

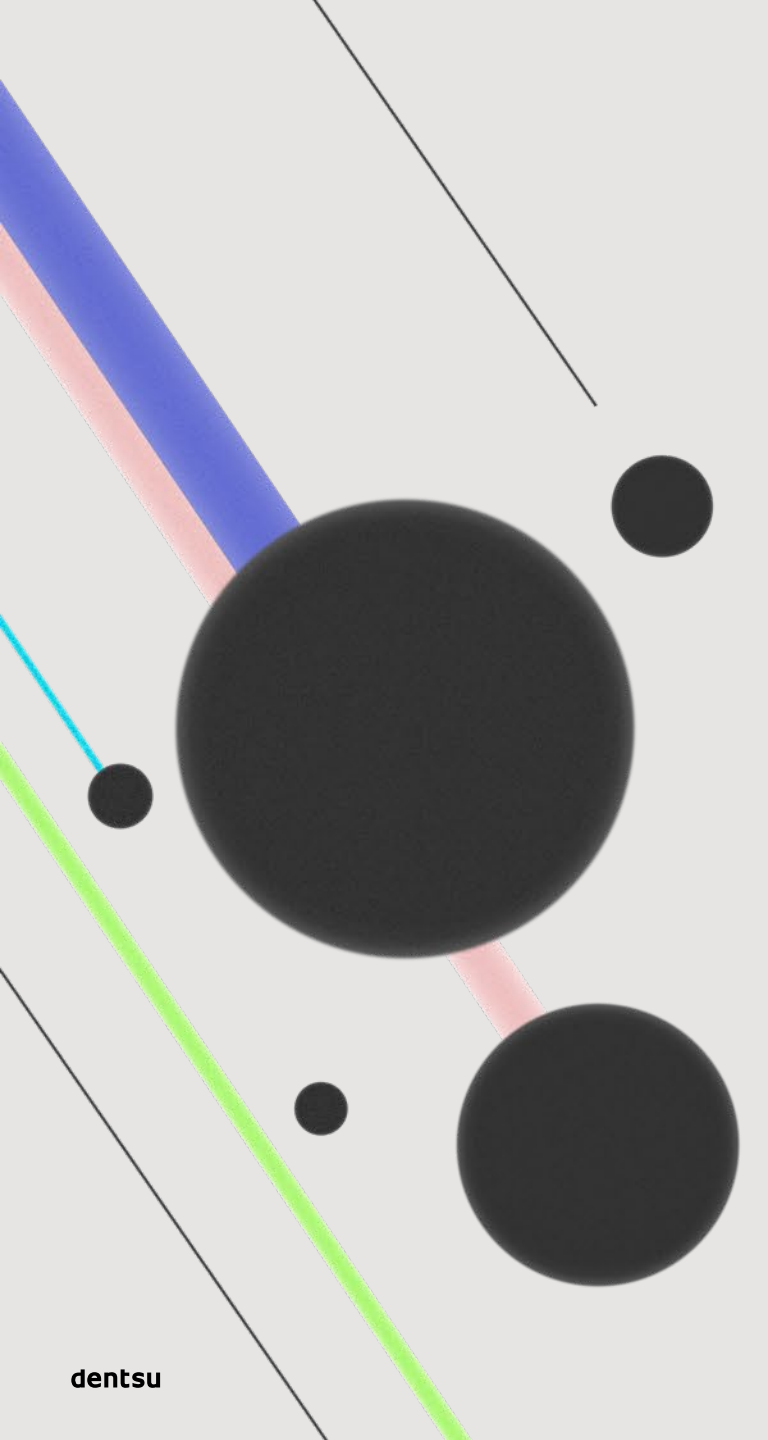
2026年度 第2四半期 決算説明会

Q2 FY2026 Earnings Call

2026年8月14日
August 14, 2026

INNOVATING TO IMPACT

dentsu



AGENDA

1. ビジネス&戦略アップデート

取締役 代表執行役 社長 グローバルCEO 佐野 傑

2. 2026年度 第2四半期 連結決算概況

取締役 執行役 グローバルCFO 遠藤 茂樹

3. 中期経営計画アップデート

取締役 代表執行役 社長 グローバルCEO 佐野 傑

1. Business & Strategic Update

Takeshi Sano

Director, Representative Executive Officer, President & Global CEO

2. Q2 FY2026 Financial Update

Shigeki Endo, Director, Executive Officer, Global CFO

3. Mid-Term Management Plan Update

Takeshi Sano

Director, Representative Executive Officer, President & Global CEO

ビジネス & 戦略アップデート

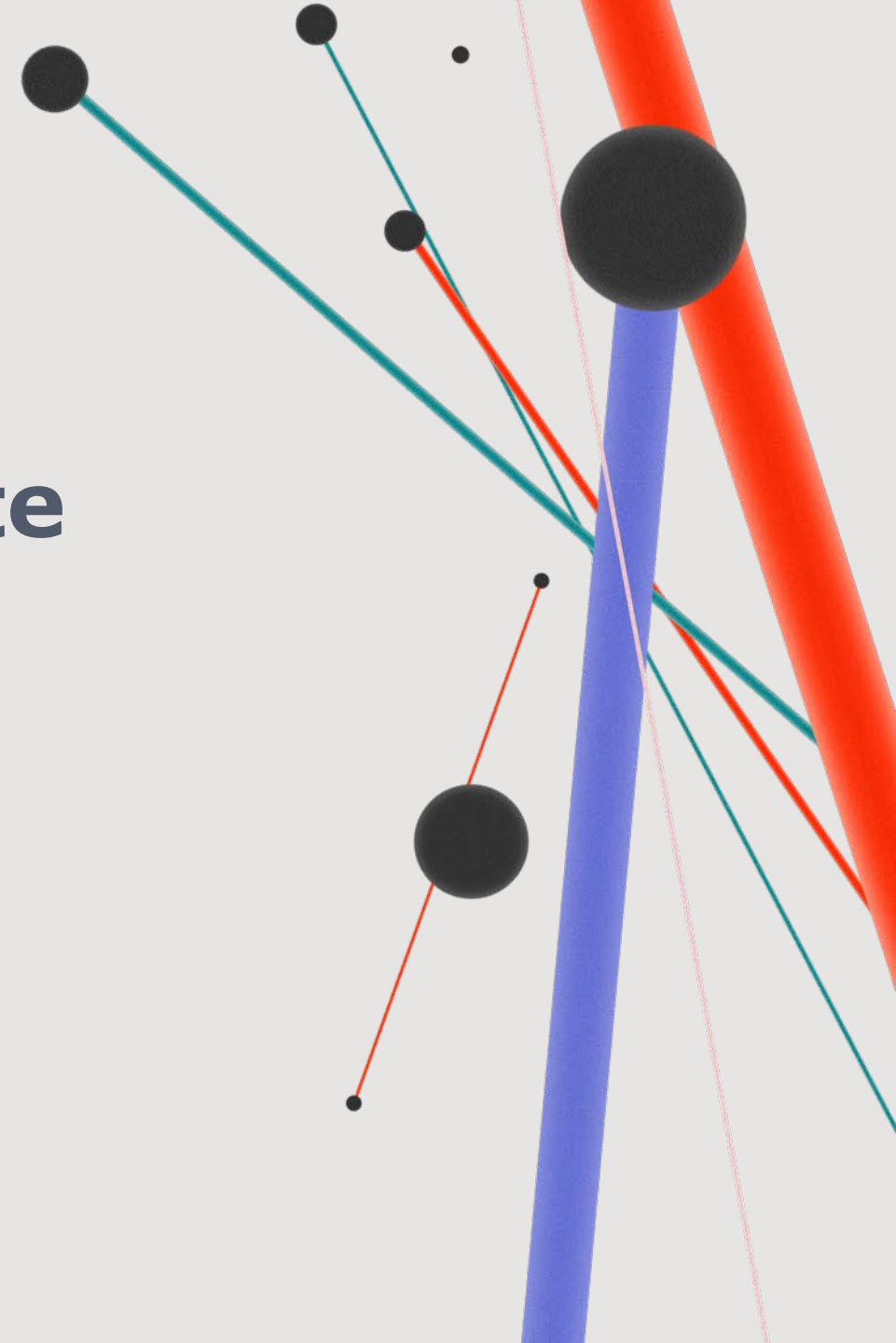
Business & Strategic Update

2026年8月14日

株式会社電通グループ 取締役
代表執行役 社長 グローバルCEO 兼
dentsu Japan CEO
佐野 傑

August 14, 2026

Takeshi Sano
Director, Representative Executive Officer,
President & Global CEO, dentsu
CEO, dentsu Japan



2026年度第2四半期(4-6月) 決算ハイライト

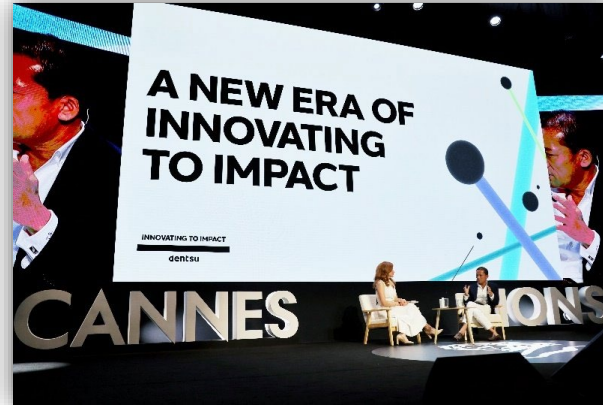
Q2 Highlights

オーガニック成長率 Organic Growth (0.2)% H1 +0.3%	オペレーティング・マージン Operating Margin 11.9% (40) bps 前年同期比 YoY H1 12.3% +30 bps 前年同期比 YoY	当期利益 Statutory Net Profit 6.1 (十億円) bn JPY +¥86.0bn 前年同期差 YoY H1 46.3 +¥119.9bn 前年同期差 YoY
--	--	--

	Japan	Americas	EMEA	APAC
オーガニック成長率	+5.4 %	(6.9)%	(1.2)%	(0.2)%
Organic Growth	H1 +5.0%	H1 (5.0)%	H1 (0.2)%	H1 (3.8)%
オペレーティング・マージン	19.3%	21.5%	13.2%	(0.1)%
Operating Margin	H1 25.6%	H1 18.8%	H1 8.8%	H1 (6.5)%

業界内評価とクライアント獲得

Industry Awards & Recognition, Client Wins



- 「カンヌライオンズ2026」においてゴールド4個を含む計15個の賞を獲得。メディアエージェンシーブランドのCaratは「Media Network of the Year」を受賞。グループ全体では合計40の受賞作品にメディアエージェンシーとしてクレジット
- 国際広告賞「The One Show 2026」において計6個の賞を受賞
- メディアエージェンシーブランドのiProspectは今年30周年を迎え、「Campaign Media Awards」（3賞）、「Festival of Media Global Awards」（2賞）、「Outdoor Media Awards」（4賞）など、UKの主要業界アワードで計9賞を獲得
- Won 15 Lions, including four Gold at Cannes Lions 2026. Carat, our media agency brand, won “Media Network of the Year”. Carat, iProspect, and dentsu X were credited as media agencies on a total of 40 Lions
- Won six awards at “The One Show 2026” International Advertising Awards
- Celebrating its 30th anniversary this year, iProspect won a total of nine major industry awards in the UK, including three “Campaign Media Awards”, two “Festival of Media Global Awards”, and four “Outdoor Media Awards”

クライアント獲得 Client wins

Adobe
アドビ
Americas

NETFLIX
ネットフリックス
EMEA

Tata Group
タタ・グループ
APAC

SBI NEO MEDIA HOLDINGS
SBIネオメディアホールディングス
Japan

Malaysia Aviation Group
マレーシア・アビエーション・グループ
Global

既存クライアントからの拡張案件等を含む。掲載は順不同
Includes expanded scope of work from existing clients
Listed in no particular order

中期経営計画 各種施策の進捗

Progress of Initiatives in the Mid-Term Management Plan

経営基盤の再構築

- 2026年上期は約124億円を投入。900人弱の人員削減を実行済
2027年までの人員削減計画約3,400人のうち、およそ3,000人(88%)を遂行
- 2026年計画は維持：想定使用金額260億円。年間のコスト削減効果見込み420億円

内部投資による競争優位性の回復

- メディアサービスの高度化及びAI、データ＆テクノロジー領域を中心に
上期に37億円程度の内部投資を実施
- 2026年度に最大140億円を投資する計画に変更はない

事業ポートフォリオの見直し

- スイスに本社を置き、サプライチェーン追跡・認証ソリューションを欧州クライアントに
提供する Dentsu Tracking社を売却
- 事業ポートフォリオの簡素化を進め、コア事業へ資源を集中

Rebuilding the Business Foundation

- Around JPY 12.4bn was invested in H1, and a workforce reduction of just under 900 employees has already been implemented. Around 3,000 employees, representing 88% of the planned 3,400 headcount reduction through FY2027, has been completed
- The plan for FY2026 remains unchanged, with JPY 26bn to be deployed and annual cost savings of JPY 42bn expected

Restoring Competitiveness through Internal Investments

- We made around JPY 3.7bn in internal investments in H1, primarily to enhance our Media services and strengthen our AI and Data & Technology capabilities
- The plan to invest up to JPY 14bn in FY2026 remains unchanged

Optimizing the Business Portfolio

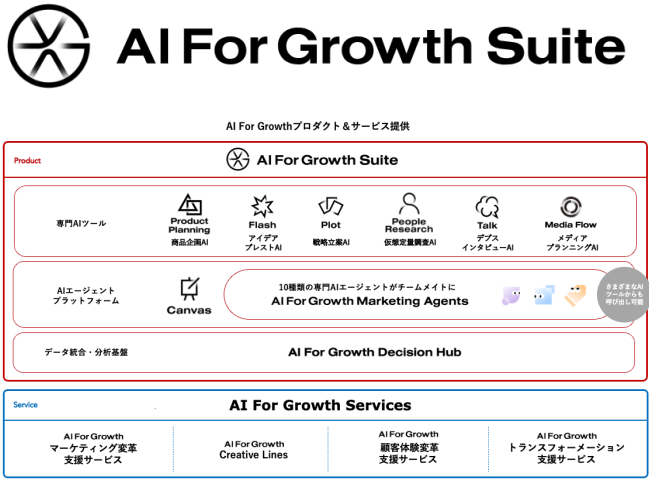
- Divested Dentsu Tracking, a Switzerland-based provider of supply chain tracking and authentication solutions to clients across Europe
- Streamlined the business portfolio to concentrate resources on core businesses

dentsu Japan AIの進捗と成果

Our Progress and Success in AI in dentsu Japan

- 2026年5月に戦略アップデート「AI For Growth 3.0」を発表
dentsu Japanの実践知を組み込んだ「マーケティング専門AI」を軸に、企業のマーケティング活動へのAI実装を推進
中核サービスとして、SaaS形式で提供される専門AIプロダクトシリーズ「AI For Growth Suite」の提供を開始
- AIトランスフォーメーション支援の実績拡大
2026年6月時点で約300件にのぼり、クライアントのバリューチェーン全体へと価値提供の範囲を拡大。2026年度末までの目標は1,000件
- dentsu Japan内における大幅な効率化と生産性の向上
業務特化型AIの活用と基幹システムへのAI実装により実現
2025年度 年間業務創出時間実績：10.7万時間超、2026年度 年間業務創出時間見込み：20万時間超

- “AI For Growth 3.0” Strategy Update Announced in May 2026
Centered on “marketing-specialized AI” incorporating the practical expertise of dentsu Japan, the strategy accelerates AI adoption across clients’ marketing activities. As a core offering, the “AI For Growth Suite,” a series of specialized AI products delivered via SaaS, was launched
- Growing Track Record in AI Transformation Support
As of June 2026, around 300 transformation projects had been delivered, broadening the scope of the value we provide across the entire client value chain. The target is to reach 1,000 projects by the end of FY2026
- Significant Productivity Gains across dentsu Japan
Enabled through the use of task-specific AI and the integration of AI into core systems
FY2025 actual annual hours saved: 107,000+ hours, FY2026 estimated annual hours saved: 200,000+ hours

