

2024年12月期 決算説明会資料

株式会社電通総研
2025年2月12日



大金です。

本日はお忙しい中、ご参加いただき、誠にありがとうございます。

2024年12月期の決算および2025年度業績予想について、説明いたします。

01 2024年12月期決算概況

02 2025年12月期業績予想

| 01 2024年12月期決算概況

02 2025年12月期業績予想

業績サマリ

業績

- 製造ソリューションセグメントが牽引し、売上高は**前期比+7.0%の増収**
- 積極的な採用と処遇改定により人件費が大幅に増加したものの、増収効果および売上総利益率の向上により、営業利益は**増益確保**
- 売上高は**9期連続**、営業利益および純利益は**7期連続過去最高**を更新

配当

- 期末配当は期初予想通り**54円(年間配当108円)**を実施予定
- 増配は**12期連続**、**配当性向は46.5%**

中計

- 修正後目標には届かなかったものの、**当初計画をすべてクリア**
- 2030年のゴールに向け、新中期経営計画(2025-2027)を策定

当期の業績サマリです。

売上高は、製造ソリューションセグメントが牽引し、前期比7.0%の増収となりました。

積極的な採用と処遇改定により人件費が大幅に増加したものの、増収効果と売上総利益率の向上により、営業利益は増益を確保することができました。これにより、売上高は9期連続、営業利益および純利益は7期連続で過去最高を更新しました。

期末配当は期初予想通り54円、年間配当で108円の実施予定です。増配は12期連続となり、配当性向は46.5%です。

2024年度は、中計の最終年度でもありました。中計の定量目標に対して、2023年に上方修正した目標値には届かなかったものの、当初計画はすべてクリアすることができました。一方で今後に向けた課題も認識しています。これらを踏まえ、2030年のゴールに向け、2025年からの3か年を対象とする新中期経営計画の詳細も策定しましたので、のちほど説明いたします。

連結業績

(単位：百万円)

	2024年12月期	前期比			予想比 (2024/10/31発表)		
		前期	増減	増減率(%)	予想	増減	増減率(%)
売上高	152,642	142,608	+ 10,034	+ 7.0	152,000	+ 642	+ 0.4
売上総利益	56,123	51,780	+ 4,343	+ 8.4	55,300	+ 823	+ 1.5
売上総利益率(%)	36.8	36.3	+ 0.5p	-	36.4	+ 0.4p	-
販売費及び一般管理費	35,083	30,752	+ 4,331	+ 14.1	35,300	▲217	▲0.6
営業利益	21,039	21,028	+ 11	+ 0.1	20,000	+ 1,039	+ 5.2
営業利益率(%)	13.8	14.7	▲0.9p	-	13.2	+ 0.6p	-
経常利益	21,093	21,244	▲151	▲0.7	20,000	+ 1,093	+ 5.5
親会社株主に帰属する当期純利益	15,117	14,663	+ 454	+ 3.1	14,000	+ 1,117	+ 8.0
ROE(%)	17.4	18.7	▲1.3p	-			
就業人員数(期末)	4,413名	3,652名	+ 761名	+ 20.8			

連結のPLです。

売上高は1,526億円、前期に比べ100億円、7.0%の増加となりました。
昨年10月に下方修正した予想に対しても、期末に向けた追い込みの成果がでて、6億円上回る結果となりました。

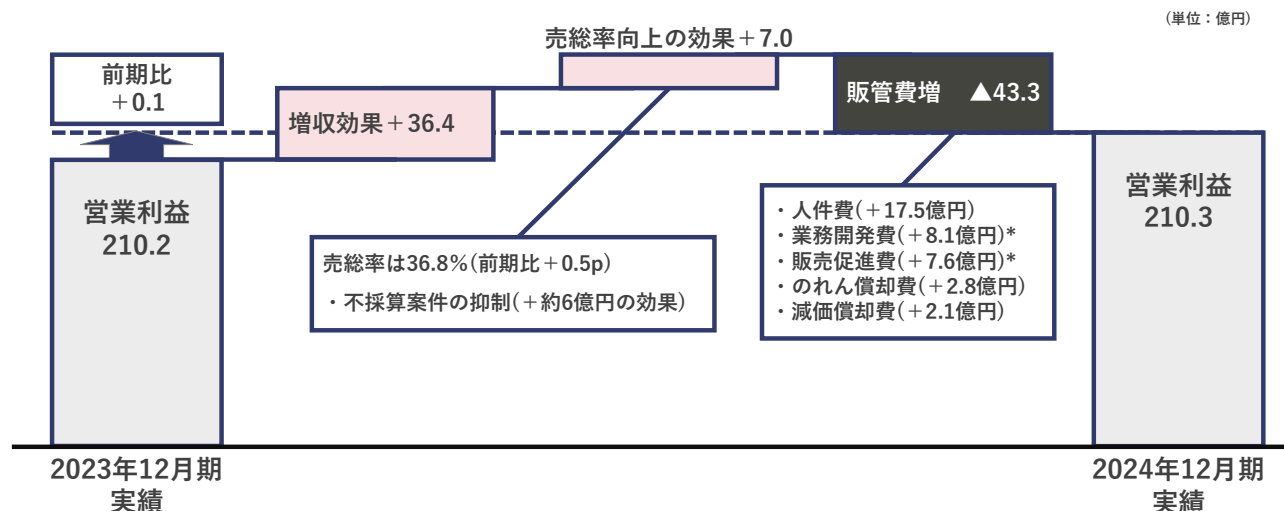
営業利益は210億円と、わずかではありますが増益を確保しました。
下方修正した予想からは約10億円の改善です。増減分析については後ほど説明します。

ROEは17.4%と、前期比1.3ポイント低下しましたが、資本コストを大きく上回る水準を維持できています。

当社として重要な経営指標の1つである就業人員数についても、M&Aによる統合効果含め、前期比で20.8%増加しました。

営業利益の増減要因【前期比】

- 販売費及び一般管理費が大きく拡大したものの、増収効果および売総率向上の効果で営業利益は増益
- 売総率は、前期と比較して不採算案件の抑制が進んだことから+0.5p向上
- 販管費の増加要因は、人員増、処遇改定、技術者の営業サポート工数増、M&A実施に伴うのれん等の増加



電通総研

*業務開発費は主として技術者の非有償稼働工数分の人件費。販売促進費は主に新規案件獲得に向けた技術者の提案活動にかかる人件費。
© DENTSUSOKEN INC.

6

営業利益の増減要因です。まずは前期との比較からです。

一番左、前期の営業利益210億2千万円に対し、一番右、当期は210億3千万円と、1千万円の増益となりました。

その増減の内訳は、増収効果が36億円のプラス、売上総利益率向上の効果が7億円のプラス、販管費増の影響が43億円のマイナスです。

売上総利益率の36.8%は通期ベースで過去最高です。不採算案件の抑制効果約6億円が主たる要因です。

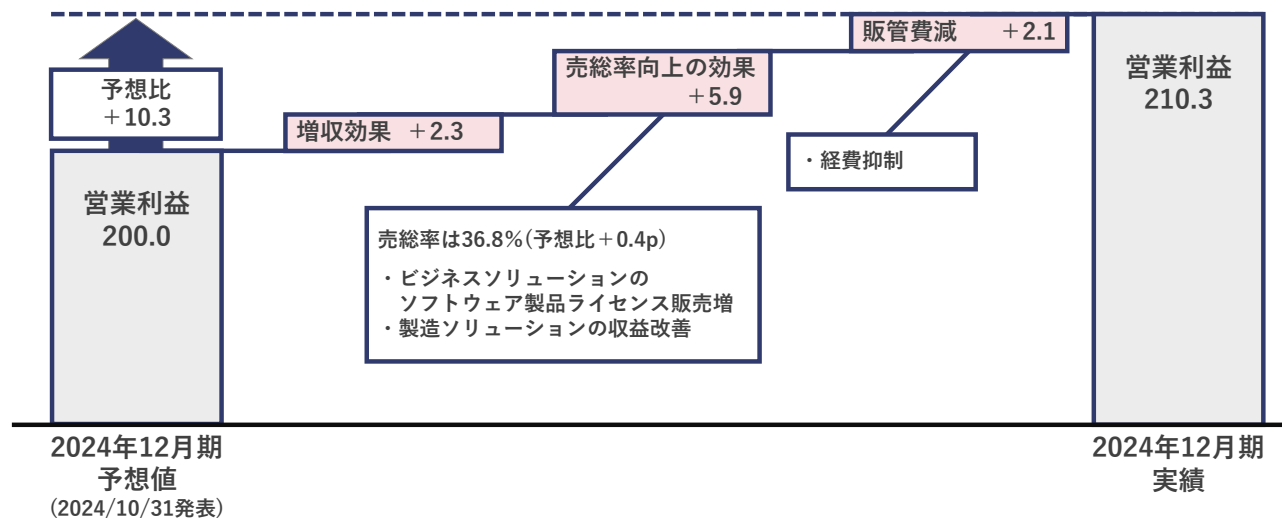
販管費については、人員数の拡大と従業員の基本給引き上げに伴う人件費増、業務開発費、販売促進費の拡大に加え、ミツエーリンクスを子会社化したことに伴うのれん償却費等が増加しております。

業務開発費と販売促進費は、主に技術者の人件費ですが、これらが期初想定を上回ったことが、期初予想に対して厳しく推移した要因となっています。

営業利益の増減要因【予想比】

- 増収および売総率向上の効果、販売費及び一般管理費の抑制効果により、営業利益は修正予想比増益

(単位：億円)



営業利益増減要因の予想比です。10月に下方修正した数値からの変動を説明します。

営業利益200億円の予想に対して、実績は約10億円の増加となりました。その内訳は、増収効果が2億円のプラス、売上総利益率向上の効果が約6億円のプラス、販管費の減少による影響が2億円です。

売上総利益率は、ビジネスソリューションにおいてソフトウェア製品のライセンス販売が想定を上回ったことと、製造ソリューションセグメントの収益改善が主因です。製造ソリューションは第2四半期、第3四半期と不採算の案件が出ていましたが、第4四半期については収益を圧迫する案件はありませんでした。

販管費は、経費抑制の効果で約2億円減少しております。旅費・交通費など、こまかな経費の抑制に最後まで取り組みました。

営業外損益・特別損益

- 為替差損の計上等から営業外費用が拡大したことにより、経常利益は減益
- 投資有価証券売却益の計上および前期の投資有価証券評価損の剥落により、親会社株主に帰属する当期純利益は増益

