (注)5	英国 ロンドン	GBP 78百万	海外事業	100.0		持株会社、債務保証 役員の兼任
Dentsu Aegis London Ltd.	英国 ロンドン	GBP 1百万	海外事業	100.0 (100.0)		広告取引
Aegis International Ltd. (注)5	英国 ロンドン	GBP 212百万	海外事業	100.0 (100.0)		持株会社
Portman Square US Holdings Ltd.(注)5	英国 ロンドン	GBP 334百万	海外事業	100.0 (100.0)		持株会社
Aegis Group Participations Ltd.(注)5	英国 ロンドン	GBP 336百万	海外事業	100.0 (100.0)		持株会社
Aegis Triton Ltd.	英国 ロンドン	GBP 0百万	海外事業	100.0 (100.0)		持株会社
Aegis GPS Holdings Ltd. (注)5	英国 ロンドン	GBP 539百万	海外事業	100.0 (100.0)		持株会社
Aegis Finance Ltd.	英国 ロンドン	GBP 0百万	海外事業	100.0 (100.0)		持株会社
DAN Regents Place Finance Limited.(注)5	英国 ロンドン	GBP 128百万	海外事業	100.0 (100.0)		持株会社
Dentsu Aegis Network Central Europe Holding GmbH	ドイツ連邦共和国 ヴィースバーデン	GBP 0百万	海外事業	100.0 (100.0)		持株会社
Dentsu Aegis Network Central Europe GmbH	ドイツ連邦共和国 ヴィースバーデン	GBP 1百万	海外事業	100.0 (100.0)		持株会社
Dentsu Aegis Network France SAS(注)5	フランス共和国 パリ	GBP 253百万	海外事業	100.0 (100.0)		広告取引
Aegis International Holding Company BV(注)5	オランダ王国 アムステルダム	GBP 364百万	海外事業	100.0 (100.0)		持株会社
Dentsu McGarry Bowen,LLC (注)5	アメリカ合衆国 ニューヨーク	GBP 201百万	海外事業	100.0 (100.0)		広告取引
360i LLC(注)5	アメリカ合衆国 アトランタ	GBP 129百万	海外事業	100.0 (100.0)		広告取引
Dentsu Aegis Network US Holdings, Inc.(注)5	アメリカ合衆国 ニューヨーク	GBP 674百万	海外事業	100.0 (100.0)		持株会社

名称	住所	資本金又は 出資金 (百万円)	主要な事業 の内容	議決権の 所有(被所有)割合		関係内容
				所有割合 (%)	被所有割合 (%)	
Merkle Group Inc.	アメリカ合衆国 コロンビア	GBP 0百万	海外事業	74.6 (74.6)		持株会社
Agenciatick - Midia Interativa S.A. (注) 5	ブラジル サンパウロ	GBP 58百万	海外事業	100.0 (100.0)		広告取引
Dentsu Aegis (Shanghai) Investment Co., Ltd. (注) 5	中国 上海	GBP 91百万	海外事業	100.0 (100.0)		広告取引
北京電通廣告有限公司	中国 北京	GBP 15百万	海外事業	100.0		広告取引
Aegis Media Asia Pacific Pte Ltd (注) 5	シンガポール シンガポール	GBP 52百万	海外事業	100.0 (100.0)		持株会社
Dentsu Aegis Network Australia Holdings Pty Ltd (注) 5	オーストラリア 連邦メルボルン	GBP 171百万	海外事業	100.0 (100.0)		持株会社
Dentsu Aegis Network Australia Pty Ltd (注) 5	オーストラリア 連邦メルボルン	GBP 171百万	海外事業	100.0 (100.0)		持株会社
その他967社						
(持分法適用関連会社)						
㈱ビデオリサーチ	東京都千代田区	220	国内事業	34.2		視聴率調査等の委託
㈱D 2 C	東京都中央区	3,480	国内事業	46.0		広告取引、役員の兼任
㈱セプテーニ・ホールディ ングス (注) 4	東京都新宿区	2,120	国内事業	21.0		広告取引、役員の兼任
その他93社						

- (注) 1 「主要な事業の内容」欄には、セグメントの名称を記載しております。  
2 「議決権の所有割合」の欄の( )内は間接所有割合で内数であります。  
3 持分は、100分の50以下であります。実質的に支配しているため子会社としております。  
4 有価証券報告書提出会社であります。  
5 特定子会社であります。  
6 上記連結子会社のうち、売上高(連結会社間の内部売上高を除く。)の連結売上高に占める割合が100分の10を超えるものはないため、主要な損益情報の記載を省略しております。

## 5 【従業員の状況】

### (1) 連結会社の状況

(2019年12月31日現在)

セグメントの名称	従業員数(名)
国内事業	19,842
海外事業	46,558
合計	66,400

(注) 従業員数は就業人員数であります。

### (2) 提出会社の状況

(2019年12月31日現在)

従業員数(名)	平均年齢(歳)	平均勤続年数(年)	平均年間給与(円)
7,071	40.9	13.8	11,687,559

セグメントの名称	従業員数(名)
国内事業	7,071

(注) 1 従業員数は就業人員数であります。  
2 平均年間給与は、賞与及び基準外賃金を含んでおります。

### (3) 労働組合の状況

当社の労働組合は、電通労働組合と称し、全国広告関連労働組合協議会に属し、組合員数3,590人であります。また、一部の連結子会社には、各社労働組合が組織されており、組合員数は計3,090人であります。なお、労使関係は円滑で特記事項はありません。

## 第2 【事業の状況】

### 1 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

国内・海外を問わず、顧客のニーズは従来の広告・コミュニケーション領域を超え、顧客の事業戦略に基づいた統合的な課題解決力や、データを駆使した企画提案・実施力が求められています。それに伴い、コンサルティング業界など広告業界以外の企業と競合するケースが増えつつあり、当社グループを取り巻く競争環境は厳しさを増しています。

この競争環境の下、当社は2020年1月から純粋持株会社「株式会社電通グループ」体制に移行しました。社員ひとりひとりが、グローバルレベルで組織の垣根を越えて多様な視点を持ち寄りオープンかつフラットに繋がることで、イノベーションを活性化すること。さらに、そうした人材が当社グループ内だけでなく、外部の様々なパートナーと柔軟にチームを組むことで、顧客や社会の課題に対して、新しい価値を次々に提供していくこと。純粋持株会社「電通グループ」は、そのような多様性に富んだ自由闊達で能力本位のグループ文化を醸成するために、グループ全体のガバナンス機能を担うに留まらず、価値創造およびイノベーション創発に取り組む全てのグループ内の個社・個人をエンパワーする役割を担う「チームング・カンパニー」として、グループ全体を下支えします。

「チームング・カンパニー」としての初年度にあたる2020年は、組織の壁を超えた柔軟なチームづくりを行う環境の整備、事業領域拡張や新規事業立ち上げの機会の提供とサポート体制づくり、イノベーションを生み出すアイデア・エグゼキューション・マネジメントの能力を育む機会の提供、などに重点的に取り組みます。

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。

#### (1) 2020年までの連結ガイドライン

当社グループが設定した2020年までの連結ガイドラインは下記の通りです。

売上総利益のオーガニック成長率3%以上(2020年までの3年間のCAGR)の達成

オペレーティング・マージンは2018年より改善

株主還元については安定的な配当を堅持しつつ、今後の業績やキャッシュフローの状況を勘案した適切な利益の還元を検討

#### (2) 国内事業

##### 労働環境改革の継続的推進

社員ひとりひとりが恒常的に良好なコンディションを維持できる労働環境を整えることは、当社グループが適切に労働法規を遵守する礎となるに留まらず、多様な人材を獲得し、社員のパフォーマンスを活性化および最大化するための前提条件です。株式会社電通において、2019年度は、2017年度および2018年度に実施した労働環境改革の継続的な実行とフォローアップを実施しました。その結果、2018年度に「1,952時間」だった同社の社員1人あたり総労働時間は、2019年度には「1,903時間」に減少しました。当社グループは、社員の労働環境の改善に向けて一層積極的に取り組んでまいります。

##### 国内における事業基盤の強化

##### (ア) デジタル領域におけるケイパビリティの強化

デジタル事業基盤の強化として2018年度に資本業務提携した株式会社セプテーニ・ホールディングス、および株式会社VOYAGE GROUPと株式会社サイバー・コミュニケーションズが統合し新たに設立された株式会社CARTA HOLDINGSを加え、株式会社電通デジタルを軸とした国内グループのデジタル領域は、2019年度に2桁成長を達成しました。両社との協働により従来の電通グループの経営資源と両社の経営資源間の連携・強化を推進でき、国内のデジタル広告領域における業界最高水準のサービス提供に向けて大きな一歩を進めることができました。引き続き、このモメンタムを継続してまいります。

(イ) 東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の開催および成功

2019年度は、世界水泳、世界陸上、ラグビーワールドカップなどの世界的なスポーツイベントに数多く関わりました。特にラグビーワールドカップは世界から大いに注目され、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に向けた機運は大いに高まり、当社グループにとっては、そのアクティベーションに向けた礎を構築できた1年となりました。しかしながら、新型コロナウイルス感染症の世界規模での拡大を受け、2020年3月24日、国際オリンピック委員会と東京2020組織委員会は、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会を延期し、2021年夏までに開催することで合意した旨の共同声明を発表しました。当社グループは、これまで培ってきたスポーツイベントのアクティベーションやスポーツマーケティングに係る知見を総動員し、東京2020組織委員会をはじめ、関係するスポンサー企業および各種スポーツ競技団体等とも綿密に連携しながら、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の開催および成功に向け、グループ一丸で取り組んでまいります。

(ウ) 広告・マーケティング周辺領域および広告・マーケティング以外の領域での収益源の確保および拡大

当社グループは従来から広告・マーケティング周辺領域における収益源の拡大、および広告・マーケティング以外の新たな領域での収益源の確保に取り組んでまいりました。この数年は、顧客企業との共同事業への取り組みにも力を入れております。今後も日本社会を活性化しつつ当社の収益源を多様化する新たな領域に積極的に取り組みます。

(3) 海外事業

事業基盤の整備

当社グループは2013年3月に英国のAegis Group plc(以下、イージス社)を買収して以降、海外事業を電通イージス・ネットワーク社の下で再編し、積極的なM&A活動を行うことでグローバルネットワークを拡充し、また、2016年度には米国のMerkle Group Inc.(以下「マークル社」)の買収によりデータアナリティクス関連の大規模なケイパビリティも獲得し、大きなトップラインの成長を実現してまいりました。

しかし、2019年度は、オーストラリア、中国、ブラジルなど複数の市場で業績が当初計画を下回って推移し、海外事業における売上総利益のオーガニック成長率は1.9%と厳しい結果に終わりました。しかし、英国、フランス、中国、オーストラリア、ブラジルを除く2019年度の同成長率は2.5%を達成しております。

この結果を踏まえ、今後も着実に収益を拡大しつつオペレーティング・マージンを改善すること、また、急速に変化する当社グループを取り巻く競争環境に柔軟に対応できる事業基盤を整備することを目的として、昨年12月から海外の課題市場(オーストラリア、ブラジル、中国、フランス、ドイツ、シンガポール、英国)で構造改革に着手しました。この構造改革を着実に実行し、海外事業の強靱な事業基盤を構築してまいります。

海外事業を取り巻く競争環境への対応

従来、当社グループの海外事業は広告業界におけるメガエージェンシー・グループと競合関係にありましたが、この数年間で、国内事業と同様に他業種との新たな競争環境が生じています。顧客からの広告・マーケティング活動の効率化・最適化の要求が強まり、消費者ひとりひとりにカスタマイズしたマーケティング・ソリューションへの要求が高まる中、データアナリティクス領域、ユーザーエクスペリエンス(UX)・カスタマーエクスペリエンス(CX)領域、コンサルティング領域の企業と競合するケースが増えております。

この競争環境の下で当社グループの提供サービスが市場をリードし続けるために、海外事業をクリエイティブ、メディア、CRMの3つの事業ユニット(ライン・オブ・ビジネス)に再編しました。顧客に対して、クリエイティブとデータ・テクノロジーの活用を組み合わせた統合的ソリューションを提供できるシンプルかつ柔軟な体制を整えることで、今後の顧客ニーズの変化に万全の対応を行ってまいります。

なお、2019年度は、マークル社のオフショアのケイパビリティ強化を目的として、従業員約1,800人を擁するインドのデータアナリティクス会社「Ugam Solutions Private Limited(ウガム社)」を買収するなど、とりわけCRMユニットの強化に注力しました。

最後になりますが、当社グループはグローバルでの社会課題にも引き続き取り組んでいます。

2019年6月にはG20(持続可能な成長のためのエネルギー転換と地球環境に関する関係閣僚会合)が開催され、気候変動、生物多様性の損失、資源効率性、持続可能な消費と生産、などについてのアクションプランが示されました。いまやこうしたグローバルレベルの社会課題の克服なしには、企業の持続的な成長は実現できない状況に至っており、それに伴い企業も社会との新たな関係性を模索する必要に迫られています。

当社グループが事業として手掛けるマーケティング・コミュニケーション領域は、企業と生活者をつなぐ懸け橋の役割を担うものとして、大きな社会的使命を帯びています。生活者に持続可能性のある消費行動を促すとともに、責任あるコミュニケーションを実践するなど、「ESG（環境、社会、ガバナンス）」の観点を重視して企業経営にあたることは必要不可欠であり、また、「持続可能な開発目標」（Sustainable Development Goals: SDGs）への実現にも貢献できるものと捉えています。

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

当社グループの環境負荷低減活動、ダイバーシティ&インクルージョン対応、責任あるコミュニケーション・コンテンツ制作方針、SDGsアクションなど、個別活動の詳細については、「電通統合レポート」（<https://www.group.dentsu.com/jp/sustainability/reports/>）をご覧ください。

## 2 【事業等のリスク】

当社グループの業績、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。

### （1）景気変動に伴うリスク

当社グループを含めた広告会社の業績は、景気によって広告支出を増減させる広告主が多いため、景気変動の影響を受けやすい傾向があります。とりわけ、新型コロナウイルスの感染拡大は世界規模でマクロ経済に影響を与えており、これに伴い、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の延期をはじめ企業や団体等によるイベントを含む広告コミュニケーション活動にも中止や延期による影響が生じ始めています。それに加えて、国内・海外を問わず、広告支出額の大きい産業部門（自動車業界や飲料業界など）の事業環境の変化が、当社グループの業績に影響を与える可能性があります。

### （2）広告業界内の競争環境に起因するリスク

#### 競合社との価格競争のリスク

当社グループは、国内・海外を問わず、同業の広告会社グループやデジタルエージェンシーグループとの厳しい競争にさらされており、顧客企業における営業費削減のニーズが強まる中で、とりわけメディアプランニング・バイニングの領域において、競合社との価格競争に巻き込まれるケースもあります。

当社グループは、従来から、単に顧客の商品・サービスの広告作業や各種マーケティング施策を受託するに留まらず、顧客の抱える課題の本質を見極め、その課題解決に向けた統合的ソリューションをデザインし、提案から実施までワンストップで提供できる体制を整えてまいりました。このような高付加価値のソリューションを引き続き提供することで、競合社との差別化が図られ、価格競争に巻き込まれない強固な顧客との関係性を維持できると考えております。

しかしながら、競合社との価格競争により低マージンで受注せざるを得ないケース、または利益を確保できないために受注を辞退せざるを得ないケースが増加した場合、当社グループの収益の減少やオペレーティングマージンの悪化につながる可能性があります。

#### グローバル企業の扱い喪失リスク

当社グループの顧客には、グローバルレベルで事業を展開する企業が多数含まれます。これらの顧客は、広告キャンペーンの統一性を担保する必要性や効率的な運用の観点から、とりわけメディアプランニング・バイニングの領域において、グローバルレベル（あるいはAPAC等の地域レベル）で取り扱い広告会社を選定する入札（グローバルピッチ）を実施することがあります。グローバルピッチは対象となる広告宣伝費の取扱高が多額になる傾向があります。

今後、当社グループの既存顧客が実施するグローバルピッチで当社が敗北した場合、またはこれらのピッチで勝利するために従来よりも低マージンでの受注を余儀なくされた場合、当社グループの収益の減少やオペレーティングマージンの悪化につながる可能性があります。

### (3) 広告業界の構造変化に起因するリスク

#### メディア環境の構造変化に伴うリスク

生活者を取り巻くメディア環境は、インターネットおよびデジタルデバイスの技術革新を背景に、グローバルレベルで大きくデジタルへとシフトしています。当社グループは、このメディア環境の構造変化を商機と捉え、次世代のメディアにグループのリソースを柔軟に配分・投下し、常に最新の生活者の行動原理に合わせたマーケティングソリューションを顧客企業に提供することで、このメディア環境の構造変化を収益拡大につなげております。

しかしながら、当社グループがこのメディア環境の構造変化に迅速かつ適切に対応できない場合、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、このメディア環境の構造変化は、国・地域ごとに異なる形態および時間軸で進行しており、当社グループが、一部の国・地域において、この潮流に乗り遅れるリスクもあります。とりわけ、国内において、マス四媒体（新聞、雑誌、テレビ、ラジオ）の生活者への浸透度や影響力が今後急速に弱まり、それに伴い広告出稿が減少した場合、国内事業の収益の減少やオペレーティングマージンの悪化につながる可能性があります。

#### 他業種との競争の拡大

当社グループは、同業の広告会社グループやデジタルエージェンシーグループとの競争に加え、この数年で他業種との新たな競争にさらされています。顧客からの広告・マーケティング活動の効率化・最適化の要求が強まり、生活者ひとりひとりにカスタマイズしたマーケティング・コミュニケーションへの要求が高まる中、データアナリティクス領域、カスタマーエクスペリエンス（CX）領域、コンサルティング領域の企業と競合するケースが増えております。

当社グループは、この業界構造の変化を商機と捉え、国内においては、顧客企業の課題を人（People）基点で捉え直し、必要な人に、必要な場所で、必要なタイミングで情報提供することを目指した統合マーケティング・フレームワークPeople Driven Marketingを軸に据えて、顧客企業のマーケティング戦略の立案から実施まで提供できる体制を整えております。また、海外においては、2016年に米国のマークル社を買収して大規模なデータアナリティクス関連のケイパビリティを獲得する等の施策により、業界構造の変化に対応しつつ大きなトップラインの成長を実現しております。

しかしながら、当社グループの基軸事業である広告マーケティング領域と他領域の間の境界線が今後ますます曖昧になり、他業種との競争が激化した場合、当社グループの収益の一部を他業種の競合社に奪われる可能性があります。

#### 海外におけるインハウス化の潮流

この数年、海外の広告市場、とりわけ米国市場を中心に、顧客企業が従来広告会社に外注してきたマーケティング活動の一部を顧客内部で実施する潮流（インハウス化）が広がっており、旧来型の広告会社の提供サービスへの需要が減るとともに、顧客のインハウス化を支援できるコンサルティング機能への需要が高まっています。

当社グループは、マークル社を中心にこの潮流に対応したコンサルティング機能の強化を図っておりますが、当社グループ傘下の一部の広告会社は、この潮流の影響を受けて収益が減少する可能性があります。

### (4) テクノロジーおよびサービスの陳腐化に起因するリスク

当社グループは、顧客企業のマーケティング・コミュニケーション上の課題を解決するソリューションを提供するために、アドテクノロジーやマーケティングテクノロジー等への継続的な投資および独自のデータマーケティングプラットフォームの開発等を行っております。しかしながら、これらの投資や開発が想定通りに進まない可能性または顧客企業の課題解決に最適なソリューションに必ずしもつながらない可能性、当社グループのテクノロジーまたはサービスが技術革新により陳腐化する可能性、競合社が当社グループよりも顧客企業の課題解決に資するテクノロジーまたはサービスを開発する可能性等があります。

(5) コンテンツ事業に係るリスク

当社グループは、国内・海外を問わず、映画への制作出資やスポーツイベントの放送権の仕入販売などのコンテンツ事業を展開しております。これらのコンテンツ事業には、収入を得る前に支払が先行するもの、収支計画が多年度にわたるものが多く含まれております。また、大型のスポーツイベントの協賛権や放送権の獲得などには多額の財務的コミットメントを必要とするものもあります。

当社グループはこれらのコンテンツ事業領域に長く従事しているため一定の精度で収支計画を立てる知見を有しており、また多くのコンテンツ事業案件をポートフォリオとして管理することでコンテンツ事業のリスク分散を図っております。

しかしながら、コンテンツ事業の収入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、案件が収支計画通りに進捗しない場合、また、当社による仕入金額を下回る金額でしか協賛権や放送権を顧客に販売できない場合、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。

(6) 売掛金の未収リスク

顧客企業が倒産等した場合に、広告料金を含む業務受託料等の売掛金の一部が未収となるリスクがあります。これらのケースが増加した場合、当社グループの業績及び資金繰りに悪影響を及ぼす可能性があります。

(7) 海外事業の構造改革に係るリスク

当社グループは、当期の海外事業の業績の低迷を受けて、オーストラリア、ブラジル、中国、フランス、ドイツ、シンガポール及び英国の7つの市場を対象として、対象市場全体の約11%の人員削減を含む構造改革に着手しております。この構造改革により、新たな事業モデルの導入を加速してクライアントへより良いサービスを提供し、従業員満足度の向上、収益の拡大およびオペレーティング・マージンの改善を目指します。しかしながら、同構造改革が想定通りに進まなかった場合、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。

(8) 中長期の視点での新たなビジネス開発に伴うリスク

当社グループは、国内において、中長期での新たな収益源の確保を企図して、新たな事業の開発やビジネスモデルの構築に向けた様々な取り組みを強化しております。これらには、顧客企業との共同事業への取り組みや、広告・マーケティング領域とは必ずしも関連性のない領域でのビジネス開発も含まれます。例えば、2019年度の、株式会社北海道日本ハムファイターズおよび日本ハム株式会社との新球場の運営業務等に係る合併会社の設立などが挙げられます。

しかしながら、技術革新、消費者動向の読み違い、過度に楽観的な事業計画、共同事業パートナーとの交渉難航など様々な理由で、これらのビジネス開発が中長期的に収益化できず、当社グループの業績に悪影響が出る可能性があります。また、仮に中長期的に収益化できる事業であっても、投下した資本の回収に一定の期間を要する場合、一時的に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。

(9) 人材の確保に係るリスク

当社グループの成長力および競争力は、優秀な人材の獲得および退職率の低減に依存します。当社グループは、従業員に対して労働市場で一定の競争力ある待遇を提供すること、および従業員ひとりひとりがやりがいを持つとともに成長を実感できる業務にアサインすること等で、優秀な人材の確保および退職率の低減を図りつつ、従業員ひとりひとりの能力を最大限に活性化するよう努めております。

しかしながら、労働市場の逼迫による人材不足等に起因して、当社グループが必要な人材を十分に確保できない場合、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。

(10) 電通イージス・ネットワーク社に係るのれんおよび無形資産の減損リスク

当社は2013年3月に英国の大手広告会社Aegis Group plcを買収し、当社グループの海外事業の推進をイージス社に一体化して電通イージス・ネットワーク社に再編しました。

当社は、イージス社の買収、およびその後電通イージス・ネットワーク社がグローバルレベルで実施した、マークル社を含む多数の会社の買収に伴い、多額ののれんおよび無形資産を計上しております。

当社は、当期において、オーストラリア・中国等における業績の低迷やAPAC地域のマクロ環境の不透明感を踏まえ、同地域の事業計画を保守的に見直し、同地域を1つの資金生成単位グループとして減損テストを行いました。その結果、同地域に係る将来キャッシュフローの見積もりおよび現在価値を減少させたことで、同地域に係るのれん減損損失約701億円を計上しました。

当社は、APAC地域以外の地域に係るのれんおよび無形資産については、現時点で減損の必要はないと考えております。しかしながら、今後の資金生成単位グループ毎の減損テストの結果、再び減損損失が発生した場合、当社グループの業績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

(11) 法規制・訴訟等に係るリスク

労働法規に違反するリスク

当社グループは、社員ひとりひとりが恒常的に良好なコンディションを維持できる労働環境を整えることを経営の最優先課題の1つとして取り組んでおりますが、同労働環境の整備が不十分なものに留まるまたは遅延する場合、当社グループの社員のモチベーションおよびパフォーマンスの低下、優秀な社員の外部流出、多様な人材の獲得の困難化などの事態が発生し、当社の業績に悪影響を及ぼす可能性があります。また、当社の完全子会社である株式会社電通において2017年度から継続的に取り組んでいる労働環境改革により、同社の国内における社員の労働環境は着実に改善され、2016年度に「2,166時間」だった社員1人当たり総労働時間は2019年度には「1,903時間」にまで減少したものの、同社における労務管理上の不祥事が再発した場合、当社グループのレピュテーションが大きく悪化する可能性があります。

個人情報等に係るリスク

当社グループは、その業務遂行の過程で、顧客企業にとっての既存顧客・潜在顧客の個人情報を受領することがあります。また、顧客企業からの消費者ひとりひとりにカスタマイズしたマーケティング・コミュニケーションへの要求が高まる中、パーソナルデータを利活用した商品・サービスを開発して顧客企業に提供しております。

当社グループは、国内・海外を問わず、個人情報保護法およびEU一般データ保護規則等の法令または諸規制を遵守し、また、これら法令または諸規制の改定に迅速に対応しており、現時点においてこれらの法令または諸規制が当社グループの事業に悪影響を及ぼすことは想定しておりません。

しかしながら、万一個人情報の漏えい等の事故が発生した場合、当社グループの信頼性が損なわれ、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、今後、これら法令または諸規制が改定され、当社のパーソナルデータの利活用に何らかの制限が課され、当社の商品・サービスの一部を顧客企業に提供できなくなった場合、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。

情報セキュリティに係るリスク

当社グループは、その業務遂行の過程で、顧客企業の未公開の商品・サービス情報や事業戦略に係る情報を受領することが頻繁にあります。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おりますが、万一情報漏えい等の事故が発生した場合、当社グループの信頼性が損なわれ、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。

訴訟等に係るリスク

現在、当社グループは、その業績に重大な影響を及ぼし得る訴訟等を抱えておりません。しかしながら、当社グループが広範な領域にわたり遂行している事業は、国内・海外を問わず、常に顧客・媒体社・協力会社等から訴訟を提起されるリスクを内包しております。

(12) 災害、事故等に関わるリスク

当社グループが事業を遂行又は展開する地域において、自然災害、電力その他の社会的インフラの障害、通信・放送の障害、流通の混乱、大規模な事故、伝染病、戦争、テロ、政情不安、社会不安等が起こった場合には、当社グループ又は当社グループの取引先の事業活動に悪影響を及ぼし、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。

### 3 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

#### (経営成績等の状況の概要)

##### (1) 財政状態及び経営成績の状況

###### 事業全体の概況

2019年の日本経済は、企業収益や雇用・所得環境の改善が続く中、緩やかな回復基調が継続しているものの、輸出や生産に弱さが見られ先行きの不透明感が高まりました。一方、世界経済は、米中貿易摩擦、イギリスのEU離脱問題など不安定な国際情勢などから、先行き不透明な状況が続きました。

電通イージス・ネットワークが2020年1月に発表した2019年の世界の広告費成長率予測は2.6%、地域別では、日本が1.2%、ヨーロッパ、中東およびアフリカ（以下「EMEA」）が1.7%、米州（以下「Americas」）が3.4%、アジア太平洋（日本を除く。以下「APAC」）が2.7%となっています。

こうした環境下、当期（2019年1月1日～2019年12月31日）における当社グループの業績は、収益は1兆478億81百万円（前期比2.9%増）、売上総利益は9,393億85百万円（同0.7%増）、売上総利益のオーガニック成長率は1.0%となりました。オーガニック成長の伸び悩みなどにより、調整後営業利益は1,407億51百万円（同8.1%減）、オペレーティング・マージン（調整後営業利益÷売上総利益）は15.0%（前期は16.4%）、親会社の所有者に帰属する調整後当期利益は761億20百万円（前期比21.9%減）となりました。APAC地域におけるのれん減損損失および海外事業における構造改革の実施に伴う費用等の計上により、営業損失は33億58百万円（前期は営業利益1,116億38百万円）、前期に計上した関連会社株式売却益の反動減やアーンアウト債務・買収関連プットオプション再評価損の増加などにより、親会社の所有者に帰属する当期損失は808億93百万円（前期は当期利益903億16百万円）となりました。

調整後営業利益は、営業利益から、買収に伴う無形資産の償却費、M&Aに伴う費用、被買収会社に帰属する株式報酬費用ならびに減損、固定資産の売却損益などの一時的要因を排除した恒常的な事業の業績を測る利益指標であります。

親会社の所有者に帰属する調整後当期利益は、当期利益から、営業利益に係る調整項目、アーンアウト債務・買収関連プットオプション再評価損益、関連会社株式売却損益、これらに係る税金相当・非支配持分損益相当を排除した、親会社の所有者に帰属する恒常的な損益を測る指標であります。

###### 報告セグメントの収益実績

###### a．国内事業

国内事業の業務区分別売上高では、インターネット（前期比26.6%増）は、旧株式会社VOYAGE GROUP（現株式会社CARTA HOLDINGS）と株式会社サイバー・コミュニケーションズの経営統合、ならびに株式会社セブテーニ・ホールディングスとの資本業務提携の効果もあり、大幅に伸張しました。一方で、テレビ（同4.0%減）、クリエイティブ（同3.5%減）、新聞（同6.3%減）などは前期を下回りました。この結果、国内事業の売上総利益は3,803億66百万円（同3.0%増）、売上総利益のオーガニック成長率は0.4%、オーガニック成長の伸び悩みと将来の成長に向けた費用投下などにより、調整後営業利益は724億88百万円（同9.7%減）、オペレーティング・マージンは19.1%（前期は21.7%）となりました。

###### b．海外事業

海外事業の売上総利益のオーガニック成長率は、地域別では、EMEAが0.7%、Americasが2.4%、APACが12.3%となり、全体では1.9%となりました。主要国別にみると、スイス、スペイン、ロシア、イタリア、米国、インドなどは堅調でしたが、イギリス、フランス、ブラジル、中国、オーストラリアなどは厳しい状況となっています。M&Aの貢献もあり海外事業の売上総利益は、5,597億72百万円（前期比0.7%減）となりましたが、オーガニック成長の伸び悩みなどにより、調整後営業利益は683億61百万円（同6.3%減）、オペレーティング・マージンは12.2%（前期は12.9%）となりました。

2020年までの連結ガイドラインの進捗状況

ガイドラインで掲げた3つの項目のうち、上述の通り当期のオーガニック成長率は1.0%(前期は+3.4%)となり、オペレーティング・マージンについては、前期を下回る結果となりました。しかしながら、株主還元については、1株当たり配当金を前期の90円から当期は95円に増配するとともに、300億円を上限とする自己株式取得を決議し、積極的な株主還元に努めました。

当連結会計年度末の財政状態については、前連結会計年度末と比べ、主に有形固定資産が増加したことから、資産合計で1,572億40百万円の増加となりました。一方、主にその他の金融負債が増加したことから、負債合計で2,154億56百万円の増加となりました。また、主に利益剰余金が減少したことから、資本合計は582億15百万円の減少となりました。

(2) 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、4,140億55百万円(前連結会計年度末4,166億68百万円)となりました。主に営業活動による支出などにより、前連結会計年度末に比べ26億12百万円の減少となりました。

営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動の結果により得た資金は、前連結会計年度に比べ530億92百万円減少し、799億57百万円となりました。主に運転資本が増加したことおよび法人所得税の支払額が増加したことなどにより資金が減少しました。

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、前連結会計年度に比べ146億68百万円増加し、760億51百万円となりました。主に、有価証券の取得による支出が減少した一方で、有価証券の売却による収入も減少したことによるものです。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動の結果支出した資金は、前連結会計年度に比べ653億25百万円増加し、78億3百万円となりました。主に長期借入れによる収入により資金が増加した一方で、社債の発行による収入が当連結会計年度は生じなかったことおよびリース債務の返済による支出が増加したことなどにより資金が減少したことによるものです。

(生産、受注及び販売の状況)

販売実績

当連結会計年度におけるセグメントの販売実績(売上高)は次のとおりであります。

セグメントの名称	金額(百万円)	前連結会計年度比(%)
国内事業	1,917,446	102.2
海外事業	3,229,356	92.8
計	5,146,802	96.1

- (注) 1 セグメント間取引については相殺消去しております。  
2 売上高は当社グループが顧客に対して行った請求額および顧客に対する請求可能額の総額(割引および消費税等の関連する税金を除く)であり、IFRSに準拠した開示ではありません。

(経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容)

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。

#### (1) 重要な会計方針及び見積り

当社の連結財務諸表は、国際会計基準審議会により公表されたIFRSに基づき作成されております。

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、投資、企業結合、退職金、法人税等、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おります。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様々な要因に基づき、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おります。

##### 収益の認識

「第5 経理の状況 連結財務諸表注記 3. 重要な会計方針 (15) 収益」をご参照下さい。

##### 有形固定資産、のれん、無形資産および投資不動産の減損

当社グループは決算日において、棚卸資産および繰延税金資産を除く非金融資産が減損している可能性を示す兆候があるか否かを判定し、減損の兆候が存在する場合には当該資産の回収可能価額に基づき減損テストを実施しております。のれんは償却を行わず、減損の兆候の有無にかかわらず年に一度、または減損の兆候がある場合はその都度、減損テストを実施しております。資産の回収可能価額は資産または資金生成単位の処分コスト控除後の公正価値と使用価値のいずれか高い方の金額としており、資産または資金生成単位の帳簿価額が回収可能価額を超過する場合には、当該資産は回収可能価額まで減額し、減損損失を認識しております。使用価値の算定に際しては、資産の耐用年数や将来キャッシュ・フロー、成長率、割引率等について一定の仮定を用いております。

これらの仮定は過去の実績や当社経営陣により承認された事業計画等に基づく最善の見積りと判断により決定しておりますが、事業戦略の変更や市場環境の変化等により影響を受ける可能性があり、仮定の変更が必要となった場合、認識される減損損失の金額に重要な影響を及ぼす可能性があります。

##### 金融商品の評価

当社グループは有価証券やデリバティブ等の金融資産を保有しており、当該金融資産の評価に当たり一定の仮定を用いております。公正価値は、市場価格の他、マーケット・アプローチ等の算出手順に基づき決定しております。具体的には、株式およびその他の金融資産のうち活発な市場が存在する銘柄の公正価値は市場価格に基づいて算定し、活発な市場が存在しない銘柄の公正価値は観察可能な市場データを用いて算定した金額若しくは観察不能なインプットを用いて主としてマーケット・アプローチで算定した金額で評価しております。

企業結合の結果生じる条件付対価および株式買取債務の公正価値等は、観察不能なインプットを用いて割引キャッシュ・フロー法で算定した価額で評価しております。

当社経営陣は金融商品の公正価値等の評価は合理的であると判断しておりますが、予測不能な前提条件の変化等により見積りの変更が必要となった場合、認識される公正価値等の金額に重要な影響を及ぼす可能性があります。

##### 確定給付制度債務の評価

確定給付制度債務および退職給付費用は、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おります。これらの前提条件には、割引率、将来の報酬水準、退職率、死亡率等が含まれます。

当社経営陣はこれらの前提条件は合理的であると判断しておりますが、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重要な影響を及ぼす可能性があります。

## 引当金

当社グループは、過去の事象の結果として現在の法的または推定的債務を有しており、債務の決済を要求される可能性が高く、かつ当該債務の金額について信頼性のある見積りが可能である場合に引当金を認識しております。貨幣の時間価値の影響が重要である場合、引当金は当該負債に特有のリスクを反映させた割引率を用いた現在価値により測定しております。

これらの引当金は、決算日における不確実性を考慮した最善の見積りにより算定しておりますが、予測不能な事象の発生や状況の変化等により影響を受ける可能性があり、実際の結果が見積りと異なる場合、計上される債務の金額に重要な影響を及ぼす可能性があります。

### 繰延税金資産の回収可能性

繰延税金資産は、税務上の繰越欠損金、繰越税額控除および将来減算一時差異のうち、将来の課税所得に対して利用できる可能性が高いものに限り認識しております。繰延税金資産は毎決算日に見直し、税務便益の実現が見込めないと判断される部分について減額しております。

