

dentsuのNORTHSTAR

NORTHSTARは、PURPOSE、WHY/WHAT/HOW、VALUESから構成され、電通グループを電通グループたらしめる独自の企業理念です。

PURPOSE

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。

WHY

For lasting good

社会・企業・生活者全体のより良いエコシステムのために、中長期で価値を生み出し続けることが、私たちの使命です。

WHAT

The power of the never before

かつてないアイデアとソリューションで、変化するビジネス環境に新たな視点を持ちこみ、未来を創造していきます。

HOW

Open teaming

世界中の多様な人々がフラットに集まり、オープンにつながる場所となっていきます。

dentsuのNORTHSTAR

VALUES - The 8 Ways

単にビジネスパーソンではなく、一人の人間として。

私たちは、高い視座と高いインテグリティとともに生きる者である。The 8 Waysはその前提のもとで共有される。

- 1 WE DREAM LOUD** ———— 夢は大きい方がいい。
その大きさが人を集める。
- 2 WE INSPIRE CHANGE** ———— 変わり続けるからうまくいく。
変わり続けるから最先端。
- 3 WE TEAM WITHOUT LIMITS** ———— 会議で反対されたら感謝する。
それは、自分では思いつかなかった視点。チームで仕事をする意義。
- 4 WE ALL LEAD** ———— リーダーという職階はない。
アイデアを出した人が、やり遂げた人が、リーダーと呼ばれる。
- 5 WE MAKE IT REAL** ———— 企画書やプレゼンはただのプロセス。
実施して成果を上げるのが私たち。
- 6 WE CLIMB HIGH** ———— 残念なことに、
困難は私たちを成長させる。
- 7 WE CHOOSE EXCITEMENT** ———— 迷ったら、面白い方へ。
迷ってなくても、その方がいい。
- 8 WE ARE A FORCE FOR GOOD** ———— 世の中の幸福。
それは、クライアント以上の、私たちのクライアント。

dentsuのDNA

VISION・経営方針・実現する社会

CEOメッセージ

前中期経営計画の振り返りと外部環境変化

電通グループ中期経営計画(2025-2027) 概要

1

私たちの成長ストーリー

私たちが目指す未来と実現への原動力

dentsuのDNA B2B2Sの系譜

電通グループは、1901年の創業以来、時代の変化に対応しながら、新たな価値を創造し続けてきました。

日本全国に質の高いニュースを届けるために、通信と広告を融合させた革新的なビジネスモデルの開発から始まり、社会の発展を目指した広告産業としての成長、更にニューメディアの普及や、万博、スポーツ、エンターテインメントなど、人が生きる喜びに満ちた活力ある社会の創造とその発展に尽力してきました。



創業者 みつなが ひろし
光永星郎

まだないものを創出し、国を豊かに
していくーdentsuに受け継がれる
価値観の礎を確立



第4代社長 よしだ ひろお
吉田秀雄

大衆文化の幕開けを先読みし、
ニューメディアの普及や多様な事
業形態へ拡張

革新的なアイデアにより 国と国民の発展に貢献

日本国民にあまねく質の高いニュース記事
を行き渡らせるべく、通信と広告販売をセッ
トにした画期的なビジネスモデルを考案。
1926年に航空部を設置し搬送体制を整え、
1928年にドイツで写真の電送技術が実用化
されると、他社に先んじて写真電送機を導
入し、通信の高速化も先駆けて実現した。



出典：電通100年史

「民」の視点から 日本の広告産業の進歩向上に尽力

社会における広告業界全体の進歩向上を
目指し、新聞の発行部数公開を推進。更に
民間放送の設立・普及、クリエイティブの技
術水準向上のための広告電通賞設置、日本
の広告業界初のマーケティング導入など、常
に「民」の視点から、業界全体、日本経済の
発展のために尽力した。



出典：電通100年史

企業と生活者をつなぐべく、 コミュニケーション業域を拡張

1970年の日本万国博覧会（大阪）という国
家事業の準備から本番の実施運営に至る業
務で培った多様なノウハウをもとに、スポー
ツ、イベント、PRなどさまざまな分野において、
「コンテンツと企業と生活者を体験によって
つなぐ」という
視点でクライア
ント向けサービ
スを拡充した。



生活者に新しい文化を生み出す コンテンツ起点のマーケティング

1980年代以降、コンテンツを基軸にテーマ
パークやショールーム、商業施設など新分
野のソリューションを提供。1990年代には、
映画やアニメなどのコンテンツ制作領域に
も進出し、現在のデジタルコンテンツ・マー
ケティングにも
進展。生活者の
行楽という新
しい文化の創
出に貢献した。



