

# 2016年度 決算説明会

2017年2月16日  
株式会社 電通

dentsu

# 2016年度 連結決算概況と次期業績見通し

代表取締役 副社長執行役員

中本 祥一

\*本資料に含まれる数値、指標は、事業の実態に関して、適切な理解を促進することを目的として開示しており、財務諸表の数値とは異なる場合があることにご留意ください。用語の定義については、Appendicesをご参照ください。

2017年 2月14日

# ハイライト

- 売上総利益は、為替影響排除ベースで 対前年同期+11.3%
- オーガニック成長率は 同+5.1% (国内 +4.5% / 海外 +5.7%)
- 調整後営業利益は、為替影響排除ベースで 同+9.4%
- オペレーティング・マージンは21.1%、為替影響排除ベースで 同-40bps
- 基本的1株当たり調整後当期利益は 対前年同期+0.1%
- 1株当たり配当を 同+13% の 85円に増配

## 2016年度 連結決算ハイライト

(百万円)

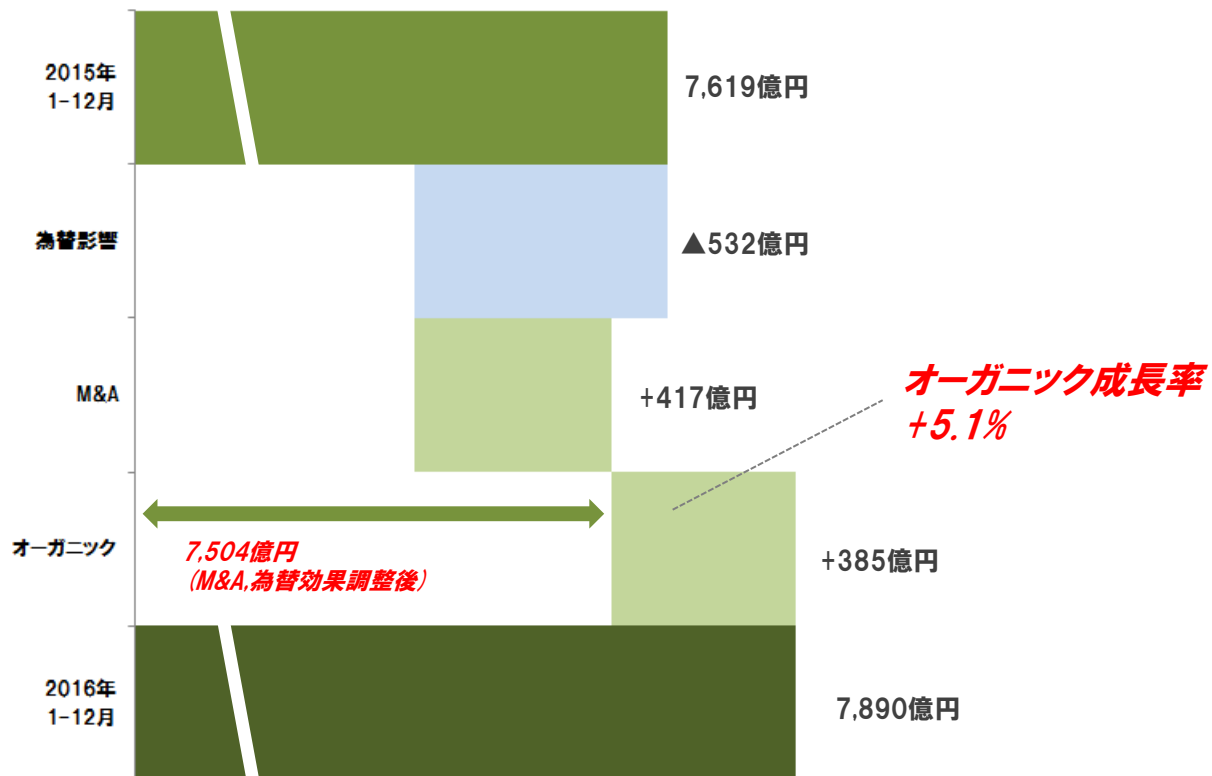
|               | 2016年<br>1-12月   | 2015年<br>1-12月   | 前年同期比<br>(%) | 為替影響<br>排除ベース<br>(%) | 業績予想<br>(2016年<br>5月公表) | 業績<br>予想比<br>(%) |
|---------------|------------------|------------------|--------------|----------------------|-------------------------|------------------|
| 売上高           | 4,924,933        | 4,990,854        | (1.3)        | -                    | -                       | -                |
| 収益            | 838,359          | 818,566          | +2.4         | -                    | 817,200                 | +2.6             |
| 売上総利益         | 789,043          | 761,996          | +3.5         | +11.3                | 768,700                 | +2.6             |
| 調整後営業利益       | 166,565          | 160,438          | +3.8         | +9.4                 | 155,000                 | +7.5             |
| オペレーティング・マージン | 21.1%            | 21.1%            | +0.0         | (0.4)                | 20.2%                   | +0.9             |
| 調整後当期利益       | 112,972          | 113,388          | (0.4)        | -                    | 104,500                 | +8.1             |
| 1株当たり調整後当期利益  | 396.20円          | 395.67円          | +0.1         | -                    | 366.49円                 | +8.1             |
| 営業利益          | 137,681          | 128,212          | +7.4         | -                    | 132,400                 | +4.0             |
| 当期利益          | 83,501           | 83,090           | +0.5         | -                    | 81,200                  | +2.8             |
| EBITDA        | 184,064          | 175,454          | +4.9         | -                    |                         |                  |
| 調整後ROE        | 11.3%            | 10.6%            | +0.7         | -                    |                         |                  |
| 為替            | 2016年<br>1-12月平均 | 2015年<br>1-12月平均 |              |                      | 2016年<br>5月4日           |                  |
| 円/USD         | 108.9円           | 121.0円           | (10.1)       | -                    | 106.1円                  | +2.6             |
| 円/GBP         | 147.8円           | 185.1円           | (20.2)       | -                    | 155.4円                  | (4.9)            |

\*1株当たり調整後当期利益：基本的1株当たり調整後当期利益

\*当期利益・調整後当期利益・1株当たり調整後当期利益：親会社所有者帰属分

\*2015年1-12月：国内事業・海外事業ともに2015年1-12月実績に基づくプロフォーマ数値

## 売上総利益成長



# 地域別の状況 -売上総利益-

(百万円)

