

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

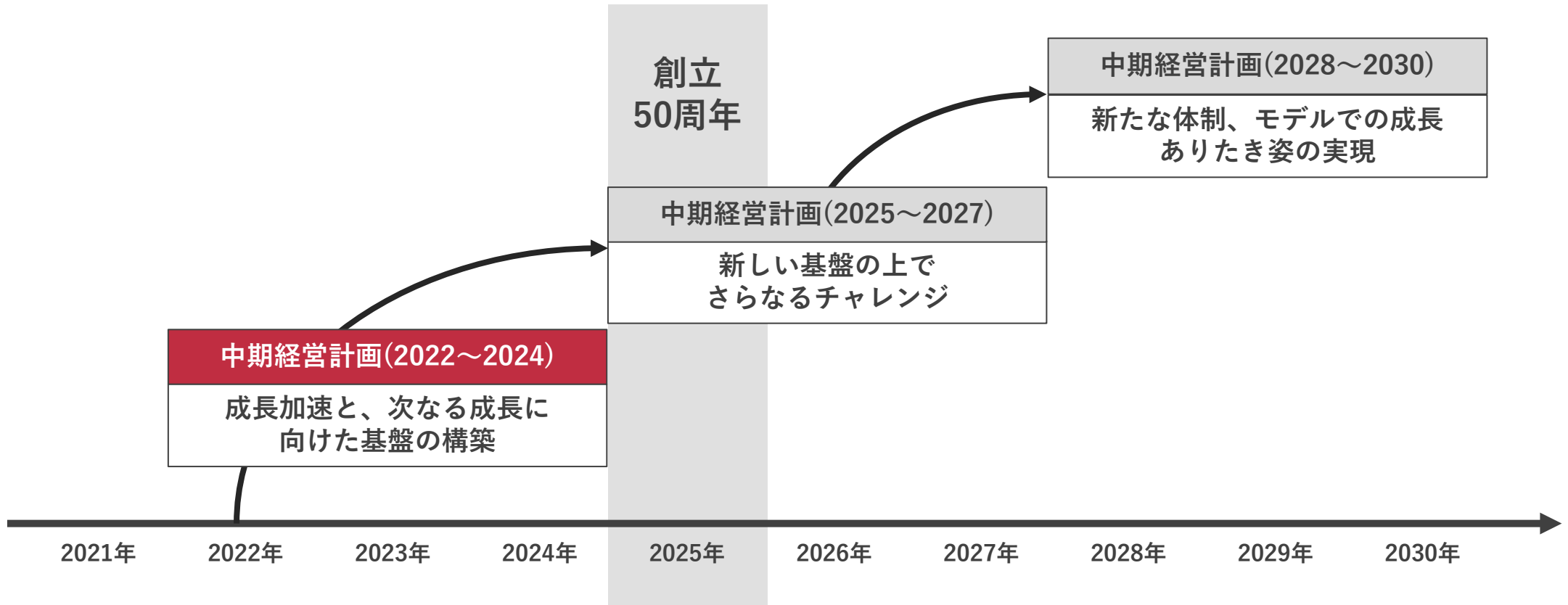
02 新中期経営計画(2025-2027)について

Appendix

- | 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
- Appendix

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%

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：ミツエーリンクスの子会社化



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



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

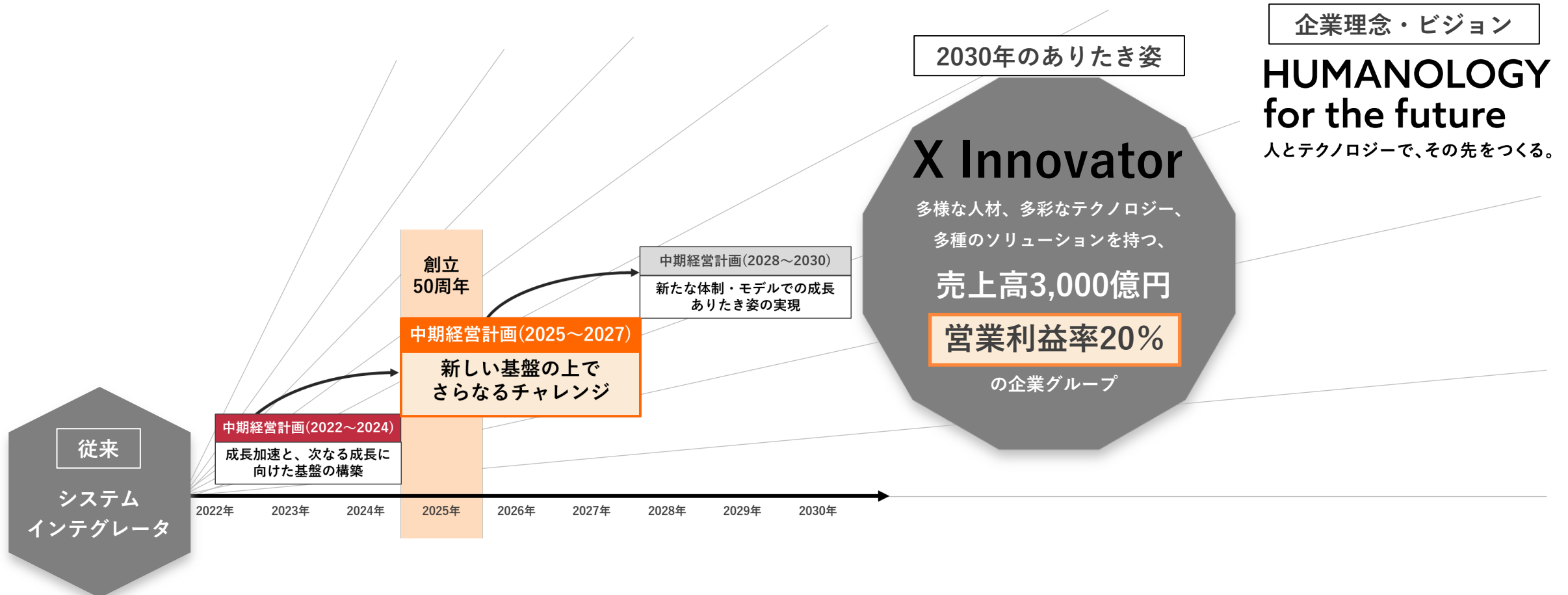
01 前中期経営計画(2022-2024)の振り返り

| 02 新中期経営計画(2025-2027)について

Appendix