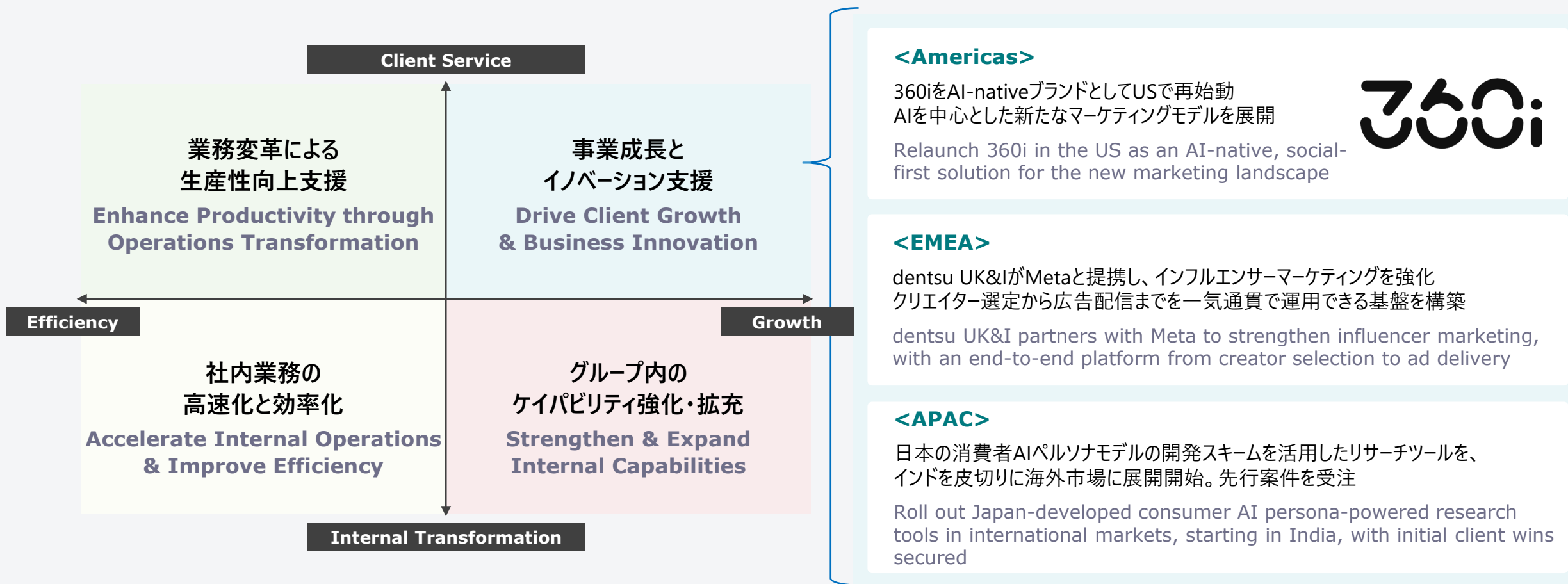


海外事業 AIの進捗と成果

Our Progress and Success in AI in the International Business

マーケット毎に最適化された多様なソリューションを社内外に開発・提供

Develop and deliver market-optimized solutions for internal and external needs



2026年度 第2四半期 連結決算概況

Q2 FY2026 Financial Update

2026年8月14日

株式会社電通グループ 取締役
執行役 グローバルCFO
遠藤 茂樹

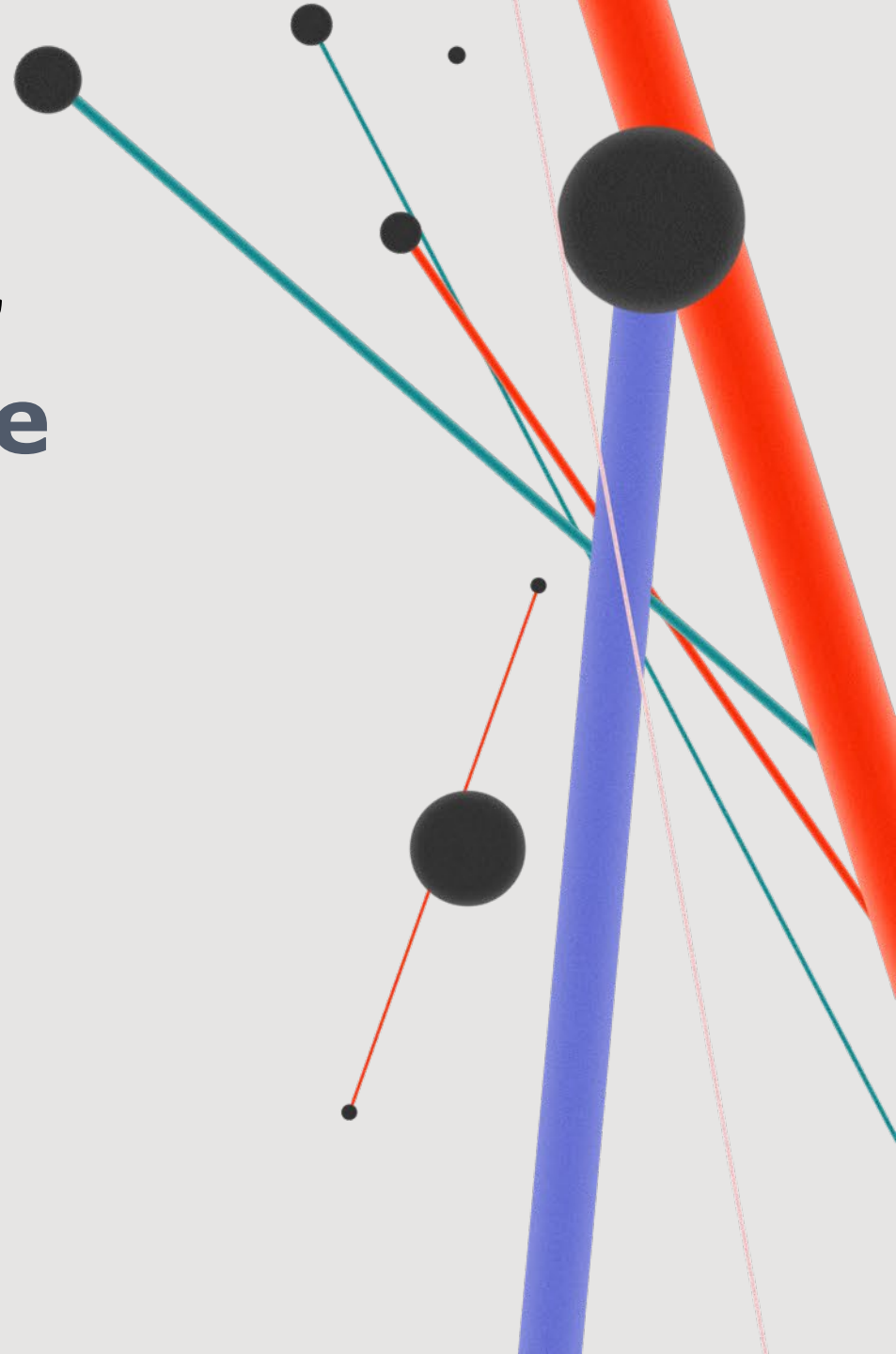
August 14, 2026

Shigeki Endo

Director, Executive Officer, Global CFO, dentsu

* 本資料に含まれる数値、指標は、事業の実態に関して、適切な理解を促進することを目的として開示しており、財務諸表の数値とは異なる場合があることにご留意ください。
用語の定義については、Appendicesをご参照ください。

* Please be reminded that the figures shown in this presentation may be different from those shown in the financial statements as this presentation has been prepared for investors to understand our businesses. Please refer to the annotations in the Appendices for each definition of the indicators.



2026年度上期 連結損益 ハイライト

H1 FY2026 Consolidated Profit & Loss

		2026 1-6月 Jan-Jun	2025 1-6月 Jan-Jun	前年同期比 YoY
売上総利益（十億円）	Net revenue (JPY bn)	583.1	562.0	+3.7%
オーガニック成長率	Organic growth	0.3%	(0.2)%	
調整後営業利益（十億円）	Underlying operating profit (JPY bn)	72.0	67.5	+6.6%
オペレーティング・マージン	Operating margin	12.3%	12.0%	+30bps
調整後当期利益（十億円）*	Underlying net profit (JPY bn)*	38.2	32.4	+17.9%
基本的1株当たり調整後当期利益（円）*	Underlying basic EPS (JPY)*	147.29	124.98	+17.8%
1株当たり配当金（中間配当）（円）	H1 Dividend per share (JPY)	-	-	-
営業利益（十億円）*	Statutory operating profit (JPY bn)*	83.9	(36.5)	-
当期利益（十億円）*	Statutory net profit (JPY bn)*	46.3	(73.6)	-
基本的1株当たり当期利益（円）*	Statutory basic EPS (JPY)*	178.27	(283.72)	-

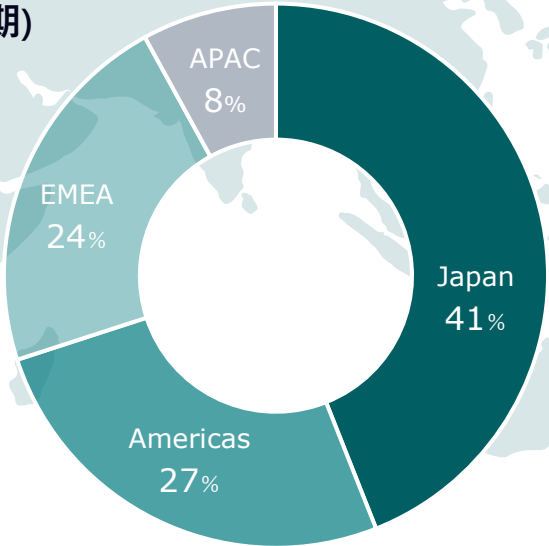
地域別業績

Regional Performance

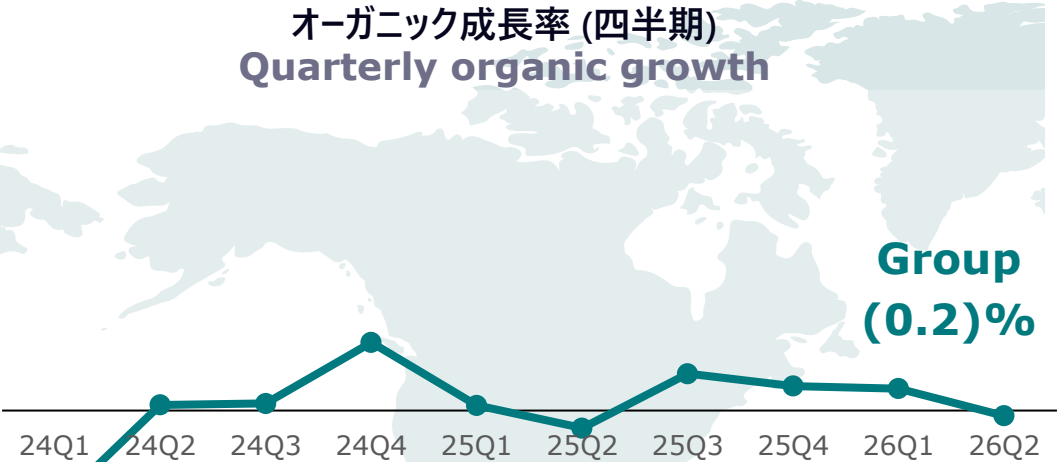
オーガニック成長率(上期) / H1 Organic growth

Group +0.3%			
Japan	Americas	EMEA	APAC
+5.0%	(5.0)%	(0.2)%	(3.8)%

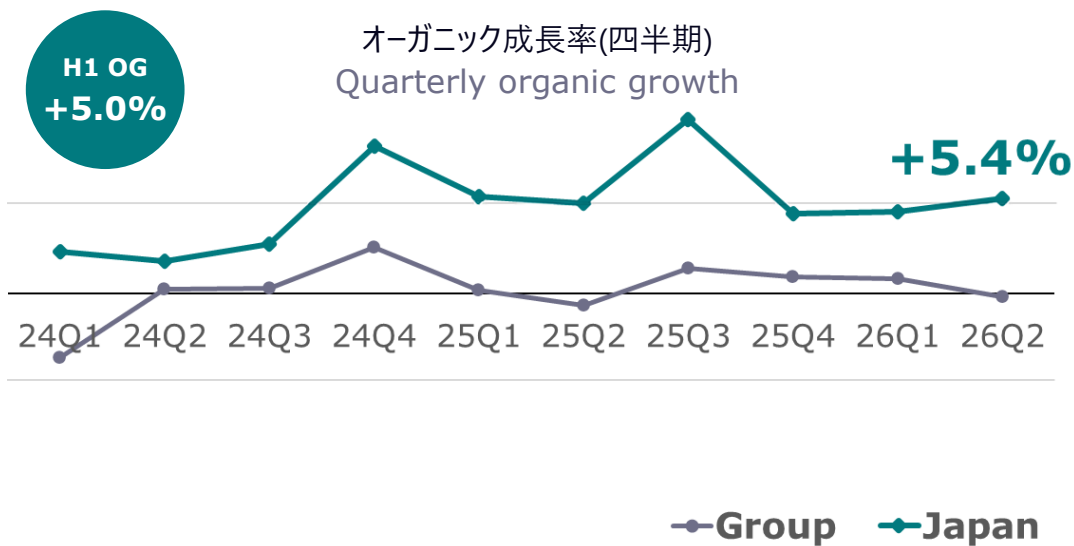
売上総利益構成比(上期)
H1 Proportion of net revenue



オーガニック成長率 (四半期)
Quarterly organic growth



日本 Japan



(十億円 / JPY bn)

	第2四半期 Q2 4-6月	前年同期比 YoY	上期 H1 1-6月	前年同期比 YoY
売上総利益 Net revenue	107.1	+0.0%	235.9	(0.3)%
オーガニック成長率 Organic growth	+5.4%		+5.0%	
調整後営業利益（損失） Underlying operating profit (loss)	20.7	(0.2)%	60.4	+3.6%
オペレーティング・マージン Operating margin	19.3%	(0)bps	25.6%	+100bps

- 前年上期に続き5%以上のオーガニック成長。調整後営業利益は上期として過去最高
- 第2四半期3か月は、過去最高の売上総利益であり、13四半期連続のプラス成長
- 第2四半期、インターネット広告が10四半期連続で売上高二桁成長、テレビも一桁後半の成長、DXも二桁成長

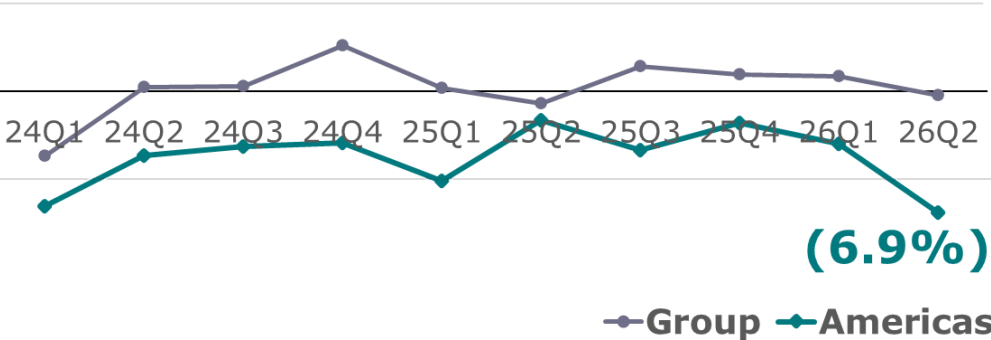
- H1 organic growth remained at the 5% level; H1 underlying operating profit reached a record high
- Q2 net revenue reached a record high, marking the 13th consecutive quarter of growth
- In Q2, Internet media posted its 10th consecutive quarter of double-digit turnover growth; TV and DX delivered high single-digit and double-digit growth, respectively

