

中期経営計画アップデート

2026年8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 兼
dentsu Japan CEO
佐野 傑

INNOVATING TO IMPACT

dentsu

中期経営計画アップデートの要旨

基本方針は現在の中期経営計画を維持し、2026-2028年の計画として再設計。収益性の回復と財務健全化を最優先に取り組む

中期経営計画2025-2027	これまでの成果と見通し	今回のアップデート
経営基盤の再構築による収益性の回復 (2027年度に350～500億のコスト削減)	2027年度に500億円超のオペレーティング・コスト削減を達成見込み 2021年1月時点で1,000以上あった海外事業法人を 2026年1月時点で半減	2028年度までにグローバルHQコストを30%程度削減(2026年度計画比) 2026年度は、70-80程度の海外事業法人数を削減見込み 2028年度までに、加えて50-80程度の削減を検討
2026年度： 不振ビジネス見直しにより赤字マーケット*ゼロ 2027年度： 全4リージョンが株主価値向上に貢献	- ANZ地域におけるCXM事業の一部売却など構造改革を遂行 2025年度は中国・オーストラリアにて調整後営業利益ベースで 黒字化達成 - 収益性改善の取り組みは進展しているものの、マクロ環境の 不透明感も影響し、一部マーケットでは2026年度赤字の見通し	2027年度：赤字マーケット*ゼロの実現 海外事業全体が株主価値向上に貢献 - 投下資本に関わらず、不採算マーケットの事業再編・撤退コストを 算出し、優先順位をつけて改革を遂行 2028年度：全4リージョンが株主価値向上に貢献
- 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 - 業績回復に応じた選択的なM&A	メディア領域とAI、データ&テクノロジー領域を中心に投資 2026年上期は37億円の内部投資を実施 - M&Aは抑制し、内部成長に注力	2027年度以降は、通常の事業運営上の投資と一体で管理 - グローバルHQコスト削減額の一定割合を AI・データ&テクノロジー領域へ投資 - M&Aは、当面抑制的に検討
- 日本・米国を重点マーケットに設定 - 海外事業はメディアの付加価値向上に注力	- 日本は13四半期連続成長、米州CXM事業は通期でプラス回復見通し - 海外メディア事業は2年連続成長に加え、26年上期もプラス着地	- 重点マーケット／領域は踏襲。各リージョンの戦略を明確化 - AI戦略は、オープンエコシステムを基本思想にパートナー連携を強化

