Integrated Report 2026

株式会社電通グループ　統合レポート2026

dentsu

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。



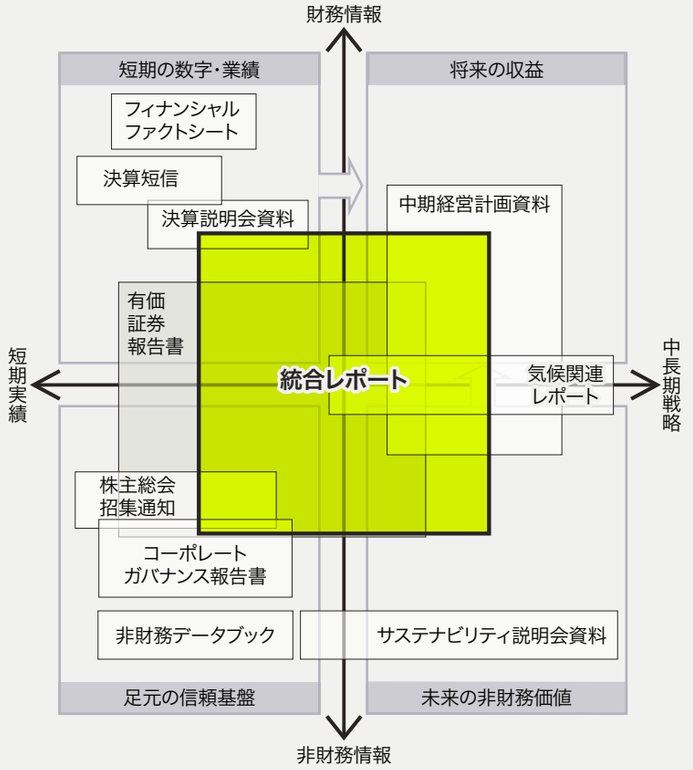
統括責任者
グローバル・チーフ・
サステナビリティ・オフィサー

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・レポーティング・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うる重要な要因は、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

売上総利益

2025
11,975億円

2025	
2024	12,016
2023	11,448

調整後営業利益

2025
1,725億円

2025	
2024	1,762
2023	1,635

オーガニック成長率

2025
0.5%

2024	2023
△0.1	△4.9

オペレーティング・マージン

2025
14.4%

2024	2023
14.8	14.5

従業員

人財戦略 P.028

従業員数

2025
約67,000人

2024	2023
約68,000	約71,000

エンゲージメントスコア

2025
66/100

2024	2023
66	66

事業展開地域

dentsu emea

売上総利益(億円)

2025	2,719
2024	2,693
2023	2,375

従業員数:約14,100人

dentsu apac

売上総利益(億円)

2025	1,073
2024	1,164
2023	1,132

従業員数:約11,300人

dentsu japan

売上総利益(億円)

2025	4,956
2024	4,667
2023	4,490

従業員数:約23,900人

dentsu americas

売上総利益(億円)

2025	3,157
2024	3,346
2023	3,221

従業員数:約12,800人



※上記4事業地域の従業員に加えて、全社機能に関する従業員数が約5,400人

※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

マーケティング領域

メディア／クリエイティブ／CXM（顧客体験マネジメント）

クライアントのブランド構築と事業成長を支援する

テクノロジー領域

デジタル・トランスフォーメーション&システム・インテグレーション（DX）

デジタル変革とテクノロジーの統合によりバリューチェーンを革新する

コンサルティング領域

BX(ビジネス・トランスフォーメーション)

クライアントの課題を特定し、ビジネスを変革する

スポーツ&エンターテインメント領域

スポーツ＆エンターテインメント／ゲーミング

ブランドと生活者との間に強力なエンゲージメントを作る

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

- dentsu creative — Creative
- tag — Creative
- iPROSPECT — Media
- CARAT — Media
- dentsu x — 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
光永星郎（みつながほしお）

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
吉田秀雄（よしだひでお）

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。

エンタメ/コンテンツ →
イベント/スポーツ →
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 → **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



CEOメッセージ 006

中期経営計画アップデート 011

dentsuを取り巻く外部環境 012

価値創造プロセス 013

マテリアリティ 015

経営資本の強化 016

サステナビリティ戦略 017

財務戦略 019

2.企業価値向上の原動力



事業戦略 022

中期経営計画アップデートと今後の事業成長戦略 022

Japan 024

Americas 025

EMEA 026

APAC 027

人財戦略 028

社会課題解決への取り組み 031

3.企業価値向上を加速させるガバナンス



業務執行 035

ガバナンス基本方針 035

dentsu Japan意識行動改革 036

コンプライアンス 037

人権 038

AIガバナンス 039

リスク管理 040

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

4.データ



財務データ 055

非財務データ 057

会社情報・株式の状況 058

※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。

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

01 Our Growth Story

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ではなく、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。

目指す姿：顧客と社会の成長に最もインパクトを提供するGrowth Partner

2026-2028年度　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
- 収益力の強化
- 重点領域への資源集中
- アライアンスの強化

主要KPI

2028年度　オペレーティング・マージン:16%

- 2027年度に500億円超のオペレーティング・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)
- 2027年度:赤字マーケットゼロ*
  2028年度:全4事業地域が株主価値向上に貢献
- 従業員一人当たり生産性の向上
- 2028年度オーガニック成長率　2-3%

電通グループがクライアントに提供する成長のドライバー

- 生活者とのエンゲージメント形成
- **メディアを核としたグローバルでのコア事業**
- 事業・テクノロジー変革

- 独自資産を活かして選定マーケットで展開
- **当社グループの最注力領域 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

各事業地域の役割と戦略

Japan	Americas
グループの中核	**成長の原動力**

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

EMEA	APAC
収益力の回復	**次の成長基盤**

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 将来の成長投資余力を確保すべく、早期の再建を推進
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
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 ● M&Aは当面抑制的に検討
人的資本経営	● 人財の育成機会提供、人財の獲得・定着に向けた各マーケットに応じた仕組み設計 ● 働きがいと活力のある組織づくりに向けたエンゲージメントスコアの継続モニタリング
ガバナンス	● 2025年度に示した方針に基づいた実効性高いコーポレートガバナンスの推進 ● 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の継続 ● リスクマネジメント強化、内部統制の更なる向上
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

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

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。

ステークホルダーへの還元

- 従業員 …… 成長環境と機会の提供、貢献に応じた報酬
- クライアント …… 事業成長への貢献、協業を通じた中長期的な社会課題解決
- パートナー …… 公正・公平かつ倫理的な事業慣行、持続的なサプライチェーンの構築、連携による事業拡大
- 株主・投資家 …… dentsuの持続的成長と中長期的な株主価値の向上
- 社会 …… 事業を通じた社会課題の解決、社会的価値の創造

外部環境変化 P.012

経営資本

人的資本
多様な専門性と創造性を持った人財

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

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

財務資本
健全かつ安定した財務基盤と持続的な収益力

P.016

戦略

人財戦略
- 個人：リーダーシップの向上、専門性の深化
- チーム：人とAIのチーミング、DEI
- 文化：エンゲージメント向上

P.028

事業戦略
- 事業地域ごとの競争力を活かした事業展開とグローバル連携の強化
- メディアを核としたクライアント成長の実現
- AI・データ・パートナーエコシステムを活用した価値創造モデルの確立

P.022

財務戦略
- バランスシートの健全化とキャッシュフロー管理を徹底し、将来の成長投資余力を確保
- 規律ある投資

P.019

マテリアリティへの取り組み
- INTEGRITY
- PEOPLE & CULTURE
- INNOVATION
- ENVIRONMENT

P.018

dentsuのビジネス

顧客と社会の成長に最もインパクトを提供する Growth Partner

クライアントに向けた価値提供
- 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構築
- マーケティング＆事業構造の変革

P.022

＋

財務健全化と持続的競争力の基盤強化
- 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

直接的成果

収益成長
- オーガニック成長率2～3%（2028年度目標）

コスト最小化
- 2027年度までにオペレーティング・コスト500億円超削減
- 2028年度までに30%のグローバルHQコスト削減

事業ポートフォリオの最適化
- 不振ビジネスの見直し
- 赤字マーケットゼロ

効率最大化
- 従業員一人当たり生産性の向上

サステナビリティ
- GHG排出量削減： P.043
  - Scope1+2排出量：基準年比-69.6%
  - Scope3排出量：基準年比-43.0%
- 再エネ比率向上：87.4%
- 非財務評価の向上 P.017
  - CDP：Aリストに初選定
  - Sustainalytics ESG Risk Ratings：「Regional ESGLeader」に認定
  - MSCI ESG Ratings：AAに格上げ
- 事業を通じた社会課題解決 P.031

創出価値

経済的価値
- オペレーティング・マージン16%（2028年度目標）
- 資本コストを上回る株主価値向上への貢献
  - 2027年度には海外事業全体
  - 2028年度には全事業地域
- 早期の復配

社会的価値
- マテリアリティ KPIの達成 P.018
- 社会的価値創出の更なる推進

企業価値向上

dentsuの強み：相互尊重と、相手の力を引き出す企業文化

ガバナンス

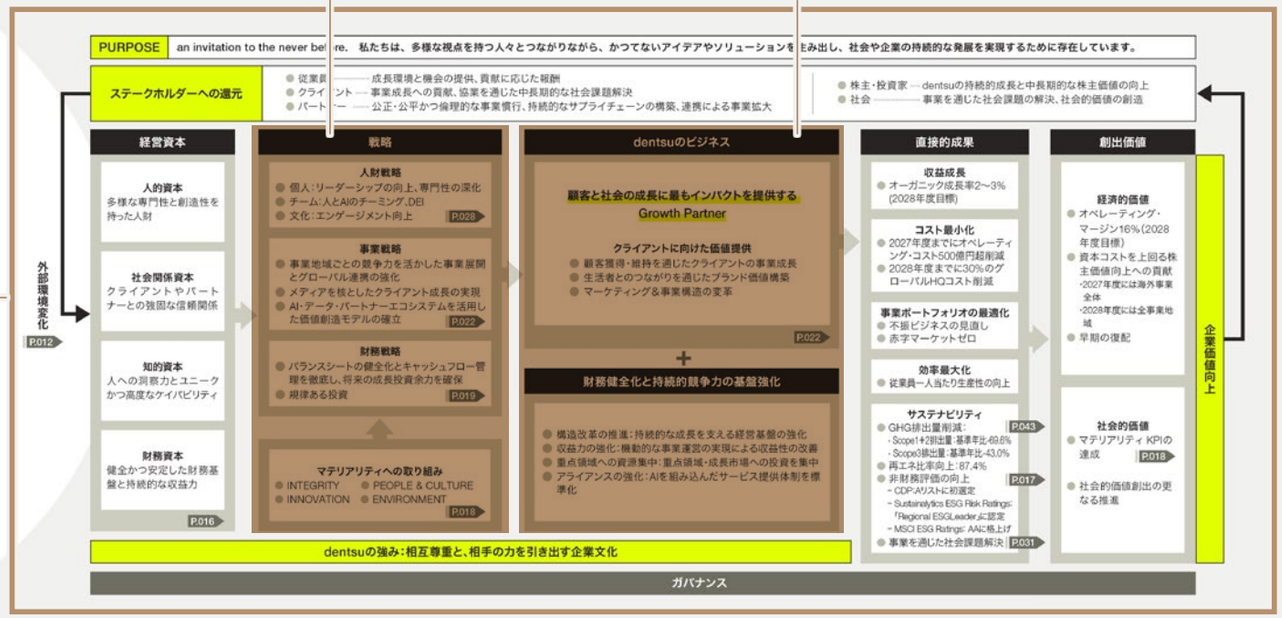
価値創造プロセスのポイント

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

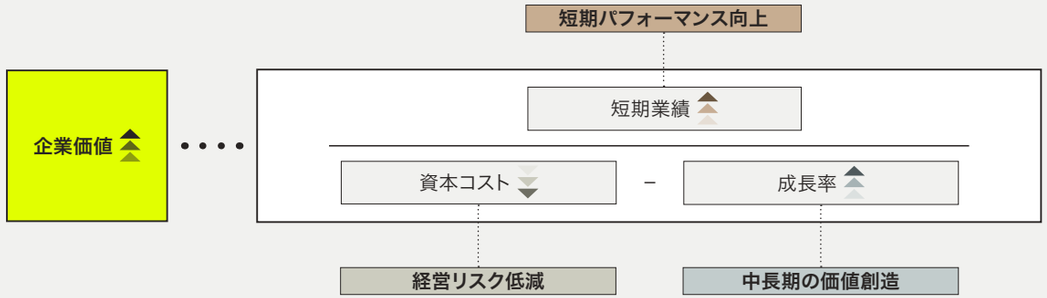
事業活動を通じて創出した経済的価値・社会的価値を企業価値の向上につなげるとともに、その成果をステークホルダーへ還元します。更に、得られた成果を経営資本へ再投資することで価値創造基盤を強化し、持続的な成長と更なる価値創出の好循環を実現します。

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
	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つの資本が相互に連関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。

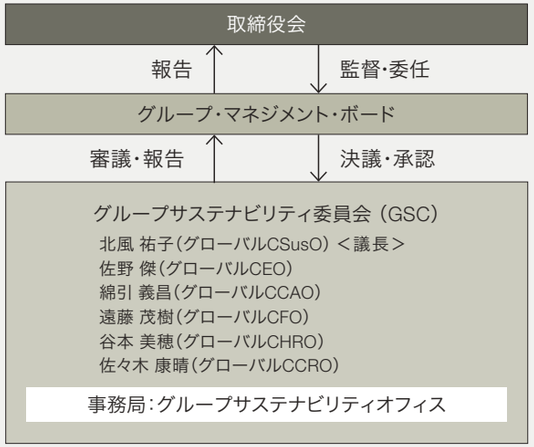
パーパスのもと、インテグリティ、ピープル&カルチャー、イノベーション、環境の4つのマテリアリティに取り組むことが、当社グループのサステナビリティ戦略です。経営を進化させ、社会的価値を生み出す人財を育成し、業界や社会の仕組みに前向きな変化を起こしていきます。

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）
- 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
- EcoVadis：100点満点中59点を獲得（2025年12月）
- CDP：2025年、気候変動の分野で「A」リスト企業に選出
- FTSE4Good、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
- 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）
- ISS ESGコーポレート・レーティング：プライム評価
- 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・アフェアーズ・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：相談体制スコア 74※3（Check In 調査） P.035
		● 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財が対応する運用体制を確立する（SpeakUp@dentsu など）	● 専門人財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ミングを促進する：AI 利活用率（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） P.028
		● 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・エクゼクティブ・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、人財育成、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） ● 多様なチーミ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 ● 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	● Scope 1+2 の GHG 排出量：10,937tCO_2e（基準年比 69.6%削減） ● Scope 3 の GHG 排出量：308,783tCO_2e（基準年比 43.0%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 P.043
		● 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年度末の半分以下に減少しました。

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＞
1. 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
2. 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
3. 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
4. 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は残っているため、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。

事業戦略
- 中期経営計画アップデートと今後の事業成長戦略
- Japan
- Americas
- EMEA
- APAC

人財戦略
社会課題解決への取り組み

02 Our Driving Force

企業価値向上の原動力

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、ガバナンス及び人財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。

2026-2028年度
財務健全化と持続的競争力の基盤強化

重点アジェンダ

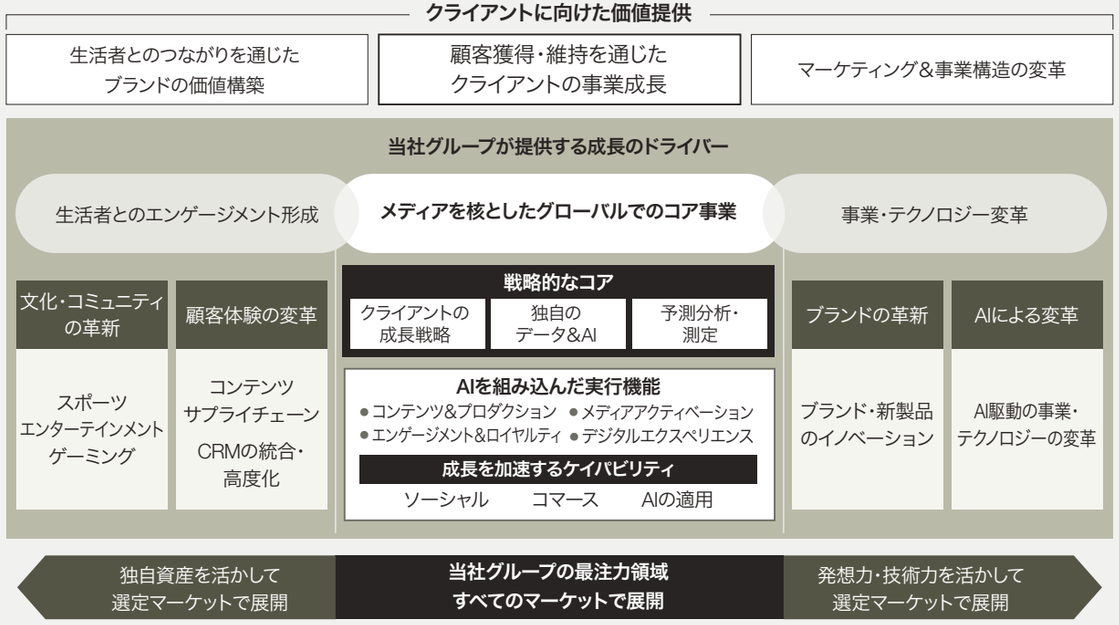
構造改革の推進	収益力の強化	重点領域への資源集中	アライアンスの強化
持続的な成長を支える経営基盤の強化	機動的な事業運営の実現による収益性の改善	重点領域・成長市場への投資を集中	AIを組み込んだサービス提供体制を標準化