当社グループは、将来の課税所得および慎重かつ実現性の高い継続的なタックス・プランニングの検討に基づき繰延税金資産を計上しており、回収可能性の評価に当たり行っている見積りは合理的であると判断しておりますが、見積りは予測不能な事象の発生や状況の変化等により影響を受ける可能性があり、実際の結果が見積りと異なる場合、認識される費用および計上される資産に重要な影響を及ぼす可能性があります。

## (2) 当連結会計年度の経営成績の分析

### 収益および売上総利益

当連結会計年度における当社グループの収益は1兆478億81百万円(前連結会計年度比2.9%増)、売上総利益は9,393億85百万円(同0.7%増)となりました。

売上総利益のうち、国内事業は、3,803億66百万円(同3.0%増)と前連結会計年度を上回りました。

海外事業の売上総利益は5,597億72百万円(同0.7%減)となりました。また、海外事業の売上総利益のオーガニック成長率は1.9%となりました。地域別では、EMEAが0.7%、Americasが2.4%、APACが12.3%となりました。

### 販売費及び一般管理費、その他の収益、その他の費用および営業損益

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、8,351億95百万円(前連結会計年度比1.8%増)となりました。

また、貸倒引当金繰入額は48億29百万円(前連結会計年度は貸倒引当金戻入額126百万円)、事業構造改革費用は196億82百万円、減損損失は736億70百万円(前連結会計年度は減損損失27百万円)、その他の収益は78億14百万円(同30.0%減)、その他の費用は171億80百万円(同41.7%増)となりました。

これらの結果、当連結会計年度における営業損失は33億58百万円(前連結会計年度は営業利益1,116億38百万円)となりました。

### 持分法投資利益、段階取得に係る再測定による利益、金融損益および当期損益

当連結会計年度の持分法投資利益は5億17百万円(前連結会計年度比80.8%減)、段階取得に係る再測定による利益は21億75百万円、金融収益から金融費用を減じた金融損失は421億3百万円(前連結会計年度比137.7%増)となり、この結果、税引前損失は427億69百万円(前連結会計年度は税引前利益1,487億51百万円)となりました。

税引前損失から法人所得税費用を控除した当期損失のうち、親会社の所有者に帰属する当期損失は808億93百万円(前連結会計年度は親会社の所有者に帰属する当期利益903億16百万円)となりました。

## (3) 経営成績に重要な影響を与える要因について

「2 事業等のリスク」をご参照下さい。

## (4) 経営戦略の現状と見通し

「1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」をご参照下さい。

(5) 資本の財源及び資金の流動性についての分析

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事業の拡大、新規事業の発掘および開発のため、海外事業やデジタルテクノロジー領域をはじめとした様々な領域への投資に係る資金需要が生じております。

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、社債、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おります。また、債権の流動化も実施しております。流動資産から流動負債を控除した運転資本については、当社グループでは流動資産が上回っております。前連結会計年度および当連結会計年度における当社グループの運転資本は、それぞれ1,499億円および744億円の超過となっております。

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、電通イージス・ネットワーク社においては、緊急時対応として、5億ポンド（約717億円）の銀行融資枠を設定しています。さらに、グループ内の資金効率の向上を図るべく、資金余剰状態にある子会社から親会社が資金を借り入れ、資金需要が発生している子会社に貸出を行うキャッシュ・マネジメント・システムを導入しております。

2019年度において当社グループは、電通イージス・ネットワークにおける企業買収に係る支払資金および既存負債の償還に充てるべく、2019年11月までに6.6億ポンド（約947億円）および1.96億ドル（約215億円）を、金融機関からの借入により調達いたしました。

なお、当社は、格付機関である株式会社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+を取得しております。

(6) 経営者の問題意識と今後の方針について

「1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」をご参照下さい。

(経営成績等の状況の概要に係る主要な項目における差異に関する情報)

IFRSにより作成した連結財務諸表における主要な項目と日本基準により作成した場合の連結財務諸表におけるこれらに相当する項目との差異に関する事項

(1) のれんの償却

日本基準の下ではのれんをその効果が発現すると合理的に見積もられる期間にわたり規則的に償却しておりますが、IFRSでは移行日以降の償却を停止しております。この影響により、IFRSでは日本基準に比べて、販売費及び一般管理費が前連結会計年度は411億93百万円減少、当連結会計年度は400億56百万円減少しております。また、当連結会計年度は、IFRSでは日本基準に比べて減損損失が477億5百万円増加しております。

(2) 資本性金融商品の処分に係る利得又は損失

日本基準の下では資本性金融商品の処分に係る利得または損失は収益または費用として計上してりましたが、IFRSではその他の包括利益として認識しております。この影響により、IFRSでは日本基準に比べて、前連結会計年度は金融収益が44億77百万円減少、金融費用が43億69百万円減少、当連結会計年度は金融収益が260億70百万円減少、金融費用が76億14百万円減少しております。

(3) 使用権資産およびリース債務の計上

日本基準の下では借手として、従来、リースをオペレーティング・リースとファイナンス・リースに分類し、ファイナンス・リースに関してのみリース資産とリース債務を認識してりましたが、当連結会計年度より、IFRS第16号を適用し、ほとんどのリースについて使用権資産とリース債務を認識しております。IFRSでは日本基準に比べて、当連結会計年度は使用権資産が1,165億10百万円増加、リース債務が1,293億28百万円増加しております。

#### 4 【経営上の重要な契約等】

当社は、2019年2月19日開催の取締役会において、当社が営む一切の事業（ただし、株式を保有する会社の事業活動に対する支配または管理およびグループ運営に関する事業を除く。以下、「本件事業」という。）を会社分割（以下、「本件吸収分割」という。）により当社の100%子会社である株式会社電通承継準備会社（2019年2月12日設立。2020年1月1日付で「株式会社電通」に商号変更。以下、「承継会社」という。）に承継させることを決議し、同日、承継会社との間で、2020年1月1日を効力発生日とする吸収分割契約を締結いたしました。

本件吸収分割ならびに定款変更（商号および事業目的の変更）については、2019年3月28日開催の第170回定時株主総会において関連議案が承認可決されました。

本件吸収分割後の当社は、2020年1月1日付で、株式会社電通グループに商号変更するとともに、その事業目的を株式会社制移行後の事業に合わせた変更を行っております。

##### （1）本件吸収分割の目的

当社および当社グループを巡る事業・経営環境は急激に変化しており、今後も、一連の変化に適切かつ迅速に対応し、当社グループの持続的な成長を達成するためには、グループ&グローバルの観点から社内外の経営資源の獲得と配分を適時に実現し、多様性に富んだ人材のマネジメントと開かれた組織文化の醸成を一層促進するとともに、最適なグループ・ガバナンスを実現する体制の確立が急務となっています。

こうした課題認識に基づき、日本市場における事業変革の推進、および海外本社「電通イージス・ネットワーク」を中核とするグループ海外事業の成長モメンタムの維持と一層の発展、そしてこれらを包含する当社グループ総体としての持続的成長を図る上で、純粹持株会社体制に移行することといたしました。

##### （2）本件吸収分割の要旨

###### 本件吸収分割の日程

吸収分割契約承認取締役会決議日	2019年2月19日
吸収分割契約締結日	2019年2月19日
吸収分割承認株主総会	2019年3月28日
吸収分割効力発生日	2020年1月1日

###### 本件吸収分割の方式

当社を分割会社とし、当社の100%子会社である株式会社電通承継準備会社（2020年1月1日付で「株式会社電通」に商号変更。）を承継会社とする分社型吸収分割により行いました。

###### 本件吸収分割に係る割当ての内容

本件吸収分割に際し、承継会社は普通株式248,000株を発行し、その総数を当社に対して割当て交付しました。

###### 分割会社の新株予約権および新株予約権付社債に関する取扱い

当社は新株予約権および新株予約権付社債を発行しておりません。

###### 本件吸収分割により減少する資本金等

当社の資本金に変更はありません。

###### 承継会社が承継する権利義務

本件吸収分割により、承継会社は、効力発生日において当社に属する本件事業に関する資産、債務、雇用契約その他の権利義務につき、吸収分割契約書に定める範囲において承継しました。なお、承継会社が承継する債務については、当社による重畳的債務引受けの方法によるものとしました。

###### 債務履行の見込み

当社および承継会社ともに、現在のところ、本件吸収分割後に負担する債務の履行に支障を及ぼす事態の発生は想定されていないことから、本件吸収分割後における当社および承継会社の債務の履行の見込みについては、問題ないと判断しております。

(3) 分割当事会社の概要

	分割会社 (2019年12月31日現在)	承継会社 (2019年12月31日現在)
商号	株式会社電通 (2020年1月1日付で株式会社電通グループに商号変更)	株式会社電通承継準備会社 (2020年1月1日付で株式会社電通に商号変更)
事業内容	広告および広告関連事業	広告および広告関連事業 (ただし、本件分割効力発生日までは事業を行っておりません)
設立年月日	1901年7月1日	2019年2月12日
本店所在地	東京都	東京都
代表者	代表取締役社長執行役員 山本敏博	代表取締役 永江 禎
資本金(百万円)	74,609	50
発行済株式数(株)	288,410,000	2,000
決算期	12月31日	12月31日
大株主及び持株比率	日本マスタートラスト 信託銀行株式会社(信託口) 12.84%	株式会社電通 100%

(4) 分割する事業部門の概要

分割した部門の事業内容  
広告および広告関連事業

2019年12月期における経営成績(日本基準)

分割する事業の売上高(a) (百万円)	当社単体実績(b) (百万円)	比率(a/b)
1,526,241	1,526,241	100%

分割した資産・負債の項目及び金額(2019年12月31日現在)(日本基準)

資産		負債	
項目	帳簿価額(百万円)	項目	帳簿価額(百万円)
流動資産	440,570	流動負債	397,105
固定資産	47,468	固定負債	21,930
合計	488,039	合計	419,036

(5) 吸収分割効力発生日後の状況(2020年1月1日現在)

	分割会社	承継会社
商号	株式会社電通グループ	株式会社電通
事業内容	グループ経営に関する事業等	広告および広告関連事業
本店所在地	東京都港区東新橋一丁目8番1号	東京都港区東新橋一丁目8番1号
代表者	代表取締役 山本敏博	代表取締役 五十嵐博
資本金(百万円)	74,609	10,000
決算期	12月31日	12月31日

## 5 【研究開発活動】

当連結会計年度における研究開発費の金額は、国内事業における情報サービス業の1,544百万円です。

国内事業である株式会社電通国際情報サービスを中心とする情報サービス業では、同社グループの中期経営計画の基本方針「主力事業の進化」「新規事業の創出」「事業基盤の革新」を推進するため、各種技術研究に加え、独自ソリューションの開発・強化を実施しました。主な研究開発活動の概要は以下のとおりです。

### (1) 金融ソリューション

金融ソリューションの研究開発活動の金額は205百万円です。

主な活動内容は、金融機関および一般事業会社に対する新規ソリューションの技術調査・研究であります。

### (2) ビジネスソリューション

ビジネスソリューションの研究開発活動の金額は671百万円です。

主な活動内容は、次世代開発基盤「aiuola」および会計ソリューション「Ci\*X」の開発に関する技術調査・研究であります。

### (3) 製造ソリューション

製造ソリューションの研究開発活動の金額は200百万円です。

主な活動内容は、スマートファクトリー領域のソリューションおよびAIによる要因分析サービス「CALC」に関する技術調査・研究であります。

### (4) コミュニケーションIT

コミュニケーションITの研究開発活動の金額は60百万円です。

主な活動内容は、ソーシャルメディアアナリティクスおよびスポーツ・テックのビジネス適用に関する調査・研究であります。

### (5) その他

上記に属さない研究開発活動の金額は406百万円です。

主な活動内容は、スマート農業データ流通基盤「SMAGt」の開発に関する技術調査・研究、ブロックチェーン、AI・機械学習技術を活用したソリューションなどの研究・実証実験などあります。

### 第3 【設備の状況】

#### 1 【設備投資等の概要】

当連結会計年度において国内事業では12,995百万円の投資を行いました。主要内容は、オフィス環境の整備等に係るものです。海外事業では19,249百万円の投資を行いました。主要内容は、電通イージス・ネットワークの事業拡大に伴うオフィス拡張・改築と諸設備の拡充等によるものです。

#### 2 【主要な設備の状況】

当社グループにおける主要な設備は次のとおりであります。

##### (1) 提出会社

事業所名 (所在地)	セグメント の名称	設備の内容	帳簿価額(百万円)				従業員数 (名)
			建物 及び構築物	土地 (面積㎡)	その他	合計	
本社(注)1 (東京都港区)	国内事業	事務所等	48,292	130,930 (17,243)	2,237	181,460	6,089

- (注) 1 連結会社以外のものへ賃貸している設備があります。  
2 帳簿価額「その他」は、車両および器具等の合計であります。

##### (2) 在外子会社

会社名	事業所名 (所在地)	セグメント の名称	設備 の内容	帳簿価額(百万円)				従業員数 (名)
				建物 及び構築物	土地 (面積㎡)	その他	合計	
Dentsu Aegis Network Ltd. およびその管轄会社	本社他 (英国 ロンドン他)	海外事業	事務所	91,966	631 (160)	13,917	106,515	46,558

- (注) 1 帳簿価額「その他」は、機械、車両および器具等の合計であります。  
2 帳簿価額のうち「建物及び構築物」及び「その他」には、リース取引により認識した使用权資産を含んでおります。なお、使用权資産の主なものは、オフィスビルの賃貸借契約に係るものであります。

#### 3 【設備の新設、除却等の計画】

##### (1) 重要な設備の新設等

海外事業において、2017年7月に、英国ロンドンのオフィスビルの賃貸借契約を締結しました。2021年に開始予定で、解約不能将来リース料総額は53,173百万円であり、自己資金等で充当予定です。またその他に、海外事業において、2019年11月に、米国ニューヨークのオフィスビルの賃貸借契約を締結しました。2022年に開始予定で、解約不能将来リース料総額は58,778百万円であり、自己資金等で充当予定です。

##### (2) 重要な設備の除却、売却等

該当事項はありません。

## 第4 【提出会社の状況】

### 1 【株式等の状況】

#### (1) 【株式の総数等】

##### 【株式の総数】

種類	発行可能株式総数(株)
普通株式	1,100,000,000
計	1,100,000,000

##### 【発行済株式】

種類	事業年度末現在 発行数(株) (2019年12月31日)	提出日現在 発行数(株) (2020年3月27日)	上場金融商品取引所 名又は登録認可金融 商品取引業協会名	内容
普通株式	288,410,000	288,410,000	東京証券取引所 市場第一部	単元株式数100株
計	288,410,000	288,410,000		

#### (2) 【新株予約権等の状況】

##### 【ストックオプション制度の内容】

該当事項はありません。

##### 【ライツプランの内容】

該当事項はありません。

##### 【その他の新株予約権等の状況】

該当事項はありません。

#### (3) 【行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等】

該当事項はありません。

#### (4) 【発行済株式総数、資本金等の推移】

年月日	発行済株式 総数増減数 (株)	発行済株式 総数残高 (株)	資本金 増減額 (百万円)	資本金 残高 (百万円)	資本準備金 増減額 (百万円)	資本準備金 残高 (百万円)
2013年8月27日 (注)	2,226,000	288,410,000	3,405	74,609	3,405	76,541

(注) 有償第三者割当(オーバーアロットメントによる売出しに関連した第三者割当増資)

発行価格 3,059.40円

資本組入額 1,529.70円

割当先 野村證券株式会社

(5) 【所有者別状況】

2019年12月31日現在

区分	株式の状況(1単元の株式数100株)								単元未満株式の状況(株)
	政府及び地方公共団体	金融機関	金融商品取引業者	その他の法人	外国法人等		個人その他	計	
					個人以外	個人			
株主数(人)		87	46	623	598	39	39,437	40,830	
所有株式数(単元)		921,271	96,282	766,577	576,325	192	520,806	2,881,453	264,700
所有株式数の割合(%)		31.97	3.34	26.60	20.00	0.01	18.07	100.00	

- (注) 1 自己株式11,522,056株は、「個人その他」に115,220単元、「単元未満株式の状況」に56株含まれております。
- 2 「その他の法人」および「単元未満株式の状況」には証券保管振替機構名義の株式がそれぞれ85単元および 32株含まれております。

(6) 【大株主の状況】

2019年12月31日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数(株)	発行済株式(自己株式を除く。)の総数に対する所有株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	東京都港区浜松町2丁目11-3	35,565,100	12.84
一般社団法人共同通信社	東京都港区東新橋1丁目7-1	18,988,800	6.86
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	東京都中央区晴海1丁目8-11	16,280,700	5.88
株式会社時事通信社	東京都中央区銀座5丁目15-8	16,178,680	5.84
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	東京都中央区晴海1丁目8-11	8,907,000	3.22
電通グループ従業員持株会	東京都港区東新橋1丁目8-1	6,047,569	2.18
公益財団法人吉田秀雄記念事業財団	東京都中央区銀座7丁目4-17 電通銀座ビル	4,984,808	1.80
株式会社リクルートホールディングス	東京都中央区銀座8丁目4-17	4,929,900	1.78
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) SUB A/C AMERICAN CLIANTS(常任代理人 香港 上海銀行東京支店カストディ業務部)	50 BANK STREET CANARY WHARF LONDON E14 5 NT,UK(東京都中央区日本橋3丁目11-1)	4,408,818	1.59
株式会社TBSテレビ	東京都港区赤坂5丁目3-6	4,000,000	1.44
計		120,291,375	43.44

- (注) 1 信託銀行各社の所有株式数には、信託業務に係る株式数が含まれております。
- 2 上記のほか、当社所有の自己株式が11,522,056株あります。
- 3 野村証券株式会社およびその共同保有者である野村ホールディングス株式会社、ノムラ インターナショナル ピーエルシー、野村アセットマネジメント株式会社から2020年1月9日付で、2019年12月31日現在、それぞれ以下の株式を保有している旨の変更報告書の提出がありました。当社として2019年12月31日現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況では考慮しておりません。
- なお、当該報告書の内容は以下のとおりであります。

氏名または名称	住所	所有株式数 (株)	株券等保有割合 (%)
野村證券株式会社	東京都中央区日本橋1丁目9-1	96,586	0.03
野村ホールディングス株式会社	東京都中央区日本橋1丁目9-1	2,400,000	0.83
ノムラ インターナショナル ピー エルシー	1 Angel Lane, London EC4R 3AB, United Kingdom	108,872	0.04
野村アセットマネジメント株式会社	東京都中央区日本橋1丁目12-1	18,902,200	6.55
合計		21,507,658	7.46

- 4 株式会社みずほ銀行およびその共同保有者であるみずほ証券株式会社、アセットマネジメントOne株式会社から2019年12月6日付で、2019年11月29日現在、それぞれ以下の株式を保有している旨の変更報告書の提出がありました。当社として2019年12月31日現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況では考慮しておりません。

なお、当該報告書の内容は以下のとおりであります。

氏名または名称	住所	所有株式数 (株)	株券等保有割合 (%)
株式会社みずほ銀行	東京都千代田区大手町1丁目5-5	3,500,000	1.21
みずほ証券株式会社	東京都千代田区大手町1丁目5-1	540,200	0.19
アセットマネジメントOne株式会社	東京都千代田区丸の内1丁目8-2	11,239,800	3.90
合計		15,280,000	5.30

- 5 三井住友信託銀行株式会社から2019年11月7日付で、2019年10月31日現在、三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社および日興アセットマネジメント株式会社が、それぞれ以下の株式を保有している旨の変更報告書の提出がありました。当社として2019年12月31日現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況では考慮しておりません。

なお、当該報告書の内容は以下のとおりであります。

氏名または名称	住所	所有株式数 (株)	株券等保有割合 (%)
三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社	東京都港区芝3丁目33-1	9,391,300	3.26
日興アセットマネジメント株式会社	東京都港区赤坂9丁目7-1	7,711,000	2.67
合計		17,102,300	5.93

- 6 三菱UFJフィナンシャル・グループから2019年10月21日付で、2019年10月14日現在、三菱UFJ信託銀行株式会社、三菱UFJ国際投信株式会社および三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社が、それぞれ以下の株式を保有している旨の変更報告書の提出がありました。当社として2019年12月31日現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況では考慮しておりません。

なお、当該報告書の内容は以下のとおりであります。

氏名または名称	住所	所有株式数 (株)	株券等保有割合 (%)
三菱UFJ信託銀行株式会社	東京都千代田区丸の内1丁目4-5	9,910,600	3.44
三菱UFJ国際投信株式会社	東京都千代田区有楽町1丁目12-1	4,353,600	1.51
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	東京都千代田区丸の内2丁目5-2	1,790,387	0.62
合計		16,054,587	5.57

(7) 【議決権の状況】

【発行済株式】

2019年12月31日現在

区分	株式数(株)	議決権の数(個)	内容
無議決権株式			
議決権制限株式(自己株式等)			
議決権制限株式(その他)			
完全議決権株式(自己株式等)	(自己保有株式) 普通株式 11,522,000		単元株式数100株
完全議決権株式(その他)	普通株式 276,623,300	2,766,233	同上
単元未満株式	普通株式 264,700		同上
発行済株式総数	288,410,000		
総株主の議決権		2,766,233	

- (注) 1 単元未満株式には、当社所有の自己株式56株、株主名簿上は当社名義となっておりますが実質的に所有していない単元未満株式39株および証券保管振替機構名義の単元未満株式32株が含まれております。また、業績連動型株式報酬制度に係る信託E口が保有する当社株式150,000株を含んでおります。
- 2 完全議決権株式(その他)「株式数」欄には、証券保管振替機構名義の株式が8,500株含まれております。「議決権の数」欄には、同機構名義の完全議決権株式に係る議決権の数85個が含まれております。

【自己株式等】

2019年12月31日現在

所有者の氏名 又は名称	所有者の住所	自己名義 所有株式数 (株)	他人名義 所有株式数 (株)	所有株式数 の合計 (株)	発行済株式 総数に対する 所有株式数 の割合(%)
(自己保有株式) 株式会社電通	東京都港区東新橋 1丁目8-1	11,522,000		11,522,000	4.00
計		11,522,000		11,522,000	4.00

- (注) 上記のほか、株主名簿上は当社名義となっておりますが、実質的に所有していない単元未満株式が39株(議決権の数0個)があります。また、業績連動型株式報酬制度に係る信託E口が保有する当社株式150,000株を、財務諸表上は自己株式として処理しておりますが、上記の自己株式には含んでおりません。

(8) 【役員・従業員株式所有制度の内容】

当社および当社の子会社である株式会社電通(以下、「対象子会社」といいます。)は、役員のミッションである「中長期を見据えた戦略の遂行」に対する動機付けをさらに高めることを目的として、それぞれの執行役員(取締役兼務執行役員を含みます。以下同じ。)を対象として、それぞれ業績連動型株式報酬制度(以下、当社における当該制度を「当社株式報酬制度」、対象子会社における当該制度を「対象子会社株式報酬制度」といいます。)を導入しております。

当社株式報酬制度

ア 制度の概要

当社株式報酬制度は、当社が拠出する金銭を原資として、当社普通株式が、当該制度に基づいて設定される信託(以下、「本信託」といいます。)を通じて取得され、当該制度の導入後に就任した当社の執行役員(その後に退任した者を含みます。以下同じ。)に対し、後記のとおり、当社の取締役会が定める役員株式給付規則に従い、当社の業績に応じて、当社普通株式および当社普通株式を時価(当社普通株式の1株当たりの時価は、時価の算定を要する日の東京証券取引所における1株当たりの終値(同日の終値がない場合にあつては、その直前の終値)とします。以下同じ。)で換算した額に相当する額の金銭(以下、総称して「当社株式等」といいます。)が本信託から給付される業績連動型株式報酬制度です。後記のとおり、当社の執行役員が当社株式等の給付を受ける時期は、原則として、その支給対象となる各連結会計年度を初連結会計年度として連続する3連結会計年度が経過した後となります。

イ 制度の対象者

当社株式報酬制度は、当社の取締役兼務執行役員を含む執行役員を対象とします。

当社の執行役員は、正当な理由により解任された者でないことその他の役員株式給付規則に定める受益者要件を満たしていることを条件として、当社株式等の給付を受けることができます。

#### ウ 当社が拠出する金額

当社は、2019年12月末日に終了する連結会計年度（以下、「当初対象連結会計年度」といいます。）およびその後の各連結会計年度を対象として当社株式報酬制度を適用し、当社の執行役員に対して当社株式等の給付を行います。そのために本信託が行う当社普通株式の取得の原資に充てるため、上記の目的を踏まえて相当と考えられる金額として、以下のとおり金銭を本信託に拠出いたします。

まず、当社は、本信託の設定時（2019年5月31日）に、当初対象連結会計年度に対応する必要資金として、当社の取締役兼務執行役員分として総額2億円、それ以外の執行役員分として総額6億円を、本信託に金銭を拠出いたしました。

また、当社は、当初対象連結会計年度後も、当社株式報酬制度が継続する間、原則として連結会計年度ごとに、当社の取締役兼務執行役員分として総額9億円、それ以外の執行役員分として総額27億円をそれぞれ上限額として、本信託に金銭を追加拠出することとしております。ただし、かかる追加拠出を行う場合において、本信託の信託財産内に残存する当社普通株式または金銭（以下、「残存株式等」といいます。）があるときは、残存株式等の金額（当社普通株式については、直前の連結会計年度の末日の東京証券取引所における当社普通株式の終値（同日の終値がない場合にあっては、その直前の終値）とします。）のうち、当社の取締役兼務執行役員分として残存する金額とそれ以外の執行役員分として残存する金額を、それぞれの区分に応じて上記の上限額から控除した金額を、追加拠出の上限額といたします。

なお、当社は、各連結会計年度中、当該連結会計年度における拠出額の累計額が上記の上限額に達するまでの範囲内においては、複数回に分けて、本信託への金銭の拠出を行うことができるものとしております。

また、当社が追加拠出を決定したときは、適時適切に開示いたします。

#### エ 当社普通株式の取得方法

本信託による当社普通株式の取得については、本信託が、上記ウにより拠出された金銭を原資として、取引所市場を通じて購入する方法または当社による自己株式の処分を引き受ける方法により、これを実施することとし、当社から本信託への新株の発行は行いません。

#### オ 執行役員に対する当社株式等の給付

当社の執行役員は、就任中の各連結会計年度に関して、当該連結会計年度の一定の日（以下、「ポイント付与日」といいます。）に、当該連結会計年度における職務執行の対価として、当社の役員株式給付規則に定める算定式に従って算定される数のポイント（以下、「基準ポイント」といいます。）の付与を受けるとともに、ポイント付与日が属する当該連結会計年度を初連結会計年度として連続する3連結会計年度（以下、「業績評価期間」といいます。）が経過した後の一定の日（以下、「権利確定日」といいます。）までに所定の手続きをとることにより、権利確定日をもって、本信託から当社株式等の給付を受ける権利を取得することができます。その際、各執行役員に当該初連結会計年度に付与されていた基準ポイントの数は、当社の役員株式給付規則に定める算定式に従い、業績評価期間の業績に応じて調整されます（以下、かかる調整後のポイントを「確定ポイント」といい、基準ポイントおよび確定ポイントを総称して「本件ポイント」といいます。）。

その後、当該執行役員は、確定ポイントの数に応じた当社株式等（原則として、確定ポイントの数の半数に応じて算定される数の当社普通株式、および残りの半数に応じて算定される数の当社普通株式の権利確定日時点における時価に相当する額の金銭）の給付を本信託から受けることができます。

当社の執行役員に付与する本件ポイントの総数に応じて算定される当社普通株式の総数は、1連結会計年度当たり144万株（2019年12月31日時点における当社の発行済株式（自己株式を除く。）の総数の約0.52%）、そのうち取締役兼務執行役員に係るものは36万株（同約0.13%）を上限とします。ただし、当社普通株式について、株式の分割、株式無償割当て、株式の併合等が行われた場合には、その比率等に応じ、当該上限株式数につき合理的な調整を行います。

当社株式等の給付を受ける予定であった当社の執行役員が権利確定日前に死亡した場合、当該執行役員の一定範囲の遺族は、所定の手続をとることにより、当該執行役員が死亡時までに付与された基準ポイントの数に応じて算定される数の当社普通株式について、当該死亡時点における時価に相当する額の金銭の給付を受けることができます。

なお、本信託から金銭の給付を行うために、必要に応じ、本信託が保有する当社普通株式を売却することがあります。

#### カ その他の事項

当社株式報酬制度のその他の詳細については、上記の範囲内で、当社の取締役会の決議により決定いたします。

#### 対象子会社株式報酬制度

2020年1月1日に当社が純粋持株会社へと移行し、当社の事業会社としての全ての機能を対象子会社が承継したことに伴い、対象子会社も、2020年度以降、当社と同様の業績連動型株式報酬制度（対象子会社株式報酬制度）を導入することといたしました。

対象子会社は、対象子会社株式報酬制度が継続する間、原則として連結会計年度ごとに、対象子会社の取締役兼務執行役員分として総額3億円を上限額として、本信託に金銭を拠出することとしております。また、対象子会社の取締役兼務執行役員に付与する本件ポイントの総数に応じて算定される当社普通株式の総数は、1連結会計年度当たり12万株（2019年12月31日時点における当社の発行済株式（自己株式を除く。）の総数の約0.04%）を上限とします。

なお、取締役を兼務しない執行役員も対象子会社株式報酬制度の対象となりますが、取締役を兼務しない執行役員分として対象子会社が本信託に拠出する金銭の総額の上限および取締役を兼務しない執行役員に付与する本件ポイントの総数に応じて算定される当社普通株式の総数については、今後決定される予定です。

なお、対象子会社株式報酬制度において対象子会社が本信託に拠出した金額およびそれを原資として本信託が取得した当社普通株式は、当社株式報酬制度において当社が本信託に拠出した金額およびそれを原資として本信託が取得した当社普通株式とは区分して管理されます。

#### 本信託の概要

- ・ 名称：株式給付信託
- ・ 信託の目的：当社および対象子会社のそれぞれの執行役員に対する業績連動型株式報酬の付与
- ・ 委託者：当社
- ・ 受託者：みずほ信託銀行株式会社  
（再信託受託者：資産管理サービス信託銀行株式会社）
- ・ 受益者：当社および対象子会社のそれぞれの執行役員のうちそれぞれに適用される役員株式給付規則に定める受益者要件を満たす者
- ・ 信託管理人：当社グループと利害関係のない第三者
- ・ 信託の種類：金銭信託以外の金銭の信託（他益信託）
- ・ 本信託契約の締結日：2019年5月31日
- ・ 金銭を信託する日：2019年5月31日
- ・ 信託の期間：2019年5月31日から信託が終了するまで
- ・ 取得株式の種類：当社普通株式
- ・ 株式の取得方法：取引所市場を通じて購入する方法または当社による自己株式の処分を引き受ける方法
- ・ 議決権行使：信託の期間を通じて、信託内の株式に係る議決権を行使しないものとします。
- ・ 株式に係る配当：本信託内の当社普通株式に係る配当は、本信託が受領し、当社普通株式の取得代金や本信託に係る受託者の信託報酬等に充てられます。なお、本信託が終了する場合において、本信託内に残存する配当金等の金銭は、当社および対象子会社ならびにそれらの執行役員と利害関係のない公益団体へ寄付されることとなります。
- ・ 信託の終了：本信託は、当社株式の上場廃止、当社および対象子会社の役員株式給付規則の廃止等の事由が発生した場合に終了します。

## 2 【自己株式の取得等の状況】

【株式の種類等】 会社法第155条第3号および第7号に該当する普通株式の取得

### (1) 【株主総会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

### (2) 【取締役会決議による取得の状況】

区分	株式数(株)	価額の総額(円)
取締役会(2019年8月7日)での決議状況 (取得期間 2019年8月8日~2020年3月24日)	12,000,000	30,000,000,000
当該事業年度前における取得自己株式		
当該事業年度における取得自己株式	5,156,600	19,999,869,985
残存決議株式の総数および価額の総額	6,843,400	10,000,130,015
当事業年度の末日現在の未行使割合(%)	57.03	33.33
当期間における取得自己株式	2,727,300	9,999,821,500
提出日現在の未行使割合(%)	34.3	0.0

### (3) 【株主総会決議又は取締役会決議に基づかないものの内容】

区分	株式数(株)	価額の総額(円)
当事業年度における取得自己株式	2,166	9,123,195
当期間における取得自己株式	359	1,305,290

(注) 会社法第155条第7号に基づく取得(単元未満株式の買取請求による取得)であります。なお、当期間における取得自己株式には、2020年3月1日からこの有価証券報告書提出日までの取得自己株式は含まれておりません。

### (4) 【取得自己株式の処理状況及び保有状況】

区分	当事業年度		当期間	
	株式数(株)	処分価額の総額(円)	株式数(株)	処分価額の総額(円)
引き受ける者の募集を行った取得自己株式				
消却の処分を行った取得自己株式				
合併、株式交換、会社分割に係る移転を行った取得自己株式				
その他1 (単元未満株式の売渡請求)	169	600,225	122	446,825
その他2 (株式給付信託(BBT)への処分)	150,000	654,750,000	230,000	817,650,000
保有自己株式数	11,522,056		14,019,593	

(注) 1. 当期間における保有自己株式には、2020年3月1日からこの有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取及び売渡による株式は含まれておりません。  
2. 当事業年度及び当期間における「その他2」は、「株式給付信託(BBT)」制度の導入による資産管理サービス信託銀行株式会社(信託E口)に対して実施した自己株式の処分であります。  
3. 当事業年度および当期間における保有自己株式数には、資産管理サービス信託銀行株式会社(信託E口)が保有する当社株式(当事業年度 150,000株、当期間 380,000株)は含まれておりません。

### 3 【配当政策】

#### (1) 配当の基本的な方針

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

#### (2) 当期における配当の回数についての基本的な方針および配当の決定機関

当社の剰余金の配当は、中間配当および期末配当の年2回を基本的な方針としております。配当の決定機関は、中間配当に加え、期末配当についても取締役会であります。

#### (3) 当期の配当決定に当たった考え方

当社は経営の安定性、財務の健全性に留意しつつ、企業活動のグローバル化やデジタル化の進展などに対し、事業機会のさらなる創出に向けた投資等を行って積極的に対応しております。当社グループの競争力、収益力の一層の向上と事業成長を図り、本源的な企業価値の向上を通じて株主の皆様への利益還元に努めてまいりたいと考えます。上述の諸要素を総合的に勘案し、当期配当を1株につき95円（うち、中間配当47.5円、期末配当47.5円）といたしました。

#### (4) 内部留保資金の使途

内部留保資金については、引き続き国内外市場での統合的・専門的能力向上に向けた事業基盤の整備・強化や、各種新規事業開発への投資、優良コンテンツの開発・取得などを含む収益基盤の整備・拡充等に有効に活用することで、当社グループの競争力および収益力の一層の向上を図っていく所存です。

当社は、取締役会の決議によって、中間配当および期末配当を行うことができる旨を定款に定めており、中間配当を行う基準日は6月30日、期末配当を行う基準日は12月31日といたしております。

(注) 基準日が当事業年度に属する剰余金の配当は、以下のとおりであります。

決議年月日	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)
2019年8月7日 取締役会決議	13,397	47.50
2020年2月13日 取締役会決議	13,152	47.50

#### 4 【コーポレート・ガバナンスの状況等】

##### (1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】

コーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方、企業統治の体制の概要等について

当社は、2020年1月より純粋持株会社体制に移行しました。株主、顧客、従業員、地域社会等のステークホルダーに対する責任を果たすとともに、当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図ることを目的として、以下の基本方針によって、実効性あるコーポレートガバナンスを目指しております。

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

当社は、監査等委員会設置会社（委員長大越いづみ取締役）であり、重要な業務執行の一部を取締役会（議長山本敏博代表取締役）から執行役員に権限委譲し、迅速で実効性の高い業務執行を実現しようとしています。取締役会は、業務執行に対する監督機能を果たすとともに、当社グループの経営戦略の策定、重要な経営上の意思決定、執行役員の選任など、当社グループの経営の根幹となる事項を決定しています。取締役会は、現在12名の取締役から構成されていますが、現在4名就任している独立社外取締役をはじめ、その出身を問わず、高い見識や専門性を備えた人材が取締役に就任しております。