米州

Americas

H1 OG
(5.0)%

オーガニック成長率(四半期)
Quarterly organic growth



(十億円 / JPY bn)

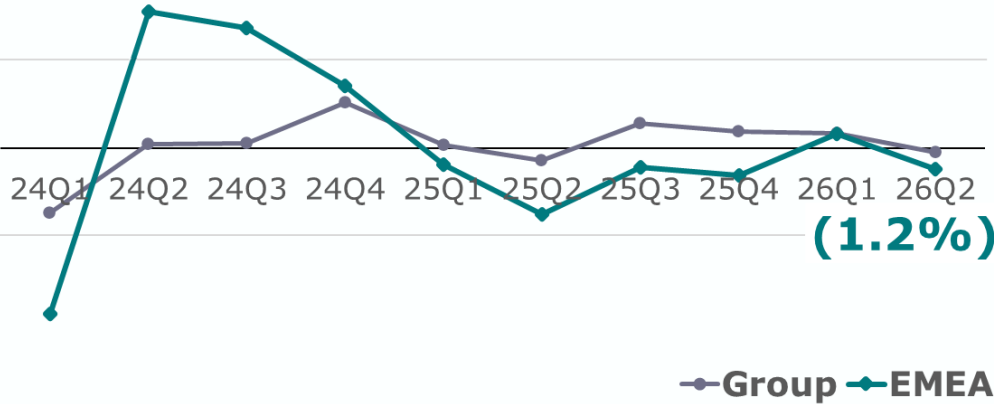
	第2四半期 Q2 4-6月	前年同期比 YoY	上期 H1 1-6月	前年同期比 YoY
売上総利益 Net revenue	79.7	+2.7%	156.1	+1.5%
オーガニック成長率 Organic growth	(6.9)%		(5.0)%	
	Media (1.2)%		Media (0.4)%	
	Creative (23.3)%		Creative (18.2)%	
	CXM (2.0)%		CXM (1.5)%	
調整後営業利益（損失） Underlying operating profit (loss)	17.1	(13.6)%	29.4	(11.8)%
オペレーティング・マージン Operating margin	21.5%	(410)bps	18.8%	(290)bps

- 上期のオーガニック成長率はマイナス5%と想定をやや下回ったが、オペレーティング・マージンは想定通りの着地
- メディアは概ねフラット。クリエイティブは前年のクライアント喪失の影響が依然大きい
- CXMは上期想定をやや下回ったが、通期で引き続きプラス転換を目指す
- H1 operating margin was in line with expectations, while the organic decline of 5% was slightly below expectations
- Media remained broadly flat. Creative continued to be significantly impacted by a prior-year client loss
- CXM was slightly below expectations in H1, but we continue to target a return to growth for the full year

欧州・中東・アフリカ
EMEA

H1 OG
(0.2)%

オーガニック成長率(四半期)
Quarterly organic growth



	第2四半期 Q2 4-6月	前年同期比 YoY	上期 H1 1-6月	前年同期比 YoY
売上総利益 Net revenue	72.5	+12.6%	138.0	+13.7%
オーガニック成長率 Organic growth	(1.2)%		(0.2)%	
	Media +0.3%		Media +2.5%	
	Creative (2.9)%		Creative (3.9)%	
	CXM (3.9)%		CXM (4.9)%	
調整後営業利益（損失） Underlying operating profit (loss)	9.6	+32.3%	12.1	+113.1%
オペレーティング・マージン Operating margin	13.2%	+190bps	8.8%	+410bps

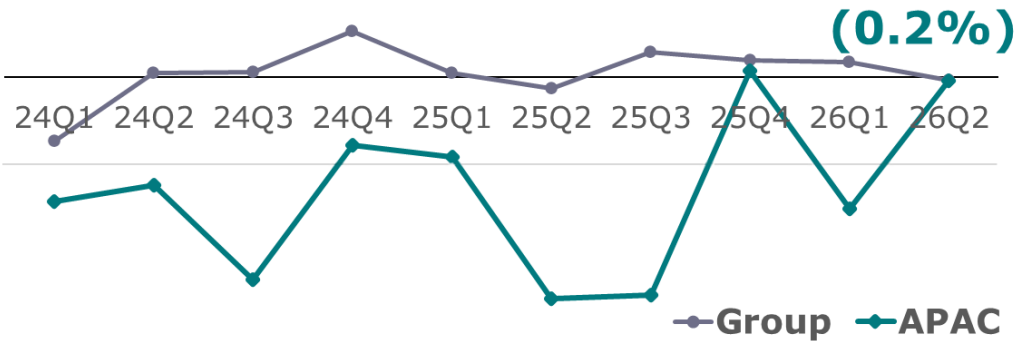
- 上期のオーガニック成長率は概ねフラットで、想定通り
- メディアはプラス成長を維持。CXMはスペインの好調、クリエイティブは英国の貢献により、それぞれ第1四半期より成長率が改善
- 上期のオペレーティング・マージンは販管費抑制により410bps改善

- H1 organic growth was in line with expectations and broadly flat
- Media maintained positive growth. CXM and Creative improved from Q1, supported by Spain and the UK, respectively
- H1 operating margin improved by 410bps, supported by SG&A expenses control

アジア太平洋 APAC

H1 OG
(3.8)%

オーガニック成長率(四半期)
Quarterly organic growth



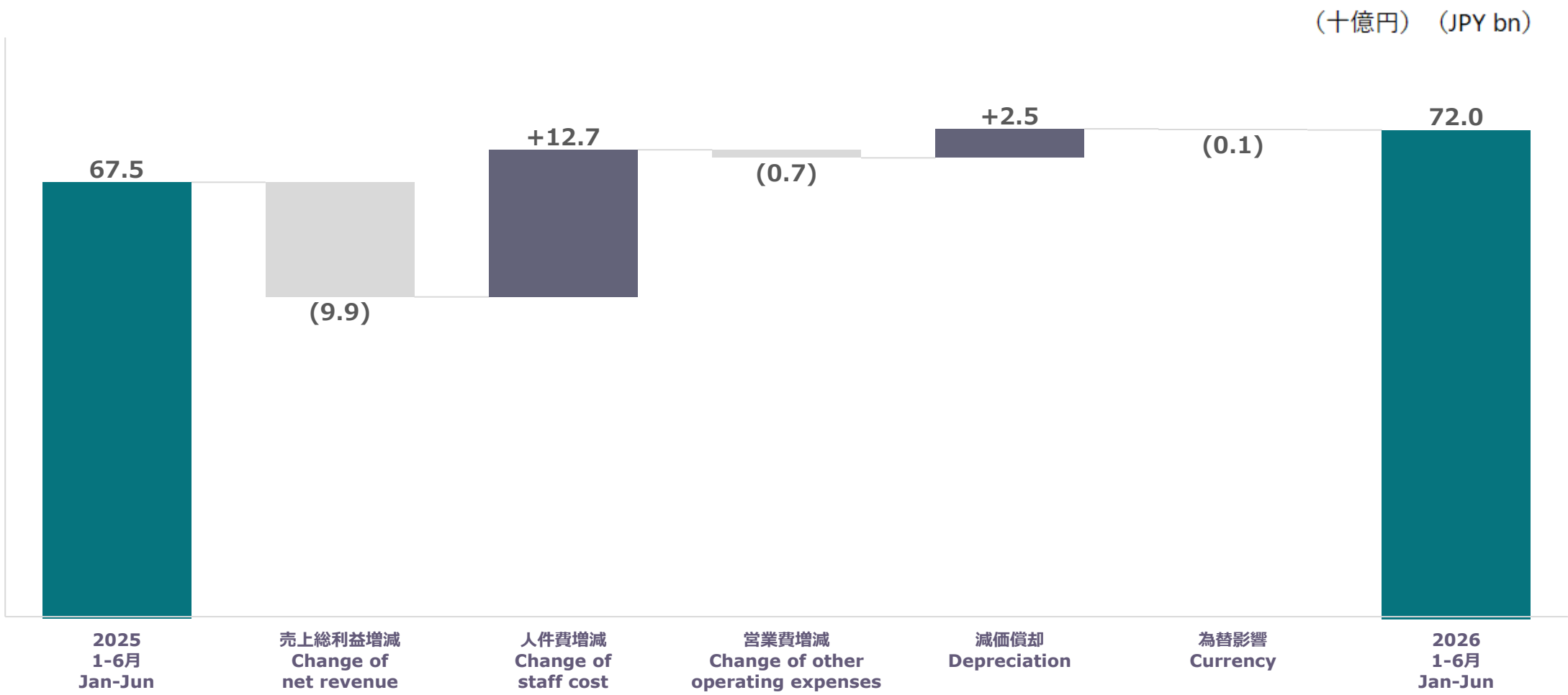
	第2四半期 Q2 4-6月	前年同期比 YoY	上期 H1 1-6月	前年同期比 YoY
売上総利益 Net revenue	26.8	+11.1%	49.6	+5.1%
オーガニック成長率 Organic growth	(0.2)%		(3.8)%	
	Media (1.6)%		Media (2.0)%	
	Creative +5.8%		Creative (1.4)%	
	CXM (12.9)%		CXM (19.1)%	
調整後営業利益（損失） Underlying operating profit (loss)	(0.0)	-	(3.2)	-
オペレーティング・マージン Operating margin	(0.1)%	-	(6.5)%	-

- 上期のオーガニック成長率はマイナス3.8%となったが想定通り
- CXMが厳しいものの、全てのプラクティスで第1四半期よりもマイナス幅が改善。クリエイティブはインドが貢献
- オーガニック成長率はマイナスであったが、販管費抑制により調整後営業損失を前年同期から大幅に改善

- H1 organic decline of 3.8% was in line with expectations
- All practices improved from Q1 despite continued challenges in CXM; Creative was supported by India
- Driven by SG&A expenses control, underlying operating loss improved significantly YoY despite organic decline

2026年度上期 調整後營業利益 貢獻分析

H1 FY2026 Movement of Group Underlying Operating Profit



2026年度 連結業績予想

FY2026 Guidance

2月開示を維持 / February guidance reiterated

(十億円 / JPY bn)

		2026 連結業績予想 Guidance	2025 1-12月 Jan-Dec	増減額 Variance	増減率 Variance (%)
オーガニック成長率	Organic growth rate	0~1%	0.5%	-	-
収益	Revenue	1,491.5	1,435.2	56.2	+3.9
売上総利益	Net revenue	1,230.2	1,197.5	+32.6	+2.7
調整後営業利益	Underlying operating profit	166.3	172.5	(6.2)	(3.6)
- オペレーティング・マージン	- Operating margin	13%台/range	14.4%	-	-
調整後当期利益*	Underlying net profit*	85.2	93.5	(8.3)	(8.9)
- 基本的1株当たり調整後当期利益*	- Underlying basic EPS*	328.21円	360.38円	(32.17)円	(8.9)
- 1株当たり配当金	- Dividend per share	-	-	-	-
営業利益（損失）	Statutory Operating profit (loss)	152.6	(289.2)	+441.8	-
当期利益（損失）*	Statutory Net profit (loss)*	69.7	(327.6)	+397.3	-

地域別内訳は変更
Updated breakdown

オーガニック成長率
Organic Growth Rate

Japan: 3%強 / 3%+

Americas: c. (4) %

EMEA: c. 1%

APAC: c. 1%

*下線は2月開示より変更

*Underlined figures have been updated from February

為替	Currency	2026 1月平均 Av. Jan	2025 1-12月平均 Av. Jan-Dec	増減額 Variance	増減率 Variance (%)
円／USD	JPY/USD	156.7円	149.6円	+7.1円	+4.7
円／GBP	JPY/GBP	211.9円	197.3円	+14.6円	+7.4

中期経営計画アップデート

2026年8月14日

株式会社電通グループ 取締役
代表執行役 社長 グローバルCEO 兼
dentsu Japan CEO
佐野 傑

INNOVATING TO IMPACT

dentsu

中期経営計画アップデートの要旨

基本方針は現在の中期経営計画を維持し、2026-2028年の計画として再設計。収益性の回復と財務健全化を最優先に取り組む

中期経営計画2025-2027	これまでの成果と見通し	今回のアップデート
経営基盤の再構築による収益性の回復 (2027年度に350～500億のコスト削減)	2027年度に500億円超のオペレーティング・コスト削減を達成見込み 2021年1月時点で1,000以上あった海外事業法人を2026年1月時点で半減	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) 2026年度は、70-80程度の海外事業法人数を削減見込み 2028年度までに、加えて50-80程度の削減を検討
2026年度： 不振ビジネス見直しにより赤字マーケット*ゼロ 2027年度： 全4リージョンが株主価値向上に貢献	- ANZ地域におけるCXM事業の一部売却など構造改革を遂行 2025年度は中国・オーストラリアにて調整後営業利益ベースで黒字化達成 - 収益性改善の取り組みは進展しているものの、マクロ環境の不透明感も影響し、一部マーケットでは2026年度赤字の見通し	2027年度：赤字マーケット*ゼロの実現 海外事業全体が株主価値向上に貢献 - 投下資本に関わらず、不採算マーケットの事業再編・撤退コストを算出し、優先順位をつけて改革を遂行 2028年度：全4リージョンが株主価値向上に貢献
- 重点マーケット、重点領域への投資 3年間で450億円を予定 - 業績回復に応じた選択的なM&A	メディア領域とAI、データ&テクノロジー領域を中心に投資 2026年上期は37億円の内部投資を実施 - M&Aは抑制し、内部成長に注力	2027年度以降は、通常の事業運営上の投資と一体で管理 - グローバルHQコスト削減額の一定割合をAI・データ&テクノロジー領域へ投資 - M&Aは、当面抑制的に検討
- 日本・米国を重点マーケットに設定 - 海外事業はメディアの付加価値向上に注力	- 日本は13四半期連続成長、米州CXM事業は通期でプラス回復見通し - 海外メディア事業は2年連続成長に加え、26年上期もプラス着地	- 重点マーケット／領域は踏襲。各リージョンの戦略を明確化 - AI戦略は、オープンエコシステムを基本思想にパートナー連携を強化

