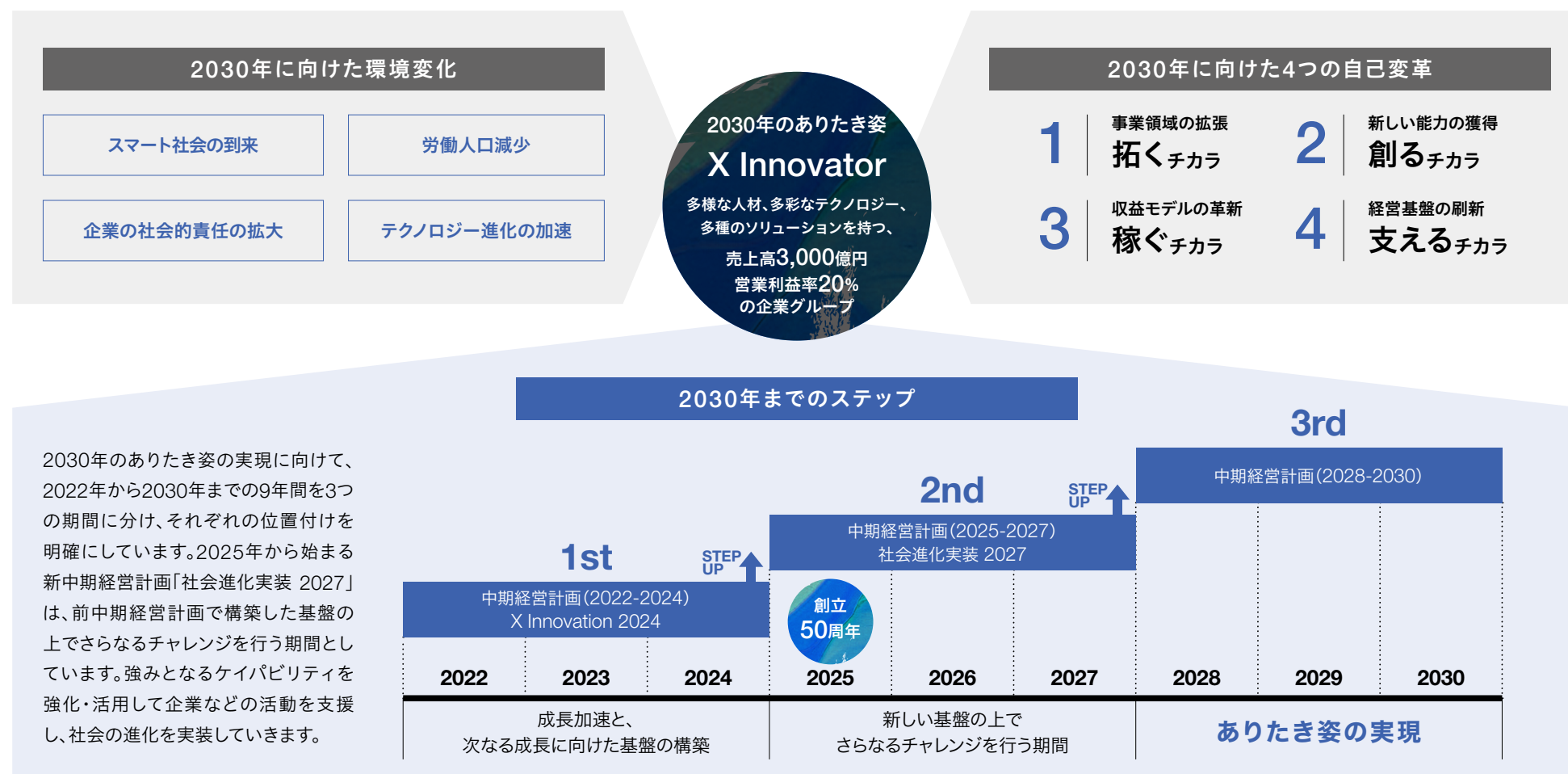


## 長期経営ビジョン Vision 2030

電通総研グループの2030年のありたき姿は、企業理念を体現する高付加価値企業として、社会、企業、生活者からの期待に応える存在、「X Innovator」となることです。自己変革により成長性および収益性を高め、2030年には、社会や企業の変革を実現するにふさわしい多様な人材、多彩なテクノロジー、多種のソリューションを持つ集団として、売上高3,000億円、営業利益率20%の企業グループになることを目指します。



