

中期経営計画アップデートと今後の事業成長戦略

中期経営計画アップデートの要旨とこれまでの成果

電通グループは、2025年2月に公表した中期経営計画の基本方針を維持しつつ、計画期間を2026-2028年度として再設計し、財務健全化と収益性の回復に最優先で取り組みます。

これまでの成果と今後の見通しとしては、2021年1月時点で1,000社を超えていた海外事業法人を2026年1月までに半減したほか、オペレーティング・コストの目標である2027年度における500億円超の削減は達成できる見込みとなりました。また、オーストラリア・ニュージーランドにおけるCXM(顧客体験マネジメント)事業の一部売却を含む構造改革を遂行するとともに、中国・オーストラリアでは調整後営業利益ベースで黒字転換を実現しました。更に、成長投資として、メディア領域並びにAI、データ&テクノロジー領域を中心に、2025-2026年度上期にかけて約120億円の内部投資を実行しました。

重点マーケットとして位置付ける日本及び米国では、日本が13四半期連続の成長を継続(2026年度第2四半期時点)し、米国CXM事業も通期ではプラス成長への早期の回復を見込んでいます。また、付加価値向上に注力してきた海外メディア事業は2025年度まで2年連続で成長し、2026年度上期もプラス成長を維持するなど、各事業において成長へのモメンタムが着実に形成されつつあります。

財務健全化と持続的競争力の基盤強化に向けた重点アジェンダ

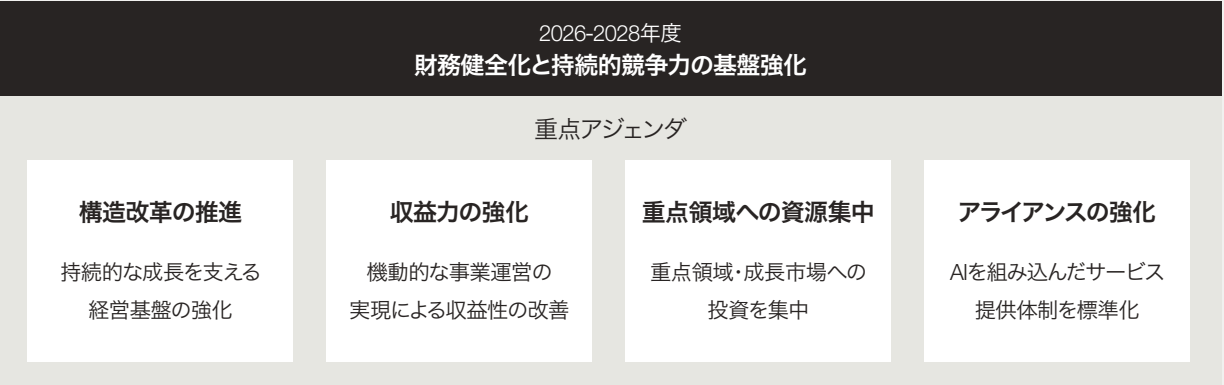
戦略アップデート後の中期経営計画では、市場成長率を下回るオーガニック成長率、複雑性の高いオペレーション、マーケットやケイパビリティへの投資の分散といった課題を踏まえ、「財務健全化と持続的競争力の基盤強化」をテーマに掲げ、4つの重点アジェンダを設定しました。

まず、構造改革の推進として、組織の簡素化、事業ポートフォリオの最適化、財務基盤の再建、ガバナンス及び人材マネジメントの高度化を進め、持続的な成長を支える経営基盤の強化に取り組みます。

また、収益力の強化に向けて、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を進め、機動的な事業運営の実現による収益性の改善を図ります。

更に、重点領域・成長市場への投資を加速し、メディア領域を中心とした成長投資、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を推進します。

加えて、アライアンスの強化として、有力な協業パートナーとの連携を深めるとともに、パートナーのAI基盤・ツールの活用やAIの顧客接点及び業務プロセスへの実装を進め、AIを組み込んだサービス提供体制の標準化を推進します。

