

発行にあたり

「電通グループ 統合レポート2026」では、2026年3月に就任した佐野傑グローバルCEOの下、企業価値向上に向けた取り組みとその進捗をお伝えします。

本年度は、ステークホルダーの皆様との対話の質を高めるため、情報の簡潔化を図り、財務・非財務の連携による価値創造の全体像を一層わかりやすく整理しました。また、新体制のもとで進化する事業戦略や人的資本経営の取り組み、そしてマテリアリティへの取り組みについて、その方向性と実行状況をご紹介します。

本レポートを通じて、電通グループの持続的な成長に向けた考え方と実践について、中長期的な視点からのご理解を深めていただければ幸いです。



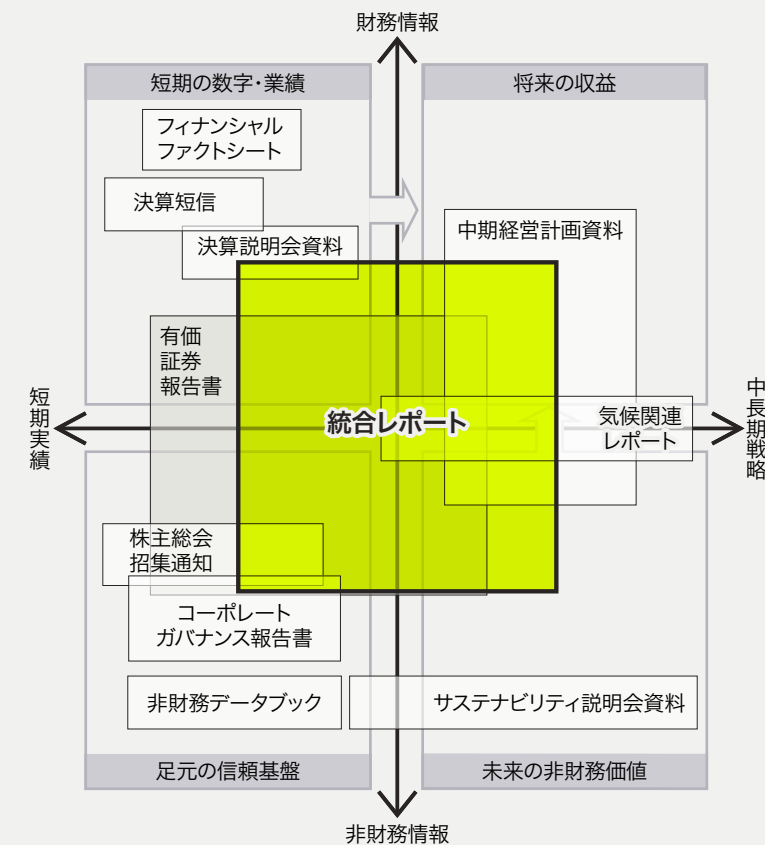
統括責任者
グローバル・チーフ・
サステナビリティ・オフィサー

北風 祐子

統合レポート2026 各章のポイント

1	dentsuの価値創造ストーリー	CEOメッセージや外部環境認識、中期経営計画のアップデートを踏まえた、価値創造ストーリーを展開しています。財務・非財務の連動を通じた戦略の実効性や、中長期視点での成長シナリオを提示します。
2	企業価値向上の原動力	事業戦略と人財戦略の進化を通じて、競争力と収益力の向上をどのように実現するかを具体化しています。グローバルでの成長領域へのシフトと、個の力を最大化する組織づくりによる、持続的な価値創出のドライバーを明らかにします。
3	企業価値向上を加速させるガバナンス	執行側のグループガバナンスと取締役側のコーポレートガバナンスの両輪により、多様化するリスクに先手で対応し、より強固な経営基盤を構築しています。「dentsu Japan 意識行動改革」を含むガバナンスの高度化を軸に、リスク管理、コンプライアンス、人権、AIガバナンスなどの実効性を強化しました。また、取締役会及び指名・監査・報酬の各委員会の監督機能を強化しています。

情報開示の位置付け



対象読者

株主・投資家、従業員、クライアント、パートナー、生活者など、あらゆるステークホルダー

参考ガイドライン

- IFRS 財団「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
- GRI「サステナビリティ・レポート・ینگ・スタンダード」
- GRI 内容索引
[非財務データブック 2026](#)にて掲載

対象期間

2025年度
(2025年1月1日～2025年12月31日)
※一部2026年度の取り組みを含む

発行時期

2026年8月

将来見通しに関する注意事項：

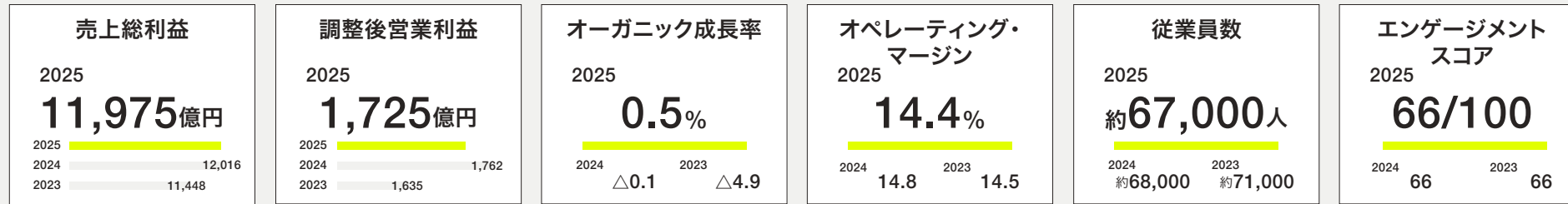
本レポートには、「将来見通しに関する記述」、すなわち、電通グループの業績や財務状態を考慮した上での、経営者による決意、判断または現時点での見込みに関する記述が掲載されています。これら将来見通しに関する記述にはリスクや不確実性が内在しており、将来の業績を保証するものではありません。実際には、さまざまな要因によってこれらの記述とは大きく異なる結果が生じる可能性があります。将来の業績に影響を与える重要な要因は、本レポート全体に記述された情報に含まれています。これら将来見通しに関する記述は、現時点における判断に基づくものです。電通グループは、将来の出来事、状況もしくは環境を反映し、将来見通しに関する記述を更新して公表する義務を負うものではありません。

