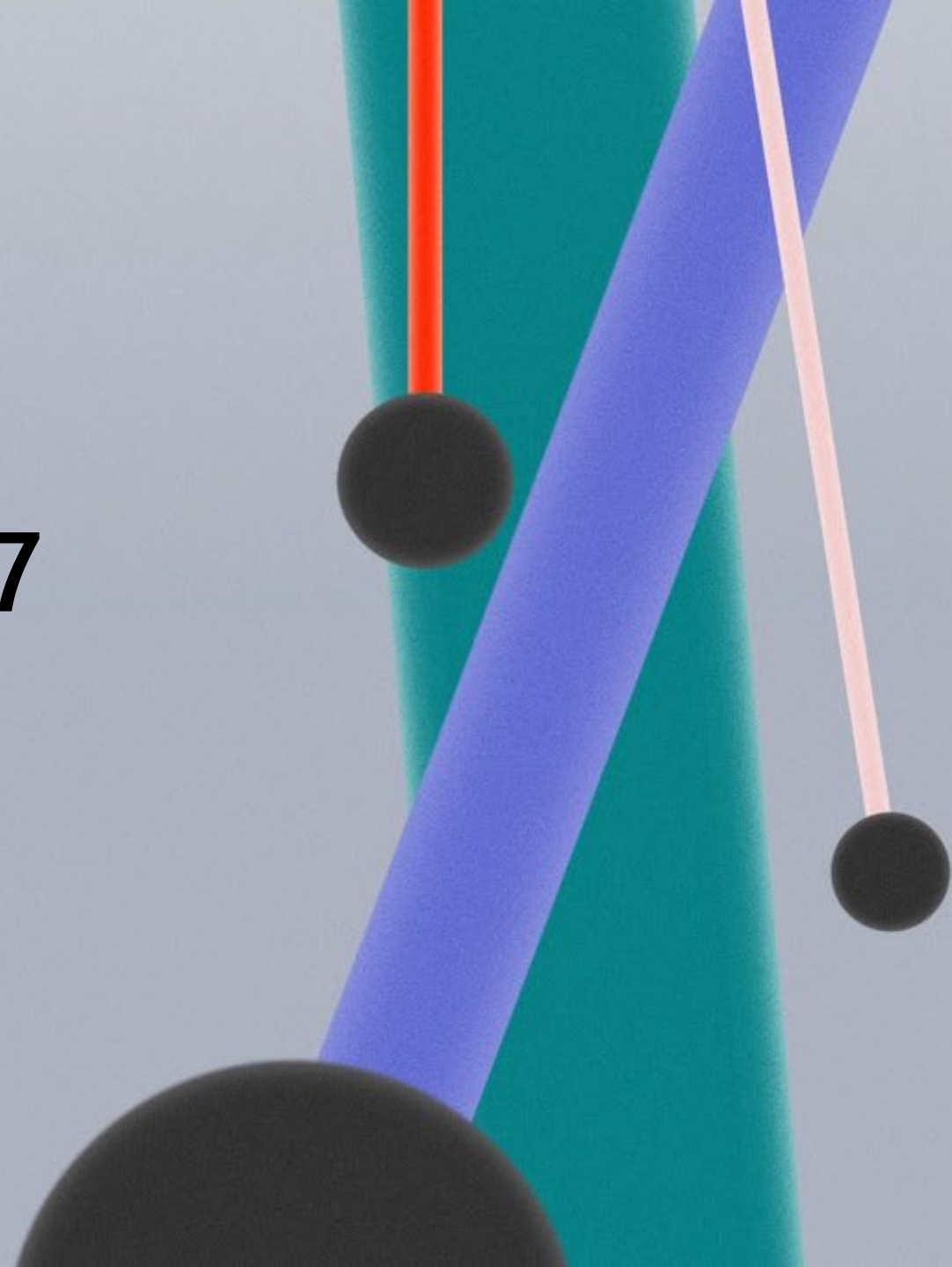


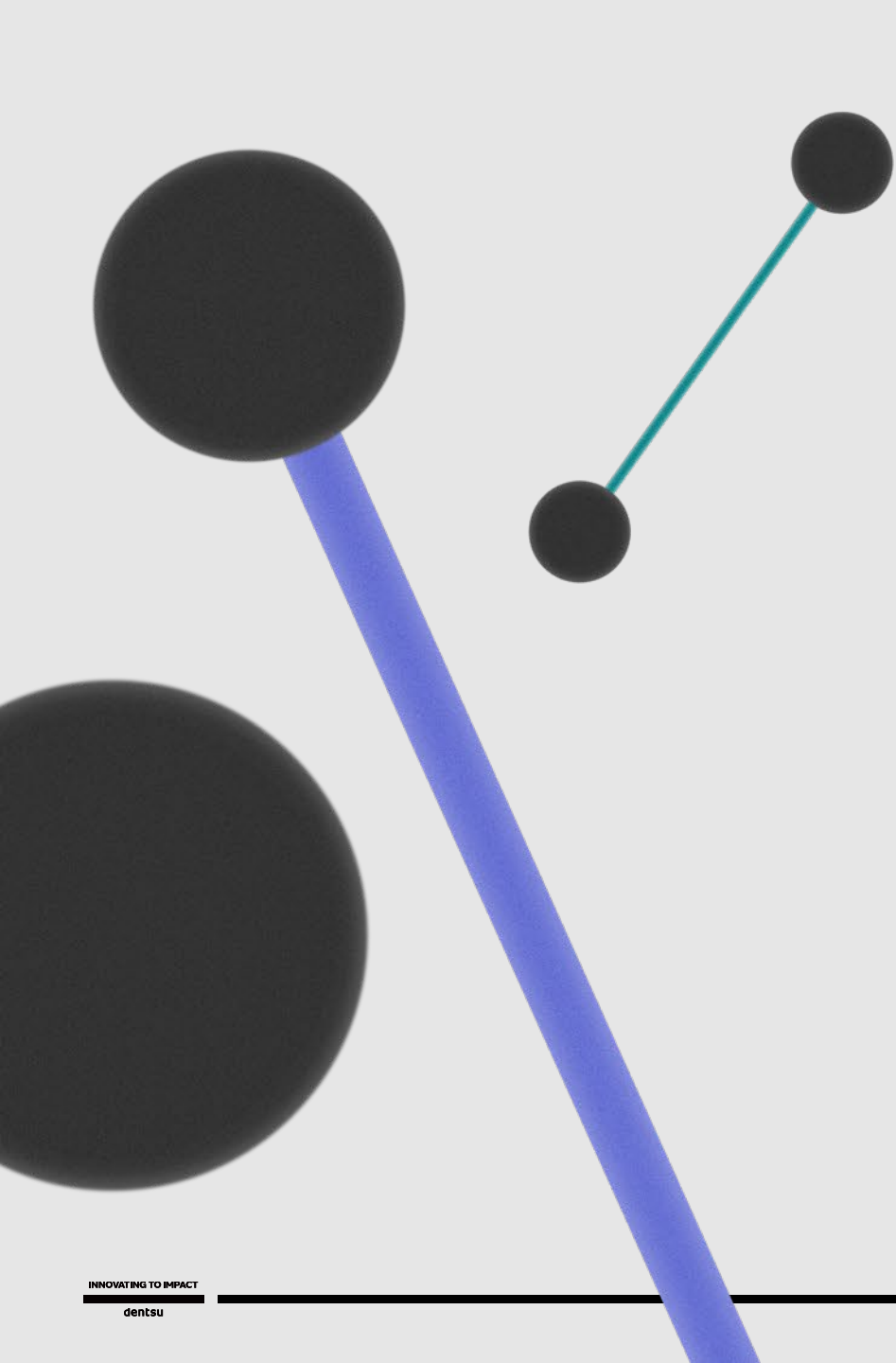
中期経営計画 2025-2027

2025年2月14日

株式会社電通グループ 取締役 代表執行役 社長 グローバルCEO

五十嵐 博





アジェンダ

1. 新中計で目指す姿
2. 課題と方針
3. 不振ビジネスの見直し、経営基盤の再構築
4. 事業戦略
5. 財務方針
6. コーポレートガバナンス、サステナビリティ、人的資本経営
7. 次世代の成長に向けた取り組み



1

新中計で目指す姿

新中計策定に当たって

- 前中計(2021-2024)で示した事業成長と収益性のターゲットはともに未達
- 過去のM&A偏重の成長戦略を見直し、力強いオーガニック成長に回帰するための中期経営計画を策定
- 業界環境の変化等も踏まえて事業ポートフォリオの見直しを行い、資本・人財を集中させ、競争優位性の回復にフォーカス
- 同時に、2025年は不振ビジネスの見直しや経営基盤の再構築を通して、収益性の回復にフォーカス
- これまで進めてきたOne dentsuの歩みを止めず、海外事業を成長軌道へ回復させ、株主価値を向上