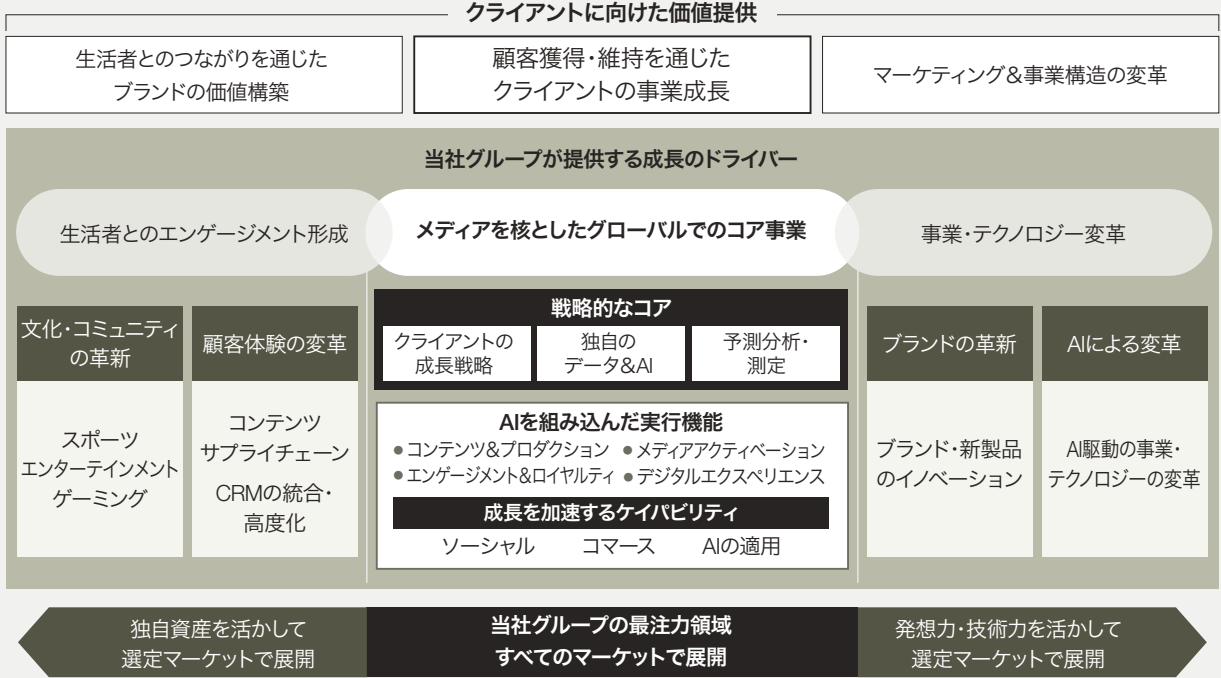


電通グループの競争優位性とクライアントに向けた価値提供

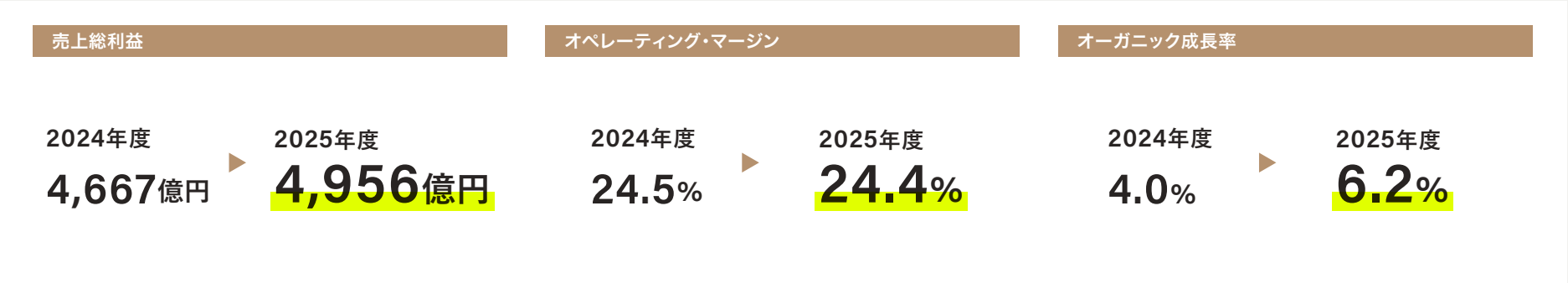
当社グループの競争優位の源泉は、専門性とグローバルネットワーク、クライアント及びパートナーとの長年にわたり培ってきた信頼に基づくパートナーシップ、そしてクライアントの課題やニーズに応じて最適なソリューションを提供するオープンエコシステムにあります。こうした強みを踏まえ、競争優位性を発揮できる重点クライアントセグメント及び十分な規模と持続的な成長性を有する市場へ経営資源を集中しています。更に、Growth Partnerという目指す姿をグローバルの従業員と共有し、その実現に向けた戦略と実行を各事業地域の競争環境や強みを踏まえて展開しています。4つの事業地域は、それぞれの市場特性や成長機会を捉えながら相互に連携し、グループ全体の持続的な成長と企業価値の向上を目指しています。

