

2025年度 決算説明会

FY2025 Earnings Call

2026年2月13日
February 13, 2026

INNOVATING TO IMPACT

dentsu

2025年度 ビジネスアップデート

FY2025 Business Update

2026年2月13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
五十嵐 博

February 13, 2026

Hiroshi Igarashi
Director, Representative Executive Officer,
President & Global CEO, dentsu

2025年度 決算の総括

FY2025 summary and outlook

- 2025年度のオーガニック成長率は想定をやや上回る着地。
オペレーティング・マージンは日本、海外ともに想定を超えた着地
- 日本事業は、6.2%のオーガニック成長率を達成。
海外事業は不振ビジネスの見直しと経営基盤の再構築を集中的に
推進した効果が一部発現し、収益性が改善
- 海外事業の「減損テスト上の見直し」を見直した結果、2025年度
第4四半期にのれんの減損損失3,101億円を追加計上。
のれん残高は2024年度末の半分以下に減少
- 株式会社電通グループ単体の分配可能額が大幅なマイナスとなったこと
により、2025年度期末配当は無配を決定。2026年度の配当も無配を予想
- 2026年度も日本事業は堅調な成長を、海外事業は米国CXM事業の
成長回帰などを実現し、競争優位性と収益性の更なる回復を目指す

- The organic growth rate for FY2025 was slightly above our expectations. The operating margin exceeded expectations in both the Japan and International businesses
- The Japan business achieved an organic growth rate of 6.2%. The International business improved profitability by partially realizing cost savings through the reevaluating of underperforming businesses and the rebuilding of the business foundation
- As a result of revising the “Assumption for impairment test” for our International business, we recorded an additional goodwill impairment loss of JPY 310.1bn in Q4 2025. The goodwill balance decreased to less than half of its level from the end of FY2024
- Due to the significant negative distributable profit of Dentsu Group Inc., on a non-consolidated basis, we have decided not to pay the year-end dividend for FY2025, and no dividend is forecast for FY2026
- In FY2026, we aim to further restore competitiveness and profitability with the continuous steady growth of the Japan business and the US CXM business returning to growth for the International business

2025年度 第4四半期 ハイライト

Q4 FY2025 highlights

クライアント獲得 Client wins

- **SIEMENS**
- サムスン電子ジャパン
Samsung Electronics Japan
- **BJ's Wholesale Club**
- **Esselunga**
- **Fastweb**

業界内評価 Industry awards & recognition

- Dentsu Creative ニューヨーク、The Drum Awards 2025においてグランプリを受賞
- Dentsu Creative New York won the Grand Prix at The Drum Awards 2025
- 電通台湾、2025年にクリエイティブ、メディア、e コマース、データ、サステナビリティ、従業員ブランディングなどの分野において、約200の賞を受賞
- Dentsu Taiwan won nearly 200 awards in 2025 in areas such as Creative, media strategy, e-commerce and data applications, as well as sustainability and employee branding
- ガートナー® マジック・クアドラント™のデジタルエクスペリエンス サービス部門において2年連続で「リーダー」に選出
- Dentsu was named “a Leader” in the Gartner® Magic Quadrant™ for Digital Experience Services Report for two consecutive years
- 電通スポーツ&エンターテインメント、インド市場での事業展開を開始
- Dentsu Sports & Entertainment launched full-scale operations in India

2025年度 連結決算概況

FY2025 Financial Update

2026年2月13日

株式会社電通グループ 執行役 グローバルCFO
遠藤 茂樹

February 13, 2026

Shigeki Endo

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.

2025年度 通期 連結損益 ハイライト

FY2025 Consolidated Profit & Loss

	2025 1-12月 Jan-Dec	2024 1-12月 Jan-Dec	前年同期比 YoY	11月想定 Previous Guidance (Nov)	増減率 Variance (%)
売上総利益（十億円） Net revenue (JPY bn)	1,197.5	1,194.1 ^{**}	+0.3% ^{**}	1,182.6	+1.3%
オーガニック成長率 Organic growth	0.5%	(0.1)%	+60bp	c.0%	+50bp
調整後営業利益（十億円） Underlying operating profit (JPY bn)	172.5	176.2	(2.1)%	161.2	+7.0%
オペレーティング・マージン Operating margin	14.4%	14.8%	(40)bp	13%台/range	-
調整後当期利益（十億円）* Underlying net profit (JPY bn)*	93.5	92.9	+0.7%	83.4	+12.1%
基本的1株当たり調整後当期利益（円）* Underlying basic EPS (JPY)*	360.38	355.24	+1.4%	321.29	+12.2%
1株当たり配当金（円） Dividend per share (JPY)	-	139.50	-	-	-
営業利益（損失）（十億円）* Statutory operating profit (loss) (JPY bn)*	(289.2)	(125.0)	-	17.6	-
当期利益（損失）（十億円）* Statutory net profit (loss) (JPY bn)*	(327.6)	(192.2)	-	(52.9)	-
基本的1株当たり当期利益（損失）（円）* Statutory basic EPS (JPY)*	(1,262.04)	(734.56)	-	-	-

**ロシア事業分を含まないため、決算短信と異なる。With Russia business figures excluded, above differ from those in the Summary of Financial Results

2025年度 地域別オーガニック成長率

FY2025 highlights: Regional performance

グループ連結 Group Consolidated

FY +0.5%

Q4 (3m) +0.9%

オーガニック成長率
Organic growth

日本
Japan

+6.2%

米州
Americas

(3.0)%

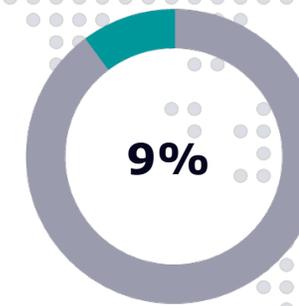
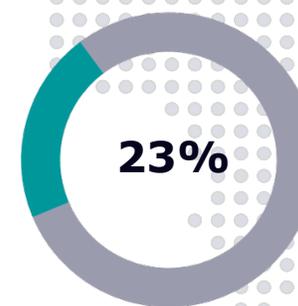
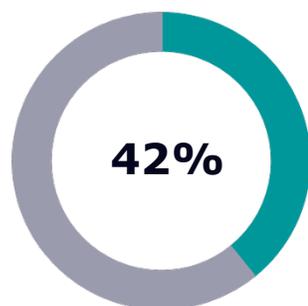
欧州・中東・アフリカ
EMEA

(1.8)%

アジア太平洋 (日本を除く)
APAC (ex Japan)

(6.8)%

売上総利益構成比
Proportion of net revenue



2025年度 日本 業績

FY2025 results: Japan

2025年度 第4四半期 Q4 2025

売上総利益 Net revenue JPY bn	為替影響排除ベース YoY (cc)	オーガニック成長率 Organic growth
138.1	+4.5%	+4.5%

- 2025年度の着地は11月の想定を大きく上回る水準で、売上総利益及び調整後営業利益は過去最高を更新
- 2025年度、売上高二桁成長のインターネットなどがけん引しマーケティング事業が好調に推移。また、BXは二桁成長が継続、DXも好調
- 前年同期の高いオーガニック成長率(+8.4%) に対して、当第4四半期は一桁半ばの成長を達成。11四半期連続のプラス成長
- 2026年度も日本事業は堅調に成長する見通しで、2%から3%のオーガニック成長率を想定

2025年度 通期 FY2025

売上総利益 Net revenue JPY bn	為替影響排除ベース YoY (cc)	オーガニック成長率 Organic growth
495.6	+6.2%	+6.2%

- FY2025 net revenue and profit reached record highs, widely exceeding our November expectations
- In FY2025, the Marketing business performed well, driven by Internet media with double-digit growth. BX also saw double-digit growth, and DX posted strong results
- Q4 25 posted mid-single-digit growth, remaining positive for the eleventh consecutive quarter, despite the high +8.4% in Q4 24
- Japan is expected to continue its steady organic growth of 2–3% in FY2026

2025年度 米州 業績

FY2025 results: Americas

2025年度 第4四半期 Q4 2025

売上総利益 Net revenue JPY bn	為替影響排除ベース YoY (cc)	オーガニック成長率 Organic growth
85.2	(2.0)%	(1.8)%

- 2025年度のオーガニック成長率は、11月の想定に沿った水準
- 2025年度、CXMは厳しい事業環境ながら、各四半期のオーガニック成長率が一年を通し改善。クリエイティブは減収、メディアは安定的に推移
- 販管費抑制などによりオペレーティング・マージンは前年より40bps向上
- 2026年度は、一部クライアント喪失の影響を反映し、通期オーガニック成長率が約マイナス2%となる見通し

2025年度 通期 FY2025

売上総利益 Net revenue JPY bn	為替影響排除ベース YoY (cc)	オーガニック成長率 Organic growth
315.7	(4.0)%	(3.0)%

- FY2025 organic growth rate was generally in line with our November expectations
- In FY2025, while Media remained stable, Creative declined. Meanwhile, CXM continued its sequential growth through out the year despite challenging business conditions
- The operating margin improved 40 bps yoy mainly due to controlled SG&A expenses
- Reflecting the impact of some client losses, organic growth of c. (2)% is expected in FY2026