* 2025年2月時点の累計の投下資本100億円超のマーケット

顧客と社会の成長に最もインパクトを提供するGrowth Partner

01

事業・組織変革と
収益性の改善

事業・組織構造の改革による
収益基盤の強化

- ・事業ポートフォリオと
コスト構造の最適化
- ・成長投資を支える
キャッシュ創出力の強化



02

重点領域への
成長投資

重点領域への投資集中による
ケイパビリティ強化・拡充

- ・AI、データ&テクノロジー領域等
への投資拡大
- ・成長性や競争優位性を
踏まえた市場の選択と集中



03

一人ひとりの
生産性向上

従業員一人あたりの生産性で
業界トップ水準を実現

- ・AIネイティブなオペレーティングモデル
による持続的な生産性向上
- ・一人当たりの売上総利益、
営業利益で業界トップ水準を実現



04

人財獲得力と
定着力の強化

高い専門性を持った多様な
人財が集い、力を発揮

- ・多様で専門性の高い人材の
獲得と育成の強化
- ・透明性と説明責任を基盤とした
高い成果を生み出す企業文化



05

顧客・社会への
更なる価値創出

顧客の事業成長と
社会への価値創出へ貢献

- ・マーケティングを超えたサービス提供
により、顧客の成長を実現
- ・当社の携わる全てのクライアントが
業界平均を上回る形で成長

当社の目指す姿の実現に向けて

現状の課題

市場成長率を下回る
オーガニック成長率

複雑性の高い
オペレーション

マーケットやケイパビリティ
への投資の分散

2026-2028

財務健全化と持続的競争力の基盤強化

重点アジェンダ

構造改革の推進

持続的な成長を支える
経営基盤の強化

- ・組織の簡素化、事業ポートフォリオ最適化
- ・財務基盤の再建
- ・ガバナンス・人財マネジメントの高度化

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

- ・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

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

- ・メディア領域を中心とした成長への投資
- ・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

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

- ・有力パートナーとのアライアンスを強化
- ・パートナーのAI基盤・ツールを活用
- ・AIを顧客接点・業務プロセスへ実装

Right to Win - 競争優位の源泉

当社が選ばれる理由

専門性とネットワーク

- 専門ブランドによる高い付加価値の提供
- グローバルネットワークによる最適なケイパビリティ提供

信頼に基づくパートナーシップ

- 長期的なクライアント、パートナーとの信頼関係
- 日本企業として培った信頼と透明性

オープンであり、クライアント中心

- オープンエコシステムによる最適な連携
- クライアントデータを尊重した柔軟な提供

専門性・信頼・オープンな協業

競争優位を発揮できる領域への集中

重点クライアントセグメント

- 競争優位性を発揮できるセグメントへ注力
- 地域毎に重点領域を開拓・拡大
例：US/UKではB2B・テクノロジー領域に強み

フォーカス市場

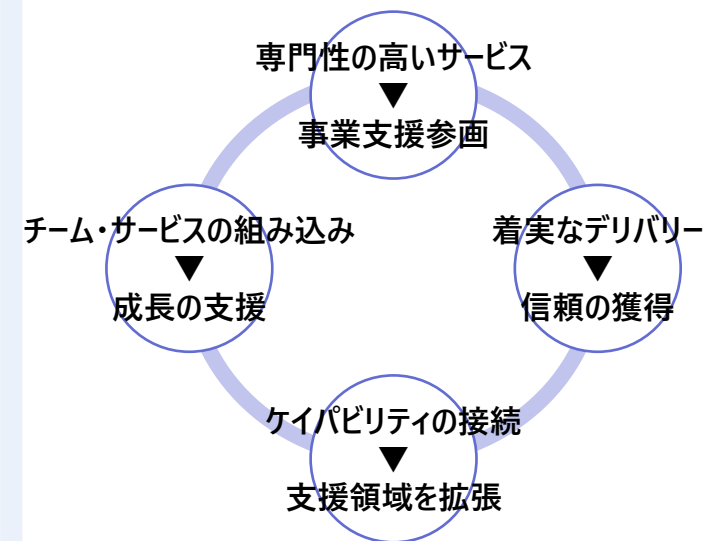
- 十分な規模と持続的な成長性を有する市場に注力
- 高成長市場への投資・事業展開を加速
例：日本での成長の加速、APACの注力マーケットでの成長回帰

成長性・競争優位性を踏まえた
経営資源の集中

顧客成長の実現プロセス

成長パートナーへの進化

- 専門性を着実に届け、信頼を積み上げ、包括的なパートナーシップを構築する



着実かつ継続的な成果創出と
事業成長への貢献

クライアントの成長を実現する価値提供の構造

クライアントに向けた価値提供

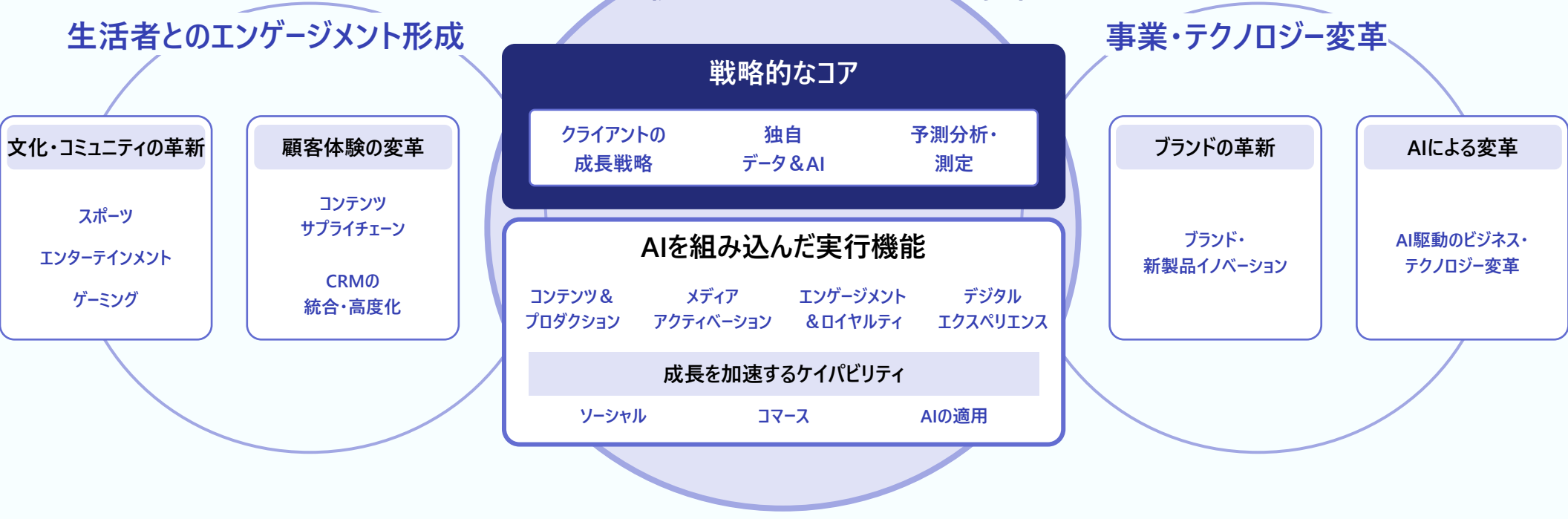
生活者とのつながりを通じたブランド価値構築

顧客獲得・維持を通じたクライアントの事業成長

マーケティング & 事業構造の変革

当社が提供する成長のドライバー

メディアを核としたグローバルでのコア事業



独自資産を活かして選定マーケットで展開

当社の最注力領域 | 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

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

AI・データを起点とした価値創造



競争優位を支える共創型のアライアンス／パートナーエコシステム

パートナー組み込み型のアプローチ

- 共同実証の推進（カスタマーゼロ）
- 当社独自資産と一体化したソリューション開発
- 共創による継続的なイノベーション

オープンエコシステムの追求

- オープンで相互運用可能な設計
- パートナーとの透明性の高い協業
- 日本市場の知見とグローバルネットワークの融合

多面的な共創モデル

- クライアント × パートナー × ユーザーのあらゆる角度からの協業を推進
- 共創、検証、スケールのサイクルを加速

各リージョンの役割と戦略

Growth Partnerという目指す姿は、リージョンを超えて共通。

その実現に向けた道筋は、各々の競争環境を踏まえ、リージョンごとに最適化

Japan

Group Core
グループの中核

グループ最大の利益基盤の強化と、
クライアントのバリューチェーン全体への
貢献を通じた新たな価値の創出

Americas

Growth Engine
成長の原動力

メディアを核とした顧客基盤拡大と
CXMを起点としたAI変革により、
グローバル成長へ貢献

EMEA

Turnaround Focus
収益力の回復

メディア起点の統合提案と
オペレーティング・モデルの簡素化による
市場シェア回復と収益性の改善

APAC

Next Growth Base
次の成長基盤

市場横断での連携加速と
成長機会への集中投資による
競争優位性と収益性の向上

4つのリージョンがそれぞれの役割を果たし、連携し合うことでグループ全体の持続的な成長を実現

リージョン別の現状と戦略

Japan : Group Core グループの中核

グループ最大の利益基盤の強化と、クライアントのバリューチェーン全体への貢献を通じた新たな価値の創出

現状の 認識

- 長期的なクライアント、パートナーとの信頼関係を背景に、マーケティング／コミュニケーション領域を中心とした強固な利益基盤
- BX・DX領域では、更なる成長にむけて、既存クライアント内および新規クライアントでの拡大余地が存在
- グループ内の連携強化とAI活用により、さらなる提供サービスの領域拡大が可能

今後の戦略

01

クライアントのバリューチェーン 全体へのビジネス拡大

ビジネス変革・テクノロジーの活用を軸に、
提供サービスの領域を拡大

02

成長領域・ クライアント層の開拓

成長領域や中規模・小規模の企業等への
アプローチを強化し、事業基盤を拡大

03

スポーツ＆エンターテインメント 事業の成長加速

日本発IPを活用し、グローバルS&Eとの
連携を通じて高付加価値ビジネスを拡大

リージョン別の現状と戦略

Americas : Growth Engine 成長の原動力

メディアを核とした顧客基盤拡大と**CXM**を起点とした**AI**変革により、グローバル成長へ貢献

現状の 認識

- メディア領域のパイプラインは盤石ではない
- 大型案件を巡る競争激化などにより、売上成長と利益率を圧迫
- 成長領域への投資やメディア・クリエイティブ・CXM横断の提案力には改善の余地がある

今後の戦略

01

提案型の 営業モデルの強化

成長業種を中心に早期アプローチを推進。
提案型営業の強化によりパイプラインを拡大

02

成長領域の ケイパビリティ拡充

積極的なパートナー連携により、コマース、ソーシャル等の
成長領域でのケイパビリティを強化・拡充

03

AI変革ビジネス の拡大

CXMを起点としたAI変革を推進。提供サービスの
標準化と取引形態の多様化により収益性を向上

リージョン別の現状と戦略

EMEA : Turnaround Focus 収益力の回復

メディア起点の統合提案とオペレーティング・モデルの簡素化による
市場シェア回復と収益性の改善

現状の 認識

- 主要マーケットにおける市場シェアの低下
- 分断されたサービス提供体制や大型案件を巡る競争激化などが収益性を圧迫
- クライアント、パートナーとの関係性強化とサービスの市場横断展開に向けた最適な体制構築が必要

今後の戦略

01

メディア領域を中心とした
統合提案の推進

メディアを中心に統合提案を
推進。共通化したサービスを
市場横断で展開し、
効率的に拡大

02

重点市場への
集中投資

ゲートウェイ市場へ
投資を集中。
グローバルクライアントの維持と
マルチマーケット案件を拡大

03

業務の集約と
サービス提供体制の効率化

類似業務の集約による
効率化およびサービス整理、
コスト管理により、
収益性を改善

APAC : Next Growth Base 次の成長基盤

市場横断での連携加速と成長機会への集中投資による
競争優位性と収益性の向上

現状の 認識

- データ、ソーシャル、コマース等の重要領域における競争力・独自性の強化が重要
- 成長投資の原資確保に向け、事業ポートフォリオの合理化を推進
- クライアント、パートナーとの関係性強化や市場横断連携により、
案件獲得・業務効率化の余地が存在

今後の戦略

01

成長市場への
集中投資

高成長市場での
投資を強化し、
ケイパビリティを強化・拡充。
競争優位性を確立

02

市場間・プラクティス間の
連携の推進

市場横断での連携を加速。
メディア、CR、CXM、BXが
一体となった統合提案により、
成長回復を実現

03

事業ポートフォリオ
の合理化

事業ポートフォリオと
オペレーションの合理化により、
成長市場への投資の
原資を創出

2028年度の主要KPI

収益性の回復と財務健全化を最優先課題とし、
2028年までに次の成長に向けた強固な事業・顧客基盤の確立にコミットする

オペレーティング・マージン 16%				
経営基盤の再構築	グローバル HQ 更なるコスト削減	不振ビジネス見直しによる 赤字マーケット*の解消	AI・D&T推進による 生産性向上	着実な オーガニック成長
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 リージョンが 株主価値向上に貢献	重点領域と人的資本への 投資による生産性の向上 従業員一人当たり 生産性の向上	2028年度 オーガニック成長率 2-3%

* 2025年2月時点の累計投下資本100億円超のマーケット

財務方針とキャピタルアロケーション

財務基盤の強化を進め、早期の復配を含めた適切な資本配分の実現を図り、
持続的な成長軌道への回帰を目指す

財務方針

バランスシートの健全化とキャッシュフロー
管理を重視し、将来の成長投資余力を
確保すべく、早期の再建を進める

株主還元

早期の復配を実現すべく、
収益力強化とともに可能な施策を
検討・実行していく

投資・M&A

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

人的資本経営、ガバナンス、サステナビリティに関する考え方

2025年2月に公表した中期経営計画の方針を踏襲し、各項目へのコミットメントを継続

人的資本経営	・2026年度は、統合レポートに加え、人的資本レポートを公開予定 ・人財の育成機会を提供し、人財の獲得・定着に向けて各マーケットに応じた仕組みを設計 ・働きがいと活力のある組織づくりに向けてエンゲージメントスコアを継続的にモニタリング
ガバナンス	・2025年に示した方針に基づき、実効性の高いコーポレートガバナンスを推進 ・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を引き続き実行 ・リスクマネジメントの強化、内部統制の更なる向上を継続
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

国際的な外部評価機関から高い評価を獲得

<格付評価>

- ・Sustainalytics「Regional ESG Leader」認定
- ・MSCI ESG Ratings「AA」へ格上げ

<構成銘柄選定>

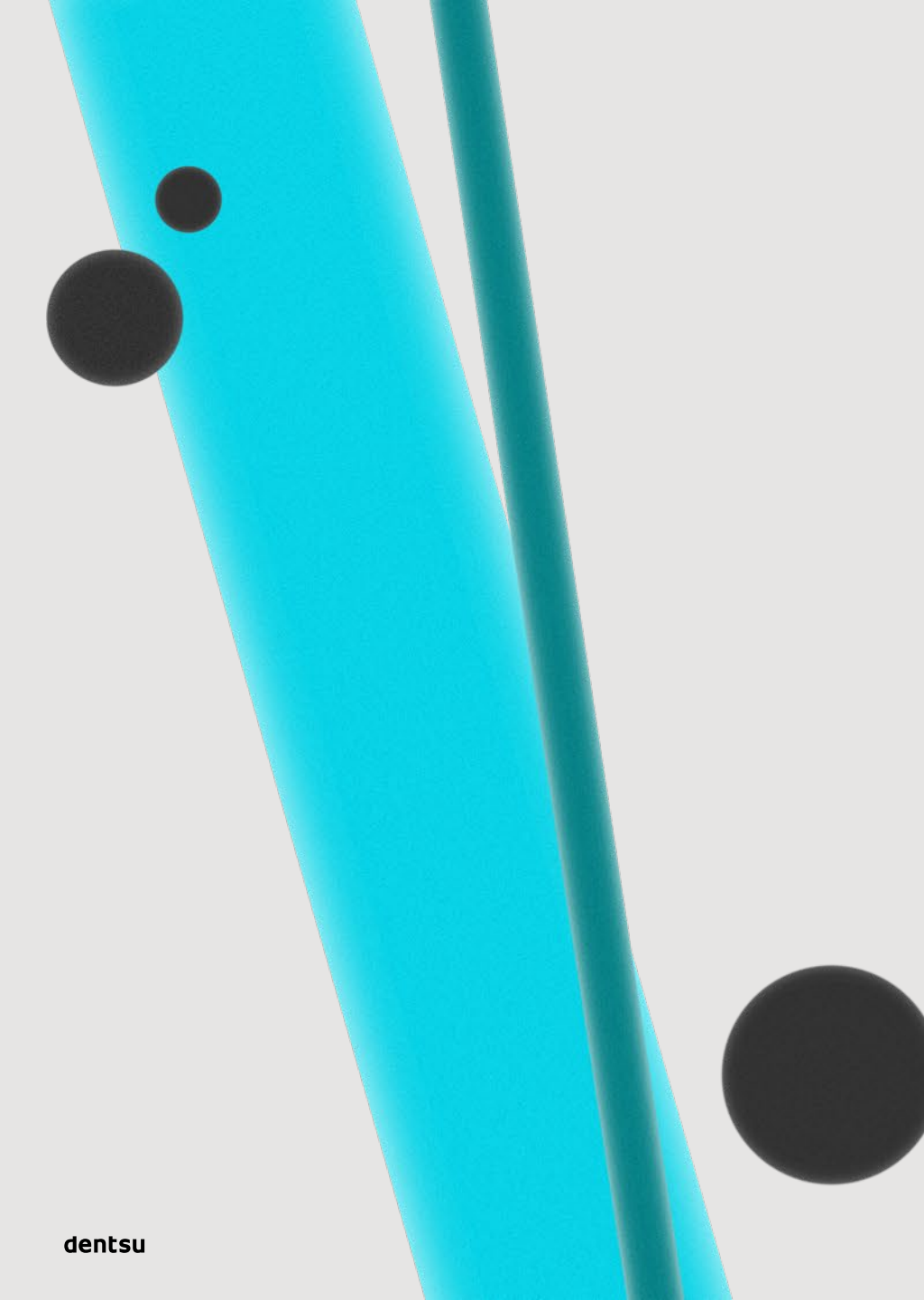
- ・FTSE Blossom Japan Index/Japan Sector Relative Indexにそれぞれ6年連続、3年連続で構成銘柄に選定
- ・Dow Jones Best-in-Class World/Asia Pacific Indexにそれぞれ3年/10年連続選定
- ・SOMPOサステナビリティ・インデックスに2年連続選定