* 2025年2月時点の累計の投下資本100億円超のマーケット

顧客と社会の成長に最もインパクトを提供するGrowth Partner

01

事業・組織変革と 収益性の改善

事業・組織構造の改革による
収益基盤の強化

- ・事業ポートフォリオと
コスト構造の最適化
- ・成長投資を支える
キャッシュ創出力の強化



02

重点領域への 成長投資

重点領域への投資集中による
ケイパビリティ強化・拡充

- ・AI、データ&テクノロジー領域等
への投資拡大
- ・成長性や競争優位性を
踏まえた市場の選択と集中



03

一人ひとりの 生産性向上

従業員一人あたりの生産性で
業界トップ水準を実現

- ・AIネイティブなオペレーティングモデル
による持続的な生産性向上
- ・一人当たりの売上総利益、
営業利益で業界トップ水準を実現



04

人財獲得力と 定着力の強化

高い専門性を持った多様な
人財が集い、力を発揮

- ・多様で専門性の高い人材の
獲得と育成の強化
- ・透明性と説明責任を基盤とした
高い成果を生み出す企業文化



05

顧客・社会への 更なる価値創出

顧客の事業成長と
社会への価値創出へ貢献

- ・マーケティングを超えたサービス提供
により、顧客の成長を実現
- ・当社の携わる全てのクライアントが
業界平均を上回る形で成長

当社の目指す姿の実現に向けて

現状の課題

市場成長率を下回る
オーガニック成長率

複雑性の高い
オペレーション

マーケットやケイパビリティ
への投資の分散

2026-2028

財務健全化と持続的競争力の基盤強化

重点アジェンダ

構造改革の推進

持続的な成長を支える
経営基盤の強化

- ・組織の簡素化、事業ポートフォリオ最適化
- ・財務基盤の再建
- ・ガバナンス・人財マネジメントの高度化

収益力の強化

機動的な事業運営の
実現による収益性の改善

- ・コスト構造・オペレーション改革
- ・不振ビジネスの見直し
- ・従業員一人当たりの生産性向上

重点領域への資源集中

重点領域・成長市場への
投資を集中

- ・メディア領域を中心とした成長への投資
- ・独自ケイパビリティ・プロダクトの拡充
- ・新たな収益モデルの構築

アライアンスの強化

AIを組み込んだ
サービス提供体制を標準化

- ・有力パートナーとのアライアンスを強化
- ・パートナーのAI基盤・ツールを活用
- ・AIを顧客接点・業務プロセスへ実装

Right to Win - 競争優位の源泉

当社が選ばれる理由

専門性とネットワーク

- 専門ブランドによる高い付加価値の提供
- グローバルネットワークによる最適なケイパビリティ提供

信頼に基づくパートナーシップ

- 長期的なクライアント、パートナーとの信頼関係
- 日本企業として培った信頼と透明性

オープンであり、クライアント中心

- オープンエコシステムによる最適な連携
- クライアントデータを尊重した柔軟な提供

専門性・信頼・オープンな協業

競争優位を発揮できる領域への集中

重点クライアントセグメント

- 競争優位性を発揮できるセグメントへ注力
- 地域毎に重点領域を開拓・拡大
例：US/UKではB2B・テクノロジー領域に強み

フォーカス市場

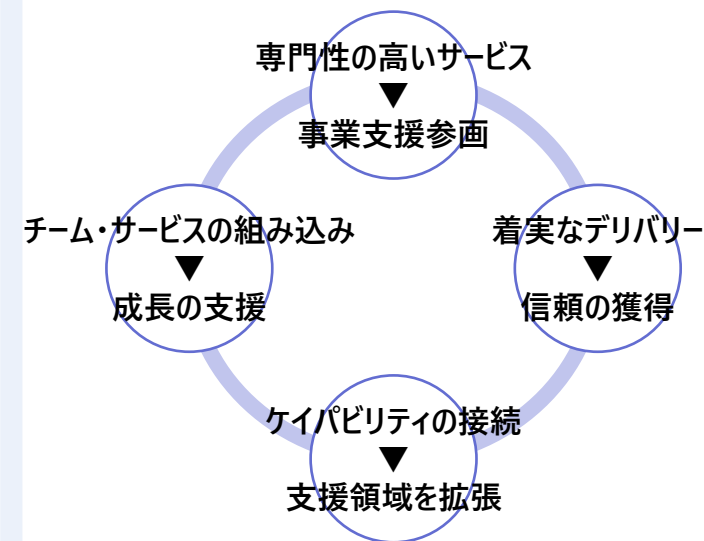
- 十分な規模と持続的な成長性を有する市場に注力
- 高成長市場への投資・事業展開を加速
例：日本での成長の加速、APACの注力マーケットでの成長回帰