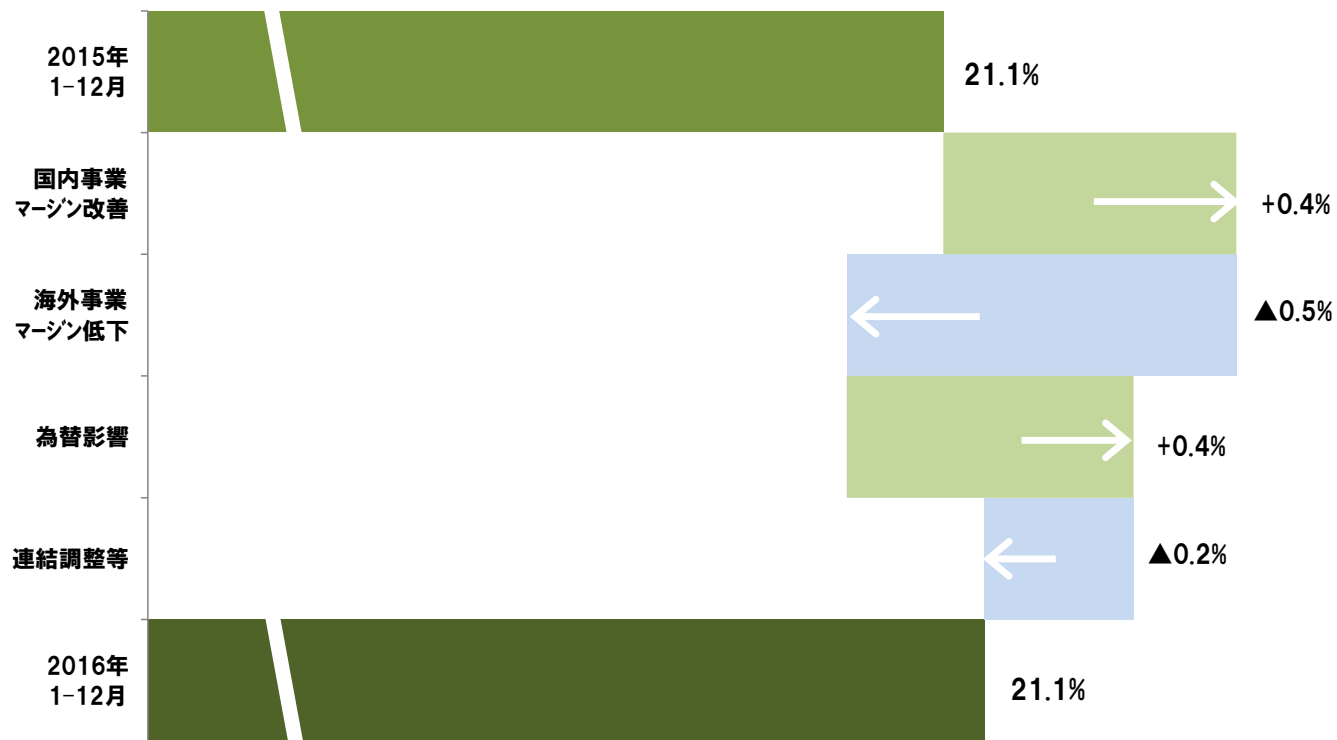
|                   | 2016年<br>1-12月 | 2015年<br>1-12月 | 前年同期比<br>(%) | 為替影響<br>排除ベース<br>(%) | オーガニック<br>成長率<br>(%) |
|-------------------|----------------|----------------|--------------|----------------------|----------------------|
| <b>国内事業</b>       | 363,242        | 348,252        | +4.3         | +4.3                 | +4.5                 |
| デジタル領域構成比         | 19.7%          | 18.9%          | +0.8         | +0.8                 |                      |
| EMEA (欧州・中東・アフリカ) | 151,195        | 157,153        | (3.8)        | +12.6                | +6.9                 |
| Americas (米州)     | 160,043        | 139,358        | +14.8        | +28.9                | +3.1                 |
| APAC (アジア太平洋)     | 114,775        | 117,554        | (2.4)        | +12.2                | +7.9                 |
| <b>海外事業計</b>      | 426,014        | 414,066        | +2.9         | +18.1                | +5.7                 |
| デジタル領域構成比         | 52.3%          | 46.5%          | +5.8         | +5.6                 |                      |
| <b>連結調整</b>       | ▲ 213          | ▲ 323          | -            | -                    | -                    |
| <b>電通グループ連結計</b>  | 789,043        | 761,996        | +3.5         | +11.3                | +5.1                 |
| デジタル領域構成比         | 37.3%          | 33.9%          | +3.4         | +4.2                 |                      |
| 海外事業構成比           | 54.0%          | 54.3%          | (0.3)        | +3.1                 |                      |

# 地域別の状況 -調整後営業利益-

(百万円)

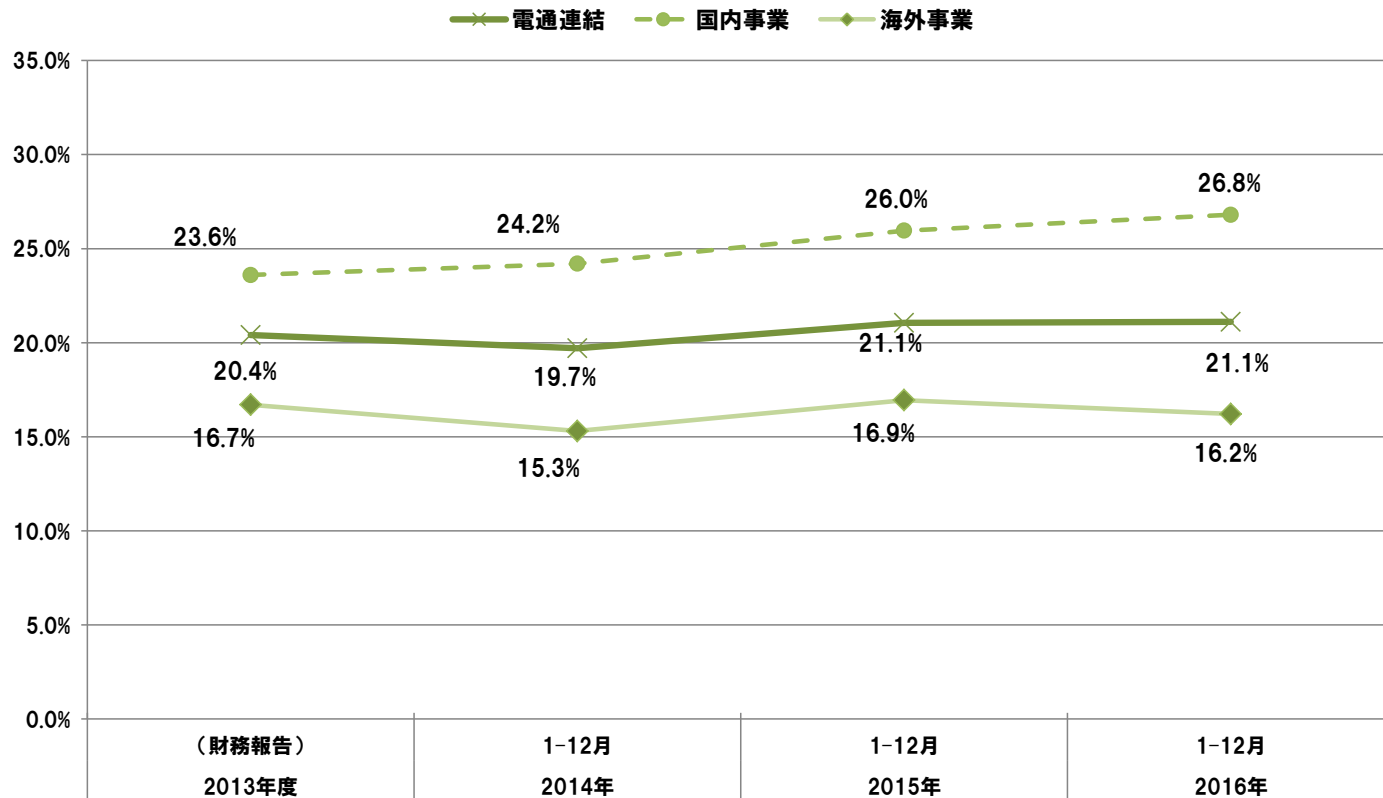
|           | 調整後営業利益        |                |              |                      | オペレーティング・マージン  |                |              |                      |
|-----------|----------------|----------------|--------------|----------------------|----------------|----------------|--------------|----------------------|
|           | 2016年<br>1-12月 | 2015年<br>1-12月 | 前年同期比<br>(%) | 為替影響<br>排除ベース<br>(%) | 2016年<br>1-12月 | 2015年<br>1-12月 | 前年同期比<br>(%) | 為替影響<br>排除ベース<br>(%) |
| 国内事業      | 97,362         | 90,403         | +7.7         | +7.7                 | 26.8%          | 26.0%          | +0.8         | +0.8                 |
| 海外事業計     | 69,059         | 70,156         | (1.6)        | +11.2                | 16.2%          | 16.9%          | (0.7)        | (1.0)                |
| 連結調整      | 143            | ▲ 121          | -            | -                    | -              | -              | -            | -                    |
| 電通グループ連結計 | 166,565        | 160,438        | +3.8         | +9.4                 | 21.1%          | 21.1%          | +0.0         | (0.4)                |