2025年度 欧州・中東・アフリカ 業績

FY2025 results: EMEA

2025年度 第4四半期 Q4 2025

売上総利益 Net revenue JPY bn	為替影響排除ベース YoY (cc)	オーガニック成長率 Organic growth
83.7	(1.4)%	(1.5)%

- 2025年度のオーガニック成長率は、11月の想定をやや下回る水準
- 2025年度、CXMとクリエイティブは一桁後半のマイナスにとどまる一方、リージョン全体の6割以上を占めるメディアは安定的に推移
- 第4四半期、英国はCXMが苦戦継続。スペインは全領域でプラス成長
- 2026年度は約1%のオーガニック成長率を見込む

2025年度 通期 FY2025

売上総利益 Net revenue JPY bn	為替影響排除ベース YoY (cc)	オーガニック成長率 Organic growth
271.9	(1.7)%	(1.8)%

- FY2025 organic growth rate was slightly below our November expectations
- In FY2025, Media, which accounts for over 60% of the region, remained stable. Meanwhile, CXM and Creative remained in the high single-digit negative range
- In Q4, the UK continued to face challenges in CXM while Spain saw positive growth in all business domains
- Organic growth of c. 1% is expected in FY2026

2025年度 アジア太平洋（日本を除く）業績

FY2025 results: APAC (ex Japan)

2025年度 第4四半期 Q4 2025

売上総利益 Net revenue JPY bn	為替影響排除ベース YoY (cc)	オーガニック成長率 Organic growth
36.9	+0.6%	+0.3%

- 2025年度のオーガニック成長率は、11月の想定に沿った水準
- 2025年度、CXM・クリエイティブの低調が続く。メディアは安定的に推移
- 第4四半期、中国やインドの増収により、2022年第4四半期以来のプラス成長
- 2026年度はマイナス成長から脱し、約1%のオーガニック成長率を見込む

2025年度 通期 FY2025

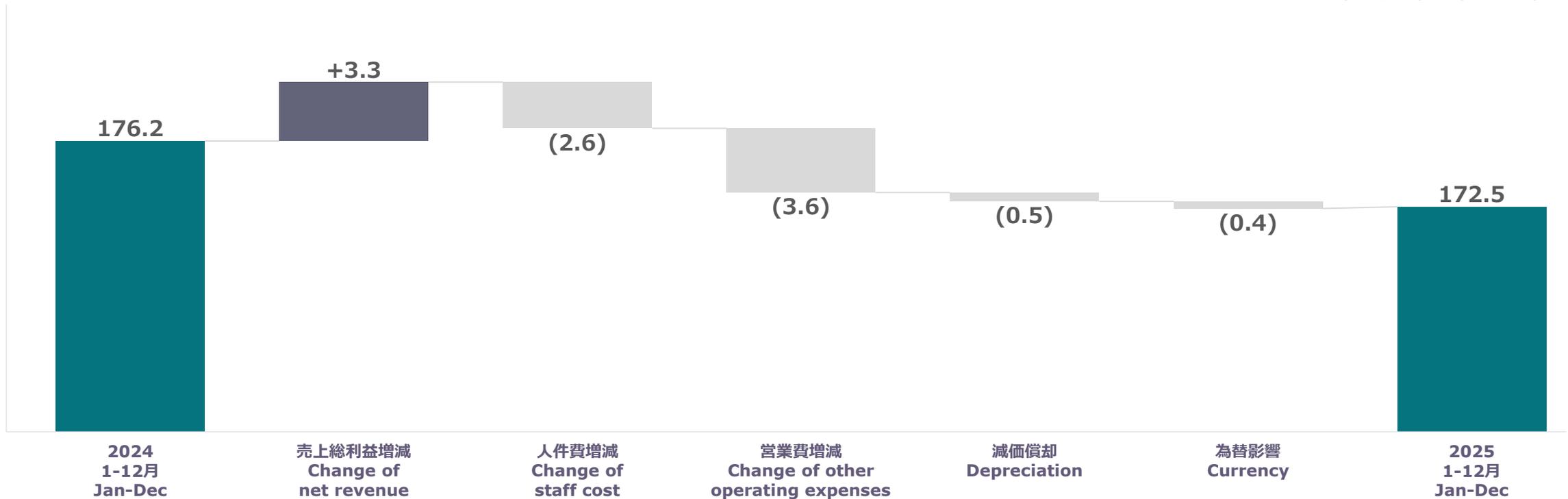
売上総利益 Net revenue JPY bn	為替影響排除ベース YoY (cc)	オーガニック成長率 Organic growth
107.3	(6.6)%	(6.8)%

- FY2025 organic growth rate was generally in line with our November expectations
- In FY2025, Media remained stable. CXM and Creative stayed weak
- In Q4, APAC marked the first positive growth since Q4 22 driven by topline growth in China and India
- APAC is expected to return to positive organic growth, at c. 1% in FY2026

2025年度 通期 電通グループ 調整後営業利益 貢献分析

FY2025 movement of Group underlying operating profit

(十億円) (JPY bn)



2026年度 連結業績予想

FY2026 Guidance

(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)	Operating profit (loss)	152.6	(289.2)	+441.8	-
当期利益 (損失) *	Net profit (loss)*	69.7	(327.6)	+397.3	-

オーガニック成長率 Organic Growth Rate

Japan: 2~3%
Americas: c. (2) %
EMEA: c. 1%
APAC: c. 1%

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

第4四半期におけるのれんの減損損失の計上、配当見送りについて

Impairment loss of goodwill in Q4 and dividend suspension

1. 「減損テスト上の見通し」では、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、Q2時点の減損テスト上の見積約3%から、今般約1%に引下げ

以上の結果、現時点で今後追加で「のれん」の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」を見直した

1. The “Assumption for impairment test” excludes all projects with identified potential order losses and adopt a significantly more conservative order outlook than the normal budget
2. Unrealized cost reduction effects from the rebuilding of the business foundation are not anticipated
3. Unlike the impairment test in Q4 2024, the first-year outlook - which significantly impacts additional impairment risk - is estimated with extreme conservatism
4. The growth rate for FY2028 and beyond has also been lowered from c. 3% in the Q2 impairment test to c. 1% this time

Based on the above, “Assumption for impairment test” is revised to a level where no further impairment losses on goodwill are expected at this time

<ガイダンスと減損テストの見通しにおけるオーガニック成長率の違い>

<Difference in organic growth rate between Guidance and Assumption for impairment test>

米州/Americas	FY2026	FY2027	FY2028
ガイダンス/Guidance	c. (2)%	-	-
減損テスト上の見通し/ Assumption for impairment test	(8.2)%	(3.6)%	1~1.5%

欧州・中東・アフリカ/EMEA	FY2026	FY2027	FY2028
ガイダンス/Guidance	c. 1%	-	-
減損テスト上の見通し/ Assumption for impairment test	(2.0)%	(1.0)%	0~1%

第4四半期におけるのれんの減損損失の計上、配当見送りについて

Impairment loss of goodwill in Q4 and dividend suspension

- のれんの減損に伴い、株式会社電通グループ単体の関係会社株式評価損が計上され、会社法上の配当原資である分配可能額が大幅なマイナスとなった
- 極めて遺憾ながら2025年度期末配当は無配を決議、2026年度配当も無配を予想
- 重点マーケット・領域のフォーカス、経営基盤の再構築、不振ビジネスの見直しにより、競争優位性・収益性の回復に進めEPSを向上、TSR（株主総利回り）を最大化する
- 将来的な復配に向けても、あらゆる努力を行う
- Due to goodwill impairment, Dentsu Group Inc. recorded a loss on valuation of shares in subsidiaries and affiliates on a non-consolidated basis, resulting in a significant negative distributable profit that serves as the source of dividends under the Companies Act
- Regrettably, it is resolved to pay no year-end dividend for FY2025, and no dividend is forecasted for FY2026
- We will restore competitiveness and profitability by focusing on key markets and areas, rebuilding the business foundation, and reevaluating underperforming businesses, thereby improving EPS and maximizing TSR
- Every effort will be made to resume dividend in the future

<2025年度第4四半期末の減損損失計上額との残高>

<Impairment loss recorded in Q4 25 and goodwill balance after impairment>

	のれんの減損損失 Impairment loss of goodwill	のれん残高 Goodwill after impairment
グループ合計／Group	310.1	320.1
米州／Americas	230.8	278.3
欧州・中東・アフリカ／EMEA	79.3	14.5
日本／Japan	－	27.3
APAC	－	－

(十億円) JPY bn

のれん残高 (FY24) Goodwill after impairment
697.1
569.6
102.0
25.5
－

戦略アップデート

Strategic Update

2026年2月13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
五十嵐 博

February 13, 2026

Hiroshi Igarashi
Director, Representative Executive Officer,
President & Global CEO, dentsu