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



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

当社グループは現在、共創型のパートナーエコシステムを基盤として、AI・データを起点とした価値創造を提供する成長モデルの構築を進めています。クライアント及びパートナーとの共創を基盤とするオープンエコシステムを推進するとともに、共同実証（カスタマーゼロ）やソリューション共創を通じて、独自資産と外部ケイパビリティを融合した価値提供を加速しています。また、日本市場で培った知見とグローバルネットワークを活用し、オープンで透明性の高い協業を推進しています。

これらを通じて、クライアントに対するマーケティング変革、オペレーティングモデルへのAI適用、エージェンティックワークフローへの転換を進めています。あわせて、当社グループにおいても独自のAIソリューション、データ資産及びAIプロダクトを活用し、プランニングや意思決定の高度化、コンテンツ・アクティベーションの自動化、AI駆動のプロジェクトマネジメントを推進することで、クライアントの変革と成長を支援しています。

電通グループの目指す姿
「顧客と社会の成長に最もインパクトを提供するGrowth Partner」

当社グループは、事業・組織変革、重点領域への投資、生産性向上、人財基盤の強化を通じて、持続的な成長と収益性の向上を目指します。事業ポートフォリオとコスト構造の最適化、AI・データ&テクノロジーへの投資拡大、AIネイティブなオペレーティングモデルの確立、人財への戦略的投資などを推進し、競争力の強化を図ります。

更に、マーケティングの枠を超えた価値提供を通じてクライアントの事業成長と社会価値の創出に貢献し、企業価値の持続的な向上を実現します。その先にある姿として、「顧客と社会の成長に最も大きなインパクトを提供するGrowth Partner」を目指します。

Japan



(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

売上総利益		オペレーティング・マージン		オーガニック成長率	
2024年度	2025年度	2024年度	2025年度	2024年度	2025年度
4,667億円	4,956億円	24.5%	24.4%	4.0%	6.2%

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



dentsu Americas CEO 兼
(株)電通グループ チーフ・グローバル・クライアント・オフィサー
ベス・アン・カミンコウ

売上総利益

2024年度 3,346億円 ▶ 2025年度 3,157億円

オペレーティング・マージン

2024年度 22.5% ▶ 2025年度 22.9%

プラクティス別オーガニック成長率

	2024年度		2025年度
● メディア	(0.4)%	▶	0.3%
● 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・マージンが、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。

Case Study Adobe



Adobeとの戦略的協業は、パートナーシップが両社の成長を推進する原動力となっている好例です。dentsuのCXM領域に強みを持つMerkleは、長年にわたりAdobeのアライアンスパートナーを務め、2024年度にはdentsuがAdobeのグローバル・クリエイティブ／プロダクション領域を担うリード・エージェンシーに選定されました。この2年間で両社の協業は更に深化・拡大し、dentsuはAdobeのグローバルマーケティング組織と緊密に連携し、最新のツールやモデルをいち早く活用するとともに、Adobeブランドの価値を顧客体験として具現化し、認知拡大や利用促進を支援しています。直近では、Adobeのプラットフォームの将来像をともに描く戦略的パートナーとして、業界特化型ソリューションを共同開発しています。両社のエンジニアが相互のチームに参画することで、ツール活用の知見を実践力へと転換しています。Merkleはソリューション開発に加え、AdobeのAIエージェントの市場展開にも人財・ケイパビリティを提供し、共同案件の創出・拡大や法人向け案件の成約率向上に貢献しています。こうした取り組みを支えるのが、2億8,000万人超の生活者プロファイルをカバーする独自IDデータ「dentsu.audience」であり、両社のソリューションに独自の価値と高い実行力を付加しています。dentsuはAdobeとの協業を通じて、最新ツールへのアクセスと、それらを活用した差別化された価値提供を実現します。一方、Adobeにとってdentsuは、プラットフォームの価値を実際の市場で証明する戦略的パートナーです。両社は、相互の成長と継続的なイノベーションに重点を置き協業を推進していきます。

EMEA



(株)電通グループ エグゼクティブ・シニア・アドバイザー 兼 dentsu EMEA 会長
ジュリオ・マレゴリ

売上総利益

2024年度 2,693億円 ▶ 2025年度 **2,719億円**

オペレーティング・マージン

2024年度 14.3% ▶ 2025年度 **12.4%**

プラクティス別オーガニック成長率

	2024年度		2025年度
● メディア	1.7%	▶	**2.4%**
● クリエイティブ	(6.0)%	▶	**(6.8)%**
● CXM	8.8%	▶	**(9.1)%**

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



dentsu APAC CEO
豊田 祐一

売上総利益

2024年度	2025年度
1,164億円	1,073億円

オペレーティング・マージン

2024年度	2025年度
0.9%	2.5%

プラクティス別オーガニック成長率

	2024年度	2025年度
メディア	(1.3)%	0.3%
クリエイティブ	(7.6)%	(13.5)%
CXM	(24.7)%	(19.3)%

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。

個を磨き、多様な力を掛け合わせたチームで、イノベーションを創出します。



(株)電通グループ
グローバル CHRO
谷本 美穂

電通グループは、クライアントとともに、人・企業・社会の成長を実現する会社です。世界で最もクライアントの成長に貢献できるGrowth Partnerを目指し、すべての取り組みにおいて、顧客起点(Client Centricity)、機動力(Agility)、協働(Collaboration)を大切にしています。

この価値を生み出すのは、人です。世界中の電通グループの人財が共有する「イノベーションの力で人の心を動かしたい」という価値観と文化こそが、価値創造の原動力です。

日本事業は着実に成長を続ける一方、海外では構造改革を進めています。世界各地の事業や組織を見てきた中で実感しているのは、成果を上げている組織には共通した特徴があるということです。それは、顧客起点で考え、多様な専門性を持つ人財が領域を越えてつながり、One Teamとして価値を創造していること。そして、それを熱量ある企業文化が支えていることです。

電通グループでは、「人」「チーム」「企業文化」の3つが競争力の源泉であると捉えています。この考えを人的資本ビジョン「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。」として掲げています。

その実現に向けて、「個としての卓越した自律と成長」「多様な専門性を掛け合わせたチーミング」「イノベーションを生み出す熱量ある企業文化」の3つを重点テーマとし、人的資本への投資を通じて、持続的な事業成長を支えていきます。

そして今、生成AIをはじめとするテクノロジーの進化は、個人の力とチームの可能性を押し広げています。人の持つ強み、すなわち創造力、好奇心、意志、そして経験に裏打ちされた判断力の総体を「People Intelligence(PI)」と捉え、PIとAI(Artificial Intelligence)を掛け合わせることで、一人ひとりの可能性を最大化し、チームの力を高め、新たな価値創造を加速させていきます。個人の力を組織や地域、専門領域を越えてつなぎ、学び合い、共創するリーダーシップによって、一人では実現できない価値を生み出していきます。

こうした取り組みを支えるのが、「社員を信じ、社員の活力を引き出す」という人事ポリシーです。一人ひとりの「貢献したい」「成長したい」という意欲と可能性を信じ、その発揮を妨げる障壁を取り除き、挑戦を後押しする。人が生き生きと働き、挑戦から学び、互いに高め合う組織であること。それこそが、企業の持続的な成長と社会への価値創造を実現する基盤であり、すべての人事施策に通底する考え方です。

人的資本ビジョン 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。

人的資本の3つの構成要素

人	チーム	企業文化
個としての卓越した自律と成長	多様な専門性を掛け合わせたチーミング	イノベーションを生み出す熱量ある企業文化

新たな価値創造への挑戦

PI(People Intelligence) × **AI**(Artificial Intelligence)

人事ポリシー 「社員を信じ、社員の活力を引き出す。」

自ら学び、挑戦し続ける個人の成長を支援

従業員が確固たる専門性を持ち、自らの意志でキャリアを切り拓き、その専門性を磨き続けることは、VUCA時代には不可欠です。私たちは、個人のスキル・能力向上にとどまらず、多様なチームで価値を出し続けられる力、これをリーダーシップと呼び、その向上を目指しています。その基盤として、従業員全員の行動指針である「dentsu Leadership Attributes (dLA)」を定め、電通グループらしい価値観と誰もが発揮すべきリーダーシップ行動を言語化しています。dLAは従業員の目標設定やマネージャー向けフィードバックにも組み込まれており、dLAで示した行動が評価に反映される仕組みを設けています。

一人ひとりの成長を支える具体的な仕組みのひとつが、2024年以降全社で展開する「People Discussion」です。これは、前述のdLAで定められた行動の発揮度合いと業務パフォーマンスを指標として、事業やコーポレート部門のリーダーたちが定期的にチームメンバーの人財レビューを行い、成長支援策を前向きに議論する対話の場です。評価を決定することが目的ではなく、一人ひとりの成長ポテンシャルに目を向けることで、従業員のキャリア自律意識とマネージャー層の育成意識を高め、適所適材の異動やポテンシャル人財への成長投資など、戦略的な人事の実践へとつなげています。

この議論で見えてきた成長の可能性には積極的に投資を行っています。例えば、次世代を担うグローバル人財を他国でのアサインメントに派遣するなど継続的な育成に力を注いでいます。多様なマーケットで挑戦し、異なる文化のなかでリーダーシップを発揮する経験こそが、グローバルに競争力を発揮できるリーダーを育てるからです。「dentsu Leadership Connect」や「dentsu NEXT 20」といったプログラムを通じ、世界各地の優れた従業員がつながり、あるいは現場での実務経験を通して視座を高めていくプロセスを重視しています。また、新規クライアントの開拓とビジネス拡大に特化したケイパビリティの開発や、日本で培われた能力を海外にも広げる「Eigyoプログラム」などを通じ、現場で成果を生み出せる人財の育成も着実に進めています。

dentsu leadership attributes

dentsu のリーダーに求められる 6 つの行動

自ら考え、 自ら変革を起こす。	自分より優れた人財を 育成する。	クライアントの本質的な成長に 貢献する。
新しいことに果敢に チャレンジする。	多様なアイデアを 受け入れ掛け合わせる。	「素晴らしい仕事」を 進化させる。

揺るぎないインテグリティとともに。

多様な専門性の掛け合わせで価値を生むチーミングの推進

電通グループの強みは、多様なプロフェッショナルが集まり、その能力や視点を掛け合わせることで生み出す創造力にあります。多様性はそれ自体が目的ではなく、イノベーションの源泉です。最大市場である日本では、「多様な個の能力解放と無限の掛け算の全員推進」を掲げてDEI活動を推進しています。女性管理職向けのメンタリングや各社ごとのきめ細かいアクションリスト策定を通じたジェンダー課題への取り組み、マネジメント層の意識改革といった、制度だけでなく意識と行動の変容を伴う真のインクルージョンを目指しています。

私たちはチーム力を拡張するものとしてもAIを活用しており、そのケイパビリティやマインドセットの強化については、各地域でスピーディに多くの取り組みが、会社発・従業員発を問わず多数生まれています。ツールや研修の提供にとどまらず、地域を越えたコミュニティーを通じて情報やノウハウを共有し学び合うことで、グローバル全体でのコラボレーションを促し、ケイパビリティの総体を底上げしています。日本では独自の認定制度を導入しAIスキルアップを支援しており、領域別研修の受講者はのべ20,848名に到達しています（2026年5月現在）。同時に、部署や専門性を超えたチーミングを促進するため、公募による社内インターン制度など、地域や個社の枠を越えたネットワーキング施策を展開しています。

こうした積み重ねにより、グローバルで実施しているエンゲージメント調査におけるコラボレーションスコアも良好な水準を維持しており、組織の枠を越えた協働が電通グループの日常として根づいていることを示しています。ハイブリッドワークの利便性を残しつつ、対面でのコラボレーションを推奨する社内イベントを各地で開催するなど、従業員の働きやすさを整えながら、持続的な競争力につながるチーム環境づくりを進めています。

事業の戦略的パートナーとしての人事

個人とチームの成長を支える機能として、人事部門自身も事業の戦略的パートナーとして貢献を高めるべく変革を続けています。各地域にHRビジネス

パートナーを配置し、事業リーダーとともに現場の課題に即した人財マネジメントを推進しています。また、職務・等級を体系化したキャリアフレームワークのグローバル統一に着手し、人財データ基盤の整備を推進。国や組織の枠を越えた機会創出と戦略的な人財配置を可能にすることを目指しています。この人財データ基盤によって最適なチーム組成や人財のアサインなどを実現することができるため、人財を当社グループのサービスの源泉と考えるさまざまなクライアントからも高い評価をいただいています。更に、人事関連の問い合わせに対応するAIベースのチャットボットなど、HRプロセスへのAI組み込みによるサービス品質向上にも取り組み、従業員一人ひとりにとってより良い体験を届けられる組織へと進化を続けています。

イノベーションを推進する顧客起点文化の醸成

クライアントに貢献し、ともに価値を生み出したいという熱い想い、チーム一丸となって困難な課題に挑む協働の姿勢、仲間の成功を自分のことのように喜ぶ利他の精神、好奇心を持って自発的に動くプロアクティブ性。これらの姿勢が、当社グループの競争力の根幹です。私たちはこの文化を世界中の従業員と共有し、互いに影響し切磋琢磨することでイノベーションを生み出す土壌へと進化させています。多様な地域の従業員がそれぞれの個性を持ち寄ることで、より豊かな文化へと育てていきたいと考えています。

その実現を支える取り組みとして、素晴らしい仕事をした仲間を讃え合うレコグニション施策を展開しています。グローバル社内表彰制度である「Northstar Awards」では、成果そのものだけでなく、いかに成果を出したかというプロセスも評価しています。クライアントへの約束である「Innovating to Impact」を体現する10のカテゴリーにおいて、働き方の改善から画期的なアイデアの提供、社会へのポジティブな変化まで、そして個人からチームまで、既存の枠を越えた挑戦を広く称賛しています。こうした表彰をはじめ、日常的に同僚へ感謝を伝え合うツールを通じて、称賛と感謝が日々交わされることが挑戦する意欲を支え、次の一歩を後押ししています。

また、経営層と従業員がオープンでフランクに対話する機会を、地域や部門を越えて数多く設けています。タウンホールミーティングやラウンドテーブルなど形式はさまざまですが、共通するのは、経営の想いを一方的に伝えるのではなく、従業員との双方向のやりとりを大切にしている点です。例えば、2026年度よりグローバルCEOに就任した佐野は、就任直後の4月、世界中の従業員に自ら直接語りかける場として「Taiwaセッション」を立ち上げました。グローバルCEOとしての想いやパーソナルな一面も交えながら、従業員から寄せられた質問にその場で答え、コラボレーションや利他の精神の重要性を自身の言葉で語る場となりました。経営層が自らの言葉で文化を語り、世界中の従業員と対話を重ねていくことが、文化を組織の隅々にまで行き渡らせる動力となっています。



私たちは、この電通グループの文化こそが、従業員のみならず世界中のクライアントや優秀な人財を惹きつける最大の魅力であると考えています。この文化を更に磨き、未来へとつないでいきたい、という思いとともに、人財戦略を前に進めていきます。

主な指標と実績

従業員がチーム・組織に前向きに貢献しようとしている（エンゲージメントが高い状態）					
エンゲージメントスコア	2023年 66	▶	2024年 66	▶	**2025年** **66**
従業員が十分な成長機会を得て、ケイパビリティを獲得している					
成長スコア	66	▶	66	▶	**66**
後継者パイプラインが十分に構築されている（リーダーが育っている）					
グループ・エグゼクティブ・マネジメントの後継者準備率	なし	▶	100% 緊急カバーを含む	▶	**100%** 緊急カバーを含む
多様な属性人財が力を発揮し、活躍している（まずはジェンダーに着目）					
女性リーダー比率	32.4%	▶	32.5%	▶	**25.4%**（米国を除く） ※2025年より「リーダー」の定義を変更
従業員同士が互いに尊重し合いながら働いている					
敬意スコア	78	▶	77	▶	**79**
従業員間で活発なコラボレーションが行われている					
コラボレーションスコア	69	▶	68	▶	**69**
高いインテグリティのもと、正しい行動が実践されている					
個人のインテグリティスコア	81	▶	80	▶	**82**