## オペレーティング・マージンの変動要因





## オペレーティング・マージン推移



# 営業利益調整項目

(百万円)

|                | 2016年<br>1-12月 | 2015年<br>1-12月 | 前年同期差  | 前年同期比<br>(%) |
|----------------|----------------|----------------|--------|--------------|
| 調整後営業利益        | 166,565        | 160,438        | +6,127 | +3.8         |
| 調整項目           | ▲28,883        | ▲32,226        | +3,342 |              |
| 買収に伴う無形資産の償却費  | ▲24,506        | ▲22,798        | ▲1,707 |              |
| M&A関連コスト       | ▲3,579         | ▲1,624         | ▲1,955 |              |
| 非経常的項目         | ▲798           | ▲7,803         | +7,005 |              |
| 固定資産除売却損益      | +6,074         | ▲874           | +6,949 |              |
| 関係会社株式売却損益     | +11            | +954           | ▲942   |              |
| 投資区分変更に伴う再評価損益 | +339           | +3,260         | ▲2,921 |              |
| 減損損失           | ▲522           | ▲3,650         | +3,128 |              |
| 特別退職金          | ▲5,183         | ▲4,564         | ▲618   |              |
| 関係会社清算損        | -              | ▲2,617         | +2,617 |              |
| その他            | ▲1,517         | ▲312           | ▲1,205 |              |
| 営業利益           | 137,681        | 128,212        | +9,469 | +7.4         |

# 営業利益以下の損益項目

(百万円)

|                  | 2016年<br>1-12月 | 2015年<br>1-12月 | 前年同期差   | 前年同期比<br>(%) |
|------------------|----------------|----------------|---------|--------------|
| 営業利益             | 137,681        | 128,212        | + 9,469 | +7.4         |
| 持分法による投資利益       | 3,362          | 4,515          | ▲ 1,153 | (25.5)       |
| 金融損益及び税金控除前利益    | 141,044        | 132,727        | + 8,316 | +6.3         |
| 金融収益(費用)         | ▲ 8,126        | ▲ 5,988        | ▲ 2,137 | -            |
| 金融収益             | 5,104          | 5,993          | ▲ 889   | (14.8)       |
| 金融費用             | 13,230         | 11,982         | + 1,248 | +10.4        |
| 税引前利益            | 132,918        | 126,739        | + 6,178 | +4.9         |
| 法人所得税費用          | 43,572         | 37,637         | + 5,935 | +15.8        |
| 当期利益             | 89,345         | 89,101         | + 243   | +0.3         |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益 | 83,501         | 83,090         | + 411   | +0.5         |
| 非支配持分に帰属する当期利益   | 5,844          | 6,011          | ▲ 167   | (2.8)        |

## キャッシュフローの創出

|                    | (百万円)          |
|--------------------|----------------|
|                    | 2016年<br>1-12月 |
| 税引前利益              | 132,918        |
| 持分法による投資損益(益)      | ▲ 3,362        |
| 減価償却費及び償却費         | 45,860         |
| 減損損失               | 522            |
| その他                | 1,880          |
| 法人所得税の支払額          | ▲ 39,080       |
| 運転資本変動前キャッシュの創出額 ① | 138,737        |

# キャッシュフローの配分

(百万円)

|                             |                |
|-----------------------------|----------------|
|                             | 2016年<br>1-12月 |
| 運転資本変動(増)減額 ②               | 4,847          |
| 純固定資産取得による収支                | ▲ 10,227       |
| 純投資活動による収支                  | ▲ 155,387      |
| 配当金の支払額                     | ▲ 22,811       |
| 非支配持分株主への配当金の支払額            | ▲ 4,121        |
| (合計) キャッシュの使用額 ③            | ▲ 192,547      |
| 換算差額等 ④                     | ▲ 21,766       |
| ネットキャッシュの増減額<br>①(前頁)+②+③+④ | ▲ 70,727       |
| (買収関連収支)                    |                |
| 初期投資額                       | ▲ 144,178      |
| アーンアウト支払額・追加取得支払額           | ▲ 32,334       |
| 売却額                         | 4,960          |

\*純固定資産取得による収支、純投資活動による収支は、売却による収支分と相殺した純額  
 \*純投資活動による収支は、リクルートHD株式など有価証券の売却による収入404億円を含む  
 \*換算差額等：有利子負債から生じる換算差額、被買収会社が保有していたネットキャッシュを含む

## 負債について

(百万円)

|                              | 2016年<br>12月末 | 2015年<br>12月末 | 前期末差     |
|------------------------------|---------------|---------------|----------|
| 有利子負債                        | 403,599       | 353,783       | + 49,816 |
| 現金及び現金同等物                    | 242,410       | 263,322       | ▲ 20,911 |
| 純有利子負債                       | 161,188       | 90,460        | + 70,727 |
| 有利子負債 (期中平均)                 | 367,196       | 380,689       | ▲ 13,493 |
| 現金及び現金同等物 (期中平均)             | 241,866       | 271,719       | ▲ 29,852 |
| 純有利子負債 (期中平均)                | 125,329       | 108,970       | + 16,359 |
| EBITDA (LTM)                 | 184,064       | 175,454       | + 8,610  |
| 純有利子負債 / EBITDA (LTM)        | 0.88          | 0.52          |          |
| 純有利子負債 (期中平均) / EBITDA (LTM) | 0.68          | 0.62          |          |

\*期中平均: 直近四半期末から過去12ヶ月平均

\*LTM: Last twelve months (直近四半期末から過去12ヶ月分)