(単位：百万円)

	2024年12月期	前期比		
		前期	増減	増減率(%)
営業利益	21,039	21,028	+ 11	+ 0.1
営業外収益	318	267	+ 51	+ 19.1
営業外費用	264	51	+ 213	+ 417.6
経常利益	21,093	21,244	▲ 151	▲ 0.7
特別利益	326	135	+ 191	+ 141.5
特別損失	67	429	▲ 362	▲ 84.4
税金等調整前当期純利益	21,351	20,951	+ 400	+ 1.9
法人税等合計	6,233	6,286	▲ 53	▲ 0.8
非支配株主に帰属する当期純利益	0	1	▲ 1	-
親会社株主に帰属する当期純利益	15,117	14,663	+ 454	+ 3.1

営業利益から下の項目です。

今期は営業外において為替差損の計上が拡大したため、経常利益は前期を下回りました。

一方、親会社株主に帰属する当期純利益は、投資有価証券売却益の計上に加え、前期の投資有価証券評価損の剥落により、増益となりました。

報告セグメント別売上高および営業利益

(単位：百万円)

		2024年12月期	前期比			予想比（2024/10/31発表）	
			増減	増減率(%)	概況	増減	増減率(%)
金融 ソリューション	売上高	31,910	+1,312	+4.3	会計領域および顧客接点改革領域のソフトウェア商品の販売・導入が銀行業向けに拡大し、増収増益	▲90	▲0.3
	営業利益	3,674	+176	+5.0		-	-
	%	11.5	+0.1p	-		-	-
ビジネス ソリューション	売上高	23,324	+217	+0.9	「POSITIVE」の販売・導入が保険業向けを中心に拡大し、増収。利益は、戦略的な人員配置に伴い人件費が大幅に増加し、減益	+324	+1.4
	営業利益	5,497	▲273	▲4.7		-	-
	%	23.6	▲1.4p	-		-	-
製造 ソリューション	売上高	47,353	+6,235	+15.2	システムグランドデザインおよびエンジニアリングを支援するコンサルティングや、「Teamcenter」の販売・導入が輸送機器業および電気・精密機器業向けを中心に拡大し、増収増益	+353	+0.8
	営業利益	5,418	+312	+6.1		-	-
	%	11.4	▲1.0p	-		-	-
コミュニ ケーションIT	売上高	50,053	+2,269	+4.7	SAPソリューションの販売・導入が機械業およびエネルギー業向けを中心に拡大し、増収。利益は、人件費の増加、のれん償却費等の発生により、減益	+53	+0.1
	営業利益	6,448	▲204	▲3.1		-	-
	%	12.9	▲1.0p	-		-	-

※POSITIVE: 統合HCMソリューション、Teamcenter: Product Lifecycle Management (PLM)ソリューション

電通総研

© DENTSU SOKEN INC. | 9

報告セグメント別の売上高および営業利益です。

金融ソリューションは、会計および顧客接点領域のソフトウェア商品販売が銀行業向けに拡大したことにより、増収増益となりました。下期に大型案件の中断があったため、成長率は高くありませんが、人件費の増加をこなし、利益率は上昇しています。

ビジネスソリューションは、「POSITIVE」の販売は拡大しましたが、全体としては僅かな増収に留まりました。一方、このセグメントは最も高い成長が期待できるセグメントとして、戦略的に人員配置を行っています。その人件費の増加が大きく、減益となりました。

製造ソリューションは、コンサルとPLMソフト「Teamcenter」の販売が自動車業向けを中心に好調で、増収増益となりました。製造ソリューションは、特にPLMにおける開発ビジネスが拡大期にあります。ライセンス販売が中心だった以前に比べ、開発リスクが増えている状況ですが、急拡大している市場でのシェアを高めるべく、積極的に案件を獲得する方針です。

コミュニケーションITは、SAPソリューションの販売が拡大し、増収となりました。ミツエーリンクスの統合効果も含まれています。一方、利益については、人件費の増加やのれん償却費等の発生により、減益となりました。

サービス品目別および電通グループ向け売上高

(単位：百万円)

サービス品目	2024年12月期	前期比		予想比 (2024/10/31発表)	
		増減	増減率(%)	増減	増減率(%)
コンサルティングサービス	10,480	+1,869	+21.7	▲20	▲0.2
受託システム開発	31,013	+100	+0.3	+1,013	+3.4
ソフトウェア製品	30,095	▲142	▲0.5	+95	+0.3
ソフトウェア商品	54,372	+6,188	+12.8	▲628	▲1.1
アウトソーシング・運用保守サービス	18,498	+1,390	+8.1	▲2	-
情報機器販売・その他	8,182	+629	+8.3	+182	+2.3

相手先	2024年12月期	前期比	
		増減	増減率(%)
株式会社電通グループ及びそのグループ会社	21,449	▲1,242	▲5.5

電通総研

© DENTSU SOKEN INC. | 10

サービス品目別と電通グループ向けの売上高です。

増収を大きく牽引したのはコンサルティングサービスとソフトウェア商品です。

一方、ソフトウェア製品は前期を若干下回る結果となりました。ソフトウェア製品の需要は変わらず堅調ではありますが、前期の大型案件収束の影響を受けたものになります。

電通グループおよびそのグループ会社向けの売上高については、協業ビジネスにおいて、電通グループを介して請求する案件が減少していることから、減収となりました。

(参考)第4四半期会計期間 連結業績

- 通期営業利益の期初計画未達に伴い、業績連動賞与の引当調整約▲7億円が第4四半期に発生

(単位：百万円)

	2024年12月期 第4四半期 (10-12月)	前年同期比		
		前年同期	増減	増減率(%)
売上高	40,411	37,340	+ 3,071	+ 8.2
売上総利益	15,698	13,921	+ 1,777	+ 12.8
売上総利益率(%)	38.8	37.3	+ 1.5p	-
販売費及び一般管理費	9,122	8,444	+ 678	+ 8.0
営業利益	6,576	5,477	+ 1,099	+ 20.1
営業利益率(%)	16.3	14.7	+ 1.6p	-
経常利益	6,679	5,548	+ 1,131	+ 20.4
親会社株主に帰属する四半期純利益	5,042	3,825	+ 1,217	+ 31.8

第4四半期、直近3か月の連結業績です。

売上高は404億円となりました。前期に比べ30億円、8.2%の増加です。

利益については、売総率が1.5ポイント向上するとともに、営業利益以下すべての段階利益で2桁の増益となりました。売上総利益率、営業利益は、3ヶ月の業績で過去最高となります。ライセンス販売が好調だったこと、不採算案件が発生しなかったことで、しっかりと利益が出ています。

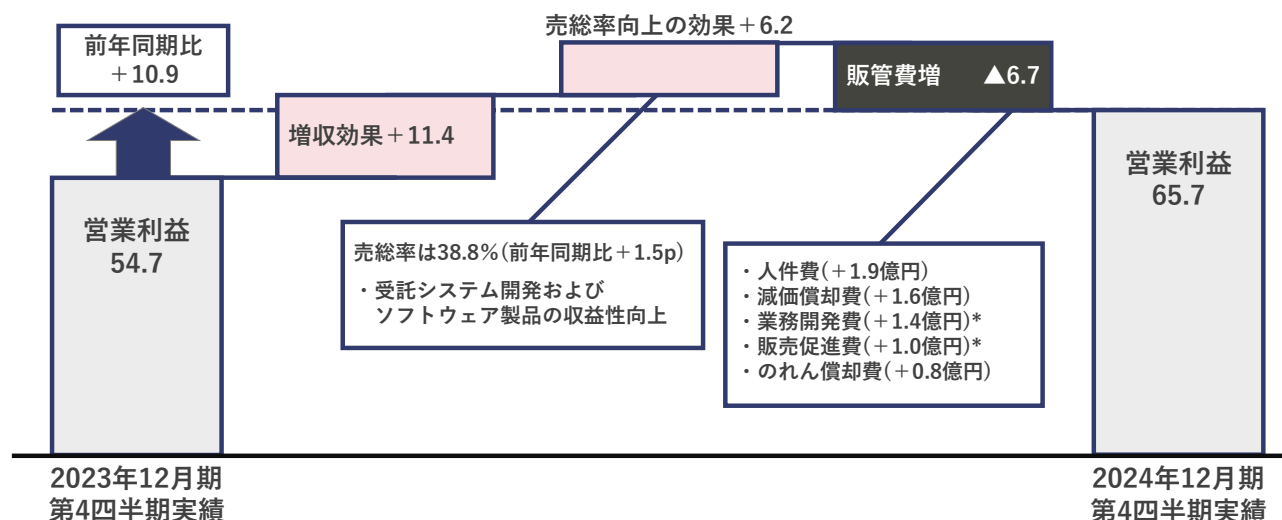
ただし、1点補足があります。

今期は、通期の営業利益が期初計画に対して約15億円の未達となりました。それに伴って、業績連動賞与の引当で約▲7億円の調整が第4四半期に入っています。結果として、第4四半期は他の四半期に比較して人件費負担が低くなっており、それによる上乗せ効果が若干加わっています。

(参考)第4四半期会計期間 営業利益の増減要因【前期比】

- 販売費及び一般管理費が拡大したものの、増収効果と売総率向上効果で営業利益は増益

(単位：億円)



*業務開発費は主として技術者の非有償稼働工数分の人件費。販売促進費は主に新規案件獲得に向けた技術者の提案活動にかかる人件費。

第4四半期の営業利益の増益要因です。

前年第4四半期の営業利益54億7千万円に対し、当第4四半期は65億7千万円と、10億9千万円の増益となりました。

その増減の内訳は、増収効果が11億円のプラス、売上総利益率向上の効果が6億円のプラス、販管費増の影響が約7億円のマイナスです。

売上総利益率の向上は、受託システム開発およびソフトウェア製品の収益性改善した結果、1.5ポイント向上しています。

販管費の増加は通期の要因とほぼ同じで、人件費、業務開発費などが増加しております。

(参考)第4四半期会計期間 報告セグメント/サービス品目別業績

報告セグメント別

(単位：百万円)