dentsu at a glance

～電通グループの事業概要～



業績

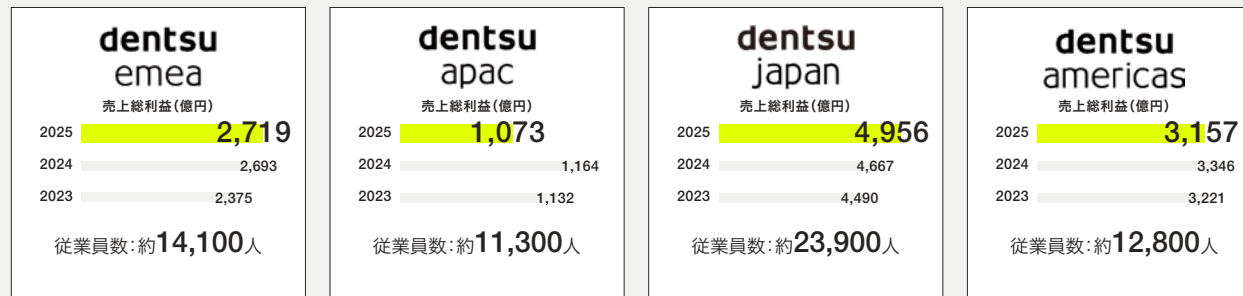


従業員

人財戦略 **P.028**



事業展開地域



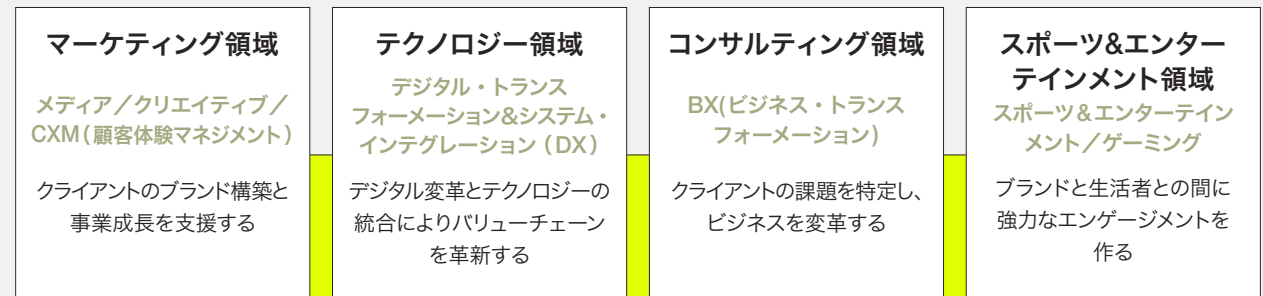
※2025年度の数値です。

※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、並びに減損、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



事業領域

事業戦略 **P.022**



クライアントの成長を実現するGrowth Partnerとして、事業地域ごとの競争力を活かしたソリューションを提供

グローバル・リーダーシップ・ブランド

DC
Creative

tag
Creative

iPROSPECT
Media

CARAT
Media

dentsu
Media

MERKLE
CXM

dentsu at a glance

～電通グループのDNA～

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、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
みつながほし お
光永星郎

まだないものを創出し、国を豊かにしていくー電通グループに受け継がれる価値観の礎を確立



第4代社長
よしだ ひで 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

価値創造のあゆみ

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ました。



「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ました。



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ました。



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。生活者の娯楽という新しい文化の創出に貢献しました。



マーケティングを超え、クライアントと社会に新たな価値を創出

創業以来、生活者視点で培ってきたクリエイティビティと洞察力を起点に、メディア、データ、テクノロジー、AIなど多様な専門性を融合。マーケティングの領域を超えて、クライアントの事業やテクノロジーの変革へと提供価値を拡張し、戦略の立案から社会実装までを一気通貫で担うことで、クライアントと社会の持続的な成長に貢献していきます。

広告

通信

創業以来、人の心を動かす力で、クライアントと社会に新たな価値を創出

イベント/スポーツ

エンタメ/コンテンツ

Growth Partner

INDEX

発行にあたり 001

dentsu at a glance 002

1. dentsu の価値創造ストーリー	2. 企業価値向上の原動力	3. 企業価値向上を加速させるガバナンス	4. データ
			
CEOメッセージ 006	事業戦略 022	業務執行 035	財務データ 055
中期経営計画アップデート 011	中期経営計画アップデートと今後の事業成長戦略 022	ガバナンス基本方針 035	非財務データ 057
dentsuを取り巻く外部環境 012	Japan 024	dentsu Japan意識行動改革 036	会社情報・株式の状況 058
価値創造プロセス 013	Americas 025	コンプライアンス 037	
マテリアリティ 015	EMEA 026	人権 038	
経営資本の強化 016	APAC 027	AIガバナンス 039	
サステナビリティ戦略 017	人財戦略 028	リスク管理 040	
財務戦略 019	社会課題解決への取り組み 031	データプライバシー 041	
		サイバーセキュリティ 041	
		サプライチェーンマネジメント 042	
		環境への取り組み 043	
		監督機能 045	
		取締役会議長メッセージ 045	
		コーポレートガバナンスの体制と進化 046	
		取締役のスキルと構成 047	
		取締役一覧 048	
		取締役会の取り組み 049	
		委員長メッセージと委員会の活動 051	
		役員報酬 053	

※ dentsuと単独表記する場合、基本的に電通グループ全体のことを指します。

01 Our Growth Story

CEOメッセージ

中期経営計画アップデート

dentsuを取り巻く外部環境

価値創造プロセス

マテリアリティ

経営資本の強化

サステナビリティ戦略

財務戦略

dentsu の価値創造ストーリー



未来を希望であふれさせる。

(株)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

CEO MESSAGE



佐野 傑

(株)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

未来を希望で あふれさせる存在へ

— 顧客起点・機動力・協働によって、企業価値を再構築する —

ビジョン

AI時代に、電通グループが果たすべき役割

電通グループは今、大きな転換点にあります。

AIの急速な進化によって、短期的な課題解決は、今後ますます高度化・効率化されていきます。情報へのアクセスは平準化され、多くのサービスがコモディティ化していくでしょう。

その中で、私たちが提供すべき価値は、単なる効率化や既存課題への対応だけではなく、人のクリエイティビティによって企業や社会の成長機会を生み出し、人々に未来の希望や活力をもたらすことだと考えています。

電通グループには、AI時代において一層重要になる、潜在的な課題を発見し、新しい価値を構想し、人の心を動かす力があります。この力に磨きをかけ、提供価値を最大化するために、私たちは今、過去の延長線上ではない経営への転換を進めています。

2025年度の振り返り

日本事業は継続成長、海外事業に課題

2025年度、電通グループは日本事業において11四半期連続の成長を達成し、テレビ広告やインターネット広告をはじめとするマーケティング事業、BX(ビジネス・トランスフォーメーション)事業などの各領域が成長を牽引しました。一方、海外事業では、過去の買収によって拡大した事業群の中に、構造的に収益性が低下している領域や、グループとして十分な競争優位性を発揮できていない事業も存在しています。また、第4四半期にのれんの減損損失を計上しましたが、これは今後追加で減損損失が出ないと想定される水準まで「減損テスト上の見通し」を2026年2月時点で見直した結果です。これにより、3期連続の当期損失となり、誠に遺憾ながら、2025年度の配当を無配といたしました。私たちは、この現実を真正面から受け止めています。

数年前までの電通グループは、オーガニック成長だけでなく、多くのM&Aを通じてグローバルで事業規模を拡大してきました。その結果、多様なケイパビリティやクライアント基盤を獲得する一方で、組織構造の複雑化や経営資源の分散という課題も抱えることになりました。

