



# 電通グループの事業概要と成長戦略

株式会社電通グループ

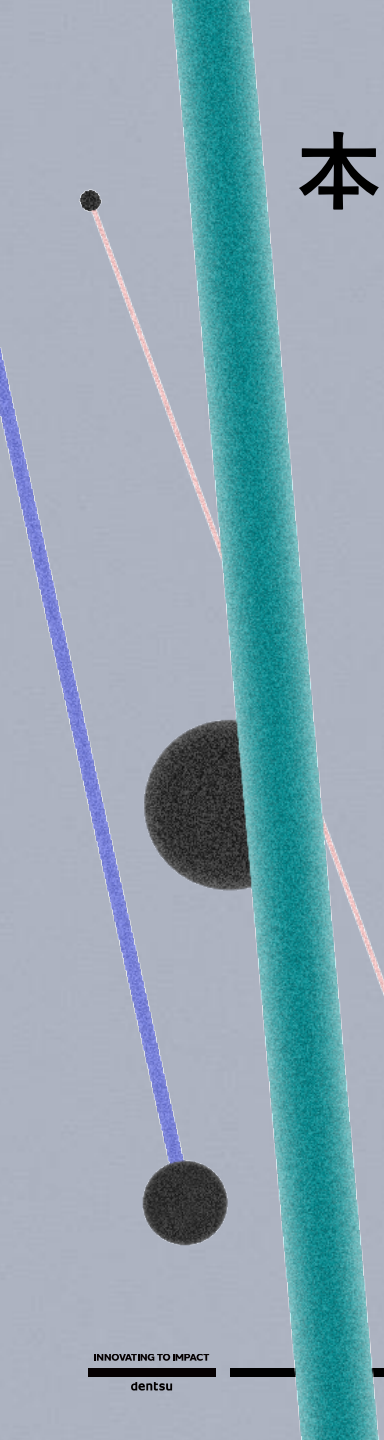
証券コード：東証プライム市場 4324

決算期：12月31日

2026年9月8日

INNOVATING TO IMPACT

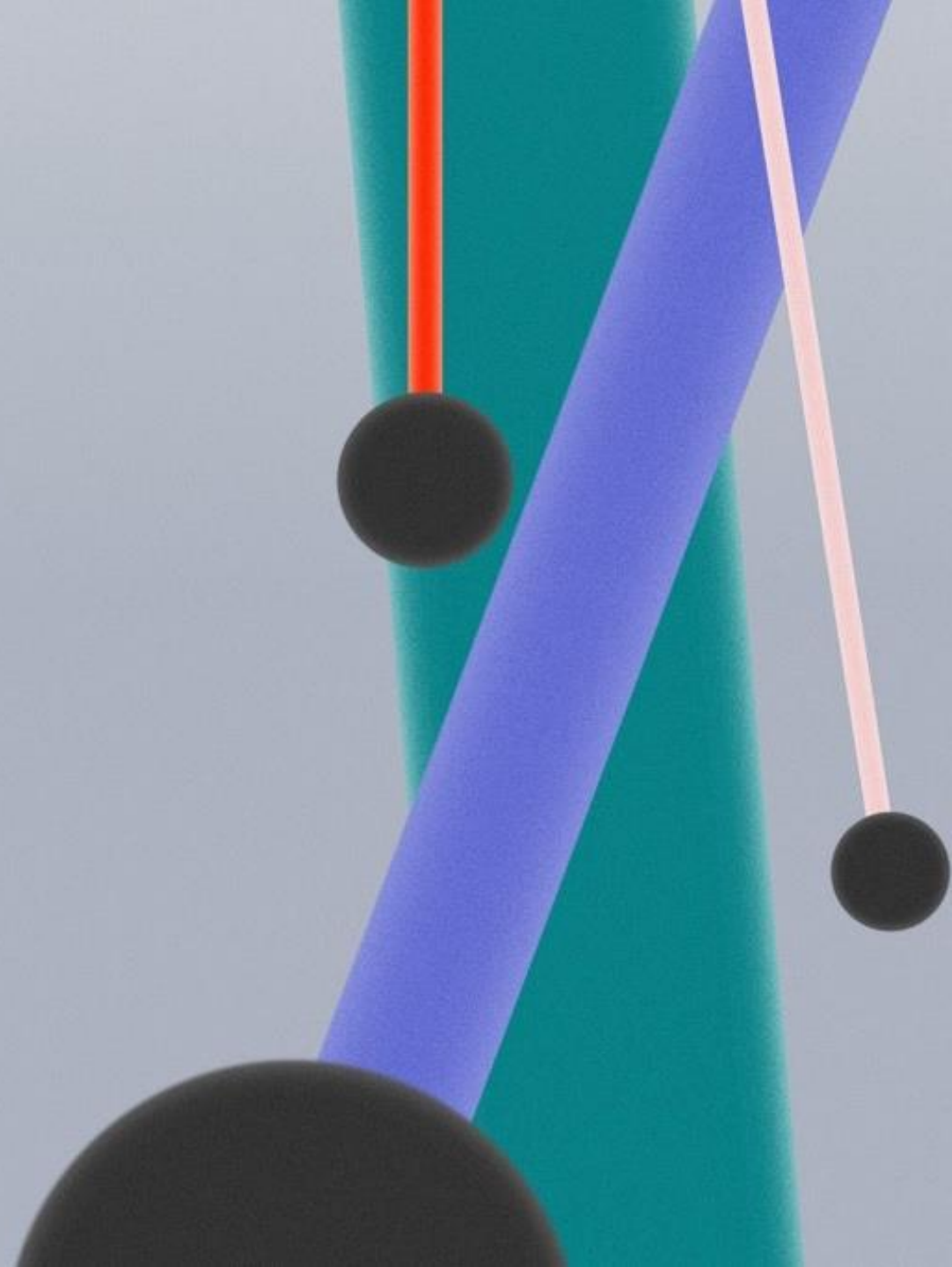
dentsu



# 本日の流れ

- 事業領域・会社概要
- 電通グループの3つの強み
- 業績推移と課題
- 今後の成長戦略
- 個人投資家の皆さまへのお知らせ

# 事業領域・会社概要



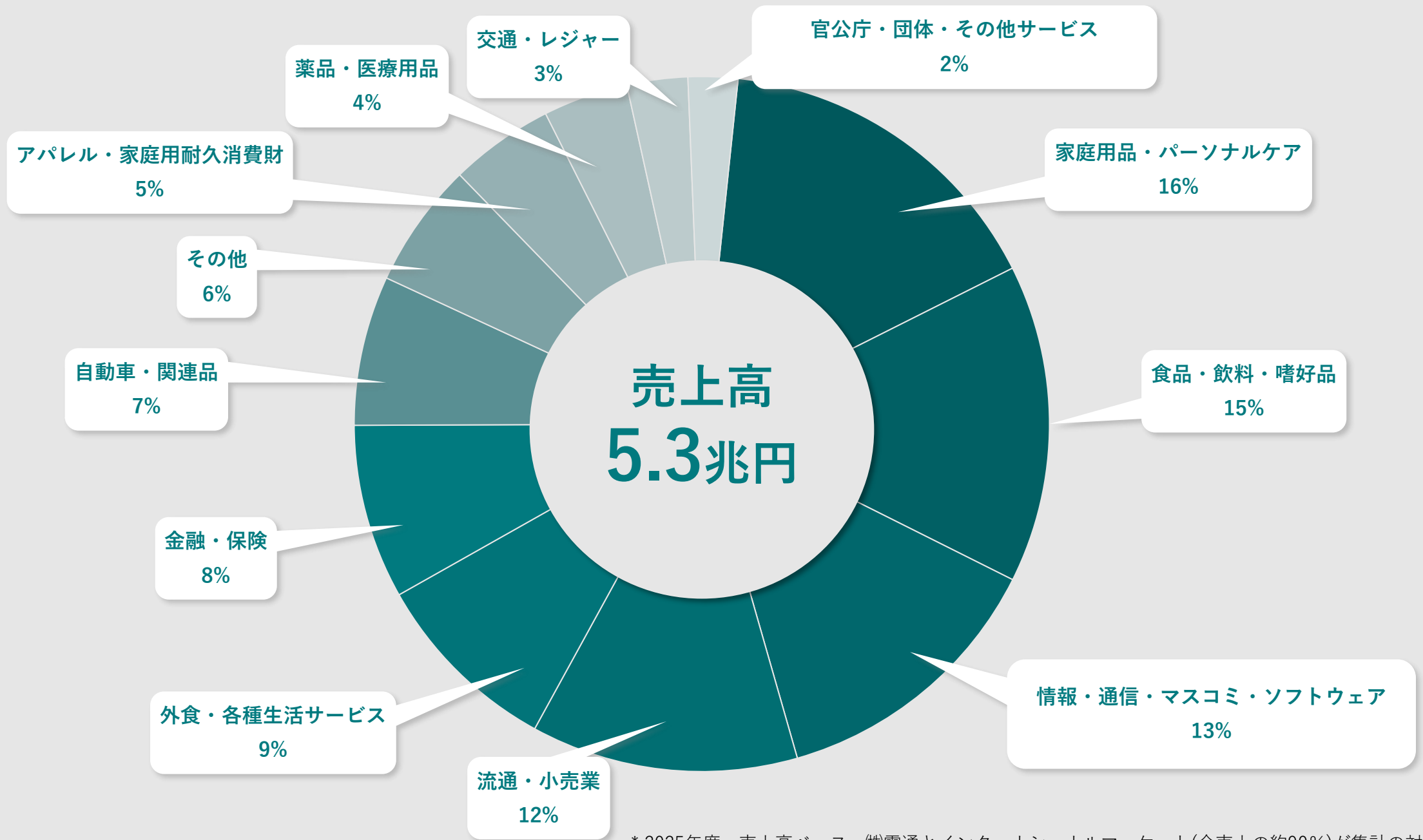
電通グループは何の事業をしている会社か？

クライアントの  
課題解決と事業成長に向けて  
あらゆる方法で支援する事業。

電通グループは何の事業をしている会社か？

**クライアント**の

課題解決と事業成長に向けて  
あらゆる方法で支援する事業。



\* 2025年度 売上高ベース (株)電通とインターナショナルマーケット(全売上の約90%)が集計の対象。

電通グループは何の事業をしている会社か？

クライアントの  
課題解決と事業成長に向けて  
あらゆる方法で支援する事業。

市場の成熟化で売上が伸びない

人材獲得が難しくなっている

注目されるTVCMを作りたい

労働生産性を高めたい

データはあるが意思決定に使えない

海外市場でブランドが浸透しない

ベンチャー出資してほしい

スポンサーが集まらないと  
イベント成功しない

値引きしないと売れない

風評リスク・ブランド棄損リスクを管理したい

Z世代・ミレニアル世代との接点不足

AIを事業に活用したい

店舗依存から脱却したい

M&A後の統合を成功させたい

社会価値と企業価値を両立したい

株主・投資家との関係を強化したい

良い商品なのに知られていない

海外事業を成長させたい

アニメキャラを使った  
キャンペーンをしたい

利益率を改善したい

顧客離脱を防ぎたい

既存事業以外の成長源が必要

広告費を使っても成果が出ない

イノベーション文化を醸成したい

ESG活動が評価されない

電通グループは何の事業をしている会社か？

クライアントの  
課題解決と事業成長に向けて  
**あらゆる方法**で支援する事業。

## マーケティング支援

- ✓ 市場調査・消費者分析
- ✓ ブランド戦略立案
- ✓ 商品企画
- ✓ 広告企画・制作
- ✓ メディアプランニング
- ✓ デジタル広告運用
- ✓ CRM（顧客管理）
- ✓ EC・顧客体験設計
- ✓ 広告効果測定