		2024年12月期 第4四半期 (10-12月)	前年同期比	
			増減	増減率(%)
金融 ソリューション	売上高	7,888	▲127	▲1.6
	営業利益	967	+46	+5.0
	%	12.3	+0.8p	-
ビジネス ソリューション	売上高	6,187	+546	+9.7
	営業利益	1,703	+505	+42.2
	%	27.5	+6.3p	-
製造 ソリューション	売上高	12,817	+1,519	+13.4
	営業利益	1,801	+155	+9.4
	%	14.1	▲0.5p	-
コミュニ ケーションIT	売上高	13,517	+1,131	+9.1
	営業利益	2,103	+393	+23.0
	%	15.6	+1.8p	-

サービス品目別

(単位：百万円)

	2024年12月期 第4四半期 (10-12月)	前年同期比	
		増減	増減率(%)
コンサルティングサービス	3,007	+421	+16.3
受託システム開発	8,397	+744	+9.7
ソフトウェア製品	8,000	+356	+4.7
ソフトウェア商品	13,806	+973	+7.6
アウトソーシング・ 運用保守サービス	5,096	+429	+9.2
情報機器販売・その他	2,103	+148	+7.6

第4四半期の報告セグメント別とサービス品目別の業績です。

左側が報告セグメント別です。

売上高は金融ソリューションを除く3セグメントで増収となりました。金融ソリューションは、大型案件の中断が影響しています。コミュニケーションITの増収には、M&Aしたミツエーリンクスの売上高約10億円が追加されています。

営業利益はすべてのセグメントで増益となり、営業利益率も高い水準となりました。

右側がサービス品目別です。

第3四半期に続き、第4四半期もコンサルティングの伸びが堅調です。

業種別売上高

(単位：百万円)

業種		2024年12月期		前期比	
		売上高	構成比(%)	増減	増減率(%)
金融	銀行	22,892	15.0	+857	+3.9
	その他金融	8,859	5.8	+1,782	+25.2
	金融	31,751	20.8	+2,639	+9.1
製造	輸送機器	27,593	18.1	+5,027	+22.3
	電気・精密機器	16,730	11.0	+1,388	+9.0
	機械	11,211	7.3	+591	+5.6
	その他製造	10,938	7.2	▲1,121	▲9.3
	製造	66,474	43.6	+5,885	+9.7
サービス・公共		41,571	27.2	+1,001	+2.5
流通・その他		12,845	8.4	+510	+4.1

*一部顧客の業種を見直したため、前期比較については組み替え後の数値を適用しています。

業種別の売上高は、ご覧のとおりです。

ほぼすべての業種で増収となっております。

その他製造の減収については、ビジネスソリューションのPOSITIVE案件や、コミュニケーションITのマーケティング案件が、消費財メーカー等のお客さま向けで一段落したことによるものです。

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	2024年 12月31日	2023年 12月31日	対前期末 増減	主な増減要因
流動資産	119,058	114,813	+ 4,245	売上債権及び契約資産の減少(▲1,877) 預け金の増加(+ 3,555) 前渡金の増加(+ 2,018)
固定資産	28,273	18,520	+ 9,753	のれんの増加(+ 5,389) 顧客関連資産の増加(+ 3,096)
資産合計	147,331	133,333	+ 13,998	
流動負債	52,544	47,622	+ 4,922	契約負債の増加(+ 3,067) 買掛金の増加(+ 725)
固定負債	3,592	2,739	+ 853	繰延税金負債の増加(+ 1,089) 長期リース債務の減少(▲213)
負債合計	56,137	50,362	+ 5,775	
純資産合計	91,194	82,971	+ 8,223	利益剰余金の増加(+ 7,949)
負債純資産合計	147,331	133,333	+ 13,998	

貸借対照表はご覧のとおりです。

固定資産のところ、のれんと顧客関連資産が約80億円増加しています。これは、ミツエーリンクスの買収に伴うものです。

その他の詳細の説明は割愛いたします。

連結キャッシュフロー

(単位：百万円)

	2024年12月期	当期の主な動き	前期比	
			前期	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	23,721	税金等調整前当期純利益(21,351) 減価償却費(3,449) 契約負債の増加額(2,932) 売上債権及び契約資産の減少額(2,568) 法人税等の支払額(▲5,839) 前渡金の増加額(▲1,965)	13,046	+10,675
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲11,886	連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出(▲8,591) 無形固定資産の取得による支出(▲2,848)	▲2,359	▲9,527
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲7,982	配当金の支払額(▲7,168)	▲6,702	▲1,280
現金及び現金同等物に係る換算差額	353		225	+128
現金及び現金同等物の増減額	4,206		4,210	▲4
現金及び現金同等物の期首残高	57,515		53,305	+4,210
現金及び現金同等物の当期末残高	61,722		57,515	+4,207

キャッシュフローもご覧のとおりです。

今期はM&Aによる投資を行いました。前期から42億円キャッシュを増やし、期末残高は617億円となりました。

受注高・受注残高

(単位：百万円)

		受注高				受注残高	
		2024年12月期 第4四半期 (10-12月)	前年同期比 増減率(%)	2024年12月期 通期 (1-12月)	前期比 増減率(%)	2024年12月期 期末 (12月末)	前期比 増減率(%)
合計		36,612	+12.7	159,139	+9.4	60,982	+11.9
報告セグメント別 内訳	金融ソリューション	8,412	+13.1	32,494	+4.6	8,834	+7.1
	ビジネスソリューション	4,893	▲6.4	22,314	+7.0	6,977	▲12.7
	製造ソリューション	10,371	+11.3	50,105	+8.6	25,866	+11.9
	コミュニケーションIT	12,934	+23.2	54,224	+14.4	19,303	+27.6
サービス品目別 内訳	コンサルティングサービス	2,811	+11.3	11,487	+27.6	2,386	+73.0
	受託システム開発	8,309	+17.4	31,628	+8.5	5,801	+11.9
	ソフトウェア製品	6,670	▲10.6	28,493	+0.6	9,170	▲14.9
	ソフトウェア商品	10,485	+3.6	57,628	+7.9	30,645	+11.9
	アウトソーシング・運用保守	5,288	+38.1	20,989	+17.6	6,748	+58.6
	情報機器販売・その他	3,047	+107.0	8,910	+15.6	6,230	+13.2

受注高・受注残高です。

スライド赤枠の数字は、左から直近3か月の受注高、通期の受注高、期末の受注残高を示しています。

一番上、合計の欄に記載のとおり、受注高は直近3か月で12.7%増加、受注残高は11.9%の増加となりました。第3四半期までの推移より伸びが一段高まっており、回復に手ごたえを感じています。

セグメント別では、ビジネスソリューションのみが弱い数値となっています。ビジネスソリューションは、案件の端境期から脱却すべく営業活動を強化しており、第3四半期以降、新規案件の受注が活発化し始めています。その中には規模の大きい案件も含まれていますが、フェーズ毎に契約を区切ることが多く、最も売上の規模の大きい開発フェーズの契約にはまだ至っていない案件が多いため、数字がマイナスとなっています。受注が見えている商談案件まで考慮すると、それほど悪くない状況と認識しています。

01 2024年12月期決算概況

Ⅰ 02 2025年12月期業績予想

2025年12月期の業績計画について、説明します。

2025年12月期 業績予想および配当予想

- 売上高は11.4%成長、営業利益は投資強化を織り込んだ上で9%増益を目指す
- 配当は1株当たり年間116円・配当性向47.2%を予定、13期連続の増配を目指す

(単位：百万円)

		2025年12月期	前期比		
			前期	増減	増減率(%)
売上高		170,000	152,642	+17,358	+11.4
営業利益		23,000	21,039	+1,961	+9.3
	営業利益率(%)	13.5	13.8	▲0.3p	-
経常利益		23,000	21,093	+1,907	+9.0
親会社株主に帰属する当期純利益		16,000	15,117	+883	+5.8
就業人員数(期末)		4,800名	4,413名	+387名	+8.8
配当予想	配当金	116円	108円	+8円	+7.4
	配当性向(%)	47.2	46.5	+0.7p	-

2025年12月期の業績予想、および配当予想です。

今期は、売上高1,700億円、営業利益230億円、経常利益230億円、親会社株主に帰属する当期純利益160億円を予想します。

売上高は2桁成長を目指します。中期経営計画では2027年度の目標に2,100億円を掲げており、その目標に向けて初年度から高成長を狙います。

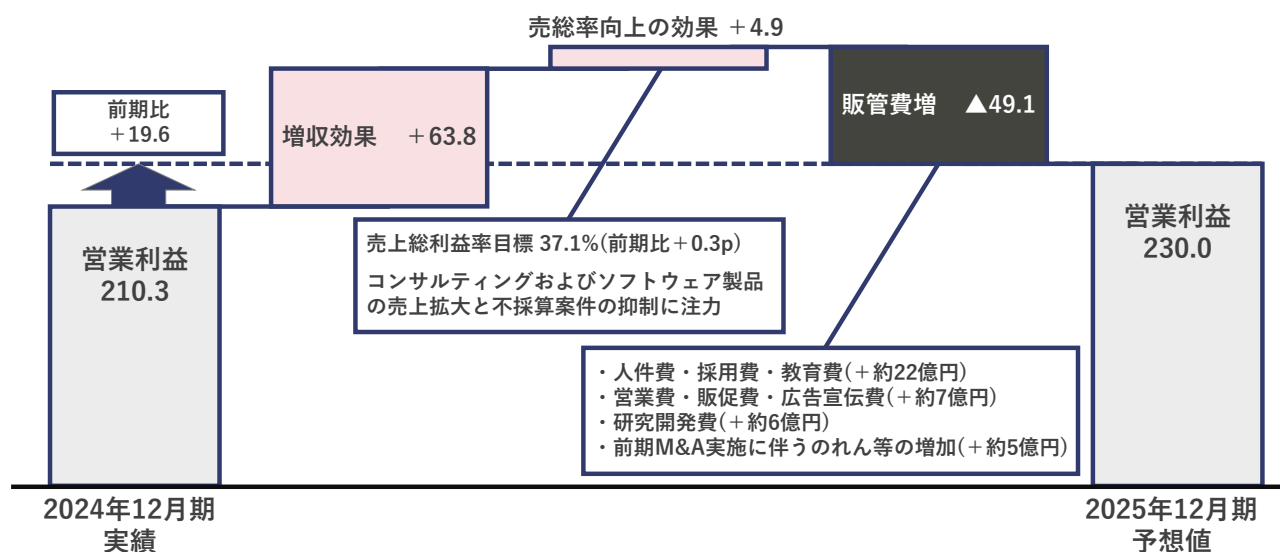
営業利益は9%の増益計画です。売上高の伸びより低いのは、人的資本強化やテクノロジー投資、M&Aなどの投資を織り込んでいるからです。