<メディア評価>

- ・米国TIME誌「WORLD'S MOST SUSTAINABLE COMPANIES」ランキングに2年連続で選出

2028年へのコミットメント、その先の成長加速





APPENDICES

2026年度上期 連結決算概況

H1 FY2026 Consolidated Financial Results

		(十億円) (JPY bn)			
		2026 1-6月 Jan-Jun	2025 1-6月 Jan-Jun	前年同期比 YoY (%)	為替影響 排除ベース Constant currency basis (%)
売上高	Turnover	3,294.9	2,972.2	+10.9	-
収益	Revenue	717.4	683.9	+4.9	-
売上総利益	Net revenue	583.1	562.0	+3.7	(1.7)
- 日本	- Japan	235.9	236.7	(0.3)	(0.3)
- 米州	- Americas	156.1	153.8	+1.5	(4.9)
- 欧州・中東・アフリカ	- EMEA	138.0	121.3	+13.7	(0.2)
- アジア太平洋	- APAC	49.6	47.2	+5.1	(3.8)
調整後営業利益	Underlying operating profit	72.0	67.5	+6.6	+5.9
- オペレーティング・マージン	- Operating margin	12.3%	12.0%	+30bps	+90bps
調整後当期利益*	Underlying net profit*	38.2	32.4	+17.9	-
- 基本的1株当たり調整後当期利益*	- Underlying basic EPS*	147.29円	124.98円	+17.8	-
営業利益（損失）*	Statutory Operating profit (loss)*	83.9	(36.5)	-	-
当期利益（損失）*	Statutory Net profit (loss)*	46.3	(73.6)	-	-
調整後EBITDA*	Underlying EBITDA*	77.2	73.2	+5.5	-

為替	Currency	2026 1-6月平均 Av. Jan-Jun	2025 1-6月平均 Av. Jan-Jun	前年同期比 YoY (%)
円／USD	JPY/USD	158.1円	148.3円	+6.6
円／GBP	JPY/GBP	212.7円	192.5円	+10.5

連結決算の四半期情報

Quarterly Results

		(十億円) (JPY bn)			
		2026 4-6月 Apr-Jun	前年 同期比 YoY (%)	2026 1-3月 Jan-Mar	前年 同期比 YoY (%)
売上高	Turnover	1,666.6	+11.9	1,628.4	+9.8
収益	Revenue	360.2	+6.3	357.1	+3.4
売上総利益	Net revenue	288.0	+4.8	295.1	+2.7
- 日本	- Japan	107.1	+0.0	128.9	(0.6)
- 米州	- Americas	79.7	+2.7	76.4	+0.2
- 欧州・中東・アフリカ	- EMEA	72.5	+12.6	65.5	+15.0
- アジア太平洋	- APAC	26.8	+11.1	22.8	(1.3)
調整後営業利益	Underlying operating profit	34.2	+1.7	37.8	+11.5
オペレーティング・マージン	Operating margin	11.9%	(40)bps	12.8%	+100bps
調整後当期利益*	Underlying net profit	18.7	+17.3	19.6	+18.4
営業利益*	Statutory Operating profit*	18.9	-	65.0	+155.5
当期利益*	Statutory Net profit*	6.1	-	40.2	+540.5
調整後EBITDA	Underlying EBITDA	36.7	+0.9	40.5	+10.1

四半期 オーガニック成長率

Quarterly Organic Growth

		(%)										
		グループ連結										
		Group Consolidated										
		2026			2025			2024*				
1-3月	Jan-Mar	+0.8			+0.2			(3.7)				
4-6月	Apr-Jun	(0.2)			(0.7)			+0.2				
7-9月	Jul-Sep	-			+1.4			+0.3				
10-12月	Oct-Dec	-			+0.9			+2.6				
累計	YTD	+0.3			+0.5			(0.1)				

		日本			米州			欧州・中東・アフリカ*			アジア太平洋		
		Japan			Americas			EMEA*			APAC		
		2026	2025	2024	2026	2025	2024	2026	2025	2024*	2026	2025	2024
1-3月	Jan-Mar	+4.7	+5.5	+2.4	(3.0)	(5.1)	(6.6)	+0.8	(0.9)	(9.4)	(7.5)	(4.6)	(7.1)
4-6月	Apr-Jun	+5.4	+5.1	+1.8	(6.9)	(1.6)	(3.7)	(1.2)	(3.8)	+7.8	(0.2)	(12.7)	(6.2)
7-9月	Jul-Sep	-	+9.9	+2.8	-	(3.4)	(3.1)	-	(1.1)	+6.9	-	(12.5)	(11.6)
10-12月	Oct-Dec	-	+4.5	+8.4	-	(1.8)	(2.9)	-	(1.5)	+3.5	-	+0.3	(3.9)
累計	YTD	+5.0	+6.2	+4.0	(5.0)	(3.0)	(4.1)	(0.2)	(1.8)	+2.2	(3.8)	(6.8)	(7.0)

四半期 オペレーティング・マージン

Quarterly Operating Margin

		(%)										
		グループ連結										
		Group Consolidated										
		2026			2025			2024*				
1-3月	Jan-Mar	12.8			11.8			10.4				
4-6月	Apr-Jun	11.9			12.2			11.5				
7-9月	Jul-Sep	-			15.0			12.0				
10-12月	Oct-Dec	-			17.8			23.5				
累計	YTD	12.3			14.4			14.8				

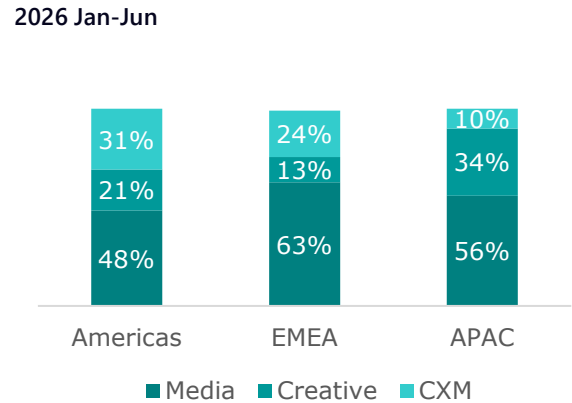
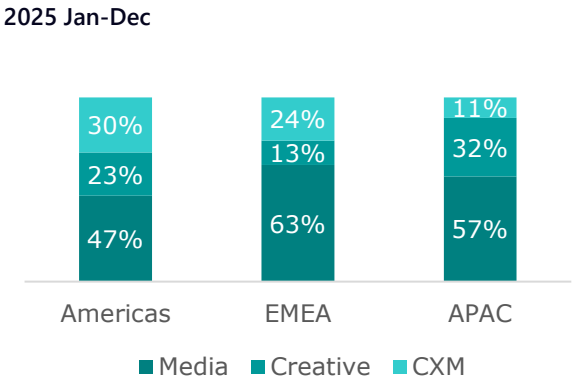
		日本			米州			欧州・中東・アフリカ*			アジア太平洋		
		Japan			Americas			EMEA*			APAC		
		2026	2025	2024	2026	2025	2024	2026	2025	2024*	2026	2025	2024
1-3月	Jan-Mar	30.8	29.0	27.6	16.1	17.7	16.2	3.9	(2.7)	(1.1)	(13.9)	(14.0)	(13.0)
4-6月	Apr-Jun	19.3	19.3	14.9	21.5	25.6	24.0	13.2	11.3	14.1	(0.1)	(4.0)	2.1
7-9月	Jul-Sep	-	24.4	20.8	-	24.8	21.1	-	13.7	11.6	-	(6.5)	(6.7)
10-12月	Oct-Dec	-	24.1	32.0	-	23.4	28.0	-	22.6	27.8	-	22.8	14.7
累計	YTD	25.6	24.4	24.5	18.8	22.9	22.5	8.8	12.4	14.3	(6.5)	2.5	0.9

プラクティス別 オーガニック成長率

Organic Growth by Practice

			(%)								
			米州 Americas			欧州・中東・アフリカ* EMEA*			アジア太平洋 APAC		
			Media	Creative	CXM	Media	Creative	CXM	Media	Creative	CXM
FY2024	1-3月	Jan-Mar	(3.5)%	(6.0)%	(11.0)%	(1.2)%	(12.0)%	(20.6)%	(2.9)%	(6.9)%	(18.8)%
	4-6月	Apr-Jun	+0.3%	+0.1%	(11.4)%	+1.7%	(12.8)%	+50.8%	+0.1%	(6.2)%	(24.8)%
	7-9月	Jul-Sep	+1.3%	(1.3)%	(11.2)%	+0.1%	+10.2%	+24.3%	(3.1)%	(14.9)%	(30.9)%
	10-12月	Oct-Dec	+0.5%	(4.5)%	(8.6)%	+4.9%	(8.1)%	+7.6%	+0.1%	(3.2)%	(24.1)%
	累計	YTD	(0.4)%	(3.0)%	(10.6)%	+1.7%	(6.0)%	+8.8%	(1.3)%	(7.6)%	(24.7)%
			米州 Americas			欧州・中東・アフリカ EMEA			アジア太平洋 APAC		
			Media	Creative	CXM	Media	Creative	CXM	Media	Creative	CXM
FY2025	1-3月	Jan-Mar	(1.1)%	(5.4)%	(10.3)%	+2.6%	(3.7)%	(6.4)%	+5.0%	(9.3)%	(24.1)%
	4-6月	Apr-Jun	+0.7%	+2.3%	(8.0)%	(0.7)%	(3.8)%	(10.9)%	(6.2)%	(14.3)%	(33.9)%
	7-9月	Jul-Sep	(0.2)%	(9.1)%	(3.4)%	+6.6%	(17.6)%	(8.7)%	+2.2%	(37.3)%	(11.3)%
	10-12月	Oct-Dec	+2.0%	(8.7)%	(2.1)%	+1.5%	(1.4)%	(10.7)%	+0.7%	+1.1%	(5.7)%
	累計	YTD	+0.3%	(5.3)%	(6.0)%	+2.4%	(6.8)%	(9.1)%	+0.3%	(13.5)%	(19.3)%
			米州 Americas			欧州・中東・アフリカ EMEA			アジア太平洋 APAC		
			Media	Creative	CXM	Media	Creative	CXM	Media	Creative	CXM
FY2026	1-3月	Jan-Mar	+0.5%	(12.4)%	(0.9)%	+5.3%	(5.0)%	(5.7)%	(2.5)%	(9.5)%	(24.2)%
	4-6月	Apr-Jun	(1.2)%	(23.3)%	(2.0)%	+0.3%	(2.9)%	(3.9)%	(1.6)%	+5.8%	(12.9)%
	7-9月	Jul-Sep	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	10-12月	Oct-Dec	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	累計	YTD	(0.4)%	(18.2)%	(1.5)%	+2.5%	(3.9)%	(4.9)%	(2.0)%	(1.4)%	(19.1)%

売上総利益構成比 / Proportion of net revenue



2026年度 第2四半期 主要マーケット別 オーガニック成長率

Q2 FY2026 Organic Growth of Major Markets

2026 4-6月 Apr-Jun オーガニック成長率 Organic Growth %	マーケット Market
5%以上 "5% or more"	フランス、インド、日本、ポーランド、スペイン France, India, Japan, Poland, Spain
0%以上 ～ 5%未満 "0% to 5%"	デンマーク、オランダ、タイ Denmark, Netherlands, Thailand
(10)%以上 ～ 0%未満 "(10)% to 0%"	オーストラリア、カナダ、中国、ドイツ、イタリア、ノルウェー、シンガポール、スウェーデン、スイス、英国、米国 Australia, Canada, China, Germany, Italy, Norway, Singapore, Sweden, Switzerland, UK, USA
(10)%未満 "Less than (10)%"	台湾 Taiwan

2026年度上期 主要マーケット別 オーガニック成長率

H1 FY2026 Organic Growth of Major Markets

2026 1-6月 Jan-Jun オーガニック成長率 Organic Growth %	マーケット Market
5%以上 "5% or more"	フランス、インド、日本、ポーランド、スペイン France, India, Japan, Poland, Spain
0%以上 ～ 5%未満 "0% to 5%"	デンマーク、オランダ、英国 Denmark, Netherlands, UK
(10)%以上 ～ 0%未満 "(10)% to 0%"	カナダ、中国、イタリア、ノルウェー、シンガポール、スウェーデン、スイス、台湾、タイ、米国 Canada, China, Italy, Norway, Singapore, Sweden, Switzerland, Taiwan, Thailand, USA
(10)%未満 "Less than (10)%"	オーストラリア、ドイツ Australia, Germany