今後は、単純な規模拡大ではなく、「どこで勝つか」「どこでクライアントの成長につながる価値提供ができるか」を明確にし、競争優位性の高い領域へ経

営資源を集中していきます。

中期的戦略

経営基盤の再構築による機動力のある経営へ

現在、海外事業において抜本的な不振ビジネスの見直しと経営基盤の再構築を進めています。

不振ビジネスについては、単なるコスト削減ではなく、「クライアントの成長に貢献できるか」「持続的な競争優位性を確立できる事業か」「グループとして独自価値を発揮できる領域か」という観点で厳しく見極め、優先順位を明確にした上で、縮小・撤退・売却・戦略的パートナーシップも含めた見直しを進めています。中国やオーストラリアでは収益改善の成果が見え始めていますが、一方で、競争優位性が見込みにくい事業については整理を進めています。

また、東京とロンドンに分散していたグローバルHQ(本社)機能の再編、事業地域における本部機能の簡素化、AI活用による業務効率化、海外法人の統廃合など、グループ全体の経営基盤の再構築を推進しています。これにより、2027年度に500億円超のコスト削減効果を見込んでいます。

経営基盤の再構築にはもう一つの側面があります。それは、経営層から事業現場までの階層を削減することにより意思決定を速くし、クライアントへの価値提供スピードを高めるための改革でもあるとい

うことです。

世界には私たちよりも規模の大きな競合企業グループが存在します。しかし、規模の大きさが競争力になる時代ではありません。俊敏で、変化に強く、機動的に動ける組織こそが、これから勝つ組織だと考えています。

成長に向けた競争力の強化

経営基盤の再構築によって、私たちは機動的に動ける組織への転換を進めています。その先に見据えているのは、クライアントの成長にこれまで以上に貢献し、ともに持続的な成長を実現していくことです。2026年8月14日に中期経営計画のアップデート[※]を発表しましたが、これまで掲げてきた方針を維持しながら、経営計画を2026年度から2028年度までの期間で再設計し、成長に向けた経営資源の配分と各事業地域の役割をより明確にしました。

これまでの事業拡大を通じて、電通グループは多様な専門性、クライアント基盤、グローバルネットワークを築いてきました。これから重要になるのは、こうした強みを一律に展開することではなく、私たちが競争優位を発揮できるマーケットやクライアント、領域を見極め、そこに経営資源を集中することです。メディア領域を中心とした成長への投資に加え、独自のケイパビリティやプロダクトの拡充、新たな収益モデルの構築を進めることで、私たちの競争力を

更に高めていきます。こうした取り組みを着実な成果につなげ、クライアントの成長により深く貢献していきます。

同時に、AIとデータ&テクノロジーへの投資を強化し、クライアントの事業へのAI導入、AIを活用したマーケティング手法の提供、そして私たち自身の業務プロセスへのAIの組み込みを進めていきます。AIによって業務の効率化や高度化が進む一方で、人のクリエイティビティや洞察力は、これまで以上に重要になります。AIと人それぞれの強みを生かすことで、クライアントの本質的な課題を捉え、構想から実行までを支援する力を高めていきます。

また、こうした価値をより広く提供していくため、パートナーとの連携も更に強化していきます。電通グループの専門性や独自の資産と、各パートナーが持つテクノロジーやケイパビリティを柔軟に組み合わせ、クライアントにとって最適な形で提供していく。こうしたオープンな協業を通じて、ともに新しい価値を生み出し、継続的な成長につなげていきます。

グローバルでの成長についても、すべての事業地域に同じ戦略を当てはめるのではなく、それぞれの市場環境や競争優位性に応じた役割を明確にしています。日本では強固な顧客基盤を生かしてクライアントのバリューチェーン全体への貢献を広げ、Americasではメディアを核とした顧客基盤拡大とCXM(顧客体験マネジメント)を起点としたAI変革により電通グループのグローバル成長へ貢献しま

す。EMEAでは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ではマーケット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を図ります。それぞれが自らの強みを磨きながら、事業地域を越えて連携することで、グループ全体の持続的な成長につなげていきます。

※中期経営計画のアップデートの詳細はこちらをご覧ください。
<https://www.group.dentsu.com/jp/ir/common/pdf/MTMP2026J.pdf>

顧客起点・機動力・協働による成長モデルへ

こうした戦略を実行していく上で、私が特に重視しているのが、「顧客起点 (Client Centricity)」「機動力 (Agility)」「協働 (Collaboration)」の3つです。

第一に、顧客起点です。

私たちが考える「顧客起点」とは、クライアントの要望にただ応えることではありません。クライアントにとって最善とは何かを常に見極め、クライアント自身もまだ気づいていない課題や機会を発見していく。ときにはクライアントの考えとは異なる新しい視点や変化の方向性を提示し、事業成長に向けともに構想し、実現していく。それに対する適切な対価をいただき、また私たちのケイパビリティの強化へ再投資していく。それが、私たちが目指す Growth Partnerの姿です。

これからの時代、クライアントが求めるのは、個別

サービスではありません。経営課題や事業変革に対し、多様な専門性を掛け合わせながら、成果へと着実につなげるパートナーです。

第二に、機動力です。

私はこれまで、多くのクライアントと向き合う中で、クライアントがパートナーに望むのは、会社の規模ではなく、担当しているチームが高い価値を提供できるかどうかだと感じています。規模が大きい会社でも、その会社が縦割りで動きが遅ければ、クライアントの変化には対応できません。重要なのは、多様な専門性を持つ人財が、クライアントの課題に対して迅速にチームを組み、機動的に高い価値を生み出せることです。

第三に、各専門領域の高度な協働です。

これからの時代、単一の専門性だけではクライアントの複雑な課題を解決できません。重要なのは、それぞれの専門性を個別最適で持つことなく、組織横断でつなぎ、クライアントにとっての価値へと転換することです。専門領域の壁、グループ企業同士の壁、事業地域間の壁を越え、更にさまざまな企業との連携も深めながら、多様な力を柔軟かつ有機的に統合していきます。

徹底した顧客起点から、高い機動力、協働による最適な統合によって、クライアントの成長に資する価値を提供することこそが、電通グループならではの競争優位であると考えています。

人財戦略

右脳と左脳と心のある人財が生み出す企業文化

電通グループの最大の資産は、人財です。AI時代だからこそ、人の想像力、好奇心、洞察力、意思、情熱がこれまで以上に重要になります。

当社グループには、長年培ってきたメディア、クリエイティブに加え、コンサルティング、テクノロジー、データ、スポーツ&エンターテインメントなど、多様な専門性を持つ人財が存在しています。この異なる強みを掛け合わせることで、他社にはない独自価値を生み出せると考えています。

私は、右脳と左脳の掛け算に加え、お互いに刺激し合い、能力を引き出し合える利他の心を持つ人財が集まっていることが、当社グループの最大の競争力であると考えます。互いを尊重し、高め合う文化は、世界中に共通する電通グループの強みです。