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

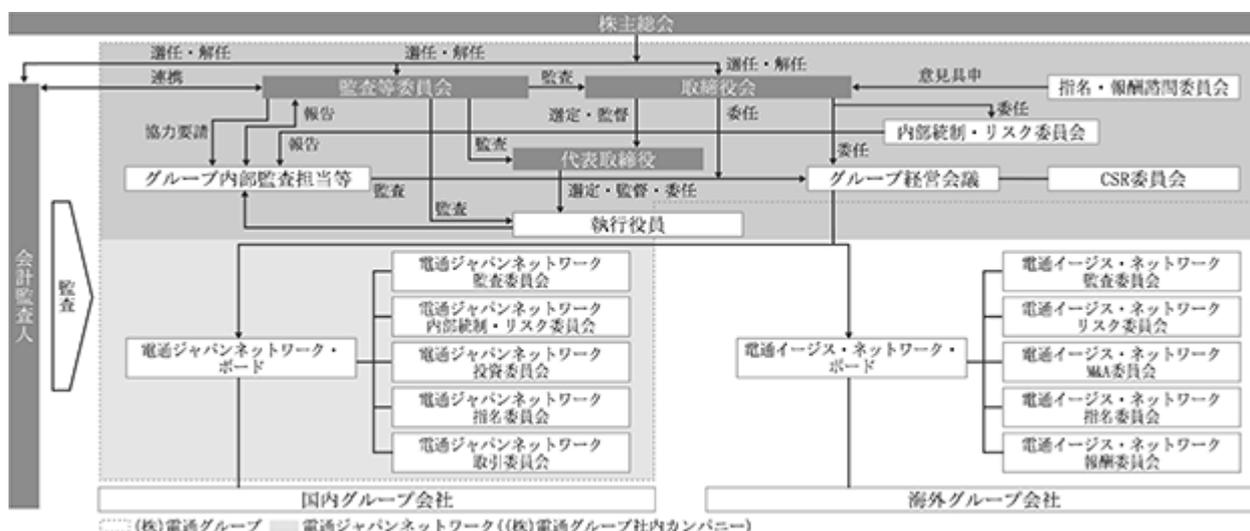
当社グループ会社の国内事業に関する重要事項の審議を行う「電通ジャパンネットワーク・ボード」（議長五十嵐博取締役。社内カンパニーである電通ジャパンネットワーク内に設置）と、当社グループ会社の海外事業に関する重要事項の審議を行う「電通イージス・ネットワーク・ボード」（議長ティモシー・アンドレー取締役）を設置することにより、業務執行体制を国内事業部門と海外事業部門とに分け、それぞれに収益責任と権限を委譲しています。

内部統制およびリスク管理については「内部統制・リスク委員会」（委員長桜井俊取締役）を設置し、グループ全体における内部統制とリスク管理の実効性の更なる向上を目指しています。

さらに、2019年7月に、任意の委員会として「指名・報酬諮問委員会」を設置し、取締役や執行役員の指名、報酬、後継者計画等について審議し、取締役会からの諮問に応じ、取締役会に対して答申を行っています。同委員会では、独立社外取締役である長谷川俊明取締役が委員長に、山本敏博代表取締役および独立社外取締役である古賀健太郎取締役が委員に就任し、委員の過半数は独立社外取締役で構成されています。

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

当社のコーポレート・ガバナンス体制は、以下の図のとおりです。



なお、2020年3月27日開催の取締役会において、上記の指名・報酬諮問委員会を、2020年4月1日付で、取締役および執行役員の指名・選解任に関する取締役会の諮問機関である「指名諮問委員会」と、監査等委員でない取締役および執行役員の個別の報酬の決定に関する取締役会の諮問機関である「報酬諮問委員会」の2つの委員会へと改編することを決議いたしました。各委員会は、従前の指名・報酬諮問委員会と同様、取締役会からの諮問に応じて審議を行い、答申を行います。（2020年4月1日から2021年3月開催予定の定時株主総会終結の時までの期間）の各委員会の委員は、以下のとおりであり、その過半数は独立社外取締役で構成されています。

#### 指名諮問委員会

委員長	古賀 健太郎	監査等委員である取締役	独立社外取締役
	長谷川 俊明	監査等委員である取締役	独立社外取締役
	勝 悦子	監査等委員である取締役	独立社外取締役
	松井 巖	監査等委員でない取締役	社外取締役
	山本 敏博	監査等委員でない取締役 (代表取締役社長執行役員)	

#### 報酬諮問委員会

委員長	長谷川 俊明	監査等委員である取締役	独立社外取締役
	古賀 健太郎	監査等委員である取締役	独立社外取締役
	勝 悦子	監査等委員である取締役	独立社外取締役
	山本 敏博	監査等委員でない取締役 (代表取締役社長執行役員)	
	桜井 俊	監査等委員でない取締役 (代表取締役副社長執行役員)	

#### 内部統制システム整備の状況

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。

当社および子会社（以下「当社グループ」という）は、当社グループの取締役、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、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

取締役および執行役員は、取締役会規則、グループ経営会議運営規則、役員規則および執行役員規則等の諸規則に則り、適切に職務を執行します。

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、グループ経営会議等において報告するとともに、速やかに監査等委員会に報告します。

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、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います。

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。

監査等委員会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。

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職務執行の効率化を図る体制

取締役および執行役員の職務執行を効率的に行うために、取締役会のほか、グループ経営会議、電通ジャパンネットワーク・ボード、電通イージス・ネットワーク・ボード、各種委員会を開催し、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。

上記会議体等での決定事項は、職制を通じた伝達のほか、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。

#### ウ 取締役および執行役員の職務執行にかかる情報の保存・管理体制

取締役および執行役員の職務執行にかかる情報については、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

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、内部統制・リスク委員会のもと、リスク管理状況について自己点検を行い、優先的に対応するべき重要なリスクを選定し、具体的な対応計画に基づいたリスク管理を実施します。

経営上の重要なリスクへの対応方針やその他リスク管理に関する重要な事項については、取締役会および監査等委員会に報告を行います。

#### オ 監査等委員会の職務を補助する組織とその独立性等について

監査等委員会の職務を補助すべき従業員の組織体制として監査等委員会室を設置し、監査等委員会直轄組織として取締役（監査等委員である取締役を除く）および執行役員からの独立性および監査等委員会からの指示の実効性を確保します。

#### カ 監査等委員会への報告体制と監査の実効性の向上について

当社および子会社の取締役（監査等委員である取締役を除く）、執行役員および従業員（以下「役職員」）が当社の監査等委員会に報告すべき事項についての規定を定めるとともに、当社の業務または業績に影響を与える重要な事項に関する役職員の報告が、当社の監査等委員会に対してより確実かつ迅速に行われまたは伝達されることを確保します。

前号に記載のない事項に関しても、当社の監査等委員会から報告を求められた場合は、当社および子会社の役職員は遅滞なく当社の監査等委員会に報告します。

前各号の報告を行った者がその報告を理由として不利な取扱いを受けないことを確保します。

法令が定めるところに従って、監査等委員の職務の執行について生ずる費用等の処理の方針を定め、これを関係者に周知徹底します。

監査の実効性を向上させるために、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

当社は、以下の事項をはじめとして、子会社が当社グループの一員として整備・運用すべき事項を定め、当社グループにおける内部統制システムの構築・運営・改善を推進します。

子会社を含めた当社グループの行動規範として「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。

子会社から定期的に子会社の業務、業績その他の重要な事項に関する報告を求めるとともに、当社の業務または業績に重大な影響を及ぼし得る一定の事項につき、子会社が当社の事前承認を求めまたは当社への報告を行うことを確保します。

海外グループ各社を統括する電通イージス・ネットワーク社を通じて、海外事業における意思決定や業務執行を効率的に行います。

子会社が電通グループ行動憲章を踏まえて然るべき規則を制定し、または取締役会等の決議を行うことにより、当社グループとしてのコンプライアンスの確保およびリスク管理を行います。

#### ク 財務報告の適正性を確保するための体制

内部統制・リスク委員会のもと、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。

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。

グループリスク・内部監査オフィスは、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。

#### 役員との責任限定契約について

当社は、社外取締役および監査等委員である取締役との間において、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。

#### 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、定款で定めております。

#### 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おります。

#### イ 剰余金の配当の決定機関

当社は、株主への機動的な利益還元を行なうため、会社法第459条第1項の規定により、取締役会の決議によって、期末配当は12月31日、中間配当は6月30日をそれぞれ基準日として、剰余金の配当を行うことができる旨を定款に定めております。

#### ウ 責任免除

当社は、取締役が、期待される役割を十分に発揮できるよう、社外取締役および監査等委員である取締役の会社法第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おります。

#### 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おります。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おります。

#### 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以上をもって行なう旨定款に定めております。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なうことを目的とするものであります。

(2) 【役員の状況】

役員一覧

男性10名 女性2名 (役員のうち女性の比率16.7%)

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
代表取締役 社長執行役員	山本 敏博	1958年5月31日	1981年4月 当社入社 2008年7月 当社コミュニケーション・デザイン・センター EPM 2009年4月 当社コミュニケーション・デザイン・センター センター長 2010年4月 当社コミュニケーション・デザイン・センター センター長兼当社MCプランニング局長 2011年4月 当社執行役員 2014年6月 当社取締役執行役員 2016年1月 当社取締役常務執行役員 2016年3月 当社常務執行役員 2017年1月 当社社長執行役員 2017年3月 当社代表取締役社長執行役員(現任)	注3	4,334
代表取締役 副社長執行役員 社長補佐・グループ全社基盤統括	桜井 俊	1953年12月14日	1977年4月 郵政省入省 2008年7月 総務省総合通信基盤局長 2012年9月 同情報通信国際戦略局長 2013年6月 総務審議官(郵政・通信) 2015年7月 総務事務次官 2016年9月 三井住友信託銀行株式会社顧問 2018年1月 当社執行役員 2018年6月 東急不動産ホールディングス株式会社社外取締役 2019年3月 当社取締役執行役員 2020年1月 当社取締役副社長執行役員 2020年3月 当社代表取締役副社長執行役員(現任)	注3	490
取締役 副社長執行役員 海外事業統括	ティモシー・アンドレー	1961年4月28日	2002年3月 National Basketball Association 入社、Senior Vice President、Communication & Marketing 2005年12月 BASF Corporation入社、COO 2006年5月 Dentsu America, LLC.入社、CEO 2008年6月 当社執行役員 2008年11月 Dentsu Holdings USA, LLC., President & CEO(現任) 2012年4月 当社常務執行役員 2013年4月 当社専務執行役員 2013年6月 当社取締役専務執行役員 2018年1月 当社取締役執行役員 2019年1月 Dentsu Aegis Network Ltd.,CEO(現任) 2020年1月 当社取締役副社長執行役員(現任)	注3	11,235
取締役 執行役員 国内事業統括	五十嵐 博	1960年7月23日	1984年4月 当社入社 2013年4月 当社営業局長 2017年1月 当社執行役員 2018年3月 当社取締役執行役員(現任)	注3	4,309
取締役 執行役員 CFO・ グループ全社基盤統括補佐・ グループコーポレート統括補佐・ 海外事業統括補佐	曾我 有信	1965年3月27日	1988年4月 当社入社 2015年6月 当社経理局長 2017年1月 当社執行役員兼経営企画局長 2017年3月 当社取締役執行役員(現任)	注3	1,000

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
取締役 執行役員 デピュティ・ チーフ・ファイナンシャル・ オフィサー	ニック・ブライ イデイ	1974年6月20日	1996年8月 Ernst & Young Audit Manager 2003年8月 Aegis Group Director 2009年9月 Aegis Group CFO 2013年4月 Dentsu Aegis Network Ltd., CFO (現任) 2018年1月 当社執行役員 2020年3月 当社取締役執行役員(現任)	注3	
取締役	松井 巖	1953年12月13日	1980年4月 最高裁判所司法研修所終了 2007年10月 大津地方検察庁検事正 2009年7月 名古屋高等検察庁次席検事 2010年10月 大阪高等検察庁次席検事 2012年6月 最高検察庁刑事部長 2014年1月 横浜地方検察庁検事正 2015年1月 福岡高等検察庁検事長 2016年9月 検察官を退官 2016年11月 日本弁護士連合会弁護士登録(東京弁護士会所属)八重洲総合法律事務所(現任) 2017年2月 労働環境改革に関する当社独立監督委員会委員長 2017年6月 株式会社オリエントコーポレーション社外監査役(現任) 2018年6月 グロープライド株式会社社外取締役(監査等委員)(現任) 東鉄工業株式会社社外監査役(現任) 長瀬産業株式会社社外監査役(現任) 2020年3月 当社社外取締役(現任)	注3	
取締役 (監査等委員)	大越 いづみ	1964年4月29日	1989年10月 株式会社社会学研究所入社 1995年5月 ワーナーランパート株式会社入社 1998年1月 当社入社 2014年4月 当社ビジネス・クリエーション局上級特別職 2016年7月 当社ビジネス・クリエーションセンター E C D 2017年10月 当社ビジネス D & A 局 E B D 2018年1月 当社電通イノベーションイニシアティブ E B D 2019年5月 当社データ・テクノロジーセンター E P D 2020年3月 当社取締役(監査等委員)(現任)	注4	2,361
取締役 (監査等委員)	長谷川 俊明	1948年9月13日	1977年4月 弁護士登録(第一東京弁護士会) 1982年1月 大橋・松枝・長谷川法律事務所パートナー 1990年1月 長谷川俊明法律事務所代表(現任) 2011年6月 当社社外監査役 2016年3月 当社取締役(監査等委員)(現任)	注4	

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (株)
取締役 (監査等委員)	古賀 健太郎	1961年 8月11日	1985年 4月 株式会社三菱総合研究所入社 1993年 5月 コロンビア大学経営研究科修士課程修了 1999年 6月 ハーバード大学経営管理研究科博士課程修了 2001年 4月 早稲田大学商学部助教授 2002年 1月 イリノイ大学会計学科助教授 2009年 7月 国立大学法人一橋大学大学院国際企業戦略研究科准教授 2012年 6月 当社社外監査役 2013年 6月 株式会社りそな銀行社外監査役 2016年 3月 当社社外取締役(監査等委員)(現任) 2018年 4月 国立大学法人一橋大学大学院経営管理研究科准教授(現任)	注 4	300
取締役 (監査等委員)	勝 悦子	1955年 4月 3日	1978年 4月 株式会社東京銀行(現株式会社三菱UFJ銀行)入社 1992年 1月 株式会社日本総合研究所調査部 1995年 4月 茨城大学人文学部社会科学科助教授 1998年 4月 明治大学政治経済学部助教授 2001年 1月 財務省関税・外国為替等審議会委員 2003年 4月 明治大学政治経済学部教授(現任) 2007年 1月 厚生労働省労働政策審議会委員 2008年 4月 明治大学副学長(国際連携担当) 2015年 3月 文部科学省科学技術・学術審議会委員(現任) 2016年 6月 商船三井株式会社社外取締役(現任) 2019年 3月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)	注 4	
取締役 (監査等委員)	サイモン・ラフィン	1959年 6月 5日	1990年11月 Safeway plc CFO & Property Director 2004年 4月 Simon Laffin Business Service Ltd. Director(現任) 2009年 1月 Mitchells & Butlers Non Executive Director 2009年 3月 Hozelock Group Chairman 2009年 8月 Aegis Group plc Non Executive Director 2011年 8月 Assura plc Chairman 2013年11月 Flyve Group plc Chairman 2014年 4月 Dentsu Aegis Network Ltd. 監査委員会議長(現任) 2016年 3月 Watkin Jones Group Non Executive Director(現任) 2020年 3月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)	注 4	
計					24,029

- (注) 1 取締役松井巖氏、長谷川俊明氏、古賀健太郎氏、勝悦子氏およびサイモン・ラフィン氏は、社外取締役であります。
- 2 取締役長谷川俊明氏、古賀健太郎氏、勝悦子氏およびサイモン・ラフィン氏は、東京証券取引所所有価証券上場規程に定める独立役員であります。
- 3 2019年12月期に係る定時株主総会終結の時から2020年12月期に係る定時株主総会終結の時までであります。
- 4 2019年12月期に係る定時株主総会終結の時から2021年12月期に係る定時株主総会終結の時までであります。

#### 社外取締役の機能、役割、選任について

当社の社外取締役 5 名のうち 4 名は、東京証券取引所の上場規程に定める独立役員です。社外取締役には、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おります。当社は、社外取締役の独立性に関する基本方針として、2015年11月に「社外取締役の独立性基準」を制定いたしました。独立性があり様々な分野での経験を豊富に有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おります。

#### 社外取締役との関係

当社の 5 名の社外取締役との人的関係、資金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 社外取締役の松井巖氏は、株式会社オリエントコーポレーション社外監査役、長瀬産業株式会社社外監査役、東鉄工業株式会社社外監査役およびグロープライド株式会社社外取締役（監査等委員）を兼任しております。株式会社オリエントコーポレーションは、2019年末までは当社（純粋持株会社に移行前の旧株式会社電通）との間で取引関係があり、2020年1月1日より株式会社電通との間に取引関係がありますが、2019年度における当社との取引額の割合は、当社売上高の1%未満であります。また、同氏は、2017年2月以降当社の独立監督委員会の委員長として、労働環境改革に関する実効性の検証およびモニタリングを行っており、当社は、同氏に対して同委員会の委員長としての報酬を支払ってきました。同委員会は、2020年3月26日をもって解散し、同日をもって、同氏は、同委員会の委員長を退任いたしました。

イ 社外取締役の長谷川俊明氏については、記載すべき事項はありません。同氏の独立性に問題はなく、また、特別の利害関係はありません。

ウ 社外取締役の古賀健太郎氏は、国立大学法人一橋大学大学院の准教授を兼任しており、2019年末までは当社（純粋持株会社に移行前の旧株式会社電通）との間で取引関係があり、2020年1月1日より株式会社電通との間に取引関係がありますが、2019年度における当社との取引額の割合は、当社売上高の1%未満であり、同氏の独立性に問題はなく、また、特別の利害関係はありません。

エ 社外取締役の勝悦子氏は、明治大学の教授および商船三井株式会社社外取締役を兼任しており、2019年末までは同大学と同社のそれぞれと当社（純粋持株会社に移行前の旧株式会社電通）との間で取引関係があり、2020年1月1日より株式会社電通とそれぞれとの間に取引関係がありますが、2019年度における当社とそれぞれとの取引額の割合は、当社売上高の1%未満であり、同氏の独立性に問題はなく、また、特別の利害関係はありません。

オ 社外取締役のサイモン・ラフィン氏は、当社の子会社であるDentsu Aegis Network Ltd.の監査委員会の議長を兼任しておりますが、これまで当社および当社のグループ会社の業務執行者であったことはありません。東京証券取引所の独立性基準および当社の社外取締役の独立性基準に抵触していないため、同氏の独立性に問題はなく、また、特別の利害関係はありません。

松井巖氏、長谷川俊明氏、古賀健太郎氏および勝悦子氏の4氏は、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。

社外取締役による監督または監査と内部監査、監査等委員会による監査および会計監査との相互連携ならびに内部統制部門との関係

社外取締役は、内部監査、内部統制、監査等委員会による監査および会計監査に関する事項について、取締役会において報告を受けています。なお、取締役会付議事項の審議の充実に資するため、取締役会の開催にあたり、社外取締役に対して付議事項の事前説明を行うこととしています。

### (3) 【監査の状況】

内部監査、監査等委員会による監査、会計監査の状況および内部統制部門との関係

#### ア 内部監査の組織および手続

グループリスク・内部監査オフィスが内部監査を行っております。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おり、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ております。

#### イ 監査等委員会を補助する組織、人員

社内出身の常勤の監査等委員である取締役1名と監査等委員である社外取締役4名の計5名の取締役が、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おります。

取締役の職務の執行に対する監査の一環として、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おります。

社外取締役のうち、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。

常勤の監査等委員である取締役が監査等委員会の委員長を務めております。

監査等委員会の職務を補助するために監査等委員会室を設け、5名の従業員を置いております。

#### ウ 会計監査の状況

会計監査についての監査契約を有限責任あずさ監査法人と締結しており、同監査法人の会計監査を受けております。同監査法人が当社の会計監査人に求められる専門性、独立性および内部管理体制、さらに当社のグローバルな活動を一元的に監査できる体制を有していることから、同監査法人を選任しております。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おります。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。

監査等委員会は、同監査法人の独立性、品質管理の状況、当年度の会計監査の実施状況等を監視及び検証するとともに、同監査法人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めることにより、評価を行っています。監査等委員会は、同監査法人の監査の方法および結果は相当であると判断しております。

当期において業務を執行した公認会計士は、森俊哉、丸田健太郎、新垣康平の3氏であり、有限責任あずさ監査法人に所属しております。また、当社の監査業務に係る補助者は、公認会計士21名、その他17名となっております。

監査等委員会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める事由のいずれかに該当し、解任が相当と判断した場合は、監査等委員全員の同意により会計監査人を解任します。

監査等委員会は、会計監査人の独立性、職務執行の状況等を勘案し、会計監査人の適正な職務の遂行が困難である等、当社の監査業務に重大な支障をきたすおそれがあると判断した場合および監査実施の有効性および効率性等の観点から必要があると判断した場合は、会社法第399条の2第3項に基づき、株主総会に提出する議案の内容として、会計監査人の選任および解任ならびに不再任を決定します。

#### 監査等委員会による監査および会計監査の相互連携

当社の監査体制は、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内部監査部門から構成される監査を採用しています。内部監査部門および会計監査人との相互連携については、監査等委員会において会計監査人および内部監査部門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、個別に情報交換を行っております。内部監査部門においても、監査等委員会や監査等委員である取締役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おります。監査室、監査等委員会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に記載のとおりです。

(監査報酬の内容等)

(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	161	8	161	22
連結子会社	146	0	205	1
計	307	9	367	23

当社および連結子会社における非監査業務の内容は、前連結会計年度は、社債発行に伴うコンフォート・レターの作成業務等、当連結会計年度は、国内子会社の会計・内部統制等に関する助言業務等についての対価を支払っております。

(監査公認会計士等と同一のネットワーク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	-	299	-	171
連結子会社	1,109	217	1,247	92
計	1,109	516	1,247	263

当社における非監査業務の内容は、前連結会計年度は、RPA導入支援業務等、当連結会計年度は、RPA導入支援業務、リスク管理に係る助言業務等についての対価を支払っております。

また、連結子会社における非監査業務の内容は、前連結会計年度は、RPA導入支援業務、アーンアウト計算に係る合意された手続業務、税務コンプライアンス業務等、当連結会計年度は、アーンアウト計算に係る合意された手続業務、税務コンプライアンス業務等についての対価を支払っております。

(その他の重要な監査証明業務に基づく報酬の内容)

該当事項はありません。

(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おります。

(監査等委員会が会計監査人の報酬等に同意した理由)

当社監査等委員会は、会計監査人の監査計画、監査の実施状況及び報酬見積りの算出根拠等の妥当性及び適切性を確認し、監査時間及び報酬額等を精査した結果、報酬額等は相当、妥当であることを確認しており、会計監査人の報酬等につき、会社法第399条第1項および第3項の同意を行っております。

(4) 【役員の報酬等】

役員報酬の額またはその算定方法の決定に関する方針等

ア 役員報酬の決定に関する方針の概要

当社は、役員報酬と当社の業績および企業価値との連動性を明確にし、株主をはじめとするステークホルダーの皆様との利害共有を促進することで、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に貢献する当社の役員の意識を高めることを目的として、役員報酬を以下の方針のもとで決定しております。

- ・グローバルに競争力のある報酬体系と報酬水準とする。
- ・報酬体系は、経営の成果・結果に基づく報酬体系とする。固定報酬と変動報酬（業績連動型報酬・株式連動型報酬）のバランスを適切に図る。
- ・報酬水準は、地域（リージョン）の報酬水準に基づき決定する。

## イ 役員報酬の構成等

当社は、取締役会の決議に基づき、役員報酬規則および役員株式給付規則において、役員報酬の構成、各報酬項目の算定方法等を定めております。それらの概要は、以下のとおりです。

### (A) 役員報酬の構成

役員報酬の構成は下図のとおりです。

固定報酬	変動報酬	
金銭報酬	株式報酬	
a. 基本年俸	b. 年次賞与	c. 中長期賞与

### (B) 各報酬項目の算定方法

各報酬項目の算定方法の概要は、以下のとおりです。

#### a. 基本年俸

基本年俸は、定期定額（月例）の金銭報酬となります。各事業年度についての外部専門機関による報酬市場調査データを参考に、当社の企業価値、企業規模および報酬水準等を勘案の上、各役員の役職に応じた適切な報酬額を設定いたします。

#### b. 年次賞与

年次賞与は、当社の役員報酬規則に基づき、役員の就任中の各事業年度における当社グループの連結営業利益（国際財務報告基準（IFRS）に基づくものをいいます。以下同じ。）の目標値の達成を条件に支給される、業績連動型の金銭報酬となります。年次賞与の算定に係る指標として、当社グループの連結営業利益を選択したのは、1年間の経営成績を評価する指標としてそれが最も適切であると判断したためです。各事業年度における連結営業利益の予算達成率が100%を超える場合に、役員報酬規則に定める金額を支給します。

#### c. 中長期賞与

中長期賞与は、当社の役員報酬規則および役員株式給付規則に基づき、役員の就任中の各事業年度から連続する3事業年度における当社グループ連結売上総利益オーガニック成長率単純平均値に応じて支給される、業績連動型の株式報酬となります。中長期賞与の算定に係る指標として、3事業年度における当社グループ連結売上総利益オーガニック成長率単純平均値を選択したのは、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を評価する指標としてそれが最も適切であると判断したためです。

中長期賞与の適用を受ける役員は、就任中の各連結会計年度に関して、当該連結会計年度の一定の日（以下、「ポイント付与日」といいます。）に、当該連結会計年度における職務執行の対価として、役員株式給付規則に定める算定式に従って算定される数のポイント（以下、「基準ポイント」といいます。）の付与を受けるとともに、ポイント付与日が属する当該連結会計年度を初連結会計年度として連続する連結会計年度（以下、「業績評価期間」といいます。）が経過した後の一定の日（以下、「権利確定日」といいます。）までに所定の手続きをとることにより、権利確定日をもって、本信託から当社株式等の給付を受ける権利を取得することができます。その際、各役員に当該初連結会計年度に付与されていた基準ポイントの数は、役員株式給付規則に定める算定式に従い、業績評価期間の当社グループ連結売上総利益オーガニック成長率単純平均値に応じて調整されます（以下、かかる調整後のポイントを「確定ポイント」といい、基準ポイントおよび確定ポイントを総称して「本件ポイント」といいます。）。その後、当該役員は、確定ポイントの数に応じた当社株式等（原則として、確定ポイントの数の半数に応じて算定される数の当社普通株式、および残りの半数に応じて算定される数の当社普通株式の権利確定日時点における時価に相当する額の金銭）の給付を本信託から受けることができます。

### (C) 固定報酬と変動報酬の割合

各変動報酬についての業績指標が目標値（後記(F)参照）を達成した場合における固定報酬と変動報酬の割合は、概ね60%：40%といたします。

(D) 変動報酬の変動幅

変動報酬は、固定報酬（基本年俸）比0%～150%で変動します。このように、変動報酬額の上限を固定報酬額を上回る額に設定し、また、株式による支給比率を高め、株主をはじめとするステークホルダーの皆様と利害を共有することで、当社グループの中長期的な持続的成長および企業価値の向上の実現に対する従業員の動機付けの強化を企図しております。

凡例： 

固定報酬
------

変動報酬
------

（業績指標が目標値を達成した場合）

基本年俸 100%	年次賞与 5%	中長期賞与 60%		固定報酬： 60%
				変動報酬： 40%

（業績指標が下限値を下回った場合）

基本年俸 100%				固定報酬： 100%
				変動報酬： 0%

（業績指標が上限値を上回った場合）

基本年俸 100%	年次賞与 5%	中長期賞与 145%		固定報酬： 40%
				変動報酬： 60%

(E) 各報酬項目の対象役員

役員区分ごとに適用される役員報酬項目は、下表のとおりです。ただし、外国人取締役については、海外子会社の役員としての報酬を当該海外子会社から支給しており、原則として下表の当社の役員報酬制度の対象外としております。

（凡例：有 = 適用あり、無 = 適用なし）

	固定報酬		変動報酬	
	金銭報酬		株式報酬	
	基本年俸	年次賞与	中長期賞与	
監査等委員でない社内取締役	有	有	有	
監査等委員でない社外取締役	有	無	無	
監査等委員である社内取締役	有	無	無	
監査等委員である社外取締役	有	無	無	

監査等委員でない社内取締役のうち執行役員を兼務する者に限ります。

(F) 業績目標

変動報酬を決定する業績目標については、マクロ・ミクロの経済環境および当社の経営環境を踏まえ、各事業年度に適切に設定いたします。

中長期賞与に係る指標としての3事業年度における当社グループ連結売上総利益オーガニック成長率単純平均値の目標値は、3%としております。もっとも、本有価証券報告書提出日現在においては、中長期賞与が導入されてから3事業年度が経過していないため、当該指標の実績値は存在しません。なお、2019年度における当社グループ連結売上総利益オーガニック成長率は、1.0%です。

ウ 支給上限金額

当社の役員報酬の支給上限金額は、以下のとおりです。

(A) 金銭報酬（基本年俸・年次賞与）

監査等委員でない取締役に対する金銭報酬（取締役兼務執行役員の執行役員報酬を含みます。）の総額の上限は、第167回定時株主総会（2016年3月30日）において年額12億円（うち社外取締役分は年額1,800万円）と決議されております。なお、当該定時株主総会の決議に係る監査等委員でない取締役の員数は、5名です。

監査等委員である取締役に対する金銭報酬の総額の上限は、第167回定時株主総会（2016年3月30日）において年額1億5,000万円と決議されております。なお、当該定時株主総会の決議に係る監査等委員である取締役の員数は、4名です。

(B) 株式報酬（中長期賞与）

監査等委員でない社内取締役（執行役員を兼務する者に限ります。以下本項において同じ。）に対する株式報酬については、第170回定時株主総会（2019年3月28日）において、業績連動型株式報酬制度に基づいて設定される信託を通じて取得される当社普通株式の取得原資として当社が1事業年度当たりには拠出する金銭の上限を9億円、監査等委員でない社内取締役に1事業年度当たりには給付される当社普通株式の総数の上限を36万株と決議されております。なお、当該定時株主総会の決議に係る監査等委員でない社内取締役の員数は、7名です。

役員報酬の内容

ア 役員区分ごとの報酬の総額、報酬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	対象員数 (名)	報酬の総額	報酬の種類別の総額		
			固定報酬	変動報酬	
			金銭報酬		株式報酬
			基本年俸	年次賞与	中長期賞与
監査等委員でない取締役	社内	8 (8)	413 (355)	330 (272)	83 (83)
	社外	1	15	15	
監査等委員である取締役	社内	1	36	36	
	社外	4	45	45	

- (注) 1 監査等委員でない取締役のうち、社内取締役については、執行役員を兼務する者が含まれているため、各項目のうち、執行役員分に相当する数字を（ ）内に内数として表示しております。
- 2 上記の表に記載している株式報酬（中長期賞与）の金額は、日本基準に基づき当期に費用計上した金額を記載しております。なお、監査等委員でない取締役のうち1名が、当期末後、2020年3月6日付の申し出により、株式報酬（中長期賞与）の自主返納を行っておりますが、同金額には、その自主返納された株式報酬に関して費用計上されていた金額（21百万円）が含まれております。
- 3 上記の表に記載している「基本年俸」には、2019年3月28日開催の定時株主総会の終結の時をもって任期満了により監査等委員でない取締役を退任した取締役1名、および同日をもって監査等委員である取締役を辞任した取締役1名の分を含んでおります。
- 4 当期に関して記載すべき年次賞与の支給はありません。
- 5 監査等委員会は、取締役会の諮問を受けて指名・報酬諮問委員会（詳細については下記 イをご参照ください。）が答申した取締役の報酬について、その決定の方針・考え方および審議プロセスを確認しましたが、特段指摘すべき点はありませんでした。

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
			固定報酬		変動報酬		
			金銭報酬			株式報酬	
			基本年俵	退職慰労金	賞与		
ティモシー・アンドレー	取締役	提出会社	12			2	329
	Executive Chairman & CEO	Dentsu Aegis Network Ltd.	1				
	President & CEO	Dentsu Holdings USA, LLC.	188	26	98		

- (注) 1 連結報酬の総額が1億円以上である者に限定して記載しております。  
 2 ティモシー・アンドレー氏に係るDentsu Holdings USA, LLC.からの退職慰労金は、2019年1月1日から2019年12月31日までの期間に対応する同社の支給見込み額を計上しております。  
 3 外貨での支払いについては、2019年1月から12月までの平均為替レートである1ドル=約109.1円、1ポンド=約139.3円で換算しております。

役員報酬の額またはその算定方法(その決定方針を含む。)の決定権者等ならびに取締役会および委員会等の活動内容

ア 決定権者等

役員報酬の決定に関する方針については、客観性・透明性を確保する観点から、取締役会がその諮問機関である指名・報酬諮問委員会(以下、「本委員会」といいます。その詳細については、後記をご参照ください。)に対して方針案を諮問し、本委員会が審議の上で取締役会に対して行った答申を踏まえて、取締役会にて当該方針を決定しております。

各監査等委員でない取締役の報酬額(執行役員兼務分も含みます。)については、取締役会が本委員会に対して報酬案を諮問し、本委員会が審議の上で取締役会に対して行った答申を踏まえて、取締役会にて、株主総会で決議された報酬枠の範囲内において、個別報酬額を開示した上で、当該報酬額を決定しております。

各監査等委員である取締役の報酬額については、株主総会で決議された報酬枠の範囲内で、監査等委員である取締役の協議によって当該報酬額を決定しております。

イ 取締役会および委員会等の活動内容

2019年度においては、取締役会において役員報酬の額等に関する審議が行われた上で、本委員会に対して諮問がなされ、本委員会における審議および取締役会への答申を受けて、取締役会において当該役員報酬の額等について決定がなされております。

本委員会は、当社の役員の指名・報酬等の決定に関する取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任およびコーポレート・ガバナンス体制を一層充実させるため、取締役会の任意の諮問機関として設置されており、社外取締役を委員の過半数とし、委員長を独立社外取締役として構成するものとされております。(なお、2020年3月27日開催の取締役会の決議に基づいて同年4月1日付で実施される「指名・報酬諮問委員会」から「指名諮問委員会」および「報酬諮問委員会」の2つの委員会への改編については、「(1)コーポレート・ガバナンスの概要 コーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方、企業統治の体制の概要等について」をご参照ください。)2019年度には、監査等委員である社外取締役2名および代表取締役社長執行役員1名の計3名から構成される本委員会を、4回開催しました。2019年度における取締役会から本委員会に対する主な諮問事項は、以下のとおりです。

(主な審議事項)

- ・指名方針・報酬方針・後継者計画方針に関する審議答申
- ・指名に関わる第三者機関による経営者サーベイの実施
- ・報酬に関わる第三者機関による経営者報酬サーベイの実施
- ・取締役・執行役員候補者に関する審議答申
- ・取締役・執行役員個別報酬案に関する審議答申

(5) 【株式の保有状況】

投資株式の区分の基準及び考え方

当社は、純投資目的以外の目的である投資株式のみ保有しています。専ら株式価値の変動又は株式に係る配当

によって利益を受けることを目的とした純投資目的である投資株式は、保有しておりません。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

- a．保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

当社が保有する政策保有株式について、取得価額に対する当社の目標資本コストに比べて配当金・関連利益などの関連収益が上回っているか、株式の保有が投資先との取引関係の維持・強化や共同事業の推進に寄与するか等の観点から、保有する意義が乏しいと判断される株式については、売却を進める等縮減を図ることを基本方針としております。

かかる基本方針に基づき、毎年取締役会において、保有する政策保有株式の全銘柄を対象として、個別銘柄毎に、中長期的な視点に立って、保有目的、経済合理性等を精査し、保有の適否を検証しております。

- b．銘柄数及び貸借対照表計上額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額(百万円)
非上場株式	209	23,951
非上場株式以外の株式	103	292,608