セグメント情報

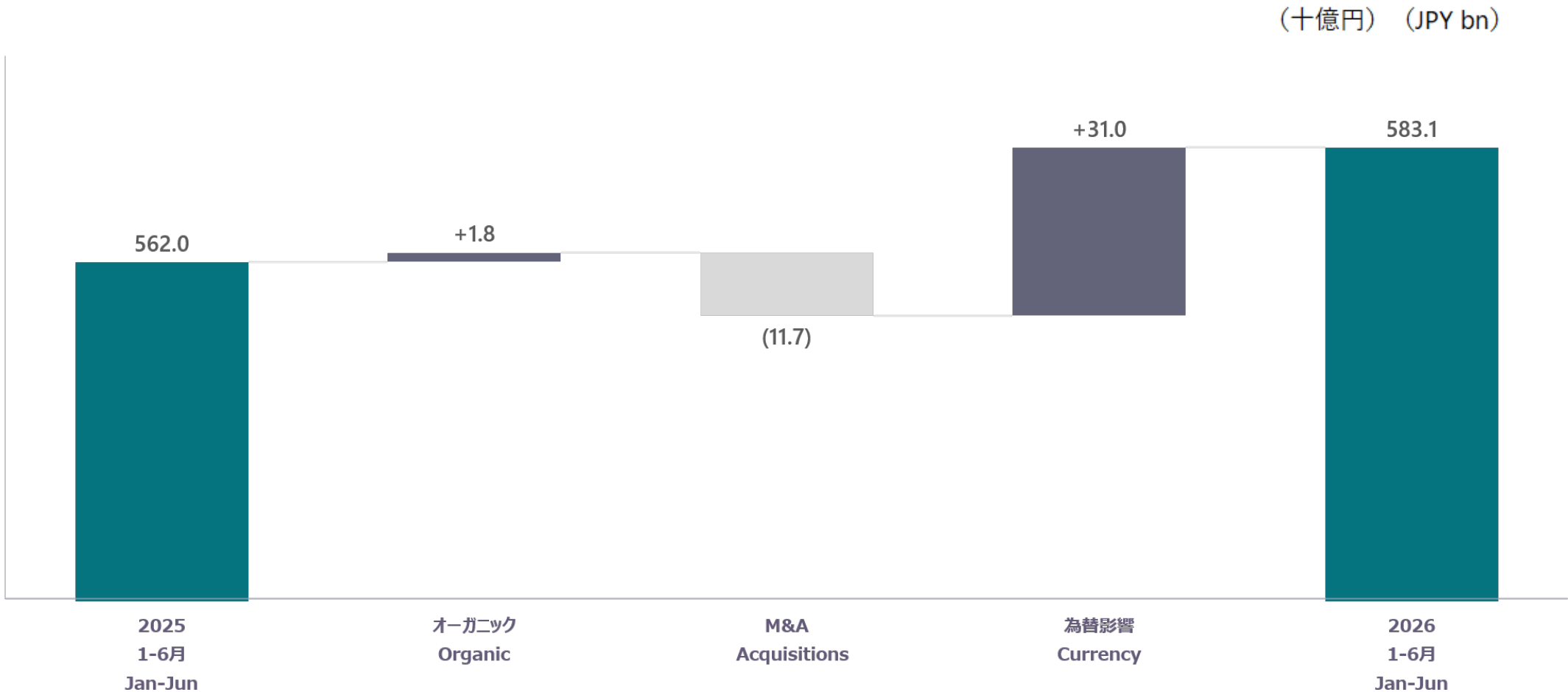
Segment Information

	(十億円) (JPY bn)						
2026 1-6月 Jan-Jun	日本 Japan	米州 Americas	欧州・中東・アフリカ EMEA	アジア太平洋 APAC	計 Total	消去/全社 Eliminations/ Central costs	連結 Consolidated
売上総利益 Net revenue	235.9	156.1	138.0	49.6	579.6	3.5	583.1
調整後営業利益（損失） Underlying operating profit (loss)	60.4	29.4	12.1	(3.2)	98.7	(26.8)	72.0
オペレーティング・マージン Operating margin	25.6%	18.8%	8.8%	(6.5)%	-	-	12.3%

2025 1-6月 Jan-Jun	日本 Japan	米州 Americas	欧州・中東・アフリカ EMEA	アジア太平洋 APAC	計 Total	消去/全社 Eliminations/ Central costs	連結 Consolidated
売上総利益 Net revenue	236.7	153.8	121.3	47.2	559.0	3.0	562.0
調整後営業利益（損失） Underlying operating profit (loss)	58.3	33.3	5.7	(4.2)	93.2	(25.7)	67.5
オペレーティング・マージン Operating margin	24.6%	21.7%	4.7%	(8.9)%	-	-	12.0%

2026年度上期 電通グループ 売上総利益の増減要因

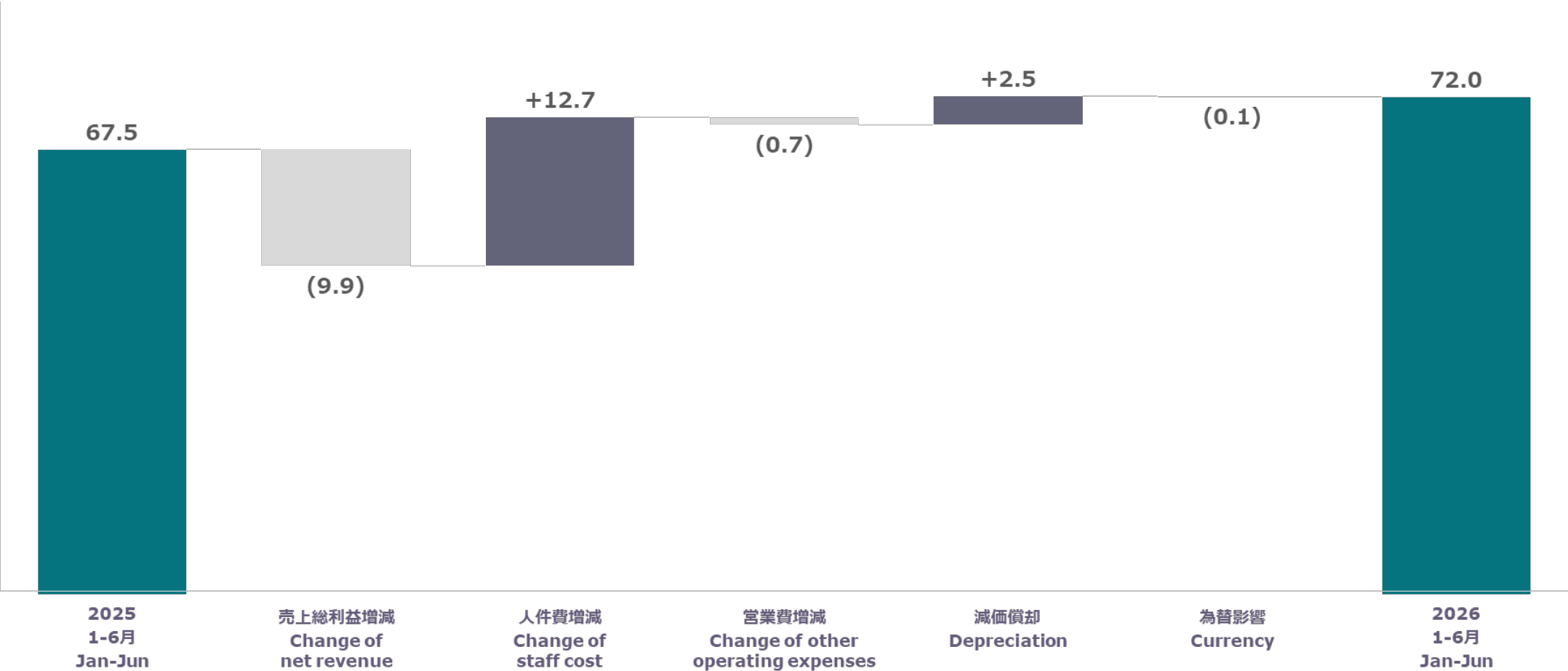
H1 FY2026 Movement of Group Net Revenue



2026年度上期 電通グループ 調整後営業利益 貢献分析

H1 FY2026 Movement of Group Underlying Operating Profit

(十億円) (JPY bn)



調整後 販管費 内訳

Underlying SG&A Expenses Breakdown

	(十億円) (JPY bn)			
	売上総利益 Net revenue	人件費 Staff cost	営業費 Other operating expenses	減価償却 Depreciation
2026 1-6月 Jan-Jun	583.1	392.4	100.2	18.7
売上総利益販売管理費率 Vs Net revenue (%)	—	67.3	17.2	3.2
前年同期比(為替影響排除ベース) YoY (CC, %)	(1.7)	(3.1)	+0.7	(11.8)

営業利益 調整項目

Reconciliation from Underlying Operating Profit to Statutory Operating Profit

		(十億円) (JPY bn)			
		2026 1-6月 Jan-Jun	2025 1-6月 Jan-Jun	前年同期差 YoY	前年同期比 YoY (%)
調整後営業利益	Underlying operating profit	72.0	67.5	+4.5	+6.6
調整項目	Adjustment items	11.9	(104.1)	+116.0	
- 買収に伴う無形資産の償却費	- Amortization of purchased intangible assets	(12.3)	(12.4)	+0.1	
- M&A関連コスト	- Acquisition costs	(0.1)	(0.0)	(0.1)	
- 非経常的項目	- One-off items	24.2	(91.7)	+115.9	
- 固定資産除売却損益	- Gain (loss) on sales or retirements of non-current assets	29.6	(0.1)	+29.7	
- 構造改革費用	- Business transformation cost	(12.4)	(4.4)	(8.0)	
- 減損損失	- Impairment loss	-	(86.6)	+86.6	
- その他	- Others	7.0	(0.6)	+7.6	
営業利益 (損失)	Statutory operating profit (loss)	83.9	(36.5)	+120.4	-

当期利益 調整項目

Reconciliation from Underlying Net Profit to Statutory Net Profit

				(十億円)	(JPY bn)
		2026 1-6月 Jan-Jun	2025 1-6月 Jan-Jun	前年同期差 YoY	前年同期比 YoY (%)
調整後当期利益*	Underlying net profit*	38.2	32.4	+5.8	+17.9
調整項目	Adjustment items	8.0	(106.1)	+114.1	
- 営業利益調整項目*	- Operating profit adjustments*	11.9	(104.1)	+116.0	
- アーンアウト債務・買収関連プットオプション再評価損益	- Gain (loss) on revaluation of earnout liabilities and M&A related put-option liabilities	(0.0)	0.0	(0.1)	
- その他	- Others	0.0	0.0	+0.0	
- 関連する税金影響	- Related income tax expense	(4.2)	(2.5)	(1.7)	
- 非支配持分帰属分	- Adjustments attributable to non-controlling interests	0.4	0.4	+0.0	
当期利益（損失）*	Statutory net profit (loss)*	46.3	(73.6)	+119.9	-

営業利益以下の損益項目

Statutory Operating Profit to Statutory Net Profit

(十億円) (JPY bn)

		2026 1-6月 Jan-Jun	2025 1-6月 Jan-Jun	前年同期差 YoY	前年同期比 YoY (%)
営業利益	Statutory Operating profit (loss)	83.9	(36.5)	+120.4	-
- 持分法による投資損益等	- Share of results of associates and others	3.4	1.9	+1.5	+78.9
金融損益及び税金控除前利益	Statutory Profit (loss) before interest and tax	87.2	(34.6)	+121.9	-
- 金融収益（費用）	- Net finance income (costs)	(9.8)	(8.7)	(1.0)	-
- 金融収益	- Finance income	3.8	4.5	(0.7)	(15.4)
- 金融費用	- Finance costs	13.6	13.2	+0.3	+2.6
税引前利益	Statutory Profit (loss) before tax	77.5	(43.4)	+120.8	-
法人所得税費用	Income tax expense	25.9	25.9	(0.0)	(0.0)
当期利益	Statutory Net profit (loss)	51.5	(69.3)	+120.8	-
- 親会社の所有者に帰属する当期利益	- Attributable to owners of the parent	46.3	(73.6)	+119.9	-
- 非支配持分に帰属する当期利益	- Attributable to non-controlling interests	5.3	4.3	+0.9	+21.1

連結キャッシュフロー計算書

Cash Flow

		(十億円) (JPY bn)		
		2026 1-6月 Jan-Jun	2025 1-6月 Jan-Jun	前年同期差 YoY
調整後営業利益	Underlying operating profit	72.0	67.5	+4.5
構造改革費用の支出額	Business transformation cost spent	(13.6)	(3.8)	(9.8)
非現金支出費用等の調整	Non-cash items adjustments	21.2	23.2	(2.0)
運転資本変動前の純営業活動によるキャッシュ・フロー	Cash flows from operating activities before adjusting changes in working capital and others	79.6	86.8	(7.2)
運転資本の増減	Change in working capital	44.7	(24.4)	+69.1
純営業活動によるキャッシュ・フロー	Cash flows from operations	124.3	62.5	+61.8
利息の純額	Net interest (paid)	(11.2)	(8.3)	(2.9)
配当金の受取額	Dividends received	4.8	2.6	+2.2
法人所得税の支払額	Income taxes paid	(22.7)	(19.8)	(2.9)
営業活動によるキャッシュ・フロー	Net cash flows from operating activities	95.1	37.0	+58.1
固定資産の取得・売却の純額	Capital spend	22.5	(8.6)	+31.1
子会社の取得・売却の純額	Acquisitions and disposals	(14.2)	-	(14.2)
非支配持分株主からの子会社持分取得・売却の純額	Purchase/sale of interests in subsidiary	(1.8)	(0.6)	(1.2)
有価証券の取得・売却の純額	Purchase/sale of securities	3.5	18.6	(15.1)
その他の投資活動	Other investing activities	0.4	1.1	(0.7)
リース負債返済による支出	Repayment of lease liabilities	(17.9)	(19.0)	+1.1
その他の財務活動	Other financing activities	(11.6)	0.3	(11.9)
グロス・キャッシュ・フロー	Gross cash flow	76.0	28.8	+47.2
配当金の支払額	Dividends paid	-	(18.1)	+18.1
非支配持分株主への配当金の支払額	Dividends paid to non-controlling interests	(3.7)	(5.2)	+1.5
自己株式の取得による支出	Share buybacks	(0.0)	(0.0)	(0.0)
換算差額	Exchange rate movements	(0.5)	(4.2)	+3.7
売却目的資産への振替	Transfer to assets held for sale	17.5	(16.2)	+33.7
純有利子負債の増減額	Change in net debt	89.3	(14.9)	+104.2

連結財政状態計算書

Financial Position

		(十億円) (JPY bn)			
		2026 6月末 End of Jun	2025 12月末 End of Dec	前期末差 Var.	前期末比 Var. %
のれん	Goodwill	329.5	320.1	+9.4	+2.9
無形資産	Intangibles	165.8	178.2	(12.4)	(7.0)
有形固定資産	PPE	22.0	23.0	(1.0)	(4.3)
使用権資産(リース負債相殺後)	Right-of-use assets(net of lease liabilities)	(83.0)	(86.4)	+3.4	+3.9
投資有価証券	Equity instruments	77.0	76.1	+0.9	+1.2
純運転資本	Net working capital	(31.5)	22.9	(54.4)	(237.6)
純有利子負債	Net debt	(83.8)	(173.1)	+89.3	+51.6
買収関連負債	M&A related debt	(4.1)	(4.2)	+0.1	+2.4
その他	Others	93.8	91.4	+2.4	+2.6
純資産	Net assets	485.7	448.0	+37.7	+8.4
- 親会社の所有者持分	- Owners' interests	424.6	374.8	+49.8	+13.3
- 非支配持分	- Non-controlling interests	61.1	73.1	(12.0)	(16.4)
為替	Currency				
円/USD	JPY/USD	162.6円	156.8円	-	+3.7
円/GBP	JPY/GBP	215.5円	211.0円	-	+2.2

レバレッジ

Leverage

			(十億円) (JPY bn)	
			2026 6月末 End of Jun	2025 6月末 End of Jun
有利子負債*	Total debt*		(450.2)	(559.4)
現金及び現金同等物	Cash and cash equivalents		366.4	369.2
純有利子負債	Net debt		(83.8)	(190.2)
調整後EBITDA(LTM)*	Underlying EBITDA (LTM)*		186.3	193.3

2026年度上期 dentsu Japan業績

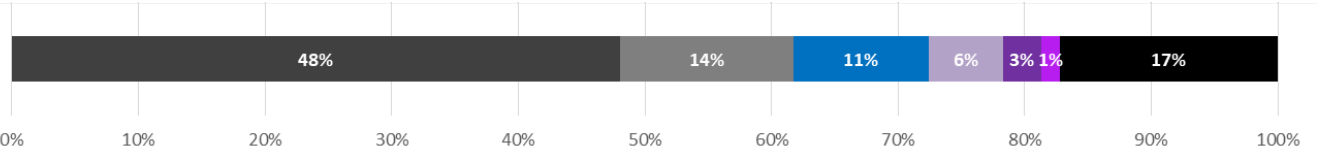
H1 FY2026 Results: dentsu Japan

		(十億円) (JPY bn)	
		2026 1-6月 Jan-Jun 売上総利益 Net revenue	前年同期比 YoY (%)
(株)電通	DENTSU Inc.	113.3	+4.2
電通総研	Dentsu Soken	32.2	+11.7
電通デジタル	Dentsu Digital	25.2	+11.2
セプテーニ・ホールディングス	SEPTENI HOLDINGS	13.9	+9.5
電通プロモーション *1	Dentsu Promotion	7.1	(3.4)
電通ライブ	Dentsu Live	3.4	(36.0)
その他・内部取引等	Others	40.7	(20.1)
売上総利益 合計	Total net revenue	235.9	(0.3)
調整後営業利益	Underlying operating profit	60.4	+3.6
オペレーティング・マージン	Operating margin	25.6%	+100bps

*1 電通プロモーションの前年同期比には電通tempoを含んでいません
 *1 The year-on-year figure for "Dentsu Promotion" does not include Dentsu Tempo.