2025年2月公表 中期経営計画の戦略

Strategy of our Mid-Term Management Plan announced February 2025

One dentsuのもと、2027年に成長軌道へ回復する

Under One dentsu, we will return to a growth trajectory in FY2027

海外事業の利益回復が必須

Restoring profitability in the International business is essential

収益性の回復 Restoring profitability

- 不振ビジネスの見直し
- 経営基盤の再構築
- Reevaluating underperforming businesses
- Rebuilding the business foundation

競争優位性の回復 Restoring competitiveness

- 内部投資
- 事業戦略のフォーカス
- Internal investments
- Focus of the business strategy

不振ビジネス見直しの進捗

Update on reevaluating underperforming businesses

2025年度

- 赤字マーケット*ゼロ達成に向けて、不振ビジネスのレビューならびにそれぞれに打ち手を実行
- 2023年度より赤字が続いていた中国、オーストラリアを調整後営業利益ベースで黒字に転換
- 一部事業の縮小・撤退・売却プロセスを開始

FY2025

- Reviewed underperforming businesses and implemented measures to achieve no markets operating at a loss*
- **Turned China and Australia, which had been loss-making** since fiscal 2023, **to profitable** on an underlying operating profit basis
- Initiated processes for the downsizing, withdrawal, and divestment of certain businesses

2026年度

- 株主価値最大化に向けて不振ビジネスの見直しを継続
- 一部事業の縮小・撤退・売却プロセスを継続

*累計の投下資本100億円超のマーケット

FY2026

- We will continue to reevaluate underperforming businesses to maximize shareholder value
- We will continue to downsize, withdraw from, and divest certain businesses

*Refers to markets that have seen over JPY 10bn of cumulative investment

経営基盤の再構築の進捗

Update on rebuilding the business foundation

2025年度 / FY2025

- 200億円を活用し、年間140億円分のコスト削減効果を認識。3,400人の人員削減計画は、2,100人を実施完了
- AIと自動化を通じた業務変革による業務の標準化・高度化を推進中
- 以前より進めてきたグループ会社の統合・削減により、経営の効率化を推進。2021年1月時点で1,000以上あった海外事業法人が、2026年1月時点で半減
- We realized annual cost savings of JPY 14bn by investing JPY 20bn. We have completed 2,100 of the planned 3,400 headcount reductions
- We continued to promote the standardization and sophistication of operations through business transformation using AI and automation
- We promoted management efficiency through the ongoing consolidation and reduction of Group companies. The number of international entities has been reduced by half as of January 2026, compared to January 2021 when the Group operated more than 1,000 entities

2026年度 / FY2026

- 260億円を活用し、年間420億円分のコスト削減効果を認識見込み。残りの計画も2026年度中に実施予定
- グループ会社の統合・削減による経営効率化、HQ機能の統合・簡素化を更に推進
- 2027年度には年間500億円規模のコスト削減効果を実現
- We expect to realize total cost savings of JPY 42bn by investing JPY 26bn. The remaining initiatives are to be implemented in FY2026
- We will further promote management efficiency through the consolidation and reduction of Group companies, as well as integration and simplification of HQ functions
- We will achieve annual cost savings of c.JPY 50bn in FY2027

A network that wins globally by growing locally

各マーケットでクライアントのグロースパートナーになることで、グローバルに成長する



マーケット Markets

- 大きなスケールと事業アセットのある日本・米国に集中
- その他、すでに力強いポジションのあるマーケットにフォーカス

- **Focus on Japan and the US,** large-scale markets with an abundance of business assets
- Additionally, focus on other markets where we already have a strong position



クライアント Clients

- 各マーケットの大中規模クライアントに注力
- グローバル・アクセラレータ・クライアントの取り組みは継続
- クライアント・マネジメント組織を強化

- **Focus on large and medium-sized clients in each market**
- Maintain Global Accelerator client initiatives
- Strengthen the Client Management team



ケイパビリティ Capabilities

- 海外事業においては、IGSのコアとなるメディア領域の付加価値向上に注力し、業績を回復
- 日本においては、BX、テクノロジー等のケイパビリティを強化することでIGSをさらに差別化

- In the International business, **focus on improving the added value of the Media business, which is the core of IGS,** and restore business performance
- In Japan, further differentiate IGS by strengthening capabilities such as BX and technology

米国事業における成長モメンタム

Growth momentum in the US business

グローバルクライアントとの関係深化を通じた、
トランスフォーメーションパートナー型の成長

Organic growth with **global clients** through expanded transformation partnerships

MediaとCXMを両輪とした、
米国ローカルアカウントの統合的な成長

Integrated growth of **US local clients** driven by the Media and CXM double flywheel

4つの
成長モメンタム

Four Growth
Momentum
Drivers

AIを軸に、制作から配信までをつなぐ
コンテンツ・サプライチェーンの実装と高度化

Implementing an AI-powered **content supply chain** across creation, activation, and optimization

クライアントの持つデータを中核に、
マーケティングと事業運営をつなぐ最先端のCRMの実装

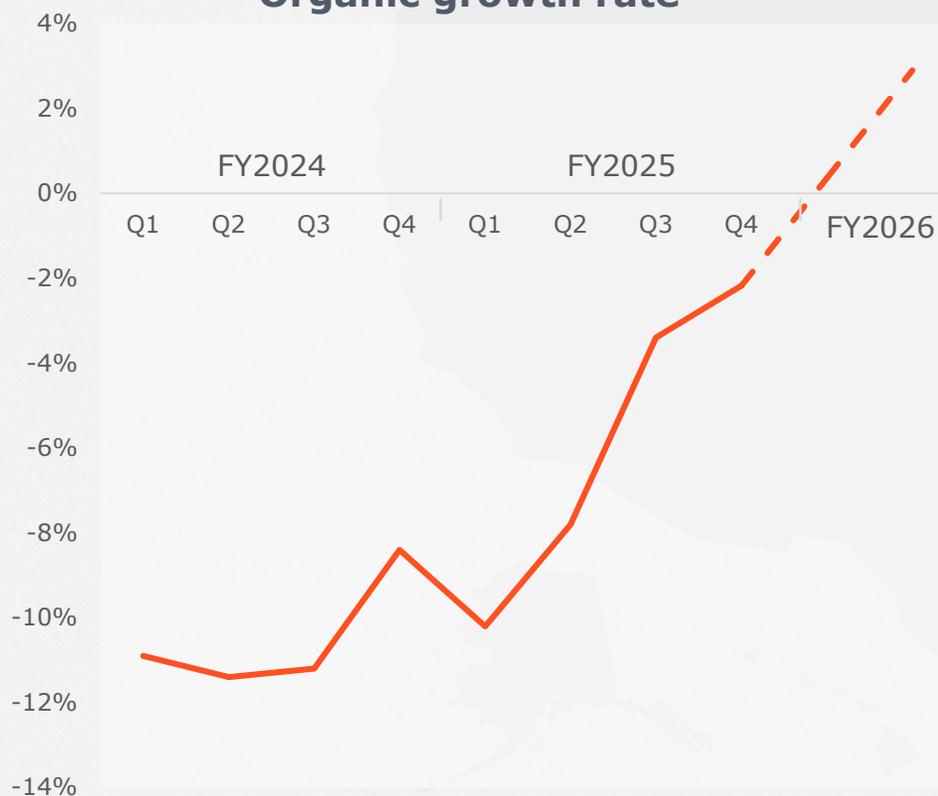
Implementing **modern CRM** as a data-driven engine connecting marketing execution and business operations

米国CXM事業 業績回復の兆し

US CXM business: Sign of turnaround

米国CXM事業 / US CXM business

オーガニック成長率推移
Organic growth rate



- 2026年度から**プラス成長へ転換**予定
- **新たなリーダーシップが業績回復にコミット**し、見込み案件の受注率改善、顧客離脱率低減、人財強化の取り組みをリード
- メディアとの親和性が高い**CRM領域のモメンタム**が成長を牽引
- コマース・アナリティクス・データエンジニアリング領域においてクライアントの**AIへの対応ニーズ**を通じた**収益拡大**を見込む

- **Expected to turn to positive growth** from FY2026
- **New leadership is committed to a turnaround**, leading efforts to improve prospect acceptance rates, reduce customer churn rates, and strengthen our talent
- **Growth driven by momentum in the CRM domain**, which has a high affinity with Media
- **Expect revenue growth through client needs for AI** in the commerce, analytics, and data engineering domains

海外事業において売上総利益の半分以上を占めるメディア事業は堅調な業績

The Media business, which accounts for more than half of our International business net revenue, is performing solidly

海外のメディア事業 / Our International Media business (Americas, EMEA, APAC)