## 中期経営計画(2025-2027) 社会進化実装 2027

### 取締役メッセージ

## 新中期経営計画を策定 強みとなるケイパビリティを強化・活用して 社会の進化を実装する

取締役  
専務執行役員  
コーポレート統括  
大金 慎一

### ——前中期経営計画(2022-2024)の 振り返りをお願いします。

Vision 2030のもと、最初のステップとして、2022年にスタートした前中期経営計画「X Innovation 2024」は、成長を加速させつつ、新しい事業基盤を構築していくことを基本方針に掲げ、10個の重点施策(P.22)を推進しました。定量目標として掲げた「売上高」「営業利益」「営業利益率」「ROE」については、2023年に上方修正した目標値には届かなかったものの、当初の目標値をすべて上回ることができました。なお、2024年12月期実績において、売上高は9期連続、営業利益および親会社株主に帰属する当期純利益は7期連続で過去最高となります。

事業基盤については、「株式会社電通総研」への商号変更、コンサルティング専門子会社2社の当社への統合、電通グループ内のシンクタンク機能の当社への移管の大型施策を一気に実施し、ケイパビリティとブランドの強化を図りました。

成長投資については、まず成長の源泉である人的資本の拡充を図るために、採用体制の強化、基本給の引き上げ、各種人

事制度の改定などを実施し、大幅な増員を実現することができました。また、出資・M&Aについては、2024年4月に株式会社ミツエーリンクスの全株式を取得し、完全子会社化しました。約25年ぶりとなる大型M&Aでしたが、強化領域としていたデザイン力の補強に加え、外部成長の取り込みにも道筋をつけられたと考えています。一方、テクノロジー投資については、目標に対して大きく未達となりました。人的リソースが逼迫する中、お客さまの有償案件へ重点的にリソースを振り向

けたため、検討していた研究テーマのすべてを実行することはできませんでしたが、主力である自社ソフトウェア製品の機能強化や、新しい注力領域である企業・社会変革事業向けのソリューション(行政手続き申請管理システム「minnect」、都市OSソリューション「CIVILIOS」)の開発については着実に進めることができました。

新中期経営計画においては、ソリューションのさらなる強化と、人材の育成が注力ポイントになると認識しています。

### 前中期経営計画 定量目標と成長投資目標

|      |          | 当初目標    | 2024年12月期実績         | 年平均成長率(CAGR)<br>(2022-2024年実績) |
|------|----------|---------|---------------------|--------------------------------|
| 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 | 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年累計) | —                              |
|      | 出資・M&A   | 100億円   | 98億円(2022-2024年累計)  | —                              |