- ✓ AIを活用したマーケティング最適化

## 事業変革支援 (ビジネストランスフォーメーション)

- ✓ DX戦略立案支援
- ✓ データ基盤構築支援
- ✓ 業務改革支援
- ✓ 顧客体験設計支援
- ✓ AI活用支援
- ✓ 新規事業開発支援
- ✓ コンサルティング
- ✓ ベンチャー投資

## スポーツ&エンター テインメント関連事業

- ✓ スポンサーシップ営業
- ✓ スポーツイベント運営
- ✓ イベント施設運営
- ✓ エンタメコンテンツ開発
- ✓ IP開発・活用
- ✓ ファンコミュニティ構築
- ✓ ゲーム活用・開発支援
- ✓ 国際イベント支援

これらを最適な組み合わせで提供して、クライアントの課題を解決することができる。

## 統合ソリューション

## 電通グループのPURPOSE（存在意義）

an invitation to the never before.

私たちは、多様な視点を持つ人々とつながりながら、  
かつてないアイデアやソリューションを生み出し、  
社会や企業の持続的な発展を実現するために存在しています。

# 電通グループの概要

創業

**1901年**  
(今年設立125周年)

(2026年8月時点)

事業展開国数

世界 約**120**カ国

従業員数

約**67,000**人  
(日本 24,000人)  
(海外 43,000人)

(2025年末時点)

売上総利益

**1.1**兆円  
(売上高 6.4兆円)

(2025年度)

国内広告市場に  
おけるシェア※1

**1**位

(2025年度)

世界の広告会社グループ  
ランキング※2

**4**位

(2025年度)

※1：(株)電通「日本の広告費2025」をベースに電通グループ国内事業の業務区分別売上高をもとに当社にて算出

※2：米Ad Age「Agency Report2026」をもとに当社にて算出

# 電通グループの125年の歴史

1901年

創業

1936年  
電連合併、  
広告専業へ

1951年  
日本民間  
ラジオ放送  
の開局に貢献

1953年  
日本の民間  
テレビ放送  
の開局に貢献

1964年  
東京オリンピック  
の開催成功に貢献

1970年  
大阪万博  
(日本万国博覧会)  
の開催成功に貢献

1975年  
ISID (現:電通総研)  
発足

1984年  
初の商業五輪となった  
ロサンゼルスオリンピック  
の開催に協力

1974年  
単独の  
広告エージェンシーとして  
世界第1位に

2001年  
東証一部上場  
(創立100周年)