社会課題解決への取り組み

社会とともに持続的な成長を目指す電通グループが重視している取り組みの一つが、ステークホルダーとの協働による社会課題解決です。事業を通じて培った多様なネットワークや社会課題への洞察力、そして実行力を、ステークホルダーとの戦略的な協働に生かすことにより、当社グループが蓄積した知のアセットを社会に還元しています。協働から得た新たな視座を、当社グループの更なる価値創造に生かしていきます。

BLUE OCEAN INITIATIVE

ブルーオーシャン・イニシアチブのアプローチ

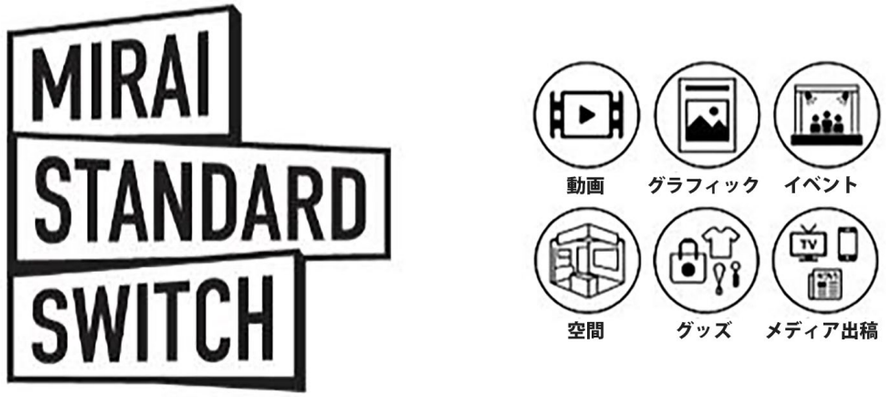


CASE 1 海の保全と繁栄を目指す産官学民の共創プラットフォーム、一般社団法人ブルーオーシャン・イニシアチブの立ち上げ・推進

海洋環境を取り巻く課題は、海洋プラスチック問題や気候変動、生物多様性保全など多岐にわたり、社会全体での対応が求められています。この課題解決に向けて、2023年4月、（株）電通は産官学民の共創アクション・プラットフォーム「ブルーオーシャン・イニシアチブ」の立ち上げに参画しました。2030年をゴールターゲットに企業、スタートアップ、アカデミア、金融セクター、自治体、漁業関係者、NGO／NPOなど約115の団体（2026年5月現在）がタッグを組み、前例にとらわれないアプローチで事業共創を通じた社会課題解決に挑んでいます。

2025年に開催された大阪・関西万博では、特定非営利活動法人ゼリ・ジャパンのBLUE OCEAN DOMEと連携し、来場者に向けて課題解決への多様な取り組みや未来に向けた提案を行いました。大阪・関西万博の経験も生かし、2030年に向けて、ミッション「事業性と公益性を両立させたブルーイノベーションを起こし、世界をリードする」の実現に向け、取り組みを加速していきます。

※一般社団法人ブルーオーシャン・イニシアチブの詳細は右記のサイトをご覧ください。https://blueocean-initiative.or.jp/



マーケティングのGHG排出削減を実現するdentsu Japanのソリューションパッケージ

CASE 2 日本の広告業界におけるGHG排出量算定ツール、カーボンカリキュレーターの共同開発と「MIRAI STANDARD SWITCH」リリース

日本における広告業界の脱炭素化に向けた基盤づくりは、電通グループが重視する取り組みの一つです。2023年度には、日本の広告業界標準の温室効果ガス（GHG）排出量可視化と削減を目指すマーケティング領域の脱炭素化イニシアティブ「Decarbonization Initiative for Marketing」を立ち上げました。2025年度は、一般社団法人 日本広告業協会（JAAA）、一般社団法人 日本アド・コンテンツ制作協会（JAC）、一般社団法人 日本イベント産業振興協会（JACE）とともに、日本の広告・マーケティング業界における炭素削減を目指し、広告制作やイベント等の広告に関わる炭素（カーボン）排出量を可視化・算出する「カーボンカリキュレーター」の共同開発に参画しました。業界横断の枠組みによって、広告会社・制作会社・イベント会社が利用できるカリキュレーターを開発し、透明性の高い基準を整備することが狙いです。今後は広告各領域での検証を重ねながら、業界全体の標準化とクライアントへのソリューション提供を目指します。2026年8月には、dentsu Japan横断でマーケティングのGHG排出削減を実現するソリューションパッケージ「MIRAI STANDARD SWITCH」をリリースしました。

CASE 3 48年目を迎えた自治体・自衛隊等 年間研修生受け入れ制度、コミュニケーション・プロデューサー塾の提供

「コミュニケーション・プロデューサー塾（CP塾）」は、公共セクターの職員を1年間受け入れる（株）電通独自の研修プログラムです。日本の社会課題や地域課題に取り組む方々に卒業後もその学びを派遣元での業務に生かしていただけるよう、同社が事業を通じて培ってきた課題解決のための考え方や発想法、コミュニケーション・プロデュース、プランニングやDXを含むマーケティングのスキル、そして社会を動かす実行力を学ぶプログラムを無償で提供しています。

1979年の開始以来、47年間で全国446名の卒業生（2026年3月現在）を輩出しており、2026年度も10名の研修生が参加しています。研修生が当社の多様な従業員から講習や現場研修を通じて学びを深めるCP塾は、当社の従業員にとっても、社会や地域の課題を広く深く理解し、向き合う機会となっています。



CASE 4 東京大学と連携した「異能クリエイティブ人財」育成プログラム「INOU CREATIVE School」の開講

2025年3月、(株)電通と東京大学は、社会課題解決のアイデアを社会実装へ結び付ける人財育成を目的にパートナーシップ協定を締結し、「INOU CREATIVE School」を開講しました。東京大学のナレッジと電通のクリエイティビティを掛け合わせ、独自の発想で社会課題に挑む「異能クリエイティブ人財」の輩出を目指しています。

同年7月から開始した第1期では「東京湾を、世界一豊かな海に。」をテーマに、東京大学の講師陣や(株)電通従業員による講義、海に関するフィールドワークを通じて、アイデアの発想から実現までを学ぶ実践的なプログラムを提供しました。その結果、新素材の発明による環境改善や海産物の再資源化など革新的な企画が生まれ、現在、社会実装に向けた取り組みを進めています。

2026年度の第2期は「日本発、世界を変える食のイノベーションを。」をテーマに、「食」に関わる多様な課題の解決と社会実装を産学協働で目指します。

※「INOU CREATIVE School」の詳細は右記のサイトをご覧ください。https://inou-creative.com/





CASE 5 業界連携で広げるホームレスのための防寒支援「dentsu Sleep Out for Sheltersuit」の実施

dentsu Netherlands(オランダ)は、ホームレスの生命と尊厳を守る活動を行う団体Sheltersuit Foundationを支援するため、過去3回にわたり「dentsu Sleep Out for Sheltersuit」を主催しています。この取り組みは、当社の従業員やメディアパートナーが、ホームレス状態の人々が直面する厳しい環境を実感するために極寒の屋外で一夜を過ごし、寄付金の募金及び同財団向けの無償メディア枠の提供を行うものです。

本活動を通じて調達した資金は、防風・防水機能を備えた多機能ジャケット「Sheltersuit(シェルタースーツ)」の製作に活用されます。同ジャケットは寝袋としても使用可能で、ホームレス状態にある人々に配布されています。

更にOcean Outdoor Netherlands、JCDecaux、Globalなどのアウト・オブ・ホームメディアのパートナーと協働し、約50万ユーロ相当のデジタルサイネージ広告を無償提供する業界横断型の支援も行いました。事業のパートナーシップや人への洞察力が社会的課題解決のために生かされた事例となっています。

業務執行
- ガバナンス基本方針
- dentsu Japan意識行動改革
- コンプライアンス
- 人権
- AIガバナンス
- リスク管理
- データプライバシー
- サイバーセキュリティ
- サプライチェーンマネジメント
- 環境への取り組み

監督機能
- 取締役会議長メッセージ
- コーポレートガバナンスの体制と進化
- 取締役のスキルと構成
- 取締役一覧
- 取締役会の取り組み
- 委員長メッセージと委員会の活動
- 役員報酬

03 Value Acceleration Platform

企業価値向上を加速させるガバナンス

信頼される存在であるために。
インテグリティを最優先とする組織への転換を図ります。



(株)電通グループ　取締役
代表執行役 副社長
グローバル・チーフ・コーポレート・
アフェアーズ・オフィサー
綿引 義昌

インテグリティとは何か。それは、規則を守ることにとどまらず、常に社会に照らして自らの行動を問い続ける姿勢であり、あらゆる判断の拠り所となるものです。役員・従業員一人ひとりがこうした価値観を自分ごととして体現できる組織への転換を進めていきます。

インテグリティを体現するには、自分に対する問いかけが必要です。「家族に対して自分の仕事をきちんと話せるか」「会社の仲間と共感し合える仕事なのか」「クライアントの皆様に説明して納得いただける仕事なのか」。これは、過去の不祥事を厳粛に受け止め、その反省の上に立ちdentsu Japanの意識行動改革を推進する中で、従業員たちと議論し、行き着いたことです。ガバナンスの実効性が問われる中で、整備した仕組みや制度に心を込め、実践することが求められています。

私はこれまで、電通グループが持株会社体制へ移行した転換期から、dentsu Japanのグループガバナンスの再構築と組織風土改革に取り組んできました。組織やルールを整備し、役員選任プロセスやグループ全体の各種規則の体系化を進めてきました。また、dentsu Japan意識行動改革では、インテグリティを起点に3つの大きい柱と17の施策を定め、組織風土や内部統制、法令遵守意識の強化に取り組み、信頼回復に向けた基盤づくりを進めてきました。インテグリティに関する従業員との対話も繰り返し行ってきました。

今後は、法務・コンプライアンス、内部統制及びリスク、サステナビリティを含むグループ全体のガバナンス領域を統括する責任者として、日本での取り組みで得た知見を、グループ全体のガバナンスの進化にも生かしていきます。ガバナンスの執行と監督の独立性を高めながら、企業価値向上に貢献してまいります。

当社グループのマテリアリティであるインテグリティは、右図が示すように、グループガバナンスの重要テーマへの取り組みが礎となります。一人ひとりがインテグリティを最優先に行動することは、企業価値向上と事業成長の原動力になります。クライアントの皆様に対する説明責任を徹底し、透明性の高いビジネスを実現する。短期的な利益の追求ではなく、クライアントの皆様と長期的な信頼関係を構築することが、競争優位の確立と、持続的な利益の創出につながるものと考えています。

声を上げやすい環境の整備など、いろいろな施策や制度を通じて、インテグリティを重視する企業文化が着実に浸透してきています。こうした文化を定着させ、信頼を積み重ね、クライアントの皆様と社会から選ばれ続ける存在になっていきます。

マテリアリティ

INTEGRITY

ゴールイメージ

インテグリティを最優先に仕事に取り組む
従業員が正しい知識を有し、
インテグリティを最優先に仕事に取り組む状態をつくることで
クライアントや社会との信頼関係を強化し、
持続的な企業価値向上を実現

今後の取り組み

- インテグリティ意識の向上(KPI:個人の誠実さスコア 83※／リーダーたちの誠実さスコア 77※／コンプライアンススコア 82※)
- 研修の充実と受講の徹底(KPI:受講率100%)
- SpeakUp@dentsu 窓口の運用(KPI:相談体制スコア 74※)

※Check In 調査(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)で前年度比1ポイント向上

インテグリティの基盤となる、グループガバナンスの重要テーマ

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

dentsu Japan意識行動改革

独禁法違反への対応と意識行動改革

（株）電通グループは、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に関する独占禁止法違反の疑いにより、2023年2月、東京地方検察庁により起訴されました。その後、当社は一審判決を不服として控訴、更に、控訴審判決を不服として上告しましたが、2025年12月に棄却する決定を受領しました。ステークホルダーの皆様に、多大なご迷惑とご心配をおかけしたことを深くお詫び申し上げます。

同大会を巡り、当社は一部の業務において法令違反があったことを厳粛に受け止め、2023年5月にdentsu Japan改革委員会を設置しました。2024年12月には、同委員会の下で進めた再発防止のための17施策をすべて完了、2025年1月からは、17施策の成果を生かし、新たな推進体制の下で意識行動改革に取り組んでいます。

意識行動改革の位置付け

意識行動改革の各活動は、独占禁止法違反の再発防止策の推進にとどまらず、dentsu Japan全体で改めて理解すべき法令等を学び、内部統制の仕組みや管理体制を整備するとともに、従業員の意識変革を促す取り組みです。当社グループが社会やクライアントと強固な信頼関係を築き、更なる成長を遂げるための企業活動の基盤づくりと位置付けています。

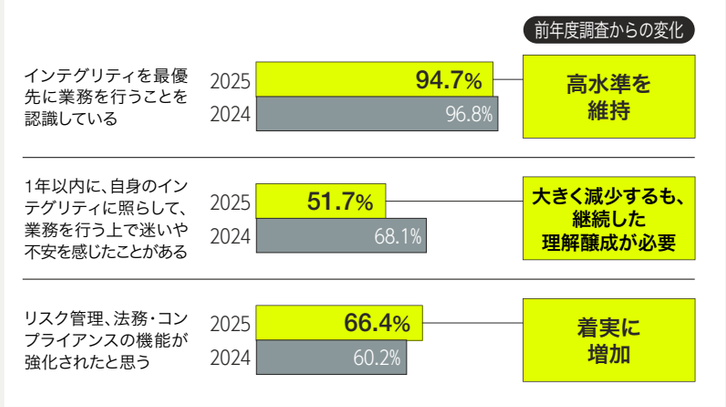
2025年度に実施した意識行動改革の具体施策（例）

2025年1月からは、各種施策のサポートを強化し、それぞれの施策に関わる事業現場の個別課題に寄り添いながら、引き続き、dentsu Japan全体で各種施策に取り組んでいます。

インテグリティを最優先する組織風土の定着に向けた対話	経営陣と dentsu Japan 現場チームによる座談会、並びに dentsu Japan 従業員とクライアントとの対談を計 9 回実施し、その内容や得られた気づきなどを dentsu Japan 内で定期的に共有しました。
電通グループ行動憲章の再周知	前年に続き、dentsu Japan の全従業員を対象として、行動憲章に関する研修の実施及び行動憲章への同意の取得を 2025 年 8 月から 9 月にかけて行い、完了しました。
従業員のインテグリティへの理解醸成の支援	「インテグリティヒントブック 2025 改訂版」を作成し、2025 年 10 月に dentsu Japan 全従業員に向けて公開しました。このツールは、各部署の対話等にも活用されています。
各組織のコンプライアンス体制強化	dentsu Japan の各組織において、コンプライアンス責任者及びマネージャーの体制を強化し、コンプライアンス事案への対応を学ぶワークショップを実施しました。
コンプライアンスに関わる研修の拡充と継続	利益相反の防止、適正な見積書の作成と運用、並びに独占禁止法違反の防止に関する研修動画コンテンツを新たに作成し、dentsu Japan の全従業員の必須研修としました。

意識行動改革のこれまでの取り組みへの評価

2025年11月に実施した意識行動改革に関する従業員調査により、進捗及び課題を以下の通り確認しました。



また、社外アドバイザー（弁護士）からは、インテグリティの浸透に向けた重層的な取り組み、並びに従業員の理解度向上などへの評価とともに、今後取り組むべき課題についても提言を受けています。

2026年度の意識行動改革の方針

従業員調査の結果及び社外アドバイザーによる評価を踏まえ、取り組みの質と有効性を更に高めていきます。あわせて、インテグリティを最優先とする組織風土の定着に向け、意識行動改革の成果を各種研修や人事施策に反映させる取り組みを進めていきます。

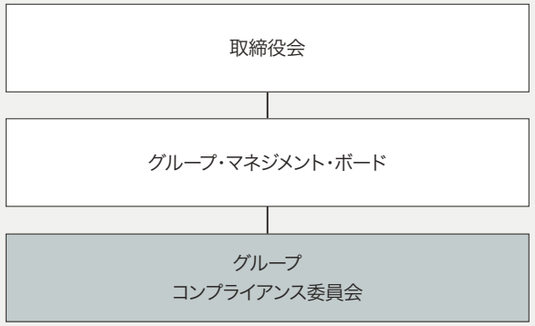
※意識行動改革に関する最新情報は、下記のサイトをご覧ください。
https://www.group.dentsu.com/jp/about-us/governance/preventive_measures.html

コンプライアンス

基本方針と推進体制

電通グループは、行動憲章において「電通グループは、世の中の幸福に貢献する企業グループであり続けます。私たち一人一人が起点となり、正しい行動をとることで、それを実現することができます。」と表明しています。その実現に向けて、グループ・マネジメント・ボード傘下にグループコンプライアンス委員会を設置し、グループ全体で統一方針を共有、コンプライアンス経営を推進していくことを目指しています。