## 2017年度 連結業績予想

(百万円)

|               | 2017年<br>1-12月 | 2016年<br>1-12月 | 前年同期比<br>(%) | 為替影響<br>排除ベース<br>(%) |
|---------------|----------------|----------------|--------------|----------------------|
| 収益            | 978,500        | 838,359        | +16.7        | -                    |
| 売上総利益         | 929,500        | 789,043        | +17.8        | +15.8                |
| 国内事業          | 360,400        | 363,242        | (0.8)        | (0.8)                |
| 海外事業          | 569,100        | 426,014        | +33.6        | +29.5                |
| 調整後営業利益       | 168,900        | 166,565        | +1.4         | (0.5)                |
| 国内事業          | 81,200         | 97,362         | (16.6)       | (16.6)               |
| 海外事業          | 87,700         | 69,059         | +27.0        | +21.1                |
| オペレーティング・マージン | 18.2%          | 21.1%          | (2.9)        | (3.0)                |
| 国内事業          | 22.5%          | 26.8%          | (4.3)        | (4.3)                |
| 海外事業          | 15.4%          | 16.2%          | (0.8)        | (1.1)                |
| 調整後当期利益       | 111,800        | 112,972        | (1.0)        | -                    |
| 1株当たり調整後当期利益  | 392.09円        | 396.20円        | (1.0)        | -                    |
| 営業利益          | 151,500        | 137,681        | +10.0        | -                    |
| 当期利益          | 86,600         | 83,501         | +3.7         | -                    |
| 為替            | 2017年1月平均      | 2016年1-12月平均   |              |                      |
| 円/USD         | 114.8円         | 108.9円         | +5.4         | -                    |
| 円/GBP         | 141.6円         | 147.8円         | (4.2)        | -                    |

\*1株当たり調整後当期利益：基本的1株当たり調整後当期利益

\*当期利益・調整後当期利益・1株当たり調整後当期利益：親会社所有者帰属分

# 資本政策

## 基本方針: 企業価値の向上



## ビジネスの成長: 資本配分の最優先事項

- 国内・海外での成長領域への積極的な投資を軸とした持続的な利益成長  
基本方針: スケール (地域カバレッジの拡大)  
インフィル (国・地域内でのサービス領域の拡大)  
イノベーション (新たなケイパビリティの獲得)
- 2017年以降、国内の事業基盤整備の費用が短期的に発生



## 株主還元 (配当および自己株式取得): 着実な改善

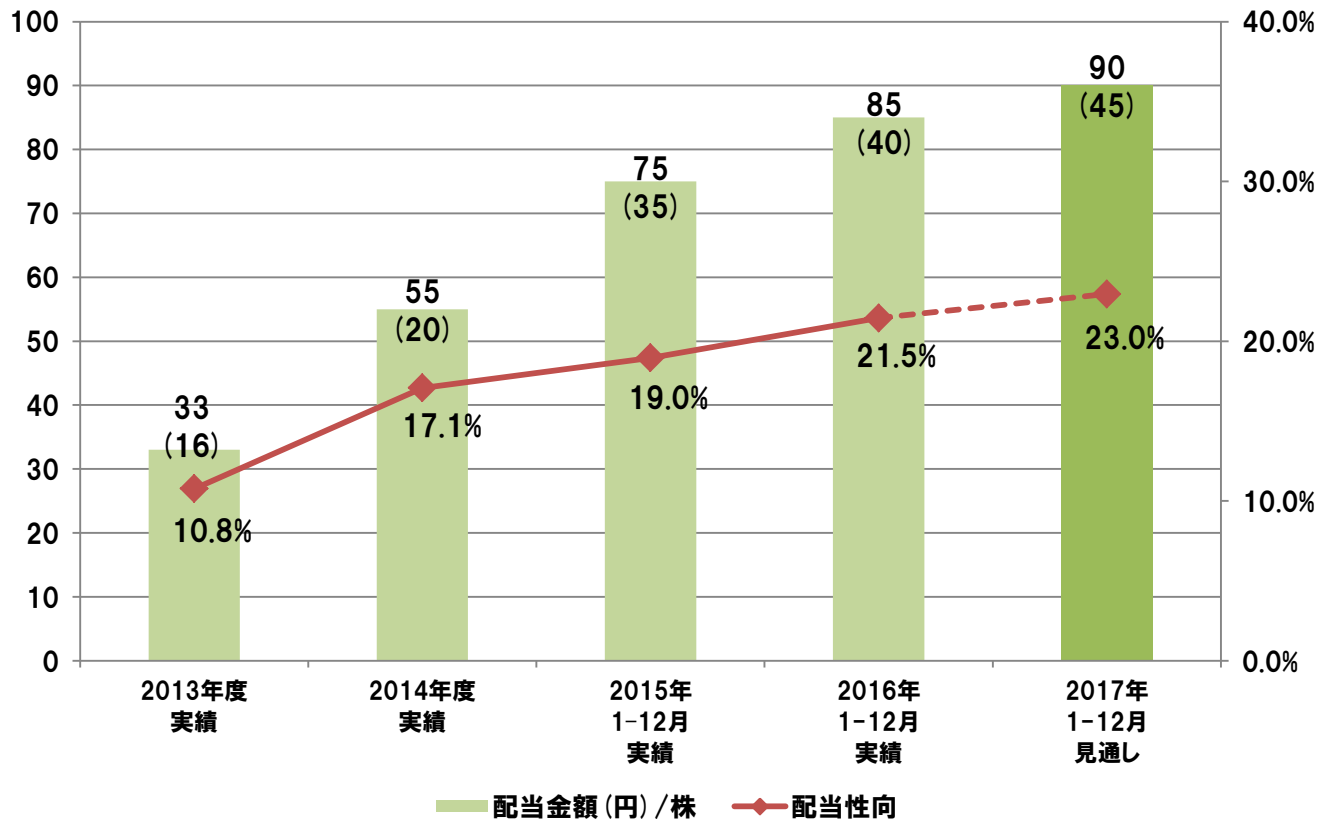
- 安定的配当と機動的な自己株式取得の組合せ
- 2017年度も200億円を上限に自己株式取得を実施予定 (総還元性向見通し 41%)



## ROEの中期的な向上



## 配当について



\*配当性向: 調整後当期利益(親会社所有者帰属分)ベース

\* ( ): 中間配当金額(円) / 株

# 本資料取扱い上の留意点

## 将来に関する記述について

本資料は、電通に関する「将来に関する記述」またはそれに該当しうるものを含んでおります。本資料に記載される過去の事実以外の記述は将来に関する記述であることがあります。「～を目標としている」、「～を計画している」、「～と考えている」、「～と予想される」、「～を目的としている」、「～する意向である」、「～するつもりである」、「～する可能性がある」、「～が期待される」、「～と見込まれる」、「～と予測する」、及びこれらに類似する意味の単語や言葉、又はそれらの否定文は、将来に関する記述です。将来に関する記述には、(i) 今後の資本支出、費用、収入、利益、シナジー効果、経済動向、負債、財務状況、配当政策、損失及び将来予測、(ii) 事業及び経営戦略、並びに (iii) 電通の事業に対する政府規制の影響に関する記述を含みます。

将来に関する記述は、期待されている結果に重大な影響を与えうるリスクや不確実性を伴い、一定の重要な前提に基づいています。多くの要因により、実際の結果は、将来に関する記述において想定又は示唆されていたものと著しく異なることがあります。かかる不確実性やリスクに鑑み、本資料を閲覧される方は、その記述が行われた日付け時点における予想でしかない将来に関する記述に過度に依存しないようご注意ください。

なお、現時点で想定される主なリスクとして、以下のような事項を挙げることができます(なお、かかるリスクや要因はこれらの事項に限られるものではありません)。

- ① 景気変動によるリスク
- ② 技術革新およびメディアの構造変化によるリスク
- ③ 財務目標等の未達リスク
- ④ 取引慣行等に伴うリスク
- ⑤ 競争によるリスク
- ⑥ 情報システムへの依存に関するリスク
- ⑦ 法規制等に関するリスク
- ⑧ 訴訟等に関するリスク