DENTSU VISION

To be at the forefront of
people-centered transformations
that shape society

「人起点の変革」の最前線に立ち、社会にポジティブな動力を生み出す

2025年は収益性の回復に集中し、2027年に成長軌道へ回復する

Aegis買収以降

本中計のフェーシング

Vision

2025

- 不振ビジネスの見直しと、経営基盤の再構築による収益性回復
- 内部投資による競争優位性の回復

2026

- 赤字マーケットゼロ*の実現
- 海外事業全体が株主価値の向上に貢献
- 経営基盤の再構築や内部投資の効果の発現

2027

- 成長軌道へ回復
- 全4リージョンが株主価値の向上に貢献

People-centered Transformation

*累計の投下資本100億円超のマーケット

2027年の主要財務目標

4%

オーガニック成長

16-17%

オペレーティング・マージン

1,400
億円

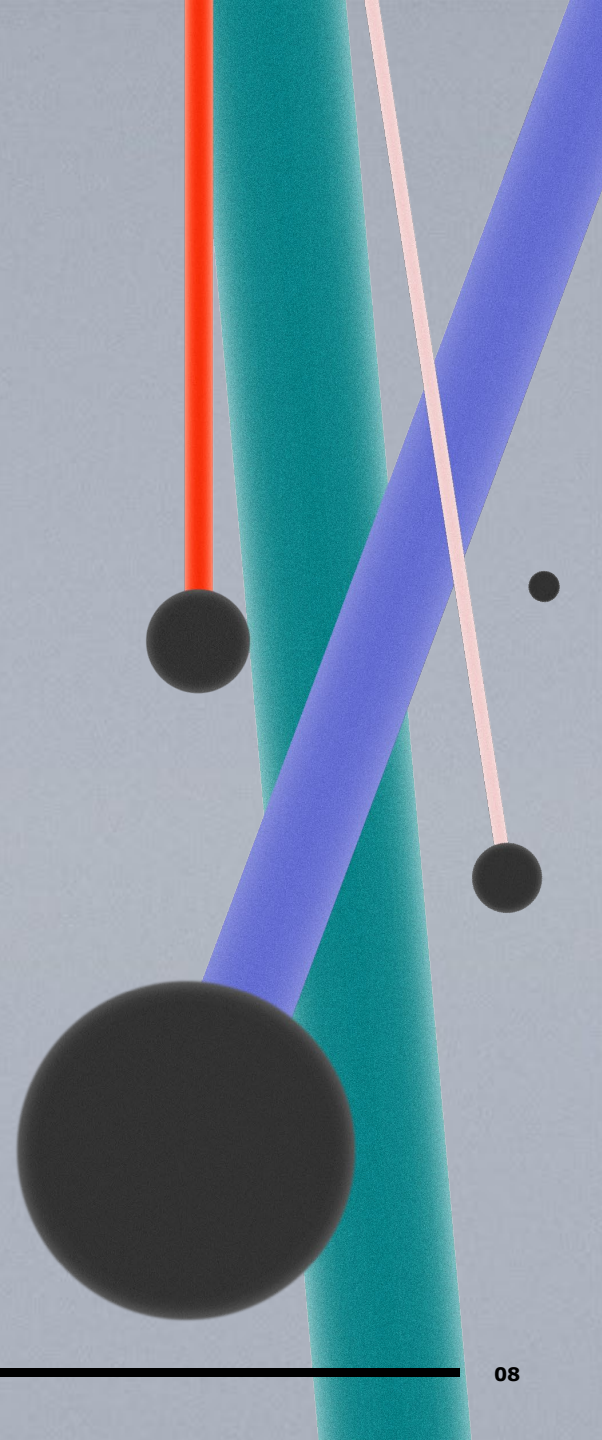
単年営業キャッシュ・フロー

10%台
中盤

ROE

2

課題と方針



M&A偏重の成長戦略を取ったことで、海外事業の収益性・競争優位性が毀損

これらの課題に対して、One dentsu オペレーティング・モデルの実装や、事業ポートフォリオのレビュー、内部投資の推進などには既に着手

統合の不徹底

- 組織が複雑化・サイロ化し高コスト体質に
- シナジーの未実現により、近年の買収案件の実績は、買収時計画を下回る傾向

事業ポートフォリオ 組み換えの停滞

- 一部のエンティティやマーケットで収益が大幅に悪化
- 陳腐化した一部アセットがグループ内に固定化

保有ケイパビリティの アップデート不足

- カスタマー・トランスフォーメーション&テクノロジー領域への傾注によりメディア/クリエイティブのケイパビリティ強化が不足
- グループ主導での内部投資の不足

環境激化に対して、自社のポジションが相対的に弱体化

広告ビジネスの
スケール化

競争環境の激化

テック企業やコンサルによる
超大型AI投資

dentsuのポジション

- ネットワークやリソースの規模で劣後
- テクノロジー投資の不足

中期経営計画のゴール達成に向けては海外事業の収益性・競争優位性の回復が必須

One dentsuのもと、2027年に成長軌道へ回復する