コンプライアンス体制



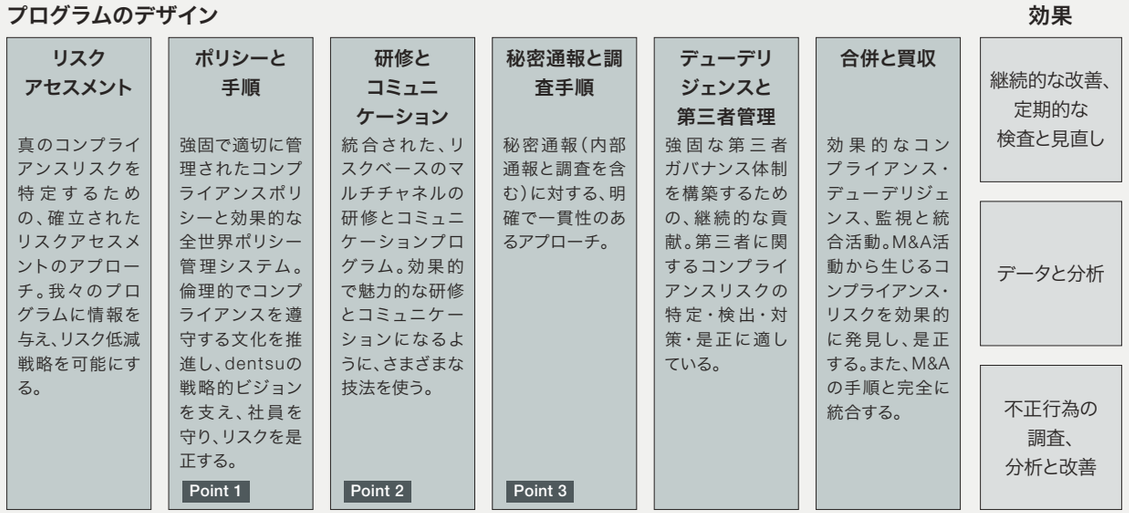
コンプライアンスプログラム

電通グループでは、適切に設計されたコンプライアンス・プログラムをコミットメントを持って効果的に適用することで、企業倫理・コンプライアンス領域におけるグローバル水準のベストプラクティスを実践しています。特に重要視しているのは、グループ及び各マーケットでトップリーダーがインテグリティに基づいたリーダーシップを醸成し、コンプライアンスについて責任とコミットメントを持ち、誠実な事業活動を積極的に推進していくことです（グループのコンプライアンス・プログラムの全体像は右図を参照）。

なお、このたび、「プログラム効果」の核となる要素として「データと分析」の指標を追加しました。定量的な指標に基づき、客観性と効率性の向上を重視した取り組みを継続していきます。

※当社グループのコンプライアンスに関する取り組みの詳細は、下記のサイトをご覧ください。
https://www.group.dentsu.com/jp/about-us/governance/compliance.html

プログラムのデザイン



Point 1
行動憲章及びグループポリシー
「電通グループ行動憲章」はグループのコンプライアンス経営を推進する根本理念であり、グループのすべての役職員の行動規範を制定したものです。また、この行動憲章を反映したグループ共通のコンプライアンスの基本原則である各ポリシーが制定され、グループ内で周知の上、運用されています。

Point 2
研修・コミュニケーション
グループの経営層は適切なガバナンスとインテグリティに基づいたビジネスへのグループとしてのコミットメントについて、頻繁に従業員とコミュニケーションを図っています。コンプライアンスと倫理に関するe-learningや対面セッションが多様に実施されており、特に行動憲章に関する研修は、グループ役職員が毎年必須で受講し、その内容の理解と同意についても全員が誓約しています。

Point 3
SpeakUp及び調査
当社グループでは、グループ各社の全役員・従業員が利用可能な内部通報窓口「SpeakUp@dentsu」に加え、日本国内では「コンプライアンス・ライン」を通じて通報できる体制を整えています。これらの通報窓口の機能をコンプライアンス違反の早期発見・是正に結び付けることで、コンプライアンス管理の推進と事業の健全な成長を図っています。

人権

ガバナンス及び推進体制

人権尊重の取り組みは、(株)電通グループのグローバル・チーフ・コーポレート・アフェアーズ・オフィサーの統括の下、人権担当責任者や担当部門を中心に、関係部署が連携して推進しています。人権課題や取り組みの状況、実効性評価等については、経営層で構成されるグループサステナビリティ委員会やグループ人権委員会が定期的に議題とし、監督しています。

基本方針

当社グループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」を含む国際的に認められた人権の枠組み及び原則を尊重し、「電通グループ行動憲章」、「電通グループ人権ポリシー」、「電通グループ調達ポリシー」及び「電通グループサプライヤー行動規範」において、事業活動及び取引を通じて影響を受け得る個人及び組織の権利を尊重するというコミットメントを表明しています。

これらのポリシーは、関係部門との連携や外部専門家との協議を経て策定され、グループ・マネジメント・ボードの承認を受けています。また、事業環境の変化を踏まえて定期的に見直すとともに、その遵守状況を継続的に確認しています。

更にビジネスパートナーに対しても、国際的に認められた基準に沿った人権尊重を期待し、エンゲージメントを通じて取り組みを推進しています。

人権の尊重は、私たちのパーパスの具現化に向けた価値創造の基盤となるものです。

人権デューデリジェンス(人権DD)

当社グループは、国際基準に準拠し、継続的な人権DDを実施しています。

負の影響の特定・評価

当社グループは、外部専門家の助言やステークホルダーとの対話などを通じて特定・評価した潜在的な人権への負の影響について、深刻度、発生可能性、関与の度合いなども踏まえ優先的に取り組む課題を抽出しています。2024年度の影響評価では、6つの顕著な人権課題が特定されています。また、当社グループでは、グループ全体での影響評価を補完する形で、個別の人権リスクに関する影響評価や各種施策の検討・実施に加え、各マーケットにおけるより詳細な影響評価などにも取り組んでいます。

6つの顕著な人権課題

- 平等と無差別の原則
- 思想、意見、宗教、信仰、表現の自由と、情報へのアクセスの自由
- 労働上の権利とハラスメント
- 業務上のプライバシー・個人情報の保護
- 子どもの権利の保護
- 現在・将来世代のための健康的な環境

負の影響の防止・軽減

当社グループの人権担当者は、関係部門と連携し、自社の事業活動にとどまらず、ビジネス全般においても、実行可能な限りにおいて影響力を行使しながら、人権への負の影響の防止及び軽減に取り組んでいます。

実効性評価と情報開示

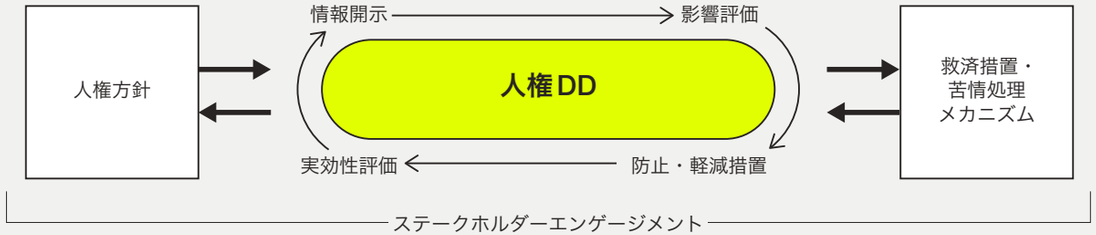
取り組みの実効性の確認にあたっては、社内外のステークホルダーからのフィードバックも活用しています。「SpeakUp@dentsu」や各種相談窓口を通じて寄せられる相談・申し立てについて、定性及び定量の両面から分析を行っており、その結果は、関係するガバナンス体制における報告プロセスに反映されています。

※2025年度の人権課題やステークホルダーエンゲージメント事例などは、非財務データブック2026をご覧ください。

救済措置・苦情処理メカニズム

当社グループでは、役職員、サプライヤーを含むすべてのステークホルダーが利用できる、匿名・無料かつ機密である通報・相談窓口である外部運営ポータルサイト「SpeakUp@dentsu」を通じて、人権に関する報告・相談などを受け付けています。通報内容については調査を行った上で、適切な改善・是正措置を講じています。

人権デューデリジェンスのプロセス



AIガバナンス

AIガバナンスの考え方

電通グループのAIガバナンスの考え方は、社内及びクライアント向けにAIが責任ある形で、倫理的かつ効果的に活用されることを目的としています。生成AIやエージェント型AIの急速な進展と、それに伴う懸念の高まりを背景に、強固なガバナンスは信頼の基盤であり、競争優位の源泉として位置付けられています。

当社グループにおけるすべてのAI施策はグローバルCEOが統括し、AIガバナンスはグローバル ・チーフ・コーポレート・アフェアーズ・オフィサーの管掌の下で推進されています。

責任あるAI活用を優先することは、ステークホルダーの期待に応えるだけでなく、急速に進化する環境下における競争上の差別化にもつながります。

ガバナンスの実装への取り組み（2025-2026年度）

AIインベントリ及び分類	高リスク AI システムやエスカレーション要件を特定するため、窓口及び分類プロセスを含む AI インベントリの枠組みを構築しています。これにより AI ユースケースは一元的な IT サービス管理ツールに記録され、信頼できる単一の情報源として管理されます。
アクセス分類モデル	「エンタープライズ」「非エンタープライズ」（「禁止」）の区分に基づく段階的なリスク評価プロセスにより、ユースケースを迅速に特定します。禁止または高リスクの AI 利用については早期に特定されます。
ポリシーの統合	グローバルでの AI 関連文書を整理し、「ポリシー・ランドスケープ・マップ」を作成しました。現在は、統一的な社内ポリシー体系の整備を進めています。
事業領域への統合	クライアント向けの RFI/RFP（情報提供依頼書 / 提案依頼書）資料、契約ガイドライン、サプライヤー管理の更新、調達プロセスにおけるワークフローの整備など継続的に開発・改善を行っています。
リテラシー強化	チームがリスク、義務及びベストプラクティスを理解できるようにすることで、進化する規制環境に対応しながら、安全かつ責任ある AI 活用を組織全体に定着させています。

主要方針と取り組み

電通グループ AI 原則

このAI原則は、AI技術の責任ある倫理的利用に対する当社グループの姿勢を示すものです。AIの開発、導入、利用及び管理に関する要件を定義しており、社内開発・外部調達を問わず、当社グループが利用するすべてのAIシステムに適用されます。

序文（冒頭）
データ、テクノロジー、インサイトが融合し、社会のあり方を根本から変え、プロフェッショナル・サービスのあり方を再定義する時代において、電通グループはマーケティング、広告、ブランド・トランスフォーメーションの未来を切り拓く最前線に立っています。私たちの取り組みは、伝統的な広告の領域を超え、卓越した体験の提供を軸とした総合的サービスの提供に及びます。これには、データとテクノロジーを駆使し、消費者の行動や心理を深く理解した上でのビジネス変革コンサルティングも含まれます。

8つの原則
①説明責任と透明性　②公平性　③プライバシー　④パートナー及びベンダー管理
⑤安全性　⑥正確性と法令遵守　⑦AIリテラシー　⑧AIサステナビリティ

AI原則は、公平性、透明性、説明責任、説明可能性を軸としており、組織におけるAI活用全体を導く指針として機能しています。更に、透明性と監督体制への継続的な投資を通じて、責任ある適切なAI活用という方向性を明確に示しています。

GenAIポリシー及びグループAIガバナンス標準

当社グループは、AI原則の考え方に基づき、実務に則した「GenAIポリシー」を定めています。これは、組織全体でAIを責任ある形で、かつ効果的に活用することを支えています。

また当社グループは、「グループAIガバナンス基準」を策定し、管理要件を定めています。これは、AI技術の責任ある倫理的な利用に対する同社の取り組みを反映したものです。AIの開発、導入、利用、及び管理に関する要件を概説しており、社内で開発されたもの、第三者から調達されたものを問わず、当社グループが使用するすべてのAIシステムに適用されます。

EU AI Pactへの署名

当社グループは、EU AI Pactの署名企業です。本協定は2024年第4四半期に欧州委員会によって開始され、EU AI Actの先行的な実装を促進することを目的とした、任意参加の枠組みです。以下の3つのコミットメントを柱としています。
①AIガバナンス戦略の導入、②高リスクAIシステムの特定及びマッピング、③従業員に対するAI認知及びリテラシーの向上

これらのコミットメントは、当社グループのAI原則及びAIガバナンスに関する取り組みと強く整合しており、クライアントやパートナーと共有する価値観や優先事項とも一致しています。当社グループは、EU AI Pactへの参加を通じて、AI導入に伴う信頼に関する懸念に対応するとともに、AIの開発及び活用における前向きな変化への貢献を目指しています。

リスク管理

リスク管理の考え方

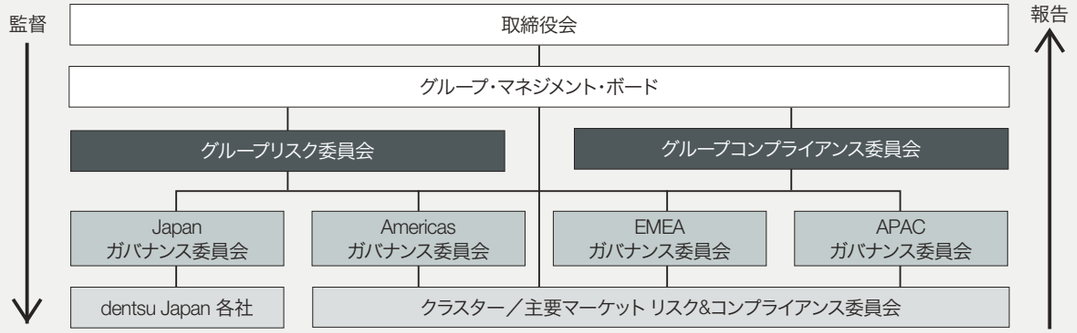
電通グループは、経営目標の達成に向けてリスクを適切に識別・評価し、重要度の高いリスクへの対応及びモニタリングを通じて、リスクの回避・軽減と機会の最大化を図っています。戦略リスク、主要なオペレーショナルリスク、エマージングリスクを把握するとともに、リスク管理プロセスの高度化を進め、年間計画に基づいた確実なリスク管理の実行に取り組むことで、経営基盤を強化し、企業価値を向上させるよう努めています。

リスク管理体制

当社グループは、コーポレートガバナンス体制の下、リスク管理を所管するグループリスク委員会（GRC）を設置しています。GRCでは、グループ経営上重要なリスクとして、「戦略リスク」「オペレーショナルリスク」「コンプライアンス&法務リスク」「財務リスク」「外部リスク」などを主な対象として管理しています。GRCの委員長はグローバル・チーフ・コーポレート・アフェアーズ・オフィサーが務め、グローバルCEOに加え、各事業地域・クラスターのCEOが参加しています。また、グローバル内部統制&リスク責任者を任命し、リスク管理及び内部統制を横断的に統括しています。

地域別のリスク管理の活動状況については、GRCに加え、グループ・マネジメント・ボード（GMB）及び取締役会において、定期的にモニタリングしています。

管理体制



リスク管理プロセス

当社グループは、ERM（全社的リスクマネジメント：Enterprise Risk Management）を基軸として重要リスクを識別・評価し、発生可能性及び影響度に基づくヒートマップを用いて、リスク・エクスポージャーを想定しています。年次で全体的な見直しを行うとともに、必要に応じて個別リスクの見直しを行うことで、適時・適切な対応を図っています。各リスクについては、責任者としてリスク・スポンサーを選定し、対応計画の策定及び実行の推進を行っています。

また、3カ年計画に基づきリスク管理プロセスの構築を進めることで、リスク管理の高度化及び効率化を目指しています。

リスク管理の具体的な取り組み

2024年のERA（全社的リスクアセスメント：Enterprise Risk Assessment）では、グループ及び各地域のリーダー、並びに社外取締役へのインタビューを実施しました。得られた洞察をもとに、グループの「リスク・レジスター」の更新及び3カ年計画について、GRC及びGMBで検討を行いました。更に、グループリスクの網羅性を担保すべく、用語の整理を含むリスクの体系化（リスク・タクソノミ）にもあわせて取り組んでいます。

また、2025年度の期中において、ブランディング及びレピュテーション・リスクを新たな主要リスクとして認識し、その対応について検討しました。

加えて、ERAを踏まえ、グループ・各事業地域などのリスクに関わる委員会メンバー（エグゼクティブメンバー）向け及び全従業員向けのリスク研修プログラムを開発し、組織全体へのリスクへの理解の深化と、リスク・カルチャーの定着を図っています。

※主要なリスク事項については下表、または第177期有価証券報告書P.31からの「事業等のリスク」をご覧ください。

分類	個別リスク
戦略リスク	トランスフォーメーション、ブランディングとレピュテーションなど
オペレーショナルリスク	情報セキュリティ、サイバーセキュリティなど
コンプライアンス&法務リスク	コンプライアンス、訴訟など
外部リスク	地政学など