電通は、適用法令により義務付けられる場合を除き、本資料に含まれる将来に関する記述又はその他の記述を更新する義務を負うものではありません。

## 連結損益計算書の前年同期数値について

前年同期はグループの決算期統一前ですが、対前年実績比較の観点から、決算期統一ベースのプロフォーマ数値を用いています。

# 電通グループの現況と今後の展望

社長執行役員  
山本 敏博

このプレゼンテーション資料には、2017年2月16日現在の、経営陣の将来に関する前提・見通し・計画に基づく予測が含まれています。経済情勢などに関わるリスクや不確定要因により、実際の業績が記載の予測と大幅に異なる可能性があります。

## 中期経営計画「Dentsu 2017 and Beyond」進捗状況

## 「Dentsu 2017 and Beyond」 骨子

## ＜戦略目標＞

- ① グローバルでのポートフォリオ多極化
- ② デジタル領域の進化と拡大
- ③ ビジネスプロセスの革新と収益性の向上
- ④ コア・コンピタンスである日本市場での更なる事業基盤強化

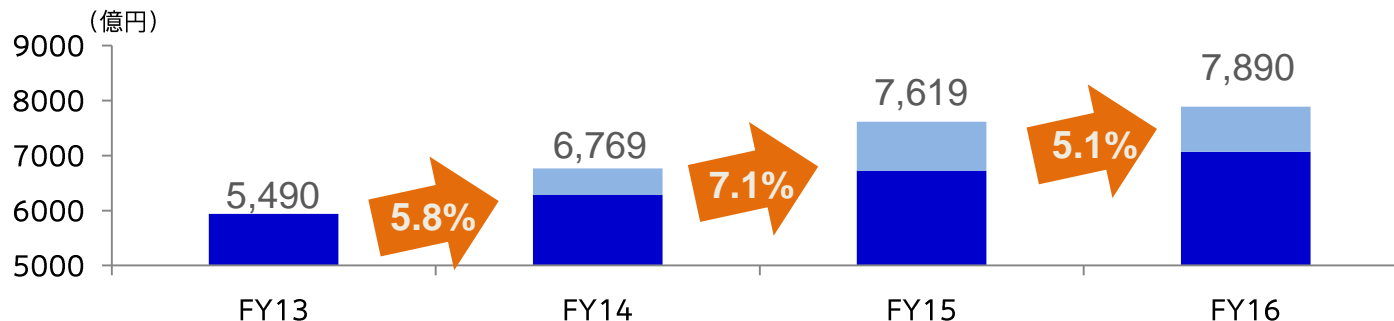
## ＜数値目標＞

- |                   |        |
|-------------------|--------|
| ① 売上総利益オーガニック成長率  | 3 - 5% |
| ② 売上総利益海外事業比率     | 55%    |
| ③ 売上総利益デジタル比率     | 35%    |
| ④ 調整後オペレーティングマージン | 20%以上  |

# 「Dentsu 2017 and Beyond」 数値目標と進捗状況

## ① 売上総利益 オーガニック成長率

- 市場成長や競合メガグループを上回り、国内外ともに堅調に推移



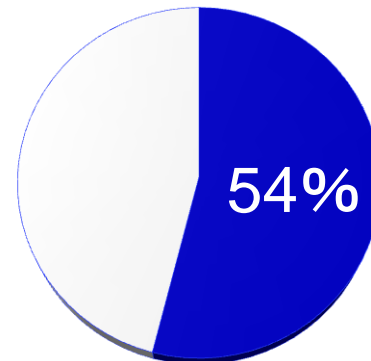
## ② 売上総利益 海外事業比率

- Aegis買収後、海外事業の伸びは大きく加速

FY2012



FY2016

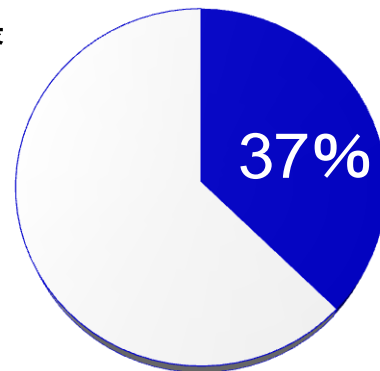
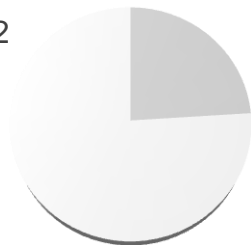


## 「Dentsu 2017 and Beyond」 数値目標と進捗状況

## ③ 売上総利益 デジタル比率

- 海外事業を中心とした戦略的M&Aにより大きく伸長

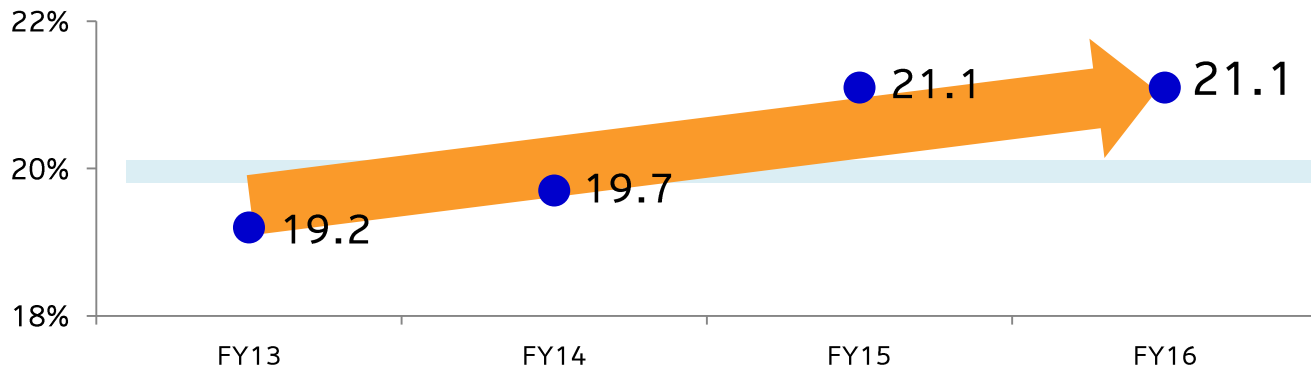
FY2012



FY2016

## ④ 調整後オペレーティングマージン

- 収益性を着実に向上



## 新・中期経営計画策定に向けた展望と課題



## 新・中期経営計画策定に向けた展望と課題

① 競争基盤の強化・拡大による海外事業の成長加速

② 国内労働環境の改革と持続的成長へのロードマップ整備

③ 先進的テクノロジーとデータを活用した顧客の企業価値向上への貢献

④ 社会的責任と各ステークホルダーの利益に配慮した経営

### ① 競争基盤の強化・拡大による海外事業の成長加速

#### 幅広い事業機会の積極的な開拓・獲得による更なる成長へのチャレンジ

- 強力で安定感ある事業運営体制に裏打ちされた成長モメンタムの維持・加速
- デジタル領域を中心とした変化を先取りするダイナミックなM&Aの推進
- 顧客に対する独創的な提案力構築・強化によるオーガニック成長の拡大

## ② 国内労働環境の改革と持続的成長へのロードマップ整備

### 新たな働き方を実現する先進的企業グループへの進化

- 国内事業における労働環境の改善・向上に向けた構造改革の完遂
- 労働環境改革の実効性を担保する仕組みの構築
- 社会・経済の変化に応じた柔軟なワークスタイルの試みや採用
- グループ内外の様々な「個性」を重視し、創造性を育む企業風土の醸成