相互尊重がある企業では、異なる専門性の掛け算によるイノベーションが自然に生まれていきます。実際に、当社グループから転職し、再び戻って来た従業員たちにその理由を尋ねると、顧客起点はもちろん、他社にはないイノベーションが生まれる環境と、その中で働く人の相互尊重の文化が電通グループにはあるから、という答えが返ってきます。

日本では、この企業文化が長年競争力になっていましたが、その日本においても外部環境の変化によ

る専門領域の拡大に伴い、少なからず組織のサイロ化が進行していました。私は、dentsu JapanのCEOとしてこの状況を変革すべく、組織の壁を越えて率直に議論し、協働できるオープンな環境への転換を図りました。現在では、専門領域間の分断も解消され、クライアントへの価値提供に向けた組織横断の協働が、競合プレゼンの勝率や事業成長にも寄与しています。こうした企業文化は、海外においても共通して存在していて、更に強化を図っています。その結果、クライアントから電通グループのチーム力が高く評価され、2026年度上期だけでも大規模な競合ピッチに複数勝利するなど、成果が出始めています。グループの経営陣も、月次会議や定常的な対話の機会を新たに設けるなど、率直な問題提起と活発な意見交換を徹底しています。協働や相互尊重の文化を経営陣自ら体現することで、組織や事業地域を越えた協働を加速させています。

ガバナンス

インテグリティを経営の中心に据える

私は、企業価値の源泉は、事業規模や利益だけではなく、社会からの信頼だと考えています。だからこそ、当社グループでは、2023年度よりインテグリティをマテリアリティの一つとして位置付け、ガバナンスの高度化とインテグリティを最優先とする組織風土の浸透を進めてきました。

具体的には、当社グループでは、指名委員会等設置会社として、取締役会の監督機能を強化しています。更に、高い社外取締役比率を保ち、多様なバックグラウンドを持つ取締役による議論を通じて、経営の透明性と実効性を向上させています。

組織風土の浸透に向けては、dentsu Japan意識行動改革を継続するとともに、全従業員へのインテグリティ研修やSpeakUp@dentsuを通じた相談・通報体制の強化、経営陣と現場との対話を通じて、インテグリティ最優先の考え方と行動の定着を進めています。

ガバナンスは「守り」のためだけに存在するものではないと認識しています。

AI時代には、企業活動に対してこれまで以上に透明性や説明責任が求められます。だからこそ、インテグリティを基盤としたガバナンスを徹底することが、クライアントや社会から選ばれ続けるための競争力になると考えています。特に私たちの業界においては、AI活用による著作権侵害などのリスクが生じやすいため、リーディングカンパニーとしてAIガバナンスコミッティを通じたルールをグローバルで整備し、実効性を高めるために従業員教育を継続的に行っています。

新しい成長フェーズへ

電通グループが、これまでグローバルに事業を拡大し、多くのマーケットで多様なケイパビリティを獲得してきたこと自体には大きな意味があります。今後は、こうした強みをクライアントへの価値提供と持続的な成長へとつなげていくことが重要です。

そのために、事業ポートフォリオの見直しや投資規律の強化を進めながら、収益性や資本効率をより重視した経営を徹底し、成長への投資との両立を図っていきます。

電通グループは進化し続けます。

顧客起点で考える。

機動力を持って変化する。

そして、多様な人財が協働して、新しい価値を生み出す。

その実践を通じて、クリエイティビティによって社会に新しい希望と活力を生み出していく。

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様とともに、新しい成長フェーズを切り拓いてまいります。引き続き、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

中期経営計画アップデート

中期経営計画のアップデート（2026年8月14日発表）では、これまで掲げてきた方針を維持しながら、2026年度から2028年度までの期間計画として経営計画を再設計しました。



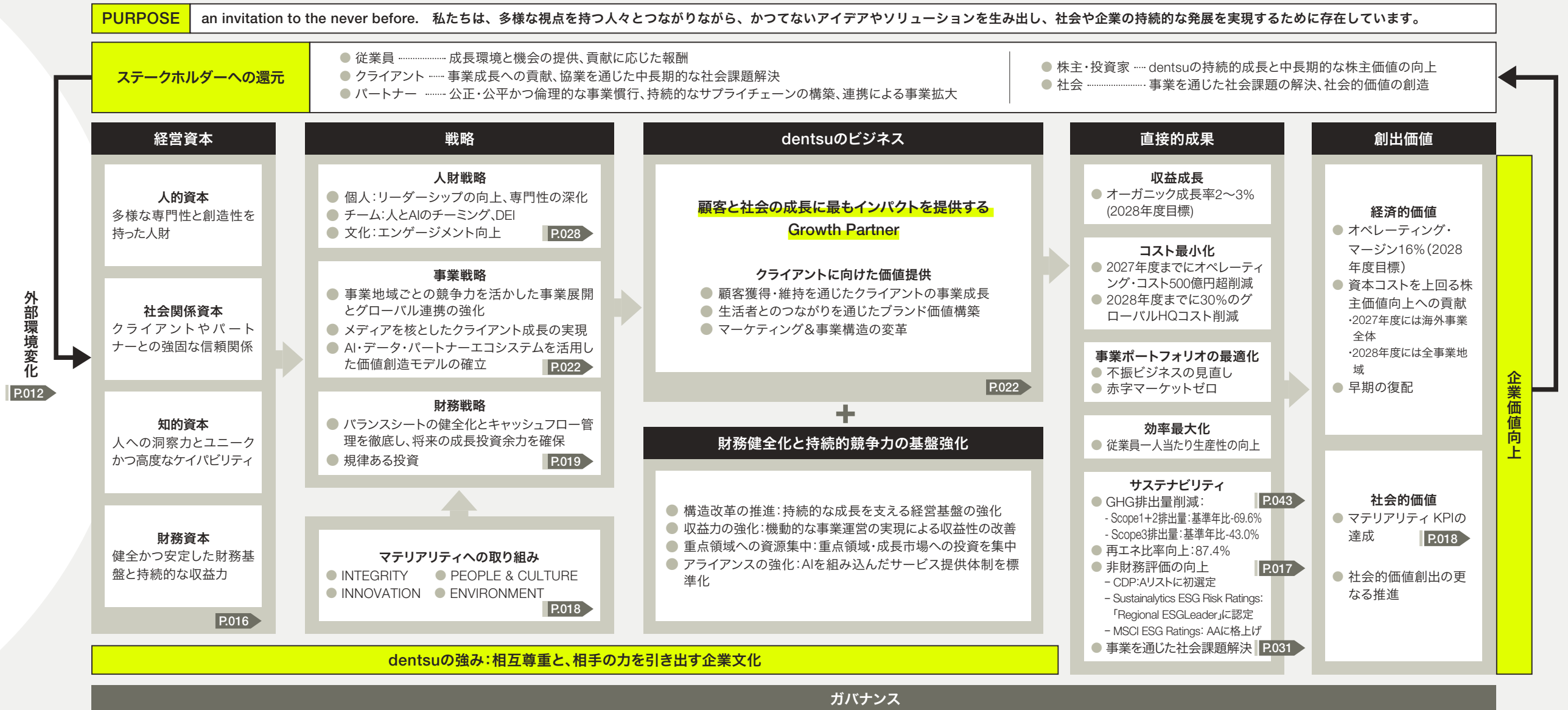
中期経営計画のアップデートの詳細はこちらをご覧ください。 <https://www.group.dentsu.com/jp/ir/common/pdf/MTMP2026J.pdf>