当社グループはクライアントに向けて、顧客獲得・維持を通じたクライアントの事業成長、生活者とのつながりを通じたブランド価値の構築、そしてマーケティング及び事業構造の変革を通じて持続的な事業成長を支援しています。クライアントへの価値提供を強化させていくために、メディアを戦略的なコアに位置付けるとともに、独自のデータ&AI、予測分析・測定機能、AIを組み込んだ実行機能を活用し、グローバルで一貫した価値提供を実現していきます。また、選定したマーケットを中心に、スポーツやエンターテインメントを活用した生活者とのエンゲージメント強化や、発想力と技術力を活かしたAI駆動の事業・テクノロジー変革の推進などの価値提供を行っていきます。

クライアントの成長を実現する価値提供の構造



Japan



外部環境と2025年度実績

日本事業のオーガニック成長率は6.2%となり、売上総利益及び調整後営業利益は過去最高を更新しました。売上高二桁成長のインターネット広告などが牽引しマーケティング事業は好調に推移、BX(ビジネス・トランスフォーメーション)事業も二桁成長を継続しました。「大阪・関西万博」関連業務も業績を後押ししました。著しいAIの進展を受け、専門的リソースを結集した「dentsu Japan AIセンター」を設立し、開発・活用を推進しています。多くのAIプロダクトがクライアント業務の高度化・効率化を支援し、クライアントの変革に貢献しています。クライアントの変革ニーズがますます高まるなか、積極的な投資

によるdentsu Japanのケイパビリティ強化、競争力強化がより重要となっています。

2026-2028年度成長戦略

企業の変革ニーズが増大していくなか、「Integrated Growth Partner」として競合社にはない、マーケティング事業に留まらないユニークなグループケイパビリティの統合を加速させ、クライアントのバリューチェーンの幅広い領域に貢献の範囲を広げていきます。また、バリューチェーン自体の変革にも伴走し、クライアントの持続的成長を支援します。そのために、AIをはじめとしたソリューション開発、プロダクト開発、人財開発などに対する積極

投資を継続し、競争力を高めるとともに業務変革やオペレーションの高度化を図っていきます。これにより、マーケティング、BX、スポーツ&エンターテインメントすべての事業領域において、市場を上回る強いモメンタムで、更なる成長を目指します。

Case Study ネスレ日本



ネスレ日本(株)のネスカフェのマーケティング戦略策定業務において、(株)電通(以下電通)はAIを単なる作業効率化の手段ではなく、両社の議論を深めるドライバーとして活用しました。電通が開発した「AI For Growth Canvas」上に構築したAIエージェントを使用し、顧客インサイトの抽出やターゲット顧客像の設計、購買までの流れの整理などを支援。背景には電通独自の生活者調査データやネスレ日本(株)の調査データ等を活用し、生活者のリアリティに沿った複数のペルソナやインサイトを提示しました。これにより資料作成・前提整理にかかる時間を抑え、早い段階から「誰に、どのような価値を届けるべきか」という、生活者への価値創造に資する本質的議論に集中できるようになりました。AIエージェントが提示する複数案をもとに、両社の知見を掛け合わせ、アウトプットを磨き込むことで、マーケティングプロセスの効率化を実現。有用性評価でも、アウトプットの高速化観点で高い評価を得ました。今後は対象ブランド拡大、電通独自データを活用したAIエージェントの進化、クリエイティブ開発への拡張等も検討されており、更なる高度化にも取り組んでいきます。電通は今後も、クライアントへのAIエージェント導入を起点に生まれる多様な共創を、新たな競争力基盤として構築していきます。