※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%

## 中期経営計画

### 前中期経営計画の重点施策実績

| 4つの自己変革 |                   | 重点施策                | 実績                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------|-------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1       | 事業領域の拡張<br>拓くチカラ  | 1 既存コア事業の成長         | <ul style="list-style-type: none"> <li>2023年に上方修正した目標値には及ばなかったものの、当初に設定した売上高、営業利益、営業利益率、ROEの目標値はすべて達成</li> </ul>                                                                                                                                                                                                           |
|         |                   | 2 顧客接点DX領域の事業強化・確立  | <ul style="list-style-type: none"> <li>主力のソフトウェア商品であるSalesforceに関連する人材をXイノベーション本部に集約し、セグメント横断で2021年12月期を起点にCAGR15%を超える高い成長を実現</li> </ul>                                                                                                                                                                                   |
|         |                   | 3 企業・社会変革領域の事業強化・確立 | <ul style="list-style-type: none"> <li>複数の地方自治体と協定を締結し、地域や地域産業のDXを推進</li> <li>行政手続き申請管理システム「minnect」と都市OSソリューション「CIVILIOS」を開発・提供</li> <li>脱炭素化支援の事業化に向けて、当社のGX（グリーントランスフォーメーション）コンサルティングサービス「グリーンイノベーションコンパス」などサービスラインナップを整備。電通グループとの連携により、製造業の新規事業創出を支援し、事業領域の拡大を推進</li> </ul>                                            |
| 2       | 新しい能力の獲得<br>創るチカラ | 4 人的リソース強化          | <ul style="list-style-type: none"> <li>採用体制の強化や採用ブランディング施策の推進、社名変更の効果などにより応募数・採用数が大幅に増加</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                         |
|         |                   | 5 コンサルティング機能強化      | <ul style="list-style-type: none"> <li>コンサルティング専門子会社2社を当社に統合し、ケイパビリティの強化を推進</li> <li>ビジネスプロデュースなどの戦略領域およびテクノロジー領域のコンサルティングに強みを有する株式会社ドリームインキュベータと業務提携契約を締結</li> <li>国内屈指のコミュニケーション・デザイン・カンパニーである株式会社ミツエーリンクスをグループに迎え、デザイン力を強化</li> </ul>                                                                                   |
|         |                   | 6 先端テクノロジー強化        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Xイノベーション本部に先端テクノロジー人材を集約し、機能強化を実施</li> <li>ChatGPTソリューション「Know Narrator」など生成AIを活用したサービスや製品の提供を開始</li> </ul>                                                                                                                                                                         |
| 3       | 収益モデルの革新<br>稼ぐチカラ | 7 ソフトウェア製品・商品強化     | <ul style="list-style-type: none"> <li>ソフトウェア製品・商品の売上高構成比が増加（2021年12月期49.8% → 2024年12月期55.3%）</li> <li>統合HCMソリューション「POSITIVE」のUI（ユーザーインターフェース）を刷新、および中堅企業向け導入テンプレートの提供を開始</li> <li>コモディティ現物・先物管理システム「GNX」の提供を開始</li> <li>SAP専用BIテンプレート「VisAP」の提供を開始</li> <li>次世代モビリティのバーチャルドライビングシミュレーションスタジオ「VDX Studio」の提供を開始</li> </ul> |
|         |                   | 8 ビジネスモデル多様化促進      | <ul style="list-style-type: none"> <li>製造系ソフトウェア製品・商品でライセンスと保守をセットにしたサブスクリプション契約が増加</li> <li>伊藤忠テクノソリューションズ株式会社とPOSITIVEの販売代理店契約を締結</li> <li>POSITIVEの販売代理店・パートナー教育プログラムを拡充</li> <li>経費精算システム「Ci*X Expense」の代理店販売を開始</li> <li>富士通株式会社、株式会社電通グループおよび株式会社電通と、企業の継続的な事業成長および社会・環境課題の解決に向けた戦略的協業を開始</li> </ul>                 |
| 4       | 経営基盤の刷新<br>支えるチカラ | 9 サステナビリティ推進        | <ul style="list-style-type: none"> <li>国際的な開示基準であるGRIスタンダードを参考に、「環境」「サプライチェーンと人権」などに注力するとともに情報開示を拡充</li> <li>人的資本に関する情報開示の国際標準ガイドライン「ISO30414」の認証を取得（グローバルで22社目）</li> <li>年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が採用するすべてのESG国内株式指数をはじめ、主要ESGインデックスへの組み入れを実現。ISS ESGのESG格付け「プライム」評価に認定</li> </ul>                                            |
|         |                   | 10 経営基盤改革           | <ul style="list-style-type: none"> <li>社名を「株式会社電通総研」に変更するとともに、電通グループ内のシンクタンク機能の当社への移管を実施</li> <li>処遇改善を含む人事制度を改定</li> </ul>                                                                                                                                                                                                |