海外事業の回復が必須

収益性の回復

- 不振ビジネスの早急な見直し
- 経営基盤の再構築による計画的かつ持続的なコスト削減

競争優位性の回復

- dentsu独自の強みを活かした事業戦略にフォーカス

3

不振ビジネスの見直し、経営基盤の再構築

2025年は、収益性の回復に向けて、不振ビジネスの見直しや経営基盤の再構築に集中

海外事業の収益性悪化の要因

統合の不徹底

事業ポートフォリオ
組み換えの停滞



不振ビジネスの
見直し

- 資本効率を踏まえて不振ビジネスを特定
- 2025年度中に、あらゆる選択肢を視野に徹底的かつ迅速な打ち手を実行

経営基盤の再構築

- 2025年に一時費用を計上し、組織の簡素化と、業務の標準化・高度化を強力に推進
- 2026年、2027年にオペレーティング・コストの削減効果を実現

不振ビジネスの見直し： 2026年度には海外事業全体が株主価値向上に貢献

不振マーケット

基準

- 累計の投下資本100億円超
- 2期以上連続で赤字

徹底的かつ迅速な打ち手の実行

不振エンティティ

基準

- 近年の主要な買収において、買収時計画に未達



OUR GOALS

2026年度には

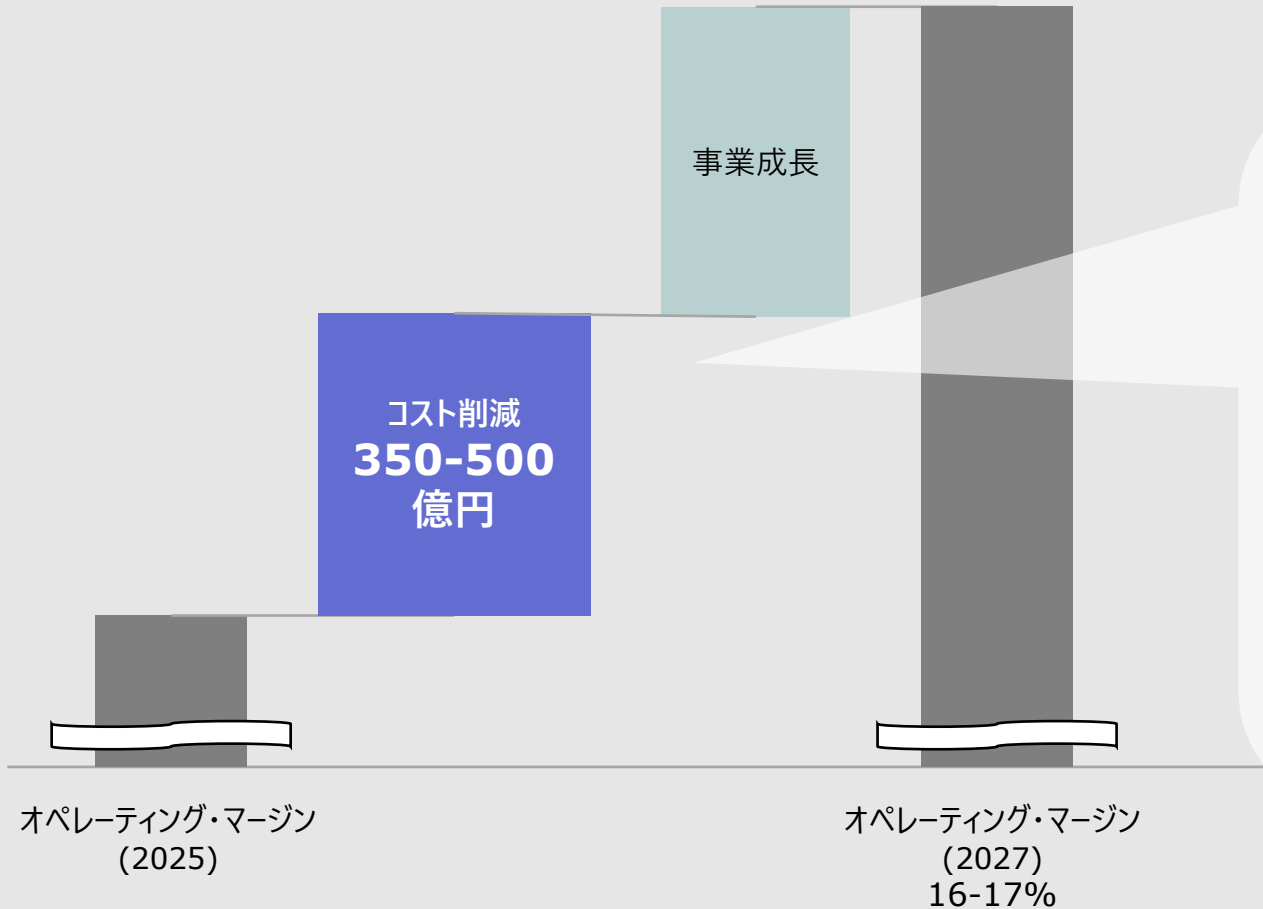
- 赤字マーケット*ゼロ
- 海外事業全体が株主価値向上に貢献

2027年度には

- 全4リージョンが株主価値向上に貢献

*累計の投下資本100億円超のマーケット

経営基盤の再構築：2027年に最大500億円のオペレーティングコスト削減を実現



1. 組織の簡素化

- **グローバルHQ**
東京とロンドンのHQ機能の統合
- **リージョンHQ**
リージョンHQの役割再定義による業務簡素化
- **マーケット**
マーケットのコストコントロール

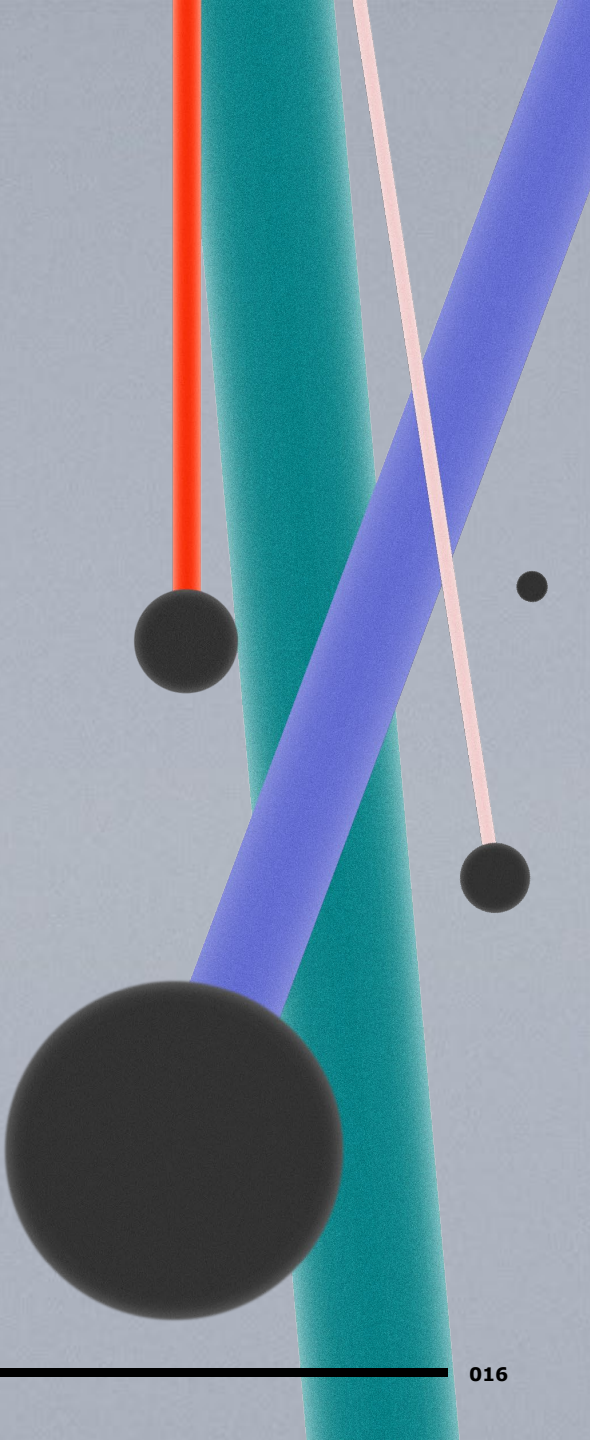
2. 業務の標準化・高度化

AIやシステムによる徹底的な自動化、アウトソーシングの活用

計画的で持続的なコスト削減を実現

4

事業戦略





OUR OFFERING

INTEGRATED GROWTH SOLUTIONS

革新的な戦略、エクスペリエンス、そしてdentsuの多様なケイパビリティを
最大限に組み合わせることで、ビジネス、クライアント、そして人々の生活の
バリュー・チェーン全体にインパクトを与えるイノベーションを促進する。