* 2025年2月時点の累計投下資本 100 億円超のマーケット

dentsuを取り巻く外部環境



価値創造プロセス



価値創造プロセスのポイント

Point I 価値創造に向けた電通グループの戦略

PURPOSEの具現化に向けて、人財・事業・財務の各戦略を策定するとともに、中長期的な価値創造を実現するための4つのマテリアリティを特定しています。これらの戦略とマテリアリティに基づく取り組みを着実に実行することで、経済的価値と社会的価値の両面から企業価値の向上を図っていきます。

Point II 持続的成長に向けたビジネスと基盤強化

電通グループは、マーケティング、テクノロジー、コンサルティング並びにスポーツ&エンターテインメント領域において、私たちの強みであるクリエイティビティを最大限に発揮し、かつてないアイデアやソリューションを生み出します。同時に、大胆な構造改革や資源投資の集中も推し進め、強固なガバナンスの下、ビジネスの成長回帰のスピードアップを図っていきます。



Point III 企業価値向上の好循環を加速

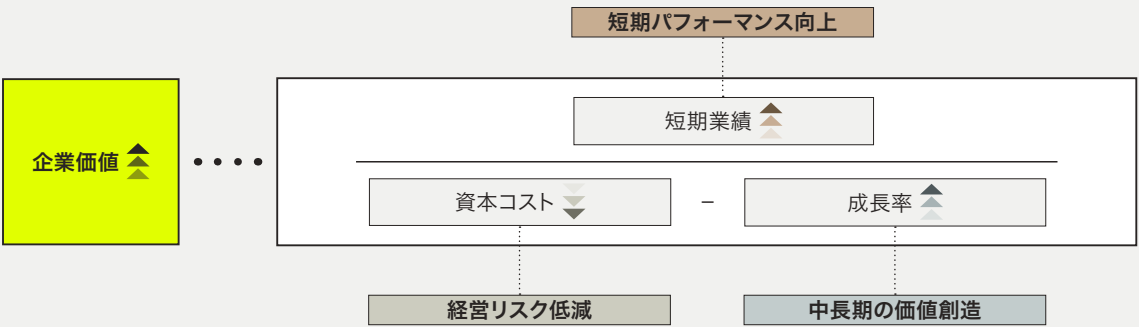
事業活動を通じて創出した経済的価値・社会的価値を企業価値の向上につなげるとともに、その成果をステークホルダーへ還元します。更に、得られた成果を経営資本へ再投資することで価値創造基盤を強化し、持続的な成長と更なる価値創出の好循環を実現します。

マテリアリティ

電通グループは、さまざまな外部環境の変化のなかで、パーパスを具現化するとともに、ステークホルダーに対する企業価値を最大化するため、「経営視点での重要性」「ステークホルダー視点での重要性」の2軸の分析を経て、マテリアリティを策定しています。(マテリアリティ検討プロセスは[当社グループサイト](#)をご覧ください。)

マテリアリティは、私たちのすべてのステークホルダー（株主・投資家、従業員、クライアント、パートナー、社会）との関わり合いにおいて重要になるものであり、電通グループが持続的に価値創造し、成長していくための経営課題です。(ステークホルダー詳細は[当社グループサイト](#)をご覧ください。)

マテリアリティへの取り組みは電通グループの企業価値と密接に関わります。



外部環境	マテリアリティ	特定理由（リスクと機会）	企業価値との関係性
不確実性がもたらす ビジネス課題の複雑化・ テクノロジーの進化による 競争環境の構造変化 生活者起点で ビジネスを構想する 重要性の高まり	INTEGRITY	社会をはじめ、すべてのステークホルダーに対して企業倫理と人権を尊重し、インテグリティを実践することは、当社グループが企業活動を行う上での大前提です。AIが急速に普及する中で、責任あるAIの利用やデータプライバシーの保護、サイバーセキュリティへの社会的要請も高まっています。コーポレートガバナンスやリスクマネジメントを含め、これらのグループガバナンスの重要領域に真摯に取り組むことで、当社グループの責任を果たし、価値創造の強固な基盤をつくれます。	短期パフォーマンス向上 経営リスク低減 中長期の価値創造
	PEOPLE & CULTURE	電通グループの競争力の中核は、人的資本であり、十分な開発を継続することが不可欠です。ユニークで優秀な人財を採用、育成し、働く環境を整えることは、従業員の持てる力を最大限に引き出し、多様なプロフェッショナルの掛け算を実現して、新たな価値を生み出します。これは、クライアントや社会に対してより優れたサービスを提供することに直結し、当社グループと業界を活性化させ、株主・投資家の期待に応えることにつながります。	短期パフォーマンス向上 経営リスク低減 中長期の価値創造
	INNOVATION	電通グループのパーパスは、クライアントと社会に対して今までにないアイデアやソリューションを提供し、変革を起こしていくことです。さまざまなステークホルダーと協創し、業界や社会に対してソートリーダーシップを発揮し、新しいアイデアの実現のために投資をすることで、困難な社会課題の解決に向けたイノベーションを牽引する存在になっていきます。	短期パフォーマンス向上 中長期の価値創造
	ENVIRONMENT	環境は、私たちのバリューチェーン全体に深刻な影響を与える課題です。環境に関わるリスクと機会を把握し経営に組み込むことは、当社グループが持続的に企業価値を向上させるための重要なテーマです。このテーマに積極的に取り組むことで、ビジネス機会を捉え市場における私たちの新たな競争優位を生み出すことや、レジリエンスや経営効率の向上につながります。	経営リスク低減 中長期の価値創造

経営資本の強化

電通グループでは、競争優位の源泉を人的資本、社会関係資本、知的資本、財務資本として整理しています。

本図は、4つの経営資本、それらの投入による2025年度の実績、資本強化に向けて今後取り組む課題を示したものです。

財務資本が人的資本、社会関係資本、知的資本に投入され、3つの資本が相互に関連することで価値創造を支え、再び財務資本に還元されるサイクルを通じて、競争優位性を強化していきます。