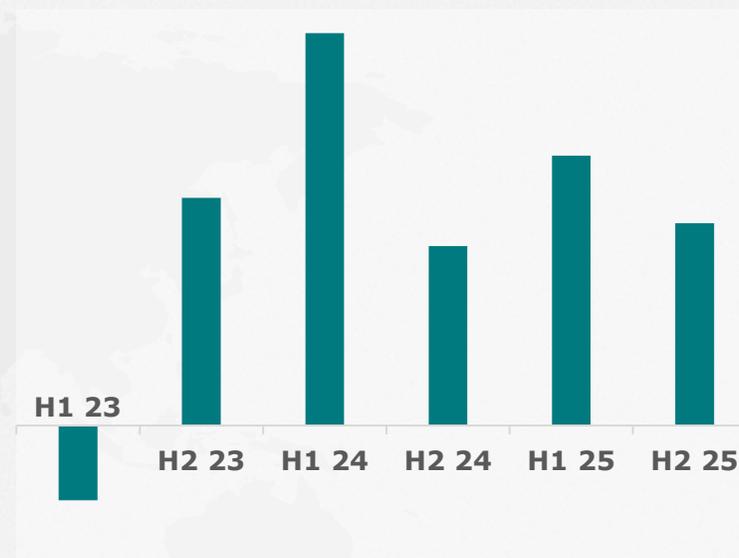
- 海外事業全体の売上総利益の過半数を構成
- 2年連続でプラスのオーガニック成長を達成
- 2025年度は米州、EMEA、APACいずれもプラスのオーガニック成長率
- Accounts for the majority of net revenue for the entire International business
- Achieved positive organic growth for the second consecutive year
- Positive organic growth rates in the Americas, EMEA, and APAC in FY2025

内部投資を活用し、メディアをコアとした成長を促進

Leveraging internal investments to promote growth centered on Media

- 2025年度は80億円を計上し、メディアを下支えするD&T領域のツール開発・AI活用等を実施
- 2026年度は最大140億円を活用し、D&T領域への強化等を継続
- In FY2025, we invested JPY 8bn to develop tools and utilize AI in the D&T domain, which supports Media
- In FY2026, we will utilize up to JPY 14bn to continue strengthening our D&T domain

新規のネットウイン / Net new wins

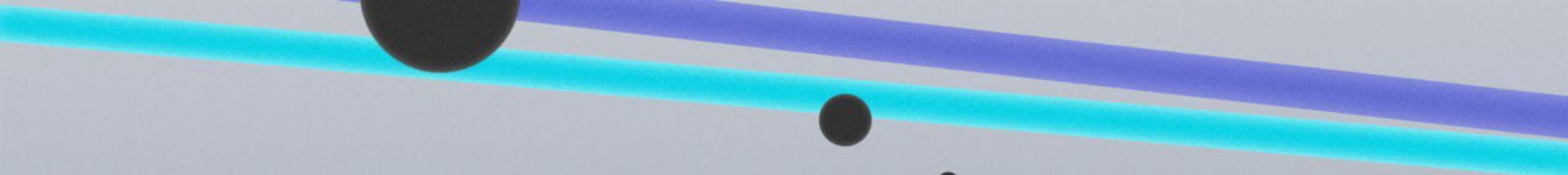


総括

Concluding thoughts

- 2026年度も日本事業は堅調な成長を、海外事業は米国CXM事業の成長回帰などを実現し、競争優位性と収益性の更なる回復を目指す
- 中期経営計画にて開示した2027年度の主要財務目標及び財務方針については一部取り下げ。
ただし、収益性改善の取り組みにより、2027年度のオペレーティング・マージンは16%を目指す
- 中期経営計画で目指した変革を加速するための戦略を、今期早い段階で開示予定
- 競争力強化に向けたパートナーシップの検討は継続し、開示すべき事実が発生した場合は、速やかに公表予定

- In FY2026, we aim to further restore competitiveness and profitability with the continuous steady growth of the Japan business and the US CXM business returning to growth for the International business
- Some of the key financial targets and policies for FY2027 disclosed in our Mid-Term Management Plan have been withdrawn. However, through efforts to improve profitability, we are targeting an operating margin of 16% in FY2027
- We plan to disclose our strategy for accelerating the transformation aimed at in our Mid-Term Management Plan early this fiscal year
- We will continue to explore partnerships to strengthen our competitiveness, and if any facts arise that require disclosure we will make them public as soon as possible



補足資料
Appendices

2025年度 通期 連結決算概況

FY2025 consolidated financial results

(十億円) (JPY bn)

		2025 1-12月 Jan-Dec	2024 1-12月 Jan-Dec	前年同期比 YoY (%)	為替影響 排除ベース Constant currency basis (%)	11月想定 Previous guidance (Nov. 2025)	11月想定比 Variance(%)
売上高	Turnover	6,439.5	6,344.9	+1.5	-	-	-
収益	Revenue	1,435.2	1,403.4	+2.3	-	1,421.0	+1.0
売上総利益	Net revenue	1,197.5	1,194.1	+0.3	+0.3	1,182.6	+1.3
調整後営業利益	Underlying operating profit	172.5	176.2	(2.1)	(1.5)	161.2	+7.0
- オペレーティング・マージン	- Operating margin	14.4%	14.8%	(40)bp	(30)bp	13%台/range	-
調整後当期利益*	Underlying net profit*	93.5	92.9	+0.7	-	83.4	+12.1
- 基本的1株当たり調整後当期利益*	- Underlying basic EPS*	360.38円	355.24円	+1.4	-	321.29円	+12.2
営業利益 (損失) *	Operating profit (loss)*	(289.2)	(125.0)	-	-	+17.6	-
当期利益 (損失) *	Net profit (loss)*	(327.6)	(192.2)	-	-	(52.9)	-
調整後EBITDA*	Underlying EBITDA*	182.3	189.5	(3.8)	-	-	-
調整後ROE	Underlying ROE	17.5%	12.1%	+540bp	-	-	-

為替	Currency	2025 1-12月平均 Av. Jan-Dec	2024 1-12月平均 Av. Jan-Dec	前年同期比 YoY (%)	2025 1-10月平均 Av. Jan-Oct	Variance (%)
円/USD	JPY/USD	149.6円	151.4円	(1.2)	148.4円	+0.8
円/GBP	JPY/GBP	197.3円	193.5円	+1.9	195.4円	+0.9

連結決算の四半期情報

Quarterly results

(十億円) (JPY bn)

		2025 10-12月 Oct-Dec	前年 同期比 YoY (%)	2025 7-9月 Jul-Sep	前年 同期比 YoY (%)	2025 4-6月 Apr-Jun	前年 同期比 YoY (%)	2025 1-3月 Jan-Mar	前年 同期比 YoY (%)
売上高	Turnover	1,911.6	+8.1	1,555.6	+2.6	1,489.9	(6.3)	1,482.4	+0.8
収益	Revenue	420.9	+9.3	330.4	(4.3)	338.7	(1.2)	345.2	+4.5
売上総利益	Net revenue	346.2	+3.1	289.3	+1.7	274.7	(4.4)	287.3	+0.3
- 日本	- Japan	138.1	+4.5	120.8	+9.9	107.0	+5.1	129.7	+5.5
- 米州	- Americas	85.2	(1.2)	76.7	(5.7)	77.6	(10.4)	76.3	(5.2)
- 欧州・中東・アフリカ	- EMEA	83.7	+5.8	67.0	+3.2	64.3	(5.5)	57.0	(0.4)
- アジア太平洋（日本を除く）	- APAC (ex Japan)	36.9	+1.6	23.2	(12.6)	24.1	(17.9)	23.1	(4.6)
調整後営業利益	Underlying operating profit	61.6	(22.1)	43.4	+26.9	33.6	+1.3	33.9	+13.7
オペレーティング・マージン	Operating margin	17.8%	(570)bp	15.0%	+300bp	12.2%	+70bp	11.8%	+140bp
調整後当期利益*	Underlying net profit	37.0	(12.5)	24.1	+35.7	15.9	(6.9)	16.5	+4.5
営業利益（損失）*	Operating profit (loss)*	(281.8)	-	29.1	+818.1	(62.0)	-	25.4	+75.5
当期利益（損失）*	Net profit (loss)*	(266.1)	-	12.1	-	(79.9)	-	6.3	+12.9
調整後EBITDA	Underlying EBITDA	64.0	(22.6)	45.0	+20.5	36.4	(0.1)	36.8	+11.7

四半期オーガニック成長率

Quarterly organic growth

		グループ連結 Group Consolidated		
		2025	2024*	2023*
1-3月	Jan-Mar	+0.2	(3.7)	(1.6)
4-6月	Apr-Jun	(0.7)	+0.2	(4.7)
7-9月	Jul-Sep	+1.4	+0.3	(6.0)
10-12月	Oct-Dec	+0.9	+2.6	(6.6)

		日本 Japan			米州 Americas			欧州・中東・アフリカ* EMEA*			アジア太平洋（日本を除く） APAC (excl. Japan)		
		2025	2024	2023	2025	2024	2023	2025	2024*	2023*	2025	2024	2023
1-3月	Jan-Mar	+5.5	+2.4	(0.2)	(5.1)	(6.6)	(4.9)	(0.9)	(9.4)	+3.4	(4.6)	(7.1)	(7.8)
4-6月	Apr-Jun	+5.1	+1.8	+3.4	(1.6)	(3.7)	(7.4)	(3.8)	+7.8	(12.7)	(12.7)	(6.2)	(7.0)
7-9月	Jul-Sep	+9.9	+2.8	+3.0	(3.4)	(3.1)	(6.6)	(1.1)	+6.9	(17.2)	(12.5)	(11.6)	(9.1)
10-12月	Oct-Dec	+4.5	+8.4	+0.9	(1.8)	(2.9)	(9.3)	(1.5)	+3.5	(13.6)	+0.3	(3.9)	(8.6)