## 中期経営計画

### —新中期経営計画「社会進化実装 2027」の概要をお聞かせください。

新中期経営計画「社会進化実装 2027」は、Vision 2030のもと、前中期経営計画で構築した新しい事業基盤の上でさら

なるチャレンジを行うことを基本方針に掲げています。3つの基本方針「企業変革・社会変革起点での価値提供」「ソリューションの強化」「経営基盤の強化」と7つの重点施策に加え、「売上高」「営業利益」「営業利益率」「ROE」「人員数」の5項目に対して2027年12月期の定量目標値を設定しました。売

上高成長のおよそ3分の2は、強みであるソフトウェア製品・商品の成長で実現する計画です。

また、成長投資枠として750億円を準備しています。技術や製品、DXなどへの投資および出資・M&Aを通じて、さらなる成長を実現します。

## 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

### I. 企業変革・社会変革起点での価値提供

#### ① 営業機能の統合

>> 詳細はP.25

#### ② 技術機能の統合

>> 詳細はP.25

### II. ソリューションの強化

#### ③ 先端テクノロジーの活用

生成AIなどの先端テクノロジーを活用し、ソリューションの競争力と収益性を強化

- 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

電通グループをはじめ、企業、教育機関などとの提携とM&Aを通じて、ケイパビリティや事業領域を拡張

- 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

技術調査・研究および製品開発投資を強化。また、新規事業の企画・開発・実行を担当する専任組織を新設し、2030年に向けて新しい事業領域を複数開拓

>> 詳細はP.26

- 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
- STRAVISの非財務情報報告/連携機能強化で企業のサステナビリティ推進を支援
- Ci\*Xシリーズの第5弾ソリューションとして資金管理システム「Ci\*X Treasury」を提供開始
- 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

### III. 経営基盤の強化

#### 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と協調した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

>> 詳細はP.28

#### 定量目標

|       | 2027年12月期目標 | CAGR<br>(2024-2027年目標) | 2024年12月期実績 |
|-------|-------------|------------------------|-------------|
| 売上高   | 2,100億円     | 11.2%                  | 1,526億円     |
| 営業利益  | 315億円       | 14.4%                  | 210億円       |
| 営業利益率 | 15.0%       | —                      | 13.8%       |
| ROE   | 18.0%以上     | —                      | 17.4%       |
| 人員数   | 6,000人      | 10.8%                  | 4,413人      |

#### 成長投資

|                    | 新中期経営計画(3か年累計) | 前中期経営計画実績(3か年累計) |
|--------------------|----------------|------------------|
| 技術・製品・DX<br>出資・M&A | 750億円を準備       | 206億円            |

\* インターネット上で流通する情報やデータの信頼性を担保する仕組みや概念



## 中期経営計画

### ——財務ポリシーについて教えてください。

電通総研グループの財務ポリシーは、長期的かつ持続的な企業価値を向上させるため、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ことです。このポリシーのもと、2024年12月期末時点の現預金約600億円と今後3か年(2025-2027年)で予想されるフリー・キャッシュ・フロー(FCF)約750億円から、成長投資に約750億円、株主還元へ約250億円を投じていく計画です。

なお、投資およびM&Aの推進に際しては、資本コストを踏まえた厳格な基準で投資判断を行います。Vision 2030の実現には、これまでの延長線ではない成長を遂げる必要があり、M&Aによる事業拡大は不可欠と認識しています。ビジネスモデルの多様化、先端テクノロジーのナレッジやリソースの獲

得、ソフトウェア製品・商品の強化などの観点から、今後も積極的に検討を進めていきますが、必要な場合には自己資本比率50%以上の維持を目安に借入れによる資金調達も行う考えです。

### ——株主還元についてどのような考えか教えてください。

持続的な成長を実現するための内部留保を確保しつつ、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きます。連結配当性向はこれまで40%以上を目安としていましたが、水準を一段上げ、2027年12月期に50%を目指します。