成長性・競争優位性を踏まえた
経営資源の集中

顧客成長の実現プロセス

成長パートナーへの進化

- 専門性を着実に届け、信頼を積み上げ、包括的なパートナーシップを構築する



着実かつ継続的な成果創出と
事業成長への貢献

クライアントの成長を実現する価値提供の構造

クライアントに向けた価値提供

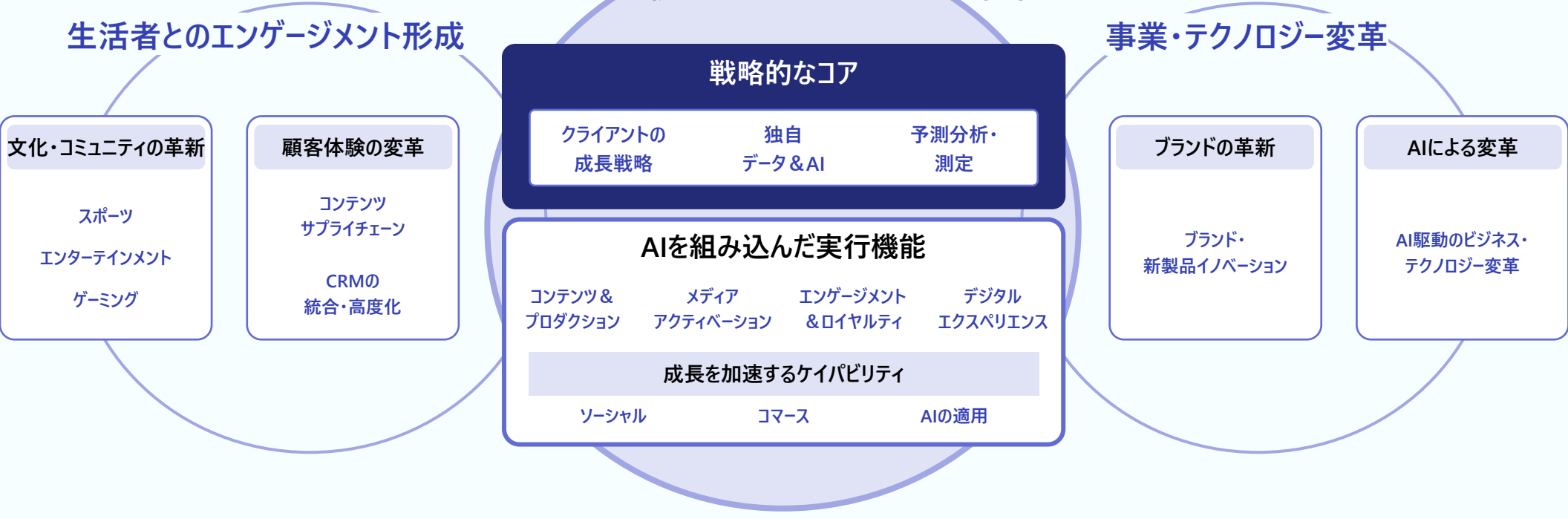
生活者とのつながりを通じたブランド価値構築

顧客獲得・維持を通じたクライアントの事業成長

マーケティング & 事業構造の変革

当社が提供する成長のドライバー

メディアを核としたグローバルでのコア事業



独自資産を活かして選定マーケットで展開

当社の最注力領域 | すべてのマーケットで展開

発想力・技術力を活かして選定マーケットで展開

AI × データ × 実装力 × パートナーエコシステムによる成長モデルの構築

AI・データを起点とした価値創造



競争優位を支える共創型のアライアンス／パートナーエコシステム

パートナー組み込み型のアプローチ

- 共同実証の推進（カスタマーゼロ）
- 当社独自資産と一体化したソリューション開発
- 共創による継続的なイノベーション

オープンエコシステムの追求

- オープンで相互運用可能な設計
- パートナーとの透明性の高い協業
- 日本市場の知見とグローバルネットワークの融合

多面的な共創モデル

- クライアント × パートナー × ユーザーのあらゆる角度からの協業を推進
- 共創、検証、スケールのサイクルを加速

各リージョンの役割と戦略

Growth Partnerという目指す姿は、リージョンを超えて共通。

その実現に向けた道筋は、各々の競争環境を踏まえ、リージョンごとに最適化

Japan

Group Core
グループの中核

グループ最大の利益基盤の強化と、
クライアントのバリューチェーン全体への
貢献を通じた新たな価値の創出

Americas

Growth Engine
成長の原動力

メディアを核とした顧客基盤拡大と
CXMを起点としたAI変革により、
グローバル成長へ貢献

EMEA

Turnaround Focus
収益力の回復

メディア起点の統合提案と
オペレーティング・モデルの簡素化による
市場シェア回復と収益性の改善

APAC

Next Growth Base
次の成長基盤

市場横断での連携加速と
成長機会への集中投資による
競争優位性と収益性の向上

4つのリージョンがそれぞれの役割を果たし、連携し合うことでグループ全体の持続的な成長を実現

リージョン別の現状と戦略

Japan : Group Core グループの中核

グループ最大の利益基盤の強化と、クライアントのバリューチェーン全体への貢献を通じた新たな価値の創出

現状の 認識

- 長期的なクライアント、パートナーとの信頼関係を背景に、マーケティング／コミュニケーション領域を中心とした強固な利益基盤
- BX・DX領域では、更なる成長にむけて、既存クライアント内および新規クライアントでの拡大余地が存在
- グループ内の連携強化とAI活用により、さらなる提供サービスの領域拡大が可能

今後の戦略

01

クライアントのバリューチェーン 全体へのビジネス拡大

ビジネス変革・テクノロジーの活用を軸に、
提供サービスの領域を拡大

02

成長領域・ クライアント層の開拓

成長領域や中規模・小規模の企業等への
アプローチを強化し、事業基盤を拡大

03

スポーツ＆エンターテインメント 事業の成長加速

日本発IPを活用し、グローバルS&Eとの
連携を通じて高付加価値ビジネスを拡大

リージョン別の現状と戦略

Americas : Growth Engine 成長の原動力

メディアを核とした顧客基盤拡大とCXMを起点としたAI変革により、グローバル成長へ貢献

現状の 認識

- メディア領域のパイプラインは盤石ではない
- 大型案件を巡る競争激化などにより、売上成長と利益率を圧迫
- 成長領域への投資やメディア・クリエイティブ・CXM横断の提案力には改善の余地がある

今後の戦略

01

提案型の 営業モデルの強化

成長業種を中心に早期アプローチを推進。
提案型営業の強化によりパイプラインを拡大

02

成長領域の ケイパビリティ拡充

積極的なパートナー連携により、コマース、ソーシャル等の
成長領域でのケイパビリティを強化・拡充

03

AI変革ビジネス の拡大

CXMを起点としたAI変革を推進。提供サービスの
標準化と取引形態の多様化により収益性を向上

リージョン別の現状と戦略

EMEA : Turnaround Focus 収益力の回復

メディア起点の統合提案とオペレーティング・モデルの簡素化による
市場シェア回復と収益性の改善

現状の
認識

- 主要マーケットにおける市場シェアの低下
- 分断されたサービス提供体制や大型案件を巡る競争激化などが収益性を圧迫
- クライアント、パートナーとの関係性強化とサービスの市場横断展開に向けた最適な体制構築が必要