2002年  
・ FIFAワールドカップ日韓  
大会の開催成功に貢献  
・ 電通本社ビル竣工

2016年  
電通デジタル発足

2017年  
労働環境改革開始

2013年  
英国イー・ジェス・グループを  
買収

2020年  
純粋持株会社制へ移行  
(株) 電通グループ 発足

2022年  
セプテーニHD  
連結子会社化

2023年  
グローバル  
経営体制発足

2026年  
佐野グローバルCEO  
体制発足

2026年  
電通、OpenWork  
「働きがいのある  
企業ランキング」で  
3年連続トップ3

# 電通グループの組織構造

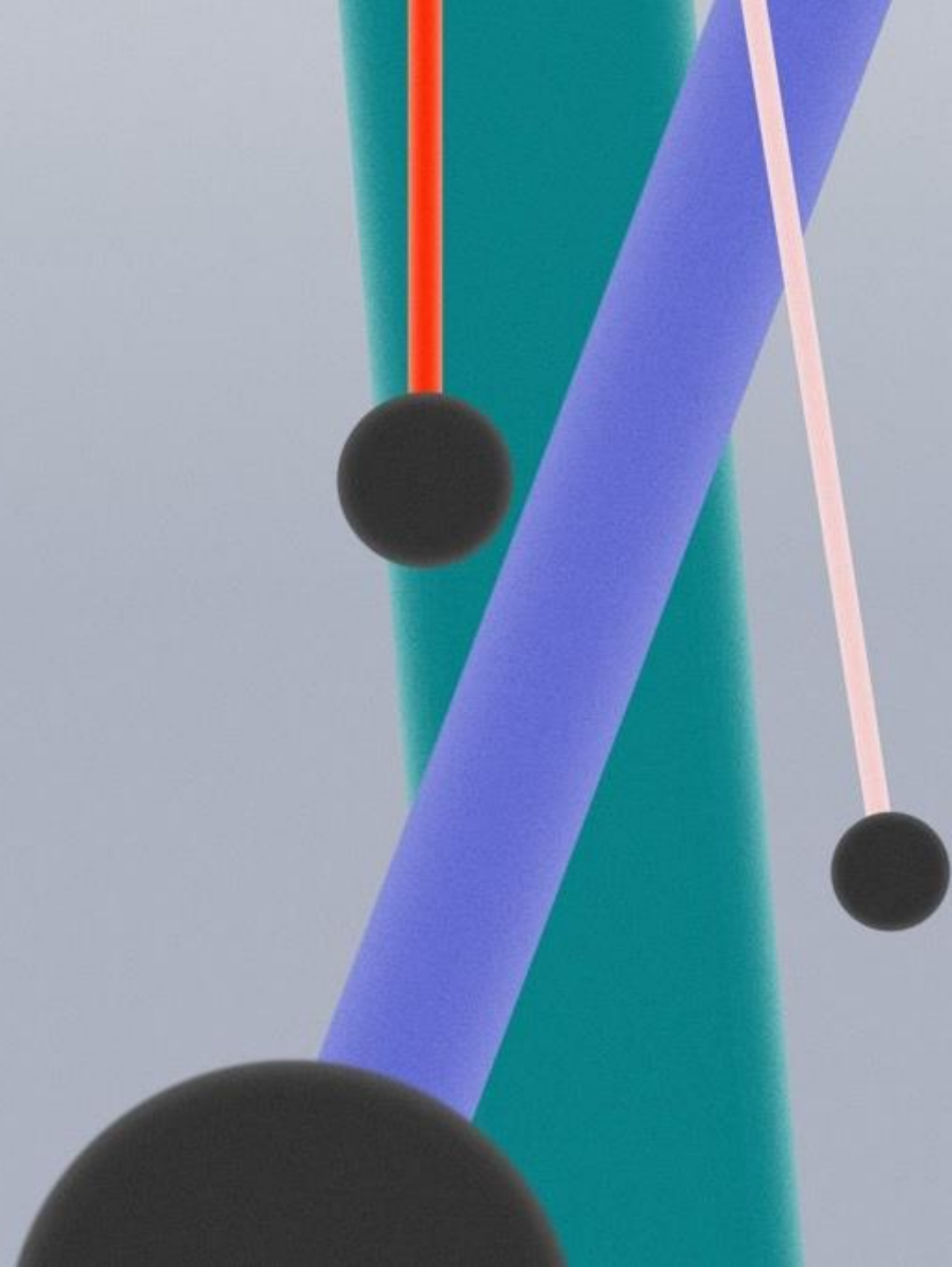
電通グループ(dentsu)は、全世界で約680社の企業集団、67,000人のエキスパートのネットワークです。

2023年1月1日より、「**dentsu Japan**」「**dentsu Americas**」「**dentsu EMEA**」「**dentsu APAC**」

の4地域体制で事業を運営し、顧客企業の成長に貢献しています。



# 電通グループの3つの強み



## 電通グループの競争力の源泉 ①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

CARAT

iPROSPECT

dentsu x

dentsu  
tokyo/osaka/nagoya

MERKLE

DENTSU  
DIGITAL

dentsu  
PR consulting

X 電通総研

tag

DC  
DENTSU CREATIVE

DENTSU  
LIVE

SEPTENI

# 電通グループの競争力の源泉 ②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

## パートナー企業

- メディア・広告関連企業
- データ・プラットフォーマー
- イベント・展示会制作会社
- クリエイティブ制作会社
- デジタル・IT企業
- PR・プロモーション関連企業
- テクノロジー・スタートアップ企業など

**dentsu**

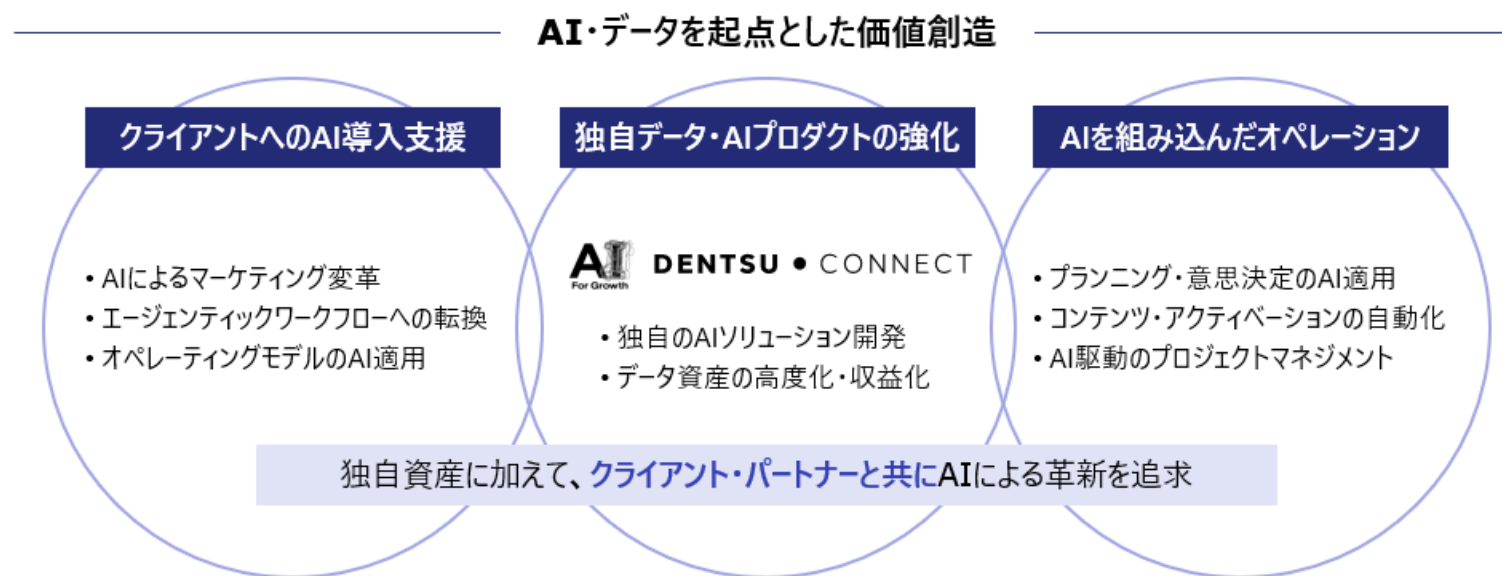
## クライアント

- 家庭用品企業
- 食品・飲料企業
- 情報・通信・ソフトウェア企業
- マスコミ
- 流通・小売り企業
- 外食企業
- 生活サービス企業
- 金融・保険企業
- 自動車・関連品企業
- アパレル企業
- 交通・レジャー
- 薬品・医療用品企業
- 交通・レジャー企業
- 官公庁・団体など