人員数は8.8%増の計画とします。前期よりややペースが落ちる計画となりますが、積極的な採用を継続します。

配当は、1株当たり年間116円、前期比8円の増配を予定します。配当性向は47.2%となります。

2025年12月期 営業利益の増減要因

(単位：億円)



電通総研

© DENTSU SOKEN INC. | 20

営業利益の増減要因です。

今期は、前期比で19億6千万円の増益を目指します。

内訳は、増収効果が約64億円のプラス、売上総利益率の向上効果が約5億円のプラス、販管費増加の影響が約50億円のマイナスです。

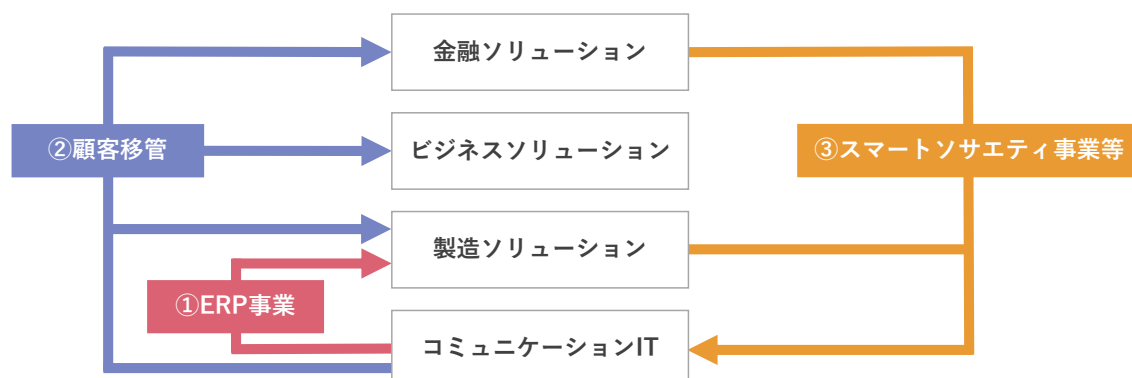
売上総利益率は、コンサルティングおよびソフトウェア製品の売上拡大を中心に前期比0.3ポイントの向上を目指します。

販管費は、人件費・採用費・教育費を約22億円増加させるほか、営業費、研究開発費を増やします。

報告セグメントにおける対象ビジネスの変更について

新中期経営計画の成長戦略実践に向けて、報告セグメントにおける計上対象ビジネスを下記のとおり変更

- ① コミュニケーションITのERP事業を製造ソリューションへ移管
(PLMとの連携により、製造業のバリューチェーンに対するソリューション提供力のさらなる差別化に取り組む)
- ② 複数セグメントに跨がっていた一部の大口顧客向けビジネスを、主管するセグメントへ集約
(営業窓口を原則一本化し、顧客への深耕と取引領域の拡大を狙う)
- ③ スマートソサエティ事業とセキュリティなど一部のソリューションビジネスを、コミュニケーションITに集約
(電通グループとの連携を生かし、社会・企業変革事業の拡大を狙う)



電通総研

© DENTSU SOKEN INC. | 21

報告セグメントの予想の前に、今年からセグメントの対象ビジネスを一部変更しましたので説明します。

主な変更点は次の3点です。

1点目、コミュニケーションITのERP事業を製造ソリューションへ移管します。競争力のあるPLMとERPの事業連携を強化することで、製造業のバリューチェーンに対するソリューション提供力のさらなる差別化を図ります。

2点目、これまで複数のセグメントに跨っていた一部の大口顧客向けビジネスを、主管するセグメントへ集約します。営業窓口を一本化することで、顧客との関係を深化させ、取引領域の拡大を目指します。

3点目、スマートシティや行政DXといった社会基盤に関わるスマートソサエティ事業と、セキュリティ関連ビジネスをコミュニケーションITに集約します。スマートソサエティ事業では地方のビジネスが重要になってきます。電通グループが持つネットワークとの連携を生かし、拡大を狙います。

報告セグメント変更に伴う前期売上高の組替

(単位：百万円)

報告セグメント	2024年12月期 通期			2024年12月期 上期		
	組替前	組替後	変化額	組替前	組替後	変化額
金融ソリューション	31,910	<u>34,050</u>	+ 2,140	16,109	<u>17,177</u>	+ 1,068
ビジネスソリューション	23,324	<u>23,626</u>	+ 302	11,717	<u>11,863</u>	+ 146
製造ソリューション	47,353	<u>60,564</u>	+ 13,211	22,694	<u>29,324</u>	+ 6,630
コミュニケーションIT	50,053	<u>34,401</u>	▲15,652	23,713	<u>15,870</u>	▲7,843

前期の売上高実績を組み替えた数値がこちらです。左の表が通期、右の表が上期です。

金融ソリューションは、一部の顧客の移管を受けますので、通期で21億円増えます。

ビジネスソリューションも、他のセグメントに分けて計上していた一部の顧客の売上高がここに集約されることになりましたので、3億円程度ですが増えます。

製造ソリューションは、ERP事業が移管されたことと、自動車など大口顧客の売上高がここに集約されますので、132億円増えます。

コミュニケーションITは、他のセグメントに移管するビジネスのほうが多いので、156億円減少します。結果として、主に電通グループ向け、電通協業、スマートソサエティ事業の3つにより集中して取り組むこととなります。

2025年12月期 報告セグメント/サービス品目別売上高予想

(単位：百万円)

報告セグメント	2025年12月期	前期比 ※組替後		
		前期 ※組替後	増減	増減率(%)
金融ソリューション	37,000	34,050	+2,950	+8.7
ビジネスソリューション	27,000	23,626	+3,374	+14.3
製造ソリューション	67,000	60,564	+6,436	+10.6
コミュニケーションIT	39,000	34,401	+4,599	+13.4

※前期の実績は、前述した報告セグメント変更に合わせて組替後の数字です。

(単位：百万円)

サービス品目	2025年12月期	前期比		
		前期	増減	増減率(%)
コンサルティングサービス	12,000	10,480	+1,520	+14.5
受託システム開発	34,000	31,013	+2,987	+9.6
ソフトウェア製品	34,000	30,095	+3,905	+13.0
ソフトウェア商品	60,000	54,372	+5,628	+10.4
アウトソーシング・運用保守サービス	21,000	18,498	+2,502	+13.5
情報機器販売・その他	9,000	8,182	+818	+10.0

報告セグメント別およびサービス品目別の売上高予想です。

報告セグメント別では、ビジネスソリューションとコミュニケーションITの成長率を高く設定しています。ビジネスソリューションは端境期からの回復、コミュニケーションITは電通協業とスマートソサエティ事業の拡大を狙います。

サービス品目では、コンサルティングサービス、ソフトウェア製品を中心に大きく伸ばす考えです。

2025年12月期上期 業績予想

(単位：百万円)

	2025年12月期 上期	前年同期比			通期に対する割合 (%)
		前年同期	増減	増減率(%)	
売上高	83,000	74,235	+ 8,765	+ 11.8	48.8
営業利益	11,500	10,360	+ 1,140	+ 11.0	50.0
営業利益率(%)	13.9	14.0	▲0.1p	-	-
経常利益	11,500	10,262	+ 1,238	+ 12.1	50.0
親会社株主に帰属する中間純利益	8,000	7,248	+ 752	+ 10.4	50.0

上期の業績予想です。

上期は、売上高830億円、営業利益115億円を目指します。
通期に対する割合は例年並みの進捗を見込んでおり、売上高48.4%、営業利益50.0%の設定です。

2025年12月期上期 報告セグメント/サービス品目別売上高予想

報告セグメント	2025年12月期 上期	(単位：百万円) 前年同期比 ※組替後		
		前年同期 ※組替後	増減	増減率(%)
金融ソリューション	18,000	17,177	+823	+4.8
ビジネスソリューション	13,000	11,863	+1,137	+9.6
製造ソリューション	33,000	29,324	+3,676	+12.5
コミュニケーションIT	19,000	15,870	+3,130	+19.7

※前年同期の実績は、前述した報告セグメント変更に合わせて組替後の数字です。

サービス品目	2025年12月期 上期	(単位：百万円) 前年同期比		
		前年同期	増減	増減率(%)
コンサルティングサービス	5,800	4,763	+1,037	+21.8
受託システム開発	16,500	15,027	+1,473	+9.8
ソフトウェア製品	16,500	15,136	+1,364	+9.0
ソフトウェア商品	29,500	26,886	+2,614	+9.7
アウトソーシング・運用保守サービス	10,300	8,404	+1,896	+22.6
情報機器販売・その他	4,400	4,017	+383	+9.5

上期のセグメント別およびサービス品目別の予想はご覧のとおりです。

以上で説明を終わります。

ありがとうございました。

中期経営計画 「社会進化実装 2027」説明資料

株式会社電通総研
2025年2月12日



01 前中期経営計画(2022-2024)の振り返り

02 新中期経営計画(2025-2027)について

岩本です。

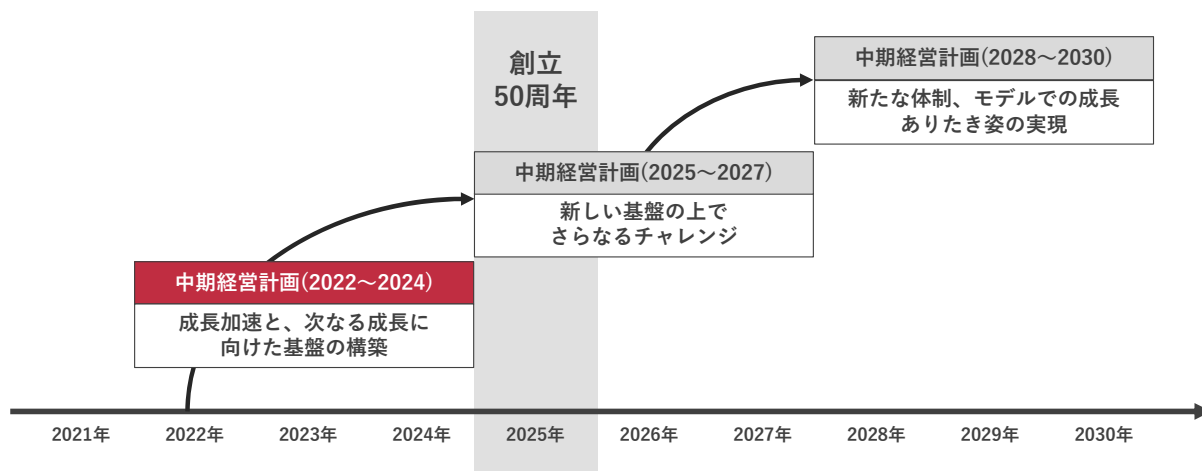
今期スタートする新しい中期経営計画について説明いたします。

Ⅰ 01 前中期経営計画(2022-2024)の振り返り
02 新中期経営計画(2025-2027)について

まず、前中期経営計画の振り返りです。

前中期経営計画の位置づけ

- Vision 2030に向けた **成長加速と、次なる成長に向けた基盤の構築** を行う1st Step



前中計は、Vision 2030に向かう3つの中期経営計画の1stステップとして、「成長の加速と、次なる成長に向けた基盤の構築」を目指す3カ年と位置付けていました。