### ③ 先進的テクノロジーとデータを活用した顧客の企業価値向上への貢献

#### デジタル化とともに進化するコンピタンスの継続的強化

- データを中核に置いたアカウントビリティ・提案力・実施力の向上
- リアルタイムかつユニークなブランド体験を創造するクリエイティビティの強化
- 各種テクノロジーの活用による業務プロセスの再設計
- 国内外の先進的ノウハウの積極的導入とパートナーシップの拡大

#### ④ 社会的責任と各ステークホルダーの利益に配慮した経営

##### 持続的成長を実現する均整のとれたグループ経営の推進

- 多様な取り組みを通じた社会の発展への貢献
- 株主・投資家、取引先、従業員などステークホルダーそれぞれの利益の実現
- 経営の健全性や透明性の確保に向けたガバナンス体制の整備

## 電通グループの未来へ

### 成長と進化に向けて不断の改革を実行する 自己革新的な企業グループへ

サービスの質と社員の能力を高め、  
企業価値を持続的に成長させる企業文化とダイナミズムの醸成

# Appendices

# 用語の定義

- 売上高: 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)
- 調整後営業利益: 営業利益から、買収に伴う無形資産の償却費、M&Aに伴う費用、ならびに減損、固定資産の売却損益などの一時的要因を排除した恒常的な事業の業績を測る利益指標
- オペレーティング・マージン: 調整後営業利益÷売上総利益
- 調整後当期利益(親会社所有者帰属分): 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、アーンアウト債務・買収関連プットオプション再評価損益、これらに係る税金相当・非支配持分損益相当などを排除した、親会社所有者に帰属する恒常的な損益を測る指標
- 基本的1株当たり調整後当期利益: 調整後当期利益(親会社所有者帰属分)ベースで計算したEPS
- EBITDA: 営業利益+減価償却費+償却費+減損損失
- 調整後ROE: 調整後当期利益÷(期首親会社所有者帰属持分+期末親会社所有者帰属持分)×2  
※決算期統一以前は3月末BSを使用
- 為替影響排除ベース: 当期実績(業績予想)と、前期実績などの比較数値を直近決算為替レートで洗い替えた数値との比較
- 為替変動による影響: 前年実績と、前年実績を直近決算為替レートで洗い替えした数値との差額
- M&Aによる成長: 前年期初から直近決算期末までに実施したM&Aによる影響額(為替変動による影響を調整後、M&A先のオーガニック成長分は控除)
- オーガニック成長: 為替やM&Aの影響を除いた内部成長率。前年期初から直近決算期末までに実施したM&Aについては、当期に連結された月数分は前年同期にも連結されていたと仮定して、M&A先も含めてオーガニック成長を計算
- 投資区分変更に伴う再評価損益: 段階取得に係る損益及び残余持分の再測定による損益



# 連結決算の四半期情報

(百万円)

|               | 2016年<br>10-12月 | 前年<br>同期比<br>(%) | 2016年<br>7-9月 | 前年<br>同期比<br>(%) | 4-6月      | 前年<br>同期比<br>(%) | 1-3月      | 前年<br>同期比<br>(%) |
|---------------|-----------------|------------------|---------------|------------------|-----------|------------------|-----------|------------------|
| 売上高           | 1,431,880       | (0.1)            | 1,121,089     | (4.0)            | 1,176,393 | (1.6)            | 1,195,570 | +0.1             |
| 収益            | 250,080         | +7.1             | 195,111       | (2.8)            | 193,625   | +4.0             | 199,542   | +0.7             |
| 売上総利益         | 236,935         | +8.0             | 183,488       | (1.5)            | 181,628   | +3.7             | 186,990   | +3.2             |
| 国内事業          | 93,625          | +1.0             | 87,148        | +0.0             | 83,159    | +12.1            | 99,308    | +5.4             |
| 海外事業          | 143,401         | +13.0            | 96,381        | (2.7)            | 98,528    | (2.6)            | 87,702    | +0.9             |
| 調整後営業利益       | 64,332          | (1.2)            | 33,620        | +4.6             | 32,843    | +11.1            | 35,769    | +6.3             |
| 国内事業          | 23,061          | (20.1)           | 21,901        | +6.6             | 19,180    | +44.6            | 33,218    | +19.8            |
| 海外事業          | 41,132          | +12.9            | 11,703        | +3.0             | 13,677    | (16.8)           | 2,545     | (56.9)           |
| オペレーティング・マージン | 27.2%           | (2.5)            | 18.3%         | +1.1             | 18.1%     | +1.2             | 19.1%     | +0.5             |
| 調整後当期利益       | 49,013          | (7.8)            | 20,398        | +4.1             | 22,007    | +12.0            | 21,552    | +2.6             |
| 営業利益          | 53,682          | (5.1)            | 25,347        | (9.8)            | 26,854    | +24.5            | 31,796    | +44.7            |
| 当期利益          | 32,572          | (17.5)           | 15,144        | (25.6)           | 18,569    | +45.3            | 17,215    | +64.6            |
| EBITDA        | 68,714          | (1.4)            | 35,688        | (9.6)            | 37,374    | +15.1            | 42,287    | +25.1            |

\*当期利益・調整後当期利益：親会社所有者帰属分

# 四半期オーガニック成長

(%)

|        | 電通グループ連結計 |       |      | 国内事業  |       |      | 海外事業計 |       |       |
|--------|-----------|-------|------|-------|-------|------|-------|-------|-------|
|        | 2016      | 2015  | 2014 | 2016  | 2015  | 2014 | 2016  | 2015  | 2014  |
| 1-3月   | +5.1      | +6.2  | -    | +5.6  | +0.0  | -    | +4.5  | +13.7 | +9.6  |
| 4-6月   | +9.5      | +6.5  | -    | +12.2 | +1.9  | -    | +7.2  | +10.2 | +8.5  |
| 7-9月   | +2.7      | +4.2  | -    | +0.3  | +1.4  | -    | +5.2  | +6.6  | +12.8 |
| 10-12月 | +3.9      | +10.6 | -    | +1.0  | +12.9 | -    | +5.8  | +8.2  | +10.5 |

|        | 海外事業 - EMEA |       |       | 海外事業 - Americas |       |       | 海外事業 - APAC |       |       |
|--------|-------------|-------|-------|-----------------|-------|-------|-------------|-------|-------|
|        | 2016        | 2015  | 2014  | 2016            | 2015  | 2014  | 2016        | 2015  | 2014  |
| 1-3月   | +10.7       | +11.1 | +10.6 | (2.0)           | +10.4 | +4.7  | +5.2        | +22.5 | +14.8 |
| 4-6月   | +5.0        | +16.1 | +6.9  | +2.4            | +7.9  | +5.0  | +16.8       | +5.4  | +15.2 |
| 7-9月   | +5.0        | +11.0 | +10.8 | +5.4            | +0.1  | +12.8 | +5.3        | +9.3  | +15.5 |
| 10-12月 | +7.5        | +11.0 | +10.6 | +4.4            | +2.1  | +8.3  | +5.6        | +11.0 | +12.8 |

\*電通グループ連結計および国内事業の2014年度のオーガニック成長については、会計基準ならびに決算期の変更期に伴い比較可能な前年数値がないため、開示しておりません。