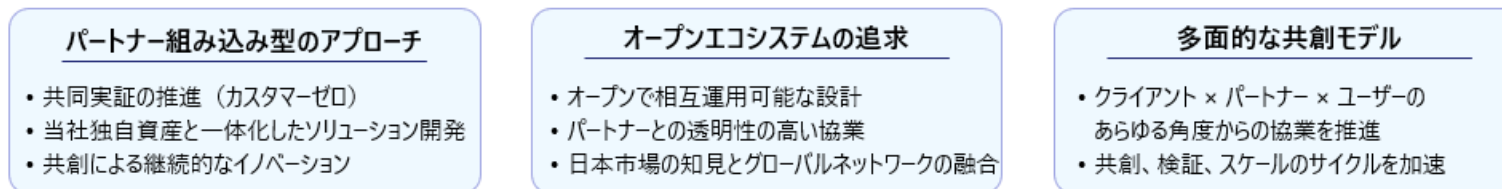
# 電通グループの競争力の源泉 ③オープンであり、クライアント中心

- ✓ 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

## 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



## 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

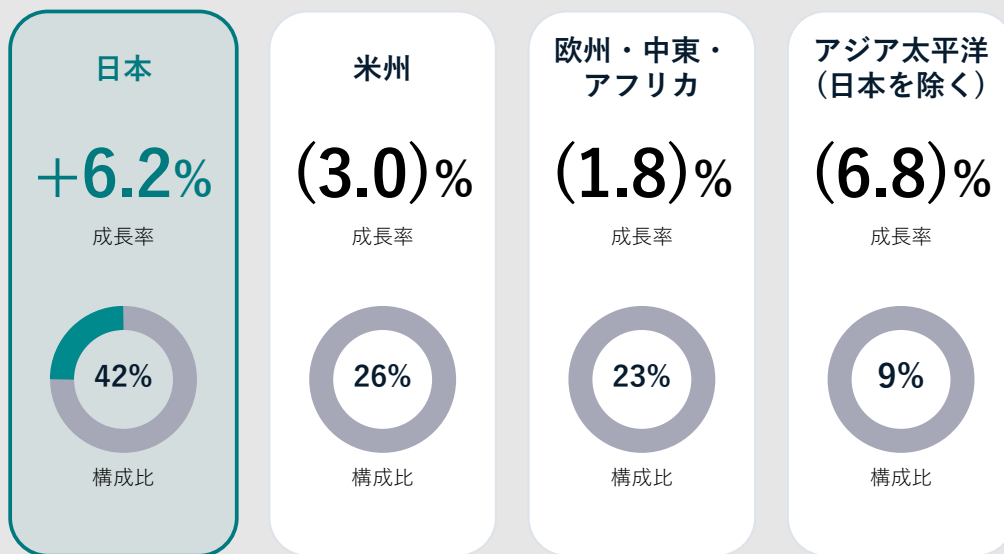


# 日本事業の状況

2025年度は4地域で最も高いオーガニック成長率<sup>※1</sup>を実現。売上総利益・調整後営業利益<sup>※2</sup>も過去最高を更新。

## グループ内での日本事業の強さ

2025年度 地域別オーガニック成長率と売上総利益構成



売上総利益構成比の42%を占める日本事業の成長がグループを牽引

## 2025年度の日本事業の業績

売上総利益・調整後営業利益が**過去最高を更新**