事業戦略のフォーカス

A network that wins globally by growing locally

各マーケットでクライアントのグロースパートナーになることで、グローバルに成長する

dentsu独自の強みにフォーカスすることで、激化する競争を勝ち抜く

クライアント・ セントリシティ

日本での経験を活かしたマーケット毎のクライアントとの長期的な関係構築をクライアントビジネスの深い理解に基づき促進

連続的な イノベーション

クライアントの複雑なニーズに応える、マーケット毎の特色ある革新的なソリューションを提供

インパクトを 生み出す人財

幅広いステークホルダーを巻き込み、確実に実現することで、社会に大きな影響を生み出す

戦略の実現に向けた資本・人財の集中投下で、重点領域・マーケットでの競争優位性を向上



マーケット

- 大きなスケールと事業アセットのある **日本・USに集中**
- その他、すでに力強いポジションのあるマーケットにフォーカス



クライアント

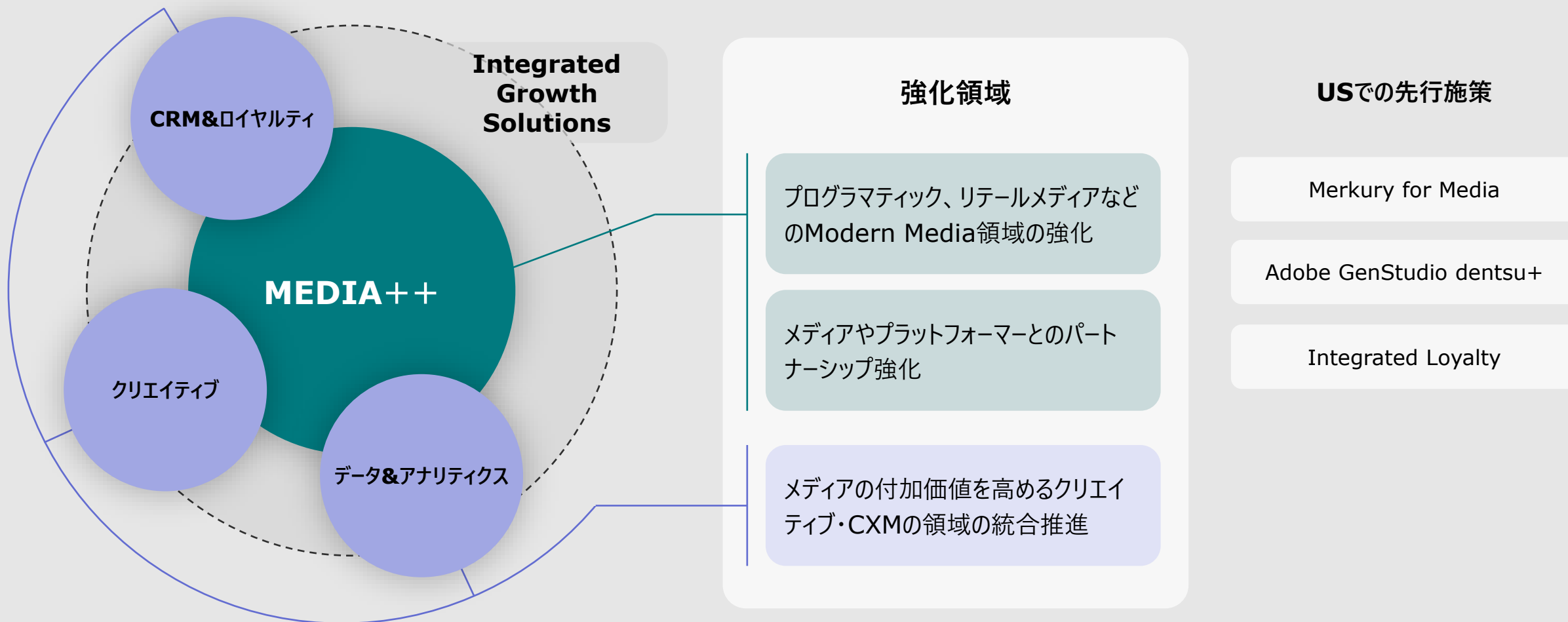
- **各マーケットの大中規模クライアントに注力**
- グローバル・アクセラレータ・クライアントの取り組みは継続
- クライアント・マネジメント組織を強化