中でも、海外事業の立て直しや、財務健全化と持続的競争力の基盤強化を重要課題として認識し、今後も効率的な資本投入を行います。

経営資本		2025 年度の実績	今後取り組む課題
人的資本	多様な専門性と創造性を持った人財 - 従業員数：約 67,000 人（2025 年 12 月 31 日時点） - 研修と年間必須トレーニング	- 従業員エンゲージメントスコア：66（2024 年度 66） - 女性リーダー比率：25.4%（米国を除く） - 外部認証・認定： -（株）電通 OpenWork「働きがいのある企業ランキング 2026」2 位（19,681 社中） - えるぼし認定 3 つ星（dentsu Japan18 社） など	- エンゲージメント向上 - 女性リーダー比率向上 - Growth Partner 人財の育成 - 人財データ基盤の整備・強化
社会関係資本	クライアントやパートナーとの強固な信頼関係 - 多様なクライアント基盤 - パートナーとの戦略的連携	- グローバル・アクセラレーター・クライアント[*]数：40 社（2024 年度 56 社） - クライアントソリューションの高度化に資する戦略パートナーとの協働を加速 - 社会の未来のためのパートナーシップやエコシステムのインキュベーション：9 件 - 経団連「第 4 回 スタートアップフレンドリースコアリング」で 3 年連続で総合 2 位を獲得 - 業界内・異業種連携によるサステナビリティ推進	- 更なる協働パートナーの拡大 - AI ガバナンスの更なる強化 - 持続可能なサプライヤーネットワークの構築のためのエンゲージメント
知的資本	人への洞察力とユニークかつ高度なケイパビリティ - 高度なマーケティングスキルと経験 - 革新的なアイデアを生み出す創造力 - 人への洞察に基づく社会課題の解決力 - メディア領域の更なる高度化 - AI への集中的な内部投資	- ケイパビリティの進化： -dentsu Japan AI for Growth 2.0（2026 年現在 AI for Growth3.0 ま で発表済） -dentsu.Connect: 1,900 以上のクライアント導入実績 など - アワード： -「カンヌライオンズ 2026」ゴールド 4 個を含む計 15 個の賞を獲得 -「Spikes Asia 2026」グランプリ 1 個、ゴールド 1 個を含む計 13 個の賞を受賞 -「ADFEST 2026」Network of the Year（5 年連続 10 度目）を受賞、グランデ 2 個を含む計 32 個の賞を受賞 -「インターナショナル・スポーツ・アワード」スポーツ・エージェンシー・オブ・ザ・イヤーを受賞（電通スポーツインターナショナル） など	- AI 時代のクリエイティビティ強化 - グループ内シナジー強化 - 専門領域が統合されたソリューション事例創出
財務資本	健全かつ安定した財務基盤と持続的な収益力	- オーガニック成長率：0.5%（2024 年度△ 0.1%） - オペレーティング・マージン：14.4%（2024 年度 14.8%） - Net debt / 調整後 EBITA（期末）：0.95 倍（2024 年度 0.92 倍） - 総資産：3 兆 2,068 億円（2024 年度 3 兆 5,073 億円） - 自己資本：3,748 億円（2024 年度 6,968 億円）	- 財務基盤の強化（連結・単体） - 復配
			- 構造改革を含めた海外事業の立て直し - 財務健全化と持続的競争力の基盤強化

※トップライン分析及びクライアントセグメンテーションを通じて特定された、高い成長ポテンシャルを持つ重点グローバルクライアントを指します。
日系グローバルクライアントは dentsu Japan の管轄となったため、2025 年度は該当クライアント数を変更いたしました。

財務・非財務を両輪に価値を創出し、 未来に向けたGood Growthを生み出します。



(株)電通グループ
グローバル・チーフ・サステナビリティ・
オフィサー

北風 祐子

電通グループのパーパスにある「社会や企業の持続的な発展を実現する」こと。それは、業績の成長に加え、人や組織、文化、社会をより良く変えていくことでもあります。私たちは、その循環をGood Growthと捉えています。

クライアントとは、成果を目指す過程で信頼を深め、ともに成長する。社内では、インテグリティを最優先に、多様な個性と専門性を生かし合い、従業員や組織の可能性を広げていく。その積み重ねが、未来の活力になると信じています。

パーパスのもと、インテグリティ、ピープル&カルチャー、イノベーション、環境の4つのマテリアリティに取り組むことが、当社グループのサステナビリティ戦略です。経営を進化させ、社会的価値を生み出す人財を育成し、業界や社会の仕組みに前向きな変化を起こしていきます。

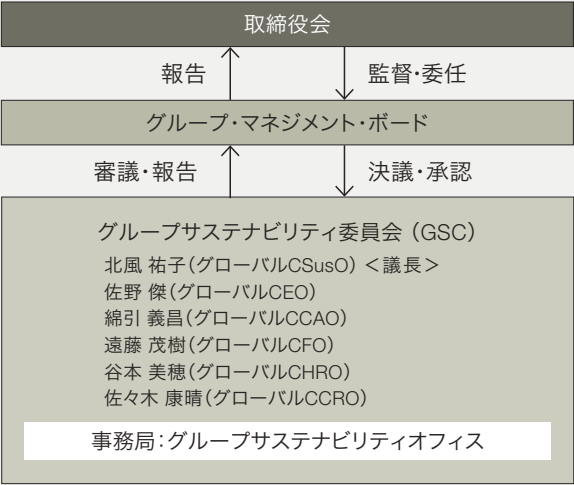
電通グループは、財務・非財務の両面から競争力を高め、社会に必要とされ続ける存在として、希望にあふれた未来に向けてGood Growthを創造していきます。

ガバナンス

当社グループは、取締役会、グループ・マネジメント・ボード(GMB)、グループサステナビリティ委員会(GSC)からなる三層構造でサステナビリティに関するガバナ

ンス体制を構築しています。取締役会はサステナビリティに関する基本方針を定め、GMBが承認した重要事項の報告を受けて監督しています。GMBは、GSCが策定する戦略やKPI等を審議・承認し、その活動をモニタリングしています。また、グローバル・チーフ・サステナビリティ・オフィサーを議長としたGSCは、GMB直下の執行機関として、マテリアリティの進捗を管理します。2026年度からはグローバルCFOを含む4名を新たなメンバーとして、これまで積み重ねてきた非財務領域の施策に関する財務的な評価に取り組みます。

2026年度のガバナンス体制



電通グループが獲得している非財務評価

当社グループでは、非財務評価機関による評価を経営の質の改善に生かし、評価結果を踏まえた社内対話を通じて、社外ステークホルダーからの期待に応えるよう努めています。当社グループが獲得している非財務評価の現状は下記の通りです(2026年6月現在)。

MSCI ESG Rating : AA評価獲得 (2026年3月)	FTSE4 Good、 FTSE Blossom Japan : 6年連続で構成銘柄に選定 FTSE Blossom Japan Sector Relative Index : 3年連続で構成銘柄に選定
Dow Jones Best-in-Class World Index : 3年連続で構成銘柄に選定 Dow Jones Best-in-Class Asia Pacific Index : 10年連続で構成銘柄に選定	Sustainalytics : 非財務リスク評価スコアで 12.0 (低リスク) 評価 (2026年5月)
EcoVadis : 100点満点中59点を獲得 (2025年12月)	ISS ESGコーポレート・レーティング: プライム評価 
CDP : 2025年、気候変動 の分野で「A」リス ト企業に選出 	SOMPOサステナビリティ・インデックス: 2026年構成銘柄に選定 (2年連続) 