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る取得 価額の合計額(百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	30	11,543	中長期的な企業価値向上に資すると判断したため
非上場株式以外の株式	12	47	取引先持株会による取得

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る売却 価額の合計額(百万円)
非上場株式	3	72
非上場株式以外の株式	5	28,714

## c. 特定投資株式及びみなし保有株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

## 特定投資株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、定量的な保有効果 及び株式数が 増加した理由	当社の株 式の保有 の有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
(株)リクルート ホールディング ス	53,550,000	63,000,000	(注)1.2.	有
	219,501	167,737		
(株)デジタルガ ラージ	3,300,000	3,300,000	(注)1.2.	無
	15,130	8,259		
(株)東京放送ホ ールディングス	2,560,000	2,560,000	(注)1.2.	有(注) 3.
	4,776	4,454		
アサヒグループ ホールディング ス(株)	918,400	918,400	(注)1.2.	無
	4,576	3,920		
ライオン(株)	1,794,000	1,794,000	(注)1.2.	無
	3,812	4,072		
東宝(株)	808,900	808,900	(注)1.2.	有
	3,676	3,219		
(株)マクロミル	2,930,000	2,930,000	(注)1.2.	無
	3,076	4,189		
(株)テレビ朝日 ホールディング ス	1,434,000	1,434,000	(注)1.2.	有
	2,906	2,830		
東映(株)	130,000	130,000	(注)1.2.	有
	2,111	1,677		
森永製菓(株)	380,200	380,200	(注)1.2.	無
	1,992	1,798		
(株)スカパーJSAT ホールディング ス	4,059,400	4,059,400	(注)1.2.	無
	1,968	1,903		
ロート製薬(株)	520,000	520,000	(注)1.2.	無
	1,726	1,560		
松竹(株)	100,000	100,000	(注)1.2.	無
	1,648	1,064		
(株)ヤクルト本社	258,600	258,600	(注)1.2.	無
	1,559	1,996		
小林製薬(株)	146,641	145,664	(注)1.2. ・取引先持株会による取得により株式数 増加	無
	1,359	1,088		
江崎グリコ(株)	252,515	251,891	(注)1.2. ・取引先持株会による取得により株式数 増加	無
	1,228	1,405		
東海旅客鉄道(株)	50,000	50,000	(注)1.2.	無
	1,100	1,158		
(株)西武ホー ルディングス	544,000	544,000	(注)1.2.	無
	976	1,041		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の株式の保有の有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
(株)テレビ東京ホールディングス	390,000	390,000	(注)1.2.	有(注)3.
	951	919		
(株)パイロットコーポレーション	200,000	200,000	(注)1.2.	無
	884	1,066		
(株)インティメート・マージャー	300,000	6,000	(注)1.2. ・株式分割により株式数増加	無
	831	195		
(株)IGポート	498,000	498,000	(注)1.2.	無
	828	770		
(株)バンダイナムコホールディングス	114,000	114,000	(注)1.2.	無
	755	561		
明治ホールディングス(株)	102,400	102,400	(注)1.2.	無
	755	917		
(株)日清製粉グループ本社	363,000	363,000	(注)1.2.	有
	691	824		
オリンパス(株)	400,000	100,000	(注)1.2. ・株式分割により株式数増加	無
	675	337		
東洋水産(株)	143,000	143,000	(注)1.2.	無
	662	548		
ゼリア新薬工業(株)	310,000	310,000	(注)1.2.	無
	652	611		
スズキ(株)	139,600	139,600	(注)1.2.	無
	637	777		
久光製薬(株)	113,784	111,648	(注)1.2. ・取引先持株会による取得により株式数増加	有
	608	677		
日清食品ホールディングス(株)	74,000	74,000	(注)1.2.	無
	600	510		
味の素(株)	299,000	299,000	(注)1.2.	無
	542	585		
(株)コーセー	30,692	30,091	(注)1.2. ・取引先持株会による取得により株式数増加	無
	491	519		
(株)ツムラ	152,028	151,247	(注)1.2. ・取引先持株会による取得により株式数増加	無
	488	462		
野村ホールディングス(株)	827,300	827,300	(注)1.2.	有
	466	348		
ハウス食品グループ本社(株)	121,800	121,800	(注)1.2.	無
	454	459		
(株)ダスキン	150,000	150,000	(注)1.2.	無
	453	360		
トヨタ自動車(株)	55,800	55,800	(注)1.2.	無
	430	357		
富士フイルムホールディングス(株)	73,200	73,200	(注)1.2.	無
	382	312		
アース製薬(株)	65,100	65,100	(注)1.2.	無
	371	328		
出光興産(株)	114,000	114,000	(注)1.2.	無
	345	411		
ライフネット生命保険(株)	477,500	477,500	(注)1.2.	無
	344	262		
三井住友トラスト・ホールディングス(株)	70,030	70,030	(注)1.2.	有(注)3.
	303	281		
日本テレビホールディングス(株)	199,600	199,600	(注)1.2.	有(注)3.
	291	322		

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の株式の保有の有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
(株)歌舞伎座	45,000	45,000	(注) 1. 2.	無
	263	257		
エーザイ(株)	31,400	31,400	(注) 1. 2.	無
	257	266		
(株)エルテス	125,000	125,000	(注) 1. 2.	無
	238	249		
西日本旅客鉄道(株)	25,000	25,000	(注) 1. 2.	無
	236	194		
森永乳業(株)	51,800	51,800	(注) 1. 2.	無
	230	159		
(株)KADOKAWA	105,120	105,120	(注) 1. 2.	有
	219	121		

(注) 1. 取引先等との事業上の関係を維持・強化することにより、中長期的な企業価値の向上を図ることを目的として、保有しております。

2. 定量的な保有効果の記載は困難ではありますが、取得価額に対する当社の目標資本コストと比較した配当金・関連利益等の関連収益の状況、取引関係の維持・強化や共同事業の推進に寄与するか等の観点から、保有の適否を検証しております。

3. 当該株式発行者の子会社による保有があります。

#### みなし保有株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の株式の保有の有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
花王(株)	2,328,000	2,328,000	(注) 2. 3.	無
	21,012	18,982		
(株)東京放送ホールディングス	9,310,500	9,310,500	(注) 2. 3.	有(注) 4.
	17,373	16,200		
KDDI(株)	2,927,400	2,927,400	(注) 2. 3.	無
	9,522	7,681		
(株)フジ・メディア・ホールディングス	4,650,000	4,650,000	(注) 2. 3.	有
	7,235	7,035		
(株)資生堂	682,000	682,000	(注) 2. 3.	無
	5,307	4,700		
(株)WOWOW	1,400,800	1,400,800	(注) 2. 3.	無
	3,873	4,251		
第一三共(株)	398,500	398,500	(注) 2. 3.	無
	2,880	1,399		
(株)テレビ朝日ホールディングス	1,271,000	1,271,000	(注) 2. 3.	有
	2,576	2,508		
(株)セブン & アイ・ホールディングス	324,000	324,000	(注) 2. 3.	無
	1,296	1,549		
ヤマトホールディングス(株)	627,000	627,000	(注) 2. 3.	無
	1,170	1,896		

(注) 1. 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おりません。

2. 議決権行使権限を有しております。

3. 定量的な保有効果の記載は困難ではありますが、取得価額に対する当社の目標資本コストと比較した配当金・関連利益等の関連収益の状況、取引関係の維持・強化や共同事業の推進に寄与するか等の観点から、保有の適否を検証しております。

4. 当該株式発行者の子会社による保有があります。

保有目的が純投資目的である投資

該当事項はありません。

## 第5 【経理の状況】

### 1．連結財務諸表及び財務諸表の作成方法について

(1) 当社の連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」(1976年大蔵省令第28号。以下、連結財務諸表規則)第1条の2に掲げる「指定国際会計基準特定会社」の要件をすべて満たすことから、連結財務諸表規則第93条の規定により、国際会計基準(以下、IFRS)に準拠して作成しております。

(2) 当社の財務諸表は、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」(1963年大蔵省令第59号。以下、財務諸表等規則)に基づいて作成しております。

また、当社は、特例財務諸表提出会社に該当し、財務諸表等規則第127条の規定により財務諸表を作成しております。

(3) 連結財務諸表および財務諸表は、百万円未満の端数を切り捨てて表示しております。

### 2．監査証明について

当社は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結会計年度(2019年1月1日から2019年12月31日まで)および事業年度(2019年1月1日から2019年12月31日まで)の連結財務諸表および財務諸表について、有限責任あずさ監査法人により監査を受けております。

### 3．連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組みについて

当社は、連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組みを行っております。具体的には会計基準等の内容またはその変更等について適切に把握できる体制を整備するため、公益財団法人財務会計基準機構へ加入しております。また、専門的情報を有する団体等が主催する研修に参加しております。

### 4．IFRSに基づいて連結財務諸表等を適正に作成することができる体制の整備について

当社は、IFRSに基づく適正な連結財務諸表を作成するために、国際会計基準審議会が公表するプレスリリースや基準書を随時入手し、最新の基準の把握および影響の分析を行っております。また、IFRSに準拠したグループ会計方針を作成し、これに基づいて会計処理を行っております。さらに、公益財団法人財務会計基準機構や監査法人等が主催するセミナー等への参加等により、社内における専門知識の蓄積に努めております。

1 【連結財務諸表等】

(1) 【連結財務諸表】

【連結財政状態計算書】

	注記	(単位：百万円)	
		前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	8,35	416,668	414,055
営業債権及びその他の債権	9,35	1,368,728	1,424,127
棚卸資産	10	28,580	21,007
その他の金融資産	11,20,35	15,090	15,859
その他の流動資産	12	106,516	57,976
小計		1,935,583	1,933,025
売却目的で保有する非流動資産	13	2	665
流動資産合計		1,935,586	1,933,691
非流動資産			
有形固定資産	14,16	199,207	315,116
のれん	7,15	786,851	754,796
無形資産	7,15,16	249,921	245,517
投資不動産	17	37,089	36,835
持分法で会計処理されている投資	6,18	39,897	47,662
その他の金融資産	11,35	348,537	423,410
その他の非流動資産	23	14,242	15,052
繰延税金資産	19	27,155	23,645
非流動資産合計		1,702,902	1,862,037
資産合計	6	3,638,488	3,795,729

		(単位：百万円)	
注記		前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
<b>負債及び資本</b>			
<b>負債</b>			
<b>流動負債</b>			
営業債務及びその他の債務	20,35	1,341,461	1,390,778
借入金	21,35	104,879	184,816
その他の金融負債	16,21,35	47,395	72,863
未払法人所得税等		42,981	17,689
引当金	22	1,575	8,554
その他の流動負債		247,315	184,326
小計		1,785,608	1,859,029
売却目的で保有する非流動資産に 直接関連する負債	13	-	195
流動負債合計		1,785,608	1,859,224
<b>非流動負債</b>			
社債及び借入金	21,35	433,980	439,110
その他の金融負債	16,21,35	163,362	283,711
退職給付に係る負債	23	30,675	24,254
引当金	22	4,705	4,389
その他の非流動負債	34	18,133	27,717
繰延税金負債	19	91,272	104,787
非流動負債合計		742,130	883,970
<b>負債合計</b>		2,527,738	2,743,195
<b>資本</b>			
資本金	24	74,609	74,609
資本剰余金	24	99,751	100,102
自己株式	24	40,194	60,202
その他の資本の構成要素		160,735	206,649
利益剰余金	24	752,717	653,818
親会社の所有者に帰属する持分合計	35	1,047,619	974,977
非支配持分		63,129	77,556
資本合計		1,110,749	1,052,533
<b>負債及び資本合計</b>		3,638,488	3,795,729

【連結損益計算書】

	注記	(単位：百万円)	
		前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
(売上高(注)1)	6	5,357,278	5,146,802
収益	6,26	1,018,512	1,047,881
原価	14,15,23,28	85,831	108,496
売上総利益	6	932,680	939,385
販売費及び一般管理費	14,15,16,23 27,28	820,184	835,195
貸倒引当金繰入額および戻入額	35	126	4,829
事業構造改革費用	22,28	-	19,682
減損損失	14,15	27	73,670
その他の収益	29	11,168	7,814
その他の費用	14,15,30,34	12,123	17,180
営業利益又は損失( )	6	111,638	3,358
持分法による投資利益	18	2,699	517
関連会社株式売却益	18	52,127	-
段階取得に係る再測定による利益		-	2,175
金融損益及び税金控除前利益又は損失( )		166,465	665
金融収益	31	6,839	6,819
金融費用	16,23,28,31	24,553	48,922
税引前利益又は損失( )		148,751	42,769
法人所得税費用	19	51,250	30,136
当期利益又は損失( )		97,501	72,905
当期利益又は損失( )の帰属			
親会社の所有者		90,316	80,893
非支配持分		7,185	7,987
1株当たり当期利益又は損失( )			
基本的1株当たり当期利益又は損失( )(円)	33	320.39	287.92
希薄化後1株当たり当期利益又は損失( )(円)	33	320.38	287.94

営業利益又は損失( )から調整後営業利益への調整表

	注記	(単位：百万円)	
		前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
営業利益又は損失( )		111,638	3,358
買収により生じた無形資産の償却		35,123	34,806
販売費及び一般管理費		1,700	1,327
貸倒引当金繰入額		-	3,927
事業構造改革費用		-	19,682
減損損失		27	73,670
その他の収益		840	185
その他の費用		5,578	10,881
調整後営業利益(注2)	6	153,229	140,751

- (注) 1 売上高は当社グループが顧客に対して行った請求額および顧客に対する請求可能額の総額（割引および消費税等の関連する税金を除く）であります。  
経営者は売上高の情報は財務諸表利用者にとって有用であると考えていることから、IFRSに準拠した開示ではないものの、連結損益計算書に自主的に開示しております。
- 2 調整後営業利益の定義については、注記「3.重要な会計方針 (21) 調整後営業利益」をご参照ください。

【連結包括利益計算書】

注記	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
当期利益又は損失( )	97,501	72,905
その他の包括利益		
純損益に振替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて測定する 金融資産の公正価値の純変動	32,35	59,304
確定給付型退職給付制度の再測定額	23,32	4,981
持分法適用会社におけるその他の 包括利益に対する持分	18,32	1
純損益に振替えられる可能性がある項目		
在外営業活動体の換算差額	32	3,041
キャッシュ・フロー・ヘッジの 公正価値の変動額の有効部分	32	3,414
持分法適用会社におけるその他の 包括利益に対する持分	18,32	117
税引後その他の包括利益	78,735	63,793
当期包括利益	18,766	9,112
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	15,326	17,313
非支配持分	3,439	8,201

【連結持分変動計算書】

		(単位：百万円)					
		親会社の所有者に帰属する持分					
注記		その他の資本の構成要素					
		資本金	資本剰余金	自己株式	新株予約権	在外営業活動 体の換算差額	キャッシュ・ フロー・ ヘッジの 公正価値の 変動額の 有効部分
	2018年1月1日残高	74,609	99,751	40,182	48	69,734	6,231
	会計方針の変更による 累積的影響額						
	会計方針の変更を反映した 2018年1月1日残高	74,609	99,751	40,182	48	69,734	6,231
	当期利益						
	その他の包括利益					45,845	133
	当期包括利益	-	-	-	-	45,845	133
	自己株式の取得			12			
	自己株式の処分		0	0			
	配当金	25					
	非支配持分株主 との取引	24					
	その他の資本の 構成要素から利益 剰余金への振替						
	その他の増減				48		
	所有者との 取引額等合計	-	0	12	48	-	-
	2018年12月31日残高	74,609	99,751	40,194	-	23,888	6,364
	会計方針の変更による 累積的影響額						
	会計方針の変更を反映し た2019年1月1日残高	74,609	99,751	40,194	-	23,888	6,364
	当期利益又は損失( )						
	その他の包括利益					2,670	3,412
	当期包括利益	-	-	-	-	2,670	3,412
	自己株式の取得	24		20,008			
	自己株式の処分		0	1			
	配当金	25					
	非支配持分株主 との取引	24					
	その他の資本の 構成要素から利益 剰余金への振替						
	その他の増減		351		-		
	所有者との 取引額等合計	-	351	20,007	-	-	-
	2019年12月31日残高	74,609	100,102	60,202	-	26,559	2,952

(単位:百万円)

		親会社の所有者に帰属する持分						
		その他の資本の構成要素						
注記	その他の 包括利益を 通じて測定 する金融資産 の公正価値の 純変動	確定給付型 退職給付制度 の再測定額	合計	利益 剰余金	合計	非支配 持分	資本合計	
2018年1月1日残高	151,258	-	227,272	731,759	1,093,211	56,923	1,150,134	
会計方針の変更による 累積的影響額			-	3,850	3,850		3,850	
会計方針の変更を反映した 2018年1月1日残高	151,258	-	227,272	727,909	1,089,360	56,923	1,146,284	
当期利益			-	90,316	90,316	7,185	97,501	
その他の包括利益	21,718	7,558	74,989		74,989	3,745	78,735	
当期包括利益	21,718	7,558	74,989	90,316	15,326	3,439	18,766	
自己株式の取得			-		12		12	
自己株式の処分			-		0		0	
配当金	25		-	25,370	25,370	7,229	32,600	
非支配持分株主 との取引	24		-	31,684	31,684	10,321	21,363	
その他の資本の 構成要素から利益 剰余金への振替		941	7,558	8,500	8,500	-	-	
その他の増減			48	48	0	324	324	
所有者との 取引額等合計		941	7,558	8,452	65,507	2,766	54,300	
2018年12月31日残高	130,482	-	160,735	752,717	1,047,619	63,129	1,110,749	
会計方針の変更による 累積的影響額			-	8,417	8,417	557	8,975	
会計方針の変更を反映し た2019年1月1日残高	130,482	-	160,735	744,299	1,039,202	62,572	1,101,774	
当期利益又は損失( )			-	80,893	80,893	7,987	72,905	
その他の包括利益	59,341	4,980	63,580		63,580	213	63,793	
当期包括利益	59,341	4,980	63,580	80,893	17,313	8,201	9,112	
自己株式の取得	24		-		20,008		20,008	
自己株式の処分			-		0		0	
配当金	25		-	26,075	26,075	2,416	28,491	
非支配持分株主 との取引	24		-	1,242	1,242	9,225	7,983	
その他の資本の 構成要素から利益 剰余金への振替		12,685	4,980	17,666	17,666	-	-	
その他の増減			-	63	415	26	388	
所有者との 取引額等合計		12,685	4,980	17,666	9,587	6,782	40,128	
2019年12月31日残高	177,137	-	206,649	653,818	974,977	77,556	1,052,533	

## 【連結キャッシュ・フロー計算書】

		(単位：百万円)	
		前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
	注記		
営業活動によるキャッシュ・フロー			
		148,751	42,769
税引前利益又は損失( )			
調整項目：			
		59,739	89,967
		4,313	9,568
	30		
		27	73,670
		6,032	6,045
	31		
		13,364	20,979
		2,699	517
		10,744	26,718
	31		
		52,133	-
		1,249	198
		-	15,833
		3,844	8,443
		173,481	195,651
運転資本等の増減考慮前の営業活動によるキャッシュ・フロー			
運転資本の増減：			
		13,409	57,844
		6,028	8,418
		35,736	42,447
		14,161	47,374
		48,878	68,649
		7,865	28,254
		181,347	167,396
小計			
		2,563	3,585
		8,063	4,456
		12,956	21,021
	16		
		45,968	74,460
		133,049	79,957
営業活動によるキャッシュ・フロー			
投資活動によるキャッシュ・フロー			
		31,631	32,244
	6		
		309	1,244
		50,804	47,655
	7		
		249	-
		65,114	26,302
		86,539	29,715
		931	809
		61,382	76,051
投資活動によるキャッシュ・フロー			

(単位：百万円)

	注記	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
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(は減少)	21	25,893	1,086
長期借入れによる収入	21	38,818	96,088
長期借入金の返済による支出	21	45,134	16,660
社債発行による収入	21	79,739	-
リース債務の返済による支出	16,21	1,431	32,580
非支配持分株主からの子会社持分取得による支出	21	21,505	5,418
非支配持分株主への子会社持分売却による収入		11,588	-
自己株式の取得による支出	24	12	20,008
配当金の支払額	25	25,370	26,075
非支配持分株主への配当金の支払額		6,685	3,956
その他		1,624	277
財務活動によるキャッシュ・フロー		57,522	7,803
現金及び現金同等物に係る換算差額			
		18,281	1,490
現金及び現金同等物の増減額(は減少)		110,907	2,407
現金及び現金同等物の期首残高	8	305,760	416,668
売却目的で保有する資産への振替に伴う現金及び現金同等物の増減額(は減少)	13	-	205
現金及び現金同等物の期末残高	8	416,668	414,055

(注) 投資活動によるキャッシュ・フローの、固定資産の取得による支出および固定資産の売却による収入は、有形固定資産、無形資産および投資不動産に係るものであります。

## 【連結財務諸表注記】

### 1. 報告企業

株式会社電通グループ（以下、当社）は日本の会社法に基づいて設立された株式会社であり、日本に所在する企業であります。

当社の登記している本社および主要な事業所の住所は、ホームページ（<https://www.group.dentsu.com/jp/>）で開示しております。

当社およびその子会社（以下、当社グループ）の事業内容および主要な活動は、「6. セグメント情報」に記載しております。

当社の2019年12月31日に終了する年度の連結財務諸表は、2020年3月27日に代表取締役社長執行役員山本敏博および最高財務責任者曾我有信によって承認されております。

### 2. 作成の基礎

#### (1) IFRSに準拠している旨

当社の連結財務諸表は、連結財務諸表規則第1条の2に掲げる「指定国際会計基準特定会社」の要件をすべて満たすことから、連結財務諸表規則第93条の規定により、IFRSに準拠して作成しております。

#### (2) 測定の基礎

連結財務諸表は、「3. 重要な会計方針」に記載している金融商品等を除き、取得原価を基礎として作成しております。

#### (3) 機能通貨および表示通貨

連結財務諸表は、当社の機能通貨である日本円で、百万円未満の端数を切り捨てて表示しております。

#### (4) 新基準書の早期適用

早期適用した基準書はありません。

#### (5) 表示方法の変更

##### （連結損益計算書関係）

前連結会計年度において、「販売費及び一般管理費」に含めて表示していた「貸倒引当金繰入額および戻入額」、「その他の費用」に含めていた「減損損失」は、金額的に重要性が増したため、当連結会計年度より独立掲記しております。この表示方法の変更を反映させるため、前連結会計年度の連結財務諸表の組替えを行っております。

この結果、前連結会計年度の連結損益計算書において、「販売費及び一般管理費」に表示していた820,058百万円は「販売費及び一般管理費」820,184百万円および「貸倒引当金繰入額および戻入額」126百万円、「その他の費用」に表示していた12,151百万円は「その他の費用」12,123百万円および「減損損失」27百万円として組み替えております。

##### （連結キャッシュ・フロー計算書関係）

前連結会計年度において、「営業活動によるキャッシュ・フロー」の「その他」に含めて表示していた「被買収会社に帰属する株式報酬費用」、「条件付対価・株式買取債務の再評価損益」は、金額的に重要性が増したため、当連結会計年度より独立掲記しております。この表示方法の変更を反映させるため、前連結会計年度の連結財務諸表の組替えを行っております。

この結果、前連結会計年度の連結キャッシュ・フロー計算書において、「営業活動によるキャッシュ・フロー」の「その他」に表示していた11,213百万円は「被買収会社に帰属する株式報酬費用」4,313百万円、「条件付対価・株式買取債務の再評価損益」10,744百万円、「その他」3,844百万円として組み替えております。

### 3. 重要な会計方針

#### (1) 連結の基礎

##### 子会社

子会社とは、当社グループにより支配されている企業であります。当社グループが他の企業の議決権の過半数を所有している場合には、原則として支配していると判断し、子会社に含めております。また、当社グループが保有する議決権が過半数未満の場合であっても、当社グループが他の企業への関与により生じる変動リターンに対するエクスポージャーまたは権利を有し、かつ、企業に対するパワーによりそのリターンに影響を及ぼす能力を有している場合に、当該企業を支配していると判断し、子会社に含めております。

子会社の財務諸表については、支配獲得日から支配喪失日までの期間を連結財務諸表に含めております。子会社が適用する会計方針が当社グループの会計方針と異なる場合には、当社グループの会計方針と整合させるため、必要に応じて当該子会社の財務諸表に調整を加えております。

支配が継続する子会社に対する当社グループの持分変動については資本取引として会計処理し、非支配持分の調整額と対価の公正価値との差額は、当社の株主に帰属する持分として資本に直接認識しております。

支配を喪失した場合には、支配の喪失から生じた利得および損失は損益で認識しております。

##### 関連会社およびジョイント・ベンチャー

関連会社とは、当社グループがその財務および経営方針に対して重要な影響力を有しているものの、支配をしていない企業であります。当社グループが他の企業の議決権の20%以上50%以下を所有する場合には、原則として関連会社に含めております。

当社グループが保有する議決権が20%未満の場合であっても、役員の派遣等により、重要な影響力が認められると判断される場合には、関連会社に含めております。

ジョイント・ベンチャーとは、当社グループを含む複数の当事者が取決めに対する契約上合意された支配を共有し、関連性のある活動に関する意思決定に際して、支配を共有する当事者の一致した合意を必要としており、かつ、当社グループが当該取決めの純資産に対する権利を有している企業をいいます。

関連会社およびジョイント・ベンチャーへの投資は、持分法を適用して会計処理しております。関連会社およびジョイント・ベンチャーに対する投資は、持分法適用後の帳簿価額から減損損失累計額を控除した額をもって計上しており、帳簿価額には取得時に認識したのれんが含まれております。

連結財務諸表は、重要な影響力または共同支配の獲得日から喪失日までの関連会社およびジョイント・ベンチャーの損益およびその他の包括利益の変動に対する当社グループの持分を含んでおります。関連会社およびジョイント・ベンチャーが適用する会計方針が当社グループの会計方針と異なる場合には、当社グループの会計方針と整合させるため、必要に応じて当該持分法適用会社の財務諸表に調整を加えております。

関連会社またはジョイント・ベンチャーに対する重要な影響力を喪失し、持分法の適用を中止する場合は、売却持分に係る売却損益を損益として認識するとともに、残存している持分について公正価値で再測定し、当該評価差額をその期の損益として認識しております。

##### 連結上消去される取引

連結グループ内の債権債務残高および取引高、ならびに連結グループ内取引によって発生した未実現損益は、連結財務諸表の作成に際して消去しております。関連会社およびジョイント・ベンチャーとの取引から発生した未実現損益は、被投資企業に対する当社持分を上限として投資から加減算しております。

## (2) 企業結合

企業結合は取得法を用いて会計処理しております。取得対価は、被取得企業の支配と交換に譲渡した資産、引き受けた負債および当社が発行する資本性金融商品の取得日の公正価値の合計として測定され、該当する場合は条件付対価を取得対価に含めております。

取得日において識別可能な資産および負債は、以下を除き、取得日における公正価値で認識しております。

繰延税金資産（または繰延税金負債）及び従業員給付契約に関連する負債（または資産）は、それぞれIAS第12号「法人所得税」およびIAS第19号「従業員給付」に従って認識し測定しております。

IFRS第5号「売却目的で保有する非流動資産及び非継続事業」に従って売却目的に分類される資産または処分グループは、当該基準書に従って測定しております。

取得対価が識別可能な資産および負債の公正価値を上回る場合はのれんとして計上し、下回る場合には、直ちに損益として認識しております。

企業結合の当初の会計処理が企業結合が生じた決算日までに完了していない場合、当該完了していない項目については最善の見積りに基づく暫定的な金額で測定しております。取得日から1年以内の測定期間に入手した新たな情報が、取得日時点で認識された金額の測定に影響を及ぼすものである場合には、取得日時点で認識した暫定的な金額を適時的に修正しております。

条件付対価は取得時に公正価値で認識し、取得後の公正価値変動は、上記測定期間中の測定に該当する場合には取得コストを修正し、そうでない場合には公正価値の変動として損益に認識しております。

当社グループは、非支配持分を公正価値で測定するか、または識別可能な純資産の認識金額に対する非支配持分の比例割合で測定するかを個々の企業結合取引ごとに選択しております。

企業結合を達成するために取得企業で発生した費用は、負債性金融商品および資本性金融商品の発行に関連する費用を除き、発生時に損益で認識しております。

## (3) 外貨換算

### 外貨建取引の換算

外貨建取引は、取引日における為替レートにて当社グループの各機能通貨に換算しております。

決算日における外貨建貨幣性資産および負債、公正価値で測定される外貨建非貨幣性資産および負債は、決算日の為替レートにて機能通貨に換算しており、この結果生じる換算差額は、損益に認識しております。

外貨建取得原価にて測定される非貨幣性項目は、取引日の為替レートにて換算しております。

### 在外営業活動体の換算

在外営業活動体の財務諸表については、資産および負債は報告期間の決算日の為替レートで円貨に換算し、収益および費用は著しい変動のない限り、対応する報告期間における平均為替レートで円貨に換算しております。この結果生じる換算差額は、その他の包括利益として認識し、その累計額はその他の資本の構成要素において認識しております。

当社グループの在外営業活動体が処分される場合、当該在外営業活動体に関連した為替換算差額の累計額は処分時に損益に振り替えております。

#### (4) 金融商品

##### デリバティブを除く金融資産

##### ( ) 当初認識および測定

当社グループは、営業債権及びその他の債権を、これらの発生日に当初認識しております。その他のすべての金融資産は、当社グループが当該金融商品の契約当事者となった取引日に当初認識しております。

また、重大な金融要素を含んでいない営業債権及びその他の債権は、当初認識時に取引価格で測定しております。

デリバティブを除く金融資産は、当該金融資産の当初認識時点において、以下2つの要件をともに満たすものを償却原価で測定する金融資産に分類し、それ以外のものを公正価値で測定する金融資産に分類しております。

- ・契約上のキャッシュ・フローを回収するために資産を保有することを目的とする事業モデルに基づいて、資産が保有されている。
- ・金融資産の契約条件により、元本および元本残高に対する利息の支払のみであるキャッシュ・フローが特定の日に生じる。

公正価値で測定する金融資産は、取得後の公正価値変動を損益に計上する金融資産（以下、「損益を通じて公正価値で測定する金融資産」）と取得後の公正価値変動をその他の包括利益に計上する金融資産（以下、「その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産」）に分類しております。

当初認識時において償却原価測定の基準を満たさない負債性金融商品を、損益を通じて公正価値で測定する金融資産に分類しております。

売買目的保有でない資本性金融商品については、原則として当初認識時にその他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産として指定しております。

すべての金融資産は、損益を通じて公正価値で測定する金融資産に分類される場合を除き、公正価値に当該金融資産に直接起因する取引コストを加算した金額で測定しております。

##### ( ) 事後測定

金融資産の当初認識後は、その分類に応じて以下のとおり測定しております。

##### (a) 償却原価で測定する金融資産

当初認識後、実効金利法による償却原価で測定しております。

##### (b) 損益を通じて公正価値で測定する金融資産

当初認識後、各決算日において公正価値で再測定し、公正価値の変動および配当金等の収益を損益として認識しております。

##### (c) その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産

当初認識後の公正価値の変動額をその他の包括利益として認識し、認識を中止した場合または公正価値が著しく下落した場合に利益剰余金に振り替えております。当該金融資産からの配当金については損益として認識しております。

##### ( ) 認識の中止

金融資産は、キャッシュ・フローに対する契約上の権利が消滅した場合、または譲渡し所有に伴うすべてのリスクと経済価値が他の企業に移転した場合に認識を中止しております。

## 金融資産の減損

当社グループは償却原価で測定される金融資産に係る予想信用損失に対する貸倒引当金を認識しております。

### 信用リスクの著しい増大の判定

当社グループは、期末日ごとに、金融資産の債務不履行発生のリスクを期末日現在と当初認識日現在で比較し、金融資産に係る信用リスクが当初認識以降に著しく増大しているかどうかを評価しております。

なお、当社グループは、信用リスクが著しく増加しているかどうかを当初認識以降の債務不履行の発生リスクの変化に基づいて判断しており、債務不履行の発生リスクに変化があるかどうかを評価するのにあたっては、主に期日経過の情報を考慮し、以下も考慮しております。

- ・金融資産の外部信用格付の著しい変化
- ・内部信用格付の格下げ
- ・借手の経営成績の悪化

### 予想信用損失アプローチ

予想信用損失は、契約に基づいて当社グループが受け取るべき契約上のキャッシュ・フローと、当社グループが受け取ると見込んでいるキャッシュ・フローとの差額の現在価値であります。金融資産に係る信用リスクが当初認識以降に著しく増大している場合には、当該金融資産に係る貸倒引当金を全期間の予想信用損失に等しい金額で測定し、著しく増加していない場合には、12ヶ月の予想信用損失に等しい金額で測定しております。

なお、上記にかかわらず、重大な金融要素を含んでいない営業債権については、常に、貸倒引当金を全期間の予想信用損失に等しい金額で測定しております。

予想信用損失の測定に当たっては、過去の事象、現在の状況及び将来の経済状況の予測についての、報告日において利用可能な合理的で裏付け可能な情報を用いており、個別に重要な金融資産は個別に予想信用損失を評価し、個別に重要ではない金融資産は所在地、期日超過の日数、保全の状況、外部の信用格付等を基に信用リスクの特徴が類似する資産ごとにグルーピングを行い、集散的に予想信用損失を評価し、損失評価引当金を計上しております。

また、債務者が支払期限到来後90日以内に支払いを行わない場合など、金融資産の全部または一部について回収ができない、または回収が極めて困難であると判断された場合には債務不履行としております。

債務不履行に該当した場合、又は発行者又は債務者の著しい財政的困難が存在する場合、信用減損しているものと判断しております。

金融資産に係る貸倒引当金の繰入額は、純損益で認識しております。貸倒引当金の戻入が発生した場合、純損益で認識しております。

なお、債務者が当社グループと合意した返済計画を遂行できないなど、回収が合理的に見込めない場合においては、金融資産を直接償却しております。これには通常、当社グループが借手が直接償却対象の金額を返済するために十分なキャッシュ・フローを生み出す資産または収益源を有していないと判断した場合が該当します。当社グループでは、直接償却した金融資産に対しても、期日経過債権を回収できるよう、履行強制活動を継続しております。

デリバティブを除く金融負債（株式買取債務を含む。条件付対価は「(2)企業結合」を参照）

( ) 当初認識及び測定

当社グループは、当社グループが発行した負債証券を、その発行日に当初認識しております。企業結合により生じる条件付対価および非支配株主から持分を購入する株式買取債務については、当社グループが、被取得企業の支配を獲得した日に認識しております。その他の金融負債はすべて、当社グループが当該金融商品の契約の当事者になる取引日に認識しております。

デリバティブを除く金融負債は、当該金融負債の当初認識時点において、損益を通じて公正価値で測定する金融負債と償却原価で測定する金融負債とに分類しております。

すべての金融負債は公正価値で当初測定しておりますが、償却原価で測定する金融負債については、直接起因する取引コストを控除した金額で測定しております。また、株式買取債務は将来の償還金額の現在価値で測定しております。

( ) 事後測定

金融負債は当初認識後に、その分類に応じて以下のとおり測定しております。ただし、株式買取債務は償還金額の現在価値で測定しており、その変動は損益として認識しております。

(a) 償却原価で測定する金融負債

当初認識後、実効金利法による償却原価で測定しております。

(b) 損益を通じて公正価値で測定する金融負債

当初認識後、各決算日において公正価値で再測定し、公正価値の変動は損益として認識しております。

( ) 認識の中止

金融負債は、義務が履行されたか、免除されたか、または失効した場合に認識を中止しております。

デリバティブ及びヘッジ会計

当社グループは、為替変動リスクや金利変動リスクをそれぞれヘッジするために、為替予約取引、金利スワップ取引等のデリバティブを利用しております。

当社グループは、ヘッジ開始時に、ヘッジ対象とヘッジ手段の関係ならびにヘッジに関するリスク管理目的および戦略について、指定および文書化を行っております。当該文書は、ヘッジ関係、リスク管理目的およびヘッジの実行に関する戦略ならびにヘッジの有効性の評価を含んでおります。