## 好業績を支える日本事業の強み

### 人財・ネットワーク

日本事業全体で、約140社・約24,000名(2025年12月31日時点)の多様な能力と専門性

### 創造性

課題の本質をとらえ、驚きのある方法で答えを導く創造性

### 実行力・プロデュース力

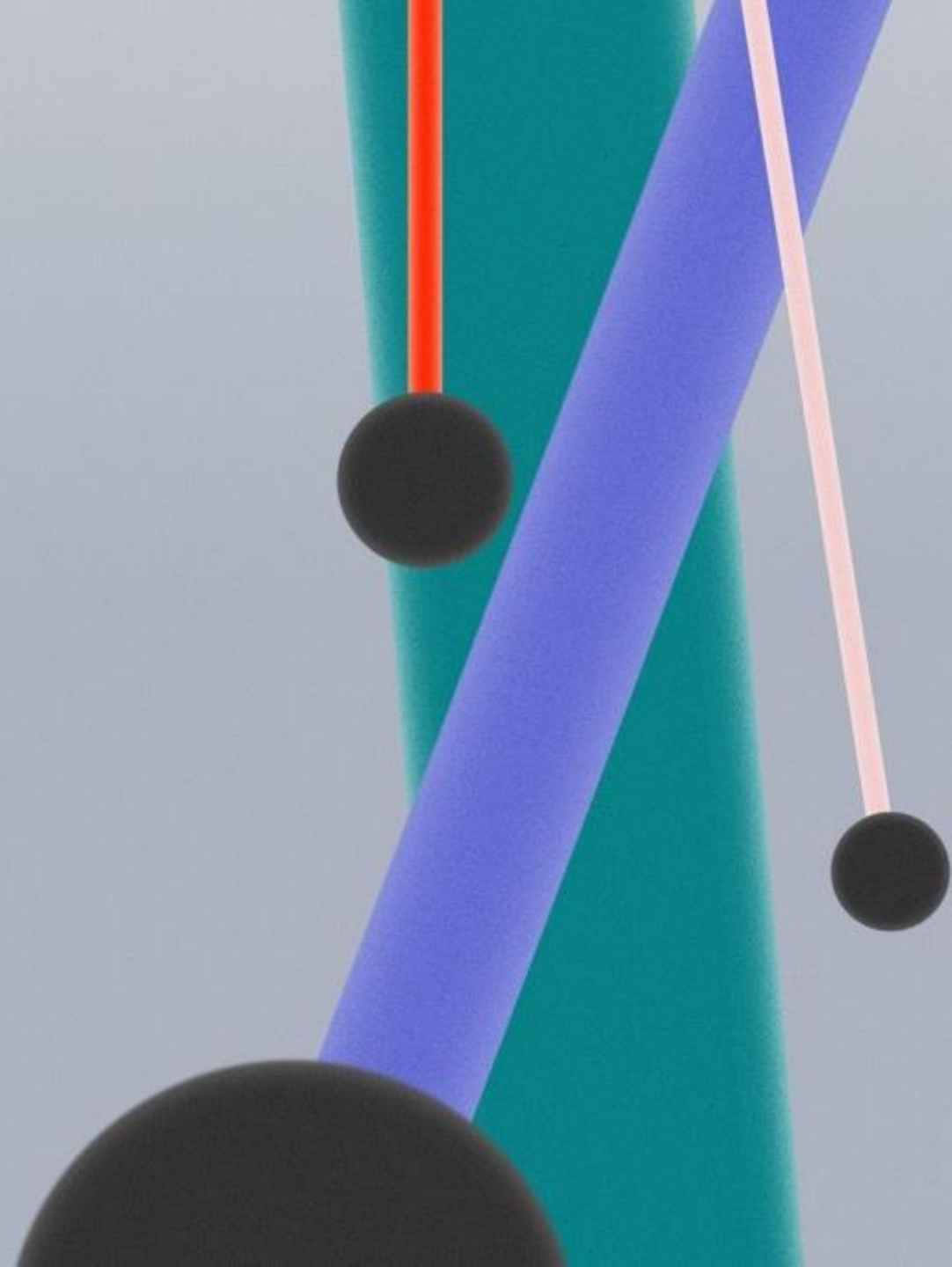
多様な関係者と連携し、構想を具体的な成果につなげる実行力

### データ&テクノロジー

AIを含む独自のデータ&テクノロジー基盤

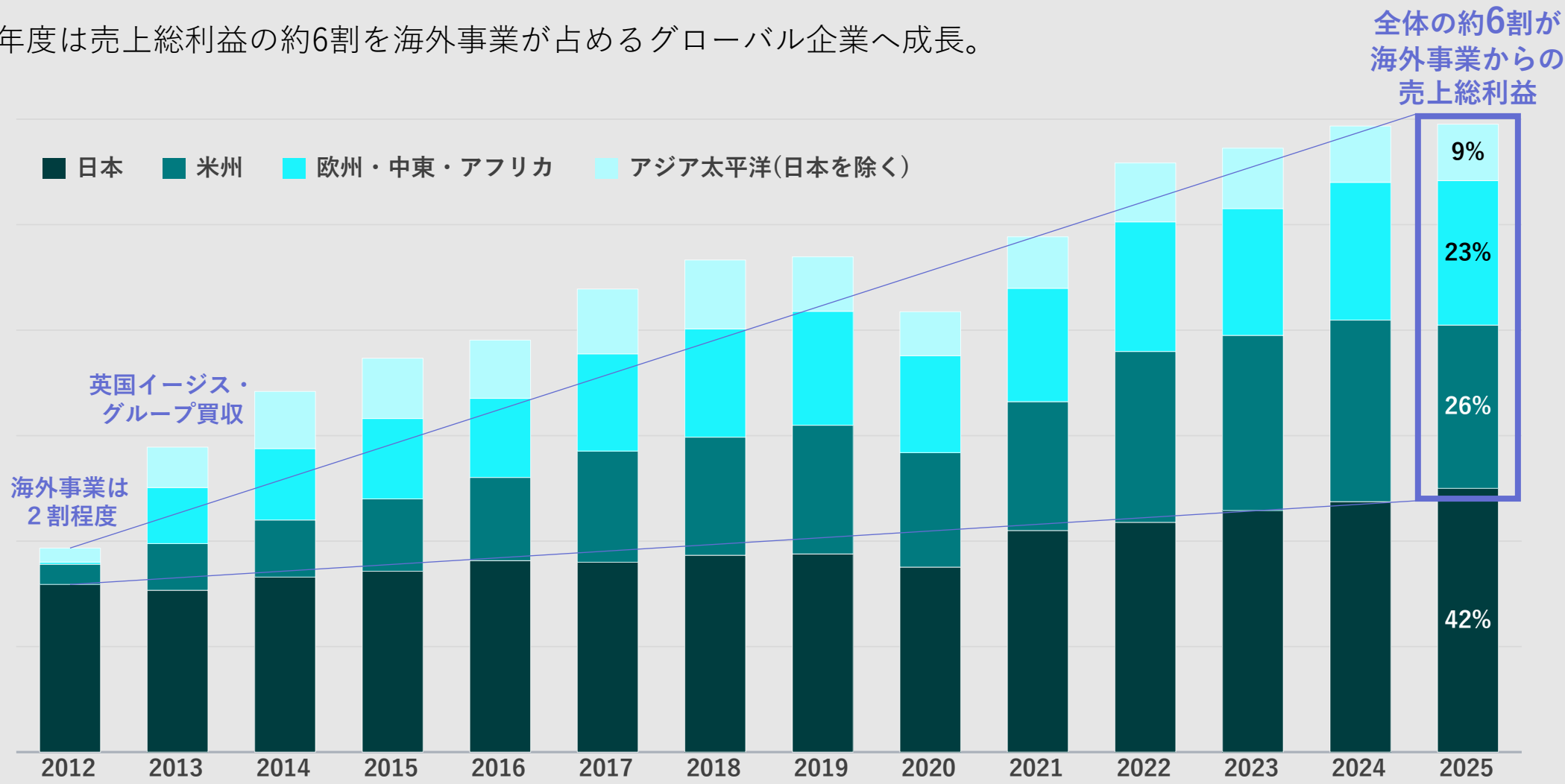
※1為替変動やM&Aなどの一時的な影響を除き、既存事業がどれだけ成長したかを示す指標  
※2買収行為に関連する損益および一時的要因を排除した、恒常的な事業の業績を測る利益指標

# 業績推移と課題



# 売上総利益の推移

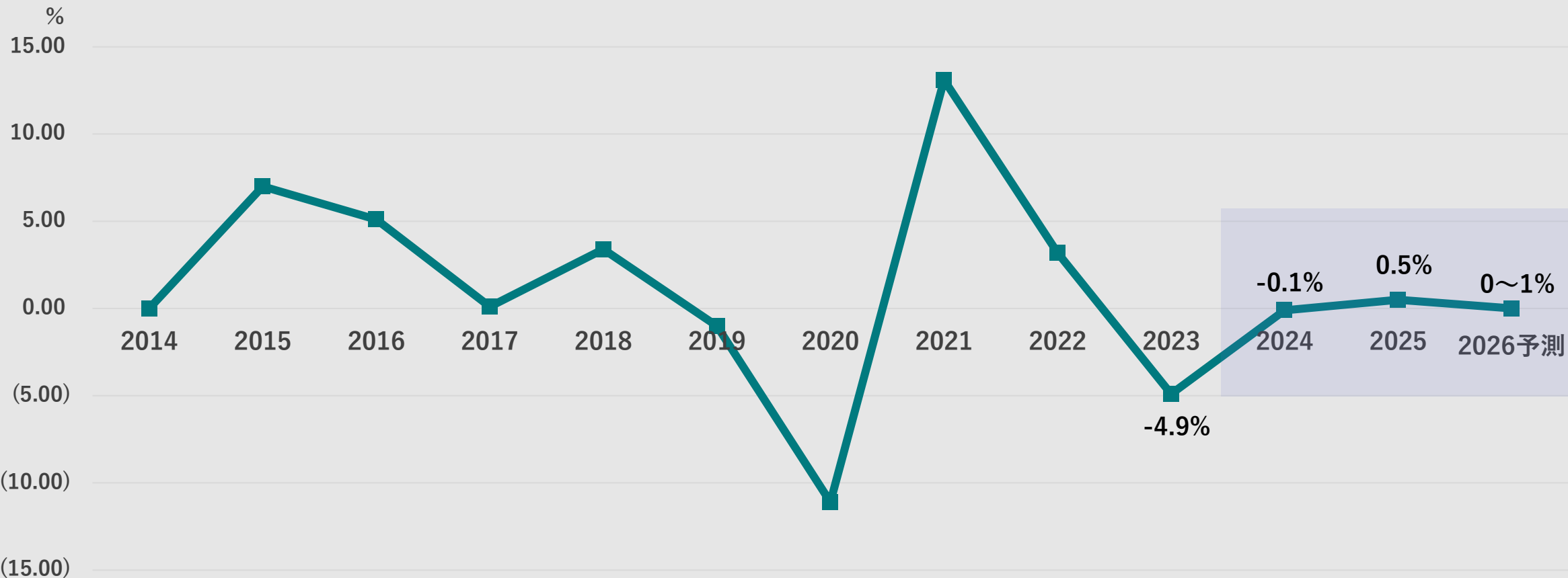
2013年の英国の広告会社イーゼス・ネットワークの買収以降、海外売上総利益比率が拡大し、2025年度は売上総利益の約6割を海外事業が占めるグローバル企業へ成長。