## 調整後營業利益 貢献分析



# 当期利益調整項目

(百万円)

|                                | 2016年<br>1-12月 | 2015年<br>1-12月 | 前年同期差  | 前年同期比<br>(%) |
|--------------------------------|----------------|----------------|--------|--------------|
| 調整後当期利益                        | 112,972        | 113,388        | ▲416   | (0.4)        |
| 調整項目                           | ▲29,470        | ▲30,298        | +827   |              |
| 営業利益調整項目                       | ▲28,883        | ▲32,226        | +3,342 |              |
| アーンアウト債務・<br>買収関連プットオプション再評価損益 | ▲4,844         | ▲3,198         | ▲1,645 |              |
| 私募債の早期償還損                      | -              | ▲818           | +818   |              |
| 関連する税金影響                       | +3,717         | +5,976         | ▲2,259 |              |
| 税率変更影響                         | ▲80            | ▲809           | +728   |              |
| 非支配持分帰属分                       | +620           | +777           | ▲156   |              |
| 当期利益                           | 83,501         | 83,090         | +411   | +0.5         |
| 調整後実効税率                        | 28.3%          | 26.3%          | -      | 2.1%         |
| 実効税率                           | 32.8%          | 29.7%          | -      | 3.1%         |

\*調整後当期利益・当期利益：親会社所有者帰属分

\*実効税率：法人所得税費用÷税引前利益

# 財政状態計算書

(百万円)

|                | 2016年<br>12月末 | 2015年<br>12月末 | 前期末差      | 前期末比<br>(%) |
|----------------|---------------|---------------|-----------|-------------|
| 流動資産           | 1,618,111     | 1,618,024     | + 87      | +0.0        |
| 非流動資産          | 1,537,118     | 1,448,051     | + 89,067  | +6.2        |
| 資産 (合計)        | 3,155,230     | 3,066,075     | + 89,155  | +2.9        |
| 流動負債           | 1,599,235     | 1,488,602     | + 110,633 | +7.4        |
| 非流動負債          | 574,033       | 474,729       | + 99,304  | +20.9       |
| 負債 (合計)        | 2,173,269     | 1,963,331     | + 209,937 | +10.7       |
| 親会社の所有者に帰属する持分 | 932,742       | 1,068,216     | ▲ 135,474 | (12.7)      |
| 非支配持分          | 49,218        | 34,526        | + 14,691  | +42.6       |
| 資本 (合計)        | 981,961       | 1,102,743     | ▲ 120,782 | (11.0)      |
| 負債及び資本 (合計)    | 3,155,230     | 3,066,075     | + 89,155  | +2.9        |
| 円/USD          | 116.5円        | 120.6円        | -         | (3.4)       |
| 円/GBP          | 143.0円        | 178.8円        | -         | (20.0)      |

# 有利子負債の返済スケジュール

(百万円)

| 2016年12月末        | 2017年度  | 2018年度 | 2019年度 | 2020年度以降 | 合計      |
|------------------|---------|--------|--------|----------|---------|
| <b>国内事業</b>      | 5,379   | 49,316 | 2,720  | 126,846  | 184,262 |
| 短期有利子負債          | 2,659   | -      | -      | -        | 2,659   |
| 長期有利子負債          | 2,720   | 49,316 | 2,720  | 126,846  | 181,602 |
| <b>海外事業</b>      | 125,110 | -      | 47,816 | 46,409   | 219,336 |
| 短期有利子負債          | 125,108 | -      | -      | -        | 125,108 |
| 長期有利子負債          | 2       | -      | 47,816 | 46,409   | 94,225  |
| <b>電通グループ連結計</b> | 130,490 | 49,316 | 50,536 | 173,256  | 403,599 |
| <b>*参考</b>       |         |        |        |          |         |
| <b>買収関連負債</b>    | 19,161  | 22,090 | 40,147 | 92,187   | 173,589 |
| アーンアウト債務         | 17,725  | 14,104 | 13,651 | 20,539   | 66,021  |
| 買収関連プットオプション     | 1,436   | 7,986  | 26,496 | 71,648   | 107,568 |

# 単体業績の概況（日本基準）

（百万円）

|            | 2016年<br>1-12月 | 前年<br>同期比<br>(%) | 10-12月  | 前年<br>同期比<br>(%) | 7-9月    | 前年<br>同期比<br>(%) | 4-6月    | 前年<br>同期比<br>(%) | 1-3月    | 前年<br>同期比<br>(%) |
|------------|----------------|------------------|---------|------------------|---------|------------------|---------|------------------|---------|------------------|
| 売上高        | 1,600,196      | +2.6             | 414,305 | (0.3)            | 376,954 | +0.3             | 372,917 | +2.2             | 436,019 | +7.9             |
| 売上総利益      | 234,846        | +3.6             | 58,247  | (3.3)            | 56,143  | +0.3             | 53,527  | +9.0             | 66,927  | +9.3             |
| 売上総利益率     | 14.7%          | +0.2             | 14.1%   | (0.4)            | 14.9%   | (0.0)            | 14.4%   | +0.9             | 15.3%   | +0.2             |
| 販売費及び一般管理費 | 170,109        | (0.2)            | 44,091  | +3.0             | 41,231  | (6.1)            | 41,299  | +5.8             | 43,487  | (2.8)            |
| 営業利益       | 64,736         | +15.3            | 14,156  | (18.9)           | 14,911  | +23.4            | 12,228  | +20.9            | 23,440  | +42.1            |
| 対売上総利益比率   | 27.6%          | +2.8             | 24.3%   | (4.7)            | 26.6%   | +5.0             | 22.8%   | +2.2             | 35.0%   | +8.1             |
| 経常利益       | 97,131         | +17.3            | 17,090  | (25.0)           | 17,944  | +36.8            | 16,421  | (41.2)           | 45,674  | +140.4           |
| 税引前当期純利益   | 122,853        | +53.2            | 17,563  | (24.7)           | 40,999  | +163.2           | 18,172  | (39.0)           | 46,118  | +301.0           |
| 四半期純利益     | 91,962         | +51.0            | 11,879  | (31.8)           | 28,343  | +158.3           | 13,744  | (45.4)           | 37,994  | +417.8           |