今後の戦略

01

メディア領域を中心とした
統合提案の推進

メディアを中心に統合提案を推進。共通化したサービスを市場横断で展開し、効率的に拡大

02

重点市場への
集中投資

ゲートウェイ市場へ投資を集中。グローバルクライアントの維持とマルチマーケット案件を拡大

03

業務の集約と
サービス提供体制の効率化

類似業務の集約による効率化およびサービス整理、コスト管理により、収益性を改善

APAC : Next Growth Base 次の成長基盤

市場横断での連携加速と成長機会への集中投資による
競争優位性と収益性の向上

現状の
認識

- データ、ソーシャル、コマース等の重要領域における競争力・独自性の強化が重要
- 成長投資の原資確保に向け、事業ポートフォリオの合理化を推進
- クライアント、パートナーとの関係性強化や市場横断連携により、案件獲得・業務効率化の余地が存在

今後の戦略

01

成長市場への
集中投資

高成長市場での投資を強化し、ケイパビリティを強化・拡充。競争優位性を確立

02

市場間・プラクティス間の
連携の推進

市場横断での連携を加速。メディア、CR、CXM、BXが一体となった統合提案により、成長回復を実現

03

事業ポートフォリオ
の合理化

事業ポートフォリオとオペレーションの合理化により、成長市場への投資の原資を創出

2028年度の主要KPI

収益性の回復と財務健全化を最優先課題とし、
2028年までに次の成長に向けた強固な事業・顧客基盤の確立にコミットする

オペレーティング・マージン
16%

経営基盤の再構築

2027年度に
500億円超の
オペレーティング・コスト削減

グローバル HQ 更なるコスト削減

2028年度までに
グローバルHQコストを
30%程度削減
(2026年度計画比)

不振ビジネス見直しによる 赤字マーケット*の解消

2027年度：
赤字マーケットゼロ*
2028年度：全4リージョンが
株主価値向上に貢献

AI・D&T推進による 生産性向上

重点領域と人的資本への
投資による生産性の向上
**従業員一人当たり
生産性の向上**

着実な オーガニック成長

2028年度
オーガニック成長率
2-3%

* 2025年2月時点の累計投下資本100億円超のマーケット

財務方針とキャピタルアロケーション

財務基盤の強化を進め、早期の復配を含めた適切な資本配分の実現を図り、
持続的な成長軌道への回帰を目指す

財務方針

バランスシートの健全化とキャッシュフロー
管理を重視し、将来の成長投資余力を
確保すべく、早期の再建を進める

株主還元

早期の復配を実現すべく、
収益力強化とともに可能な施策を
検討・実行していく

投資・M&A

AI、データ&テクノロジー領域や
構造改革への投資を優先し、
M&Aは当面抑制的に検討する

人的資本経営、ガバナンス、サステナビリティに関する考え方

2025年2月に公表した中期経営計画の方針を踏襲し、各項目へのコミットメントを継続

人的資本経営	・2026年度は、統合レポートに加え、人的資本レポートを公開予定 ・人財の育成機会を提供し、人財の獲得・定着に向けて各マーケットに応じた仕組みを設計 ・働きがいと活力のある組織づくりに向けてエンゲージメントスコアを継続的にモニタリング
ガバナンス	・2025年に示した方針に基づき、実効性の高いコーポレートガバナンスを推進 ・インテグリティを最優先した組織風土の定着に向けた取り組みを引き続き実行 ・リスクマネジメントの強化、内部統制の更なる向上を継続
サステナビリティ	・サステナビリティ戦略として、マテリアリティへの取り組みを継続 ・経営における財務と非財務を更に統合し、グループの企業価値を向上

国際的な外部評価機関から高い評価を獲得

<格付評価>

- ・Sustainalytics「Regional ESG Leader」認定
- ・MSCI ESG Ratings「AA」へ格上げ

<構成銘柄選定>

- ・FTSE Blossom Japan Index/Japan Sector Relative Indexにそれぞれ6年連続、3年連続で構成銘柄に選定
- ・Dow Jones Best-in-Class World/Asia Pacific Indexにそれぞれ3年/10年連続選定
- ・SOMPOサステナビリティ・インデックスに2年連続選定

<メディア評価>

- ・米国TIME誌「WORLD'S MOST SUSTAINABLE COMPANIES」ランキングに2年連続で選出

2028年へのコミットメント、その先の成長加速