売上総利益構成比

Proportion of net revenue by company



dentsu Japan 業務区分別売上高の状況（IFRSベース）

Turnover of dentsu Japan by Business Category (IFRS Basis)

		(十億円) (JPY bn)					
		2026 1-6月 Jan-Jun	前年 同期比 YoY (%)	2026 4-6月 Apr-Jun	前年 同期比 YoY(%)	2026 1-3月 Jan-Mar	前年 同期比 YoY(%)
新聞	Newspapers	20.4	(2.0)	6.9	(6.3)	13.5	+0.4
雑誌	Magazines	5.0	(12.8)	2.4	(9.0)	2.6	(16.2)
ラジオ	Radio	6.2	+7.1	2.8	+3.2	3.4	+10.5
テレビ	Television	293.6	+6.6	142.4	+6.6	151.2	+6.7
インターネット *1	Internet *1	247.9	+15.8	115.5	+16.4	132.4	+15.2
OOHメディア	OOH Media	29.6	+33.8	15.3	+42.6	14.3	+25.5
クリエイティブ	Creative	114.2	+7.6	53.8	+9.4	60.4	+6.0
マーケティング／プロモーション	Marketing/Promotion	110.0	(9.1)	50.6	(3.1)	59.3	(13.6)
コンテンツサービス(日本基準) *2	Content Services (Japan GAAP)*2	69.8	+13.7	42.3	+43.7	27.5	(13.9)
その他 *1	Others *1	119.4	+12.7	59.3	+12.0	60.0	+13.3
連結調整等 *3	Consolidation adjustments and others*3	8.5	-	2.6	-	5.9	-
マスメディアに含まれるインターネット	Internet included in mass media	(2.8)	-	(1.3)	-	(1.5)	-
合計	Total	1,021.8	+4.0	492.6	+6.2	529.2	+2.0
ご参考							
インターネット領域 *1 *4	Internet domain *1 *4	308.9	+13.0	145.8	+13.7	163.1	+12.3

*1 「インターネット」「その他」「インターネット領域」の前年比は2025年実績からCARTA HD分を除いたプロフォームで算出しております。

*2 IFRSベースでは、日本基準と売上計上のタイミングに差があります。上表では日本基準を記載し、IFRSベースとの差額は「連結調整等」で調整しています。

*3 海外グループへの売上や、会計基準の違いによる調整等を含みます。

*4 日本の広告費に準じ、メディアに加え、インターネット関連領域として制作費などを加算しています。上表では日本基準で記載しています。

*5 区分変更の際には、開示済みの数字も組み替えて表示しています。

*1 The year-on-year figures for 'Internet,' 'Others,' and the 'Internet domain' are calculated on a pro forma basis, excluding the portion attributable to CARTA HD from the 2025 actual results.

*2 There is a difference in revenue recognition timing between IFRS and Japan GAAP. Japan GAAP is used for Content Services in the table. The difference between IFRS and Japan GAAP is recorded in "Consolidation adjustments and others."

*3 Turnover to group companies in International business, GAAP difference and others are included.

*4 Production and other costs are added to "Internet" in accordance with "Advertising Expenditures in Japan." The above table is based on Japan GAAP.

*5 Disclosed figures would be revised in case of allocation changes.

(株)電通 業種別売上高の状況（日本基準ベース）

Turnover of Dentsu Inc. by Industry (J-GAAP Basis)

(十億円) (JPY bn)

		2026 1-6月 Jan-Jun	構成比 Ratio (%)	前年同期比 YoY (%)	2026 4-6月 Apr-Jun	前年同期比 YoY (%)	2026 1-3月 Jan-Mar	前年同期比 YoY (%)
官公庁・団体・その他サービス	Government/Organizations/Professional Services	29.6	4.2	+27.1	9.5	+1.4	20.1	+44.5
情報・通信・マスメディア・ソフトウェア	Information/Telecomm/Mass Media/Softwares	110.0	15.6	+46.1	60.3	+85.4	49.8	+16.2
金融・保険	Finance/Insurance	67.6	9.6	+8.4	28.2	+7.9	39.3	+8.7
食品・飲料・嗜好品	Food/Beverages/Tobacco	102.3	14.5	(0.2)	55.5	+1.2	46.8	(1.7)
家庭用品・パーソナルケア	Household/Personal Products	76.0	10.7	+7.8	40.8	+4.5	35.1	+12.0
外食・各種生活サービス	Food Services/Other Consumer Services	78.6	11.1	+2.9	37.2	+13.2	41.4	(4.9)
自動車・関連品	Automobiles/Related Products	29.5	4.2	(7.9)	12.4	+1.4	17.0	(13.7)
交通・レジャー	Transportation/Leisure	39.2	5.5	(1.7)	18.9	(6.9)	20.3	+3.6
流通・小売業	Distribution/Retailing	43.8	6.2	+7.0	21.1	(3.2)	22.7	+18.5
薬品・医療用品	Pharmaceuticals/Medical Supplies	25.6	3.6	(11.4)	13.6	(13.9)	12.0	(8.4)
アパレル・家庭用耐久消費財	Apparel/Consumer Durables	29.5	4.2	+12.2	15.7	+32.7	13.8	(4.5)
精密機器・事務用品	Technology Equipment/Office Supplies	11.4	1.6	+10.6	5.4	+27.0	6.0	(0.9)
その他	Others	64.2	9.1	+8.5	25.9	+6.8	38.4	+9.7
合計	Total	707.2	100.0	+9.2	344.5	+12.9	362.7	+5.9

*1 区分変更の際には、開示済みの数字も組み替えて表示しています。

*1 Disclosed figures would be revised in case of allocation changes.

業種別売上高の状況

Turnover by Industry

		(十億円) (JPY bn)						
		2026 1-6月 Jan-Jun	構成比 Ratio (%)	前年同期比 YoY (%)	2026 4-6月 Apr-Jun	前年同期比 YoY (%)	2026 1-3月 Jan-Mar	前年同期比 YoY (%)
官公庁・団体・その他サービス	Government/Organizations/Professional Services	62.6	2.2	+13.2	26.2	+2.6	36.4	+22.3
情報・通信・マスメディア・ソフトウェア	Information/Telecomm/Mass Media/Softwares	395.5	14.2	+30.1	205.6	+26.2	189.8	+34.5
金融・保険	Finance/Insurance	226.3	8.1	+13.9	113.0	+12.5	113.2	+15.3
食品・飲料・嗜好品	Food/Beverages/Tobacco	376.2	13.5	+14.9	214.5	+16.4	161.7	+13.0
家庭用品・パーソナルケア	Household/Personal Products	398.6	14.3	+13.0	202.1	+22.2	196.6	+4.8
外食・各種生活サービス	Food Services/Other Consumer Services	259.4	9.3	+18.1	129.6	+24.7	129.8	+12.1
自動車・関連品	Automobiles/Related Products	187.6	6.7	+7.5	90.9	+15.0	96.7	+1.2
交通・レジャー	Transportation/Leisure	82.0	2.9	+16.4	43.4	+15.3	38.6	+17.8
流通・小売業	Distribution/Retailing	351.7	12.6	+28.9	187.3	+25.4	164.4	+33.1
薬品・医療用品	Pharmaceuticals/Medical Supplies	109.4	3.9	+16.9	60.2	+24.5	49.2	+8.8
アパレル・家庭用耐久消費財	Apparel/Consumer Durables	138.5	5.0	+27.1	74.1	+31.9	64.3	+22.0
精密機器・事務用品	Technology Equipment/Office Supplies	56.6	2.0	+4.2	28.4	+4.3	28.2	+4.1
その他	Others	150.1	5.4	+6.8	74.8	+11.5	75.3	+2.6
合計	Total	2,794.3	100.0	+17.7	1,450.2	+20.1	1,344.2	+15.3

*1 海外事業の約90%および㈱電通が集計の対象となります。

*2 区分変更の際には、開示済みの数字も組み替えて表示しています。

*3 1-3月分については、第1四半期決算発表時の公表数値を訂正しています。

*1 The scope includes approximately 90% of International businesses and all of Dentsu Inc.

*2 Disclosed figures would be revised in case of allocation changes.

*3 The figures for Jan-Mar have been revised from Q1 FY 2026 earnings announcement.

為替関連データ

Currency Exchange Rates Information

		期中平均レート Average rate			期末日レート Period end rate		
		2026 1-6月 Jan-Jun	2025 1-6月 Jan-Jun	前年同期比 YoY(%)	2026 6月末 End of Jun	2025 12月末 End of Dec	前期末比 YoY(%)
円/USD	JPY/USD	158.1円	148.3円	+6.6	162.6円	156.8円	+3.7
円/EUR	JPY/EUR	184.5円	162.2円	+13.7	185.7円	184.1円	+0.9
円/GBP	JPY/GBP	212.7円	192.5円	+10.5	215.5円	211.0円	+2.2
円/INR	JPY/INR	1.7円	1.7円	(1.4)	1.7円	1.7円	(1.3)
円/CNY	JPY/CNY	23.0円	20.5円	+12.6	24.0円	22.4円	+6.8

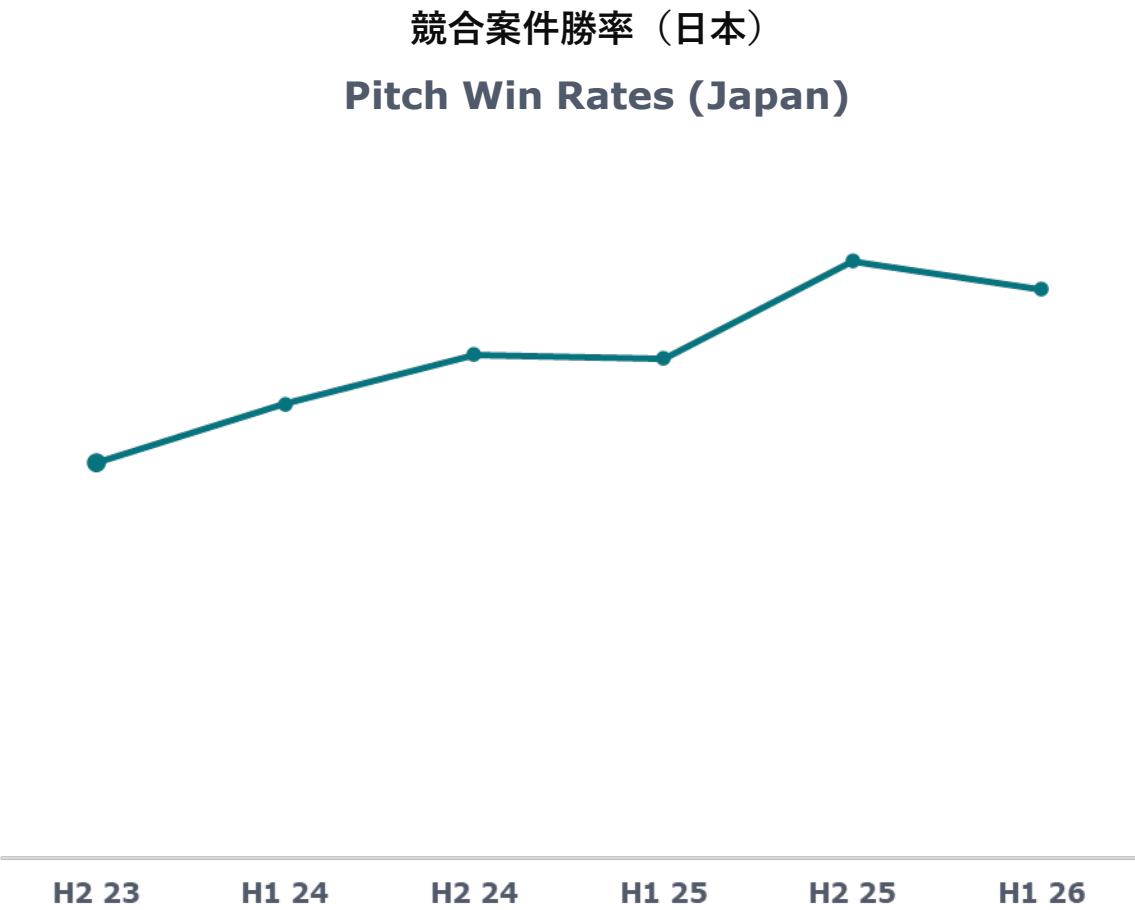
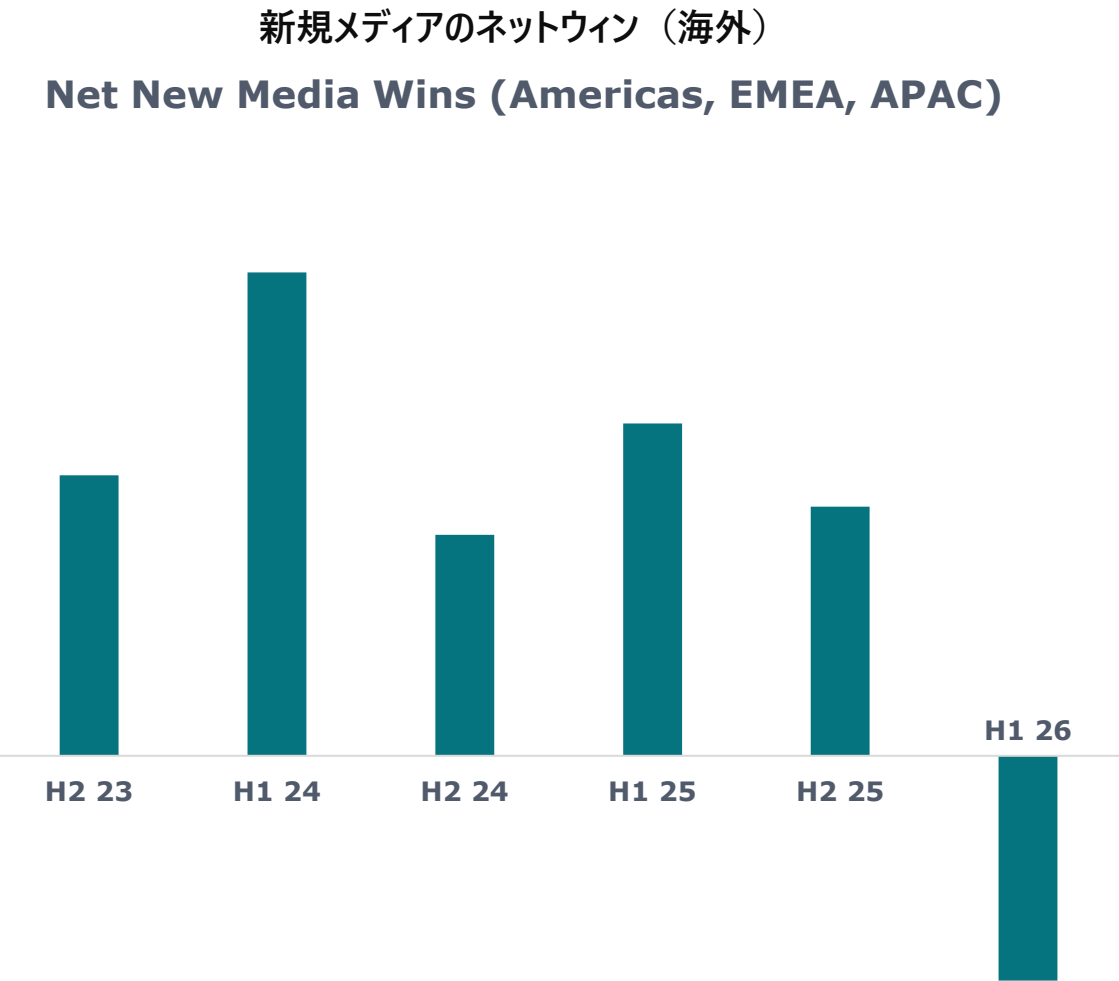
売上総利益に占める主要通貨の割合

Net revenue ratio by currency (%)

	JPY 円	USD 米ドル	EUR ユーロ	GBP 英ポンド	INR インドルピー	CNY 中国元	Others その他	合計 Total
2026 1-6月 Jan-Jun	40.5	23.4	11.1	7.1	2.0	1.7	14.3	100.0

新規メディアのネットウィン（海外）と競合案件勝率（日本）

Net New Media Wins (Americas, EMEA, APAC) & Pitch Win Rates (Japan)



Source : Dentsu Inc.