# オーガニック成長率の推移

為替影響やM&A効果を除いたオーガニック成長率は近年横ばいで推移。

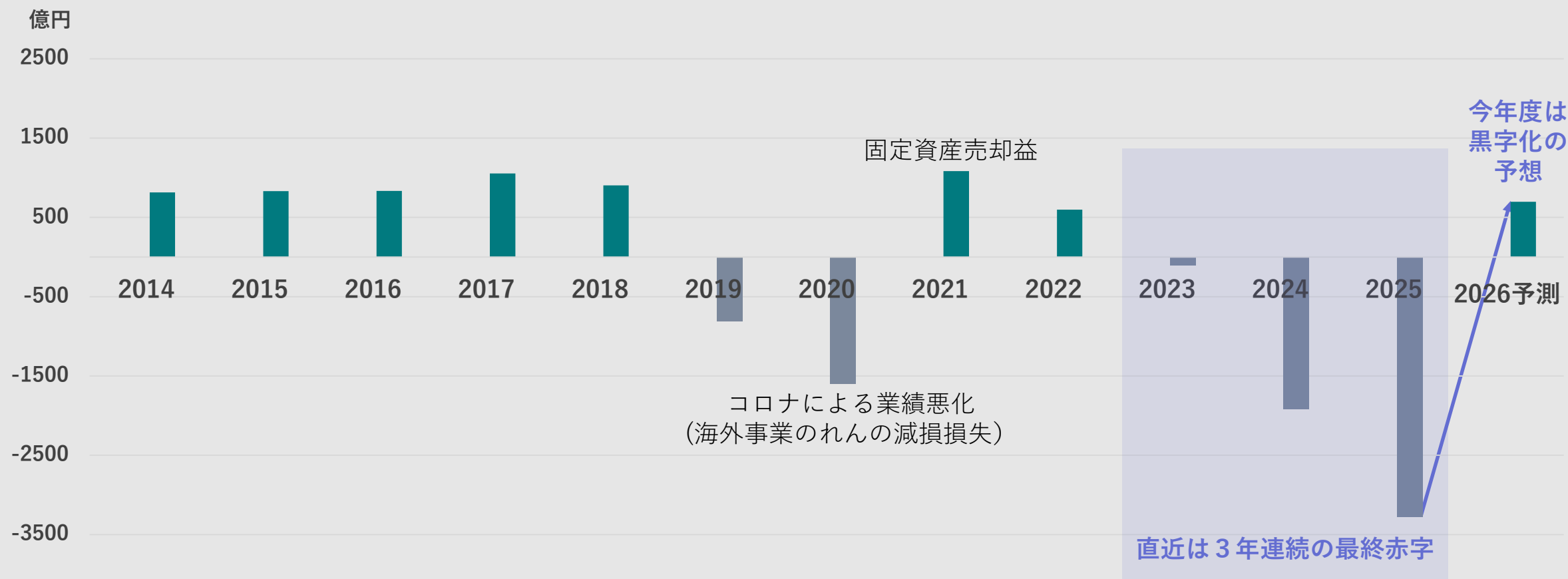
クライアント・社会への価値創出のため高い成長を目指す。



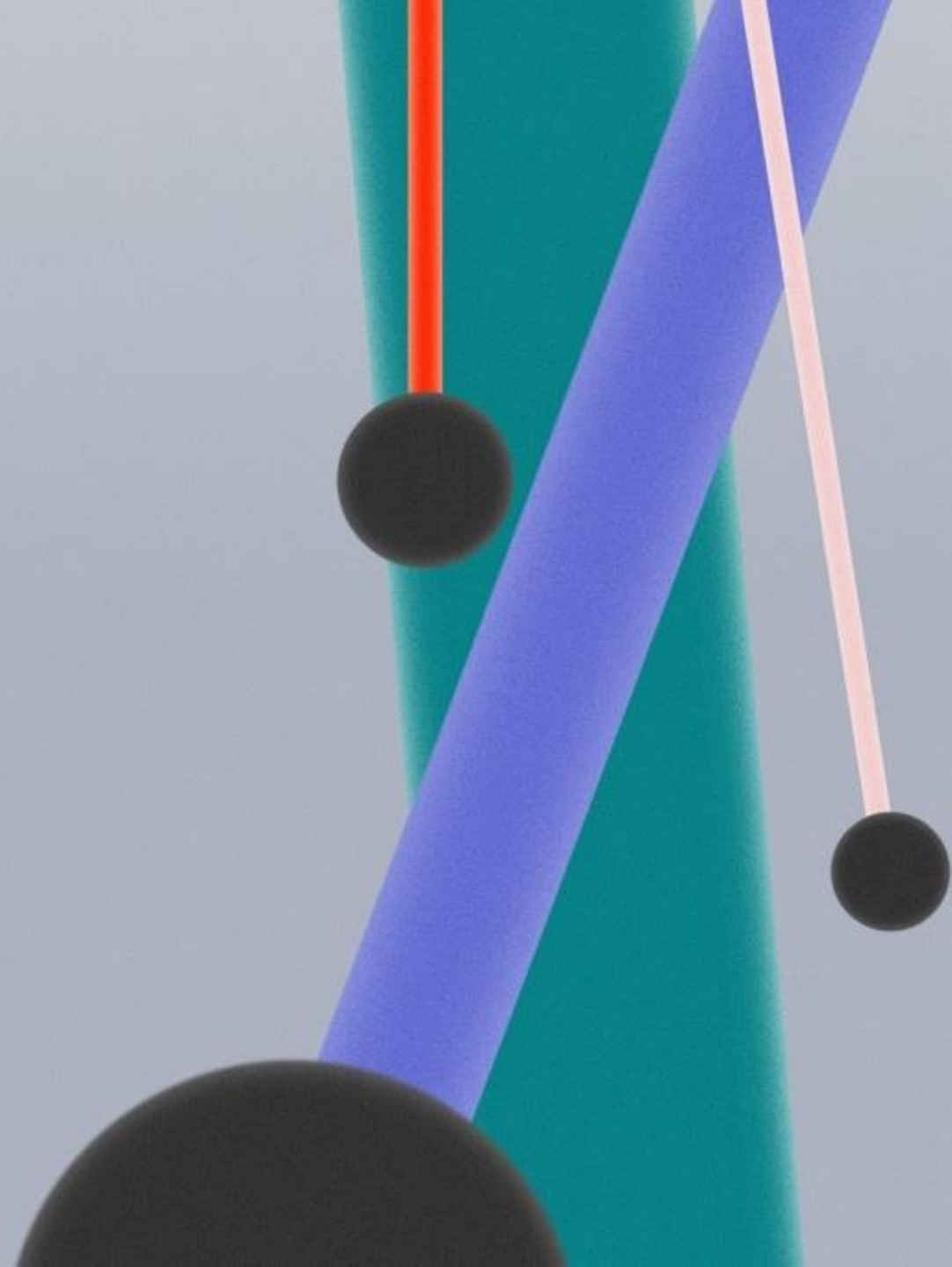
# 親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)の推移