前中期経営計画の定量目標の振り返り

- 2023年に上方修正した目標には達しなかったものの、定量目標および連結人員数は**当初の目標を達成**

			当初目標	2024年度実績	年平均成長率 (2021-2024実績)
定量目標	売上高		1,500億円	1,526億円	10.8%
	営業利益		180億円※	210億円	15.3%
	営業利益率		12.0%※	13.8%	-
	ROE		15.0%※	17.4%	-
成長投資	連結人員数		4,200人	4,413人	10.8%
	テクノロジー投資		170億円	108億円 (2022-2024累計)	-
	出資 / M & A		100億円	98億円 (2022-2024累計)	-

※上方修正(2023年7月31日発表) 営業利益：225億円、営業利益率：15.0%、ROE：18.0%

定量目標については、2023年に上方修正した数値には届きませんでした。当初設定した業績目標値はすべて達成しました。売上高、営業利益ともに成長率は2桁となります。

投資については、テクノロジー投資が大きく未達となりましたが、人員数はクリア、出資についてもほぼ達成という状況です。

テクノロジー投資は金額に大きなギャップがありますが、予定していた既存製品の強化や、新製品の投入はほぼ目論見通りに実行できており、事業成長に対してマイナスの影響が出ているような状況ではありません。

前中期経営計画の重点施策の振り返り

- 4つのチカラで自己変革を推進

拓くチカラ

- ・ 既存コア事業の成長：当初計画の成長を達成
- ・ 顧客接点改革領域事業：点在した事業を集約&強化
- ・ 企業/社会変革領域事業：単発プロジェクトが中心。今後は面での事業化を推進
- ・ シンクタンク強化：dentsu Japanから当社に機能移管

創るチカラ

- ・ 人的リソース強化：採用強化とM&Aで計画以上に増加
- ・ コンサル機能強化：コンサル子会社2社統合、強化
- ・ 先端テクノロジー強化：CoE組織に集約して強化も製品・サービスへの適用は継続課題
- ・ デザイン力強化：ミツエーリンクスを子会社化



稼ぐチカラ

- ・ ソフトウェア製商品強化：ソフトウェア製商品比率は50.0%→55.3%(2021-2024)に伸長。製品力と導入体制の強化は継続課題
- ・ ビジネスモデル多様化促進：サブスク化や代理店施策は進捗もSaaS化・レベニューシェアは継続課題

支えるチカラ

- ・ サステナビリティ：各種施策の結果、外部機関から評価
- ・ 経営基盤改革：社名変更、人事制度改定/処遇改善



次に重点施策の振り返りです。主なものを紹介します。

「拓くチカラ」では、社会変革事業の拡大に想定以上の時間が掛かっていますが、既存コア事業が堅調に推移し、全体として計画通りの成長を実現しました。

「創るチカラ」では、コンサル子会社2社の統合やミツエーリンクスのM&Aにより、ケイパビリティを強化しました。

「稼ぐチカラ」では、ソフトウェア製品、商品にさらに注力し、両サービスの売上構成比を大きく伸ばしました。

「支えるチカラ」では、優秀な人的資本の受け皿をつくるべく、社名変更や処遇改定を実施しました。

前中期経営計画の総括

前中計

成長の加速 と **次なる成長に向けた基盤の構築** を達成



新中計

さらなる **ソリューションの強化** と **人材の育成** が注力ポイント

これらを踏まえた総括です。

前中計期間の売上高成長率は10.8%で、その前の3カ年の売上高成長率7.2%より向上しています。社名変更を中心としたリブランディングを実践し、人的資本もしっかりと拡充できたことから、「成長の加速と次なる成長に向けた基盤の構築」は達成できたと考えております。

一方、テクノロジー投資が目標を下回ったことと、提案機会に対して特定の領域で体制が不足し、3年目の業績に若干足踏みする期間があったことは反省点です。この課題認識を生かし、新中計においてはソリューションのさらなる強化と、人材の育成に特に注力していきたいと考えております。

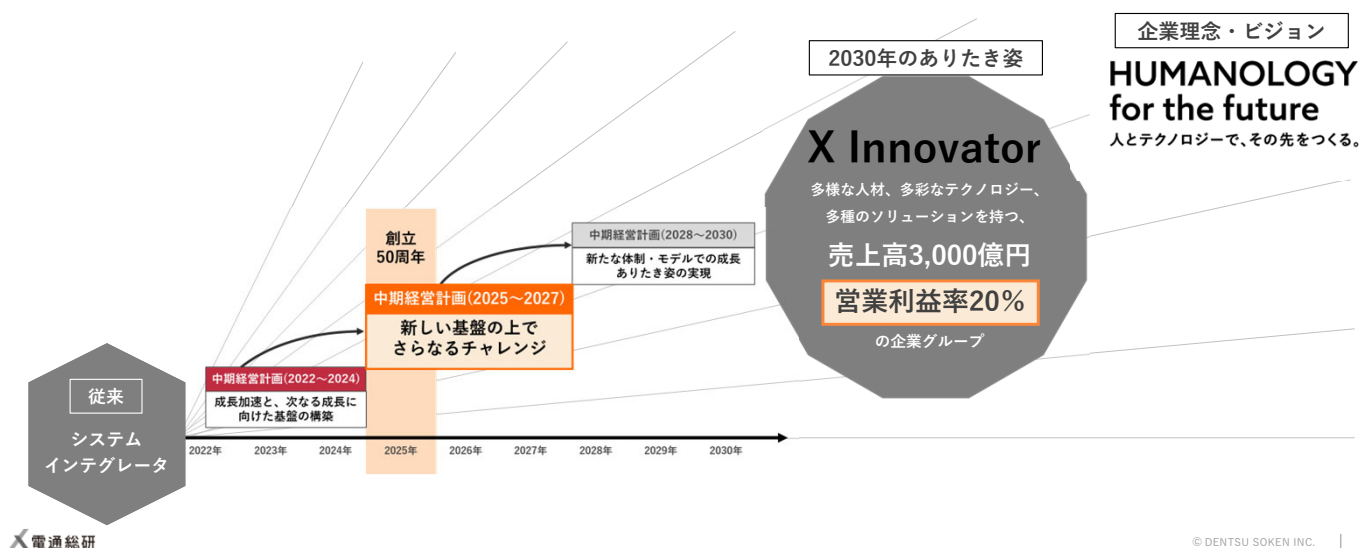
01 前中期経営計画(2022-2024)の振り返り

Ⅰ 02 新中期経営計画(2025-2027)について

続いて、新しい中期経営計画について説明いたします。

新中期経営計画の位置づけとVision 2030のアップデート

- 新中期経営計画は **新しい基盤の上でさらなるチャレンジを行う** 2030年に向けた2nd Step
- 高付加価値企業を目指し、今回 2030年のありたき姿に **営業利益率20%** を追加



新中計は、Vision 2030に向けて2回目となる中計です。前中計で構築した基盤の上で、さらなるチャレンジを行う期間と位置付けています。

その新中計とあわせて、今回Vision 2030の一部見直しを行いました。これまで定量目標としては、売上高3,000億円のみを掲げていましたが、高付加価値企業へのこだわりを明示すべく、新たに営業利益率20%を掲げることといたしました。

当社グループは2030年に、売上高3,000億円、営業利益率20%の企業グループを目指してまいります。

環境認識

- 持続可能性と成長性の両立を目指す **社会と企業の変革** がさらに加速し、テクノロジーの実装に強みを持つ企業に大きな **成長機会** が到来

2030年に向けた環境変化

スマート社会の到来

- ・ DXが生活とビジネスに浸透し、社会の最適化が加速

労働人口減少

- ・ IT人材獲得競争が激化、育成と定着がさらに重要に

企業の社会的責任の拡大

- ・ ESG経営、人的資本経営などの新たなアジェンダへの対応
- ・ 社会価値追求に向けた業務の多様化/複雑化/高度化

テクノロジー進化の加速

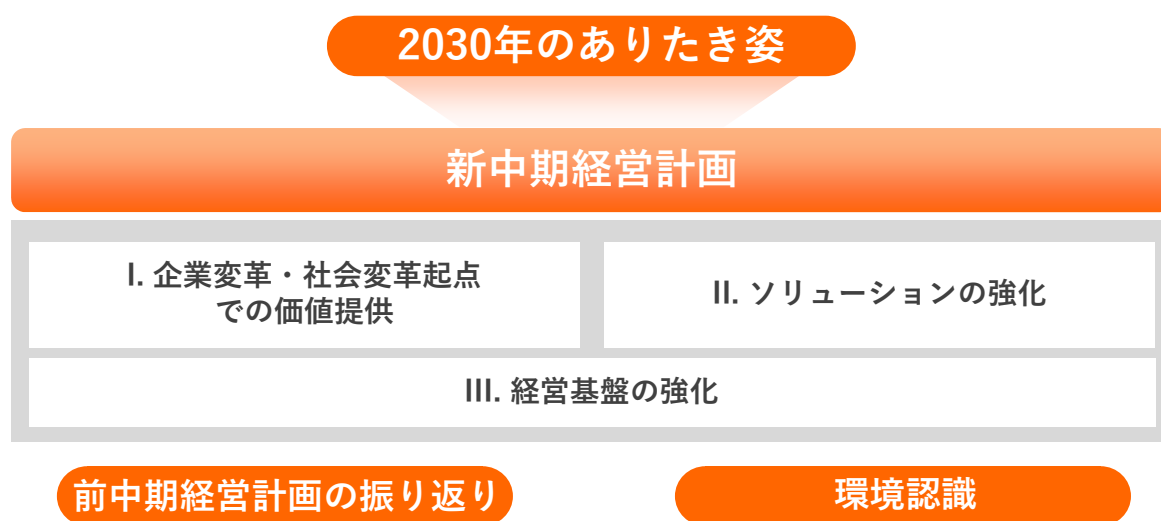
- ・ 生成AI等先端技術の急激な進化と浸透

足下の環境認識は、前中計開始時から大きな変化はありません。

労働人口減少や企業の社会的責任の拡大といった環境変化が、当社のようなテクノロジー実装に強みを持つ企業にとって追い風となり、大きな成長機会が到来していると考えております。