2025年度 第4四半期 主要マーケット別 オーガニック成長

Q4 FY2025 results: Organic growth of major markets

2025 10-12月 Oct-Dec オーガニック成長率 Organic Growth %	マーケット Market
5%以上 "5% or more"	カナダ、中国、インド、ノルウェー、ポーランド、スペイン Canada, China, India, Norway, Poland, Spain
0%以上 ~ 5%未満 "0% to 5%"	デンマーク、日本、タイ Denmark, Japan, Thailand
(10)%以上 ~ 0%未満 "(10)% to 0%"	オーストラリア、フランス、イタリア、オランダ、スイス、台湾、英国、米国 Australia, France, Italy, Netherlands, Switzerland, Taiwan, UK, USA
(10)%未満 "Less than (10)%"	ドイツ、シンガポール、スウェーデン Germany, Singapore, Sweden

2025年度 通期 主要マーケット別 オーガニック成長

FY2025 results: Organic growth of major markets

2025 1-12月 Jan-Dec オーガニック成長率 Organic Growth %	マーケット Market
5%以上 "5% or more"	日本 Japan
0%以上 ~ 5%未満 "0% to 5%"	インド、ポーランド、スペイン、台湾、タイ India, Poland, Spain, Taiwan, Thailand
(10)%以上 ~ 0%未満 "(10)% to 0%"	オーストラリア、カナダ、中国、デンマーク、フランス、ドイツ、イタリア、オランダ、ノルウェー、スイス、英国、米国 Australia, Canada, China, Denmark, France, Germany, Italy, Netherlands, Norway, Switzerland, UK, USA
(10)%未満 "Less than (10)%"	シンガポール、スウェーデン Singapore, Sweden

セグメント情報

Segment information

(十億円) (JPY bn)

2025 1-12月 Jan-Dec	日本 Japan	米州 Americas	欧州・中東・アフリカ EMEA	アジア太平洋 (日本を除く) APAC (excl. Japan)	計 Total	消去/全社 Eliminations/ Central costs	連結 Consolidated
売上総利益 Net revenue	495.6	315.7	271.9	107.3	1,190.5	7.0	1,197.5
セグメント調整後営業利益 (損失) Segment underlying operating profit (loss)	121.1	72.3	33.8	2.7	230.0	(57.4)	172.5
オペレーティング・マージン Operating margin (%)	24.4%	22.9%	12.4%	2.5%	-	-	14.4%

2024 1-12月 Jan-Dec	日本 Japan	米州 Americas	欧州・中東・アフリカ EMEA	アジア太平洋 (日本を除く) APAC (excl. Japan)	計 Total	消去/全社 Eliminations/ Central costs	連結 Consolidated
売上総利益 Net revenue	466.7	334.6	269.3	116.4	1,187.1	7.0	1,194.1
セグメント調整後営業利益 (損失) Segment underlying operating profit (loss)	114.2	75.2	38.5	1.1	228.9	(52.6)	176.2
オペレーティング・マージン Operating margin (%)	24.5%	22.5%	14.3%	0.9%	-	-	14.8%

2025年度 通期 dentsu Japan業績

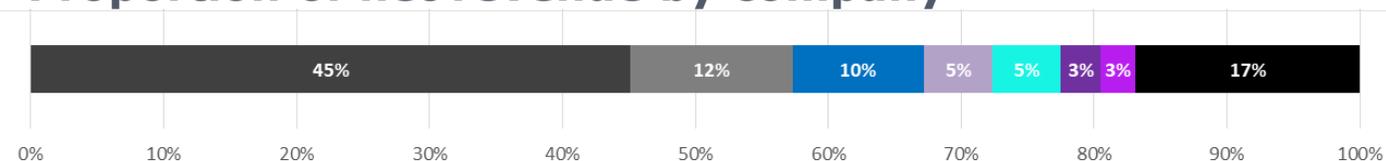
FY2025 results: dentsu Japan

(十億円) (JPY bn)

		2025 1-12月 Jan-Dec 売上総利益 Net revenue	前年同期比 YoY (%)
(株)電通	DENTSU Inc.	223.7	+2.9
電通総研	Dentsu Soken	60.4	+7.6
電通デジタル	Dentsu Digital	49.0	+10.5
セプテーニ・ホールディングス	SEPTENI HOLDINGS	25.6	+3.4
CARTA HOLDINGS	CARTA HOLDINGS	25.3	+13.0
電通プロモーション	Dentsu Promotion	15.1	+8.7
電通ライブ	Dentsu Live	12.8	+50.9
その他・内部取引等	Others	83.7	+5.4
売上総利益 合計	Total net revenue	495.6	+6.2
調整後営業利益	Underlying operating profit	121.1	+6.1
オペレーティング・マージン	Operating margin	24.4%	(10)bp

売上総利益構成比

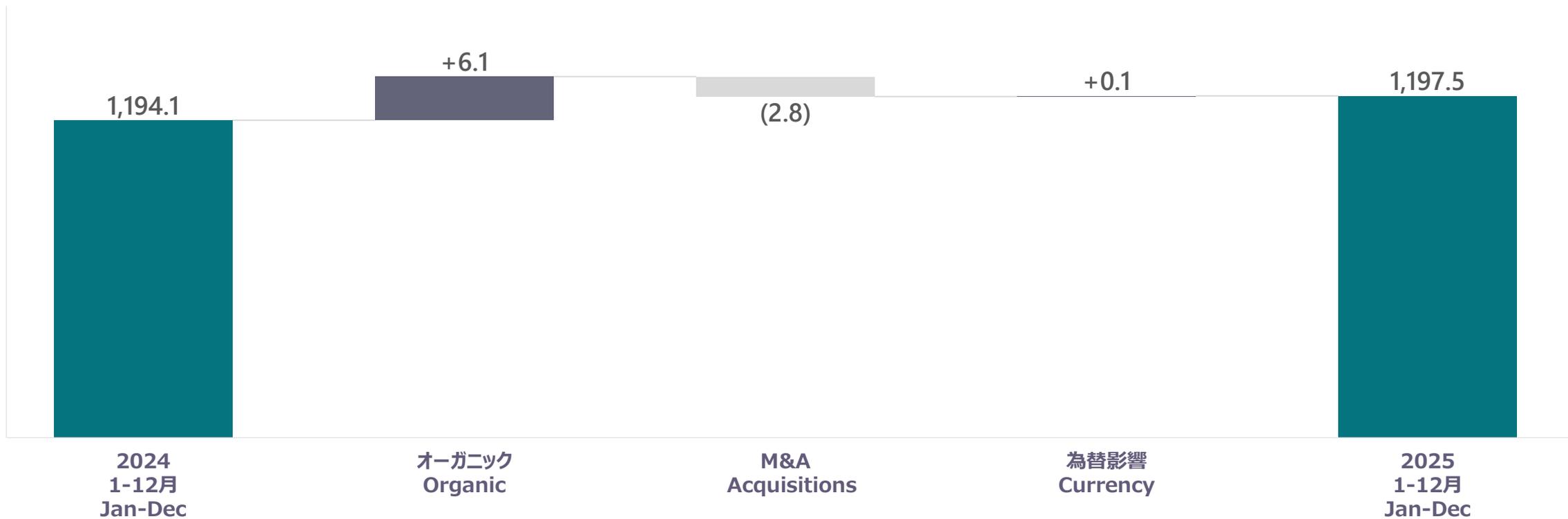
Proportion of net revenue by company



2025年度 通期 電通グループ 売上総利益の増減要因

FY2025 movement of Group net revenue

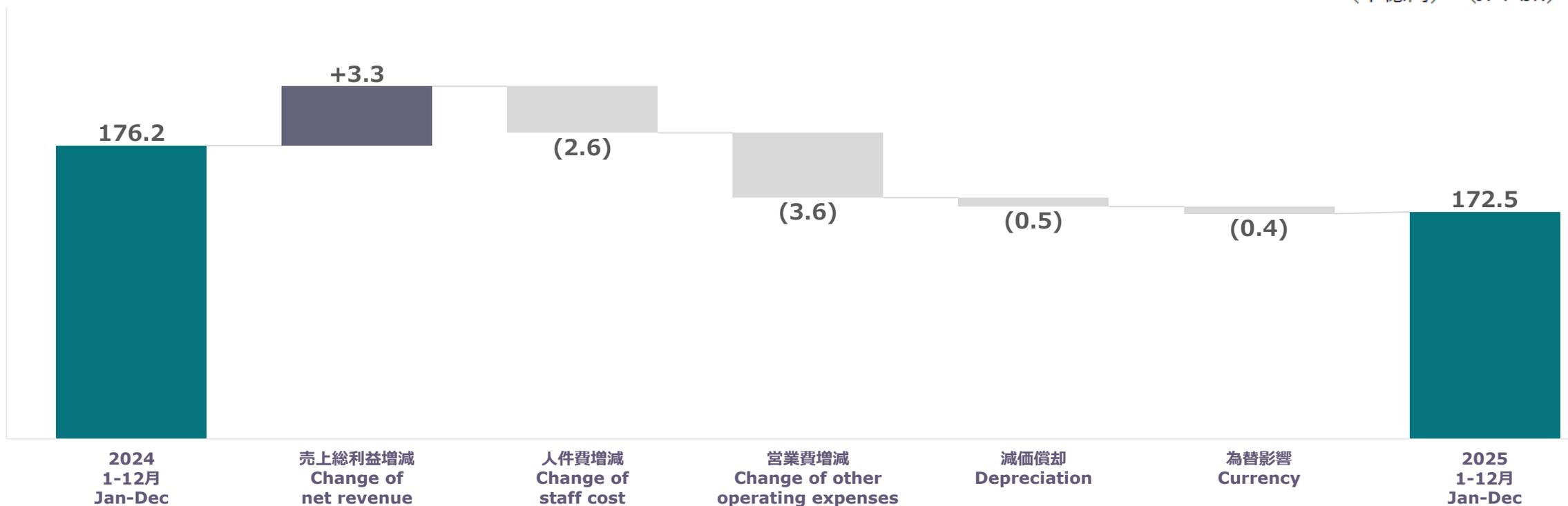
(十億円) (JPY bn)