直近の最終赤字は、主に海外事業におけるのれんの減損損失によるもの。2026年度は黒字への転換を目指す。

(のれんの減損損失とは、企業買収時に見込んでいた将来価値が想定を下回った際に計上される損失)



# 今後の成長戦略



## 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



02

重点領域への  
成長投資



03

一人ひとりの  
生産性向上



04

人財獲得力と  
定着力の強化



05

顧客・社会への  
更なる価値創出



# 電通グループ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

#### 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

#### 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

#### 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

## 電通グループの各事業地域の役割と戦略

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つの事業地域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

## 2028年度（中期経営計画の最終年度）の主要財務目標

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（＝調整後営業利益÷売上総利益）  
**16%**

### 経営基盤の再構築

2027年度に  
**500億円超**の  
費用削減

### グローバル 本社 更なるコスト削減

2028年度までに  
グローバル本社コストを  
**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事業地域がそれぞれ  
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**  
(＝売総成長率から為替影響と  
企業買収・売却の影響を除外)  
**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

## 投資・M&A

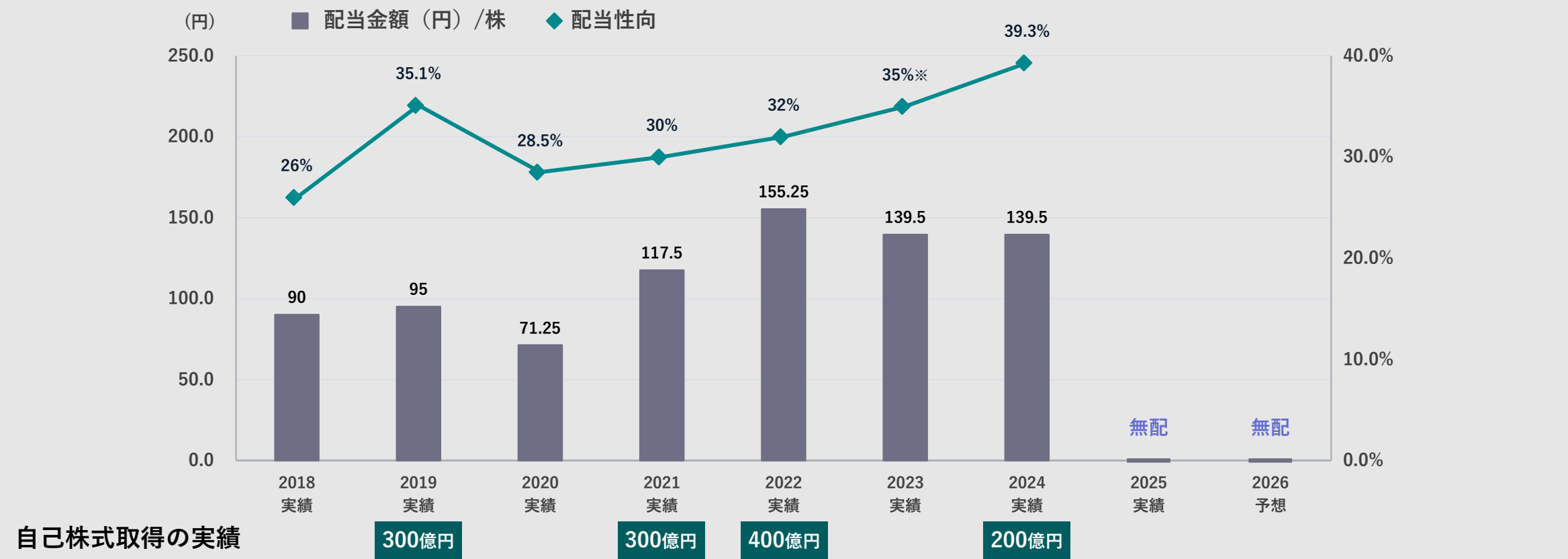
AI、データ&テクノロジー領域や  
構造改革への投資を優先し、  
M&Aは当面抑制的に検討する