新中期経営計画の策定

- 前中期経営計画の振り返りと環境認識を踏まえて、新中期経営計画を策定
- 3つの基本方針のもと、2030年のありたき姿を目指す



新中計は、ここまでの前中計の振り返りと環境認識を踏まえて策定しました。

3つの基本方針のもと、2030年のありたき姿を目指してまいります。

中期経営計画（2025-2027）概要

電通総研 社会進化実装 2027

強みとなるケイパビリティを強化・活用して企業などの活動を支援し、社会の進化を実装する

基本方針

I. 企業変革・社会変革起点
での価値提供

II. ソリューションの強化

III. 経営基盤の強化

重点施策

①営業機能の統合

②技術機能の統合

③先端テクノロジーの活用

④外部連携の推進

⑤独自ソリューション強化

⑥経営基盤改革

⑦人的資本強化

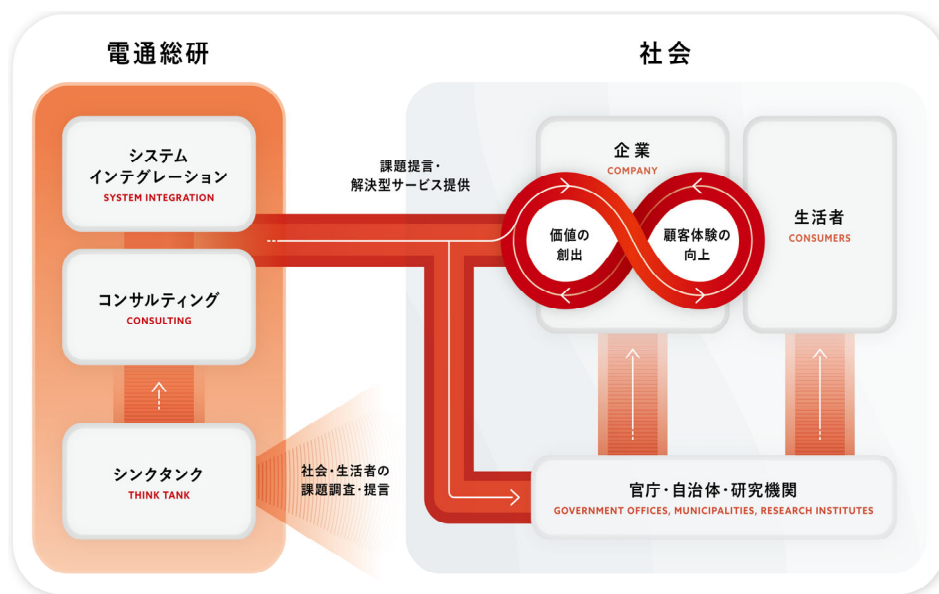
こちらが新中計の全体概要です。

概ね、第3四半期の決算説明会で骨子として説明した通りですが、あらたにタイトル「社会進化実装2027」を加えました。

社会進化実装は、当社が昨年制定した事業コンセプトの名称であり、これをタイトルに掲げ、3つの基本方針のもと、7つの重点施策によって中計を推進していきます。

事業コンセプト 社会進化実装

- システムインテグレーション、コンサルティング、シンクタンクの3機能による「価値の創出」、「顧客体験の向上」を通じて、「よりよい方向へ向かう社会の多様な変化」＝「社会の進化」を実装していく



事業コンセプトの「社会進化実装」とは、シンクタンクとコンサルティングの機能を備えた当社が、コアであるシステムインテグレーション機能との連携により、課題の提言からテクノロジーによる解決までの循環を生み出すという、事業の新しい形をまとめたものです。

当社が強い、顧客の「価値の創出」領域と、電通グループが強い「顧客体験の向上」領域を組み合わせながら、企業や社会の変革を通じてよりよい社会を実現していくべく、新中計のタイトルにも掲げることといたしました。

基本方針 I. 企業変革・社会変革起点での価値提供

- 社会の多様化や生活者ニーズの変化に対応していく顧客の変革をリードするため、すべての事業で企業課題や社会課題を見据え、それを解決していく視点で価値を提供していく

①営業機能の統合

- ・ 顧客の期待に全社として一貫して対応するアカウント体制への進化
- ・ コンサルティング、シンクタンクと連携した企業課題/社会課題を起点とした構想力/提案力の強化
- ・ ソリューション営業やマーケティングの活動を機能軸で統合しノウハウ共有および共通化による強化



②技術機能の統合

- ・ 高難度/大規模案件への対応力強化
- ・ 事業部の壁を越えた柔軟な人材配置
- ・ ノウハウ共有による品質および競争力の強化
- ・ プロジェクトマネージャー育成加速、高度デジタル人材の拡充



基本方針の1つ目は、「企業変革・社会変革起点での価値提供」です。

これを実現するため、この1月から2つの施策、営業機能の統合と、技術機能の統合を実行しています。

営業機能は、新設した営業統括本部に統合しました。大手顧客に対して、全社として一貫した対応が取れる体制を整えるとともに、当社の強みであるソリューションの営業に特化した部隊もつくります。この2種類の営業の存在が、当社の大きな強みであると考えています。シンクタンクやコンサルティングの機能とも上手く連携させ、社会や企業の進むべき方向を見定め、お客様をリードしていくような案件獲得活動に力を入れてまいります。

技術機能は、新設した技術統括本部に統合しました。前中計で認識した課題に、一部の領域で、お客さまの期待にリソースが追いつかなかったことと、それにより不採算案件が発生したことがあげられます。今回技術者を1つの組織にまとめたことで、事業の壁を越えた案件の共有と、スキルやノウハウの活用を実現します。これまで以上に柔軟なアサインが可能になるとともに、プロジェクト品質向上やPM育成の加速を狙います。

基本方針 II. ソリューションの強化

- 既存製品への投資を加速させつつ、社会変革へとつながる新規事業の開発に取り組み、提供価値・競争力を向上

③先端テクノロジーの活用

- ・ AI駆動開発による生産性向上
- ・ 先端技術活用によるソフトウェア価値向上
- ・ Trusted Webを活用した信頼できるデジタル社会実現



④外部連携の推進

- ・ 電通グループと連携した事業開発/推進
- ・ 業務提携やM&Aによる機能強化/事業獲得
- ・ シンクタンク領域強化に向けた外部連携推進



⑤独自ソリューション強化

- ・ STRAVISの非財務情報報告/連携機能強化で社会のサステナビリティを推進
- ・ Ci*Xシリーズの第5弾ソリューションを提供開始
- ・ POSITIVEの機能強化と次世代版検討着手
- ・ iQUAVISのインターフェース強化と新市場獲得に向けた機能拡張
- ・ パートナーセールの展開拡大
- ・ 新製品および新事業の開発強化のため新組織設置
〈例〉 Embedded Finance、Web3等



基本方針の2つ目は、「ソリューションの強化」です。

まずは先端テクノロジーの活用です。いま世の中で一番ホットなのは、生成AIの活用だと思います。当社もソリューション提供における生産性向上に取り組んでまいります。その他にも、社会課題であるネットの信頼性に対して、Trusted Webなど、テクノロジーを活用したソリューションを提供し、社会の進化を実装していきます。

外部連携は、電通グループとの連携による事業拡大や、M&Aを活用した事業開発を継続します。電通協業は、案件の数が増え、多くの経験が積み上がっています。その中から、スケールできる事業の確立を目指してまいります。

独自ソリューションの強化では、独自製品の強みをさらに強固なものとする投資や、幅を広げる新規ソリューションの開発に力をいれてまいります。また、ソフトメーカーとしてのポジションをさらに固めるため、現在はPOSITIVE中心に展開しているパートナー経由の販売モデルを、他の製品にも拡大していきます。

新規の事業開発に対しては、今回専任組織を新設しました。中計3カ年での貢献は限定されたものになると思いますが、現業の枠にとらわれない、これまでにない新しい社会の実現に資する事業を創り上げていきたいと考えています。

基本方針 III. 経営基盤の強化

- グループ全体を支える基盤をさらに強化し、中長期的な成長を実現

⑥経営基盤改革

- ・ 経営管理の高度化
- ・ 社内DXによる生産性向上
- ・ グループ企業やパートナー企業を巻き込んだサステナビリティの推進
- ・ 次世代経営人材の育成



⑦人的資本強化

- ・ 積極採用の維持拡大
- ・ 育成体系の再構築
- ・ 人材の最適配置
- ・ 従業員エンゲージメントの向上



基本方針の3つ目は、「経営基盤の強化」です。

全社の生産性をあげるため、経営管理の高度化や社内DXを推進します。

人的資本については、前中計に続いて積極採用を継続しつつ、育成体系について大きく見直します。人材の最適配置に向けた制度の整備や、従業員エンゲージメント向上のための施策にも取り組んでまいります。

定量目標

- 5つの定量目標と成長投資枠を設定

定量目標	2027年度目標	年平均成長率 (2024-2027目標)	2024年度実績	年平均成長率 (2021-2024実績)
売上高	2,100億円	11.2%	1,526億円	10.8%
営業利益	315億円	14.4%	210億円	15.3%
営業利益率	15.0%		13.8%	
ROE	18.0%以上		17.4%	
期末人員数	6,000名	10.8%	4,413名	10.8%

成長投資枠	本中計期間累計	前中計実績
技術・製品・DX 出資・M&A	750億円を準備	206億円

定量目標です。

2027年度に売上高2,100億円、営業利益315億円、営業利益率15.0%、ROE18.0%以上、期末人員数6,000名を目標といたしました。

また、成長投資枠として750億円を準備します。技術や製品、DXなどへの投資および出資・M&Aを通じて、本中計およびその先の成長を実現してまいります。

セグメント目標

- 全セグメントで既存領域に加えて、新たな挑戦を通してさらなる成長を目指す

(単位：百万円)