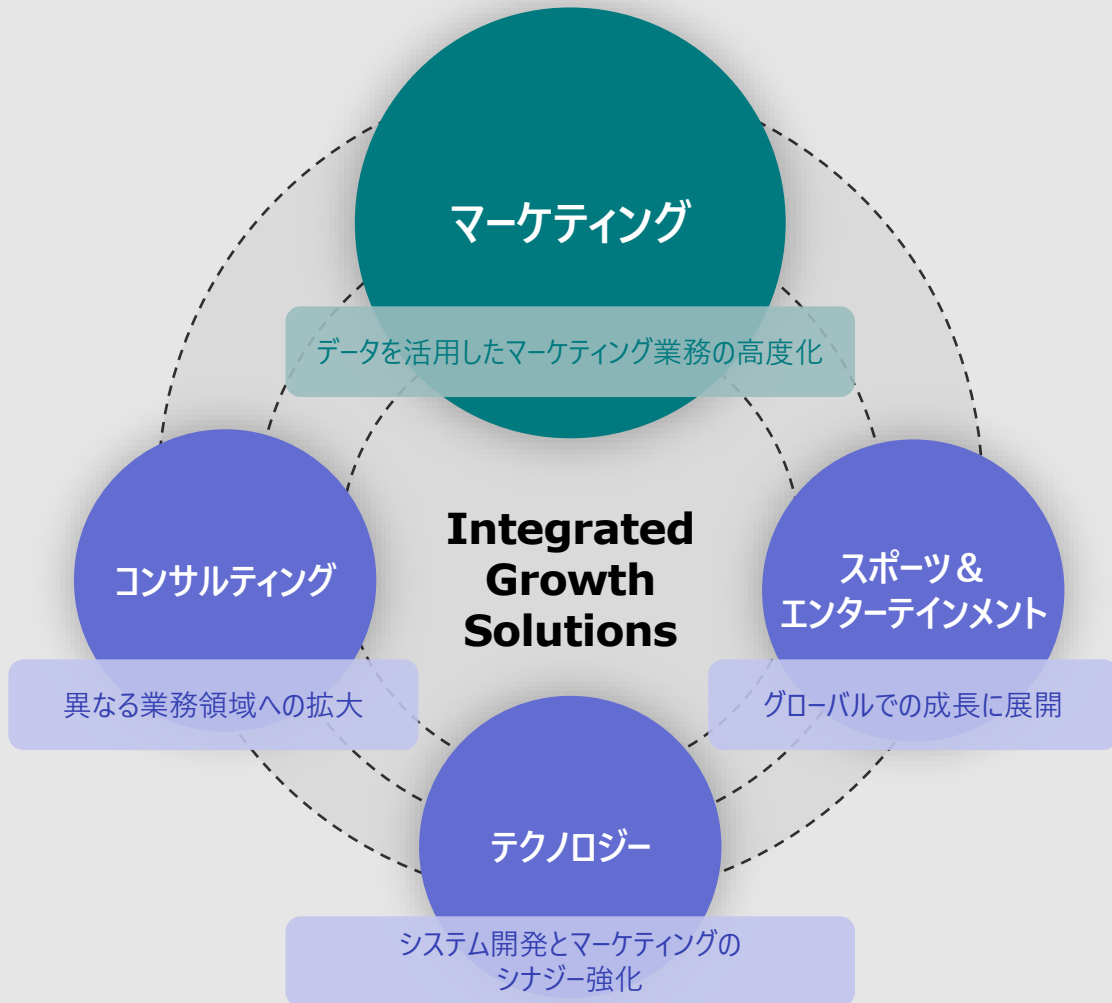
ケイパビリティ

- 海外事業においては、IGSのコアとなる**メディア領域の付加価値向上に注力**し、業績を回復
- 日本においては、BX、テクノロジー等のケイパビリティを強化することでIGSをさらに差別化