Americas



売上総利益		オペレーティング・マージン		プラクティス別オーガニック成長率	
2024年度	2025年度	2024年度	2025年度	●メディア	2024年度 (0.4)% ▶ 2025年度 0.3%
3,346億円	3,157億円	22.5%	22.9%	●クリエイティブ	(3.0)% ▶ (5.3)%
				●CXM	(10.6)% ▶ (6.4)%

外部環境と2025年度実績

Americasでは、クライアントによる広告会社選定の集約が進み、生成AIを活用したコンテンツ制作やパーソナライゼーション、効率化を、大規模な実行力と測定可能な事業成果につなげる統合力が一段と重視されました。こうした変化は統合力を有する広告会社に機会をもたらす一方、競争と価格圧力を強め、経済・政治の不透明感も投資抑制や意思決定の長期化につながりました。クリエイティブとCXM(顧客体験マネジメント)は回復途上にありますが、メディアは安定的に推移しました。また、米国とカナダがマイナス成長となる中、中南米は安定成長を維持しました。結果、2025年度はオペレーティング・マー

ジンは、前年度の22.5%から22.9%へ改善しました。

2026-2028年度成長戦略

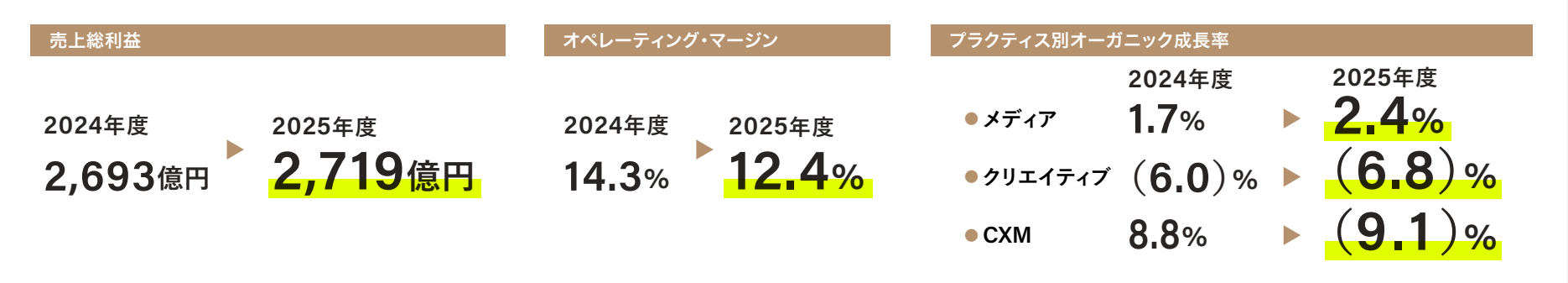
Americasでは、クライアントの事業課題と成長機会を起点とした、成果志向の成長モデルへの転換を進めます。

クライアントとの接点を担うdentsuチームのリーダーが、各クライアントの課題を起点に社内の専門性やソリューションを組み合わせることで、クライアントの経営層との対話を深め、成長機会を見出し、クライアントの継続的な事業成長へとつなげていきます。また、継続的なイノベーションを通じて、再現性と拡張性のあるソリューションモデルを進化さ

せ、コマース、ソーシャルメディア／クリエイター主導のエンゲージメント、AIを活用したコンテンツサプライチェーン、データドリブンマーケティングなどの専門性を強化します。

更に、マーケティングライフサイクル全体を単一のAI搭載システムで統合する、独自の次世代インテリジェントオペレーティングシステム「[dentsu.Connect](#)」を通じて、メディア、クリエイティブ、CXM、プロダクションを横断してデータ、AI、ワークフローを接続し、価値提供のスピード、実行品質、クライアントへの提供価値を高めていきます。