## 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

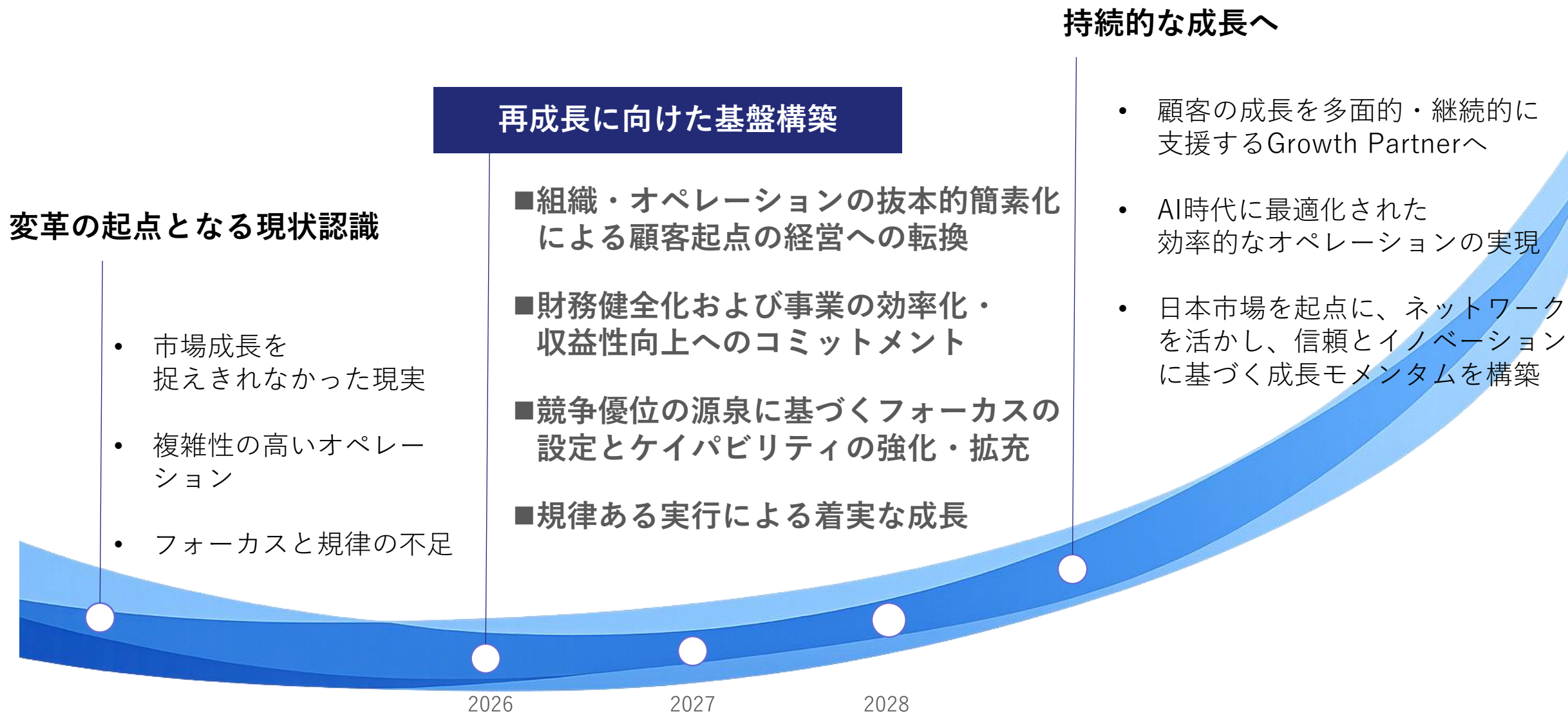
# 株主還元の推移と方針

これまで配当や自己株式取得を通じて株主還元に取り組んできたが、2025年度に計上したのれん減損損失の影響により、2025年度実績・2026年度予想は無配。財務基盤の強化を進めながら、早期の復配実現を目指す。

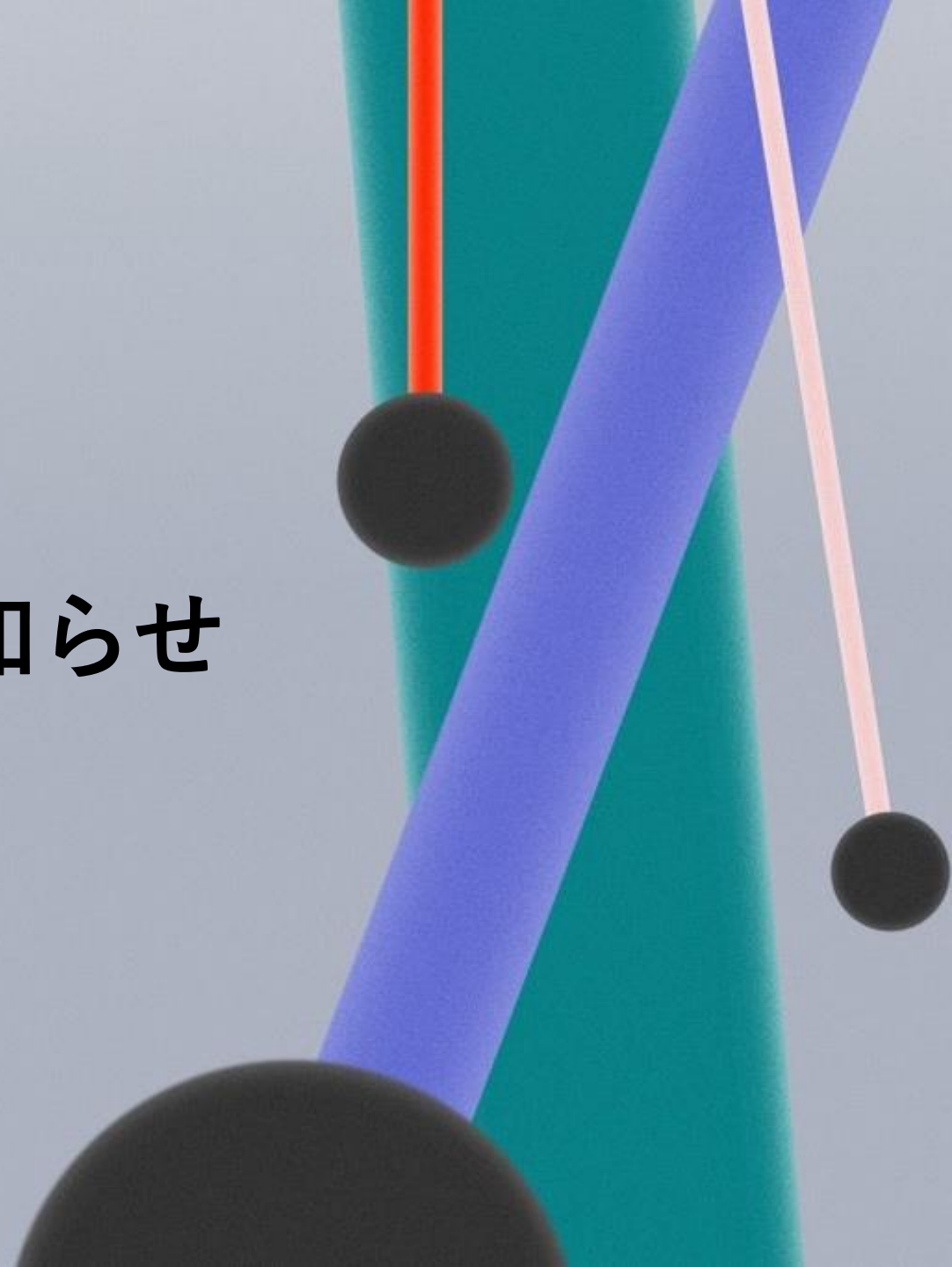


※2023年度は控除後基本的1株当たり調整後当期利益を基に算出

# 2028年へのコミットメント、その先の成長加速



# 個人投資家の皆さまへのお知らせ



# 個人投資家の皆さまへの情報発信を強化

## (株)電通グループIRサイトの刷新

個人投資家の皆さまにも、電通グループの事業・成長戦略・株主還元方針をわかりやすくご覧いただけるよう、当社IRサイトおよび個人投資家向け/株主の皆様へページを刷新しました。



## 中期経営計画アップデート・ 統合レポート2026を公開

2026年8月14日に中期経営計画アップデートを、  
2026年8月31日に統合レポート2026を公表しました。  
詳細は下記のURLよりご覧ください。



<https://www.group.dentsu.com/jp/ir/common/pdf/MTMP2026J.pdf>



<https://www.group.dentsu.com/jp/sustainability/common/pdf/integrated-report2026.pdf>

開かれたIRコミュニケーションを通じて、電通グループへの理解促進に取り組みます。

※2026年8月14日に2026年度第2四半期決算発表を行っています。最新の業績情報は電通グループIRサイトをご確認ください。

# 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 競争力・長期戦略のリスク
- ② 事業変革のリスク
- ③ サステナビリティ目標未達のリスク
- ④ 人財の獲得、開発、維持のリスク
- ⑤ エンタープライズ・テクノロジーの統合及び導入のリスク
- ⑥ 情報セキュリティ・サイバーセキュリティのリスク
- ⑦ 個人情報（データ・ガバナンス）のリスク
- ⑧ 企業文化に関するリスク
- ⑨ コンプライアンスに関するリスク
- ⑩ 訴訟等に関するリスク
- ⑪ 景気変動及び社会的変革に関するリスク
- ⑫ 災害、事故並びに地政学に関するリスク

- 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。