これらのヘッジは、公正価値またはキャッシュ・フローの変動を相殺する上で非常に有効であることが見込まれますが、ヘッジ期間中にわたり実際に非常に有効であったか否かを判断するために、ヘッジ関係を継続的に評価しております。

デリバティブは公正価値で当初認識しております。また、当初認識後は公正価値で測定し、その事後的な変動は以下のとおり処理しております。

なお、ヘッジ会計については、経過措置によりIAS第39号を引き続き継続して適用しております。

( ) キャッシュ・フロー・ヘッジ

ヘッジ手段に係る利得および損失のうちヘッジが有効である部分については、公正価値の変動額をその他の包括利益に認識し、ヘッジ対象のキャッシュ・フローが損益に影響を与えた時点でヘッジ対象とともに損益に認識しております。

ヘッジが有効でない部分については、公正価値の変動額を損益に認識しております。

ヘッジ手段が失効、売却、終結または行使された場合、ヘッジがヘッジ会計の要件を満たしていない場合およびヘッジ指定を取り消した場合には、ヘッジ会計を中止しております。

( ) 在外営業活動体に対する純投資のヘッジ

在外営業活動体に対する純投資から発生する換算差額については、キャッシュ・フロー・ヘッジと同様の方法で会計処理しております。

ヘッジ手段に係る利得および損失のうち、有効部分はその他の包括利益で認識し、非有効部分は損益として認識しております。

在外営業活動体の処分時には、従来その他の包括利益を通じて資本として認識していた累積損益を損益に振り替えております。

( ) ヘッジ指定されていないデリバティブ

デリバティブの公正価値の変動は損益として認識しております。

金融商品の相殺

金融資産と金融負債は、認識された金額を相殺する強制可能な法的権利が現時点で存在し、かつ純額ベースで決済するかまたは資産を実現すると同時に負債を決済する意図が存在する場合にのみ相殺し、純額で計上しております。

(5) 現金及び現金同等物

現金及び現金同等物は、手許現金、随時引き出し可能な預金および容易に換金可能であり、かつ価値の変動について僅少なリスクしか負わない取得日から3ヶ月以内に償還期限の到来する短期投資から構成されております。

(6) 棚卸資産

棚卸資産は主にスポーツ、エンタテインメントの作品および権利で構成され、取得原価と正味実現可能価額のいずれか低い金額により測定しております。取得原価は主として個別法に基づいて算定しております。

(7) 有形固定資産（使用権資産を除く）

有形固定資産の当初認識後の測定について原価モデルを採用しており、取得原価から減価償却累計額および減損損失累計額を控除した金額で測定しております。

取得原価には、資産の取得に直接関連する費用、資産の解体、除去および原状回復費用が含まれております。

土地等の償却を行わない資産を除き、有形固定資産は見積耐用年数にわたり、主として定額法により減価償却を行っております。

主要な有形固定資産の見積耐用年数は、以下のとおりであります。

・建物及び構築物 : 2～100年

減価償却方法、耐用年数および残存価額は決算日において見直しを行い、必要に応じて改定しております。

(8) のれんおよび無形資産

のれん

のれんは償却を行わず、取得原価から減損損失累計額を控除した金額で測定しております。

無形資産（使用権資産を除く）

無形資産の当初認識後の測定について原価モデルを採用しており、取得原価から償却累計額および減損損失累計額を控除した金額で測定しております。

個別に取得した無形資産は、当初認識時に取得原価で測定し、企業結合で取得した無形資産の取得原価は、取得日時点の公正価値としております。

自己創設無形資産は、資産の認識規準を最初に満たした日以降に発生する支出の合計額を取得原価としております。

無形資産はそれぞれの見積耐用年数にわたり定額法で償却しております。

主要な無形資産の見積耐用年数は、以下のとおりであります。

・ソフトウェア : 3～5年

・顧客との関係 : 効果の及ぶ期間（主として5年～18年）

有限の耐用年数を有する無形資産の償却方法および耐用年数は決算日において見直しを行い、必要に応じて改定しております。

## (9) リース

当社グループは、契約の開始時に、当該契約がリース又はリースを含んだものであるのかどうかを判定しております。

契約が特定された資産の使用を支配する権利を一定期間にわたり対価と交換に移転する場合には、当該契約はリースであるか又はリースを含んでおります。

リースの開始日において、使用权資産及びリース債務を認識しております。使用权資産は開始日において取得原価で測定しております。開始日後においては、原価モデルを適用して、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除して測定しております。

当初認識後、使用权資産は、開始日から使用权資産の耐用年数又はリース期間の終了時のいずれか早い時まで定額法で減価償却しております。

リース債務は、開始日において同日現在で支払われていないリース料の現在価値で測定しております。開始日後においては、リース債務に係る金利や、支払われたリース料を反映するようにリース債務の帳簿価額を増減しております。リース債務を見直した場合又はリースの条件変更が行われた場合には、リース債務を再測定し使用权資産を修正しております。なお、短期リース及び少額資産のリースについてIFRS第16号第6項を適用し、リース料をリース期間にわたり定額法により費用認識しております。

なお、当社グループは、IFRS第16号の経過措置にもとづき、当連結会計年度の期首において本基準の適用開始の累積的影響を認識し、比較情報の修正再表示を行わない方法を適用しております。比較年度における会計方針は以下のとおりであります。

リース取引のうち、所有に伴うリスクと経済価値が実質的にすべて当社グループに移転しているものはファイナンス・リースに分類し、ファイナンス・リース以外のリースはオペレーティング・リースに分類しております。

### ファイナンス・リース

リース資産およびリース債務は公正価値または最低支払リース料総額の現在価値のいずれか低い額で当初認識しております。

リース資産は、見積耐用年数とリース期間のいずれか短い年数にわたり、定額法で減価償却を行っております。また、最低支払リース料総額をリース債務元本相当分と利息相当分とに区分し、支払リース料の利息相当部分への各期の配分額は、実効金利法により算定しております。

### オペレーティング・リース

リース料は、リース期間にわたり、定額法によって認識しております。

## (10) 投資不動産

投資不動産とは、賃貸収入またはキャピタル・ゲイン、もしくはその両方を得ることを目的として保有する不動産であります。

当社グループは投資不動産の当初認識後の測定について原価モデルを採用しており、取得原価から減価償却累計額および減損損失累計額を控除した金額で測定しております。

土地等の減価償却を行わない資産を除き、見積耐用年数にわたり主として定額法により減価償却を行っており、見積耐用年数は6年～50年であります。

減価償却方法、耐用年数および残存価額は、決算日において見直しを行い、必要に応じて改定しております。

#### (11) 非金融資産の減損

当社グループは決算日において、棚卸資産および繰延税金資産を除く非金融資産が減損している可能性を示す兆候があるか否かを判定し、減損の兆候が存在する場合には当該資産の回収可能価額に基づき減損テストを実施しております。

のれんは償却を行わず、減損の兆候の有無にかかわらず年に一度、または減損の兆候がある場合はその都度、減損テストを実施しております。のれんの減損テストの詳細については、「15. のれんおよび無形資産」をご参照ください。

資産の回収可能価額は資産または資金生成単位の処分コスト控除後の公正価値と使用価値のいずれか高い方の金額としており、資産が他の資産または資産グループから概ね独立したキャッシュ・インフローを生成しない場合を除き、個別の資産ごとに決定しております。

資産または資金生成単位の帳簿価額が回収可能価額を超過する場合には、当該資産は回収可能価額まで減額し、減損損失を認識しております。

のれんについて認識した減損損失は、以後の期間において戻入れを認識しておりません。のれん以外の資産について過年度に認識した減損損失については、決算日において、認識した減損損失がもはや存在しないまたは減少している可能性を示す兆候があるか否かを判定しております。このような兆候が存在する場合には、回収可能価額の見積りを行い、当該回収可能価額が資産の帳簿価額を上回る場合には、減損損失の戻入れを認識しております。減損損失の戻入れ額は、減損損失を認識しなかった場合の減価償却または償却控除後の帳簿価額を上限としております。

なお、持分法適用会社に対する投資の帳簿価額の一部を構成するのれんは区分して認識しないため、個別に減損テストを実施しておりません。持分法適用会社に対する投資が減損の兆候が存在する場合には、投資全体の帳簿価額について単一の資産として減損テストを行っております。

#### (12) 売却目的で保有する非流動資産

継続的使用ではなく、主に売却取引により回収される非流動資産または資産グループは、現状で直ちに売却することが可能であり、経営者が売却計画の実行を確約し、1年以内で売却が完了する予定である場合に売却目的保有に分類しております。

当社グループは売却目的保有に分類された非流動資産または資産グループを、帳簿価額と売却コスト控除後の公正価値のいずれか低い方の金額で測定しております。

#### (13) 退職後給付

当社グループは従業員の退職給付制度として確定給付制度および確定拠出制度を設けております。

確定給付制度については、確定給付制度債務の現在価値と制度資産の公正価値との純額を負債または資産として認識しております。

当社グループは確定給付制度債務の現在価値および関連する当期勤務費用ならびに過去勤務費用を、予測単位積増方式を使用して制度ごとに算定しております。割引率は、将来の毎年度の給付支払見込日までの期間を基に割引期間を設定し、割引期間に対応した決算日時点の優良社債の利回りに基づき算定しております。

確定給付型退職給付制度の勤務費用および利息費用は損益として認識し、利息純額の算定には前述の割引率を使用しております。また、確定給付型退職給付制度の再測定額は、発生した期においてその他の包括利益として認識し、直ちに利益剰余金に振替えております。過去勤務費用は、発生した期の損益として認識しております。

確定拠出型の退職給付に係る費用は、従業員が役務を提供した期間に損益として認識しております。

#### (14) 引当金

当社グループは、過去の事象の結果として現在の法的または推定的債務を有しており、債務の決済を要求される可能性が高く、かつ当該債務の金額について信頼性のある見積りが可能である場合に引当金を認識しております。

貨幣の時間価値の影響が重要である場合、引当金は当該負債に特有のリスクを反映させた割引率を用いた現在価値により測定しております。

## (15) 収益

当社グループは、下記の5ステップアプローチに基づき、収益を認識しております。

- ステップ1：顧客との契約を識別する
- ステップ2：契約における履行義務を識別する
- ステップ3：取引価格を算定する
- ステップ4：取引価格を契約における履行義務に配分する
- ステップ5：企業が履行義務の充足時に収益を認識する

当社グループは、顧客に対して広告業、情報サービス業およびその他の事業を提供しております。

広告業においては、主に各種メディアへの広告出稿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のサービスの提供を行っております。

各種メディアへの広告出稿に関しては、主にメディアに広告出稿がなされた時点で当該サービスに対する支配が顧客に移転し、当社グループの履行義務が充足されることから、当該時点で収益を認識しております。広告制作や各種コンテンツサービス等のサービスの提供に関しては、主に制作物の納品または役務提供により当該財またはサービスに対する支配が顧客に移転し、当社グループの履行義務が充足されることから、当該履行義務の充足に応じて収益を認識しております。なお、スポーツイベントのマーケティング権等の権利ビジネスにおいては、顧客に付与された権利の内容に応じて、一時点において当該権利の使用権が顧客に移転するものは、当該一時点において収益を認識し、また、一定の期間において当該権利を顧客が使用可能となるものは、当該一定の期間にわたり収益を認識しております。一定の期間にわたり収益を認識しているものは、主に契約期間の経過とともに履行義務が充足されるものであり、収益は当該履行義務が充足される契約期間における期間按分にて計上しております。

広告業の収益は、約束の履行に対する主たる責任、在庫リスク、価格設定の裁量権等を考慮すると、主として代理人としての性質が強いと判断されるため、当社グループが提供するサービスに対する報酬として顧客から受領する対価から関連する原価を控除した純額、あるいは手数料としての一定の報酬対価により計上しています。ただし、本人としての性質が強いと判断される一部の取引に関しては、顧客から受領した対価と原価を総額で計上しております。

広告業における取引の対価は、履行義務を充足してから主として1年以内に受領しており、重大な金融要素は含んでおりません。

情報サービス業においては、主にソフトウェア製品・商品の販売、受託システム開発、アウトソーシング・運用保守サービス等のサービスの提供を行っております。

ソフトウェア製品・商品の販売に関しては、顧客への納品時点で当該製商品の支配が顧客に移転し、当社グループの履行義務が充足されるため、当該時点で収益を認識しております。受託開発のソフトウェアに関しては、開発の進捗に応じて顧客の資産が増価するとともに顧客が当該資産の支配を獲得し、これに応じて当社グループの履行義務が充足されるため、開発の進捗度に応じて収益を認識しております。開発の進捗度は、履行義務の充足に使用されたインプット（発生したコスト）が、当該履行義務を完全に充足するまでに予想されるインプット合計に占める割合に基づいて算出しております。また、運用保守サービスに関しては契約期間の経過とともに履行義務が充足されるものであり、収益は当該履行義務が充足される契約期間における期間按分にて計上しております。

情報サービス業の収益は、販売契約における対価から、値引きなどを控除した金額で算定しております。また、約束の履行に対する主たる責任、在庫リスク、価格設定の裁量権等を考慮すると、本人としての性質が強いと判断されるため、収益及び原価を総額で計上しております。

情報サービス業における取引の対価は、履行義務を充足してから主として1年以内に受領しており、重大な金融要素は含んでおりません。

その他の事業においては、事務所賃貸、ビルサービス、受託計算業務等の事業を行っております。

連結損益計算書に開示している売上高は当社グループが顧客に対して行った請求額および顧客に対する請求可能額の総額（割引および消費税等の関連する税金を除く）であり、IFRSに準拠した開示ではありません。

(16) 金融収益および金融費用

金融収益は主として、受取利息および受取配当金から構成され、受取利息は実効金利法に基づき発生時に認識し、受取配当金は配当を受ける権利が確定した時点で認識しております。

金融費用は主として借入金および社債に対する支払利息から構成され、支払利息は実効金利法に基づき発生時に認識しております。

(17) 法人所得税

法人所得税費用は当期法人所得税と繰延法人所得税から構成されております。これらは、その他の包括利益または資本で直接認識する項目から生じる場合および企業結合から生じる場合を除き、損益として認識しております。

当期法人所得税は、税務当局に対する納付もしくは税務当局から還付が予想される金額で測定され、税額の算定に使用する税率または税法は、決算日までに制定もしくは実質的に制定されているものであります。

繰延税金資産および負債は、資産および負債の会計上の帳簿価額と税務上の金額との一時差異に対して認識しております。企業結合以外の取引で、かつ会計上の損益および課税所得のいずれにも影響を及ぼさない取引における資産または負債の当初認識に係る差異については、繰延税金資産および負債を認識しておりません。さらに、のれんの当初認識において生じる将来加算一時差異についても、繰延税金負債を認識しておりません。

子会社、関連会社およびジョイント・ベンチャーに対する投資に係る将来加算一時差異について繰延税金負債を認識しております。ただし、一時差異の解消時期をコントロールでき、かつ予測可能な期間内において一時差異が解消しない可能性が高い場合には認識しておりません。子会社、関連会社およびジョイント・ベンチャーに係る将来減算一時差異から発生する繰延税金資産は、一時差異からの便益を利用するのに十分な課税所得があり、かつ予測可能な将来に解消されることが予想される可能性が高い範囲でのみ認識しております。

繰延税金資産および負債は、決算日に制定または実質的に制定されている税率に基づいて、当該資産が実現されるまたは負債が決済される年度に適用される税率を見積り、算定しております。

繰延税金資産は、税務上の繰越欠損金、繰越税額控除および将来減算一時差異のうち、将来の課税所得に対して利用できる可能性が高いものだけに限り認識しております。繰延税金資産は毎決算日に見直し、税務便益の実現が見込めないと判断される部分について減額しております。

繰延税金資産および負債は、当期税金資産と当期税金負債を相殺する法律上強制力のある権利を有し、かつ法人所得税が同一の税務当局によって同一の納税主体に課されている場合に相殺しております。

(18) 資本

資本金および資本剰余金

当社が発行する資本性金融商品は、資本金および資本剰余金に計上しております。また、その発行に直接起因する取引費用は資本から控除しております。

自己株式

自己株式は取得原価で評価し、資本から控除して表示しており、自己株式の購入、売却または消却において損益は認識しておりません。

自己株式を売却した場合の帳簿価額と売却時の対価との差額は資本として認識しております。

(19) 1株当たり利益

基本的1株当たり当期利益は、親会社の普通株主に帰属する当期利益を、その期間の自己株式を調整した発行済普通株式の加重平均株式数で除して算定しております。希薄化後1株当たり当期利益は、希薄化効果を有するすべての潜在株式の影響を調整して算定しております。

## (20) 株式報酬

当社および一部の子会社は、株式報酬制度として、持分決済型および現金決済型の株式報酬制度を採用しております。

持分決済型の株式報酬は、受領した役務およびそれに対応する資本の増加を付与日における資本性金融商品の公正価値で測定し、権利確定期間にわたって費用として計上され、同額を資本の増加として認識しております。

現金決済型の株式報酬は、受領した役務および発生した負債を当該負債の公正価値で測定し、権利確定期間にわたって費用として計上され、同額を負債の増加として認識しております。また、当該負債の公正価値は決算日および決済日に再測定し、公正価値の変動を純損益として認識しております。

## (21) 調整後営業利益

調整後営業利益は、営業利益から、買収に伴う無形資産の償却費、M&Aに伴う費用、被買収会社に帰属する株式報酬費用、ならびに減損、固定資産の売却損益などの一時的要因を排除したものであり、恒常的な事業の業績を測る利益指標であります。

調整後営業利益はIFRSで定義されている指標ではありませんが、経営者は当該情報が財務諸表利用者にとって有用であると考えていることから、連結損益計算書および「6.セグメント情報」に自主的に開示しております。

## (22) 重要な会計方針の変更

当社グループは、当連結会計年度からIFRS第16号「リース」を適用しております。

当社グループは、適用開始による累積的影響を2019年1月1日の剰余金において認識する修正遡及アプローチを用いてIFRS第16号を適用しました。

IFRS第16号への移行にあたり、当社グループは、取引がリースであるか否かに関する従前の判定を引き継ぐ実務上の便法を適用することを選択しました。従来リースとして識別されていた契約にのみIFRS第16号を適用し、IAS第17号およびIFRIC第4号のもとでリースとして識別されなかった契約については、リースであるか否かの再評価を行っておりません。したがって、IFRS第16号に基づくリースの定義は、2019年1月1日以降に締結または変更された契約にのみ適用しております。

当社グループは借手として、従来、原資産の所有に伴うリスクと経済価値が実質的にすべて当社グループに移転するか否かの評価に基づいて、リースをオペレーティング・リースとファイナンス・リースに分類していました。IFRS第16号では、当社グループは、ほとんどのリースについて使用権資産とリース債務を認識しております。ただし、短期リースおよび少額資産のリースについては、認識の免除規定を適用しております。

IAS第17号のもとでオペレーティング・リースに分類していたリースについては、移行日時点の残存リース料総額を2019年1月1日現在の当社グループの追加借入利率を用いて割り引いた現在価値で測定しました。使用権資産は以下のいずれかの方法で測定しております。

- ・リース開始時点からIFRS第16号を適用していたと仮定して算定した帳簿価額。ただし、割引率については、適用開始日現在の借手の追加借入利率を用いる。
- ・リース債務の測定額に等しい金額。

当社グループは、従来IAS第17号のもとでオペレーティング・リースに分類していたリースにIFRS第16号を適用する際に、以下の実務上の便法を適用しました。

- ・特性が類似したリースのポートフォリオに単一の割引率を適用する
- ・減損レビューの代替として、適用開始日の直前におけるIAS第37号に基づく不利な契約に係る引当金の金額で使用権資産を調整する
- ・残存リース期間が12ヶ月以内のリースに、使用権資産とリース債務を認識しない免除規定を適用する
- ・適用開始日の使用権資産の測定から当初直接コストを除外する
- ・延長または解約オプションが含まれている契約のリース期間を算定する際に、事後的判断を使用する

IAS第17号のもとでファイナンス・リースに分類していたリースについて、2019年1月1日現在の使用権資産とリース債務の帳簿価額は、その直前の日におけるIAS第17号に基づくリース資産とリース債務の帳簿価額で算定しております。

IFRS第16号への移行にあたり、当社グループは、128,246百万円の使用権資産、141,066百万円のリース債務を追加的に認識し、8,417百万円の期首利益剰余金（税効果会計等考慮後）の減少を認識しております。使用権資産は「有形固定資産」または「無形資産」に含まれており、リース債務は「その他の金融負債（流動）」または「その他の金融負債（非流動）」に含まれております。

IFRS第16号適用開始日に認識したリース債務に適用している借手の追加借入利率の加重平均は3.3%です。前連結会計年度末現在でIAS第17号を適用して開示したオペレーティング・リース約定について適用開始日現在の追加借入利率で割り引いた額と適用開始日現在の連結財政状態計算書に認識したリース債務の額との間の調整は、次のとおりです。

(単位：百万円)

当社グループの連結財務諸表で開示した2018年12月31日現在のオペレーティング・リースに係るコミットメント額	183,601
借手が契約しているがまだ開始していないリース	59,147
2019年1月1日現在の追加借入利率を用いた割引額	13,167
2019年1月1日現在の追加借入利率を用いて割り引いた金額	111,285
2018年12月31日に認識したファイナンス・リース債務	3,408
行使することが合理的に確実な延長または解約オプション	29,780
2019年1月1日に認識したリース債務	144,474

#### 4. 重要な会計上の判断、見積りおよび仮定

当社グループは、連結財務諸表を作成するために、会計方針の適用ならびに資産、負債、収益および費用の報告額に影響を及ぼす判断、会計上の見積りおよび仮定を用いております。見積りおよび仮定は、過去の実績や状況に応じ合理的だと考えられる様々な要因に基づく経営者の最善の判断に基づいております。しかしながら実際の結果は、その性質上、見積りおよび仮定と異なることがあります。

見積りおよびその基礎となる仮定は継続して見直されております。これらの見積りの見直しによる影響は、当該見積りを見直した期間および将来の期間において認識しております。

連結財務諸表に重要な影響を与える会計方針を適用する過程で行った判断に関する情報は、主に以下のとおりであります。

- ・子会社、関連会社およびジョイント・ベンチャーの範囲（「3. 重要な会計方針 (1) 連結の基礎」）
- ・収益認識（「3. 重要な会計方針 (15) 収益」）
- ・資金生成単位グループへののれんの配分（「15. のれんおよび無形資産」）

連結財務諸表で認識する金額に重要な影響を与える見積りおよび仮定は、以下のとおりであります。

- ・有形固定資産、のれん、無形資産および投資不動産の減損（「14. 有形固定資産」、「15. のれんおよび無形資産」および「17. 投資不動産」）
- ・金融商品の評価（「35. 金融商品」）
- ・確定給付制度債務の評価（「23. 退職後給付」）
- ・引当金（「22. 引当金」）
- ・繰延税金資産の回収可能性（「19. 法人所得税」）
- ・株式買取債務に係る再測定額（「31. 金融収益および金融費用」）

#### 5. 未適用の新基準書

連結財務諸表の承認日までに新設または改訂が行われた新基準書および新解釈指針のうち、当社グループが早期適用していない主なものは、以下のとおりであります。

下記基準書の適用による重要な影響はありません。

基準書	基準名	強制適用時期 (以降開始年度)	当社グループ 適用時期	新設・改訂の概要
IFRS第3号	企業結合	2020年1月1日	2020年12月期	「事業」の定義を改訂
IAS第1号 IAS第8号	・財務諸表の表示 ・会計方針、会計上の 見積りの変更及び 誤謬	2020年1月1日	2020年12月期	「重要性がある」の定義を明確化
IFRS第7号 IFRS第9号 IAS第39号	・金融商品：開示 ・金融商品 ・金融商品：認識及 び測定	2020年1月1日	2020年12月期	IBOR改革によって引き起こされる不確 実性の潜在的な影響を軽減するため に、特定のヘッジ会計の要件を改定
IFRS第17号	保険契約	2021年1月1日	2021年12月期	保険契約に関する包括的見直し

## 6. セグメント情報

## (1) 報告セグメントの概要

当社グループの報告セグメントは、当社グループの構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が、経営資源の配分の決定および業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものであります。

当社グループは、主として広告を中心にコミュニケーションに関連するサービスを提供する事業を行っており、国内事業と海外事業に区分して管理をしております。

したがって、当社グループは「国内事業」、「海外事業」の2つを報告セグメントとしております。

## (2) 報告セグメントに関する情報

報告されている事業セグメントの会計処理の方法は、「3. 重要な会計方針」における記載と同一であります。

報告セグメントの利益は、営業利益から「買収により生じた無形資産の償却」および「その他の調整項目」を調整した利益をベースとしております。

セグメント間収益は市場実勢価格に基づいております。

前連結会計年度(自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)

(単位：百万円)

	国内事業	海外事業	計	調整額	連結
売上高(注) 1	1,880,768	3,488,430	5,369,199	11,920	5,357,278
収益(注) 2	430,292	600,140	1,030,433	11,920	1,018,512
売上総利益(注) 3	369,258	563,852	933,111	430	932,680
セグメント利益(調整後営業利益)(注) 3	80,268	72,963	153,231	2	153,229
(調整項目)					
買収により生じた無形資産の償却	-	-	-	-	35,123
販売費及び一般管理費(注) 5	-	-	-	-	1,700
減損損失(注) 7	-	-	-	-	27
その他の収益(注) 5	-	-	-	-	840
その他の費用(注) 5	-	-	-	-	5,578
営業利益	-	-	-	-	111,638
持分法による投資利益	-	-	-	-	2,699
関連会社株式売却益	-	-	-	-	52,127
金融収益	-	-	-	-	6,839
金融費用	-	-	-	-	24,553
税引前利益	-	-	-	-	148,751
(その他の損益項目)					
減価償却費および償却費(買収により生じた無形資産の償却を除く)	9,303	15,312	24,615	-	24,615
セグメント資産(注) 4	1,411,258	2,396,629	3,807,888	169,399	3,638,488
(その他の資産項目)					
持分法で会計処理されている投資	38,998	898	39,897	-	39,897
資本的支出	12,957	18,674	31,631	-	31,631

当連結会計年度(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

(単位:百万円)

	国内事業 (注) 6	海外事業 (注) 6	計	調整額	連結
売上高(注) 1	1,921,309	3,235,674	5,156,984	10,182	5,146,802
収益(注) 2	454,002	604,061	1,058,063	10,182	1,047,881
売上総利益(注) 3	380,366	559,772	940,139	753	939,385
セグメント利益(調整後営業利益)(注) 3	72,488	68,361	140,850	98	140,751
(調整項目)					
買収により生じた無形資産の償却	-	-	-	-	34,806
販売費及び一般管理費(注) 5	-	-	-	-	1,327
貸倒引当金繰入額	-	-	-	-	3,927
事業構造改革費用	-	-	-	-	19,682
減損損失(注) 7	-	-	-	-	73,670
その他の収益(注) 5	-	-	-	-	185
その他の費用(注) 5	-	-	-	-	10,881
営業損失( )	-	-	-	-	3,358
持分法による投資利益	-	-	-	-	517
段階取得に係る再測定による利益	-	-	-	-	2,175
金融収益	-	-	-	-	6,819
金融費用	-	-	-	-	48,922
税引前損失( )	-	-	-	-	42,769
(その他の損益項目)					
減価償却費および償却費(買収により生じた無形資産の償却を除く)	20,373	34,788	55,161	-	55,161
セグメント資産(注) 4	1,556,652	2,399,055	3,955,707	159,978	3,795,729
(その他の資産項目)					
持分法で会計処理されている投資	46,965	696	47,662	-	47,662
資本的支出	12,995	19,249	32,244	-	32,244
使用権資産増加額	7,811	15,646	23,457	-	23,457

(注) 1 売上高は当社グループが顧客に対して行った請求額および顧客に対する請求可能額の総額(割引および消費税等の関連する税金を除く)であります。

経営者は売上高の情報は財務諸表利用者にとって有用であると考えていることから、IFRSに準拠した開示ではないものの、自主的に開示しております。

2 収益の調整額は、セグメント間取引(売上高と同額)の消去によるものであります。

3 売上総利益およびセグメント利益(調整後営業利益)の調整額は、セグメント間取引の消去によるものであります。

4 セグメント資産の調整額は、セグメント間取引の消去によるものであります。

5 販売費及び一般管理費、その他の収益およびその他の費用の内訳は、以下のとおりであります。

6 IFRS第16号の適用の影響(「3.重要な会計方針(22)重要な会計方針の変更」参照)により、2019年1月1日時点のセグメント資産は、国内事業において43,192百万円、海外事業において85,054百万円増加しております。

7 減損損失のセグメントごとの内訳は、前連結会計年度では国内事業27百万円、海外事業該当なし、当連結会計年度では国内事業0百万円、海外事業73,669百万円であります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
販売費及び一般管理費		
特別退職金	72	42
M&A関連コスト	1,554	1,414
その他	73	129
合計	1,700	1,327
その他の収益		
固定資産売却益	5	141
その他	835	43
合計	840	185
その他の費用		
固定資産売却損	1	64
被買収会社に帰属する株式報酬費用	4,313	9,568
その他	1,263	1,248
合計	5,578	10,881

(3) 製品およびサービスに関する情報

当社グループは、広告業として新聞、雑誌、ラジオ、テレビ、インターネット、セールスプロモーション、映画、屋外、交通その他すべての広告業務取扱いおよび広告表現に関する企画、制作ならびにマーケティング、PR、コンテンツサービス等のサービス活動の一切を行っております。また、情報サービス業として、情報サービスおよび情報関連商品の販売等を行っており、その他の事業として、事務所賃貸、ビルサービス、受託計算業務等を行っております。

製品およびサービスの区分ごとの外部顧客からの収益は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
広告業	941,938	966,873
情報サービス業	72,745	77,352
その他の事業	3,828	3,655
合計	1,018,512	1,047,881

(4) 地域に関する情報

外部顧客からの売上収益

海外のうち、米国に帰属する収益は、前連結会計年度195,125百万円、当連結会計年度213,445百万円であり  
ます。当該金額は、原則として顧客の所在地を基礎としております。

非流動資産（有形固定資産、のれん、無形資産および投資不動産）

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
日本	222,281	270,945
海外（英国および米国等）	1,050,788	1,081,320
合計	1,273,069	1,352,266

(注) 1 非流動資産は当社グループ各社の所在地を基礎としております。

2 海外の中には、特定の国に紐づかないのれんおよび無形資産が、前連結会計年度は782,515百万円および  
219,733百万円、当連結会計年度は748,630百万円および203,368百万円それぞれ含まれています。

(5) 主要な顧客に関する情報

外部顧客への収益のうち、連結損益計算書の収益の10%以上を占める顧客が存在しないため、記載を省略して  
おります。

7. 企業結合等関係

当社グループが、当連結会計年度に取得した被取得企業は、主に以下のとおりです。

被取得企業の名称	設立地
Videobeat	ドイツ
Filter	米国
Branded	香港
BJL	英国
Happy Marketer	シンガポール
Comunica+A	スペイン
Redder	ベトナム
Re: Production	英国
E-Nor	米国
Davanti	ニュージーランド
Ugam	インド
People & Screens	ロシア
MuteSix	米国
EBP	中国
Ambient Digital	ベトナムおよびミャンマー
Chef	コロンビア
VOYAGE GROUP	日本

当社グループのオペレーション強化、成長が速い地域を中心とした当社グループのシェア拡大、および、当社  
グループのメディアとデジタル分野における能力の強化を目的に、企業結合を実施しました。

なお、当社グループは当連結会計年度において、複数企業の株式取得を行っておりますが、個別には連結財務諸表  
に与える影響に重要性がないため、以下の金額については、個別の記載は省略しております。

取得した事業の取得原価は、60,318百万円です。取得原価の内訳は、現金35,275百万円、株式8,874百万円および、  
条件付対価16,168百万円です。

株式のうち6,604百万円は、取得対価としてVOYAGE GROUPに対して交付した当社の連結子会社であるサイバー・コ  
ミュニケーションズの普通株式243,336株であり、VOYAGE GROUPの資本持分の公正価値にもとづき算定しています。残  
りの2,270百万円については、People & Screensに対する資本持分を支配獲得日の公正価値で算定しております。

連結損益計算書の段階取得に係る再測定による利益は、当連結会計年度において当社が支配獲得時に既に保有していたPeople & Screensに対する資本持分を支配獲得日の公正価値で再測定した結果、段階取得に係る再測定による利益2,175百万円を認識しております。

条件付対価は被取得企業の業績に応じて算定されます。また、取得関連費用は1,414百万円です。

企業結合日における資産及び負債の公正価値、支払対価、非支配持分及びのれんは以下のとおりであります。

(単位：百万円)

資産合計	53,691
負債合計	24,664
識別可能な純資産の公正価値	29,027
支払対価	60,318
非支配株主持分(注)1	6,379
のれん(注)2	37,670

(注)1 非支配株主持分は、支配獲得日における識別可能な被取得企業の純資産額の公正価値に、非支配株主に個別に帰属する部分を除き、企業結合後の持分比率を乗じて測定しております。

(注)2 のれんは、期待される将来の超過収益力を反映しています。税務上損金算入を見込んでいる金額は10,988百万円です。

上記金額は現時点での最善の見積りによる公正価値であるため、支配獲得日時点で存在していた事実や状況に関する追加的な情報が得られ評価される場合、支配獲得日から1年間は修正することがあります。

連結損益計算書に含まれる、支配獲得日以降における被取得企業の収益は27,113百万円、当期利益は2,902百万円です。

(プロ FORMA情報)

仮に、企業結合が当連結会計年度の開始日に行われたと仮定した場合、連結損益計算書における収益は1,056,390百万円、当期損失は73,616百万円となります。

なお、当該プロ FORMA情報は監査証明を受けておりません。また、当該情報は必ずしも将来起こりうるべき事象を示唆するものではありません。また、実際に出資が期首時点に行われた場合の当社グループの経営成績を示すものでもありません。

## 8. 現金及び現金同等物

現金及び現金同等物の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
現金および預入期間が3ヶ月以内の銀行預金	416,668	414,055

現金及び現金同等物は、償却原価で測定する金融資産に分類しております。なお、上記の金額は、株式会社電通が電通イー・ネットワーク社への資金貸付として処理しているキャッシュ・プーリング口座への預入額（前連結会計年度120,000百万円、当連結会計年度109,321百万円）を相殺消去した後の金額であります。

## 9. 営業債権及びその他の債権

営業債権及びその他の債権の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
受取手形および売掛金	1,340,857	1,390,486
その他	32,130	37,475
貸倒引当金	4,260	3,834
合計	1,368,728	1,424,127

連結財政状態計算書では、貸倒引当金控除後の金額で表示しております。

営業債権及びその他の債権は、償却原価で測定する金融資産に分類しております。

## 10. 棚卸資産

棚卸資産の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
仕掛品	26,449	16,513
その他	2,131	4,494
合計	28,580	21,007

販売により費用として認識した棚卸資産の金額は、前連結会計年度50,872百万円、当連結会計年度57,048百万円です。また、評価減により費用として認識した棚卸資産の金額は、前連結会計年度418百万円、当連結会計年度801百万円です。なお、評価減の戻入は、前連結会計年度、当連結会計年度とも該当ありません。

## 11. その他の金融資産

(1) その他の金融資産の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
デリバティブ資産	16,792	12,815
株式	302,386	374,572
債券	171	3,090
その他	62,238	67,878
貸倒引当金	17,963	19,085
合計	363,627	439,269
流動資産	15,090	15,859
非流動資産	348,537	423,410
合計	363,627	439,269

連結財政状態計算書では、貸倒引当金控除後の金額で表示しております。

また、デリバティブ資産にはヘッジ会計が適用されているものが含まれております。

デリバティブ資産は損益を通じて公正価値で測定する金融資産、株式はその他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産、債券は償却原価で測定する金融資産、その他のうち3,150百万円（前連結会計年度）、3,883百万円（当連結会計年度）については、損益を通じて公正価値で測定する金融資産に、13,103百万円（前連結会計年度）、18,634百万円（当連結会計年度）については、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産に、それ以外については償却原価で測定する金融資産にそれぞれ分類しております。

(2) その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の主な銘柄および公正価値等は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