# 単体業務区分別売上高の状況（日本基準）

（百万円）

|                 | 2016年<br>1-12月 | 前年<br>同期比<br>(%) | 10-12月  | 前年<br>同期比<br>(%) | 7-9月    | 前年<br>同期比<br>(%) | 4-6月    | 前年<br>同期比<br>(%) | 1-3月    | 前年<br>同期比<br>(%) |
|-----------------|----------------|------------------|---------|------------------|---------|------------------|---------|------------------|---------|------------------|
| 新聞              | 89,171         | (7.1)            | 22,589  | (10.2)           | 19,130  | (3.9)            | 19,422  | (5.6)            | 28,029  | (7.8)            |
| 雑誌              | 27,307         | (14.8)           | 7,367   | (17.6)           | 6,744   | (14.0)           | 6,017   | (13.4)           | 7,177   | (13.8)           |
| ラジオ             | 14,106         | +0.4             | 3,791   | +0.1             | 3,459   | (1.6)            | 3,407   | +4.9             | 3,449   | (1.3)            |
| テレビ             | 692,621        | +1.8             | 185,098 | +0.9             | 167,864 | +3.1             | 172,135 | +0.5             | 167,523 | +3.1             |
| テレビタイム          | 295,096        | +2.7             | 74,078  | (0.1)            | 79,706  | +8.4             | 68,850  | +1.1             | 72,461  | +1.3             |
| テレビスポット         | 397,525        | +1.2             | 111,020 | +1.5             | 88,157  | (1.3)            | 103,285 | +0.1             | 95,062  | +4.4             |
| インタラクティブメディア    | 96,092         | +13.0            | 27,969  | +18.4            | 22,907  | +21.5            | 22,254  | +12.3            | 22,960  | +1.0             |
| OOHメディア         | 57,260         | (3.7)            | 14,385  | (4.6)            | 12,834  | (8.3)            | 14,563  | (8.7)            | 15,477  | +7.1             |
| クリエイティブ         | 191,211        | (4.6)            | 45,363  | (1.2)            | 45,183  | (8.8)            | 44,675  | (3.6)            | 55,988  | (4.5)            |
| マーケティング/プロモーション | 219,334        | +1.6             | 61,749  | (7.6)            | 54,840  | (2.4)            | 50,105  | +19.0            | 52,638  | +3.5             |
| コンテンツサービス       | 170,361        | +26.7            | 34,959  | +10.4            | 33,423  | +2.4             | 29,497  | +4.8             | 72,481  | +72.4            |
| その他             | 42,728         | +0.8             | 11,030  | +1.9             | 10,566  | +0.1             | 10,837  | +2.9             | 10,293  | (1.8)            |
| 合計              | 1,600,196      | +2.6             | 414,305 | (0.3)            | 376,954 | +0.3             | 372,917 | +2.2             | 436,019 | +7.9             |

\*当社の国内グループ会社を含めたデジタル関連事業の規模に関しては、「地域別の状況 -売上総利益-」のデジタル領域構成比をご参照ください。



# 単体業種別売上高の状況（日本基準）

|              | 2016年<br>1-12月 | 前年<br>同期比<br>(%) | 10-12月  | 前年<br>同期比<br>(%) | 7-9月    | 前年<br>同期比<br>(%) | 4-6月    | 前年<br>同期比<br>(%) | 1-3月    | 前年<br>同期比<br>(%) |
|--------------|----------------|------------------|---------|------------------|---------|------------------|---------|------------------|---------|------------------|
| 情報・通信        | 220,590        | +7.7             | 54,757  | +5.8             | 57,535  | +12.2            | 45,633  | +8.5             | 62,664  | +4.8             |
| 飲料・嗜好品       | 155,395        | (2.6)            | 39,330  | +1.5             | 35,219  | (10.4)           | 44,340  | +3.1             | 36,504  | (5.2)            |
| 化粧品・トイレタリー   | 146,108        | +17.9            | 41,501  | +23.7            | 35,371  | +14.5            | 38,655  | +15.8            | 30,578  | +16.9            |
| 金融・保険        | 144,432        | +13.4            | 33,461  | +3.8             | 30,502  | +5.6             | 31,613  | +0.6             | 48,855  | +40.3            |
| 食品           | 115,953        | +10.7            | 27,317  | (2.1)            | 27,861  | +3.4             | 28,518  | +7.2             | 32,256  | +38.5            |
| 自動車・関連品      | 92,670         | (17.1)           | 24,449  | (25.3)           | 25,595  | +3.7             | 19,371  | (20.6)           | 23,253  | (22.4)           |
| 流通・小売業       | 90,348         | (10.2)           | 23,661  | (15.3)           | 20,419  | (11.2)           | 23,320  | (6.6)            | 22,947  | (7.1)            |
| 外食・各種サービス    | 87,937         | (5.0)            | 25,826  | +2.6             | 19,836  | (11.7)           | 18,282  | (14.0)           | 23,992  | +1.1             |
| 官公庁・団体       | 77,291         | +10.9            | 21,992  | +4.6             | 17,404  | +12.9            | 17,094  | +27.9            | 20,799  | +4.6             |
| 交通・レジャー      | 73,807         | +2.9             | 15,660  | (12.7)           | 16,771  | (4.5)            | 19,414  | +11.5            | 21,960  | +16.6            |
| 趣味・スポーツ用品    | 61,418         | +7.0             | 17,093  | +15.9            | 16,155  | (3.6)            | 13,247  | (4.7)            | 14,922  | +24.4            |
| 薬品・医療用品      | 57,125         | (9.1)            | 18,830  | (5.5)            | 12,676  | (12.7)           | 13,405  | (12.4)           | 12,212  | (6.4)            |
| 不動産・住宅設備     | 54,754         | +14.0            | 13,358  | +15.2            | 13,857  | +16.5            | 9,855   | (14.3)           | 17,682  | +35.7            |
| 家電・AV機器      | 48,699         | +8.7             | 13,723  | (0.4)            | 10,403  | +14.2            | 10,423  | +18.8            | 14,149  | +7.9             |
| ファッション・アクセサリ | 40,248         | (7.9)            | 11,764  | (8.2)            | 8,059   | (13.6)           | 9,483   | (9.3)            | 10,941  | (1.6)            |
| その他          | 133,413        | (2.2)            | 31,575  | (5.7)            | 29,283  | (13.3)           | 30,257  | +11.3            | 42,297  | +0.8             |
| 合計           | 1,600,196      | +2.6             | 414,305 | (0.3)            | 376,954 | +0.3             | 372,917 | +2.2             | 436,019 | +7.9             |

## 為替影響分析

|       | 期中平均レート        |                |              | 期末日レート        |               |          |
|-------|----------------|----------------|--------------|---------------|---------------|----------|
|       | 2016年<br>1-12月 | 2015年<br>1-12月 | 前年同期比<br>(%) | 2016年<br>12月末 | 2015年<br>12月末 | 前期末比 (%) |
| 円/USD | 108.9円         | 121.0円         | (10.1)       | 116.5円        | 120.6円        | (3.4)    |
| 円/EUR | 120.4円         | 134.3円         | (10.4)       | 122.7円        | 131.8円        | (6.9)    |
| 円/中国元 | 16.4円          | 19.2円          | (14.8)       | 16.8円         | 18.4円         | (8.7)    |
| 円/GBP | 147.8円         | 185.1円         | (20.2)       | 143.0円        | 178.8円        | (20.0)   |
| 円/AUD | 80.9円          | 91.1円          | (11.2)       | 84.4円         | 87.9円         | (4.0)    |

## 売上総利益に占める主要通貨の割合

| (%)         | 円    | USD  | EUR | 中国元 | GBP | AUD | その他  | 合計    |
|-------------|------|------|-----|-----|-----|-----|------|-------|
| 2016年 1-12月 | 46.0 | 17.1 | 9.0 | 5.8 | 5.7 | 3.5 | 12.9 | 100.0 |

## Carat Adspendサマリー

(%)

|            | 2017年<br>市場成長予測 | 2016年<br>市場成長予測 |
|------------|-----------------|-----------------|
| 日本         | 1.2             | 1.8             |
| EMEA       | 2.9             | 3.0             |
| 英国         | 4.6             | 5.4             |
| ドイツ        | 2.1             | 2.3             |
| フランス       | 1.2             | 0.9             |
| スペイン       | 4.4             | 5.0             |
| Americas   | 4.5             | 5.5             |
| 米国         | 3.8             | 5.0             |
| カナダ        | 3.0             | 3.0             |
| ブラジル       | 4.5             | 4.8             |
| APAC(日本除く) | 5.5             | 4.8             |
| 中国         | 5.5             | 5.7             |
| オーストラリア    | 4.5             | 5.4             |
| グローバル      | 4.0             | 4.4             |