マテリアリティ推進の進捗状況

マテリアリティと ゴールイメージ	スポンサー	アクションプランと KPI（～ 2025 年度）	2025 年度の実績	アクションプランと KPI（2026 年度～） ※ 2026 年 8 月 31 日現在
INTEGRITY インテグリティを最優 先に仕事に取り組む	グローバル・チーフ・ コーポレート・アフエ アーズ・オフィサー 綿引 義昌	6 つのテーマ：①企業倫理とコンプライアンス ②人権 ③データプライバシー ④コーポレートガバナンス ⑤リスクマネジメント ⑥サイバーセキュリティ		重要テーマ：企業倫理とコンプライアンス、人権、コーポレートガバナンス、リスクマネジメント、 サイバーセキュリティ、データプライバシー、AI ●インテグリティ意識の向上：個人の誠実さスコア 83 ^{※3} ／リーダーたちの誠実さスコア 77 ^{※3} ／ コンプライアンススコア 82 ^{※3} （Check In 調査） ●研修の充実と受講の徹底：受講率 100% ●SpeakUp@dentsu 窓口の運用：Speaking Up スコア 74 ^{※3} （Check In 調査）
		●研修：受講を促進する運用を整備し、各テーマのコンテンツを新規制作・ 更新する	●コンテンツを新規制作・更新し、全従業員 向け研修を実施（一部テーマは計画立案中）	
		●窓口：6 テーマに精通した専門人材が対応する運用体制を確立する （SpeakUp@dentsu など）	●専門人材が対応する運用体制を継続／通報 件数・重大インシデント有無等を定期確認	
		●第三者評価：6 テーマに関する取り組み状況の情報開示を充実させ、評価 向上・認証獲得を達成する（または重要な不備のない状態の維持・改善）	●評価の向上または維持を確認／ギャップ整 理を実施	
PEOPLE & CULTURE 一人ひとりが高め合い、 領域を越えてつながる チームで価値を創造する	グローバル CHRO 谷本 美穂	●さまざまなバックグラウンドや専門性、アイデアを持ったプロフェッショ ナルで組織を構成する：女性リーダー比率 ^{※1} （米国を除く）26.9%	●女性リーダー比率 ^{※1} （米国を除く）：25.4%	●個としての卓越した自律と成長を支援する：ハイパフォーマーのリテンション率（海外事業）／ キープポジションの後継者充足率／成長スコア（Check In 調査） ●多様な専門性を掛け合わせたチームングを促進する：AI 活用率（調査実施予定）／女性リーダー 比率 ^{※1} 2030 年までに 35%（米国を除く）／コラボレーションスコア（Check In 調査） ●イノベーションを生み出す熱量ある企業文化を醸成する：エンゲージメントスコア 67 ^{※3} ／敬意 スコア（Check In 調査）
		●各プロフェッショナルの成長を促し、更に協働を通じて専門性が掛け合わ さる環境を構築する：主要ロールの後継者準備率 100%／成長スコア 66 （Check In 調査）	●グループ・エグゼクティブ・マネジメント の後継者準備率：100%（緊急カバーを含む） ●成長スコア：維持（KPI 達成）	
		●皆がお互いの違いを尊重し合いながら、エンゲージメント高く働ける職場 を実現する：エンゲージメントスコア 66／敬意スコア 77（Check In 調査）	●エンゲージメントスコア：維持（KPI 達成） ●敬意スコア：2 ポイント向上（KPI 達成）	
INNOVATION クリエイティビティと テクノロジーの力で未 来のアイデアを創る	グローバル・チーフ・ クリエイティブ・ オフィサー 佐々木 康晴	●社会の明るい未来のための投資と研究開発を推進する	●6 件	●投資と R&D、人材育成、イノベーションが起こりうる環境づくりによって、未来を希望であふれ させるための源泉をつくる：イノベーションスコア／コラボレーションスコア／流動性スコア／ 成長スコア（Check In 調査） ●多様なチームングやステークホルダーとの共創を進め、イノベーションを起こす「新しい結合」 を誘発させる：イノベーションに関連した広報リリース数 ●社会に未来価値を提案・創造・実装し、その知見を体系化する：グローバル社内表彰制度「Northstar Awards」応募件数（電通グループから生まれ、事例として、実際に世の中に実装された社会価値 の集積）
		●SDGs 関連のビジョンや提案、社会の未来のためのリサーチを通じ、ソー トリーダーシップを示し社会変革へと行動喚起する提案を行う	●（件数非公開）	
		●パートナーシップやエコシステムのインキュベーションを推進する	●9 件	
ENVIRONMENT 環境に関わるリスクと 機会、レジリエンスを 経営戦略に組み込む	グローバル・チーフ・ サステナビリティ・ オフィサー 北風 祐子	●2030 年までに Scope1 + 2 の温室効果ガス（GHG）絶対排出量を 2019 年比で 46.2% 削減する	●Scope 1+2 の GHG 排出量：10,937tCO ₂ e（基 準年比 69.6%削減）	●2030 年までに Scope1 + 2 の GHG 絶対排出量を 2019 年比で 46.2% 削減する ●2030 年までに購入した製品・サービス、出張、雇用者の通勤から発生する Scope3 の GHG 絶対 排出量を 2019 年比で 46.2%削減する ●2040 年までにバリューチェーン全体における GHG 排出量のネットゼロを達成する ●2030 年までに再生可能エネルギー比率 ^{※2} を 100%にする
		●2030 年までに購入した製品・サービス、出張、雇用者の通勤から発生す る Scope3 の GHG 絶対排出量を 2019 年比で 46.2%削減する	●Scope 3 の GHG 排出量：308,783tCO ₂ e（基 準年比 43.0%削減）	
		●2040 年までにバリューチェーン全体における GHG 排出量のネットゼロを達成する		
		●2030 年までに再生可能エネルギー比率 ^{※2} を 100%にする	●再生可能エネルギー比率 ^{※2} ：87.4%	

※1：電通グループが定める等級において、日本ではJapan Job Level 55 以上、海外ではJob Level 55 以上をリーダーと定義しています。なお、日本におけるリーダーの定義は2025 年度に改定されています。

※2：当社グループのコミットメントにおける再生可能エネルギーとは、再生可能な資源から発電された電力を指します。この定義は、RE100 に準拠しています。

※3：Check In 調査で前年度比1 ポイント向上をKPIとします。Check In 調査とは、電通グループにおける全世界の従業員を対象としたエンゲージメント調査のことです。