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



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

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

2030年のありたき姿

新中期経営計画

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

前中期経営計画の振り返り

環境認識

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

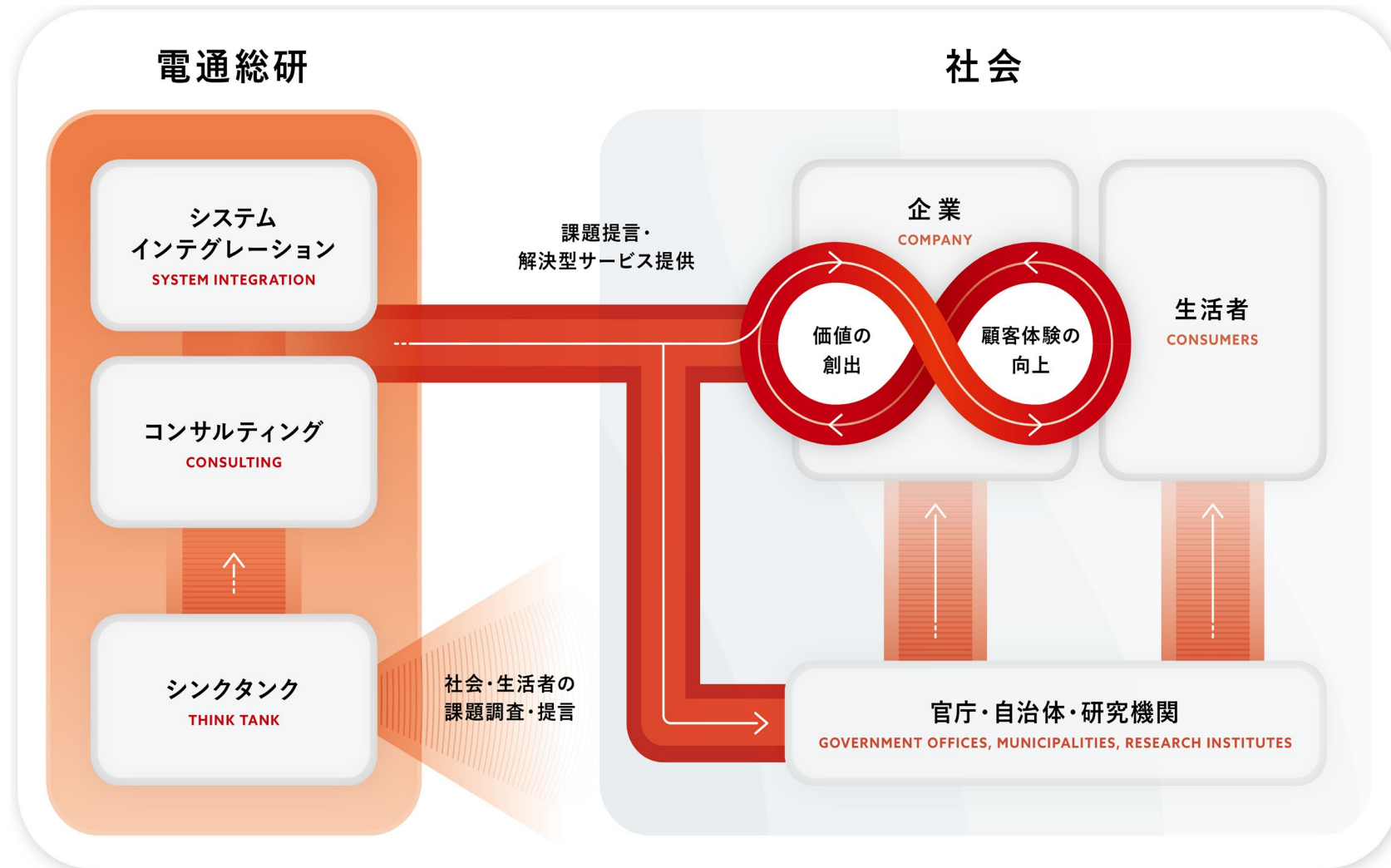


⑦ 人的資本強化



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



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 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
- パートナーセールスの展開拡大
- 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 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

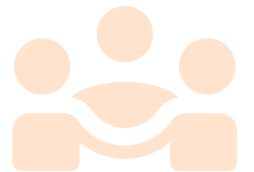
⑥ 経営基盤改革

- 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



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

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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 融資ソリューションの強化と組込み型金融へ拡大 ・ 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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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%