データプライバシー
（個人情報等に係るリスク）

電通グループは、業務遂行の過程で、クライアントのエンドユーザーに関する個人情報を受領しているケースがあります。また、クライアントからのニーズの高度化に伴い、パーソナルデータを利用した商品・サービスを開発し、提供しています。

主なリスクは以下の通りです。

● **個人情報の漏えいリスク**

国内外の個人情報保護法及びEU一般データ保護規則（GDPR）等の法令・諸規制を遵守しています。また、グループ共通の「グローバルデータ保護原則」を制定し、適切な管理に努めています。しかし、個人情報の漏えい等が発生した場合、当社グループの信頼性が損なわれ、業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

● **データ利活用に係る規制・倫理リスク**

法令・諸規制の改定や倫理的観点から、パーソナルデータの利活用に制限が課される可能性があります。その結果、商品・サービスの一部をクライアントに提供できなくなり、事業に悪影響を及ぼす可能性があります。

対応状況

・国内外の法令・諸規制の遵守及び改定への迅速な対応
・グループ共通の「グローバルデータ保護原則」の運用
・従業員に対する教育
・データ取り扱いに関する内部監査

サイバーセキュリティ

電通グループのセキュリティプログラム

当社グループは、事業と従業員を守り、安全な働き方を実現し、クライアント及びグループ経営陣に対して信頼を提供することを目的とした、グローバルサイバーセキュリティプログラムを実施しています。セキュリティは中核事業のプロセスに組み込まれており、ステークホルダーの期待に応えるために不可欠なものとして認識しています。

業界のベストプラクティス実践

当社グループは、業界標準のセキュリティ対策を全事業において一貫して実施するために多大な投資を行っています。グローバルサイバーセキュリティプログラムは、情報セキュリティマネジメントの国際規格であるISO27001に準拠しています。このプログラムは、グローバル・チーフ・インフォメーション・セキュリティ・オフィサーが主導する統一グローバルフレームワークの下で管理されており、各地域のチーフ・インフォメーション・セキュリティ・オフィサー（CISO）と緊密に連携することで、整合性と網羅性を確保しています。

サイバーセキュリティについては、経営レベルの責任と専門機能による監督体制を明確にしています。グローバル・チーフ・インフォメーション・オフィサーが説明責任を担い、グローバル・チーフ・インフォメーション・セキュリティ・オフィサーが、サイバーセキュリティ管理策の設計、運用、継続的な改善を含むグローバルサイバーセキュリティプログラムを主導し、各地域のCISO及びガバナンス会議体がこれを支えています。

責任体制・方針・管理策を明確に定めた強固なガバナンスの下、独立した外部評価を活用し、業界標準・クライアント要件・企業統治への適合を継続的に確認しています。

セキュリティリスクの管理

私たちのアプローチは、当社グループのエンタープライズリスクマネジメント（ERM）フレームワークに沿ったものであり、セキュリティリスクの発生可能性を低減し、インシデント発生時の影響を最小化することに重点を置いています。リスクオーナーは対応計画の策定と実行に責任を持ち、その計画は電通セキュリティリスク委員会によって定期的に監督されます。特定された問題は、一貫したフレームワークを用いて追跡・改善されます。

従業員への意識啓発

当社グループは、年次必須トレーニング、職務に特化した研修、ポリシーに関する定期的なコミュニケーション、フィッシング攻撃シミュレーションなどを含む意識啓発・教育プログラムを通じて、強固なセキュリティ文化の醸成を推進しています。

事業におけるセキュリティ確保

当社グループは、事業を行う業務環境全体で多層的なセキュリティ管理策を実施しています。

・最新の脅威情報を活用し、攻撃を未然に検知・排除する仕組みにより、メール・Web・端末機器における高度なセキュリティ対策を実現
・24時間365日体制でのモニタリングとインシデント対応を、一元的な可視化基盤と実証済みのプロセスにより実現
・強固なガバナンス、監査、及び多要素認証を備えたID・アクセス管理
・脆弱性管理と独立したセキュリティテストによるインフラ及び資産の保護

2026～2028年度の重点強化領域

当社グループは、セキュリティ機能の継続的な強化、データ管理体制の整備、クライアント向けソリューション開発へのセキュリティ統合、安全なAI活用の推進、及びセキュリティ人財への投資を重点的に推進しています。

サプライチェーンマネジメント

概要

電通グループでは、サプライチェーンマネジメント(SCM)を経営課題の一つと位置付け、調達に関するグループポリシーの策定・開示をはじめ、体制やプロセスの整備、従業員向け教育・研修の実施を推進しています。

2024年度に「電通グループ調達ポリシー」及び「電通グループサプライヤー行動規範」を制定し、2026年8月には、環境・人権をはじめとするサプライチェーンを取り巻く課題への対応を一層強化するため、両方針を改正しました。グループ各社で順次採択を進め、持続可能なサプライチェーンの構築を推進しています。

SCMに関するポリシーの公開	● 当社グループは、「電通グループ行動憲章」において、取引先に対する行動指針を定めているほか、「電通グループ調達ポリシー」及び「電通グループサプライヤー行動規範」を策定・公開しています。 ● 2026 年 8 月には両方針を改正し、サプライヤー評価、環境リスク・機会への対応、バリューチェーン全体での GHG 排出量削減、人権尊重に関する考え方を強化しました。 ● 各事業地域では商習慣や事業構造に応じたガイドラインを調達チームが運用しています。
体制	● グローバル・チーフ・コーポレート・アフェアーズ・オフィサーが SCM を統括し、dentsu Japan 及び海外の調達チームが施策を運営しています。重要案件はグループ・マネジメント・ボード等で審議・決議し、必要に応じて取締役会へ報告しています。
対象となるサプライヤー	● 当社グループのサプライヤーには、メディア、制作プロダクション、テクノロジーサービス、物品提供、コンサルティング企業など、多様な企業が含まれます。対象は 1 次取引先にとどまらず、可能な限り 2 次取引先以降も含めています。
サプライヤーとのエンゲージメント	● 当社グループは、国や業種に加え、環境・人権・コンプライアンス・情報セキュリティ管理・汚職防止・ガバナンスなどを SCM 上の重要リスクとして定義しています。 ● 調達プロセスやカテゴリー・プランニングにサステナビリティへの配慮を組み込み、取引開始時やサプライヤー評価の際にはデューデリジェンスを実施するとともに、継続的なモニタリングを行っています。 ● 調達チームとサステナビリティチームなどが連携し、サプライヤーとの対話や支援を通じて、バリューチェーン全体での環境・社会課題への対応を推進しています。
サプライヤーからの相談への対応	● 各事業地域の調達チームが事業部門から独立した立場で、外部サプライヤー向けホットラインなどを通じて情報を収集し、分析・検証の上、必要な対応を実施しています。また、ステークホルダーが匿名で相談できる通報窓口「SpeakUp@dentsu」を設置しています。

グループ全体で推進する責任ある調達

2026年8月の改正では、「電通グループ調達ポリシー」にサプライヤー評価の要件を追加し、調達・ソーシングの意思決定において環境に関するリスク、機会、レジリエンスを考慮することを明記しました。また、バリューチェーン全体での温室効果ガス(GHG)排出量削減や、国際的な基準及び「ビジネスと人権に関する国連指導原則」に則った人権尊重へのコミットメントを明確化しています。

「電通グループサプライヤー行動規範」では、「電通グループ行動憲章」との整合を図り、サプライヤーからの贈答・接待に関する規定を改定しました。また、「電通グループ環境方針」の変更に伴い環境に関する要件も更新しました。

サステナビリティを重視したガバナンス体制の下、サプライヤー・リレーションマネジメント(SRM)にサステナビリティの観点を組み込み、継続的なモニタリングや対話、必要に応じた対応強化を行っています。

dentsu Japanでは、「電通グループサプライヤー行動規範」に加え、日本事業に適用する「電通グループサプライヤー行動規範 補則(dentsu Japan)」を定め、サプライヤーとのコミュニケーションや、サプライヤーに求める事項を明確化しています。

課題が発生した場合には、社内外への調査やサプライヤーへのヒアリングを行い、取引継続の可否を迅速に検討・判断し、重要な課題はdentsu Japan取引委員会で報告・審議しています。

また、「パートナーシップ構築宣言」を掲げ、サプライヤーとの持続的な共存とサプライチェーン全体の付加価値向上に取り組んでいます。

海外主要マーケット及び重要支出領域では、気候変動・水資源を含む環境・社会課題、労働安全衛生、ガバナンスに関するリスクに対応するため、SRMを通じた年次モニタリングや強化デューデリジェンスを実施しています。

また、2026年度はサプライヤー支援プログラムを更に拡大し、GHG排出量の多いサプライヤーを優先して、各社の取り組み状況に応じた支援を行い、ネットゼロに向けた取り組みを推進しています。

環境への取り組み

環境に対する考え方

電通グループはマテリアリティの一つである環境への取り組みの推進にあたり、事業活動における環境関連法規の遵守を重視しています。こうした取り組みは、パーパスに掲げる社会やクライアントの持続的な発展に資する新たなソリューションの開発にもつながるものです。「電通グループ行動憲章」の「コミュニティーにおける行動」の項では、環境及び社会に対する当社グループの果たすべき役割を示しています。また、これを補完する「電通グループ環境方針」では、温室効果ガス(GHG)排出削減、水資源管理、廃棄物管理、生物多様性の保全などのテーマを網羅しています。

科学に基づくネットゼロ目標と2025年度の実績

当社グループは、2040年までにバリューチェーン全体における温室効果ガス(GHG)排出量のネットゼロ達成を目標に掲げています。当社グループの短期及び長期のGHG排出削減目標は、Science Based Targetsイニシアティブ(SBTi)により、SBTiコーポレート・ネットゼロ・スタンダードに整合した科学に基づく目標として認定されています。

目標と範囲	短期(2030)目標	長期(2040)目標	2025年の実績(ベースライン比)
Scope1+2 GHG絶対排出量※(2019年ベースライン比)	-46.2%	-90%	**-69.6%**
購入した製品・サービス(Category 1)、出張(Category 6)、雇用者の通勤(Category 7)から発生するScope3のGHG絶対排出量※(2019年ベースライン比)	-46.2%		**-42.1%**
Scope3 GHG絶対排出量※(2019年ベースライン比)		-90%	**-43.0%**

※本目標の対象範囲には、バイオエネルギー原料に由来する土地関連の排出及び吸収を含みます。

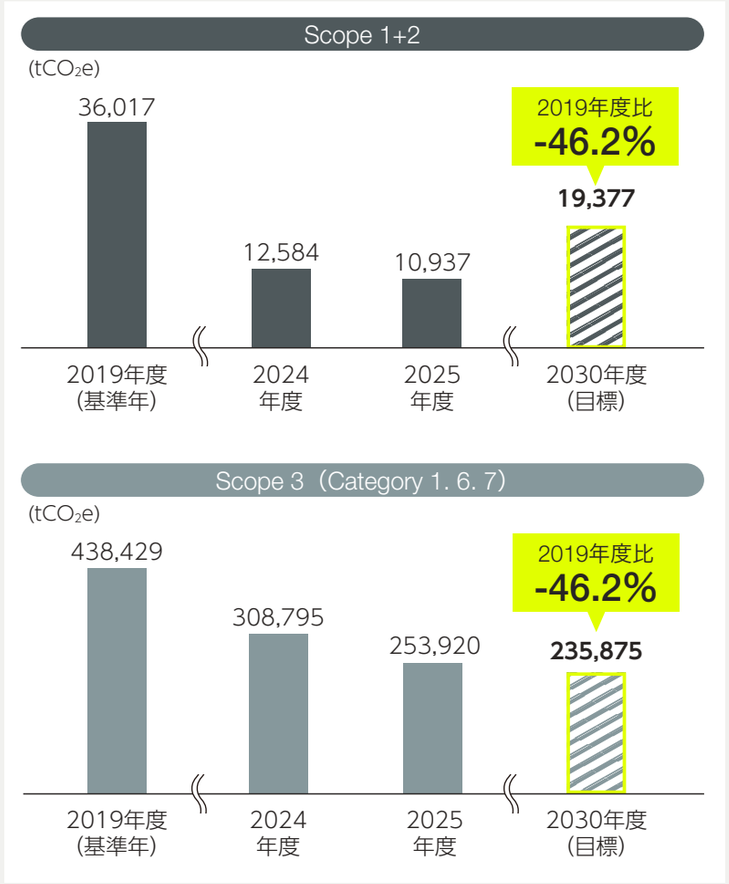
GHG排出量削減実績

GHG排出量削減の取り組みは、2025年度も着実に進捗しています。Scope1及びScope2は主要拠点における再生可能エネルギーの調達拡大と社有車の見直しにより排出量が減少しました。Scope3については、「Category1(購入した製品・サービス)」における排出削減が改善に寄与しています。

2025年度のGHG排出量データについては、第三者機関による限定的保証を取得しています。

※環境パフォーマンスに関する全体データについては「非財務データブック2026」をご覧ください。

GHG排出量の推移

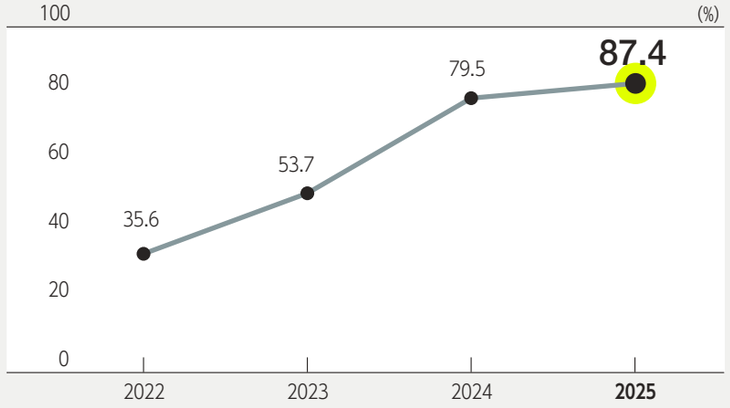


再生可能エネルギーに関する目標と2025年度の実績

電通グループは、2030年までに使用電力の100%を再生可能エネルギー由来とすることを目標としています。当社グループ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、この定義は当社グループもメンバーである国際的なイニシアチブ、RE100に準拠しています。

2023年度にグループ全体の目標を設定して以降、特に日本における再生可能エネルギー調達を中心に取り組みを進め、2025年度の再生可能エネルギー比率は87.4%となりました。

再生可能エネルギー比率の推移（連結）



※再生可能エネルギー比率は、RE100の定義に準拠しています。再生可能エネルギーの購入量に基づく再生可能エネルギー比率のデータは、非財務データブックをご参照ください。

バリューチェーン全体における気候関連リスク及び機会の評価

当社グループは2025年以降、国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）が公表した IFRS S2「気候関連開示」を参照し、毎年「気候関連レポート」を作成しています。これまで当社グループが気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言をもとに実施してきた開示の蓄積に基づき、気候関連リスク及び機会が当社グループの財政状態に与える影響に関する評価の高度化を図っています。2026年度に特定されたリスクと機会は以下の通りであり、これらに対応するための施策を検討しています。

事業・バリューチェーンにおける気候変動のリスク/機会評価の概要

	財務的インパクト（10億円）								
	低炭素排出シナリオ			中程度炭素排出シナリオ			高炭素排出シナリオ		
	短期（2026-2029年）	中期（2030-2039年）	長期（2040-2050年）	短期（2026-2029年）	中期（2030-2039年）	長期（2040-2050年）	短期（2026-2029年）	中期（2030-2039年）	長期（2040-2050年）
物理的リスク									
従業員の働く能力に影響を及ぼす異常気象による調整後営業利益の減少	-0.5	-2.7	-5.8	-0.5	-2.7	-6.1	-0.5	-2.7	-6.4
異常気象の影響を受けたクライアントにおける広告需要の減少	-0.1	-0.8	-0.9	-0.1	-0.7	-1.2	-0.2	-0.8	-1.9
移行リスク									
世界経済の変動による調整後営業利益の減少	-4.1	-8.1	-9.3	-4.0	-9.9	-13.6	-4.0	-9.4	-18.6
低炭素志向の生活者の行動変化に適応できないクライアントに起因する調整後営業利益の減少	-0.6	-3.6	-9.4	-0.7	-3.2	-7.7	-0.7	-2.6	-4.9
炭素税及びその他の気候関連規制による規制遵守コストの増加	-1.5	-5.9	-5.7	-1.4	-4.9	-4.0	-0.7	-2.4	-1.0
移行機会									
低炭素移行期間に新たに生まれる市場、サプライヤー及び企業へのアクセス	0.0	0.1	3.7	0.0	0.0	5.7	0.0	0.0	0.1
サービスの排出原単位を低減するAI等の技術の導入を通じたクライアントの獲得	1.0	3.8	3.2	1.1	3.6	2.7	1.1	3.5	2.9