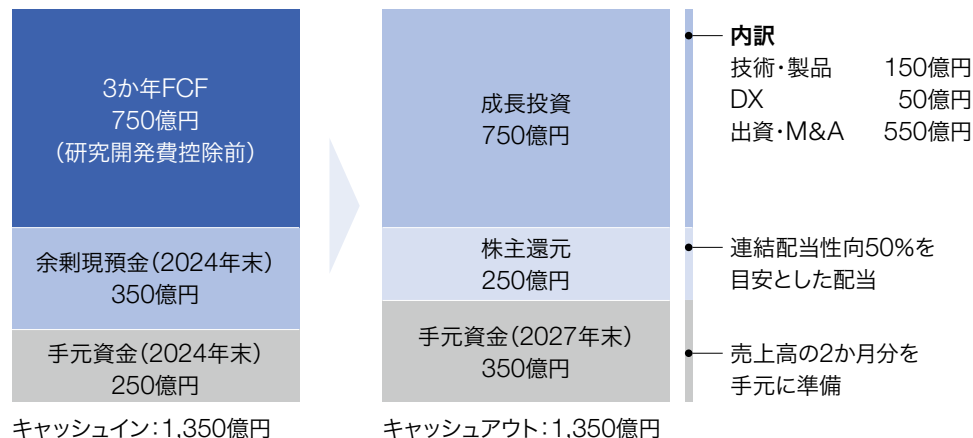
自己株式の取得は株主還元の有効な施策の1つと認識していますが、当社は流通株式が東証プライム市場上場企業の中

では限定的であるため、現時点では具体的な検討はしておりません。引き続き、着実な利益成長を実現し、剰余金の配当や株式価値の向上を通じて株主の皆さまへの利益還元を強化していきたいと考えています。

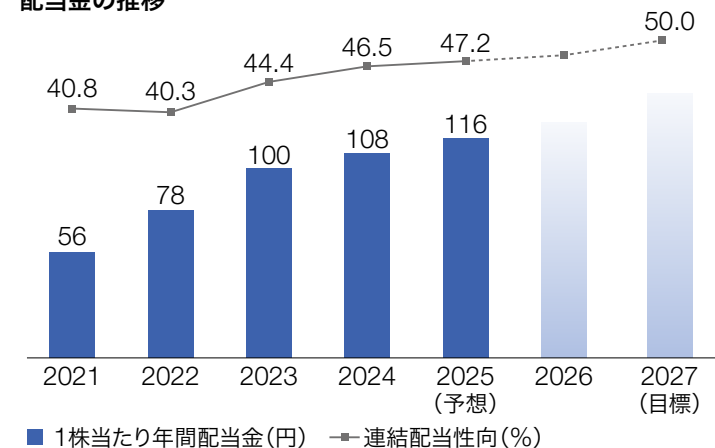
### ——投資家・株主の皆さまに向けて、一言お願いします。

電通総研は今年、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、「製造業のグローバル競争力強化」「企業の生産性向上」「企業と社会の生活者体験価値向上」という3つのリーダーシップを発揮していきたいと考えています。引き続きステークホルダーの皆さまとの対話を重ね、ご期待に沿えるよう努力してまいります。