2025年度 通期 電通グループ 調整後営業利益 貢献分析

FY2025 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
2025 1-12月 Jan-Dec	1,197.5	779.6	204.5	43.0
売上総利益販売管理費率 Vs Net revenue (%)	-	65.1	17.1	3.6
前年同期比(為替影響排除ベース) YoY (CC, %)	+0.3	+0.3	+1.8	+1.2

営業利益 調整項目

Reconciliation from underlying operating profit to statutory operating profit

(十億円) (JPY bn)

		2025 1-12月 Jan-Dec	2024 1-12月 Jan-Dec	前年同期差 YoY	前年同期比 YoY (%)
調整後営業利益	Underlying operating profit	172.5	176.2	(3.7)	(2.1)
調整項目	Adjustment items	(461.7)	(301.2)	(160.5)	
- 買収に伴う無形資産の償却費	- Amortization of purchased intangible assets	(25.3)	(29.3)	+4.0	
- M&A関連コスト	- Acquisition costs	(0.2)	(0.3)	+0.1	
- 完全子会社化に伴い発行した株式報酬	- Share-based compensation expenses issued following the acquisition of 100% ownership of a subsidiary	-	+0.0	(0.0)	
- 非経常的項目	- One-off items	(436.3)	(271.6)	(164.7)	
- 固定資産除売却損益	- Gain (loss) on sales or retirements of non-current assets	(0.2)	(0.3)	+0.1	
- 構造改革費用	- Business transformation cost	(33.0)	(10.7)	(22.3)	
- 減損損失	- Impairment loss	(402.6)	(235.3)	(167.3)	
- その他	- Others	(0.5)	(25.4)	+24.9	
営業利益 (損失)	Statutory operating profit (loss)	(289.2)	(125.0)	(164.2)	-

当期利益 調整項目

Reconciliation from underlying net profit to statutory net profit

		(十億円) (JPY bn)			
		2025 1-12月 Jan-Dec	2024 1-12月 Jan-Dec	前年同期差 YoY	前年同期比 YoY (%)
調整後当期利益*	Underlying net profit*	93.5	92.9	+0.6	+0.7
調整項目	Adjustment items	(421.1)	(285.1)	(136.0)	
- 営業利益調整項目*	- Operating profit adjustments*	(461.7)	(301.2)	(160.5)	
- 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	+0.9	(0.1)	+1.0	
- その他	- Others	(0.7)	+2.1	(2.8)	
- 関連する税金影響	- Related income tax expense	+39.4	+14.4	+25.0	
- 非支配持分帰属分	- Adjustments attributable to non-controlling interests	+1.0	(0.2)	+1.2	
当期利益 (損失) *	Statutory net profit (loss)*	(327.6)	(192.2)	(135.4)	-

営業利益以下の損益項目

Statutory operating profit to net profit

(十億円) (JPY bn)

		2025 1-12月 Jan-Dec	2024 1-12月 Jan-Dec	前年同期差 YoY	前年同期比 YoY (%)
営業利益 (損失)	Operating profit (loss)	(289.2)	(125.0)	(164.2)	-
- 持分法による投資損益等	- Share of results of associates and others	3.2	2.3	+0.9	+39.1
金融損益及び税金控除前利益 (損失)	Profit (loss) before interest and tax	(286.0)	(122.7)	(163.4)	-
- 金融収益 (費用)	- Net finance income (costs)	(20.7)	(17.1)	(3.7)	-
- 金融収益	- Finance income	7.6	14.0	(6.4)	(45.6)
- 金融費用	- Finance costs	28.4	31.1	(2.7)	(8.8)
税引前利益 (損失)	Profit (loss) before tax	(306.8)	(139.8)	(167.0)	-
法人所得税費用	Income tax expense	12.2	43.6	(31.5)	(72.1)
当期利益 (損失)	Net profit (loss)	(318.9)	(183.4)	(135.6)	-
- 親会社の所有者に帰属する当期利益 (損失)	- Attributable to owners of the parent	(327.6)	(192.2)	(135.4)	-
- 非支配持分に帰属する当期利益	- Attributable to non-controlling interests	8.7	8.8	(0.1)	(1.7)

連結キャッシュフロー計算書

Cash flow

(十億円) (JPY bn)

		2025 1-12月 Jan-Dec	2024 1-12月 Jan-Dec	前年同期差 YoY
調整後営業利益	Underlying operating profit	172.5	176.2	(3.7)
構造改革費用の支出額	Business transformation cost spent	(18.1)	(10.0)	(8.1)
非現金支出費用等の調整(*1)	Non-cash items adjustments(*1)	54.7	53.7	+1.0
運転資本変動前の純営業活動によるキャッシュ・フロー(*1)	Cash flows from operating activities before adjusting changes in working capital and others(*1)	209.2	219.9	(10.7)
運転資本の増減	Change in working capital	(28.6)	(114.9)	+86.3
純営業活動によるキャッシュ・フロー(*1)	Cash flows from operations(*1)	180.6	105.0	+75.6
利息の純額	Net interest (paid)	(20.9)	(22.1)	+1.2
配当金の受取額	Dividends received	3.6	2.7	+0.9
法人所得税の支払額	Income taxes paid	(45.3)	(25.7)	(19.6)
営業活動によるキャッシュ・フロー(*1)	Net cash flows from operating activities(*1)	118.0	60.0	+58.0
固定資産の取得・売却の純額	Capital spend	(26.9)	(25.6)	(1.3)
子会社の取得・売却の純額	Acquisitions and disposals	(6.1)	(20.7)	+14.6
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	(0.6)	(12.4)	+11.8
有価証券の取得・売却の純額	Purchase/sale of securities	27.7	17.2	+10.5
その他の投資活動	Other investing activities	2.1	(0.2)	+2.3
リース負債返済による支出	Repayment of lease liabilities	(37.0)	(39.5)	+2.5
その他の財務活動(*2)	Other financing activities(*2)	(34.4)	(0.9)	(33.5)
グロス・キャッシュ・フロー	Gross cash flow	42.7	(22.1)	+64.8
配当金の支払額	Dividends paid	(24.8)	(38.6)	+13.8
自己株式の取得による支出	Share buybacks	(0.0)	(20.0)	+20.0
換算差額	Exchange rate movements	1.9	8.4	(6.5)
売却目的資産への振替	Transfer to assets held for sale	(17.5)	0.8	(18.3)
純有利子負債の増減額	Change in net debt	2.2	(71.6)	+73.8

(*1) IFRS第16号に基づく減価償却費調整分を含めております。

(*1) Including depreciation adjustments under IFRS16.

(*2) IFRS第16号に基づくリース負債返済支出を含めております。

(*2) Including payment of lease liabilities adjustments under IFRS16.