グローバル視点のビジネスを 通じた社会課題の解決

創業以来、生活者視点で、より良い社会の実
現に向けた課題解決を行ってきたdentsu。
社会環境が激変し、グローバル連携で取り
組むビジネス課題や社会課題が増加するな
か、より困難な課題解決に向け、クライア
ントの持続的事業成長のパートナーとしての
体制や基盤整備を慣習にとらわれず敢行。



通信

広告

イベント／スポーツ

エンタメ／コンテンツ

創業以来、人が生きる喜びに満ちた活力ある社会の創造とその発展に尽力

B2B2S



VISION

**「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。**

経営方針

B2B2S

Business to Business to Society

**顧客企業と共に社会課題を解決し、
社会全体の持続的成長を実現する。**

実現する社会

人が生きる喜びに満ちた活力ある社会

CEOメッセージ

人の創造力と洞察力から生まれる イノベーションで、 社会をポジティブに変革する

(株)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

経営方針

B2B2Sに込めた思い

2022年1月に、私が電通グループCEOに就任してから3年が経ちました。中長期的な視点でdentsuの経営を語る上で、就任当時に掲げた経営方針「B2B2S (Business to Business to Society) 一顧客企業と共に社会課題を解決し、社会全体の持続的成長を実現する」について改めてご説明いたします。

私は2020年1月に株式会社電通の代表取締役社長に就任しましたが、当時は新型コロナウイルスの感染拡大をはじめ、さまざまな難題に直面していました。そうした厳しい局面の中で、「企業が社会の中で何を果たすべきか」という問いに真正面から向き合うことになり、dentsuがこれからの時代に担うべき役割を深く考えるようになりました。

dentsuには、創業以来、常に社会をポジティブに変革するために、クライアントやパートナーとともに課題を解決してきた歴史があります。



私は電通グループCEOに就任する際に、グローバル全体の経営方針として「B2B2S」を策定することで、この創業以来の精神を改めて従業員と共有したいと思いました。

「顧客企業の事業課題の先にある社会課題を見据え、その課題に徹底的に向き合い、解決策を提案し実施するのがdentsuの仕事の醍醐味である」という私の当時の思いはこの3年間で更に強くなり、B2B2Sを実践する事例は年々増えています (P.35)。

VISION

「人起点の変革」とは

B2B2Sを実践する上で、向かうべき方向を明確に示すために、2023年度にはグループ共通ビジョンとして、『「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」を掲げました。この「人起点」という言葉には3つの意味があります。

1. dentsuの人財が持つ創造力

私たちは、人の持つ創造力(クリエイティビティ)を信じています。dentsuの人財は、困難な課題に前向きに取り組み、多様な個性が互いの強みを活かしながら、チームの力で複合的な視点からアイデアを出し、クライアントの課題を解決へ導く力を持っています。

このdentsuの強みを背景に、2024年5月、クライアントの皆様に向けて、新たなグローバルブランド・プロポジション「Innovating to Impact」を発表しました。この市場向けブランド・メッセージは、トランスフォーマティブ・クリエイティビティ、メディア、データ、テクノロジーを統合した力を活用し、イノベーションを通じてクライアントの成長を促すことへのdentsuの約束です。この言葉には、dentsu

がビジネスの成長を促すだけでなく、人や社会、世界に対してポジティブな影響をもたらす成果を生み出すことに尽力していくという決意を込めています。

2. 洞察力から生まれるアイデア

私たちの強みはdentsuの人財であり、その人財が持つ生活者への洞察力です。dentsuは、生活者の行動や意識の変化を深く観察し、そこから得られる洞察を基に、イノベティブなアイデアを生み出し、最適な生活者の体験をデザインしてきました。

更に、クライアントの事業への深い理解に基づき、クライアントと長期的な関係を構築できること、そして、事業への洞察から生み出されるソリューションによって連続的にイノベーションを提供することも強みです。

3. 前向きに社会を変化させる変革力

あらゆる変革は、人によって生み出され、人によって推進されていきます。だからこそ、dentsuは常に人の可能性に注目し、その力を社会全体の前向きな変化につなげてきました。

それは時代の変化に合わせて、新たな事業形態を打ち立ててきた124年の歴史が証明しています (P.05)。

これら3つの「人起点」の意味をまとめると以下ようになります。
「人 (dentsuの人財)」の創造力を信じ、
「人 (生活者)」への洞察というdentsuの強みを活かして、
「人が生きる社会」をポジティブに変革していく。

私たちは、この「人起点」をすべての事業・取り組みに反映させることで、ビジョンを体現し、その実現を目指しています。

新中期経営計画

クライアントと共にグローバルに成長する

2025年2月の決算発表でお伝えした通り、前中期経営計画で示した事業成長と収益性のターゲットはともに未達となりました。この状況を厳粛に受け止め、持続的かつ力強いオーガニック成長に回帰するために、dentsuは2027年度を最終年度とする新たな中期経営計画を策定しました。