銘柄	前連結会計年度 (2018年12月31日)
株式会社リクルートホールディングス	167,737
Perform Group Limited	47,795
株式会社デジタルガレージ	8,259
株式会社東京放送ホールディングス	4,454
株式会社マクロミル	4,189
ライオン株式会社	4,072
アサヒグループホールディングス株式会社	3,920
東宝株式会社	3,219
その他	71,845
合計	315,490

(単位：百万円)

銘柄	当連結会計年度 (2019年12月31日)
株式会社リクルートホールディングス	219,501
DAZN Group Limited	48,241
株式会社デジタルガレージ	15,130
株式会社東京放送ホールディングス	4,776
アサヒグループホールディングス株式会社	4,576
株式会社ファイターズ スポーツ&エンターテイメント	4,000
ライオン株式会社	3,812
東宝株式会社	3,676
株式会社マクロミル	3,076
その他	85,811
合計	392,599

株式は主に政策投資目的で保有しているため、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産に指定しております。

保有資産の効率化および有効活用を図るため、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の売却（認識の中止）を行っております。

各年度における売却時の公正価値および資本でその他の包括利益として認識されていた累積損益は、以下のとおりであります。

前連結会計年度(自 2018年 1月 1日 至 2018年12月31日)

(単位：百万円)

公正価値	資本でその他の資本の構成要素として認識されていた累積損益
5,932	941

当連結会計年度(自 2019年 1月 1日 至 2019年12月31日)

(単位：百万円)

公正価値	資本でその他の資本の構成要素として認識されていた累積損益
31,499	12,685

資本でその他の資本の構成要素として認識されていた累積損益は、売却した場合および公正価値が著しく下落した場合に利益剰余金に振り替えております。

## 12. その他の流動資産

その他の流動資産に含まれる前渡金のうち12ヶ月を超えて損益に計上されるものは、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
12ヶ月を超えて損益への計上が予定される前渡金	6,604	7,349

13. 売却目的で保有する非流動資産

売却目的で保有する非流動資産および売却目的で保有する非流動資産に直接関連する負債の内訳は、以下のとおりであります。

主要な資産・負債の明細

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
売却目的で保有する非流動資産		
現金及び現金同等物	-	205
営業債権及びその他の債権	-	136
その他の金融資産(流動)	-	26
その他の流動資産	-	132
有形固定資産	-	4
のれん	-	65
無形資産	-	59
その他の金融資産(非流動)	2	2
繰延税金資産	-	34
合計	2	665
売却目的で保有する非流動資産に直接関連する負債		
営業債務及びその他の債務	-	111
その他の金融負債(流動)	-	20
未払法人所得税等	-	26
その他の流動負債	-	37
合計	-	195

前連結会計年度末における売却目的で保有する非流動資産は、国内事業において当社が保有する株式に関連する資産であります。

当連結会計年度末における売却目的で保有する非流動資産は、国内事業において当社および子会社が保有する株式に関連する資産であります。

## 14.有形固定資産

有形固定資産の帳簿価額の期中増減は、以下のとおりであります。

前連結会計年度(自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)

(単位：百万円)

	建物及び構築物	土地	その他	合計
期首残高	66,593	110,480	19,584	196,659
個別取得	9,270	-	9,100	18,370
企業結合による取得	606	-	390	997
売却または処分	372	-	100	473
減価償却費	6,784	-	7,743	14,528
減損損失	-	-	2	2
在外営業活動体の換算差額	979	50	915	1,945
その他	106	-	23	129
期末残高	68,440	110,430	20,336	199,207

当連結会計年度(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

(単位：百万円)

	建物及び構築物	土地	その他	合計
期首残高(注)	68,440	110,430	17,358	196,228
個別取得	6,395	999	6,355	13,751
企業結合による取得	183	-	740	923
売却または処分	525	-	574	1,099
減価償却費	7,914	-	6,359	14,274
減損損失	16	-	-	16
在外営業活動体の換算差額	181	13	201	369
その他	72	-	213	286
期末残高	66,453	111,443	17,532	195,429

(注) 前連結会計年度はIAS第17号を適用しておりましたが、当連結会計年度よりIFRS第16号を適用しております。

当連結会計年度については使用権資産は含めておりません。

有形固定資産の取得原価、減価償却累計額および減損損失累計額ならびに帳簿価額は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	建物及び構築物	土地	その他	合計
前連結会計年度(2018年12月31日)				
取得原価	144,534	110,435	66,835	321,805
減価償却累計額および減損損失累計額	76,094	4	46,499	122,598
帳簿価額	68,440	110,430	20,336	199,207
当連結会計年度(2019年12月31日)				
取得原価	148,146	111,448	65,086	324,680
減価償却累計額および減損損失累計額	81,692	4	47,553	129,251
帳簿価額	66,453	111,443	17,532	195,429

なお、有形固定資産の帳簿価額の中には、以下のリース資産の帳簿価額が含まれております。

(単位：百万円)

リース資産	建物及び構築物	その他	合計
前連結会計年度(2018年12月31日)	0	2,978	2,978

所有権に対する制限、および負債の担保として抵当権が設定された有形固定資産はありません。

減価償却費は連結損益計算書の原価および販売費及び一般管理費に計上しております。

また、有形固定資産は投資不動産の定義を満たさない自己所有の資産および使用権資産から構成され、帳簿価額は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	合計
当連結会計年度(2019年12月31日)	
自己所有の有形固定資産	195,429
使用権資産	119,687
帳簿価額	315,116

15. のれんおよび無形資産

(1) 増減表

のれんおよび無形資産の帳簿価額の期中増減は、以下のとおりであります。

前連結会計年度(自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)

(単位：百万円)

	のれん	顧客との関係	ソフトウェア	その他	合計
期首残高	798,177	172,318	26,930	75,253	1,072,680
個別取得	-	-	13,740	902	14,642
企業結合による取得	39,124	18,937	24	3,007	61,093
売却または処分	-	-	235	13	249
償却費	-	24,226	9,456	11,709	45,392
減損損失	-	-	25	-	25
在外営業活動体の換算差額	50,435	10,702	1,249	3,556	65,944
その他	15	29	154	201	32
期末残高	786,851	156,357	29,882	63,681	1,036,773

当連結会計年度(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

(単位：百万円)

	のれん	顧客との関係	ソフトウェア	その他	合計
期首残高(注)	786,851	156,357	29,747	63,681	1,036,638
個別取得	-	-	17,071	614	17,686
企業結合による取得	37,670	18,073	392	6,481	62,618
売却または処分	-	-	510	92	603
償却費	-	24,200	8,691	10,666	43,558
減損損失	70,187	2,649	87	729	73,654
在外営業活動体の換算差額	365	302	406	110	964
その他	96	102	284	325	46
期末残高	754,796	147,780	38,612	58,854	1,000,043

(注) 前連結会計年度はIAS第17号を適用しておりましたが、当連結会計年度よりIFRS第16号を適用しております。  
当連結会計年度については使用権資産は含めておりません。

のれんおよび無形資産の取得原価、償却累計額および減損損失累計額ならびに帳簿価額は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	のれん	顧客との関係	ソフトウェア	その他	合計
前連結会計年度(2018年12月31日)					
取得原価	787,121	254,715	123,944	114,421	1,280,203
償却累計額および減損損失累計額	269	98,358	94,062	50,740	243,429
帳簿価額	786,851	156,357	29,882	63,681	1,036,773
当連結会計年度(2019年12月31日)					
取得原価	825,253	273,111	140,024	120,121	1,358,511
償却累計額および減損損失累計額	70,457	125,331	101,412	61,267	358,467
帳簿価額	754,796	147,780	38,612	58,854	1,000,043

なお、無形資産の帳簿価額の中には、以下のリース資産の帳簿価額が含まれております。

(単位：百万円)

リース資産	ソフトウェア
前連結会計年度(2018年12月31日)	135

所有権に対する制限、および負債の担保として抵当権が設定された無形資産はありません。  
償却費は連結損益計算書の原価および販売費及び一般管理費に計上しております。

また、無形資産は自己所有の資産および使用権資産から構成され、帳簿価額は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	合計
当連結会計年度(2019年12月31日)	
自己所有の無形資産	1,000,043
使用権資産	270
帳簿価額	1,000,313

## (2) 重要なのれんおよび無形資産

のれんのうち、当連結会計年度において重要なものは、APAC地域（アジア太平洋）ののれん68,172百万円、及び、海外事業におけるそれ以外の地域（EMEA地域およびAmericas地域）ののれん680,458百万円であります。なお、のれんのうち、前連結会計年度において重要なものは、海外事業セグメントののれん782,515百万円であります。

前連結会計年度では、海外事業セグメントを資金生成単位グループとして海外事業に係るのれんを配分していましたが、APAC地域における事業環境を踏まえて、当連結会計年度末に資金生成単位グループの見直しを行った結果、APAC地域を別個の資金生成単位グループとしてのれんを配分しております。当連結会計年度において、直近の実績を踏まえた最新の事業計画を基に海外事業に係るのれんの年次の減損テストを行った結果、APAC地域においてのれんの減損損失70,187百万円を認識しました。当連結会計年度における当該資金生成単位グループの回収可能価額は96,252百万円であります。

のれん以外の無形資産のうち、重要なものは、海外事業セグメントの顧客との関係であり、当連結会計年度において、APAC地域で22,351百万円、APAC地域以外の海外事業（EMEA地域およびAmericas地域）で125,428百万円であり、前連結会計年度における海外事業セグメントの顧客との関係は156,357百万円であり、このうち、当社が2013年3月にDentsu Aegis Network Ltd.を買収した際に認識した金額は、前連結会計年度および当連結会計年度においてそれぞれ96,228百万円および90,106百万円であり、当連結会計年度末における残存償却期間は11年であります。

### (3) のれんの減損テスト

#### (APAC地域)

回収可能価額は、経営陣により承認された翌連結会計年度の予算およびその後4ヶ年の業績予測を基礎とする使用価値に基づき算定しております。これを超える期間におけるキャッシュ・フローについては、当連結会計年度において1.5%を継続成長率として設定しております。

使用価値の算定に使用した税引前の割引率は、当連結会計年度において10.8%であります。

また、翌年度のオペレーティングマージンについては、当連結会計年度と同水準のオペレーティングマージンを見込んでおります。

当該のれんについて、他のすべての変数が一定であると仮定した上で、主要な仮定が変更された場合の、当連結会計年度において認識したのれんの減損損失70,187百万円に加えて認識される減損損失の感応度分析は以下のとおりであります。

0.1%割引率が増加した場合：1,768百万円の減損損失が発生

0.1%継続成長率が減少した場合：1,253百万円の減損損失が発生

0.1%オペレーティングマージンが低下した場合：1,197百万円の減損損失が発生

#### (APAC地域以外の海外事業（EMEA地域およびAmericas地域）)

回収可能価額は、経営陣により承認された翌連結会計年度の予算およびその後4ヶ年の業績予測を基礎とする使用価値に基づき算定しております。これを超える期間におけるキャッシュ・フローについては、1.61～1.75%を継続成長率として設定しております。

使用価値の算定に使用した税引前の割引率は、当連結会計年度において9.0%であります。

当該のれんについては、当該資金生成単位グループの回収可能価額が帳簿価額を十分に上回っていることから、主要な仮定が合理的な範囲で変更されたとしても、それにより当該資金生成単位グループの回収可能価額が帳簿価額を下回る可能性は低いと予測しております。

なお、前連結会計年度において重要なのれんが配分された海外事業セグメントの回収可能価額は、経営陣により承認された翌連結会計年度の予算およびその後4ヶ年の業績予測を基礎とする使用価値に基づき算定し、これを超える期間におけるキャッシュ・フローについては1.75～2.0%を継続成長率として設定しておりました。また、使用価値の算定に使用した税引前の割引率は8.1%でした。

## 16. リース取引

前連結会計年度（自 2018年1月1日 至 2018年12月31日）

当社グループは、借手として、建物、ソフトウェアおよびその他の資産を賃借しております。リース契約には更新オプションを含むものがありますが、エスカレーション条項を含む重要なリース契約はありません。また、リース契約によって課された重要な制限（追加借入および追加リースに関する制限等）はありません。

## (1) ファイナンス・リース債務の現在価値

各返済期間において、ファイナンス・リース契約に基づいて計上されたリース資産に対応する将来最低リース料総額、将来財務費用および現在価値は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2018年12月31日)
1年以内	
将来最低リース料総額	1,151
将来財務費用	27
現在価値	1,123
1年超5年以内	
将来最低リース料総額	2,299
将来財務費用	36
現在価値	2,263
5年超	
将来最低リース料総額	20
将来財務費用	0
現在価値	20
合計	
将来最低リース料総額	3,471
将来財務費用	63
現在価値	3,408

## (2) 解約不能のオペレーティング・リースに基づく未経過リース料

解約不能のオペレーティング・リースに基づく将来最低リース料総額は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2018年12月31日)
1年以内	27,740
1年超5年以内	73,418
5年超	82,442
合計	183,601

## (3) 最低リース料総額

前連結会計年度におけるオペレーティング・リースに係る最低リース料総額は、32,624百万円であります。

当連結会計年度（自 2019年1月1日 至 2019年12月31日）

(1) リースに係る費用およびキャッシュ・フロー

リースに係る費用およびキャッシュ・フローは、次のとおりです。

(単位：百万円)

	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
使用権資産の種類別の減価償却費	
建物及び構築物	31,515
ソフトウェア	121
その他	159
減価償却費計	31,796
リース債務に係る金利費用	4,153
短期リースおよび少額資産のリースに係る費用	5,651
リースに係るキャッシュ・アウトフローの合計額	42,385

(2) 固定資産の帳簿価額に含まれる使用権資産

固定資産の帳簿価額に含まれる使用権資産の帳簿価額及び増加額は、次のとおりです。

(単位：百万円)

	建物及び構築物	その他(有形固定資産)	ソフトウェア	合計
当連結会計年度(2019年12月31日)残高	115,303	4,383	270	119,957

当連結会計年度の使用権資産の増加額は23,457百万円です。

(3) リース債務

リース債務の満期分析は以下のとおりです。

(単位：百万円)

	当連結会計年度 (2019年12月31日)
契約上の割引前キャッシュ・フロー	
1年未満	35,990
1年以上5年以内	76,826
5年超	32,786
割引前リース債務の残高	145,603
リース債務の割引額	12,540
その他の金融負債に含まれるリース債務の残高	133,063
流動	37,343
非流動	95,719

(4) リース活動の性質

当社グループは、主にオフィスとして建物をリースしています。建物のリース契約期間は1年～20年であり、借手が契約終了後に1年間または原契約と同期間リース契約期間を延長するオプションが含まれているものもあります。

特に国内事業においては、建物のリース契約の多くは、借手が繰り返し同延長オプションを行使可能な契約となっており、また、6ヶ月前までに相手方に書面をもって通知した場合に早期解約を行うオプションも含まれていますが、当該オプションを行使することが合理的に確実と評価した期間に係るリース料のみをリース債務の測定に含めております。これらのオプションは、リース契約主体が建物を事業に活用する上で、必要に応じて使用されております。

(5) セール・アンド・リースバック取引

当社グループは、保有資産の有効活用の観点から、当連結会計年度において国内事業における土地及び建物の一部を売却することで資金化し、土地及び建物について3年間リースバックする取引を実施いたしました。これに伴うキャッシュ・インフローは、財務活動によるキャッシュ・フローに含まれております。契約期間終了時の再購入オプションはありません。当該セール・アンド・リースバック取引から生じた利得又は損失は重要ではありません。

(6) 潜在的に晒されている将来キャッシュ・アウトフローのうちリース債務の測定に反映されていないもの

当社グループは、主に海外事業において、当連結会計年度において既に契約しているがまだ開始していない建物のリース取引があり、その主な取引のリース期間は16年～20年であり、解約不能将来リース料総額は111,952百万円です。これらについてはリース債務の測定に反映しておりません。

17. 投資不動産

(1) 増減表

投資不動産の帳簿価額の増減は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
期首残高	37,360	37,089
取得	79	85
減価償却	341	339
売却または処分	9	-
その他	-	-
期末残高	37,089	36,835
取得価額(期首残高)	46,345	46,186
減価償却累計額および減損損失累計額(期首残高)	8,984	9,096
取得価額(期末残高)	46,186	46,269
減価償却累計額および減損損失累計額(期末残高)	9,096	9,433

(2) 公正価値

投資不動産の帳簿価額および公正価値は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2018年12月31日)		当連結会計年度 (2019年12月31日)	
	帳簿価額	公正価値	帳簿価額	公正価値
投資不動産(レベル3)	37,089	50,375	36,835	51,981

投資不動産の公正価値は、主として、割引キャッシュ・フロー法および観察可能な類似資産の市場取引価格等に基づいた不動産鑑定評価によって算定しております。

投資不動産は、測定に使用したインプットの観察可能性および重要性に応じて、公正価値ヒエラルキーの3つのレベルに分類しております。

公正価値のヒエラルキーは以下のように定義しております。

レベル1：活発な市場における公表価格により測定した公正価値

レベル2：レベル1以外の直接または間接的に観察可能なインプットを使用して測定した公正価値

レベル3：観察可能でないインプットを使用して測定した公正価値

各年度における投資不動産の公正価値ヒエラルキーはレベル3に該当しております。

(3) 投資不動産からの収益および費用

投資不動産からの賃貸料収入およびそれに伴って発生する直接営業費の金額は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
賃貸料収入	2,171	2,159
直接営業費	800	762

賃貸料収入およびそれに伴って発生する直接営業費を生み出していない投資不動産はありません。

18. 持分法で会計処理されている投資

関連会社およびジョイント・ベンチャーに対する投資の帳簿価額は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
帳簿価額合計	39,897	47,662

各年度の関連会社およびジョイント・ベンチャーに関する財務情報は、以下のとおりであります。なお、これらの金額は、当社グループの持分比率勘案後のものであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
当期利益	2,699	517
その他の包括利益	545	119
当期包括利益	2,153	397

上記の他、前連結会計年度において、主に株式会社カカコムの子会社を譲渡したことによる関連会社株式売却益52,127百万円を認識しております。また、当連結会計年度において当社が支配獲得時に既に保有していたPeople & Screensに対する資本持分を支配獲得日の公正価値で再測定した結果、段階取得に係る再測定による利益2,175百万円を認識しております。

一部の持分法適用先の損失について、その累計額が帳簿価額を超過しているため損失を認識しておりません。

各年度の当該投資に対する損失の未認識額および累積未認識額は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
損失の未認識額	14	30

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
損失の累積未認識額	15	50

19. 法人所得税

(1) 繰延税金資産および繰延税金負債

繰延税金資産および繰延税金負債の発生 の主な原因別内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
繰延税金資産		
退職給付に係る負債	29,684	26,165
未払費用	11,516	10,144
欠損金の繰越控除額	7,025	5,811
その他	21,794	19,989
繰延税金資産合計	70,022	62,111
繰延税金負債		
退職給付信託設定益	13,079	13,072
有価証券評価差額金	57,668	78,561
無形資産時価評価差額	52,695	50,129
その他	10,695	1,488
繰延税金負債合計	134,139	143,253
繰延税金資産(負債)の純額	64,117	81,141

繰延税金資産または繰延税金負債の純額の変動の内容は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
繰延税金資産(負債)の純額		
期首残高	89,151	64,117
繰延法人所得税	11,324	7,969
その他の包括利益の各項目に関する繰延税金		
在外営業活動体の換算差額	1	0
キャッシュ・フロー・ヘッジの公正価値の変動額の有効部分	311	783
その他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動	6,345	24,464
確定給付型退職給付制度の再測定額	3,472	2,823
企業結合等に伴う繰延税金資産(負債)の増減等	3,578	1,510
期末残高	64,117	81,141

繰延税金資産の認識にあたり、将来加算一時差異、将来課税所得計算およびタックスプランニングを考慮しております。

連結財政状態計算書上で繰延税金資産が認識されていない、将来減算一時差異および税務上の繰越欠損金の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
将来減算一時差異	11,314	14,528
税務上の繰越欠損金	59,952	77,543

連結財政状態計算書上で繰延税金資産が認識されていない、税務上の繰越欠損金の失効期限別内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
1年以内	873	912
2年以内	148	442
3年以内	505	998
4年以内	207	519
5年以内	1,426	1,127
5年超	5,721	7,820
失効期限の定めなし	51,071	65,722
合計	59,952	77,543

前連結会計年度および当連結会計年度において繰延税金負債を認識していない子会社等に対する投資に係る将来加算一時差異の合計額は、それぞれ122,255百万円および126,258百万円であります。

これらは当社グループが一時差異を解消する時期をコントロールでき、かつ予測可能な期間内に当該一時差異が解消しない可能性が高いことから、繰延税金負債を認識しておりません。

(2) 法人所得税費用

法人所得税費用の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
当期法人所得税	62,574	38,106
繰延法人所得税	11,324	7,969

(3) 実効税率の調整

法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との差異について、原因となった主な項目の内訳は、以下のとおりであります。

当社は、主に法人税、住民税及び事業税を課されており、これらを基礎として計算した法定実効税率は、前連結会計年度および当連結会計年度において31.0%となっております。ただし、海外子会社についてはその所在地における法人税等が課されております。

(単位：%)

	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
法定実効税率	31.0	31.0
(調整)		
交際費等永久に損金に算入されない項目	1.0	2.8
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	0.2	0.1
条件付対価の変動	0.0	2.2
株式買取債務等の変動	1.2	21.1
持分法による投資利益	0.6	0.4
税率変更による期末繰延税金資産(負債)の減額修正		0.1
未認識の繰延税金資産の増減	1.7	25.3
のれん減損		50.9
その他	0.4	0.6
税効果会計適用後の法人税等の負担率	34.5	70.5

20. 営業債務及びその他の債務

(1) 営業債務及びその他の債務の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
支払手形および買掛金	1,273,441	1,318,985
その他	68,019	71,792
合計	1,341,461	1,390,778

営業債務及びその他の債務は、償却原価で測定する金融負債に分類しております。

(2) 負債の担保に供している資産

担保に供している資産およびそれに対応する債務は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

担保に供している資産	前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
その他の金融資産(流動資産)	54	54

(単位：百万円)

対応する債務	前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
支払手形および買掛金	440	

上記以外にその他の金融資産(流動資産)のうち、8百万円(前連結会計年度)、8百万円(当連結会計年度)は、官報・営業等にかかわる取引保証のため担保に供しております。

## 21. 社債、借入金およびその他の金融負債

## (1) 金融負債の内訳

社債、借入金およびその他の金融負債の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)	返済期限・償還期限
デリバティブ負債	2,893	3,624	-
株式買取債務	120,839	140,488	-
社債(注)	79,746	79,785	2023年～2028年
短期借入金	53,343	60,944	-
1年内返済予定の長期借入金	51,536	123,872	-
短期リース債務	1,123	37,343	-
長期借入金	354,233	359,325	2021年～2026年
長期リース債務	2,284	95,719	2021年～2034年
その他(主に条件付対価)	83,617	79,398	-
合計	749,617	980,501	-
流動負債	152,274	257,680	
非流動負債	597,342	722,821	
合計	749,617	980,501	

デリバティブ負債には、ヘッジ会計が適用されているものが含まれております。

デリバティブ負債は損益を通じて公正価値で測定する金融負債に分類しております。

借入金は償却原価で測定する金融負債に分類しております。当連結会計年度の短期借入金および長期借入金(1年内返済予定を含む)の平均利率は、それぞれ4.99%および2.43%であります。

その他(主に条件付対価)のうち、69,267百万円(前連結会計年度)、68,470百万円(当連結会計年度)については、損益を通じて公正価値で測定する金融負債に、それ以外については償却原価で測定する金融負債にそれぞれ分類しております。

前連結会計年度末及び当連結会計年度末の一部の借入金については財務制限条項が付されておりますが、当該条項を遵守しております。当該条項につきましては、要求される水準を維持するようにモニタリングしております。

(注) 社債の発行条件の要約は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

会社名	銘柄	発行年月日	前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)	利率 (%)	担保	償還期限
㈱電通	第1回無担保社債	2018年10月25日	34,905	34,925	0.110	なし	2023年10月25日
㈱電通	第2回無担保社債	2018年10月25日	19,931	19,941	0.240	なし	2025年10月24日
㈱電通	第3回無担保社債	2018年10月25日	24,910	24,919	0.424	なし	2028年10月25日
合計	-	-	79,746	79,785	-	-	-

(2) 財務活動から生じる負債の変動

前連結会計年度(自 2018年 1月 1日 至 2018年12月31日)

(単位：百万円)

	期首残高	財務キャッ シュ・フロー による変動	非資金変動				期末残高
			新規発生	再測定による 変動	企業結合によ る増加	為替変動他 その他	
短期借入金	41,413	25,893	-	-	567	14,531	53,343
長期借入金 (注) 1	419,099	6,316	-	-	38	7,051	405,769
株式買取債務 (注) 1、2	105,758	6,886	19,982	10,723	-	8,738	120,839
社債	-	79,739	-	-	-	7	79,746
合計	566,271	92,430	19,982	10,723	605	30,314	659,698

(注) 1 上記金額は、1年以内に返済予定の流動負債の金額を含んでおります。

(注) 2 再測定による変動は、時の経過にともなう利息費用を含んでおります。

当連結会計年度(自 2019年 1月 1日 至 2019年12月31日)

(単位：百万円)

	期首残高	財務キャッ シュ・フロー による変動	非資金変動				期末残高
			新規発生	再測定による 変動	企業結合によ る増加	為替変動他 その他	
短期借入金	53,343	1,086	-	-	269	6,245	60,944
長期借入金 (注) 1	405,769	79,428	-	-	890	2,890	483,197
リース債務	144,474	32,580	21,182	-	2,275	2,286	133,063
株式買取債務 (注) 1、2	120,839	4,318	6,380	23,640	-	6,053	140,488
社債	79,746	-	-	-	-	38	79,785
合計	804,172	43,615	27,562	23,640	3,434	4,947	897,479

(注) 1 上記金額は、1年以内に返済予定の流動負債の金額を含んでおります。

(注) 2 再測定による変動は、時の経過にともなう利息費用を含んでおります。

22. 引当金

引当金の内訳および増減は、以下のとおりであります。  
前連結会計年度(自 2018年 1月 1日 至 2018年12月31日)

(単位：百万円)

	資産除去引当金	受注損失引当金	その他の引当金	合計
期首残高	1,598	622	4,833	7,053
期中増加額	680	32	855	1,569
割引計算の期間利息費用	7	-	-	7
目的使用による減少	98	130	134	364
戻入による減少	6	0	1,497	1,503
在外営業活動体の換算差額	0	-	387	387
その他	42	-	52	94
期末残高	2,139	523	3,617	6,280
流動負債	2	523	1,049	1,575
非流動負債	2,137	-	2,567	4,705
合計	2,139	523	3,617	6,280

当連結会計年度(自 2019年 1月 1日 至 2019年12月31日)

(単位：百万円)

	資産除去引当金	受注損失引当金	事業構造改革引当金	その他の引当金	合計
期首残高	2,139	523	-	3,617	6,280
期中増加額	107	121	6,476	1,074	7,779
割引計算の期間利息費用	7	-	-	-	7
目的使用による減少	43	55	-	97	195
戻入による減少	-	14	-	512	526
在外営業活動体の換算差額	-	-	196	289	93
その他	5	-	-	301	306
期末残高	2,205	575	6,673	3,490	12,943
流動負債	-	575	6,673	1,306	8,554
非流動負債	2,205	-	-	2,184	4,389
合計	2,205	575	6,673	3,490	12,943

(1) 資産除去引当金

当社グループが使用するオフィスの賃貸借契約等に対する原状回復義務に備えて、過去の実績に基づき将来支払うと見込まれる金額を計上しております。

これらの費用は主に1年以上経過した後に支払われることが見込まれておりますが、将来の事業計画等により影響を受けます。

(2) 受注損失引当金

顧客より受注済みの案件のうち、当該受注契約の履行に伴い、翌連結会計年度以降に損失の発生が見込まれ、かつ、当該損失額を合理的に見積もることが可能なものについては、将来の損失に備えるため翌連結会計年度以降に発生が見込まれる損失額を計上しております。

(3) 事業構造改革引当金

海外事業における事業構造改革に伴い、今後発生が見込まれる、人員削減費用、不動産の適正化費用やその他の関連施策費用を計上しております。

これらの費用は、翌連結会計年度に支払われることが見込まれております。

23. 退職後給付

当社グループは、確定給付型の制度として、確定給付企業年金制度および退職一時金制度を設けております。

当社グループおよび年金運用受託機関は、制度加入者の利益を最優先にして行動することが法令により求められており、所定の方針に基づき制度資産の運用を行う責任を負っております。

当社においては確定給付企業年金制度および退職一時金制度について任意に退職給付信託を設定しております。

また、当社および一部の国内連結子会社は、確定拠出型の制度として確定拠出年金制度を設けており、一部の在外連結子会社は、確定拠出型の退職給付制度を設けております。

(1) 確定給付制度債務および制度資産の調整表

確定給付制度債務および制度資産と連結財政状態計算書に計上された退職給付に係る負債および資産との関係は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
積立型の確定給付制度債務	125,146	124,468
制度資産	110,700	118,089
小計	14,446	6,379
非積立型の確定給付制度債務	15,104	15,000
合計	29,550	21,379
連結財政状態計算書上の金額		
退職給付に係る負債	30,675	24,254
退職給付に係る資産	1,124	2,874
連結財政状態計算書に計上された負債と資産の純額	29,550	21,379

(2) 確定給付制度債務の調整表

確定給付制度債務の増減は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
期首残高	136,226	140,251
当期勤務費用 (注) 1	8,358	7,212
利息費用 (注) 1	642	596
数理計算上の差異 (注) 2	4,953	1,196
給付の支払額	8,317	10,189
過去勤務費用	1	88
制度の終了(縮小・清算)等による増減額	759	
在外営業活動体の換算差額	852	313
期末残高	140,251	139,469

(注) 1 当期勤務費用は連結損益計算書の原価および販売費及び一般管理費に計上しております。また、利息費用は、利息収益を控除した金額を金融費用に計上しております。

2 確定給付制度債務に係る数理計算上の差異は、財務上の仮定の変化等により発生しております。

各年度の確定給付制度債務の加重平均デュレーションは、以下のとおりであります。

(単位：年)

	前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
加重平均デュレーション	9.1	8.8

(3) 制度資産の調整表

制度資産の増減は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
期首残高	119,037	110,700
利息収益	559	485
制度資産に係る収益(利息収益を除く)	6,052	9,000
事業主からの拠出額	792	395
給付の支払額	2,784	2,671
制度の終了(縮小・清算)等による増減額	564	
在外営業活動体の換算差額	286	177
期末残高	110,700	118,089

なお、当社グループは2020年12月期に124百万円の掛金を拠出する予定であります。

(4) 制度資産の主な内訳

制度資産合計に対する主な分類ごとの内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2018年12月31日)			当連結会計年度 (2019年12月31日)		
	活発な市場に おける公表市場 価格があるもの	活発な市場に おける公表市場 価格がないもの	合計	活発な市場に おける公表市場 価格があるもの	活発な市場に おける公表市場 価格がないもの	合計
株式	76,064		76,064	83,849		83,849
債券	2,575	170	2,746	2,607	25	2,633
生保一般勘定		10,250	10,250		7,739	7,739
その他		21,639	21,639		23,866	23,866
合計	78,640	32,060	110,700	86,456	31,632	118,089

(注) 前連結会計年度、当連結会計年度の制度資産合計には、確定給付企業年金制度および退職一時金制度に対して設定した退職給付信託がそれぞれ78,188百万円、81,354百万円含まれております。また、株式および債券は、前連結会計年度、当連結会計年度とも株式は主として国内、債券は主として海外に属するものであります。

制度資産の運用にあたっては給付を行うに十分な資産を確保し、許容可能なリスクのもとで、長期的な拠出金負担の軽減と給付の改善を図ることを目的としております。この運用目的を達成するため、中長期的な年金財政の将来推計に留意し、年金資産運用の不確実性が年金財政に与える影響（不足金発生の可能性等）および年金資産の収益率の不確実性の許容される程度について十分な検討を行っております。

この運用の目標を達成するため、投資対象として相応しい資産の期待収益率を予測した上で、将来にわたる最適な政策的資産構成割合（以下、政策資産配分）を策定し、運用受託機関の選定、資産配分状況のモニタリングなどにより資産運用状況を管理しております。政策資産配分については毎年検証を行い、策定時の諸条件が変化した場合、必要に応じて見直しを行っております。

また、将来の財政悪化に備えるため、当連結会計年度よりリスク対応掛金の拠出を行っております。

(5) 数理計算上の仮定に関する事項

数理計算上の仮定の主要なものは、以下のとおりであります。

(単位：%)

	前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
割引率	0.5	0.3

(注) 主要な基礎率の変化が各年度における確定給付制度債務に与える感応度は以下のとおりであります。この分析は、その他の変数が一定との前提を置いておりますが、実際には独立して変化するとは限りません。なお、マイナスは確定給付制度債務の減少を、プラスは確定給付制度債務の増加を表しております。

(単位：百万円)

	基礎率の変化	前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
割引率	0.5%の上昇	5,561	5,486
	0.5%の低下	6,018	5,903

(6) 確定拠出制度等

前連結会計年度および当連結会計年度における当社および連結子会社の確定拠出型年金制度の拠出に係る費用計上額は、それぞれ10,779百万円、9,410百万円であります。連結損益計算書の原価および販売費及び一般管理費に計上しております。

24. 資本およびその他の資本項目

(1) 資本金

授權株式数

前連結会計年度および当連結会計年度における授權株式数は、普通株式1,100,000,000株であります。

全額払込済みの発行済株式

発行済株式数の増減は、以下のとおりであります。

	発行済普通株式数 (株)
前連結会計年度(2018年12月31日)	288,410,000
増減	-
当連結会計年度(2019年12月31日)	288,410,000

当社の発行する株式は、すべて権利内容に何ら限定のない無額面の普通株式であります。

(2) 自己株式

自己株式数

自己株式数は、以下のとおりであります。

	株式数 (株)
前連結会計年度(2018年12月31日)	6,513,459
増減	5,158,597
当連結会計年度(2019年12月31日)	11,672,056

- (注) 1 取締役会決議による取得5,156,600株、単元未満株式の買取による増加2,166株、単元未満株式の売渡による減少169株  
2 業績連動型株式報酬制度に係る信託E口が所有する当社株式が、当連結会計年度に150,000株含まれております。

自己株式の取得

当連結会計年度(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

当社は、2019年8月7日開催の取締役会決議による、会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定および当社の定款の定めに基づく自己株式の取得を、下記のとおり実施いたしました。

取得した株式の種類	当社普通株式
取得した株式の総数	5,156,600株
株式の取得価額の総額	19,999百万円
取得期間	2019年8月8日～2019年12月30日
取得方法	東京証券取引所における市場買付

(3) 剰余金

資本剰余金

日本における会社法では、株式の発行に対しての払込または給付した額の2分の1以上を資本金に組み入れ、残りは資本剰余金に含まれる資本準備金に組み入れることが規定されております。

利益剰余金

日本における会社法では、剰余金の配当として支出する金額の10分の1を、資本準備金および利益剰余金に含まれる利益準備金の合計額が資本金の4分の1に達するまで、資本準備金または利益準備金として積み立てることが規定されております。

(4) 非支配持分株主との取引

主に、買収した会社の非支配持分株主と、一定の条件により、当該株主が所有する株式を将来買取る契約を締結したことによるものであります。契約締結時に、当該契約の行使価格の現在価値を金融負債として認識するとともに、同額を利益剰余金から減額しております。

25. 配当金

(1) 配当金支払額

前連結会計年度(自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2018年2月13日 取締役会	普通株式	12,685	45.00	2017年12月31日	2018年3月8日
2018年8月9日 取締役会	普通株式	12,685	45.00	2018年6月30日	2018年9月7日

当連結会計年度(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

決議	株式の種類	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2019年2月14日 取締役会	普通株式	12,685	45.00	2018年12月31日	2019年3月7日
2019年8月7日 取締役会	普通株式	13,397	47.50	2019年6月30日	2019年9月6日

(注) 2019年8月7日開催の取締役会決議に基づく配当金の総額には、役員株式報酬信託に係る信託E口が所有する当社株式に対する配当金7百万円が含まれております。

(2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

前連結会計年度(自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)