脚注

Footnotes

- スライド10、17 調整後当期利益・基本的1株当たり調整後当期利益・当期利益（損失）は、全て親会社所有者帰属分です。
- スライド34、35 調整後当期利益・基本的1株当たり調整後当期利益・当期利益は、全て親会社所有者帰属分です。
調整後EBITDAは、調整後営業利益に調整項目に含まれない減価償却費及び無形資産の償却費を加算し算定しています（IFRS16号に基づく減価償却費調整分を除く）。
- スライド36、37、38 2024年度以降のオーガニック成長率、オペレーティングマージンはロシア影響を含みません。
- スライド46 調整後当期利益・当期利益は、全て親会社所有者帰属分です。
営業利益調整項目は「営業利益調整項目」をご参照ください。
- スライド50 有利子負債は、借入金および社債の合計額です。リース負債（26年6月末1,993億円　25年6月末1,990億円）は、含まれていません。
調整後EBITDAは、調整後営業利益に調整項目に含まれない減価償却費及び無形資産の償却費を加算し算定しています
（IFRS16号に基づく減価償却費調整分は上記減価償却費から除く、及びリース負債にかかる利息費用は上記調整後営業利益から除く）

脚注

Footnotes

- Slide 10,17 Statutory Net profit (loss), underlying net profit and underlying basic EPS: After attribution to non-controlling interests.
- Slide 34,35 Statutory Net profit, underlying net profit and underlying basic EPS: After attribution to non-controlling interests.
Underlying EBITDA: Underlying operating profit before depreciation and amortization (excluding depreciation adjustments under IFRS 16).
- Slide 36,37,38 The results from the Russia business are excluded from 2024 onwards.
- Slide 46 Underlying net profit and Statutory net profit: After attribution to non-controlling interests.
Operating profit adjustments: Please refer to “Reconciliation from Underlying operating profit to Statutory operating profit”
- Slide 50 Total debt is the sum of loans and bonds. Lease liabilities (JPY 199.3 bn as of Jun 30, 2026; JPY 199.0 bn as of Jun 30, 2025) are not included.
Underlying EBITDA: Underlying operating profit before depreciation and amortization (excluding depreciation adjustments under IFRS 16 from the depreciation, and excluding the lease expenses with lease liabilities under IFRS 16 from the underlying operating profit)

本資料取扱い上の留意点

将来に関する記述について

- 本資料は、電通グループに関する「将来に関する記述」またはそれに該当しうるものを含んでおります。本資料に記載される過去の事実以外の記述は将来に関する記述であることがあります。「～を目標としている」、「～を計画している」、「～と考えている」、「～と予想される」、「～を目的としている」、「～する意向である」、「～するつもりである」、「～する可能性がある」、「～が期待される」、「～と見込まれる」、「～と予測する」、及びこれらに類似する意味の単語や言葉、又はそれらの否定文は、将来に関する記述です。将来に関する記述には、(i) 今後の資本支出、費用、収入、利益、シナジー効果、経済動向、負債、財務状況、配当政策、損失及び将来予測、(ii) 事業及び経営戦略、並びに (iii) 電通グループの事業に対する政府規制の影響に関する記述を含みます。
- 将来に関する記述は、期待されている結果に重大な影響を与えうるリスクや不確実性を伴い、一定の重要な前提に基づいています。多くの要因により、実際の結果は、将来に関する記述において想定又は示唆されていたものと著しく異なることがあります。かかる不確実性やリスクに鑑み、本資料を閲覧される方は、その記述が行われた日付け時点における予想でしかない将来に関する記述に過度に依存しないようご注意ください。
- IFRS第16号「リース」適用について
IFRS第16号「リース」を、19年1月1日より適用しています。当社は、本会計基準の遡及適用に伴う累積的影響を、適用開始日に認識（修正遡及アプローチを採用）しており、過年度の業績を、IFRS第16号ベースで修正再表示しておりません。

なお、現時点で想定される主なリスクとして、以下のような事項を挙げることができます（なお、かかるリスクや要因はこれらの事項に限られるものではありません）。

- ① 競争力・長期戦略のリスク
- ② 事業変革のリスク
- ③ サステナビリティ目標未達のリスク
- ④ 人財の獲得、開発、維持のリスク
- ⑤ エンタープライズ・テクノロジーの統合及び導入のリスク
- ⑥ 情報セキュリティ・サイバーセキュリティのリスク
- ⑦ 個人情報（データ・ガバナンス）のリスク
- ⑧ 企業文化に関するリスク
- ⑨ コンプライアンスに関するリスク
- ⑩ 訴訟等に関するリスク
- ⑪ 景気変動及び社会的変革に関するリスク
- ⑫ 災害、事故並びに地政学に関するリスク

- 電通グループは、適用法令により義務付けられる場合を除き、本資料に含まれる将来に関する記述又はその他の記述を更新する義務を負うものではありません。

Disclaimer

Forward-Looking Statements

- This presentation contains statements about Dentsu Group that are or may be forward-looking statements. All statements other than statements of historical facts included in this presentation may be forward-looking statements. Without limitation, any statements preceded or followed by or that include the words “targets”, “plans”, “believes”, “expects”, “aims”, “intends”, “will”, “may”, “anticipates”, “estimates”, “projects” or, words or terms of similar substance or the negative thereof, are forward-looking statements. Forward-looking statements include statements relating to the following: information on future capital expenditures, expenses, revenues, earnings, synergies, economic performance, and future prospects.
- Such forward-looking statements involve risks and uncertainties that could significantly affect expected results and are based on certain key assumptions. Many factors could cause actual results to differ materially from those projected or implied in any forward-looking statements. Due to such uncertainties and risks, readers are cautioned not to place undue reliance on such forward-looking statements, which speak only as of the date hereof.
- IFRS16 “Leases”:
IFRS16 “Leases” is applied from January 1st, 2019. The cumulative effect of initially applying IFRS 16 is recognized at the date of initial application (modified retrospective approach). Past results are not restated under IFRS 16.
- Risks, uncertainties or other factors that could cause actual results to differ materially from those expressed in any forward-looking statement include, without limitation.
 - ① Risk related to competitiveness and long-term strategy
 - ② Risk related to business transformation
 - ③ Risk related to failure to achieve sustainability targets
 - ④ Risk related to securing, developing, and retaining talent
 - ⑤ Risk related to integrating and introducing Enterprise Technology
 - ⑥ Risk related to information security and cyber security
 - ⑦ Risk related to personal and other information (data governance)
 - ⑧ Risk related to corporate culture
 - ⑨ Risk related to compliance
 - ⑩ Risk related to litigation, etc.
 - ⑪ Risk associated with cyclical changes in the global economy and social changes
 - ⑫ Risk related to disasters and accidents, and geopolitical risks
- Dentsu Group disclaims any obligation to update any forward-looking or other statements contained herein, except as required by applicable law.

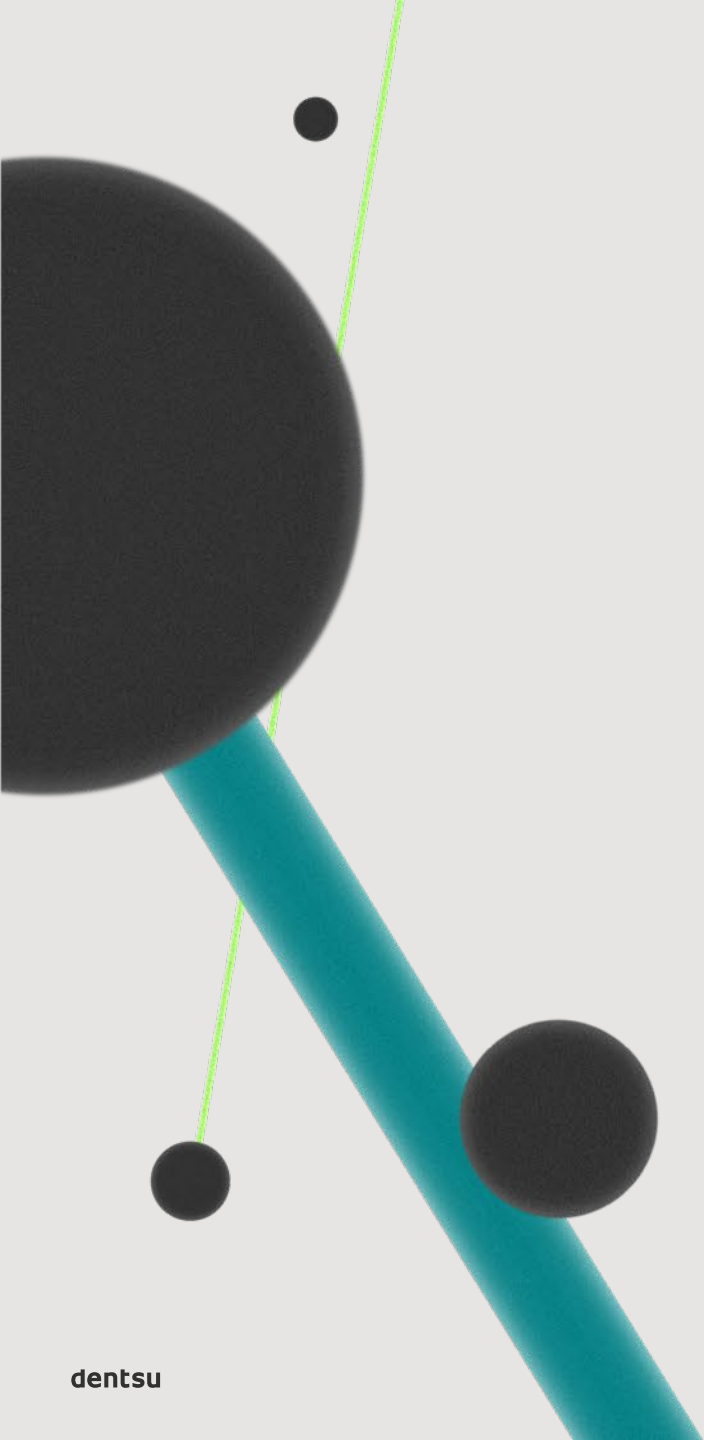
用語の定義

- 売上高：顧客に対して行った請求額および顧客に対する請求可能額の総額（割引および消費税等の関連する税金を除く）
- 調整後営業利益：調整後営業利益は、営業利益から、買収行為に関連する損益および一時的要因を排除した、恒常的な事業の業績を測る利益指標
- 買収行為に関連する損益：買収に伴う無形資産の償却費、M&Aに伴う費用、完全子会社化に伴い発行した株式報酬費用
- 一時的要因の例示：構造改革費用、減損、固定資産の売却損益、割増退職金など
- オペレーティング・マージン：調整後営業利益÷売上総利益
- 調整後当期利益（親会社所有者帰属分）：当期利益（親会社所有者帰属分）から、営業利益に係る調整項目、関連会社株式売却損益、アーンアウト債務・買収関連プットオプション再評価損益、これらに係る税金相当・非支配持分損益相当などを排除した、親会社所有者に帰属する恒常的な損益を測る指標
- 基本的1株当たり調整後当期利益：調整後当期利益（親会社所有者帰属分）で計算したEPS
- 配当性向：基本的1株当たり調整後当期利益を用いて計算
- 調整後EBITDA：調整後営業利益に調整項目に含まれない減価償却費及び無形資産の償却費を加算し計算

（IFRS16号に基づく減価償却費調整分は上記減価償却費から除く、及びリース負債にかかる利息費用は上記調整後営業利益から除く）
- 為替影響排除ベース：当期実績（業績予想）と、前期実績などの比較数値を直近決算為替レートで洗い替えた数値との比較
- 為替変動による影響：前年実績と、前年実績を直近決算為替レートで洗い替えた数値との差額
- M&Aによる成長：前年期初から直近決算期末までに実施したM&Aによる影響額（為替変動による影響を調整後。M&A先のオーガニック成長分は控除）
- オーガニック成長率：為替やM&Aの影響等を除いた内部成長率。前年期初から直近決算期末までに実施したM&Aについては、当期に連結された月数分は前年同期にも連結されていたと仮定して、M&A先も含めてオーガニック成長率を計算
- 純運転資本：営業債権及びその他の債権、棚卸資産、その他の流動資産から営業債務及びその他の債務、その他の流動負債を控除した運転資本
- 純有利子負債：有利子負債から現金及び現金同等物を控除した額

Definition

- Turnover: The gross amounts billable to clients handled by the Group on behalf of clients, with net of discounts, VAT and other sales-related taxes
- Underlying operating profit: KPI to measure recurring business performance which is calculated as operating profit added with M&A related items and one-off items
- M&A related items: Amortization of purchased intangible assets, acquisition costs, share-based compensation expense issued following the acquisition of 100% ownership of a subsidiary
- One-off items: Items such as business transformation cost, asset write-down, gain/loss on sales of non-current assets and extra severance pay
- Operating margin: Underlying operating profit divided by net revenue
- Underlying net profit (attributable to owners of the parent): KPI to measure recurring net profit attributable to owners of the parent which is calculated as net profit (attributable to owners of the parent) added with adjustment items related to operating profit, gain/loss on sales of shares of associates, revaluation of earnout liabilities / M&A related put-option liabilities, tax-related, NCI profit-related and other one-off items
- Underlying basic EPS: EPS based on underlying net profit (attributable to owners of the parent)
- Payout ratio: Calculated based on underlying basic EPS
- Underlying EBITDA: Underlying operating profit before depreciation and amortization
(excluding depreciation adjustments under IFRS 16 from the depreciation, and excluding the lease expenses with lease liabilities under IFRS 16 from the underlying operating profit)
- Constant currency basis: Comparison with the current period where the previous year's numbers are recalculated using the currency exchange rate which is used for the current year's numbers
- Currency: Currency movements comparing prior period reported net revenue at reported currency to prior period net revenue at constant currency (reported currency of the current year)
- Acquisitions: The effect of business acquired or disposed of since the beginning of the prior year
- Organic growth/ Organic revenue decline: Organic growth and organic revenue decline represent the constant currency year-on-year growth/decline after adjusting for the effect of business acquired or disposed of since the beginning of the prior year. This is calculated by comparing current period reported net revenue to prior period net revenue, adjusted mainly for the pre-acquisition or pre-disposal net revenue as applicable, and stated at constant exchange rate, in order to derive like-for-like growth
- Net working capital: Working capital after deducting trade payables, other payables and other current liabilities from trade receivables and other receivables, inventories and other current assets
- Net debt: Total debt less cash and cash equivalents



THANK YOU