連結財政状態計算書

Financial position

(十億円) (JPY bn)

		2025 12月末 End of Dec	2024 12月末 End of Dec	前期末差 Var.	前期末比 Var. %
のれん	Goodwill	320.1	697.1	(377.0)	(54.1)
無形資産	Intangibles	178.2	203.7	(25.5)	(12.5)
有形固定資産	PPE	23.0	26.2	(3.2)	(12.2)
使用権資産(リース負債相殺後)	Right-of-use assets(net of lease liabilities)	(86.4)	(79.2)	(7.2)	(9.1)
投資有価証券	Equity instruments	76.1	110.0	(33.8)	(30.8)
純運転資本	Net working capital	22.9	(22.2)	+45.1	+203.2
純有利子負債	Net debt	(173.1)	(175.3)	+2.2	+1.3
買収関連負債	M&A related debt	(4.2)	(6.4)	+2.2	+34.4
その他	Others	91.4	15.1	+76.3	+505.3
純資産	Net assets	448.0	769.0	(321.0)	(41.7)
- 親会社の所有者持分	- Owners' interests	374.8	696.8	(322.0)	(46.2)
- 非支配持分	- Non-controlling interests	73.1	72.2	+0.9	+1.2
為替	Currency				
円/USD	JPY/USD	156.8円	157.4円	-	(0.3)
円/GBP	JPY/GBP	211.0円	197.0円	-	+7.1

レバレッジ

Leverage

(十億円) (JPY bn)

		2025 12月末 End of Dec	2024 12月末 End of Dec
有利子負債*	Total debt*	(468.2)	(547.3)
現金及び現金同等物	Cash and cash equivalents	295.2	372.0
純有利子負債	Net debt	(173.1)	(175.3)
調整後EBITDA(LTM)*	Underlying EBITDA (LTM)*	182.3	189.5
純有利子負債 / 調整後EBITDA(LTM) -ネットデットポジション	Net debt / Underlying EBITDA (LTM) -Net debt position	0.95x	0.92x

dentsu Japan 業務区分別売上高の状況 (IFRSベース)

Net sales (turnover) of dentsu Japan by business category (IFRS basis)

(十億円) (JPY bn)

		2025 1-12月 Jan-Dec	前年 同期比 YoY (%)	2025 10-12月 Oct-Dec	前年 同期比 (%)	2025 7-9月 Jul-Sep	前年 同期比 YoY(%)	2025 4-6月 Apr-Jun	前年 同期比 YoY(%)	2025 1-3月 Jan-Mar	前年 同期比 YoY(%)
新聞	Newspapers	43.1	(7.0)	12.9	(8.6)	9.4	(4.6)	7.4	(9.9)	13.4	(5.3)
雑誌	Magazines	13.0	(7.1)	4.2	(9.1)	3.1	(6.6)	2.7	(14.7)	3.1	+3.3
ラジオ	Radio	11.8	+2.7	3.1	(0.2)	2.9	+2.6	2.7	+3.6	3.1	+4.8
テレビ	Television	576.7	(2.1)	158.2	(0.6)	143.2	+0.9	133.6	(4.5)	141.7	(4.1)
インターネット	Internet	528.4	+15.1	150.7	+16.3	126.3	+15.2	117.7	+15.0	133.7	+13.9
OOHメディア	OOH Media	44.3	+16.8	11.6	+15.9	10.6	+17.6	10.7	+11.5	11.4	+22.6
クリエイティブ	Creative	215.6	+10.4	57.3	+6.9	52.1	+4.3	49.2	+18.5	57.0	+13.7
マーケティング/プロモーション	Marketing/Promotion	270.6	+9.6	89.0	+17.2	60.6	+10.8	52.2	+3.0	68.7	+4.9
コンテンツサービス(日本基準) *1	Content Services (Japan GAAP)*1	139.4	(3.9)	38.0	(13.8)	40.1	+5.7	29.4	(7.9)	32.0	+2.4
その他	Others	219.8	+3.7	59.8	+3.6	53.6	+1.8	53.2	+3.1	53.2	+6.6
連結調整等*2	Consolidation adjustments and others*2	15.0	-	+3.5	-	2.7	-	6.2	-	2.5	-
マスメディアに含まれるインターネット	Internet included in mass media	(6.5)	-	(3.0)	-	(1.4)	-	(0.9)	-	(1.2)	-
合計	Total	2,071.2	+5.8	585.4	+6.3	503.1	+6.2	464.1	+5.1	518.6	+5.3
ご参考											
インターネット領域 *3	Internet domain*3	657.1	+10.8	188.7	+13.2	157.3	+11.3	146.9	+11.8	164.2	+7.1

*1 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。

*2 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。

*3 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。

*4 当期の区分に併せて前年数値を組み替えており、開示済みの前年数値とは異なります。

*1 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."

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

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

*4 The figures in the prior year have been restated in line with the current year allocation.

(株)電通 業種別売上高の状況（日本基準ベース）

Net sales (turnover) of Dentsu Inc. by industry (J-GAAP basis)

(十億円) (JPY bn)

		2025 1-12月 Jan-Dec	構成比 Ratio (%)	前年同期比 YoY (%)	2025 10-12月 Oct-Dec	前年同期比 YoY (%)	2025 7-9月 Jul-Sep	前年同期比 YoY (%)	2025 4-6月 Apr-Jun	前年同期比 YoY (%)	2025 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	51.4	3.7	+28.9	16.1	+22.1	12.0	+5.9	9.4	+66.0	14.0	+43.0
情報・通信・マスメディア・ソフトウェア	Information/Telecomm/Mass media/Softwares	166.1	12.0	+4.9	44.8	+1.8	46.0	+3.2	32.5	+10.0	42.8	+6.3
金融・保険	Finance/Insurance	124.3	9.0	+0.1	34.2	+1.8	27.9	(3.8)	26.1	(8.4)	36.0	+9.2
食品・飲料・嗜好品	Food/Beverages/Tobacco	204.0	14.8	(11.3)	55.8	(10.0)	50.6	(4.5)	51.9	(11.0)	45.8	(19.4)
家庭用品・パーソナルケア	Household/Personal Products	164.4	11.9	+2.2	51.5	+7.0	42.4	+16.3	39.1	(7.5)	31.4	(7.7)
外食・各種生活サービス	Food Services/Other Consumer Services	158.0	11.4	+14.4	39.6	+5.1	37.8	+7.4	35.7	+14.6	44.9	+31.4
自動車・関連品	Automobiles/Related Products	64.6	4.7	+2.0	18.5	(4.3)	14.0	(12.7)	12.3	+19.1	19.7	+12.5
交通・レジャー	Transportation/Leisure	81.0	5.9	+0.6	22.2	(3.3)	18.8	(0.7)	20.3	+5.6	19.5	+1.4
流通・小売業	Distribution/Retailing	99.7	7.2	+39.0	30.7	+53.9	25.4	+46.5	23.6	+45.7	20.0	+9.7
薬品・医療用品	Pharmaceuticals/Medical Supplies	59.4	4.3	(7.6)	17.1	(5.7)	16.0	+0.5	14.0	(8.8)	12.3	(17.4)
アパレル・家庭用耐久消費財	Apparel/Consumer Durables	58.7	4.3	(3.7)	18.7	(15.3)	13.7	+12.1	11.8	(7.1)	14.5	+3.8
精密機器・事務用品	Technology Equipment/Office supplies	21.5	1.6	+6.8	6.3	+13.6	4.9	+3.4	4.2	+12.5	6.1	(0.2)
その他	Others	126.8	9.2	+8.8	34.6	+7.5	32.5	+10.9	24.4	+6.4	35.4	+10.2
合計	Total	1,379.8	100.0	+3.8	390.1	+3.0	342.0	+5.5	305.3	+3.2	342.4	+3.7

業種別売上高の状況*

Net sales (turnover) by industry*

(十億円) (JPY bn)

		2025 1-12月 Jan-Dec	構成比 Ratio (%)	前年同期比 YoY (%)	2025 10-12月 Oct-Dec	前年同期比 YoY (%)	2025 7-9月 Jul-Sep	前年同期比 YoY (%)	2025 4-6月 Apr-Jun	前年同期比 YoY (%)	2025 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	119.3	2.3	+52.4	36.1	+71.0	27.8	+21.1	25.6	+26.8	29.8	+112.2
情報・通信・マスメディア・ソフトウェア	Information/Telecomm/Mass media/Softwares	681.6	12.9	+13.2	219.5	+9.9	158.0	+3.5	163.0	+27.2	141.1	+15.8
金融・保険	Finance/Insurance	419.8	7.9	+12.5	123.9	+16.7	97.4	+1.6	100.4	+11.8	98.1	+20.8
食品・飲料・嗜好品	Food/Beverages/Tobacco	765.2	14.5	(0.7)	222.8	+6.9	219.8	+11.7	181.3	(10.2)	141.3	(13.5)
家庭用品・パーソナルケア	Household/Personal Products	823.8	15.6	(5.1)	254.2	+9.0	216.7	+0.2	165.3	(28.3)	187.5	(0.1)
外食・各種生活サービス	Food Services/Other Consumer Services	457.4	8.7	+15.3	123.4	+8.2	110.1	+7.5	106.7	+19.8	117.2	+28.6
自動車・関連品	Automobiles/Related Products	360.2	6.8	(11.6)	108.6	(17.9)	77.1	(25.9)	79.0	(11.3)	95.5	+16.5
交通・レジャー	Transportation/Leisure	146.3	2.8	(0.9)	43.0	(2.8)	32.9	(7.2)	37.7	+4.9	32.7	+2.2
流通・小売業	Distribution/Retailing	642.1	12.1	+28.1	212.6	+36.2	154.0	+18.3	151.2	+31.6	124.4	+24.3
薬品・医療用品	Pharmaceuticals/Medical Supplies	204.3	3.9	(3.4)	60.2	(3.4)	53.1	(0.3)	46.6	(5.5)	44.4	(4.6)
アパレル・家庭用耐久消費財	Apparel/Consumer Durables	250.7	4.7	(0.7)	85.8	+4.2	56.0	(5.9)	56.2	+1.2	52.7	(4.5)
精密機器・事務用品	Technology Equipment/Office supplies	114.5	2.2	(18.8)	32.6	(22.6)	27.6	(25.5)	27.2	(2.7)	27.1	(20.1)
その他	Others	301.3	5.7	+46.5	87.4	+47.1	72.8	+33.8	67.3	+55.6	73.8	+52.0
合計	Total	5,286.5	100.0	+6.7	1,610.2	+10.2	1,303.1	+3.4	1,207.5	+2.7	1,165.6	+10.2

* (株)電通とインターナショナルマーケット(全売上の約90%)が集計の対象。

* Covers Dentsu Inc. and approximately 90% of total client net sales in International Markets.