※詳細は「気候関連レポート2026」をご覧ください。

リスク区分

	区分	財務的基準値（調整後営業利益）
	極大	181億円超
	大	91億～181億円
	中	45億～91億円
	小	18億～45億円
	軽微	18 億円未満

ネットゼロ移行計画

当社グループは、SBTiの要件に整合したGHG排出削減目標の達成に向け、その具体的な計画を示した「ネットゼロ移行計画」を2025年度に策定しました。本計画に基づき、各事業地域やマーケットの事業環境や特性を踏まえたGHG排出削減施策を推進しています。この取り組みを着実に進めることで、組織としてのレジリエンスを高め、将来にわたる電通グループの価値創造に取り組んでいきます。

環境に関するその他の取り組み

当社グループの生物多様性に関する取り組みについては、電通グループウェブサイトをご覧ください。水資源管理、廃棄物管理の詳細は、「非財務データブック2026」に掲載しています。

※電通グループ「環境」ウェブサイト：
https://www.group.dentsu.com/jp/sustainability/environment/

※「非財務データブック2026」：
https://www.group.dentsu.com/jp/sustainability/common/excel/databook2026.xlsx

取締役会の監督機能を更に強化し、中長期的な企業価値向上に尽力します。



独立社外取締役
取締役会議長
松井 巖

取締役会による監督機能強化への決意

（株）電通グループが2025年度に過去最大の連結最終赤字となり、株主の皆様に1株当たり配当金の支払いを見送る結果となりましたことを、取締役会議長として遺憾に思います。

今後の当社グループの業績回復には、環境変化を踏まえた迅速な意思決定に加えて、その意思決定を適切に監督することが欠かせません。そのため、私は、株主をはじめとしたステークホルダーの視点で、取締役会による監督機能の更なる強化に取り組んでまいります。

取締役会の重要テーマ

当社グループの置かれた厳しい環境を踏まえ、グループガバナンスの進化、海外事業に関する構造改革の推進、資本政策と財務戦略の見直しという3点が、2025年度の重要テーマでした。法定3委員会やファイナンス委員会と緊密に連携して論点を事前に整理し、取締役会では、重要な論点について多様な意見を引き出して議論の質を高めることに取り組んでまいりました。その結果、グループガバナンスの進化については、内外からの評価も向上し、一定の成果が見られたものの、海外事業の構造改革に向けた施策はまだ途上であり、資本政策や財務戦略についても、環境変化に応じた議論の継続が必要です。

取締役会では、過去の海外事業拡大に伴う複合的な要因による諸課題について取締役全員が危機感を持ち、継続的に、緊迫感のある議論を重ねています。不振ビジネスの見直し、競争優位性の再構築、コストの最適化、組織構造の簡素化、グループガバナンスの強化などの経営課題に対して、執行が着実かつスピード感を持って実行していくために、取締役会による適切な監督がより重要になっていることを強く認識しています。

取締役会議長として

当社グループはこれまで、労働環境改革と意識行動改革という2つの大きな改革にグループ全体で取り組み、着実に成果を上げてきました。取締役会議長に就任する以前、私は労働環境改革に関する独立監督委員会委員長として、また社外取締役として、これらの改革を監督する中で当社グループの底力を実感してきました。そして、現在進めているさまざまな改革についても、成果につなげることを強く期待しています。

取締役会では、2025年3月に独立社外取締役が増え、より多様な背景を持つ取締役の専門性、経験、そして知見を十分に生かし、充実した議論を行っています。重要テーマについては、多角的な視点で、多様な意見が出され、想定時間を上回って深い議論が続けられることも珍しくありません。取締役の人数が増えた中で実効性のある議論をするためには、重要テーマに絞ったアジェンダ設定、各取締役の多様な意見を引き出せる進行、そして取締役会の効率的な運営が必要です。

今後も、取締役会議長として、独立性と客観性を持った適切な取締役会の運営に努め、取締役会の実効性向上に向けた取り組みを進め、取締役会による監督機能の強化と当社グループの企業価値向上に貢献してまいります。

コーポレートガバナンスの体制と進化

（2026年3月27日現在）

Point① 独立性と多様性を備えた取締役会

（株）電通グループは、取締役会の監督機能を強化するため、取締役11名のうち、過半数の8名を独立社外取締役とするとともに、取締役会議長にも独立社外取締役を選任しています。また、経営経験や経理・財務、監査、グローバルマネジメント、法務等の多様な専門性を有する独立社外取締役が主体的に議論に参画し、重要な経営課題やリスク、資本配分等について、執行から十分かつ的確な説明を受けた上で、建設的な議論と意思決定を行っています。

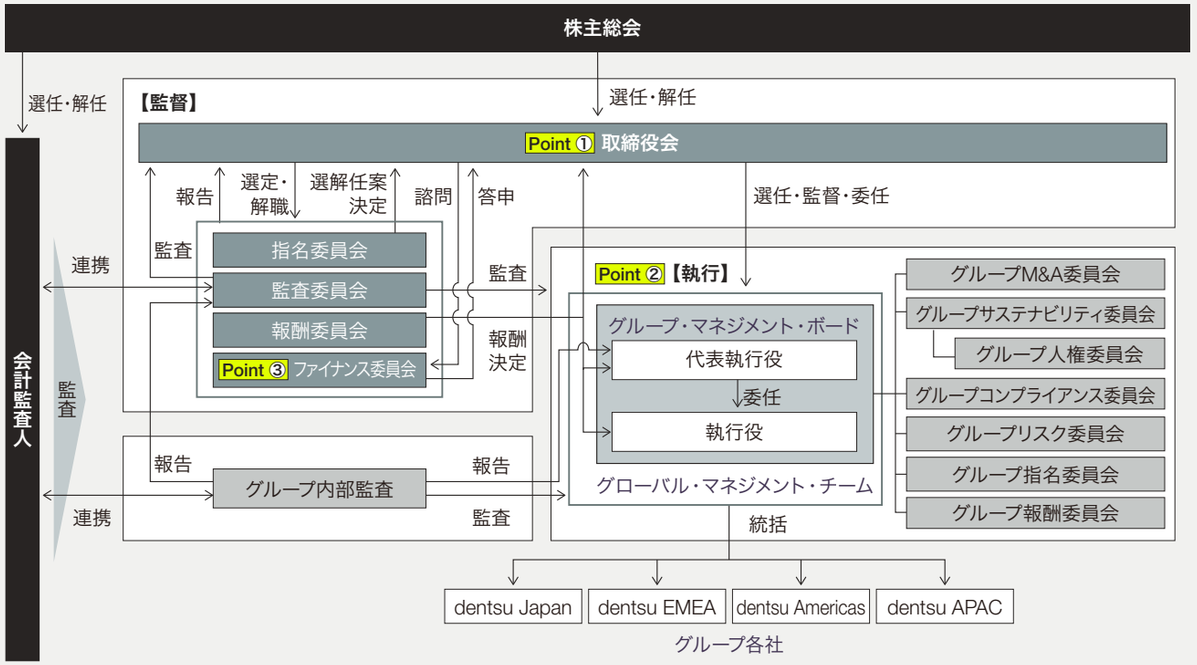
Point② グローバル経営執行体制の強化

当社グループでは、実行力の強化と変革のスピードを最優先に、経営陣の階層の一部を削減し、新たに執行役を含むグローバル経営を推進するグローバル・マネジメント・チームを構成しました。これにより、グローバル・マネジメント・チームが世界4事業地域（Japan/Americas/EMEA/APAC）を直接統括し、迅速かつ実効性の高いグループ経営体制を実現しています。2026年度には、グローバル全体の変革を一層加速するために、新たに「グローバル・チーフ・トランスフォーメーション・オフィサー（尾身典孝）」を設置しました。

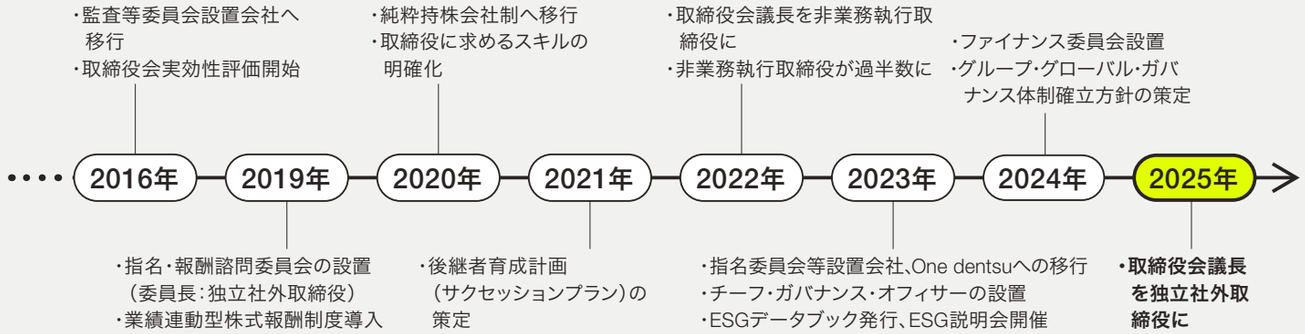
Point③ 企業価値向上のための財務規律の高度化

当社グループは、事業ポートフォリオの変革に向けて、注力すべき事業領域や事業展開するマーケットの見直し・選択と集中とともに、財務基盤の健全化及び資本効率の向上に取り組んでいます。この変革を支援し、健全な事業成長を実現するため、専門的な知見をもとに取締役会へ答申を行う諮問委員会として、ファイナンス委員会（P.52）を設置しています。同委員会は、財務に関わる課題及び方針の確認、各種財務施策の妥当性及び進捗の確認、財務及び投資に関わる規律の検討などを通じて、株主視点で企業価値の向上を支援しています。

コーポレートガバナンス体制



コーポレートガバナンスの進化

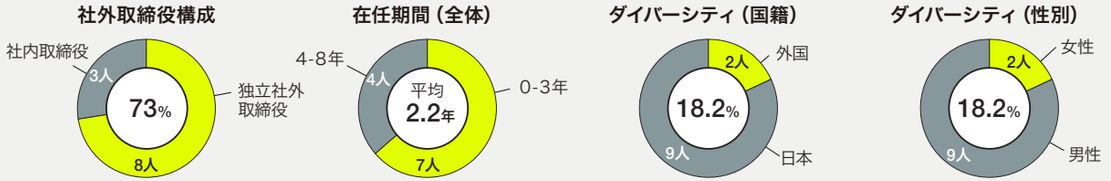


取締役のスキルと構成

当社は、取締役会の実効性向上を目的として、取締役の多様性及び知識・経験・能力をスキルマトリックスとして整理・開示しています。経営環境や中長期的な価値創造の方向性を踏まえ、取締役会全体として必要なスキル項目や基準については、継続的に見直しを行っています。2026年度は、グローバル経営体制の再構築とガバナンス強化を踏まえ、事業とコーポレート双方に知見を有する人財を取締役として選任しました。これにより経営基盤の強化と執行の説明責任の向上を図り、取締役会による監督機能の実効性を高めています。また、社外取締役が多数を占める体制を維持しながら、最適な取締役会構成の検証を継続しています。

氏名 *業務執行	役職	経営	財務／経理	監査	法務／コンプライアンス／リスク管理	人事／労務／人財組織開発	グローバルマネジメント	デジタルビジネス	サステナビリティ
松井 巖 社外 独立	取締役 取締役会議長			○	○	○			
佐野 傑* 指名	取締役代表執行役社長 グローバル CEO 兼 dentsu Japan CEO	○				○	○	○	○
綿引 義昌*	取締役代表執行役副社長 グローバルCCAO	○			○	○		○	
遠藤 茂樹*	取締役 執行役 グローバルCFO	○	○	○			○		
ポール・キャンドランド 報酬(委員長) 社外 独立	取締役	○				○	○	○	
アンドリュー・ハウス 報酬 社外 独立	取締役	○					○	○	
佐川 恵一 監査 ファイナンス 社外 独立	取締役	○	○	○	○		○	○	
松田 結花 監査 (委員長) 指名 社外 独立	取締役		○	○	○				
河村 芳彦 ファイナンス(委員長) 監査 報酬 社外 独立	取締役	○	○	○	○		○		
高嶋 智光 指名(委員長) 監査 社外 独立	取締役			○	○	○			
市川 奈緒子 指名 ファイナンス 社外 独立	取締役	○					○	○	○

取締役構成比



経営体制／企業価値向上に資するスキルセット選定理由

経営	当社グループを取り巻く環境が激変する中、適切な経営判断及び持続的な企業価値向上の推進のために、企業経営の経験・実績が必要である。
財務／経理	強固な財務基盤の構築、成長投資の推進及び株主還元強化のための資本政策の実現には、財務・会計分野の確かな知識・経験が必要である。
監査	健全で持続的な成長の確保、透明性の高い財務報告の実現及び健全なガバナンス体制の確立には監査分野の確かな知識・経験が必要である。
法務／コンプライアンス／リスク管理	リスクマネジメントは持続的成長の基盤であり、取締役会の監督機能強化のために法務・コンプライアンス分野の確かな知識・経験が必要である。
人事／労務／人財組織開発	従業員一人ひとりが能力を最大限に発揮し、当社グループの発展に貢献するためには、人事・労務・人財開発の確かな知識・経験が必要である。
グローバルマネジメント	約120カ国で事業を展開する当社グループにおいて、海外での実務経験や海外の生活文化・事業環境などに豊富な知識・経験が必要である。
デジタル・ビジネス	事業成長に必要なAIをはじめとするデジタル技術を中核に置いた抜本的な事業改革が必須であり、デジタル・ビジネス領域で確かな知識・経験が必要である。
サステナビリティ	希望にあふれる未来を実現し、社会課題解決のアイデアを生み出すべく、サステナビリティの知識・経験が必要である。

グローバルCEOの選任理由

当社は現在、グローバル事業を含めた経営の立て直しという重要な局面にあり、指名委員会として選任に向けて慎重な検討を重ねてきました。指名委員会では、平時より後継者計画を継続的に確認・検討してきた中で、現下の経営環境や課題を踏まえた結果、佐野氏を候補者として選定しました。選定にあたっては、グローバル経営のもとで事業地域を横断した全体最適の判断力を重視しました。同氏は複数の地域・事業を踏まえた意思決定の経験を有しており、短期的な業績対応と中長期的な構造改革を同時に進める当社の状況に適していると判断しました。加えて、dentsu Japan CEO及び㈱電通グループ執行役としての実績と高いマネジメント能力をも併せて評価し、グローバルCEOとして選任しました。

独立社外取締役
指名委員会 委員長
高嶋智光

※グローバルCEO選任に関する高嶋委員長と市川委員の対談記事はこちらをご覧ください。
https://www.group.dentsu.com/jp/about-us/governance/dialogue.html

取締役一覧



松井 巖（取締役会議長 社外取締役）社外 独立

長年にわたり検察官として大津地検検事正、最高検刑事部長、福岡高等検察庁検事長などを歴任し、経済・租税事件を含む重大事件の捜査・公判を指揮。退官後は弁護士として活動し、2020年より（株）電通グループ社外取締役に就任。法務・コンプライアンス分野の知見を生かし、ガバナンス強化に貢献している。

- 取締役在任期間：6年
- 2025年取締役会出席回数：15回中15回
- 保有株式数：0株



佐野 傑（取締役 代表執行役 社長 グローバルCEO 兼 dentsu Japan CEO）指名

1992年に（株）電通入社後、営業部門での業務経験を経て、BX成長及び海外展開、グループの競争力強化に貢献。2024年よりdentsu Japan CEO、2025年よりdentsu Japan CEO兼デピュティ・グローバルCOOに就任し、国内事業とグループ横断の事業変革を推進した。

- 取締役在任期間：新任
- 2025年取締役会出席回数：-
- 保有株式数：13,721株



綿引 義昌（取締役 代表執行役 副社長 グローバル・チーフ・コーポレート・アフェアーズ・オフィサー（CCAO））

（株）電通において、メディア領域や事業企画領域で経験を重ねた後、電通ジャパンネットワーク執行役員、複数の関係会社取締役、dentsu Japan COO等を歴任。2026年より（株）電通グループ代表執行役副社長 グローバルCCAOに就任し、グループ全体の経営基盤強化を推進している。

- 取締役在任期間：新任
- 2025年取締役会出席回数：-
- 保有株式数：19,211株



遠藤 茂樹（取締役 執行役 グローバルCFO）

伊藤忠商事を経て、GEやブリティッシュ・アメリカン・タバコ、アクセンチュアなど複数のグローバル企業で財務・会計領域の要職を歴任。2024年に（株）電通グループに入社、2025年より当社執行役グローバルCFOに就任し、豊富な財務経験とグローバル経営の知見を生かして、収益性向上と企業価値向上を推進している。