決議	株式の種類	配当の原資	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2019年2月14日 取締役会	普通株式	利益剰余金	12,685	45.00	2018年 12月31日	2019年 3月7日

当連結会計年度(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

決議	株式の種類	配当の原資	配当金の総額 (百万円)	1株当たり 配当額(円)	基準日	効力発生日
2020年2月13日 取締役会	普通株式	利益剰余金	13,152	47.50	2019年 12月31日	2020年 3月5日

(注) 配当金の総額には、役員株式報酬信託に係る信託E口が所有する当社株式に対する配当金7百万円が含まれております。

## 26. 収益

当社グループは、顧客に対して広告業、情報サービス業およびその他の事業を提供しております。詳細は、「3.重要な会計方針(15)収益」をご参照ください。

## (1) 収益の分解

顧客との契約から認識した収益の分解は、以下のとおりであります。

前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日) (単位: 百万円)

	セグメント			内部取引調整	合計
	国内事業	海外事業	小計		
主要なサービス					
広告業	353,636	600,140	953,776	-	-
情報サービス業	72,825	-	72,825	-	-
その他の事業	3,829	-	3,829	-	-
合計	430,292	600,140	1,030,433	11,920	1,018,512
地域市場別内訳					
日本	430,292	-	430,292	-	-
EMEA (欧州・中東・アフリカ)	-	233,300	233,300	-	-
Americas (米州)	-	238,669	238,669	-	-
APAC (アジア太平洋)	-	128,170	128,170	-	-
合計	430,292	600,140	1,030,433	11,920	1,018,512

当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日) (単位: 百万円)

	セグメント			内部取引調整	合計
	国内事業	海外事業	小計		
主要なサービス					
広告業	372,928	604,061	976,989	-	-
情報サービス業	77,407	-	77,407	-	-
その他の事業	3,666	-	3,666	-	-
合計	454,002	604,061	1,058,063	10,182	1,047,881
地域市場別内訳					
日本	454,002	-	454,002	-	-
EMEA (欧州・中東・アフリカ)	-	234,880	234,880	-	-
Americas (米州)	-	258,899	258,899	-	-
APAC (アジア太平洋)	-	110,280	110,280	-	-
合計	454,002	604,061	1,058,063	10,182	1,047,881

(2) 契約残高

顧客との契約から生じた債権および契約負債の残高は以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
顧客との契約から生じた債権	1,358,705	1,408,810
受取手形および売掛金	1,340,857	1,390,486
その他	17,847	18,324
契約負債	56,070	59,632

連結財政状態計算書において、顧客との契約から生じた債権のうち、受取手形および売掛金は営業債権及びその他の債権、その他は非流動資産のその他の金融資産に含まれており、契約負債は、その他の流動負債及びその他の非流動負債に含まれています。

前連結会計年度および当連結会計年度に認識された収益について、期首時点で契約負債に含まれていた金額はそれぞれ62,181百万円および54,312百万円です。また、前連結会計年度および当連結会計年度のいずれにおいても、過去の期間に充足（又は部分的に充足）した履行義務から認識した収益の額に重要性はなく、契約負債の残高の重大な変動はありません。

契約負債は主に、広告業において顧客から受け取った前受対価に関連するものです。

(3) 残存履行義務に配分した取引価格の算定

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
1年以内	13,354	21,748
1年超2年以内	11,905	4,179
2年超3年以内	3,364	4,940
3年超	7,452	7,954
合計	36,076	38,823

個別の契約における履行義務が1年を超えると予想される（権利ビジネスにかかる）残存履行義務に配分した取引価格を集計しております。

(4) 顧客との契約の獲得又は履行のためのコストから認識した資産

当社グループにおいては、顧客との契約の獲得又は履行のために発生したコストから認識した資産はありません。

27. 販売費及び一般管理費

販売費及び一般管理費の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
従業員給付費用	543,106	549,518
減価償却費および償却費	57,734	87,351
その他	219,343	198,326
合計	820,184	835,195

その他には研究開発費が1,110百万円（前連結会計年度）、1,544百万円（当連結会計年度）含まれております。

28. 従業員給付費用

従業員給付費用の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
給与、賞与および手当	477,565	484,743
福利厚生費	68,825	71,469
退職給付費用	19,220	16,733
事業構造改革に伴う解雇給付	-	13,090
株式報酬費用(被買収企業に帰属するものを除く)	-	485
その他	72	65
合計	565,683	586,586

従業員給付費用は原価、販売費及び一般管理費、事業構造改革費用および金融費用に計上しております。

29. その他の収益

その他の収益の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
収益分配金	8,528	5,818
為替差益	446	-
固定資産売却益	5	141
受取賃貸料	780	1,084
その他	1,407	770
合計	11,168	7,814

30. その他の費用

その他の費用の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
長期前払費用償却	4,031	4,577
固定資産売却損	1	64
被買収会社に帰属する株式報酬費用	4,313	9,568
為替差損	-	319
その他	3,777	2,650
合計	12,123	17,180

31. 金融収益および金融費用

(1) 金融収益の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
受取利息		
償却原価で測定する金融資産	2,735	3,087
受取配当金		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	3,297	2,957
保険配当金・運用益	610	299
その他(注)	197	474
合計	6,839	6,819

(注) その他のうち、6百万円(前連結会計年度)、0百万円(当連結会計年度)については、損益を通じて公正価値で測定する金融商品から生じた金融収益であります。

受取配当金の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
期中に認識を中止した金融資産	494	145
決算日現在で保有している金融資産	2,802	2,812

(2) 金融費用の内訳は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
支払利息		
償却原価で測定する金融負債	13,333	20,938
その他	89	118
条件付対価に係る公正価値変動額	21	3,077
株式買取債務に係る再測定額(注) 1	10,723	23,640
為替差損(注) 2	44	141
その他(注) 3	341	1,006
合計	24,553	48,922

(注) 1 前連結会計年度および当連結会計年度において、一部の連結子会社に係る株式買取債務について、当該株式買取債務の償還時期に関する見積りの変更を行いました。これにより、前連結会計年度および当連結会計年度の金融費用がそれぞれ11,484百万円および7,611百万円増加しております。

2 為替差損には通貨デリバティブの評価損益が含まれております。

3 その他のうち、16百万円(前連結会計年度)、61百万円(当連結会計年度)については、損益を通じて公正価値で測定する金融商品から生じた金融費用であります。

## 32. その他の包括利益

「その他の包括利益」に含まれている、各項目別の当期発生額および損益への組替調整額、ならびに税効果の影響は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
在外営業活動体の換算差額		
当期発生額	47,369	3,042
組替調整額	148	-
税効果調整前	47,518	3,042
税効果額	1	0
在外営業活動体の換算差額	47,516	3,041
キャッシュ・フロー・ヘッジの 公正価値の変動額の有効部分		
当期発生額	5,062	4,417
組替調整額	5,240	219
税効果調整前	178	4,197
税効果額	311	783
キャッシュ・フロー・ヘッジの 公正価値の変動額の有効部分	133	3,414
その他の包括利益を通じて測定する 金融資産の公正価値の純変動		
当期発生額	29,619	83,769
税効果調整前	29,619	83,769
税効果額	6,345	24,464
その他の包括利益を通じて測定する 金融資産の公正価値の純変動	23,273	59,304
確定給付型退職給付制度の再測定額		
当期発生額	11,005	7,804
税効果調整前	11,005	7,804
税効果額	3,472	2,823
確定給付型退職給付制度の再測定額	7,532	4,981
持分法適用会社におけるその他の 包括利益に対する持分		
当期発生額	545	119
持分法適用会社におけるその他の 包括利益に対する持分	545	119

33. 1株当たり当期利益又は損失

(1) 基本的1株当たり当期利益又は損失および希薄化後1株当たり当期利益又は損失

	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
基本的1株当たり 当期利益又は損失( )(円)	320.39	287.92
希薄化後1株当たり 当期利益又は損失( )(円)	320.38	287.94

(2) 基本的1株当たり当期利益又は損失および希薄化後1株当たり当期利益又は損失の算定上の基礎

	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
基本的1株当たり当期利益又は損失および 希薄化後1株当たり当期利益又は損失の 計算に使用する当期利益又は損失 親会社の所有者に帰属する 当期利益又は損失( )(百万円)	90,316	80,893
親会社の普通株主に帰属しない金額(百万円)		
基本的1株当たり当期利益 又は損失の計算に使用する 当期利益又は損失( )(百万円)	90,316	80,893
利益調整額		
関連会社の新株予約権(百万円)	0	4
希薄化後1株当たり当期利益 又は損失の計算に使用する 当期利益又は損失( )(百万円)	90,315	80,897
基本的1株当たり当期利益又は損失および 希薄化後1株当たり当期利益又は損失の 計算に使用する普通株式の加重平均株式数 基本的1株当たり当期利益の計算に使用する 普通株式の加重平均株式数(千株)	281,897	280,954
希薄化性潜在普通株式の影響(千株) :		
希薄化後1株当たり当期利益 又は損失の計算に使用する普通株式の 加重平均株式数(千株)	281,897	280,954
逆希薄化効果を有するため、希薄化後1株当たり 当期利益の算定に含めなかった金融商品の概要		業績連動型株式報酬制度 74千株

### 34. 株式に基づく報酬

#### (1) 当社の業績連動型株式報酬制度

当社は、当連結会計年度から執行役員（取締役兼務執行役員を含みます。以下同じ。）に対する業績連動型株式報酬制度（以下、「本制度」といいます。）を導入しております。

本制度は、執行役員に対し、就任中の各連結会計年度における職務執行の対価として、当社の取締役会が定める役員株式給付規則に定める算定式に従って算定される数のポイントを付与し、ポイントの数は、ポイント付与した日が属する当該連結会計年度を初連結会計年度として連続する3連続会計年度を業績評価期間とし、当該期間の当社の業績に応じて確定します。本制度は、確定したポイントの数の50%に応じて算定される数の当社普通株式、および残りの50%に応じて算定される数の当社普通株式の時価（当社普通株式の1株当たりの時価は、時価の算定を要する日の東京証券取引所における1株当たりの終値（同日の終値がない場合にあっては、その直前の終値）とします。以下同じ。）で換算した額に相当する額の金銭（以下、総称して「当社株式等」といいます。）が、本制度に基づいて設定される信託から給付される持分決済型株式報酬制度および現金決済型株式報酬制度です。

執行役員が当社株式等の給付を受ける時期は、原則として、その支給対象となる各連結会計年度を初連結会計年度として連続する3連結会計年度が経過した後となります。

本制度に関して、持分決済型株式報酬制度および現金決済型株式報酬制度のそれぞれに関して、当連結会計年度に認識された費用はそれぞれ351百万円及び133百万円であります。また、現金決済型株式報酬制度に関して、当連結会計年度末における負債残高は133百万円です。

持分決済型株式報酬制度の概要は次のとおりです。

	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
	権利数(ポイント)
期首残高	
付与	74,746
期末残高	74,746
期末行使可能残高	

(注) 1 本制度において行使価格はありません。

2 当連結会計年度末における本制度の加重平均残存期間は、2.2年であります。

付与日の公正価値は、付与日の当社株式の株価に近似していると判断されたことから、付与日の株価を使用して算定しております。

現金決済型株式報酬制度の概要は次のとおりです。

	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
	権利数(ポイント)
期首残高	
付与	74,746
期末残高	74,746
期末行使可能残高	

(注) 1 本制度において行使価格はありません。

2 当連結会計年度末における本制度の加重平均残存期間は、2.2年であります。

当連結会計年度において、期中に付与したポイントの公正価値は1,787円です。

公正価値は以下のとおり、当社株式の市場価値をブラック・ショールズ式を採用して算定し、これに業績評価期間の業績に応じた調整を行い測定しております。

	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
使用した評価技法	ブラック・ショールズ式
主な基礎数値および見積方法：	
測定日の株価	3,775円
行使価格	
株価変動性(注)	27.4%
予想残存期間	2.2年
予想配当率	2.5%
無リスク利率	0.0%

(注) 満期までの期間に応じた直近の期間に係る株価実績に基づき算定しています。

## (2) 連結子会社の現金決済型株式報酬制度

当社の一部の子会社は、従業員等に対して現金決済型株式報酬制度を採用しております。本報酬制度は、行使価格と権利行使日の株価との差額を現金で支払うものであります。当該制度では、付与日から2年間から5年間にわたって権利が確定し、権利行使期間は付与日から10年間であります。対象者に対して付与された現金決済型株式報酬制度に関し認識された費用は、前連結会計年度および当連結会計年度においてそれぞれ4,313百万円および9,568百万円であります。また、負債残高は前連結会計年度末および当連結会計年度末においてそれぞれ12,410百万円および21,699百万円であります。

現金決済型株式報酬制度の概要は次のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)		当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	
	権利数(株)	加重平均行使価格(円)	権利数(株)	加重平均行使価格(円)
期首残高	959,929	10,573	971,469	10,825
付与	81,431	15,162	15,250	17,705
行使	33,918	7,212	69,254	7,096
満期消滅	5,269	13,202	4,326	15,011
失効	30,704	12,594	11,980	13,724
期末残高	971,469	10,825	901,159	11,104
期末行使可能残高	621,884	9,305	705,773	10,309

- (注) 1 前連結会計年度末および当連結会計年度末における現金決済型株式報酬制度の契約上の加重平均残存期間は、それぞれ7.0年および6.1年であります。ただし、本株式報酬制度の対象者は、当該子会社との契約上の取り決めにより、その権利を2021年に行使すると見込まれております。
- 2 前連結会計年度および当連結会計年度における権利行使時の加重平均株価は、それぞれ15,162円および17,705円であります。
- 3 前連結会計年度末および当連結会計年度末において権利が確定した現金決済型株式報酬制度に関する本源的価値は、それぞれ11,447百万円および19,542百万円であります。

当連結会計年度において、期中に付与したストック・オプションの加重平均公正価値は18,050円です。  
公正価値の測定方法は、以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
使用した評価技法	ブラック・ショールズ式	ブラック・ショールズ式
主な基礎数値および見積方法：		
付与日の株価	26,360円	35,457円
行使価格	15,162円	17,705円
株価変動性(注)	29.9%	29.8%
予想残存期間	2.0年	1.0年
予想配当率	0.0%	0.0%
無リスク利率	3.0%	1.6%

(注) 満期までの期間に応じた直近の期間に係る株価実績に基づき算定しています。

### 35. 金融商品

#### (1) 資本管理

当社グループは、中長期的な企業価値の向上のために、健全な財務体質を維持しつつ、資本効率性を高めることを資本管理の基本方針としています。

資本管理においてモニタリングする指標は、資本(親会社の所有者に帰属する持分)、調整後ROE(親会社所有者帰属持分調整後当期利益率)であり、各年度の数値は以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
資本(親会社の所有者に帰属する持分)	1,047,619	974,977
調整後ROE(%)	9.1	7.5

(注) 調整後ROEの分子となる調整後当期利益(親会社所有者帰属分)は、当期利益(親会社所有者帰属分)から、営業利益に係る調整項目、条件付対価・株式買取債務の再評価損益、これらに係る税金相当・非支配持分損益相当を排除した、親会社所有者に帰属する恒常的な損益を測る指標であります。当期利益(親会社所有者帰属分)から調整後当期利益(親会社所有者帰属分)への調整は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
当期利益または損失( )(親会社所有者帰属分)	90,316	80,893
(調整項目)		
営業利益に係る調整項目	41,590	144,110
条件付対価・株式買取債務の再評価損益	10,744	26,718
関連会社株式売却益	52,127	-
段階取得に係る再測定による利益	-	2,175
上記に関連する税金費用による影響	9,612	9,094
非支配持分損益	2,716	2,544
調整後当期利益(親会社所有者帰属分)	97,419	76,120

(2) 金融商品に関するリスク管理の基本方針

当社グループは、事業活動を行う過程において財務上のリスクに晒されており、当該リスクを回避または低減するために、一定の方針に基づきリスク管理を行っております。

また、デリバティブ取引は、投機的な取引および短期的な売買差益を得ることを目的として行うことを禁止しており、実需の範囲で行うこととしております。

(3) 信用リスク

信用リスク管理

営業債権である受取手形及び売掛金を含む償却原価で測定される金融資産は、顧客の信用リスクに晒されておりますが、与信管理の規則に沿ってリスク低減を図っております。

当社は、与信管理規程に従い、新規取引先等の審査および与信管理を行っております。また、経理規程に従い、各事業部門における管理部門と経理部門の協働により、取引先ごとに期日および残高の管理をするとともに、主要な取引先の状況を定期的にモニタリングすることにより、財務状況等の悪化等による回収懸念の早期把握や軽減を図っております。また、連結子会社においても、与信管理、債権管理を行っており、一定の重要な取引および事象については報告や承認を必要とする管理体制をとっております。

なお、当社グループでは特定の相手先に対する過度に集中した信用リスクはありません。

信用リスクに対する最大エクスポージャー

保証債務を除き、当社グループの信用リスクに対する最大エクスポージャーは、以下のとおりであります。

保証債務に係る信用リスクの最大エクスポージャーは、「37.偶発負債」に記載される債務保証等の残高であります。

営業債権等の期日別分析

(単位：百万円)

	前連結会計年度(2018年12月31日)				
	貸倒引当金を12ヶ月の予想信用損失に等しい金額で測定している金融資産	貸倒引当金を全期間にわたる予想信用損失に等しい金額で測定している金融資産			合計
		信用リスクが当初認識以降に著しく増大した金融資産	信用減損している金融資産	顧客との契約から生じた債権	
延滞なし	60,385	-	-	1,105,308	1,165,694
期日経過30日以内	4	-	-	128,288	128,293
期日経過30日超60日以内	-	-	-	42,642	42,642
期日経過60日超90日以内	-	-	-	21,011	21,011
期日経過90日超	-	-	44	61,454	61,498
合計	60,390	-	44	1,358,705	1,419,140

(単位：百万円)

	当連結会計年度(2019年12月31日)				
	貸倒引当金を12ヶ月の予想信用損失に等しい金額で測定している金融資産	貸倒引当金を全期間にわたる予想信用損失に等しい金額で測定している金融資産			合計
		信用リスクが当初認識以降に著しく増大した金融資産	信用減損している金融資産	顧客との契約から生じた債権	
延滞なし	66,905			1,171,369	1,238,275
期日経過30日以内				107,600	107,600
期日経過30日超60日以内				49,093	49,093
期日経過60日超90日以内				25,831	25,831
期日経過90日超			695	54,915	55,611
合計	66,905		695	1,408,810	1,476,411

貸倒引当金の増減分析

当社グループは、取引先の信用状態に応じて営業債権等の回収可能性を検討し、貸倒引当金を計上しております。貸倒引当金の増減は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度(自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)				
	12ヶ月の予想 信用損失	全期間にわたる予想信用損失			合計
		信用リスクが 当初認識以降 に著しく増大 した金融資産	信用減損して いる金融資産	顧客との契約 から生じた債 権	
IFRS第9号(2010年)に基づく期首残高	-	-	-	-	22,331
IFRS第9号(2014年)の適用開始時の調整	-	-	-	-	5,088
IFRS第9号(2014年)に基づく期首残高	851	-	15	26,553	27,420
期中増加額	67	-	28	1,099	1,195
期中減少額(目的使用)	227	-	-	2,829	3,056
期中減少額(戻入)	407	-	-	1,553	1,960
その他の増減	19	-	-	1,355	1,375
期末残高	264	-	44	21,914	22,223

(単位：百万円)

	当連結会計年度(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)				
	12ヶ月の予想 信用損失	全期間にわたる予想信用損失			合計
		信用リスクが 当初認識以降 に著しく増大 した金融資産	信用減損して いる金融資産	顧客との契約 から生じた債 権	
期首残高	264		44	21,914	22,223
期中増加額	40		672	5,922	6,635
期中減少額(目的使用)	20			4,409	4,430
期中減少額(戻入)	142			969	1,112
その他の増減	64		20	439	396
期末残高	207		695	22,017	22,920

当社グループが期中に直接償却したものの、履行強制活動の対象としている金融資産の契約上の未回収残高は以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
契約上の未回収残高	1,090	3,927

(4) 流動性リスク

流動性リスク管理

当社は、各部署からの報告に基づき資金管理部門が適宜に資金繰り計画を作成・更新し、収支の状況に応じた手元流動性を確保すること等により、流動性リスクを管理しております。

当社グループは、運転資金につきましては、内部資金、社債、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おり、また債権の流動化も実施しております。

また当社グループは、流動性を確保するため銀行融資枠(コミットメント・ライン)を設定しております。

金融負債(デリバティブ金融商品を含む)の期日別残高

金融負債(デリバティブ金融商品を含む)の期日別残高は、以下のとおりであります。

前連結会計年度(2018年12月31日)

(単位：百万円)

	帳簿価額	契約上の キャッ シュ・フ ロー	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
非デリバティブ金融負債								
営業債務及びその他の債務	1,341,461	1,341,461	1,341,461					
買収に伴う条件付対価等	69,244	69,244	22,694	11,105	17,443	15,432	2,568	
株式買取債務	120,839	120,839	14,567	5,763	70,212	23,112	925	6,256
借入金	459,113	496,904	117,255	83,784	39,180	58,949	39,674	158,060
社債	79,746	81,556	192	192	192	192	35,186	45,600
小計	2,070,404	2,110,005	1,496,170	100,846	127,029	97,686	78,355	209,917
デリバティブ負債	2,893	2,893	645	503	500	850	6	385
合計	2,073,297	2,112,898	1,496,816	101,349	127,529	98,537	78,361	210,302

当連結会計年度(2019年12月31日)

(単位：百万円)

	帳簿価額	契約上の キャッ シュ・フ ロー	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
非デリバティブ金融負債								
営業債務及びその他の債務	1,390,778	1,390,778	1,390,778					
買収に伴う条件付対価等	68,470	68,470	22,491	17,071	21,339	4,135	3,431	
株式買取債務	140,488	140,488	7,460	92,570	24,632	4,332	8,817	2,673
借入金	544,142	581,162	198,638	41,317	68,428	42,552	124,022	106,203
社債	79,785	81,363	192	192	192	35,186	154	45,446
小計	2,223,664	2,262,263	1,619,561	151,152	114,593	86,207	136,425	154,323
デリバティブ負債	3,624	3,624	251	309	852		576	1,634
合計	2,227,288	2,265,888	1,619,812	151,461	115,445	86,207	137,002	155,958

未使用の信用枠

未使用の信用枠は、前連結会計年度および当連結会計年度においてそれぞれ、326,732百万円および342,582百万円であります。

未使用の信用枠にはコミットメント・ライン、当座借越枠およびコマーシャル・ペーパーの発行枠が含まれております。

(5) 為替リスク

為替リスク管理

外貨建金銭債権債務は為替の変動リスクに晒されております。当社では、通貨別月別に把握された為替の変動リスクに対して、先物為替予約を利用しております。

また、一定金額を上回る外貨建取引については、経理規程に従い、先物為替予約や借入金等を利用してヘッジすることとしております。

なお、当社グループの一部の連結子会社では、為替の変動リスクのうち重要なものに対して、先物為替予約や借入金等を利用しております。

為替感応度分析

当社グループが各年度末において保有する金融商品において、他のすべての変数が一定であると仮定した上で、機能通貨（円）が米ドルまたはユーロに対して1%増価した場合の税引前利益に与える影響は、以下のとおりであります。なお、機能通貨建ての金融商品、および在外営業活動体の資産および負債を円貨に換算する際の影響は含んでおりません。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
米ドル	97	80
ユーロ	50	4

(6) 金利リスク

金利リスク管理

当社グループの一部の借入金の変動金利であり、金利の変動リスクに晒されております。借入金に係る金利の変動リスクについては、金利スワップ取引等を利用して支払利息の固定化を実施しております

金利感応度分析

当社グループが各年度末において保有する金融商品において、金利が100bps上昇した場合の、連結損益計算書の税引前利益に与える影響額は、以下のとおりであります。

金利変動の影響を受ける金融商品（借入金）を対象としており、為替変動の影響等その他の要因は一定であることを前提としております。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
税引前利益	452	416

(7) ヘッジ会計

主なヘッジ手段の想定元本及び平均価格は次のとおりであります。

		前連結会計年度 (2018年12月31日)				
		内容	想定元本及び平均価格	1年以内	1年超 5年以内	5年超
キャッシュ・フ ロー・ヘッジ	金利リスク	金利 スワップ	想定元本(百万円)		134,000	
			固定金利の平均レート		1.21%	
			想定元本(百万米ドル)	96	456	200
			固定金利の平均レート	2.25%	1.85%	2.33%
	為替リスク	為替予約 (買建)	想定元本(百万英ポンド)	180		250
			固定金利の平均レート	2.11%		2.10%
			想定元本(百万米ドル)	157	276	36
			平均為替レート(円/米ドル)	93.52	78.32	83.13
	金利リスク および為替 リスク	通貨金利ス ワップ	想定元本(百万英ポンド)	7	5	
			平均為替レート(円/英ポンド)	131.34	138.44	
想定元本(百万米ドル)				144		
固定金利の平均レート				1.14%		
在外営業活動体 に対する純投資 のヘッジ	為替リスク	通貨金利ス ワップ	想定元本(百万ユーロ)		110	
			平均為替レート(英ポンド/ユーロ)		0.85	
		一年内返済 予定の長期 借入金	想定元本(百万米ドル)	96		
		長期借入金	想定元本(百万米ドル)		500	

		当連結会計年度 (2019年12月31日)				
		内容	想定元本及び平均価格	1年以内	1年超 5年以内	5年超
キャッシュ・フロー・ヘッジ	金利リスク	金利 スワップ	想定元本(百万円)	30,000	104,000	
			固定金利の平均レート	0.60%	1.39%	
			想定元本(百万米ドル)	400	400	100
		固定金利の平均レート	1.45%	2.24%	3.13%	
		想定元本(百万英ポンド)			650	
		固定金利の平均レート			1.70%	
	為替リスク	為替予約 (買建)	想定元本(百万米ドル)	148	186	74
			平均為替レート(円/米ドル)	91.45	75.22	85.69
			想定元本(百万英ポンド)	2	3	
		平均為替レート(円/英ポンド)	139.89	137.51		
金利リスク および為替 リスク	通貨金利ス ワップ	想定元本(百万米ドル)		144		
		固定金利の平均レート		1.14%		
		平均為替レート(英ポンド/米ドル)		0.65		
在外営業活動体 に対する純投資 のヘッジ	為替リスク	通貨金利ス ワップ	想定元本(百万ユーロ)		110	
			平均為替レート(英ポンド/ユーロ)		0.85	
		長期借入金	想定元本(百万米ドル)		500	

当社および一部の連結子会社の、ヘッジ手段の帳簿価額は次のとおりであります。前連結会計年度末および当連結会計年度末において、ヘッジの非有効部分に関して純損益として認識した金額に重要性はありません。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2018年12月31日)		当連結会計年度 (2019年12月31日)		連結財政状態計算書上の 主な表示科目
	帳簿価額		帳簿価額		
	資産	負債( )	資産	負債( )	
キャッシュ・フロー・ヘッジ					
金利リスク	1,121	2,156	612	3,462	(注)
為替リスク	16,483	447	13,200	61	(注)
合計 - キャッシュ・フロー・ヘッジ	17,604	2,603	12,588	3,523	
在外営業活動体に対する純投資のヘッジ					
為替リスク	960	65,678	39	54,090	(注)
合計 - 在外営業活動体に対する純投資のヘッジ	960	65,678	39	54,090	
ヘッジ会計を適用している金融商品合計	16,644	68,282	12,627	57,613	

(注) 「その他の金融資産(流動)」、「その他の金融資産(非流動)」、「借入金(流動)」、「その他の金融負債(流動)」、「社債及び借入金(非流動)」および「その他の金融負債(非流動)」に含まれておりません。

当社および一部の連結子会社の、キャッシュ・フロー・ヘッジ及び在外営業活動体に対する純投資のヘッジについて、連結包括利益計算書上、その他の包括利益に計上された金額（税効果考慮前）は次のとおりであります。

前連結会計年度(2018年12月31日)

(単位：百万円)

	その他の包括利益 発生額	その他の包括利益 から当期利益への 組替修正額	組替修正額の連結 包括利益計算書上 の主な表示科目
キャッシュ・フロー・ヘッジ			
金利リスク	1,179	602	金融費用
為替リスク	3,883	5,843	収益
合計 キャッシュ・フロー・ヘッジ	5,062	5,240	
在外営業活動体に対する純投資のヘッジ			
為替リスク	21		
合計 在外営業活動体に対する純投資 のヘッジ	21		

当連結会計年度(2019年12月31日)

(単位：百万円)

	その他の包括利益 発生額	その他の包括利益 から当期利益への 組替修正額	組替修正額の連結 包括利益計算書上 の主な表示科目
キャッシュ・フロー・ヘッジ			
金利リスク	3,765	641	金融費用
為替リスク	651	422	収益
合計 キャッシュ・フロー・ヘッジ	4,417	219	
在外営業活動体に対する純投資のヘッジ			
為替リスク	1,145		
合計 在外営業活動体に対する純投資 のヘッジ	1,145		

キャッシュ・フロー・ヘッジ及び在外営業活動体に対する純投資のヘッジについて、連結財政状態計算書上、その他の資本の構成要素に計上された金額の増減の内訳は次のとおりであります。

前連結会計年度(2018年12月31日)

(単位：百万円)

	キャッシュ・フロー・ヘッジ		在外営業活動体に対する 純投資のヘッジ
	金利リスク	為替リスク	為替リスク
期首残高	1,850	8,082	743
当期発生額	1,069	3,759	294
当期利益への組替修正額	415	5,111	
期末残高	364	6,729	1,038

当連結会計年度(2019年12月31日)

(単位：百万円)

	キャッシュ・フロー・ヘッジ		在外営業活動体に対する 純投資のヘッジ
	金利リスク	為替リスク	為替リスク
期首残高	364	6,729	1,038
当期発生額	3,052	716	1,157
当期利益への組替修正額	381	25	
期末残高	3,036	5,988	119

当期利益への振替修正額の内容は、ヘッジ対象が純損益に影響を与えたことによる組替修正であります。

非金融資産または非金融負債の取得・発生をヘッジ対象とする、非常に可能性の高い予定取引の実行に伴い、当該非金融資産または非金融負債の当初取得原価に加減算された金額は、前連結会計年度において2,359百万円(減算)、当連結会計年度において2,323百万円(減算)であります。

(8) 金融商品の帳簿価額および公正価値

金融商品の帳簿価額および公正価値は、以下のとおりであります。

なお、長期借入金および社債以外の償却原価で測定する金融資産および金融負債の公正価値は帳簿価額と近似しております。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2018年12月31日)		当連結会計年度 (2019年12月31日)	
	帳簿価額	公正価値	帳簿価額	公正価値
長期借入金	405,769	404,360	483,197	484,374
社債	79,746	80,245	79,785	80,147

(注) 1年以内に返済予定の残高を含んでおります。

長期借入金の公正価値については、元利金の合計額を同様の新規借入を行った場合に想定される利率で割り引いて算定する方法によっております。

長期借入金の公正価値ヒエラルキーはレベル3に該当しております。

社債の公正価値については、市場価格に基づき算定する方法によっております。また、公正価値ヒエラルキーはレベル2に該当しております。

(9) 金融商品の公正価値ヒエラルキー

当初認識後に経常的に公正価値で測定する金融商品は、測定に使用したインプットの観察可能性および重要性に応じて、公正価値ヒエラルキーの3つのレベルに分類しております。公正価値のヒエラルキーは以下のように定義しております。

レベル1： 活発な市場における公表価格により測定した公正価値

レベル2： レベル1以外の直接または間接的に観察可能なインプットを使用して測定した公正価値

レベル3： 観察可能でないインプットを使用して測定した公正価値

公正価値の測定に複数のインプットを使用している場合には、その公正価値の測定の全体において重要な最も低いレベルのインプットに基づいて公正価値のレベルを決定しております。

公正価値ヒエラルキーのレベル間の振替は、各四半期の期首時点で発生したものと認識しております。

なお、前連結会計年度および当連結会計年度において、レベル1とレベル2の間における振替はありません。また、以下の表には株式買取債務を含めております。

前連結会計年度(2018年12月31日)

(単位：百万円)

	レベル1	レベル2	レベル3	合計
金融資産				
デリバティブ資産		16,792		16,792
株式	234,375		68,011	302,386
その他	513	2,641	13,098	16,254
合計	234,889	19,434	81,110	335,433
金融負債				
デリバティブ負債		2,893		2,893
株式買取債務			120,839	120,839
その他(主に条件付対価)			69,244	69,244
合計		2,893	190,083	192,977

当連結会計年度(2019年12月31日)

(単位：百万円)

	レベル1	レベル2	レベル3	合計
金融資産				
デリバティブ資産		12,815		12,815
株式	297,224		77,348	374,572
その他	1,186	2,702	18,628	22,517
合計	298,411	15,518	95,977	409,906
金融負債				
デリバティブ負債		3,624		3,624
株式買取債務			140,488	140,488
その他(主に条件付対価)			68,470	68,470
合計		3,624	208,959	212,583

デリバティブ資産およびデリバティブ負債に含まれる金利スワップ、為替予約等の公正価値は、金融機関より入手した見積価格または観察可能な市場データを用いて算定した金額で評価しているため、レベル2に分類しております。

株式およびその他(金融資産)のうち活発な市場が存在する銘柄の公正価値は市場価格に基づいて算定しているため、レベル1に分類しております。また、活発な市場が存在しない銘柄のうち、公正価値を観察可能な市場データを用いて算定した金額で評価した銘柄についてレベル2に分類し、公正価値を観察不能なインプットを用いて主としてマーケット・アプローチ(類似企業比較法)で算定した金額で評価した銘柄についてレベル3に分類しております。なお、重要な観察不能なインプットは主として株価純資産倍率であり、公正価値は株価純資産倍率の上昇(低下)により増加(減少)することとなります。使用した株価純資産倍率は前連結会計年度および当連結会計年度においてそれぞれ0.58倍および0.60倍であります。

株式買取債務およびその他（金融負債）の公正価値等は、観察不能なインプットを用いて割引キャッシュ・フロー法で算定した金額で評価しているため、レベル3に分類しております。重要な観察不能なインプットは、主として将来時点における利益水準および割引率であり、公正価値等は、利益水準の改善（悪化）により増加（減少）し、割引率の上昇（下落）により減少（増加）することとなります。利益水準が100bps改善もしくは悪化した場合には、公正価値等は、前連結会計年度においては2,825百万円増加もしくは2,754百万円減少、当連結会計年度においては2,481百万円増加もしくは2,474百万円減少することとなります。割引率が100bps上昇もしくは下落した場合には、公正価値等は、前連結会計年度においては2,851百万円減少もしくは2,851百万円増加、当連結会計年度においては2,152百万円減少もしくは2,210百万円増加することとなります。

レベル3に区分された資産、負債については公正価値測定の評価方針および手続きに従い、担当部署が対象資産、負債の評価方法を決定し、公正価値を測定しております。公正価値の測定結果については適切な責任者が承認しております。

レベル3に分類された金融商品の増減は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

金融資産	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
期首残高	32,181	81,110
その他の包括利益(注) 1	7,899	3,541
購入または取得	61,743	19,601
売却または決済	1,168	288
レベル3からの振替(注) 2	3	
その他	3,743	905
期末残高	81,110	95,977

(単位：百万円)

金融負債	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
期首残高	167,667	190,083
損益(注) 3	10,744	26,718
購入	47,879	22,883
売却または決済	29,359	27,621
その他	6,848	3,103
期末残高	190,083	208,959

- (注) 1 その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産に関するものであり、その他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動に含まれております。
- 2 前連結会計年度に認識されたレベル3からの振替は、投資先が取引所に上場したことによるものであります。
- 3 損益を通じて公正価値で測定する金融負債に関するものであり、金融収益または金融費用に含まれております。損益のうち、連結会計年度末において保有する金融商品に係るものは、前連結会計年度および当連結会計年度においてそれぞれ10,744百万円（金融費用）および26,718百万円（金融費用）であります。

(10) 金融資産および金融負債の相殺

前連結会計年度末および当連結会計年度末において、同一の取引相手先に対して認識した金融資産および金融負債のうち、金融資産と金融負債の相殺の要件に従って相殺された金融商品の内訳は次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
	現金及び現金同等物	現金及び現金同等物
認識した金融資産の総額	121,466	65,939
金融資産と金融負債の相殺の要件に従って相殺している金額	103,137	50,496
連結財政状態計算書上に表示されている純額	18,329	15,443

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
	借入金(流動)	借入金(流動)
認識した金融負債の総額	103,301	51,374
金融資産と金融負債の相殺の要件に従って相殺している金額	103,137	50,496
連結財政状態計算書上に表示されている純額	163	877

なお、強制可能なマスターネットティング契約又は類似の契約の対象であるが、金融資産と金融負債の相殺の要件の一部または全部を満たさないため相殺していない金額に、重要性はありません。

36. 関連当事者

(1) 当社グループの取締役に対する報酬

当社グループの取締役に対する報酬は、以下のとおりであります。

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当連結会計年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
報酬および賞与	1,165	753
株式報酬	-	126
合計	1,165	879

(2) 主要な子会社

当社の重要な子会社は「第1 企業の概況 4 関係会社の状況 連結子会社」に記載のとおりであります。

前連結会計年度と比べ、連結子会社は28社、持分法適用会社は22社増加しております。

37. 偶発負債

偶発負債は、以下のとおりであります。

債務保証等

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2018年12月31日)	当連結会計年度 (2019年12月31日)
従業員住宅資金等融資制度による保証債務	125	89
銀行借入等に対する債務保証	1,837	1,773
合計	1,963	1,862

## 38. 重要な後発事象

## (持株会社移行のための会社分割)

当社は、持株会社体制に移行することを目的に、2019年2月19日開催の取締役会及び2019年3月28日開催の株主総会において吸収分割契約を締結することについて決議し、2020年1月1日付で当社の事業を承継会社に承継いたしました。

これに伴い、当社は2020年1月1日付で「株式会社電通グループ」に商号変更し、持株会社へ移行いたしました。なお、本件吸収分割が当社の連結業績に与える影響は軽微であります。

詳細につきましては、「2 財務諸表 (1)財務諸表 注記事項(重要な後発事象)」に記載のとおりであります。

## (普通社債発行)

当社は、今後の事業展開に必要な資金の確保を目的として、2020年3月19日開催の取締役会において、無担保普通社債の発行に関する包括決議を行いました。当該社債の発行総額は1,200億円以内、日本国内での公募を予定しており、資金の用途は、設備資金、投融資資金、借入金返済資金及び運転資金への充当を予定しております。

## (マークル社の完全子会社化および自己株式の処分)

当社は、マークル社を完全子会社とすることを目的として、2020年3月25日開催の取締役会において、当社の完全子会社であるOrangeCo Merger Sub, Inc.がマークル社との間で吸収合併を行い、本合併の対価として、Dentsu Aegis Network U.S. Holdings Inc.を除くマークル社の株主に対し、マークル社の株式に代えて、金銭とともに当社普通株式を交付することを決議いたしました。これに伴って当社の完全子会社に対して行う自己株式処分の概要は以下の通りです。

(1) 払込期間	2020年4月9日から同年4月17日まで
(2) 処分する株式の種類および数	普通株式 4,743,300株
(3) 処分価額	1株につき金2,467円
(4) 調達資金の額	11,701,721,100円
(5) 処分方法	第三者割当の方法によります。
(6) 処分予定先	OrangeCo Merger Sub, Inc.