海外事業では、IGSの提供に向けてコアとなるメディア事業とその付加価値を高める ケイパビリティに注力



日本は最先端マーケットとして、独自の付加価値によるIGSの差別化を推進

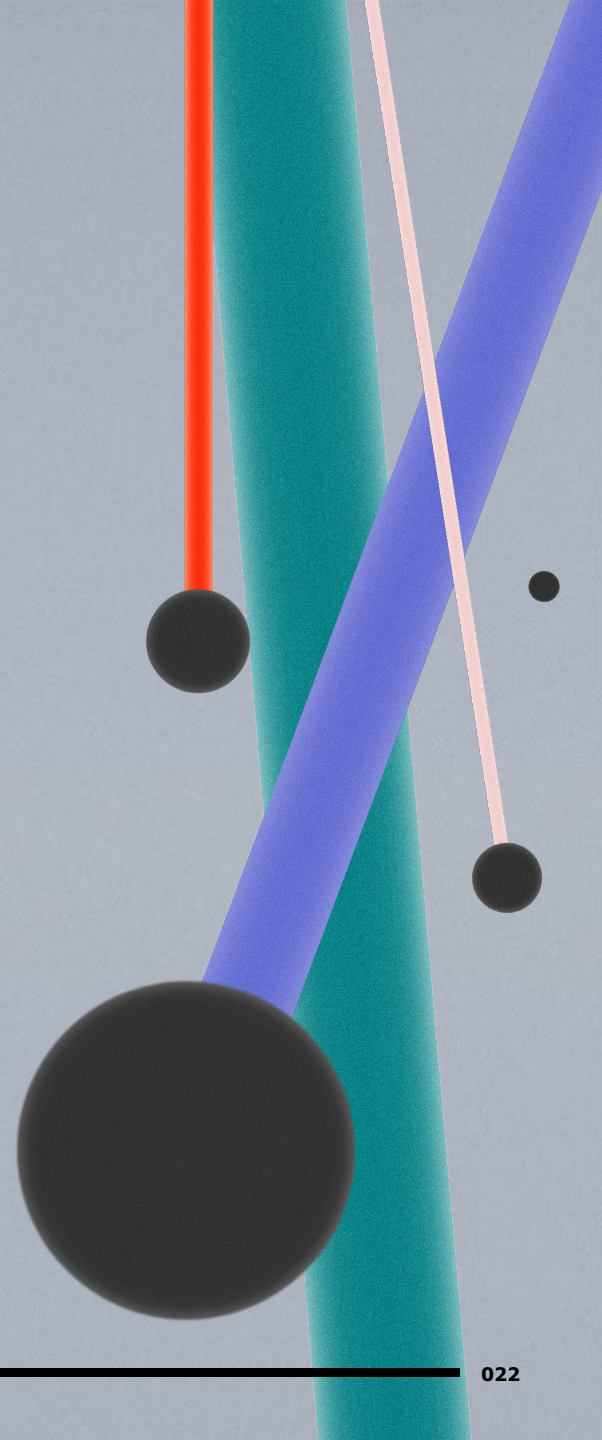


マーケティング領域での圧倒的な競争力をさらに強化し、クライアントのバリューチェーン全体にビジネスの機会をとらえる

日系クライアントの海外展開や海外事業に対して、当社グループのグローバル・ネットワークを通じた支援を強化

5

財務方針



財務方針とキャピタルアロケーション

財務方針

- 収益性・競争優位性の回復を通じ、3年かけて健全なバランスシートを再構築
- 加速してきた政策保有株等の非事業資産売却を継続
- ファイナンス委員会とも連携し、投資規律をさらに強化

キャピタルアロケーション

経営基盤の再構築

2025年に500億円を一時費用として先行的に支出し、実施予定

内部投資

重点マーケット、重点領域への投資。3年間で450億円を予定

株主還元

前中計同様の配当性向35%の方針を維持。業績を早期に回復し、安定的配当の実現を目指す。投資が先行する2025年度は、過渡期として前年度水準の配当を維持

M&Aその他

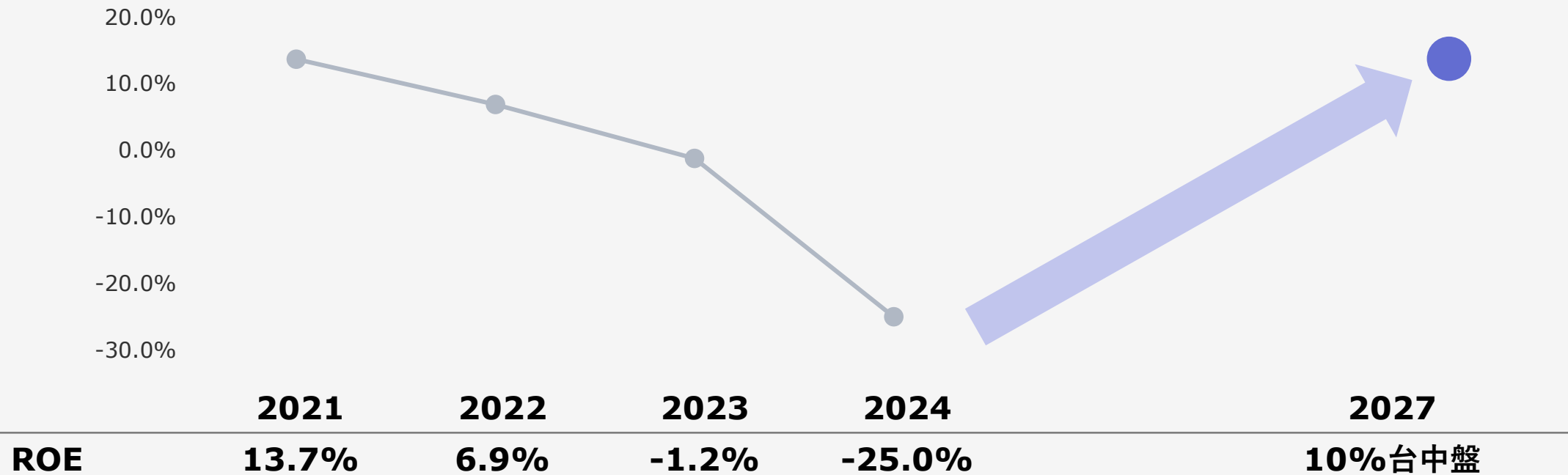
M&Aは業績回復に応じて選択的に実施。強化した規律に基づいた運営を行う

株主価値・資本効率を重視した経営

資本効率を重視した経営方針のもと、ROE（自己資本利益率）の目標を設定

前中計期間

新中計期間



6

コーポレートガバナンス、サステナビリティ、 人的資本経営

ガバナンスの進化、持続可能な社会、人的資本の拡充へのコミットメントを継続する

ガバナンス

企業価値向上に向けた実効性のあるコーポレートガバナンス

リスクマネジメント強化
グループで一貫した体制とプロセス

内部統制の向上
効率的・効果的な内部統制の運用

組織風土の変革
インテグリティを最優先する組織風土定着

サステナビリティ

経営戦略と一体になったサステナビリティ戦略

2030
Sustainability Strategy

戦略のアップデート*で設定した3つの重点領域、5つの重要課題でのアクション継続

人的資本経営

人起点の変革と持続的な成長を実現する人的資本投資

中期経営計画最終年のゴール

- リーダーシップ基盤とOne dentsu文化の強化
- 成長パートナーとしてのケイパビリティ向上と体制整備
- 共通プラットフォームによって人財を活かす基盤整備

*「2030サステナビリティ戦略」のアップデート: <https://www.group.dentsu.com/jp/philosophy/sustainability-strategy-2030.html>