- 取締役在任期間：新任
- 2025年取締役会出席回数：-
- 保有株式数：100株



ポール・キャンドランド（社外取締役）報酬(委員長) 社外 独立

PepsiCoやウォルト・ディズニー・ジャパン、ウォルト・ディズニー・カンパニー・アジアなどでグローバル経営に携わり、アジア事業やデジタル事業の成長を牽引。2022年より当社取締役を務め、グローバル経営の視点から競争力強化やガバナンス向上に貢献している。

- 取締役在任期間：4年
- 2025年取締役会出席回数：15回中15回
- 保有株式数：0株

経歴の詳細は下記の資料をご覧ください。
https://www.group.dentsu.com/jp/ir/common/pdf/ams177notice.pdf



アンドリュー・ハウス（社外取締役）報酬 社外 独立

ソニーグループにおいて事業運営やマーケティング領域を担当し、ソニー・インタラクティブエンタテインメントではグローバルCEOや取締役会会長を務めるなど、国際的な企業経営や事業変革に関する豊富な経験を有する。2022年より当社取締役として、グローバル競争力向上とガバナンス向上に貢献している。

- 取締役在任期間：4年
- 2025年取締役会出席回数：15回中15回
- 保有株式数：0株



佐川 恵一（社外取締役）監査 ファイナンス 社外 独立

1988年にリクルート入社後、経理財務、法務、投資マネジメント、コンプライアンスなど管理領域を幅広く担当し、2017年にはCFO兼CROを務めるなど、経営基盤強化と事業変革を推進。2022年より当社取締役として、グローバル競争力強化やガバナンス向上に貢献している。

- 取締役在任期間：4年
- 2025年取締役会出席回数：15回中15回
- 保有株式数：0株



松田 結花（社外取締役）監査（委員長） 指名 社外 独立

シティバンクを経て、中央新光監査法人や中央クーパースアンドライブランド国際税務事務所にて会計・税務領域の経験を重ね、2014年にはPwC税理士法人理事に就任。公認会計士・税理士としての専門性を有し、2023年より当社取締役として、監査・財務分野における経営監督機能の強化に貢献している。

- 取締役在任期間：3年
- 2025年取締役会出席回数：15回中15回
- 保有株式数：199株



河村 芳彦（社外取締役）ファイナンス(委員長) 監査 報酬 社外 独立

1979年に三菱商事入社後、執行役員ビジネスサービス部門CEO補佐（経営計画担当）を経て日立製作所において代表執行役執行役副社長、CFO等を歴任。財務・戦略、デジタル変革、グローバル経営の豊富な知見を有し、2025年より当社取締役に就任し、事業変革、競争力強化、財務ガバナンス向上に貢献している。

- 取締役在任期間：1年
- 2025年取締役会出席回数：11回中11回
- 保有株式数：284株



高嶋 智光（社外取締役）指名(委員長) 監査 社外 独立

1989年に検事任官後、法務省大臣官房審議官、法務省人権擁護局長、出入国在留管理庁次長、法務事務次官、名古屋高等検察庁検事長などを歴任。企業犯罪等の捜査・公判や法務行政における豊富な経験を有し、2025年より当社取締役として、ガバナンス及び監督機能の強化に貢献している。

- 取締役在任期間：1年
- 2025年取締役会出席回数：11回中11回
- 保有株式数：284株



市川 奈緒子（社外取締役）指名 ファイナンス 社外 独立

1981年にコルグ入社後、日本ブーズ・アレン・アンド・ハミルトン、GEキャピタル・エジソン生命保険、ノバルティスファーマ、産業革新機構、三菱ケミカルホールディングスなどで経験を重ねる。2025年より当社取締役に就任し、戦略コンサルティングや事業開発、マーケティング領域での知見を生かして、競争力強化や事業変革の推進に貢献している。

- 取締役在任期間：1年
- 2025年取締役会出席回数：11回中11回
- 保有株式数：142株

取締役会の取り組み

2025年度の取り組み

2025年度は以下を重要アジェンダとし、15回の取締役会のほか、執行から社外取締役に対する事前説明会や、取締役による非公式の討議の機会を複数回設け、取締役会における議論の深化及び実効性の向上を図りました。

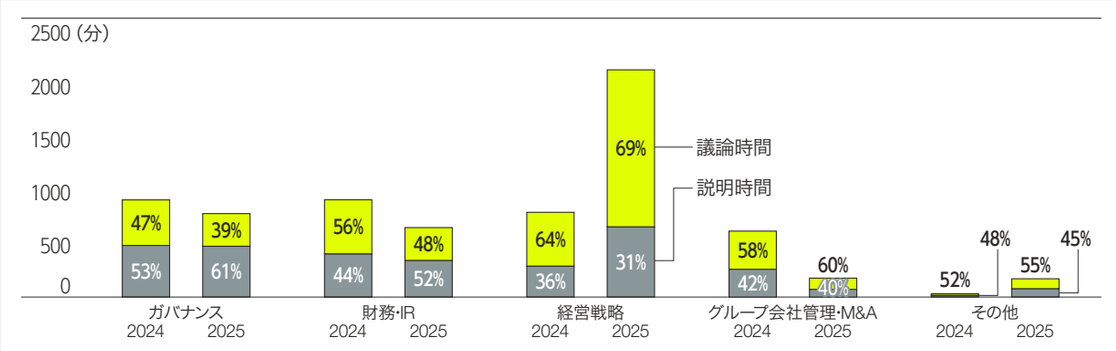
・中期経営計画2025-2027、海外事業の構造改革、事業競争力、資本政策、株主還元策
・内部統制、リスクマネジメント、コンプライアンス
・グループ・グローバル・ガバナンス体制
・2030価値創造戦略（サステナビリティ戦略）
・ブランド向上・コミュニケーション

2025年2月に発表した中期経営計画2025-2027において、電通グループの海外事業の業績回復が最も大きな課題であると位置付けており、その実現に向けて「経営戦略」分野について多くの議論を交わしました。特に海外事業に関する戦略的な検討、グループ経営管理の在り方、並びに資本政策及び財務戦略について、社外取締役から多数の指摘・助言が提示され、議論が深められました。その結果、選択と集中の観点から海外事業ポートフォリオの最適化が進むとともに、グループ経営管理の高度化が進展しました。

分野別の主なアジェンダ

分野	主なアジェンダ
ガバナンス	委員会等各種報告、役員人事・報酬、内部統制・リスクマネジメント・コンプライアンス、サステナビリティ関連報告（環境、社会及びガバナンスに関する事項を含む）
財務・IR	決算・業績、財務施策、IR活動報告
経営戦略	中期経営計画2025-2027、事業・資本構造の再構築の検討、各種プロジェクト
グループ会社管理・M&A	子会社支援、M&A・投資
その他	訴訟案件報告等

2025年度 分野別説明・議論時間



取締役へのトレーニング

（株）電通グループは、取締役がその役割及び責務を適切に果たし、取締役会の監督機能を十分に発揮できるよう、継続的なトレーニングの機会を提供しています。新任の社外取締役に対しては、当社グループの経営方針、事業、財務、ガバナンス体制、重要な経営課題及び関連法令等について理解を深めるため、社内外の専門家によるオンボーディングを実施しています。就任後も、当社は取締役会の実効性向上を目的として、取締役に対し定期的に役員勉強会を実施し、メガトレンドにおけるさまざまな課題やベストプラクティス等に関する最新の知見を習得する機会を提供しています。2025年度は、社外取締役に対し、データ＆テクノロジー領域に関するオンボーディングを実施しました。これらの取り組みを通じて、取締役会による監督機能の高度化と中長期的な企業価値向上を支えています。



企業価値向上を支える取締役会の実効性向上に対する取り組み

（株）電通グループは、取締役会の実効性を継続的に高めるために、取締役会による経営の監督の実効性及び適正性について、独立した第三者機関による分析及び評価を取得した上で、取締役全員による取締役会の実効性評価を毎年行っています。当社は、2024年度の評価において抽出された課題の改善状況、2025年度の評価結果を踏まえた新たな課題や今後進めるべき方向性等について確認するとともに、取締役会の実効性向上を図る具体的施策を実施し、更なるコーポレートガバナンスの進化に努めています。

2025年度のアンケート項目は右記の通りです。

アンケート項目

	アンケート項目	質問数
1	全体評価（全体としての実効性、モニタリングモデルの機能、監督機能の在り方、意思決定の透明性・公平性・合理性）	5問
2	戦略的アライメントとエンゲージメント（経営戦略、資本政策、事業ポートフォリオの見直し、ESG対応、事業リスク、株主との対話等）	9問
3	取締役会の構成・体制（総数・独立性比率、スキルセット等）	3問
4	取締役会のプロセスと実務（取締役会運営、機関設計、審議テーマ、トレーニング等）	6問
5	経営監督機能（事業活動に対するモニタリング、リスク管理、グローバルガバナンス体制）	6問
6	取締役会の文化とダイナミクス	3問
7	指名委員会	11問
8	報酬委員会	11問
9	監査委員会	12問
10	2024年度実効性評価における課題	3問

評価ステップ

2025年10月
匿名アンケートの実施
対象：全取締役及び一部のグループ・マネジメント・チーム・メンバー

↓

2025 年 11 月
第三者機関によるインタビューの実施
対象：全取締役及び一部のグループ・マネジメント・チーム・メンバー

↓

2025年12月
第三者機関を交えた意見交換会
対象：全取締役

2025年度の取り組み実績

[2025年2月]
・中期経営計画（2025-2027）の策定

[2025年3月]
・取締役会議長に独立社外取締役を選定
・2024年度実効性評価において抽出された課題を基に2025年度の取締役会重要アジェンダを選定

[2025年12月]
・社外取締役会議を開催

他
・執行から社外取締役に対する事前説明会
・取締役の非公式の討議の実施

2024年度課題への対応・進捗状況、今後の改善に向けた取り組み

2024年度の分析・評価において抽出された課題に対する2025年度の取り組み状況及び当該状況に対する評価は以下の通りです。

評価項目	課題	取り組み状況・評価
	①中長期戦略に基づく重要アジェンダの審議充実	2025年度は、全体としての成長戦略ではなく、特定の事業領域やグループ経営管理体制など、特に優先度の高いテーマの議論に集中的に取り組みました。
	②グループ経営管理体制の更なる高度化	リージョナル・ガバナンス委員会※の設置などを通じて一定の改善を図ることができましたが、引き続き検討すべき課題が残っています。
	③実効的なCEO後継者計画の実現	指名委員会でサクセッション・プランニングの議論が進んでおり、グループ経営幹部の候補者プールに関する議論も行われています。

▶ **評価の実施**

2026年度以降の改善に向けた取り組み

①グループ経営管理体制の実効性向上及び改革のスピードアップ
・事業環境の変化を迅速にとらえ、KPIとPDCAサイクルの管理を強化します。

②監督機能の在り方の再確認と共通認識の醸成
・当社における執行に対する監督機能の在り方を再検討の上、取締役会の共通認識とします。

③実効的なCEO後継者計画の実現
・グローバルCEO後継者への期待事項を明確化し、取締役会としてフィードバックを行う仕組みを確立します。
・実効的な候補者プール（平時・有事）の育成状況等を指名委員会でモニタリングします。

※リージョナル・ガバナンス委員会：各事業地域の自己統制機能を強化する目的でグループ・マネジメント・ボードの傘下に設置されている委員会

委員長メッセージと委員会の活動



独立社外取締役
指名委員会 委員長
高嶋智光

指名委員会では、取締役及び執行役の選任プロセスやグローバルCEOサクセッションを主要な議題として議論を重ね、2025年度にはグローバルCEOに相応しい取締役候補者の選定など、委員会としての重要な役割を果たしました。

今後は、新体制において、サクセッションの定期的なレビューを行うとともに、人財をより広い視野で捉えるための候補者プールの作成、更には候補者の育成プロセスの充実を進めていきます。あわせて、指名委員による候補者との直接面談や外部アセスメントの活用を通じ、候補者を継続的・多面的に検討します。

取締役等のサクセッションを中心とする中長期的な体制の充実を2026年度の課題と位置付け、選任及び育成の運用を一層深化させることにより、電通グループの持続的な企業価値の創出に貢献してまいります。



独立社外取締役
監査委員会 委員長
松田結花

監査委員会では、内部監査部門及び内部統制部門、会計監査人との連携を通じた組織的な監査を実施しています。一部の議案を除き、内部監査及び内部統制の各責任者、グローバルCFO、会計監査人等が監査委員会に陪席し、独立社外取締役である各監査委員はそれぞれから報告を受け、質疑を行います。各委員の専門的知見及び豊富な経験に基づき、独立した立場から代表執行役等と意見交換を実施し、監査意見を形成します。法令違反その他コンプライアンスに関する重要事項が生じた場合、その背景や対応状況、影響も含めて適時に監査委員会に共有される体制を確保しています。取締役会による経営の監督を補佐するという役割を全うすべく、戦略の策定及びその確実な実行を下支えする組織的な対応、適切な内部統制が維持されていることを確認し、企業価値向上に貢献してまいります。

指名委員会（2025年13回開催）

委員会の構成　委員長（社外）、委員４名（社内１名、社外３名）

活動実績

主な審議内容は以下の通りです。

- **執行役の検討及び選定**：取締役選任に関する議論とも連動させながら、新執行役に相応しい候補者の検討及び選定を実施しました。あわせて、グローバルCEO候補者に対しては、社外取締役から新執行体制に対する要望事項を伝達するとともに、対話形式で双方の考えを確認する機会を設けました。
- **執行役の後継者計画**：グローバルCEO要件を策定した上で、後継者パイプラインの確認及び候補者の見極めを実施しました。後継者候補に対するアセスメント及び面談を行い、候補者の絞り込みを進めるとともに、各候補者の強み及び今後伸ばすべき領域を整理し、育成計画について議論しました。また、将来の候補者となり得る人財を含めたウォッチリストを確認しました。
- **取締役の後継者計画**：社外取締役に関する2025年度の方針を策定するとともに、今後求められる社外取締役の条件について、スキルマトリックス及びダイバーシティ等の観点から多面的に検討を行いました。

監査委員会（2025年14回開催）

委員会の構成　委員長（社外）、委員４名（社内0名、社外4名）

活動実績

監査委員会では、会社法の規定に基づき取締役及び執行役の職務執行の監査を行うとともに、財務報告、内部統制、内部監査及び会計監査について監視・監督を行います。当年度は、監査委員会が定めた基準等に即した内容及び方法で、適切に監査を実施しました。また、以下の重点監査テーマを設定し、監査委員会において内部監査及び内部統制の各責任者、グローバルCFO、会計監査人等に状況の報告を求め、詳細を確認しました。

- 世界の４事業地域における、コンプライアンス、リスク管理、不正防止等を執行部門が適切に監督する体制とその運用
- 財務報告の信頼性を確固たるものとする財務報告ライン・決算体制
- 会計監査人の監査の相当性
- インテグリティを最優先する組織風土の定着及びコンプライアンスの徹底



独立社外取締役
報酬委員会 委員長
**ポール・
キャンドランド**

報酬委員会は、厳しい事業環境の中、株主利益を踏まえて業績を率直かつ公正に評価し、一部の対象者については賞与の不支給・減額を決定しました。

2025年度は事業再編及び適正規模化に重点を置いていましたが、2026年度は新経営陣の下での成長を重視しています。報酬制度も、オーガニック成長及びキャッシュ創出を強く促進する設計としています。中長期賞与についても、2025年度の株価連動型金銭報酬を譲渡制限付株式ユニット（RSU）へ変更し、権利確定後もステークホルダーとの利益共有を継続する仕組みとしました。

報酬委員会は、今後もグローバルベストプラクティスを適用し、中期経営計画の進捗をモニタリングしていきます。

報酬委員会（2025年10回開催）

委員会の構成　委員長（社外）、委員3名（社内0名、社外3名）

活動実績

主な審議内容は以下の通りです。

- **取締役及び執行役等の報酬制度決定**：中期経営計画及び事業環境を踏まえ、取締役、執行役及びグローバル・エグゼクティブ・マネジメントの報酬制度について審議を行いました。変動報酬（年次賞与・中長期賞与）に係る財務・サステナビリティ指標については、企業価値向上及びステークホルダーとの利益共有の観点から、目標水準及び評価方法を決定しました。
- **執行役及びグローバル・エグゼクティブ・マネジメントの個人業績目標の設定・評価並びに個別報酬決議**：執行役及びグローバル・エグゼクティブ・マネジメントの個人業績目標を設定するとともに、財務・非財務の両面から業績評価を実施しました。2025年度については、厳しい事業環境を踏まえ、公正かつ客観的な観点から審議を行った結果、一部の対象者については、2025年度年次賞与の不支給または減額を決定しました。

ファイナンス委員会

当社は、事業変革に必要となる財務規律の強化のため、独立社外取締役で構成されるファイナンス委員会（取締役会の諮問委員会）を2024年3月に設置しました。ファイナンス委員会では、株主視点で、取締役会では時間的な制約等のために行いにくい、当社グループの財務に関わる深い議論をしています。設立2年目の2025年度は、委員3名と執行役グローバルCFO等の少人数で以下のテーマについて専門的な議論を行い、財務規律の更なる強化に取り組みました（年8回、合計約600分）。