新中期経営計画の柱は、事業ポートフォリオの見直しと、資本・人財の重点領域への集中による競争優位性の回復です。

特に2025年は、海外事業における収益性・競争優位性の回復を、不振ビジネスの見直しと経営基盤の再構築によって実現する重要な一年と位置づけています。

また、急速に変化する競争環境・事業環境の中で勝ち抜いていくため、事業戦略のフォーカスを“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)”と設定しています。この方針を支えるのは、クライアントの事業への深い理解に基づきマーケット毎のクライアントとの長期的な関係を構築していく進め方に加え、マーケット固有のニーズに応じた連続的なイノベーションの提供、それらを実行し社会に大きなインパクトを生み出すためにクライアントと並走してやり遂げる人財、といったdentsuが持つ独自の強みとそれに伴うノウハウです。地域の特性や顧客のニーズに応じて柔軟に戦略を策定・実行することが求められる中、重点領域及び主要マーケットへの資本・人財の集中投下を通じて、競争優位性の更なる強化を図っています。

このように各マーケットにおけるクライアントのグロースパート

ナーとなることで、クライアントと共にグローバルに成長することを目指しています。

当中期経営計画では、より株主価値を重視するKPIとしてROEを採用しました。これらの成長を通して、2027年にはROE10%台中盤を達成していきます。

海外：メディア領域を軸としたIGSの提供

海外事業では、大きな収益規模と多様な事業アセットのある米国に一層注力するとともに、地域ごとの特性を活かした柔軟な戦略実行を進めています。特に、Integrated Growth Solutions（インテグレートッド・グロース・ソリューション、以後IGS）の起点となるメディア領域の付加価値向上に注力し、中でも、AIやデータを活用した広告配信や購買行動に直結するリテールメディアなど次世代型の広告手法の領域を拡充しています。

これに加え、メディアやプラットフォームとの戦略的パートナーシップの深化、更にはクリエイティブやCXM（顧客体験マネジメント）との統合を通じて、クライアントごとの課題に応じた統合的なソリューションを提供することを「メディア++戦略（メディアプラスプラス戦略）」と定義し、推進していきます。

日本：独自の付加価値による差別化とグローバル連携の強化

日本においては、独自の付加価値によってIntegrated Growth Solutionsによる差別化を図っています。特に、マーケティング領域における圧倒的な競争力を更に強化することで、クライアントのバリューチェーン全体に新たなビジネス機会を提供しています。

また、コンサルティング領域の更なる成長、テクノロジー領域におけるマーケティングとのシナジー強化、スポーツ&エンターテイ

メント領域のグローバルでの成長拡大などにも注力し、日本国内にとどまらず、日系クライアントの海外展開や現地ビジネスの支援においても、dentsuのグローバル・ネットワークを活用した連携を強めています。

長期視点の企業価値向上

2030年に向けて

また、dentsuは、中長期的な企業価値向上の実現に取り組んでいます。その中核として「2030サステナビリティ戦略」を2024年に発表しましたが、価値創造への取り組みを更に力強く推進していくために、「2030価値創造戦略」へ改訂しました。それは「事業を通して困難な社会課題を解決する未来のアイデアを生み出していく」ことそのものです。4つの重要課題「INTEGRITY」「PEOPLE & CULTURE」「INNOVATION」「ENVIRONMENT」に対して、それぞれにゴール、アクションプラン、KPI（主要業績評価指標）を設定の上、推進しています。

これらの非財務領域の取り組みは、dentsuの未来を支える重要な基盤となります。今後も歩みを止めず進めていきます。

ステークホルダーの皆様へ

未来を切り拓く力

2025年は、海外市場における収益性・競争優位性の回復と経営基盤の再構築に向けて、全社を挙げて改革に取り組んでいます。

そのため、中期経営計画におけるKPI達成を目指し、成長戦略とその進捗の透明性を高めていきます。信頼は一朝一夕では築けま

せん。だからこそ、一つひとつの取り組みを着実に積み重ねながら、皆様との対話を大切にしていきたいと考えています。

また、私たちが未来に向けて変革を起こしていく上で、最も大きな原動力となるのは「人」の力です。dentsuが持つ最大の強みは、生活者を知り、創造力と洞察性に優れ、それらを実行する多様な人財です。その人財から生み出される連続的なイノベーションは、クライアント・セントリシティに貫かれたソリューションの提供を可能にします。そしていま、その力には、社会との関係性や責任を見据える姿勢がより一層求められています。

何を目的として価値を生み出すのか——その問いに真摯に向き合い、一人ひとりが自らの役割にインテグリティを持って挑戦を続けること。その積み重ねが、新たな扉を開き、人が生きる喜びに満ちた活力ある社会を実現する力になると信じています。