EMEA



外部環境と2025年度実績

2025年度のオーガニック成長率は△1.8%となりましたが、広告市場の競争環境の激化や、クライアント課題の高度化が進む中においても、事業地域全体の6割以上を占めるメディア領域は安定的に推移しました。

マーケット別では、スペインはメディア領域だけではなくCXM(顧客体験マネジメント)・クリエイティブの全領域において好調に推移しており、プラス成長を達成しました。一方で英国では、メディア・クリエイティブ領域は好調に推移したものの、CXM領域のマイナス成長により苦戦が継続しました。EMEA事業地域全体において継続的なコスト削減にも取り組み、成長回

帰に向けた経営基盤の再構築を推進しました。

2026-2028年度成長戦略

EMEAでは、2028年度以降の成長回帰に向けて、2026年度から2028年度にかけてコスト規律の徹底、組織再編を通じた経営基盤の再構築を果断に進め、利益率改善に取り組みます。

特にクラスター構造を簡素化することで意思決定スピードを早めケイパビリティの横展開の加速を図ります。並行して、成長回帰の中心となるメディア領域では、クリエイティブ、CXMなどのケイパビリティを組み合わせた統合ソリューションを強化し、クライアントの成長に寄与する付加価値の高い提案を行い、

PDCAを通じた改善を含めた伴走支援を行っていきます。

また、英国・ドイツ等の主要市場への重点投資を行うことで、事業地域全体の競争優位性につながるケイパビリティ開発・実装を行い、他マーケットへの展開を通じて、持続的な成長に向けた基盤を構築します。

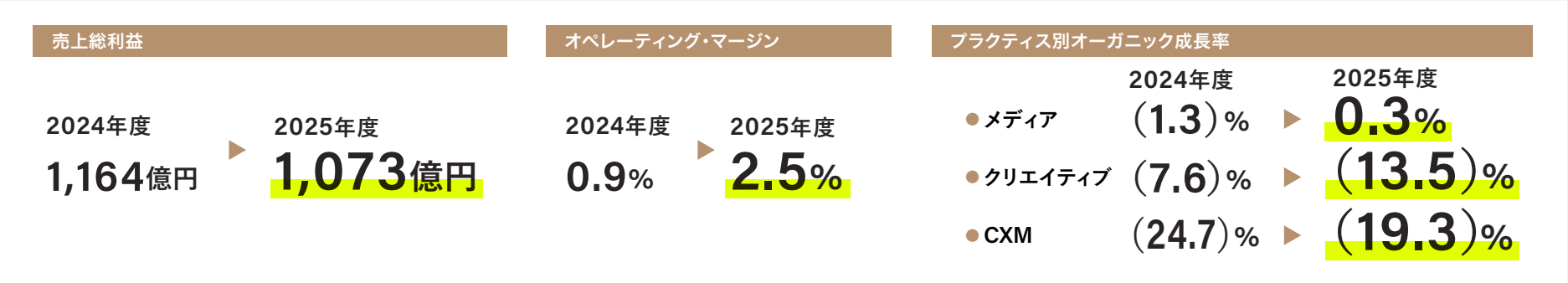
Case Study

Vodafone



dentsuはメディア運用を担うパートナーから、事業成長を支えるパートナーへと役割を広げてきました。その結果、3度目となる契約更新を実現しています。dentsuは、広告運用にとどまらず、Vodafoneが抱える事業課題の解決にも取り組んできました。例えば、屋外広告(OOH)サプライチェーンを対象としたグローバルな安全プログラムを共同で開発しています。市場やサプライヤーを横断して運用基準や責任体制を整備したこの取り組みは高く評価され、Vodafoneの「Supplier of the Year」を受賞しました。また、データ、プランニング、広告運用をつなぐ意思決定基盤として「Vodafone Media Brain」を構築しました。これにより、マーケティング投資の判断スピードと精度が向上し、投資効果の最大化を支援しています。更に英国では、プライバシーに配慮したデータ活用の実証実験を行い、新たな収益機会の創出にも取り組みました。欧州サッカー連盟(UEFA)とのパートナーシップにおいても、新たな価値創出を推進しました。スポンサーシップを単なるブランド露出の場としてではなく、顧客との接点を深め、事業成長につなげるプラットフォームとして再構築しました。こうした取り組みを通じて、dentsuはマーケティング施策の実行にとどまらず、Vodafoneの成長戦略をともに描き、実現するパートナーとしての存在感を高めています。