- グループの財務に関わる中期的な課題及び方針の確認
- 資金調達をはじめとした各種財務施策の妥当性及び進捗の確認
- 2024年度に策定した事業投資に関する規律に沿った、dentsu Japan（日本事業）における投資先管理の監督
- 財務健全化に向けた施策、特に当社グループが保有する資産圧縮の進捗確認

2025年度委員

財務・経理、法務・コンプライアンス、グローバルマネジメント等に関する相当程度の知見を有する独立社外取締役3名で構成されています。

委員長：佐川 恵一、委員：松田 結花、河村 芳彦

※2026年3月開催の定時株主総会後の取締役会において、河村芳彦（委員長）、佐川恵一、市川奈緒子がファイナンス委員会委員に選任されています。

2026年度の重要テーマ

成長回帰に向けた財務基盤の強化、そして企業価値の向上のため、株主視点で以下の2つのテーマに注力して議論を重ね、取締役会とともに財務に関わる業務執行を監督します。

- 事業ポートフォリオ見直しの方針及び計画における財務面からの検証、施策の進捗確認
- 資産効率の向上に向けた施策の進捗確認

役員報酬

役員報酬の決定に関する基本方針

役員報酬フィロソフィー

（株）電通グループは、指名委員会等設置会社として、社外取締役を委員長及び委員とする報酬委員会において、以下の役員報酬フィロソフィーに基づき、取締役及び執行役の報酬水準、報酬の構成並びに変動報酬の目標設定などを審議・決定しています。

- 競争力ある水準
- パフォーマンスに対する褒賞
- 社会的インパクトの創出
- キャリア成長の機会
- チャレンジングな目標設定
- 説明責任

報酬水準

グローバルにおいて優秀な経営人財を確保するため、当社が事業展開する主要マーケット（日本、米国、英国など）における事業競合や人財市場の動向を踏まえ、役割及び責任に応じた報酬水準を設定しています。

報酬構成

執行役（取締役を兼務する者を含む）の報酬は、基本年俸、年次賞与及び中長期賞与により構成されます。中長期の業績及び企業価値向上を重視し、基本年俸：年次賞与：中長期賞与の割合を1:1:1.5としています（代表執行役社長の場合）。その他の執行役については、当社のグローバル経営の責任に応じた支給割合とします。社外取締役については、固定報酬のみを支給しています。報酬額などの詳細は、有価証券報告書P.84「役員の報酬等」で開示しています。

1	基本年俸	各執行役に課された責任の大きさ及び役割に応じて決定され、月例で支給される定期定額の金銭報酬
2	年次賞与	各事業年度における会社業績及び各執行役の業績評価等に応じて、基準額に対し0～200%の範囲で変動する業績連動型の金銭報酬
3	中長期賞与	連続する3事業年度における会社業績に応じて支給される「業績連動型株式ユニット（PSU）」と、一定期間の継続勤務を条件に支給される「譲渡制限付株式ユニット（RSU）」から構成される株式報酬

業績連動報酬の仕組み

業績連動報酬の目的

業績連動報酬は、中期経営計画に掲げる事業変革と成長戦略を執行役に推進させるとともに、企業価値の最大化、ひいては当社グループのパーパスを具現化するため、各報酬の性質に応じ適切な指標及び算定方法を設定しています。

報酬ガバナンス

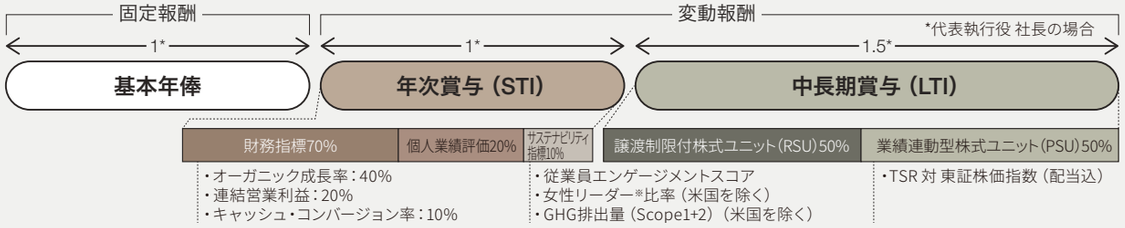
マルス・クローバック条項

当社は、執行役が故意、過失もしくは不適切行為等により当社に重大な損害を生じさせた場合、または決算情報に執行役に対する給付の内容を減少させる影響を与える誤りがあった場合などに、報酬委員会の決議により、年次賞与及び中長期賞与を受給する権利の全部もしくは一部の没収（マルス）、または支給済みの金銭もしくは株式の全部もしくは一部の返還（クローバック）を請求することができます。

2026年度の年次賞与と中長期賞与　指標と目標値

報酬項目	項目	構成割合	指標	目標値
年次賞与	財務指標	40%	オーガニック成長率	2.0%
		20%	連結営業利益	1,498億円
		10%	キャッシュ・コンバージョン率	90.5%
	個人業績評価	20%	執行役ごとに経営課題を設定	
	サステナビリティ指標	10%	従業員エンゲージメントスコア	67
			女性リーダー比率（米国を除く）	26.9%
			GHG排出量Scope1＋2（米国を除く）	9,707 tCO_2e
中長期賞与	RSU	50%	―	
	PSU	50%	TSR 対 東証株価指数（配当込）	100%

報酬構成の全体図



※「リーダー」とは、当社グループ各社の取締役及び経営執行に関わる人財を指す。＞詳細はこちら



04 Data Overview

データ

財務データ

連結

（百万円）

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
P/L								
売上高	5,357,278	5,146,802	4,498,216	5,256,492	5,819,519	5,953,391	6,352,444	6,439,513
収益	1,018,512	1,047,881	939,243	1,085,592	1,243,883	1,304,552	1,410,961	1,435,245
売上総利益	932,680	939,385	835,042	976,577	1,117,002	1,144,819	1,201,647	1,197,530
営業利益（損失）	111,638	(3,358)	(140,625)	241,841	117,617	45,312	(124,992)	(289,212)
税引前利益（損失）	148,751	(42,769)	(141,133)	208,833	100,908	33,103	(139,759)	(306,789)
親会社の所有者に帰属する当期利益（損失）	90,316	(80,893)	(159,596)	108,389	59,847	(10,714)	(192,172)	(327,601)
調整後EBITDA※1	—	—	145,335	195,006	217,515	175,758	189,507	182,256
調整後営業利益	153,229	140,751	123,979	179,028	203,189	163,515	176,233	172,536
調整後当期利益	97,419	76,120	69,890	109,203	130,037	89,839	92,936	93,548
B/S								
資産合計	3,638,488	3,795,729	3,380,412	3,720,536	3,741,427	3,634,401	3,507,260	3,206,787
親会社の所有者に帰属する持分	1,047,619	974,977	756,870	845,034	880,267	841,651	696,838	374,849
キャッシュ・フロー								
営業活動によるキャッシュ・フロー	133,049	79,957	88,313	139,715	80,896	75,267	59,984	117,972
投資活動によるキャッシュ・フロー	(61,382)	(76,051)	137,013	262,226	(24,346)	(146,297)	(30,908)	(2,856)
財務活動によるキャッシュ・フロー	57,522	(7,803)	(96,622)	(232,189)	(188,192)	(153,681)	(65,714)	(180,473)
現金及び現金同等物の期末残高	416,668	414,055	530,692	723,541	603,740	390,678	371,989	295,183
従業員数（名）	62,608	66,400	64,533	64,832	69,066	71,127	68,102	67,454
連結子会社数（社）	976	1,004	1,007	907	881	808	724	684

※1 調整後営業利益＋減価償却費（IFRS16控除ベース）

注1：2019年1月よりIFRS第16号「リース」を適用しております。新基準適用による遡及修正はしておりませんので、新基準適用以前の年度は旧基準に基づく数字を記載しています。

注2：当社グループでは、従来よりクラウド・コンピューティング契約におけるコンフィギュレーションまたはカスタマイゼーションのコストについて、IAS第38号「無形資産」を適用し無形資産を認識しておりましたが、2021年度より2021年4月に公表されたIFRS解釈指針委員会のアジェンダ決定に至る議論を踏まえて、コンフィギュレーションまたはカスタマイゼーションのサービスを受領したときにそのコストを費用として認識する方法に変更しました。しかし、本書では、2020年度以前については会計方針変更前の数値を記載しておりますので、2021年12月決算短信において遡及適用した2020年12月期の数値と異なります。

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
オーガニック成長率	3.4	(1.0)	(11.1)	13.1	3.2	(4.9)	(0.1)	0.5
日本事業	2.1	0.4	(8.4)	17.9	0.4	1.6	4.0	6.2
海外事業	4.3	(1.9)	(13.0)	9.7	5.1	—	—	—
Americas	—	—	—	—	—	(7.2)	(4.1)	(3.0)
EMEA	—	—	—	—	—	(10.9)	2.2	(1.8)
APAC	—	—	—	—	—	(8.2)	(7.0)	(6.8)
オペレーティング・マージン	16.4	15.0	14.8	18.3	18.2	14.5	14.8	14.4
日本事業	21.7	19.1	18.0	22.9	24.1	23.0	24.5	24.4
海外事業	12.9	12.2	13.7	15.9	15.7	—	—	—
Americas	—	—	—	—	—	22.7	22.5	22.9
EMEA	—	—	—	—	—	10.2	14.3	12.4
APAC	—	—	—	—	—	7.0	0.9	2.5
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)※1	8.4	(8.0)	(18.4)	13.7	6.9	(1.2)	(25.0)	(61.1)
調整後ROE※2	9.1	7.5	8.1	13.8	15.1	10.4	12.1	17.5
資産合計税引前利益率(ROA)※3	4.1	(1.2)	(3.9)	5.9	2.7	0.9	(3.9)	(9.1)
親会社所有者帰属持分比率※4	28.8	25.7	22.4	22.7	23.5	23.2	19.9	11.7
基本的1株当たり当期利益(円)	320.39	(287.92)	(571.19)	388.79	223.33	(40.52)	(734.56)	(1,262.04)
基本的1株当たり調整後当期利益(円)	345.59	270.94	250.14	391.71	485.26	339.79	355.24	360.38
1株当たり配当金(円)	90.00	95.00	71.25	117.50	155.25	139.50	139.50	0.00
配当性向※5	28.1	—	—	30.2	69.5	—	—	—
調整後配当性向※6	26.0	35.1	28.5	30.0	32.0	* 35.0	39.3	—
政策保有株式の保有状況　残高(億円)/純資産に占める割合(%)	2,454/22.1	3,166/30.1	1,070/13.0	1,141/12.5	841/8.8	839/9.2	840/10.9	509/11.4

※1 親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）＝親会社の所有者に帰属する当期利益÷期首・期末平均親会社の所有者に帰属する持分×100
※2 調整後ROE＝調整後当期利益÷期首・期末平均親会社の所有者に帰属する持分×100
※3 資産合計税引前利益率（ROA）＝税引前利益÷期首・期末平均資産合計×100
※4 親会社所有者帰属持分比率＝親会社の所有者に帰属する持分÷資産合計
※5 配当性向＝1株当たり配当金÷基本的1株当たり当期利益×100
※6 調整後配当性向＝1株当たり配当金÷基本的1株当たり調整後当期利益×100　2023年度は、控除後基本的1株当たり調整後当期利益を元に算出
注：当社グループは、2023年1月1日より、事業変革の加速と経営の更なる高度化を実現し、事業成長と持続的な企業価値の向上を実現するため、グローバル経営を推進するワン・マネジメント・チーム「グローバル・マネジメント・チーム」を組成し、世界の4事業地域を直接統括する経営体制になりました。これに伴い、2023年度より、報告セグメントは、従来の「国内事業」及び「海外事業」の2セグメント制から、「日本」、「Americas」、「EMEA」及び「APAC」の4セグメント制に変更しております。

非財務データ

環境パフォーマンスデータ※

（tCO_2e）

	2019	2022	2023	2024	2025
Scope 1	11,759	3,267	4,501	3,001	**3,384**
Scope 2	24,258	12,771	15,992	9,583	**7,553**
Scope 1＋2	36,017	16,039	20,493	12,584	**10,937**
Scope 3	542,029	377,456	436,561	389,149	**308,783**
カテゴリー 1	285,259	294,923	264,790	222,048	**182,314**
カテゴリー 2	40,657	N/A	14,285	55,848	**36,890**
カテゴリー 3	10,978	8,254	10,520	5,762	**5,647**
カテゴリー 4	1,375	4,264	3,107	1,642	**593**
カテゴリー 5	6,424	904	6,578	4,707	**4,773**
カテゴリー 6	80,642	35,899	42,178	32,980	**30,313**
カテゴリー 7	72,528	27,848	58,601	53,767	**41,294**
カテゴリー 13	893	309	580	659	**615**
カテゴリー 15	43,273	5,055	35,923	11,736	**6,344**
温室効果ガス（GHG）総排出量（Scope 1＋2＋3）	578,046	393,494	457,053	401,733	**319,720**

※算定範囲及び算定方法
- （株）電通グループの経営支配力が及ぶ日本国内・海外連結子会社（電通グループ）を対象としています。従業員数・拠点の利用形態などにより影響軽微と判断できる連結子会社は対象外としています。
- 算定においては「Greenhouse Gas（GHG）プロトコル」を参照しています。
- Scope 3　カテゴリー8　該当する貸借による排出はScope 1,2にて算出しています。
- Scope 3　カテゴリー9～12と14は影響が軽微なため対象外としています。
- 算定方法の詳細については、独立業務実施者の保証報告書 を参照ください。
  https://www.group.dentsu.com/jp/sustainability/common/pdf/third-party-assurance.pdf

総電力使用量と再生可能エネルギー使用量及び比率

	2022	2023	2024	2025
総電力使用量（kWh）	83,661,353	66,227,058	65,620,130	**62,582,276**
再生可能エネルギー使用量（kWh）※	29,756,238	35,564,698	52,141,260	**54,691,074**
再生可能エネルギー比率	35.6％	53.7％	79.5％	**87.4％**

※ RE100の定義に基づき算出

ガバナンスデータ

	2021	2022	2023	2024	2025
取締役数（名）	13	13	10	9	**11**
うち社外取締役数（独立社外取締役数）（名）	5 (5)	5 (5)	6 (6)	6 (6)	**9 (9)**
独立社外取締役比率（%）	38.5	38.4	60.0	66.7	**81.8**
女性取締役数（名）	3	4	2	2	**3**
取締役の女性比率（%）	23.1	30.8	20.0	22.2	**27.3**
取締役会出席率（%）	99.1	100.0	98.0	99.0	**100.0**
独立社外取締役の取締役会出席率（%）	98.8	100.0	99.0	100.0	**100.0**

	2021	2022	2023	2024	2025
内部通報：「SpeakUp」通報件数（件）	38	100	218	314	**377**
内部通報：「コンプライアンスライン」通報件数（件）※	6	12	32	28	**14**
ハラスメント窓口への相談件数（件）	136	106	164	177	**206**

※ 主な通報内容としては、社内のハラスメントや不当な扱い、業務における不正、社の制度に関する疑念など。

会社情報・株式の状況

会社情報

商号
株式会社電通グループ

本社所在地
〒105-7050　東京都港区東新橋1-8-1
電話03-6217-6600（代表）

資本金
746億981万円

コーポレートサイト
https://www.group.dentsu.com/jp/

上場証券取引所
東京証券取引所プライム市場
（証券コード：4324）

発行済株式総数
265,800,000株

定時株主総会
毎年3月東京にて開催

株主名簿管理人
三菱UFJ信託銀行株式会社
東京都千代田区丸の内一丁目4番5号

2025年12月31日現在

株式の状況

2026年6月30日現在

	株主数（名）	株式数（株）	構成比（%）
金融機関	22	45,665,390	17.18
金融商品取引業者	35	2,226,773	0.84
その他国内法人	587	70,157,121	26.39
個人・その他（自己株式含む）	44,453	44,406,470	16.71
外国法人等（外国個人含む）	578	103,344,246	38.88
合計	45,675	265,800,000	100.00

	株主名	所有株式数（株）	比率（%）
1	日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	30,140,900	11.57
2	一般社団法人共同通信社	18,988,800	7.29
3	株式会社時事通信社	15,828,680	6.08
4	NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	10,887,000	4.18
5	株式会社日本カストディ銀行（信託口）	8,984,190	3.45
6	STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	6,694,210	2.57
7	BNYMSANV AS AGENT/CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1	6,296,500	2.42
8	NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	6,049,356	2.32
9	電通グループ従業員持株会	5,081,173	1.95
10	公益財団法人吉田秀雄記念事業財団	4,984,808	1.91

注：
1.信託銀行各社の持株数には、信託業務に係る株式数が含まれております。
2.当社は自己株式を5,313,214株保有していますが、上記大株主から除外しております。
3.持株比率は自己株式を控除して計算しております。