なお、マークル社株主に対し、当社グループの米国完全子会社であるDentsu Aegis Network U.S. Holdings Inc.に対して自己の保有するマークル社株式を取得することを請求することができる権利(プットオプション)を付与してはりましたが、当該プットオプションは本合併に伴い失効します。

また、同時に、同取締役会において、本合併後のマークル社の主要経営陣に対するリテンションを目的として、株式報酬の給付のための自己株式の処分を行うことを決議いたしました。株式報酬に係る自己株式処分の概要は以下の通りです。

(1) 処分期間	2020年4月17日から同年4月30日まで
(2) 処分する株式の種類および数	普通株式 2,581,200株
(3) 処分価額	1株につき金 2,467円
(4) 処分総額	6,367,820,400円
(5) 処分予定先	マークル社の主要経営陣 25名 普通株式 2,581,200株

なお、当該株式報酬としての当社普通株式については、当社とマークル社とマークル社主要経営陣との間の契約により、付与の対象となる当社普通株式に契約上の譲渡制限(譲渡制限期間は、原則として割当日から2023年12月31日までの期間)を付し、譲渡制限期間中にマークル社の役職員から正当な理由無く退任した場合等一定の事由が発生した場合には、付与した当社普通株式を無償で没収することとしております。

## (新型コロナウイルス感染症の拡大による影響)

2020年3月24日付で、国際オリンピック委員会と東京2020組織委員会は、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会を延期し、2021年夏までに開催することで合意した旨の共同声明を発表しました。当該決定に関するものをはじめとして、国内および世界各国・地域で個別に発表された新型コロナウイルス感染症への様々な対応方針の詳細について確認しており、翌連結会計年度の連結財政状態及び連結経営成績への影響を評価中であります。

(2) 【その他】

当連結会計年度における四半期情報等

(累計期間)	第 1 四半期	第 2 四半期	第 3 四半期	当連結会計年度
収益 (百万円)	250,578	497,068	746,610	1,047,881
税引前四半期(当期)利益又は損失( ) (百万円)	1,484	2,693	16,096	42,769
親会社の所有者に帰属する四半期(当期)利益又は損失( ) (百万円)	2,583	1,275	4,742	80,893
基本的 1 株当たり四半期(当期)利益又は損失( ) (円)	9.16	4.52	16.83	287.92

(会計期間)	第 1 四半期	第 2 四半期	第 3 四半期	第 4 四半期
基本的 1 株当たり四半期利益又は損失( ) (円)	9.16	4.64	21.37	307.58

重要な訴訟事件等

当社グループが当事者になっている係争中の訴訟等が存在するものの、当社グループの財政状態および経営成績に重要な影響を及ぼすものはないと考えております。

## 2 【財務諸表等】

## (1) 【財務諸表】

## 【貸借対照表】

(単位：百万円)

	前事業年度 (2018年12月31日)	当事業年度 (2019年12月31日)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	1 264,328	1 208,560
受取手形	27,261	2 29,653
売掛金	2 324,039	2 321,441
作品	1,239	1,714
仕掛品	4,999	6,566
貯蔵品	37	37
前払費用	2,129	2,549
その他	2 63,242	2 60,111
貸倒引当金	1,009	153
流動資産合計	686,268	630,481
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物	46,710	46,110
構築物	778	669
車両運搬具	32	20
工具、器具及び備品	2,877	2,575
土地	135,702	132,620
有形固定資産合計	186,100	181,996
<b>無形固定資産</b>		
ソフトウェア	10,468	13,065
その他	173	168
無形固定資産合計	10,641	13,234
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	4 248,069	4 322,838
関係会社株式	4 575,116	4 583,431
その他の関係会社有価証券	52,997	55,899
関係会社出資金	13,036	15,777
長期貸付金	2 44,161	2 45,048
その他	2 19,055	2 20,037
貸倒引当金	867	1,180
投資その他の資産合計	951,568	1,041,853
固定資産合計	1,148,311	1,237,084
資産合計	1,834,579	1,867,565

(単位：百万円)

	前事業年度 (2018年12月31日)	当事業年度 (2019年12月31日)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
支払手形	2 5,771	2 5,824
買掛金	2 378,203	2 337,523
短期借入金	2 97,285	2 119,151
1年内返済予定の長期借入金	2,720	32,720
リース債務	7	4
未払金	2 13,746	2 11,204
未払費用	16,549	12,009
未払法人税等	27,202	-
前受金	19,618	16,425
預り金	2 2,570	2 1,560
前受収益	199	88
役員賞与引当金	125	-
その他	7,361	16,985
流動負債合計	571,362	553,498
<b>固定負債</b>		
社債	80,000	80,000
長期借入金	126,960	94,240
リース債務	18	10
退職給付引当金	17,674	18,098
株式給付引当金	-	326
繰延税金負債	38,773	64,499
再評価に係る繰延税金負債	4,276	4,276
資産除去債務	438	440
その他	2 3,989	2 3,581
固定負債合計	272,130	265,473
負債合計	843,492	818,971
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	74,609	74,609
<b>資本剰余金</b>		
資本準備金	76,541	76,541
その他資本剰余金	23,564	23,293
資本剰余金合計	100,106	99,835
<b>利益剰余金</b>		
利益準備金	722	722
<b>その他利益剰余金</b>		
固定資産圧縮積立金	3,722	1,698
別途積立金	445,500	445,500
繰越利益剰余金	278,647	312,883
利益剰余金合計	728,592	760,804
自己株式	40,194	59,931
株主資本合計	863,114	875,318
<b>評価・換算差額等</b>		
その他有価証券評価差額金	131,151	177,196
繰延ヘッジ損益	6,729	5,988
土地再評価差額金	9,909	9,909
評価・換算差額等合計	127,971	173,275
純資産合計	991,086	1,048,593
負債純資産合計	1,834,579	1,867,565

## 【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当事業年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
売上高	1 1,539,962	1 1,526,241
売上原価	1 1,308,442	1 1,310,673
売上総利益	231,520	215,568
販売費及び一般管理費		
給料及び手当	93,681	93,962
役員賞与引当金繰入額	125	-
株式給付引当金繰入額	-	326
退職給付費用	6,977	6,798
業務委託費	1 24,552	1 22,835
減価償却費	6,825	6,772
貸倒引当金繰入額	42	899
その他	1 50,795	1 48,728
販売費及び一般管理費合計	182,915	178,524
営業利益	48,604	37,044
営業外収益		
受取利息及び配当金	1 22,634	1 17,527
収益分配金	8,528	5,818
その他	1 3,533	1 3,101
営業外収益合計	34,697	26,447
営業外費用		
支払利息	1 1,454	1 1,148
投資事業組合運用損	-	1,300
長期前払費用償却	4,031	4,577
その他	1 2,400	1 2,162
営業外費用合計	7,887	9,188
経常利益	75,414	54,303
特別利益		
固定資産売却益	4	5,155
投資有価証券売却益	735	25,804
その他	59,685	29
特別利益合計	60,426	30,989
特別損失		
固定資産売却損	-	62
投資有価証券評価損	286	3,885
関係会社株式評価損	4,272	743
その他	641	118
特別損失合計	5,201	4,809
税引前当期純利益	130,640	80,482
法人税、住民税及び事業税	37,997	16,785
法人税等調整額	2,199	5,403
法人税等合計	35,798	22,188
当期純利益	94,841	58,294

【売上原価明細書】

区分	注記 番号	前事業年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)		当事業年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	
		金額(百万円)	構成比 (%)	金額(百万円)	構成比 (%)
当期取扱仕入高		1,308,442	100.0	1,310,673	100.0
当期売上原価		1,308,442		1,310,673	

【株主資本等変動計算書】

前事業年度(自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)

(単位：百万円)

	株主資本								
	資本金	資本剰余金			利益準備金	利益剰余金			利益剰余金 合計
		資本準備金	その他資本 剰余金	資本剰余金 合計		その他利益剰余金			
					固定資産 圧縮積立金	別途積立金	繰越利益 剰余金		
当期首残高	74,609	76,541	23,564	100,106	722	3,785	445,500	209,113	659,122
当期変動額									
剰余金の配当				-				25,370	25,370
固定資産圧縮積立金の 取崩				-		63		63	-
当期純利益				-				94,841	94,841
自己株式の取得				-					-
自己株式の処分			0	0					-
新株予約権の失効				-					-
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)				-					-
当期変動額合計	-	-	0	0	-	63	-	69,534	69,470
当期末残高	74,609	76,541	23,564	100,106	722	3,722	445,500	278,647	728,592

	株主資本		評価・換算差額等				新株予約権	純資産合計
	自己株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	土地再評価 差額金	評価・換算 差額等合計		
当期首残高	40,182	793,656	147,335	8,082	9,909	145,507	48	939,212
当期変動額								
剰余金の配当		25,370				-		25,370
固定資産圧縮積立金の 取崩		-				-		-
当期純利益		94,841				-		94,841
自己株式の取得	12	12				-		12
自己株式の処分	0	0				-		0
新株予約権の失効		-				-	48	48
株主資本以外の項目 の当期変動額(純額)		-	16,183	1,352		17,536		17,536
当期変動額合計	12	69,458	16,183	1,352	-	17,536	48	51,874
当期末残高	40,194	863,114	131,151	6,729	9,909	127,971	-	991,086

当事業年度(自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)

(単位：百万円)

	株主資本								
	資本金	資本剰余金			利益剰余金				
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	利益準備金	その他利益剰余金			利益剰余金合計
					固定資産圧縮積立金	別途積立金	繰越利益剰余金		
当期首残高	74,609	76,541	23,564	100,106	722	3,722	445,500	278,647	728,592
当期変動額									
剰余金の配当				-				26,082	26,082
固定資産圧縮積立金の取崩				-		2,023		2,023	-
当期純利益				-				58,294	58,294
自己株式の取得				-					-
自己株式の処分			271	271					-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)				-					-
当期変動額合計	-	-	271	271	-	2,023	-	34,235	32,211
当期末残高	74,609	76,541	23,293	99,835	722	1,698	445,500	312,883	760,804

	株主資本		評価・換算差額等				純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	評価・換算差額等合計	
当期首残高	40,194	863,114	131,151	6,729	9,909	127,971	991,086
当期変動額							
剰余金の配当		26,082				-	26,082
固定資産圧縮積立金の取崩		-				-	-
当期純利益		58,294				-	58,294
自己株式の取得	20,663	20,663				-	20,663
自己株式の処分	926	655				-	655
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)		-	46,044	741		45,303	45,303
当期変動額合計	19,737	12,203	46,044	741	-	45,303	57,506
当期末残高	59,931	875,318	177,196	5,988	9,909	173,275	1,048,593

【注記事項】

(重要な会計方針)

1 有価証券の評価基準及び評価方法

(1) 子会社株式および関連会社株式

移動平均法による原価法

(2) その他の関係会社有価証券

移動平均法による原価法

なお、投資事業有限責任組合及びそれに類する組合への出資（金融商品取引法第2条第2項により有価証券とみなされるもの）については、組合契約に規定される決算報告日に応じて入手可能な最近の決算書を基礎とし、持分相当額を純額で取り込む方法によっております。

(3) その他有価証券

時価のあるもの

決算日の市場価格等に基づく時価法

（評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定）

時価のないもの

主として移動平均法による原価法

2 たな卸資産の評価基準及び評価方法

通常の販売目的で保有するたな卸資産

作品、仕掛品および貯蔵品……個別法による原価法

（貸借対照表価額は収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定）

3 デリバティブの評価基準及び評価方法

時価法

4 固定資産の減価償却の方法

(1) 有形固定資産

定率法によっております。

ただし、1998年4月1日以後に取得した建物(建物附属設備を除く)および2016年4月1日以後に取得した建物附属設備ならびに構築物については、定額法によっております。

なお、主な耐用年数は以下のとおりです。

建物	2年～50年
構築物	5年～50年
工具、器具及び備品	2年～20年

ただし、所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産については、リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法によっております。

(2) 無形固定資産

定額法によっております。

なお、ソフトウェア（自社利用分）については、社内における利用可能期間（5年）に基づく定額法によっております。

ただし、所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産については、リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法によっております。

(3) 長期前払費用

均等償却しております。

5 引当金の計上基準

(1) 貸倒引当金

営業債権等の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しております。

(2) 役員賞与引当金

役員賞与の支出に備えるため、支給見込額に基づき計上しております。

### (3) 退職給付引当金

従業員の退職給付に備えるため、当事業年度末における退職給付債務および年金資産の見込額に基づき計上しております。

#### ア 退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当事業年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっております。

#### イ 数理計算上の差異及び過去勤務費用の費用処理方法

数理計算上の差異は、各事業年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(17年)による定額法により按分した額をそれぞれ発生の日事業年度から費用処理しております。

過去勤務費用は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(17年)による定額法により費用処理しております。

ただし、確定拠出年金制度移行前の退職従業員の確定給付企業年金制度にかかる数理計算上の差異は、対象者の平均残余支給期間以内の一定の年数(7年)による定額法により費用処理しております。

### (4) 株式給付引当金

役員等に対する将来の給付に備えるため、役員株式給付規則に基づき、役員等に割り当てられるポイントの見込数に応じた給付額を基礎として計上しております。

## 6 ヘッジ会計の方法

### (1) ヘッジ会計の方法

繰延ヘッジ処理を行っております。なお、金利スワップ取引について特例処理の要件を充たしている場合には特例処理を採用しております。

### (2) ヘッジ手段とヘッジ対象

#### ア a ヘッジ手段

為替予約取引

#### b ヘッジ対象

外貨建予定取引

#### イ a ヘッジ手段

金利スワップ取引

#### b ヘッジ対象

借入金に係る利息

### (3) ヘッジ方針

外貨建取引に係る為替変動リスクおよび借入金に係る金利変動リスクの回避を目的とし、内規に基づきヘッジを行っております。また、投機的な取引は実施しておりません。

### (4) ヘッジの有効性評価の方法

為替予約取引については、ヘッジ対象の相場変動またはキャッシュ・フロー変動とヘッジ手段の相場変動またはキャッシュ・フロー変動の間に高い相関関係があることを確認し、ヘッジの有効性の評価を実施しております。

なお、金利スワップ取引については、特例処理によっているため、ヘッジの有効性の評価は省略しております。

## 7 消費税等の会計処理

消費税等の会計処理は税抜方式を採用しております。

## 8 退職給付に係る会計処理

退職給付に係る未認識数理計算上の差異および未認識過去勤務費用の会計処理方法は、連結財務諸表におけるこれらの会計処理の方法と異なっております。

(表示方法の変更)

(貸借対照表関係)

(「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」の適用に伴う変更)

「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日。以下「税効果会計基準一部改正」という。)を当事業年度の期首から適用し、繰延税金資産は投資その他の資産の区分に表示し、繰延税金負債は固定負債の区分に表示する方法に変更しました。

この結果、前事業年度の貸借対照表において、「流動資産」の「繰延税金資産」4,059百万円は、「固定負債」の「繰延税金負債」38,773百万円に含めて表示しております。

(損益計算書関係)

1 前事業年度において、特別利益に独立掲記しておりました関係会社株式売却益は、金額的重要性がなくなったため、当事業年度より特別利益のその他に含めて表示しております。また、前事業年度において、特別利益のその他に含めて表示しておりました投資有価証券売却益は、金額的重要性が増したため、当事業年度より独立掲記することとしております。この表示方法の変更を反映させるため、前事業年度の財務諸表の組替えを行っております。

この結果、前事業年度の損益計算書において、特別利益に表示していた関係会社株式売却益59,634百万円、その他786百万円は、投資有価証券売却益735百万円、その他59,685百万円として組み替えております。

2 前事業年度において、特別損失のその他に含めて表示しておりました投資有価証券評価損は、金額的重要性が増したため、当事業年度より独立掲記することとしております。この表示方法の変更を反映させるため、前事業年度の財務諸表の組替えを行っております。

この結果、前事業年度の損益計算書において、特別損失に表示していたその他928百万円は、投資有価証券評価損286百万円、その他641百万円として組み替えております。

(追加情報)

(取締役等に対する株式報酬制度)

当社は、役員等の報酬と業績および企業価値との連動性をより明確にし、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に貢献する当社の役員等の意識を高めることを目的として、株式給付信託と称される仕組みを採用した業績連動型株式報酬制度を導入いたしました。

当信託に係る会計処理については、「従業員等に信託を通じて自社の株式を交付する取引に関する実務上の取扱い」(実務対応報告第30号 2015年3月26日)を適用し、信託に残存する当社株式を信託における帳簿価額(付随費用の金額を除く)により、自己株式に含めております。

当該自己株式の帳簿価額及び株数は、当事業年度末において654百万円、150,000株です。

(貸借対照表関係)

1 担保資産

前事業年度(2018年12月31日)

現金及び預金のうち、3百万円は官報にかかわる取引保証のため担保に供しております。

当事業年度(2019年12月31日)

現金及び預金のうち、3百万円は官報にかかわる取引保証のため担保に供しております。

2 関係会社項目

区分表示されたもの以外で当該関係会社に対する金銭債権又は金銭債務の金額は、次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前事業年度 (2018年12月31日)	当事業年度 (2019年12月31日)
短期金銭債権	61,172	44,586
長期金銭債権	44,008	45,016
短期金銭債務	240,718	224,702
長期金銭債務	274	274

3 偶発債務

前事業年度(2018年12月31日)

保証債務残高

(単位：百万円)

従業員住宅資金等融資制度による債務保証	125
下記会社の銀行借入等に対する債務保証	
Dentsu Aegis Network Ltd.	
およびAegis Group Holdings Ltd.	
(運転資金に係る資金借入枠 GBP500百万)	70,230
Aegis Group Holdings Ltd.	
(米国私募債早期償還に係る資金借入 USD400百万)	44,400
(株)電通東日本他計9社	1,079
計	<u>115,835</u>

当事業年度(2019年12月31日)

保証債務残高

(単位：百万円)

従業員住宅資金等融資制度による債務保証	89
下記会社の銀行借入等に対する債務保証	
Dentsu Aegis Network Ltd.	
およびAegis Group Holdings Ltd.	
(運転資金に係る資金借入枠 GBP500百万)	71,740
Aegis Group Holdings Ltd.	
(米国私募債早期償還に係る資金借入 USD400百万)	43,824
(株)電通東日本他計11社	1,978
計	<u>117,631</u>

4 消費貸借契約

前事業年度(2018年12月31日)

投資有価証券のうち168百万円および関係会社株式のうち413百万円は有価証券の消費貸借契約による貸付を行っております。

当事業年度(2019年12月31日)

投資有価証券のうち174百万円および関係会社株式のうち413百万円は有価証券の消費貸借契約による貸付を行っております。

5 貸出コミットメント契約

一部の関係会社に対する貸出コミットメント契約を締結しており、貸出未実行残高等は、次のとおりであります。

(単位：百万円)

	前事業年度 (2018年12月31日)	当事業年度 (2019年12月31日)
貸出コミットメントの総額	50,900	89,550
貸出実行残高	8,026	3,476
差引額	42,873	86,073

(損益計算書関係)

1 関係会社項目

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)	当事業年度 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
売上高	107,473	109,206
仕入高	317,343	359,589
その他の営業取引高	27,541	24,039
営業取引以外の取引高	25,095	21,087

(有価証券関係)

子会社株式及び関連会社株式  
前事業年度(2018年12月31日)

(単位：百万円)

区分	貸借対照表計上額	時価	差額
子会社株式	16,658	55,337	38,678
関連会社株式	7,111	4,518	2,593
計	23,770	59,855	36,085

当事業年度(2019年12月31日)

(単位：百万円)

区分	貸借対照表計上額	時価	差額
子会社株式	18,985	102,889	83,903
関連会社株式	7,149	7,584	435
計	26,134	110,473	84,338

(注) 時価を把握することが極めて困難と認められる子会社株式及び関連会社株式の貸借対照表計上額

(単位：百万円)

区分	前事業年度 (2018年12月31日)	当事業年度 (2019年12月31日)
子会社株式	539,915	540,845
関連会社株式	11,430	16,450
計	551,345	557,296

上記については、市場価格がありません。したがって、時価を把握することが極めて困難と認められるものであります。

(税効果会計関係)

1 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

(単位：百万円)

	前事業年度 (2018年12月31日)	当事業年度 (2019年12月31日)
繰延税金資産		
貸倒引当金	738	481
未払費用	4,857	3,127
未払事業税	1,592	222
退職給付引当金	27,293	26,439
有価証券等評価損	5,201	7,306
譲渡損益調整資産	1,247	-
その他	1,692	1,737
繰延税金資産小計	42,623	39,316
評価性引当額	5,653	8,052
繰延税金資産合計	36,970	31,263
繰延税金負債		
退職給付信託設定益	13,079	13,072
その他有価証券評価差額金	57,968	78,624
繰延ヘッジ損益	3,023	2,690
固定資産圧縮積立金	1,672	763
その他	-	612
繰延税金負債合計	75,744	95,763
繰延税金資産(負債)の純額	38,773	64,499

また、再評価に係る繰延税金資産及び繰延税金負債の内訳は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

	前事業年度 (2018年12月31日)	当事業年度 (2019年12月31日)
再評価に係る繰延税金資産	6,022	6,022
評価性引当額	6,022	6,022
再評価に係る繰延税金資産合計		
再評価に係る繰延税金負債	4,276	4,276
再評価に係る繰延税金負債の純額	4,276	4,276

2 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

	前事業年度 (2018年12月31日)	当事業年度 (2019年12月31日)
法定実効税率	31.0%	31.0%
(調整)		
交際費等永久に損金に算入されない項目	0.7%	1.0%
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	4.6%	5.8%
評価性引当額の増減額	0.3%	3.0%
その他	0.0%	1.6%
税効果会計適用後の法人税等の負担率	27.4%	27.6%

(企業結合等関係)

該当事項はありません。

(重要な後発事象)

(持株会社移行のための会社分割)

当社は、持株会社体制に移行することを目的に、2019年2月19日開催の取締役会及び2019年3月28日開催の株主総会において吸収分割契約を締結することについて決議し、2020年1月1日付で当社の事業を承継会社に承継いたしました。

これに伴い、当社は2020年1月1日付で「株式会社電通グループ」に商号変更し、持株会社へ移行いたしました。

(1)取引の概要

対象となった事業の名称またはその事業の内容

広告および広告関連事業

企業結合日

2020年1月1日

企業結合の法的形式

当社を分割会社とし、当社の100%子会社である株式会社電通承継準備会社(2020年1月1日付で「株式会社電通」に商号変更)を承継会社とする吸収分割

結合後企業の名称

分割会社：株式会社電通グループ

承継会社：株式会社電通

その他取引の概要に関する事項

当社および当社グループを巡る事業・経営環境は急激に変化しており、今後も、一連の変化に適切かつ迅速に対応し、当社グループの持続的な成長を達成するためには、グループ&グローバルの観点から社内外の経営資源の獲得と配分を適時に実現し、多様性に富んだ人材のマネジメントと開かれた組織文化の醸成一層促進するとともに、最適なグループ・ガバナンスを実現する体制の確立が急務となっています。

こうした課題認識に基づき、日本市場における事業変革の推進、および海外本社「電通イージス・ネットワーク」を中核とするグループ海外事業の成長モメンタムの維持と一層の発展、そしてこれらを包含する当社グループ総体としての持続的成長を図る上で、純粋持株会社体制に移行いたしました。

(2)実施した会計処理の概要

「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準第21号 2019年1月16日)及び「企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針」(企業会計基準適用指針第10号 2019年1月16日)に基づき、共通支配下の取引として処理しております。

なお、分割、承継された資産・負債の金額は以下のとおりであります。

流動資産	440,570百万円
固定資産	47,468百万円
流動負債	397,105百万円
固定負債	21,930百万円

(普通社債発行)

当社は、今後の事業展開に必要な資金の確保を目的として、2020年3月19日開催の取締役会において、無担保普通社債の発行に関する包括決議を行いました。

詳細につきましては、「連結財務諸表注記38. 重要な後発事象(普通社債発行)」に記載のとおりであります。

(自己株式の処分)

当社は、2020年3月25日開催の取締役会において、マール社を、当社グループの完全子会社とすることを目的として、自己株式を処分することを決議いたしました。また、マール社の主要経営陣に対するリテンションを目的として、株式報酬の給付のための自己株式の処分を行うことを決議いたしました。

詳細につきましては、「連結財務諸表注記38. 重要な後発事象(マール社の完全子会社化および自己株式の処分)」に記載のとおりであります。

(新型コロナウイルス感染症の拡大による影響)

2020年3月24日付で、国際オリンピック委員会と東京2020組織委員会は、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会を延期し、2021年夏までに開催することで合意した旨の共同声明を発表しました。当該決定に関するものをはじめとして、新型コロナウイルス感染症への様々な対応方針の詳細について確認しており、翌事業年度の財政状態及び経営成績への影響を評価中であります。

【附属明細表】

【有形固定資産等明細表】

(単位：百万円)

資産の種類	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期償却額	当期末残高	減価償却累計額
有形固定資産						
建物	102,489	2,081	380	2,446	104,191	58,080
構築物	2,190	-	83	46	2,106	1,437
車両運搬具	111	3	20	10	95	74
工具、器具及び備品	10,575	346	543	645	10,378	7,803
土地	135,702 ( 5,633)	1,053	4,135	-	132,620 ( 5,633)	-
有形固定資産計	251,069	3,484	5,162	3,149	249,391	67,395
無形固定資産						
ソフトウェア	62,574	6,550	545	3,927	68,579	55,513
その他	176	-	4	0	171	3
無形固定資産計	62,750	6,550	549	3,927	68,751	55,517

(注) 1 ( ) は内書きで、土地の再評価に関する法律(1998年3月31日法律第34号)により行った土地の再評価に係る土地再評価差額金および再評価に係る繰延税金負債の合計額であります。

2 「当期首残高」および「当期末残高」については、取得価額で記載しております。

【引当金明細表】

(単位：百万円)

科目	当期首残高	当期増加額	当期減少額	当期末残高
貸倒引当金	1,877	474	1,017	1,334
役員賞与引当金	125	-	125	-
株式給付引当金	-	326	-	326

- (2) 【主な資産及び負債の内容】  
連結財務諸表を作成しているため、記載を省略しております。
- (3) 【その他】  
該当事項はありません。

## 第6 【提出会社の株式事務の概要】

事業年度	1月1日から12月31日まで
定時株主総会	3月中
基準日	12月31日
剰余金の配当の基準日	6月30日、12月31日
1単元の株式数	100株
単元未満株式の買取り・売渡し (注)1	
取扱場所	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部  (特別口座)(旧)株式会社サイバー・コミュニケーションズにかかる特別口座 東京都中央区八重洲一丁目2番1号 みずほ信託銀行株式会社 証券代行部 (注)2
株主名簿管理人	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社
取次所	
買取・売渡手数料	無料
公告掲載方法	日本経済新聞
株主に対する特典	該当事項はありません

(注) 1 当社定款の定めにより、単元未満株主は、会社法第189条第2項各号に掲げる権利、会社法第166条第1項の規定による請求をする権利、剰余金の配当を受ける権利、株主の有する株式数に応じて募集株式の割当ておよび募集新株予約権の割当てを受ける権利および単元未満株式の売渡請求をする権利以外の権利を有していません。

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

## 第7 【提出会社の参考情報】

### 1 【提出会社の親会社等の情報】

当社は、金融商品取引法第24条の7第1項に規定する親会社等はありません。

### 2 【その他の参考情報】

当事業年度の開始日から有価証券報告書提出日までの間に、次の書類を提出しております。

(1) 有価証券報告書及びその添付書類並びに確認書

事業年度 第170期（自 2018年1月1日 至 2018年12月31日）2019年3月28日関東財務局長に提出

(2) 内部統制報告書

事業年度 第170期（自 2018年1月1日 至 2018年12月31日）2019年3月28日関東財務局長に提出

(3) 臨時報告書

金融商品取引法第24条の5第4項および企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号の2の規定に基づくもの

2019年4月2日関東財務局長に提出

金融商品取引法第24条の5第4項および企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号の規定に基づくもの

2019年11月14日関東財務局長に提出

金融商品取引法第24条の5第4項および企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第19号の規定に基づくもの

2020年2月12日関東財務局長に提出

金融商品取引法第24条の5第4項および企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第2号の規定に基づくもの

2020年3月25日関東財務局長に提出

金融商品取引法第24条の5第4項および企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第2号の規定に基づくもの

2020年3月25日関東財務局長に提出

(4) 臨時報告書の訂正報告書

2020年2月12日提出の臨時報告書に係る訂正報告書

2020年3月6日関東財務局長に提出

(5) 四半期報告書及び確認書

第171期第1四半期（自 2019年1月1日 至 2019年3月31日）2019年5月15日関東財務局長に提出

第171期第2四半期（自 2019年4月1日 至 2019年6月30日）2019年8月7日関東財務局長に提出

第171期第3四半期（自 2019年7月1日 至 2019年9月30日）2019年11月14日関東財務局長に提出

(6) 有価証券届出書およびその添付書類

2019年5月15日、2020年2月18日関東財務局長に提出

(7) 訂正有価証券届出書およびその添付書類

2020年2月18日提出の有価証券届出書に係る訂正届出書

2020年2月20日、2020年2月21日関東財務局長に提出

(8) 自己株券買付状況報告書

2019年9月13日、2019年10月11日、2019年11月11日、2019年12月12日、2020年1月14日、2020年2月13日、2020年3月11日関東財務局長に提出

## 第二部 【提出会社の保証会社等の情報】

該当事項はありません。

## 独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

2020年3月27日

株式会社電通グループ

取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 森 俊 哉

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 丸 田 健 太 郎

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 新 垣 康 平

### < 財務諸表監査 >

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている株式会社電通グループ(旧社名 株式会社電通)の2019年1月1日から2019年12月31日までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結持分変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書及び連結財務諸表注記について監査を行った。

### 連結財務諸表に対する経営者の責任

経営者の責任は、連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則第93条の規定により国際会計基準に準拠して連結財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

### 監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から連結財務諸表に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結財務諸表に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結財務諸表の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結財務諸表の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結財務諸表の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結財務諸表の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

### 監査意見

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、国際会計基準に準拠して、株式会社電通グループ(旧社名 株式会社電通)及び連結子会社の2019年12月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

### 強調事項

1. 連結財務諸表注記38. 重要な後発事象に記載されているとおり、会社は2020年1月1日付で会社の事業を吸収分割により承継会社に承継し、同日付で持株会社へ移行した。
2. 連結財務諸表注記38. 重要な後発事象に記載されているとおり、2020年3月24日付で、国際オリンピック委員会と東京2020組織委員会は、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の延期について合意した旨の共同声明を発表した。

当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

#### < 内部統制監査 >

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、株式会社電通グループ（旧社名 株式会社電通）の2019年12月31日現在の内部統制報告書について監査を行った。

#### 内部統制報告書に対する経営者の責任

経営者の責任は、財務報告に係る内部統制を整備及び運用し、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して内部統制報告書を作成し適正に表示することにある。

なお、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

#### 監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した内部統制監査に基づいて、独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の監査の基準に準拠して内部統制監査を行った。財務報告に係る内部統制の監査の基準は、当監査法人に内部統制報告書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき内部統制監査を実施することを求めている。

内部統制監査においては、内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果について監査証拠を入手するための手続が実施される。内部統制監査の監査手続は、当監査法人の判断により、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に基づいて選択及び適用される。また、内部統制監査には、財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果について経営者が行った記載を含め、全体としての内部統制報告書の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

#### 監査意見

当監査法人は、株式会社電通グループ（旧社名 株式会社電通）が2019年12月31日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価結果について、すべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

#### 利害関係

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

以 上

- 
- 1 上記は監査報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は当社が別途保管しております。
  - 2 XBRLデータは監査の対象には含まれていません。

## 独立監査人の監査報告書

2020年3月27日

株式会社電通グループ  
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 森 俊 哉

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 丸 田 健 太 郎

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 新 垣 康 平

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている株式会社電通グループ(旧社名 株式会社電通)の2019年1月1日から2019年12月31日までの第171期事業年度の財務諸表、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針、その他の注記及び附属明細表について監査を行った。

### 財務諸表に対する経営者の責任

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

### 監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から財務諸表に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に財務諸表に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、財務諸表の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による財務諸表の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、財務諸表の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての財務諸表の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

### 監査意見

当監査法人は、上記の財務諸表が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、株式会社電通グループ(旧社名 株式会社電通)の2019年12月31日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

### 強調事項

1. 注記事項の重要な後発事象に記載されているとおり、会社は2020年1月1日付で会社の事業を吸収分割により承継会社に承継し、同日付で持株会社へ移行した。
2. 注記事項の重要な後発事象に記載されているとおり、2020年3月24日付で、国際オリンピック委員会と東京2020組織委員会は、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の延期について合意した旨の共同声明を発表した。

当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

### 利害関係

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

以 上

- 
- 1 上記は監査報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は当社が別途保管しております。
  - 2 XBRLデータは監査の対象には含まれていません。