* Software Defined Vehicle

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%

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

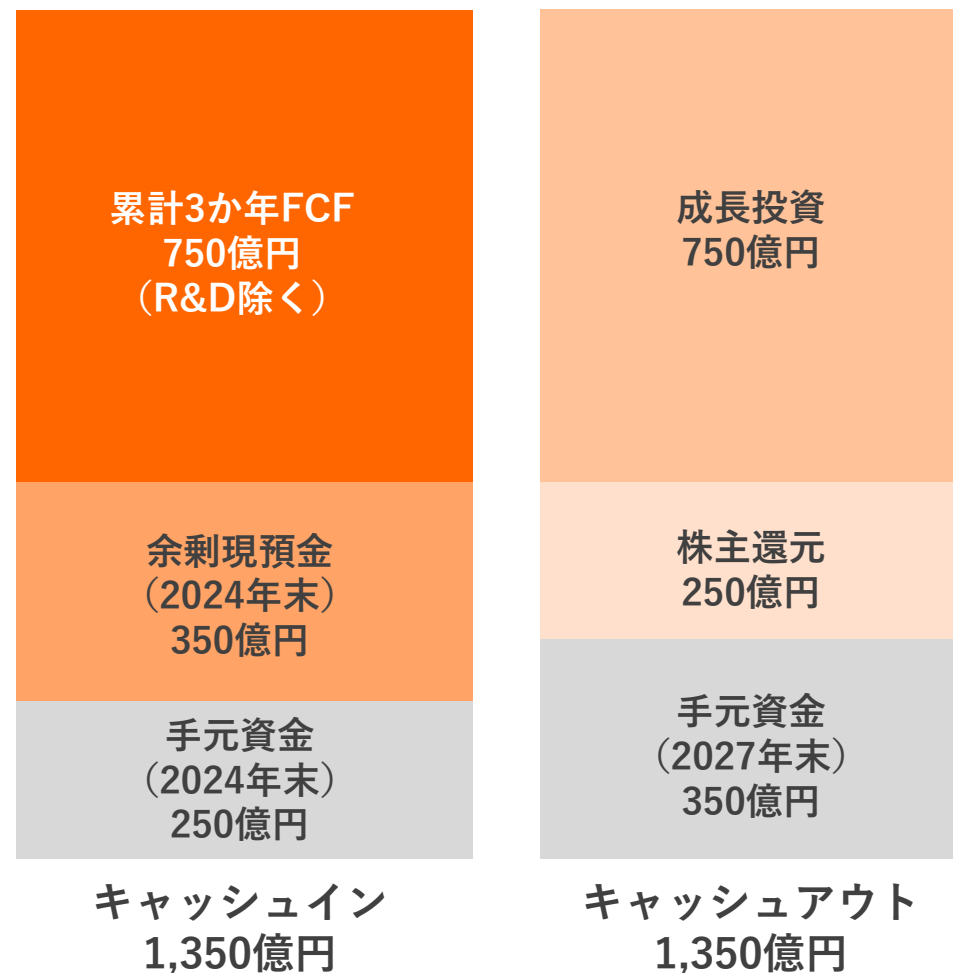
財務方針

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

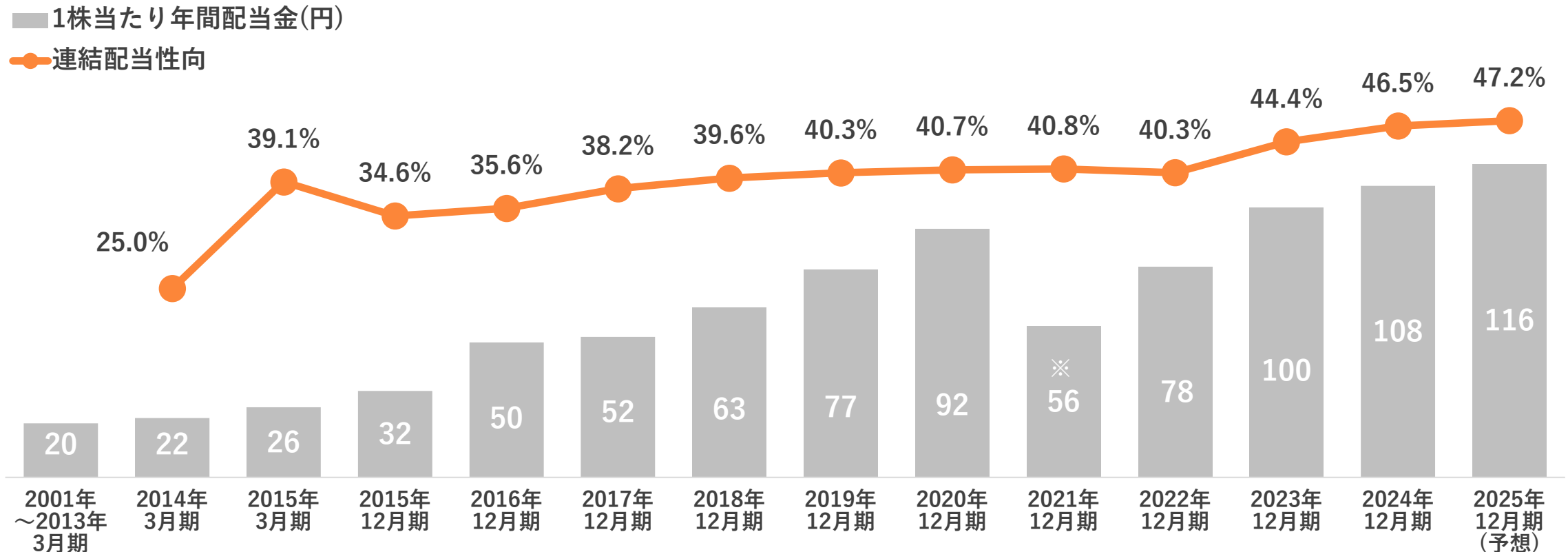
投資判断 最新の資本コストを意識したハードルレートを設定して投資判断する

キャピタルアロケーション



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



※2021年12月期に株式2分割実施

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～

- 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

| Appendix

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	<ul style="list-style-type: none">・ 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	<ul style="list-style-type: none">・ 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	<ul style="list-style-type: none">・ 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




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