APAC



外部環境と2025年度実績

2025年度は事業地域全体ではオーガニック成長率は△6.8%となりましたが、インド、東南アジアでは高成長により、市場における地位を更に強固なものにしながら、堅調な成長機会を確保しています。

APACではAI活用により広告バリューチェーンの再編が進み、コンテンツ制作、メディアプランニング、パーソナライゼーション等の各領域における新たな変革機会が生まれています。更に、人口増加やソーシャルコマース・リテールメディアの進展によるクライアント需要拡大にともない、dentsuが有するケイパビリティを活用したメディア・コマース・データを統合した提案による新たなソリューション開発が加速しています。一方で、マクロ環境の変化を背景にクライ

アントの投資姿勢が慎重化し、マーケティング予算が縮小しているほか、競争環境の激化を受け、CXM(顧客体験マネジメント)・クリエイティブ領域は低調に推移しています。こうした市場環境の変化の中においても改革を進め、2023年度より赤字が続いていた中国・オーストラリアの両マーケットでは、コスト削減を通じた経営基盤の再構築により、調整後営業利益ベースで黒字転換を達成しました。

2026-2028年度成長戦略

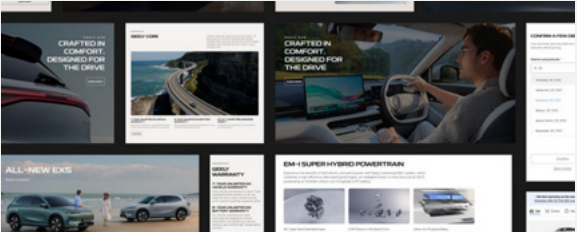
APACではメディアを中核としながらクライアントニーズに応じてケイパビリティを組み合わせた戦略を推進します。具体的にはメディア、クリエイティブ、CXMのみならず、BX(ビジネス・トランスフォー

メーション)、スポーツ&エンターテインメント等のケイパビリティを統合的に活用することで、2028年度までに、クライアントのGrowth Partnerとしてのポジションを確立することを目指します。堅調な市場成長が続く東南アジアにおいては更なる成長を目標に、各マーケットでのAIプロダクトの展開を行っていきます。特に広告市場が約10%成長を見込むインドを高い成長ポテンシャルを有する重点マーケットとして位置付け、更なるクライアント開拓を図ります。同時に、2025年度から着手した経営基盤の再構築を継続的に推進し、システム構造の見直しに加え、AI及びオートメーションの導入を加速していきます。そして各マーケットにおける業務効率化によるコスト削減を断行し、収益性の向上と競争力の更なる強化を図ります。



Case Study

Geely



世界有数の自動車メーカーであるGeelyは、競争の激しいオーストラリア市場への初参入にあたり、ブランド認知がない中で、信頼と存在感をいかに確立するかという課題を抱えていました。dentsuのCXM領域に専門性を有するMerkleは、Geelyのオーストラリア市場への初の投入車種Geely EX5のローンチにとどまらず、将来の事業成長を支える基盤構築を目指し、商品認知から購入検討までを一貫して支えるウェブサイトなどのデジタルプラットフォームを設計しました。

ウェブサイトを、商品の魅力を伝え、購入検討を後押しする重要な顧客接点と位置づけ、オーストラリア市場向けにローカライズしました。その中で没入感のある商品紹介に加え、好みに合わせて車種や仕様を選べる機能や、スマートフォンでの使いやすさを重視した設計、将来的な機能追加や情報更新にも柔軟に対応できる仕組みを構築しました。これにより、車両の検討から、仕様選択、予約注文、試乗まで、一貫した顧客体験を実現しました。

ローンチ後半年で、ウェブサイト経由の問い合わせは全体の48%を占め、リードの約3分の2を、車種選択機能を搭載した商品ページから獲得することに成功しました。注文へのコンバージョン率は自動車業界の一般的な標準を上回る30%を達成し、Geely EX5は2,300台以上を販売しました。