報告セグメント	成長領域と主要施策	2024年12月期 組替後売上高	2027年12月期 売上高目標	CAGR
金融 ソリューション	・融資ソリューションの強化と組み込み型金融へ拡大 ・金融会計コンサル及びソフトウェア製商品開発 ・海外基幹系製品開発とグローバルサポート強化	34,050	44,000	8.9%
ビジネス ソリューション	・STRAVISの非財務領域(サステナビリティ等)対応強化 ・Ci*X Financialsの本格展開と新製品の提供開始 ・POSITIVEはタレントマネジメント、人材育成のソリューション強化、次世代版の構想/企画開始	23,626	37,000	16.1%
製造 ソリューション	・PLMとERPの各々の強みと連携による新価値創出 ・SDV*などでAIを含むソフトウェア領域のサービス強化 ・従来の設計開発支援に加え、設計開発請負サービスを開始	60,564	83,000	11.1%
コミュニケーション IT	・官公庁、自治体、スマートシティ等公共向けで協業強化 ・マーケティングDX、データマネジメントでの協業強化、ソリューション販促強化	34,401	46,000	10.2%

電通総研

* Software Defined Vehicle

© DENTSU SOKEN INC. | 43

各セグメントの成長戦略と目標です。

数値は、今回実施したセグメント間での入り繰りを反映した数値です。

金融ソリューションは、金融業、特に銀行業務に対する知見と大規模システム構築力が強みです。現在は売上の中心が受託システム開発ですが、融資ソリューションや組み込み型金融、会計領域などを軸にソフトウェア製品・商品の領域の強みを再構築して、成長を狙います。

ビジネスソリューションは、人事と会計における独自ソリューションに競争優位性があります。市場はまだまだ活況であり、製品とデリバリー能力の拡充を通して成長を狙います。また、2030年を目指した次世代ソリューションの企画・開発も実行します。

製造ソリューションは、ものづくりに対するソリューション提供力に圧倒的な力があります。その強さをさらに強固なものにするため、好調なPLM事業とERP事業を連携させ、製造業向けのカバレッジを拡充し、新たな価値の創出を目指します。領域的には、SDVと呼ばれる、ソフトウェアで制御する自動車の開発が活況です。この領域を中心にAI実装を含むサービスの強化や、設計開発業務の請負サービスの立ち上げを狙います。

コミュニケーションITは、電通G向けのビジネスを安定基盤としつつ、電通グループと連携したマーケティングDX事業、公共向けの社会変革事業で成長を狙います。

サービス品目別

- 新中期経営計画期間の売上高成長 574億円のうち **365億円をソフトウェア製商品** によって伸ばしていく
(単位：百万円)

	2024年12月期 売上高	2024年12月期 売上高構成比	2027年12月期 売上高	2027年12月期 売上高構成比	CAGR
コンサルティングサービス	10,480	6.9%	15,000	7.1%	12.7%
受託システム開発	31,013	20.3%	39,000	18.6%	7.9%
ソフトウェア製品	30,095	19.7%	44,000	20.9%	13.5%
ソフトウェア商品	54,372	35.6%	77,000	36.7%	12.3%
アウトソーシング・運用保守サービス	18,498	12.1%	25,000	11.9%	10.6%
情報機器販売・その他	8,182	5.4%	10,000	4.8%	6.9%

サービス品目別の目標です。

当社の強みであるソフトウェア製品およびソフトウェア商品を、各セグメントで伸ばしていきます。

本中計期間の売上高成長のおよそ3分の2にあたる365億円を、ソフトウェア製品商品の成長で実現する計画です。2027年度の売上高構成比は57.6%まで伸びる見通しです。

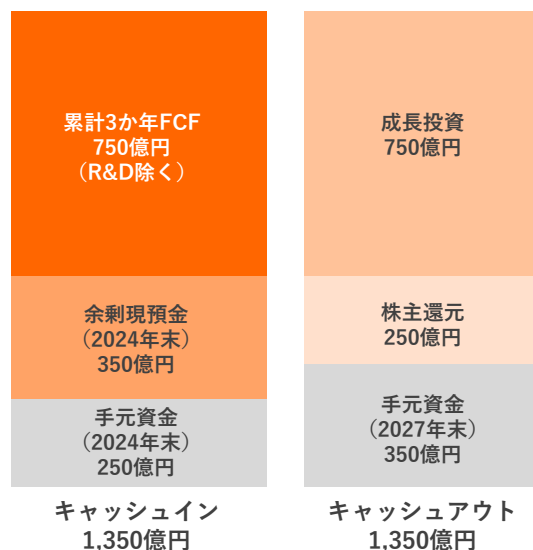
財務ポリシー

- 財務健全性を担保しつつ、規律ある投資判断のもと、積極的な成長投資を行う

財務方針

- 手元資金** 売上高 **2ヶ月**分を手元に準備
- 資金調達** 資金調達を行う場合には、財務健全性に配慮し、自己資本比率 **50%以上**の維持を目安に借入を検討する
- 投資判断** 最新の資本コストを意識したハードルレートを設定して投資判断する

キャピタルアロケーション



財務方針とキャッシュアロケーションに関する考え方をお伝えします。

当社は2024年期末時点で、キャッシュが約600億円あります。今後3カ年のフリーキャッシュフローを約750億円と想定していますので、3カ年で1350億円のキャッシュインということです。

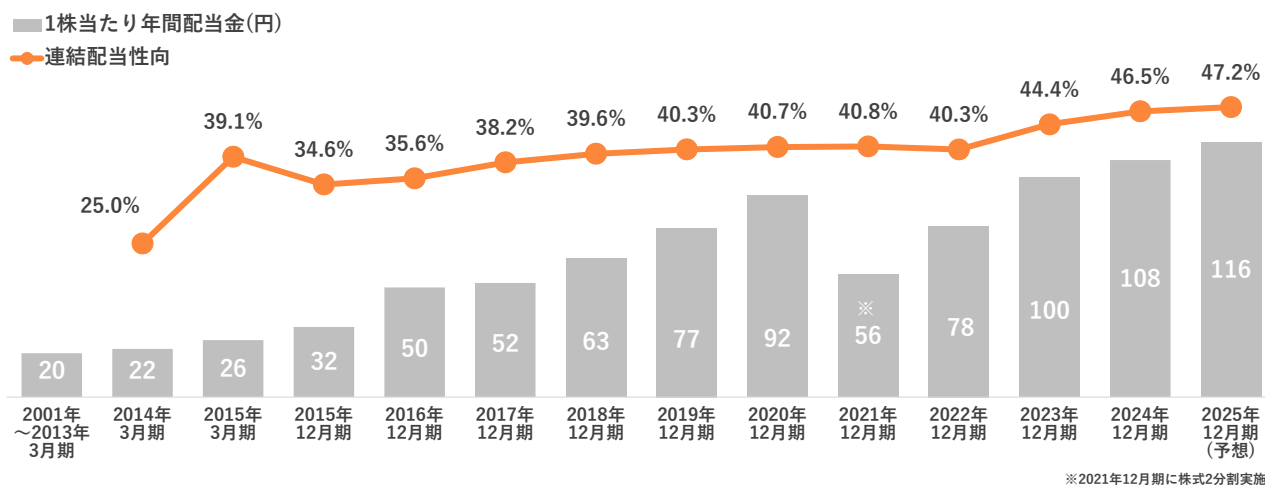
ここから売上の約2ヶ月分を手元資金として確保しつつ、残りを成長投資と株主還元に分けます。2027年までの3カ年累計で、成長投資に約750億円、株主還元にも約250億円を投じていく計画です。

状況によっては、この成長投資枠では収まらないような投資案件が出てくる可能性があります。そのような場合は、自己資本比率50%以上の維持を目安に、借入れによる資金調達を検討する方針です。

なお、投資を実行する際は、資本コストを意識した厳格な判断のもとでおこなってまいります。当社の足下の資本コストは約6%です。今後も資本コストの変動を意識しつつ、規律ある投資判断のもと、財務の健全性を担保しつつ、積極的な成長投資を行ってまいります。

株主還元

- 持続的な成長実現のための内部留保を確保しつつ適正かつ安定的な配当を継続するという基本方針のもと、業績成長と配当性向の向上を通して株主還元を強化していく
- 連結配当性向の目安をこれまでの40.0%以上から、2027年度 **50.0%** を目指して向上させる



電通総研

© DENTSU SOKEN INC. | 46

株主還元について、基本方針に変更ありません。
成長のための内部留保を確保しつつ、安定的な配当を継続してまいります。

配当性向については、これまで40%以上を目安としておりましたが、水準を一段上げ、2024年12月期の実績46.5%を起点に、2027年12月期に50%を目指してまいります。

創立50周年と今後に向けて

- 当社は2025年に50周年を迎える。次の50年の成長に向けて、3つのリーダーシップを発揮していく

①

製造業のグローバル競争力強化

～AIや先端技術の実装を通して製造業の変革のイネーブラーへ～

②

企業の生産性向上

～独自ソリューションの強化/提供拡大で企業変革支援のトップランナーへ～

③

企業と社会の生活者体験価値向上

～電通グループとともにトランスフォーメーションのプロデューサーへ～

当社は今年、創立50周年を迎えます。次の50年も継続的な成長を遂げるために、3つのリーダーシップを発揮したいと考えています。

1つ目が、製造業のグローバル競争力強化への貢献です。

設計開発領域における当社の強みを起点にしつつ、生成AIなどの先端技術の実装を通して、製造業の変革を実現していきます。日本の製造業を強く元気にすることで、日本の経済を明るくし、社会の成長を後押ししていきます。

2つ目は、企業の生産性向上への貢献です。

人事・会計を中心に当社は強い製品を多数保有していますし、新しい独自ソリューションの開発にも力を入れています。これらの提供を通して、企業の生産性向上や変革を支援するトップランナーを目指していきます。

3つ目は、企業と社会の生活者体験価値の向上への貢献です。

企業の事業活動の根幹である「ものづくり、価値の創造」の領域と、「カスタマーエクスペリエンス、需要の創造」領域の両方に強い企業グループは、当社を含む電通グループを置いて他にないと考えています。電通グループとの連携も生かして、社会全体のトランスフォーメーションをリードし、より良い社会を実現していきたいと考えています。

さらなる挑戦を加速してまいります。
ご清聴、ありがとうございました。

I Appendix

Appendix 主要プレスリリース(2024年11月-2025年2月)