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		
		2025 1-12月 Jan-Dec	2024 1-12月 Jan-Dec	前年同期比 YoY(%)	2025 12月末 End of Dec	2024 12月末 End of Dec	前期末比 YoY(%)
円/USD	JPY/USD	149.6円	151.4円	(1.2)	156.8円	157.4円	(0.3)
円/EUR	JPY/EUR	169.0円	163.8円	+3.1	184.1円	162.9円	+13.0
円/GBP	JPY/GBP	197.3円	193.5円	+1.9	211.0円	197.0円	+7.1
円/INR	JPY/INR	1.7円	1.8円	(5.2)	1.7円	1.8円	(5.2)
円/CNY	JPY/CNY	20.8円	21.0円	(1.1)	22.4円	21.6円	+4.0

売上総利益に占める主要通貨の割合

Net revenue ratio by currency

(%)

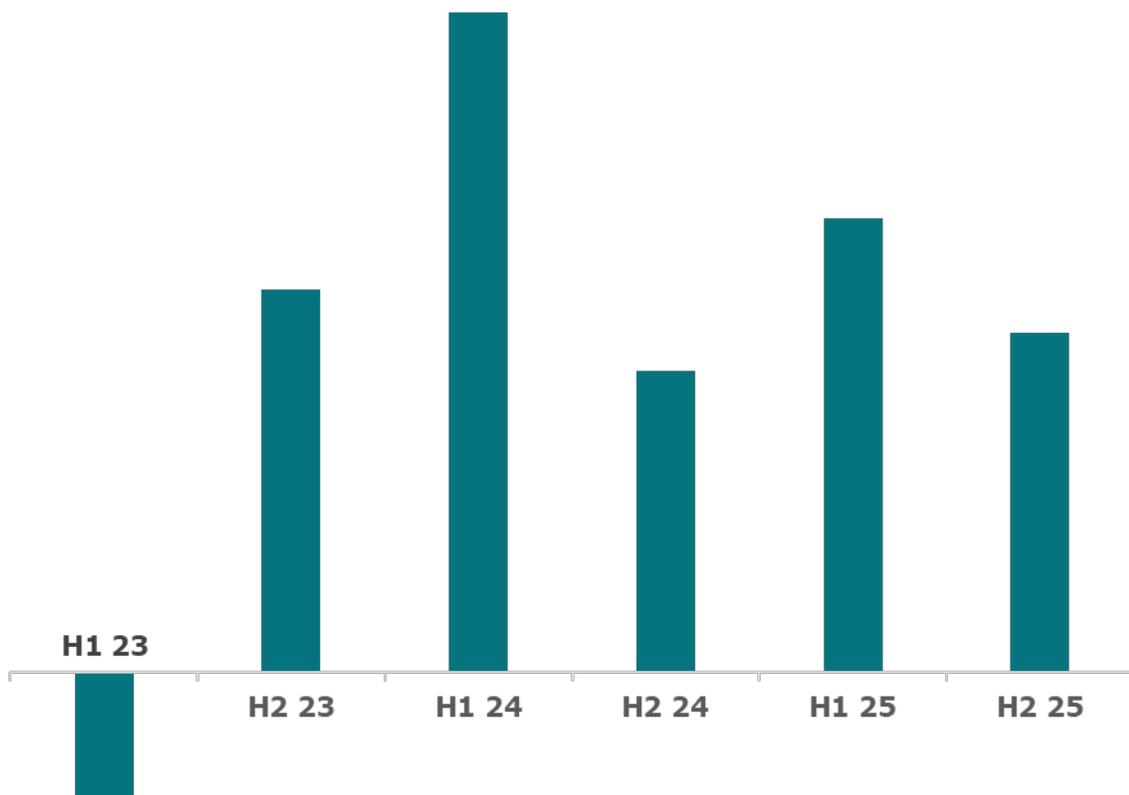
	JPY 円	USD 米ドル	EUR ユーロ	GBP 英ポンド	INR インドルピー	CNY 中国元	Others その他	合計 Total
2025 1-12月 Jan-Dec	41.3	23.1	10.7	6.8	2.0	2.0	14.2	100.0

新規メディアのネットウイン（海外）と競合案件勝率（日本）

Net new media wins (Americas, EMEA, APAC) & Pitch win rates (Japan)

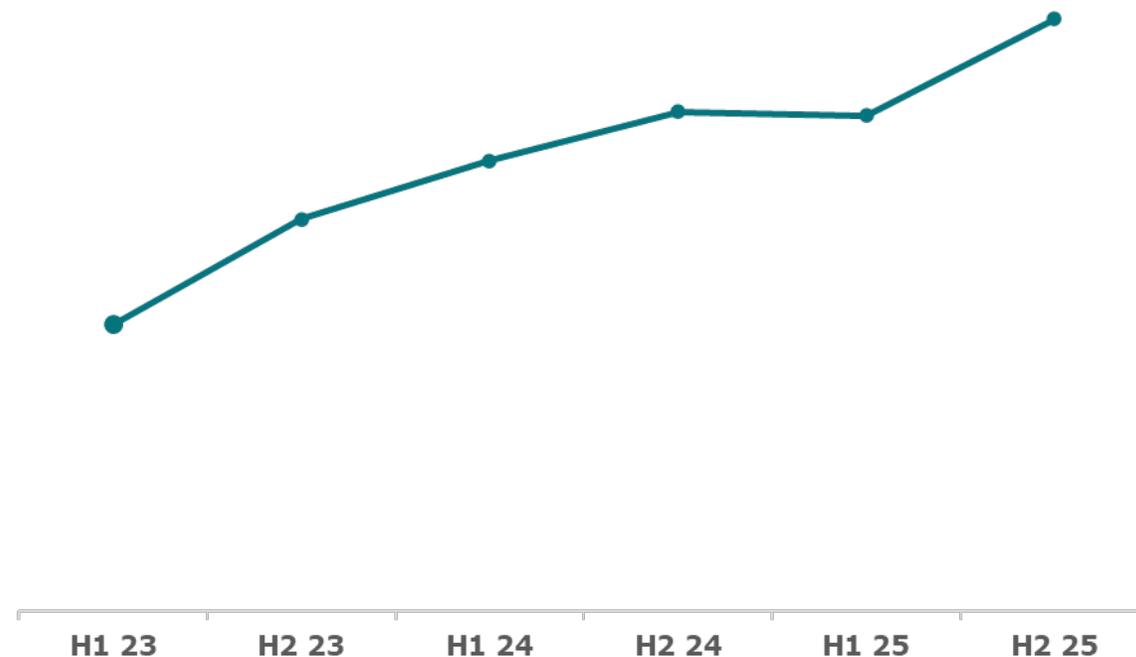
新規メディアのネットウイン（海外）

Net new media wins (Americas, EMEA, APAC)



競合案件勝率（日本）

Pitch win rates (Japan)



Source : Dentsu Inc.

脚注

Footnotes

- スライド6,13 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。2024年度の営業利益・当期利益・基本的1株当たり当期利益は、ロシア影響を含みます。
- スライド26,27 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。2024年度の営業利益（損失）・当期利益（損失）は、ロシア影響を含みます。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28 EMEAはGlobal事業を除いたオーガニック成長率を表示しています。2022年度以降のオーガニック成長率はロシア影響を含みません。
- スライド37 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。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41 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（25年12月末1,909億円 24年12月末2,075億円）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 6,13 Net profit (loss), underlying net profit and underlying basic EPS: After attribution to non-controlling interests.
Statutory operating profit, statutory net profit, statutory basic EPS of FY2024: Include the results from the Russia business.
- Slide 26,27 Net profit (loss), underlying net profit and underlying basic EPS: After attribution to non-controlling interests.
Statutory operating profit (loss), statutory net profit (loss) of FY2024: Include the results from the Russia business.
Underlying EBITDA: Underlying operating profit before depreciation and amortization (excluding depreciation adjustments under IFRS 16).
- Slide 28 Quarterly organic growth in EMEA excludes Global.
The results from the Russia business are excluded from 2022 onwards.
- Slide 37 Underlying net profit and net profit (loss): After attribution to non-controlling interests.
Operating profit adjustments: Please refer to “Reconciliation from Underlying operating profit to Statutory operating profit”
- Slide 41 Total debt is the sum of loans and bonds. Lease liabilities (JPY 190.9 bn as of Dec 31, 2025; JPY 207.5 bn as of Dec 31, 2024) 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」またはそれに該当す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いません。

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

INNOVATING TO IMPACT

dentsu