持続的な企業価値の向上のために、 成長回帰に向けた強固な経営基盤の構築を推進します。



(株)電通グループ 取締役 執行役
グローバルCFO
遠藤 茂樹

2025年度の振り返り

2025年度のグループのオーガニック成長率は期初想定と概ね同程度、オペレーティング・マージンは期初想定を大きく上回って着地しました。日本事業は好調、海外事業は厳しい状況ですが、米国CXM(顧客体験マネジメント)事業においては業績回復の兆しが見られています。

2025年度は、海外事業における不振ビジネスの見直しと経営基盤の再構築を通じた収益性の回復にフォーカスしました。不振ビジネスの見直しにおいては、中国とオーストラリアが調整後営業利益ベースで黒字転換するなど進捗が見られています。また、経営基盤の再構築においても、AIと自動化を通じた変革による業務の標準化・高度化の推進に加え、グループ会社の統合・削減や人員削減によって、2025年度は140億円のコスト削減効果を認識しています。収益性の改善も含め、海外事業の営業キャッシュ・フローもプラスに転じました。ただし、営業損益、当期損益は、のれんの減損損失を計上したことから、ともに損失となりました。

2025年度 通期 連結損益 ハイライト

	2025年 1-12月	2024年 1-12月	前年 同期比
売上総利益 (十億円)	1,197.5	1,194.1 [*]	+0.3% [*]
オーガニック成長率	0.5%	(0.1)%	+60bp
調整後営業利益 (十億円)	172.5	176.2	(2.1)%
オペレーティング・マージン	14.4%	14.8%	(40)bp
調整後当期利益 (十億円)	93.5	92.9	+0.7%
営業利益(損失) (十億円)	(289.2)	(125.0)	-
当期利益(損失) (十億円)	(327.6)	(192.2)	-

※ロシア事業分を含まないため、決算短信と異なる。

2025年度地域別ハイライト

売上総利益構成比

	日本 42%	Americas 26%	EMEA 23%	APAC 9%
	日本	Americas	EMEA	APAC (日本除く)
オーガニック成長率	6.2%	△3.0%	△1.8%	△6.8%
オペレーティング・マージン	24.4%	22.9%	12.4%	2.5%

海外事業におけるのれんの減損損失計上

通期で3,961億円ののれんの減損損失を計上した結果(第4四半期に3,101億円)、のれん残高は2024年度末の半分以上に減少しました。

第4四半期における減損損失計上は、2026年2月時点において今後追加でのれんの減損損失が出ないと想定できるレベルまで「減損テスト上の見通し」を見直した結果であり、海外事業の中期的な見通しが急速に悪化したわけではありません。

減損テスト上の見通しは業績予想と異なるものであることに加えて、従来の「減損テスト上の見通し」に比べて、前提を厳しくしました。

2026年2月時点の業績予想と減損テスト上の見通しの違い

	2026年度	Americas	EMEA
業績予想		約△2%	約1%
減損テスト上の見通し		△8.2%	△2.0%

<減損テスト上の見通しの前提>

- 現時点で判明している一定程度の失注可能性がある案件をすべて排除し、かつ、今年の受注見通しを通常の予算に比べてかなり厳しく見積
- 未発現の経営基盤の再構築によるコスト削減効果は見込まない
- 2024年度第4四半期の減損テストと違い、追加減損リスクに最も影響する初年度の見通しを極めて厳しく見積
- 2028年度以降の成長率も、2025年度第2四半期時点の減損テスト上の見積約3%から、約1%に引下げ

2026年度の見通し

2026年度上期は、日本事業が好調に推移し、海外事業はマイナス成長となったものの、オーガニック成長率は+0.3%と想定に沿った進捗となりました。オペレーティング・マージンは、日本事業が好調であることに加え、経営基盤の再構築による効果も含む販管費の抑制で、12.3%と想定を若干上回る水準となりました。マクロ環境の不透明感が残っているため、2026年度通期ガイダンスは、オーガニック成長率が0～1%、オペレーティング・マージンが13%台と2月時点の計画を維持しています。

中期経営計画のアップデート

2026年度から2028年度にかけて、当社グループは収益性の回復と財務健全化を最優先課題として取り組んでいきます。その実現に向けた最重要KPIとして、2028年度のオペレーティング・マージン16%を掲げました。2028年度のオーガニック成長率は2～3%を目標としていますが、まずは収益性の回復を優先し、その上で持続的な成長の実現を目指しま

す。短期的な利益率改善のみを追求するのではなく、将来の競争力強化に必要な投資との両立を図りながら、企業価値向上を実現していくことが、中期経営計画アップデートの基本的な考え方です。

2025年2月の中期経営計画発表以来、当社グループは収益性改善に向けた様々な施策を進めてきました。経営基盤の再構築においては、2027年度には当初計画を上回る500億円超のオペレーティング・コスト削減を見込んでいます。また、2021年1月時点で1,000社超あった海外事業法人数は2026年1月時点で半減しており、組織・オペレーションの簡素化も着実に進展しています。

不振ビジネスの見直しについては、再建だけでなく、縮小・撤退・売却といったあらゆる手段を視野に入れながら検討を進めています。赤字マーケットゼロ及び全4事業地域が株主価値向上に貢献する状態を目指し、これを確実に達成するため、その実現時期をそれぞれ2027年度、2028年度へと見直しました。また、2028年度までに東京とロンドンに分散していたグローバルHQのコストを2026年度計画比30%程度削減するとともに、海外事業法人の更なる統廃合にも取り組んでいきます。

前述のグローバルHQコスト削減によって創出した原資の一定割合についても、AI、データ&テクノロジー領域を中心とした成長投資に活用します。他方M&Aについては当面抑制的に検討します。

株主還元については、成長投資と財務健全性の確保を前提としながら、早期の復配を目指しています。一方で、財務健全化は復配の実現のみを目的とするものではありません。将来の成長投資余力を確保し、事業環境の変化に耐えうる強固な財務基盤を構築することが、中長期的な企業価値向上の前提であると考えています。今後も財務規律を徹底しながら改革を着実に実行し、EPSの向上とTSRの最大化を通じて、持続的な成長軌道への回帰と企業価値の向上を実現していきます。

配当方針

当社グループは、中期的な企業価値の向上に必要な成長投資及び財務健全性を確保した上で、安定的かつ継続的な配当を実施することを基本方針としています。ただし、2025年度ののれんの減損損失の計上に伴い、株式会社電通グループ単体の会社

法上の分配可能額が大幅なマイナス(△約2,343億円)となったことにより、誠に遺憾ながら2025年度配当及び2026年度中間配当は無配としました。分配可能額は、2026年度末にはマイナス約1,600億円まで回復する見通しですが、現段階では2026年度期末配当は無配を予想しています。

社債型種類株式の発行登録

当社は、将来の成長投資と財務基盤強化の選択肢を確保するため、社債型種類株式の発行登録を行っていますが、発行時期は未定です。資金需要や市場環境等を勘案し、発行の有無を判断します。

※社債型種類株式は、議決権や普通株式への転換権を持たず、普通株式に係るROEやEPSへの影響を限定的に抑えながら、会計上及び格付上の資本の拡充に寄与するものです。