2025/02/12	新中期経営計画「社会進化実装 2027」を策定
2025/01/28	国内電通グループ8社と「みんなのコミュニケーションデザインガイド」を制作・公開
2025/01/22	新規事業の立ち上げを支援するプログラム「Future Value Creation Program(フューチャーバリュークリエイションプログラム)」を提供開始
2025/01/16	SAP BIプラットフォーム「BusinessSPECTRE(ビジネススペクトル)」シリーズの新ソリューション「BusinessSPECTRE XC(クロスクラウド)」を販売開始
2024/12/25	統合HCMソリューション「POSITIVE(ポジティブ)」、あいおいニッセイ同和損保の人事・給与システムとして採用
2024/12/19	同志社大学と「第8回世界価値観調査 日本版」の結果を発表
2024/12/11	国内電通グループ3社、筑波技術大学とインクルーシブデザインをテーマにした共同研究プロジェクト開始
2024/12/05	275社への独自調査「SAPユーザー意識調査結果2024年度版」を発表
2024/11/13	自治体向けに「セキュリティガバナンス構築支援サービス」を提供開始
2024/11/11	SAP BIプラットフォーム「BusinessSPECTRE(ビジネススペクトル)」シリーズの新ソリューション「BusinessSPECTRE (クラウドDWH対応版)」を開発し、2025年1月より提供開始へ
2024/11/06	大阪教育大学との連携事業がスポーツ庁委託事業「令和6年度『Sport in Life推進プロジェクト(スポーツ人口拡大に向けた取組モデル創出事業)』」に採択

Appendix 重要課題（マテリアリティ）

- 新中期経営計画の策定にあわせ、重要課題の見直しを実施
- サステナブルな社会の実現に貢献するとともに、グループの持続的成長を推進していく

重点テーマ	重要課題
人 多様なプロフェッショナルの 創出と活躍	・ 人的資本の強化 ・ DEIの推進
テクノロジー 事業を通じた社会・環境課題の 解決と新たな価値の提供	・ 社会・環境課題の解決への貢献 ・ 新規事業の創出 ・ 技術実装力の発揮
ガバナンス ステークホルダーから信頼される ガバナンス体制の構築	・ コーポレートガバナンスの強化 ・ 倫理コンプライアンスの徹底と 人権の尊重 ・ 適切なリスクマネジメントの実践 ・ 情報セキュリティ管理の強化

Appendix 社外からの評価

インデックス	 FTSE Blossom Japan Index 2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数  S&P/JPX カーボン エフィシエント 指数  FTSE Blossom Japan Sector Relative Index 2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)  MORNINGSTAR GenDi J Japan ex-REIT Gender Diversity Tit Index TOP CONSTITUENT 2024  FTSE4Good Corporate ESG Performance RATED BY ISS ESG Prime  JPX PRIME 150  JPX-NIKKEI 400  2024 Sompo Sustainability Index
受賞・認定	 NIKKEI Smart Work ★★★★ 2025  Great Place To Work Certified SEP 2024-SEP 2025 JAPAN  プラチナナadeshiko 子育てサポートしています  仕事と介護の両立支援  Internet IR 優良賞 2024 Daiwa Investor Relations  企業ホームページ 最優秀サイト 2024 日興アイ・アール 総合部門

※ FTSE Russell (the trading name of FTSE International Limited and Frank Russell Company) confirms that DENTSU SOKEN INC. has been independently assessed according to the FTSE4Good criteria, and has satisfied the requirements to become a constituent of the FTSE4Good Index Series, FTSE Blossom Japan Index, and FTSE Blossom Japan Sector Relative Index. Created by the global index provider FTSE Russell, these indices are designed to measure the performance of companies demonstrating strong Environmental, Social and Governance (ESG) practices, and are used by a wide variety of market participants to create and assess responsible investment funds and other products.

※ INCLUSION OF DENTSU SOKEN INC. IN ANY MSCI INDEX AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF DENTSU SOKEN INC. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES.

※ インデックスおよび認定の掲載については、当Webサイトをご参照ください。 (<https://www.dentsusoken.com/sustainability/evaluation.html>)

Appendix 連結業績推移

(単位：百万円)

	2015年 3月期	2015年 12月期	2016年 12月期	2017年 12月期	2018年 12月期	2019年 12月期	2020年 12月期	2021年 12月期	2022年 12月期	2023年 12月期	2024年 12月期
売上高	78,267	56,771	79,783	83,423	91,024	100,679	108,679	112,085	129,054	142,608	152,642
前期比	105.8%	72.5%	140.5%	104.6%	109.1%	110.6%	107.9%	103.1%	115.1%	110.5%	107.0%
売上総利益	22,364	16,843	26,127	25,708	30,123	33,390	37,472	40,016	46,786	51,780	56,123
売上高総利益率	28.6%	29.7%	32.7%	30.8%	33.1%	33.2%	34.5%	35.7%	36.3%	36.3%	36.8%
販売費及び一般管理費	17,886	14,721	19,638	20,219	21,884	23,315	25,282	26,280	28,196	30,752	35,083
販管費率	22.9%	25.9%	24.6%	24.2%	24.0%	23.2%	23.3%	23.4%	21.8%	21.6%	23.0%
営業利益	4,478	2,122	6,488	5,489	8,239	10,075	12,189	13,736	18,590	21,028	21,039
営業利益率	5.7%	3.7%	8.1%	6.6%	9.1%	10.0%	11.2%	12.3%	14.4%	14.7%	13.8%
経常利益	4,966	2,526	6,704	5,642	8,197	9,648	11,502	13,224	18,354	21,244	21,093
親会社株主に帰属する当期純利益	2,166	3,015	4,580	4,438	5,187	6,226	7,362	8,944	12,598	14,663	15,117
ROE	5.5%	7.3%	10.5%	9.6%	10.5%	11.8%	12.9%	14.3%	18.1%	18.7%	17.4%
就業人員数(期末)	2,502	2,559	2,635	2,716	2,783	2,879	3,117	3,240	3,388	3,652	4,413

Appendix 報告セグメント別売上高および営業利益推移

(単位：百万円)

		2015年 3月期	2015年 12月期	2016年 12月期	2017年 12月期	2018年 12月期	2019年 12月期	2020年 12月期	2021年 12月期	2022年 12月期	2023年 12月期	2024年 12月期
金融ソリューション	売上高	24,086	17,851	22,037	21,413	23,242	24,622	23,888	25,176	28,125	30,598	31,910
	営業利益	1,447	1,441	2,110	1,821	1,794	1,542	1,411	1,494	1,611	3,498	3,674
	(利益率)	6.0%	8.1%	9.6%	8.5%	7.7%	6.3%	5.9%	5.9%	5.7%	11.4%	11.5%
ビジネス ソリューション	売上高	14,934	11,177	16,965	17,033	16,810	19,289	22,100	14,958	18,608	23,107	23,324
	営業利益		▲30	1,666	▲169	701	1,741	2,760	2,655	4,704	5,770	5,497
	(利益率)		-	9.8%	-	4.2%	9.0%	12.5%	17.7%	25.3%	25.0%	23.6%
製造ソリューション	売上高	21,766	15,588	23,872	25,530	29,252	30,027	30,511	32,031	36,453	41,118	47,353
	営業利益		▲619	692	1,359	2,228	2,103	2,357	2,847	4,179	5,106	5,418
	(利益率)		-	2.9%	5.3%	7.6%	7.0%	7.7%	8.9%	11.5%	12.4%	11.4%
コミュニケーション IT	売上高	17,480	12,152	16,908	19,445	21,718	26,739	32,179	39,919	45,867	47,784	50,053
	営業利益	2,483	1,331	2,018	2,477	3,515	4,688	5,659	6,738	8,095	6,652	6,448
	(利益率)	14.2%	11.0%	11.9%	12.7%	16.2%	17.5%	17.6%	16.9%	17.6%	13.9%	12.9%

※2015年12月期より、上記4セグメントで開示しております。2015年3月期につきましては、売上高についてのみを上記区分に組替えて記載しています。
※2021年12月期より、基幹システムの構築・導入事業を展開する「エンタープライズIT事業部」を、ビジネスソリューションセグメントからコミュニケーションITセグメントに移管しています。

Appendix サービス品目別売上高推移

(単位：百万円)

		2015年 3月期	2015年 12月期	2016年 12月期	2017年 12月期	2018年 12月期	2019年 12月期	2020年 12月期	2021年 12月期	2022年 12月期	2023年 12月期	2024年 12月期
コンサルティング サービス	売上高	3,860	3,350	5,426	5,515	6,818	6,819	5,975	7,200	7,418	8,611	10,480
	構成比	4.9%	5.9%	6.8%	6.6%	7.5%	6.8%	5.5%	6.4%	5.8%	6.0%	6.9%
受託システム開発	売上高	23,072	16,658	21,622	22,473	24,188	29,153	28,147	29,245	33,107	30,913	31,013
	構成比	29.5%	29.3%	27.1%	26.9%	26.6%	29.0%	25.9%	26.1%	25.7%	21.7%	20.3%
ソフトウェア製品	売上高	13,438	10,366	14,796	14,752	15,070	17,126	20,549	22,089	24,807	30,237	30,095
	構成比	17.2%	18.3%	18.5%	17.7%	16.6%	17.0%	18.9%	19.7%	19.2%	21.2%	19.7%
ソフトウェア商品	売上高	22,728	16,578	23,850	25,077	27,261	29,945	33,325	33,767	40,299	48,184	54,372
	構成比	29.0%	29.2%	29.9%	30.1%	29.9%	29.7%	30.7%	30.1%	31.2%	33.8%	35.6%
アウトソーシング・ 運用保守サービス	売上高	7,541	5,256	8,015	8,587	9,555	9,524	12,462	12,085	16,052	17,108	18,498
	構成比	9.6%	9.3%	10.1%	10.3%	10.5%	9.5%	11.5%	10.8%	12.4%	12.0%	12.1%
情報機器販売・ その他	売上高	7,625	4,561	6,071	7,017	8,130	8,110	8,219	7,696	7,369	7,553	8,182
	構成比	9.8%	8.0%	7.6%	8.4%	8.9%	8.0%	7.5%	6.9%	5.7%	5.3%	5.4%



本資料に関するお問合せ

株式会社電通総研
エグゼクティブオフィス
IR担当

 <https://www.dentsusoken.com>

 g-ir@group.dentsusoken.com

 03-6713-6160