7

次世代成長領域への取り組み

スポーツ & エンターテインメントビジネスの転換期を捉えた機会の創出と新モデルの確立へ



- 権利投資ビジネスと、クライアント向けのソリューションビジネスを両輪で成長

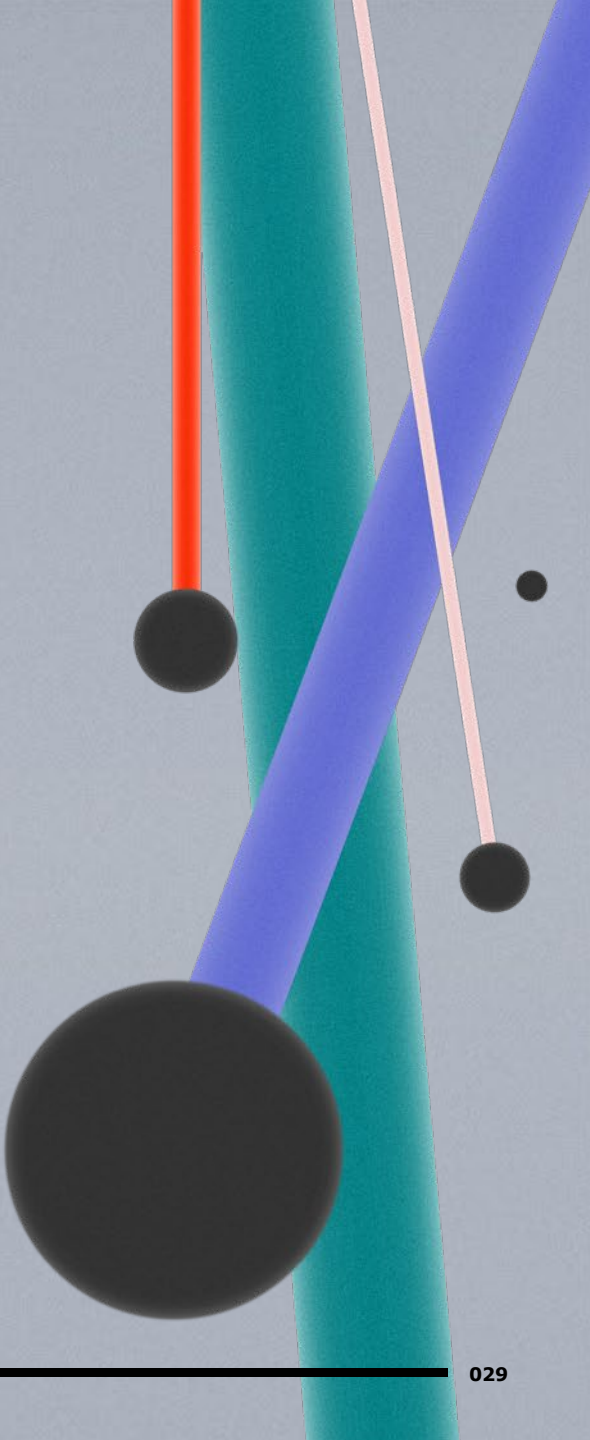


- 海外事業のスポーツ&エンターテインメント
ケイパビリティを強化



- パートナーシップなどを推進し、コンテンツ
起点のエンゲージメント型エコシステムに対応
- IPのグローバル成長に貢献

総括



総括

- 中期経営計画を策定し、2027年にオーガニック成長4%、オペレーティング・マージン16-17%の競争力あるビジネスに回帰
- 2025年は、経営基盤の再構築や、不振ビジネスの見直しを通じて、収益性の回復にフォーカス
- 株主還元は、前中計同様の配当性向35%を維持するが、2025年は1株当たり配当金139.5円の配当を行う予定
- 2027年にROE10%台中盤を達成する目標を設定し、企業価値・株主価値を高める経営に邁進

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、電通グループに関する「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) 電通グループ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。
- IFRS第16号「リース」適用について
IFRS第16号「リース」を、19年1月1日より適用しています。当社は、本会計基準の遡及適用に伴う累積的影響を、適用開始日に認識（修正遡及アプローチを採用）しており、過年度の業績を、IFRS第16号ベースで修正再表示しておりません。

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 競合によるリスク
 - 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
- 電通グループは、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。

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: 調整後営業利益は、営業利益から、買収行為に関連する損益および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
- 買収行為に関連する損益: 買収に伴う無形資産の償却費、M&Aに伴う費用、完全子会社化に伴い発行した株式報酬費用
- 一時的要因の例示: 構造改革費用、減損、固定資産の売却損益など
- 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、関連会社株式売却損益、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）で計算したEPS
- 配当性向: 基本的1株当たり調整後当期利益を用いて計算
- 調整後EBITDA: 調整後営業利益に調整項目に含まれない減価償却費及び無形資産の償却費を加算し計算（IFRS16号に基づく減価償却費調整分を除く）
- 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）
- オーガニック成長率: 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率を計算
- CT&T: カスタマーTRANSフォーメーション&テクノロジー（CT&T）は、当社が2021年2月発表の中期経営計画で示したマーケティング・テクノロジー、カスタマーエクスペリエンスマネジメント、コマース、システム・インテグレーション、TRANSフォーメーション&グロース戦略などの事業で構成される高成長領域。
- 純運転資本: 営業債権及びその他の債権、棚卸資産、その他の流動資産から営業債務及びその他の債務、その他の流動負債を控除した運転資本
- 純有利子負債: 有利子負債から現金及び現金同等物を控除した額

Thank you

INNOVATING TO IMPACT

dentsu