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様には、当社グループの中長期的な価値をご理解いただき、変わらぬご支援のほどをお願い申し上げます。

前中期経営計画の振り返りと外部環境変化

2021～2024年の中期経営計画では、M&Aを軸に成長を追求したものの、

統合の不徹底や事業ポートフォリオの組み換えの停滞によりさまざまな課題が顕在化しました。

加えて、ビジネスの課題や競争環境の変化、人起点の重要性の高まりといった外部環境が、既存の成長モデルに大きな影響を与えています。

2021-2024 前中期経営計画の振り返り

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

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

dentsuを取り巻く外部環境

ビジネス・テクノロジー

ビジネス課題の複雑化・競争環境の激化

- 非財務活動やビジネス戦略に対する情報開示要請の高まり
- 持続可能な社会におけるトレードオン型ビジネスの模索
- サーキュラーエコノミー・シェアリングエコノミーを反映した新ビジネスの必要性
- 生活者ニーズの複雑化に伴うビジネス課題の複合化
- パーソナライズされた体験の重要性向上によるメディア・コンテンツ領域の高度化
- 先行きの不透明な世界情勢によるマクロ経済への影響
- AIの急速な発展に伴う世界的な議論の活発化と規制の導入
- テック企業やコンサルによる超大型AI投資
- AI時代における人のあり方の模索
- SNS経済圏・デジタル経済圏の拡大
- 個人情報などデータセキュリティの重要性増大

人・社会・環境

ますます高まる人起点の重要性

- 脱大量消費など、新しい消費の価値観へのシフト
- 環境、人権などへの対応が企業ブランドや消費選好に大きな影響
- 社会格差、世代間ギャップなどにより、社会の分断がグローバルで進行
- 世界人口の増加と少子高齢化の拡大
- 地政学的な緊張、戦争や紛争の継続
- リスキリングなど個の成長意欲の広がり
- 社会課題を企業間で連携して解決する必要性の高まり
- 非財務情報の開示要請が複雑かつ高度化
- 地球規模で多発する災害や生物多様性の崩壊に対するレジリエンス向上の必要性

dentsuの課題

- 不振ビジネスの早急な見直し
- 海外事業の収益性・競争優位性の回復が必須
- dentsu独自の強みを活かした事業戦略にフォーカス
- 重点領域・マーケットへの資本・人財の集中投下
- 人財が資産のdentsuならではの人的資本経営の推進

One dentsu オペレーティング・モデルの実装、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

電通グループ中期経営計画(2025-2027)概要

電通グループは、前中期経営計画からの課題と、変化の規模と速度が著しい外部環境を踏まえ、ビジョンの実現に向けた新中期経営計画で競争優位性と収益性の両立を目指します。

競争優位性の回復のために、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での成長につなげるアプローチへと転換。また、日本及び米国へのリソース集中によって、クライアントに総合的なソリューションを提供するIntegrated Growth Solutions (IGS) の成功モデル構築を図ります。あわせて、収益性の回復のために、不振事業への迅速な対応や持続的なコスト削減も推進。次世代成長領域への取り組みとしてスポーツ&エンターテインメントビジネスでは、dentsuのユニークなビジネスモデルを主要マーケットに展開する他、IPの事業ポートフォリオ構築を強化します。

財務面では、内部投資を最優先に、財務健全性を維持しつつ株主還元を継続します。

更に、コーポレートガバナンス、価値創造とサステナビリティ、人的資本経営の強化を通じて、全リージョンが株主価値向上に貢献する体制の構築を目指します。

ビジョン

「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

2027年財務目標

オーガニック成長 **4%**

オペレーティング・マージン **16~17%**

単年営業キャッシュフロー **1,400億円**

ROE **10%台中盤**

競争優位性の回復

各マーケットで成功することで
グローバルに成長する戦略へ

海外事業はメディアを中心と
するケイパビリティに注力

日本・米国にリソースを集中、
IGSの成功モデルを増やす

収益性の回復

不振ビジネスに対して徹底的
かつ迅速な打ち手を実行

計画的で持続的な
コスト削減

全4リージョンが株主価値向上
に貢献している状態を目指す

次世代成長領域

スポーツ&エンターテインメントビジネス

財務計画とキャピタルアロケーション

経営基盤の再構築と内部投資を最優先し、
M&Aについては限定的に検討

株主還元は、前中期経営計画同様の配当性向35%の方針を維持。
2025年度は、前年度水準の1株当たり配当金を維持

コーポレートガバナンス／価値創造とサステナビリティ／人的資本経営

事業の推進を支える
ガバナンスと組織風土

経営戦略と一体になった
2030価値創造戦略

成長の原動力である人財の力を引き出す
人的資本経営