#### キャピタルアロケーション



#### 配当金の推移



## 中期経営計画

>>> 事業統括×営業統括本部長×技術統括本部長 鼎談(P.29) もご覧ください。

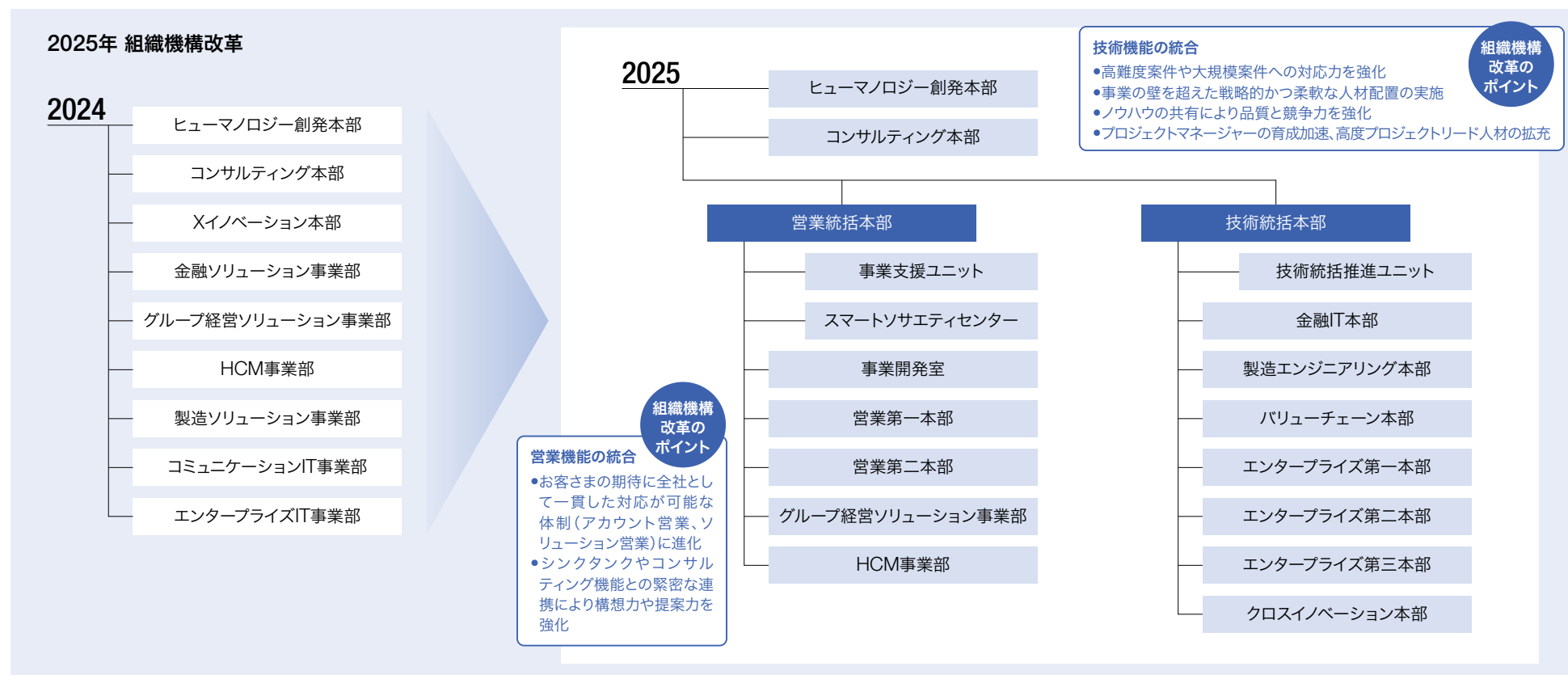
## 営業機能の統合と技術機能の統合

電通総研は、社会の多様化や生活者ニーズの変化に柔軟に対応しようとするお客さまの变革をリードする存在を目指しています。その実現に向けて、企業・社会課題を的確に捉え、それらの解決に貢献するソリューションを提供していきます。その第一歩として、事業部制を原則廃止し、営業と技術を機能単位に再編する大幅な組織機構改革を2025年1月に実施しました。

営業機能は、新設した営業統括本部に統合することにより、複雑かつ広範囲に及ぶお客さまの期待に対して、全社として一貫した対応が可能な体制を目指します。アカウント営業、ソリューション営業、マーケティングの機能をさらに強化するとともに、シンクタンクやコンサル

ティング機能と緊密に連携することにより、案件獲得と価値提供を加速していきます。

技術機能は、新設した技術統括本部に統合することにより、事業の枠を超えたスキルとノウハウの共有や柔軟な人材アサインが可能な体制を目指します。高度なプロジェクトをリードできる人材の育成やプロジェクト品質の向上、事業環境の変化にあわせた迅速かつ柔軟な人員配置を実現し、事業成長を加速させていきます。今般の営業機能と技術機能の統合を新中期経営計画の推進における強力なエンジンと位置付け、企業変革・社会変革起点での価値提供につなげていきます。



## 中期経営計画

### 独自ソリューション(ソフトウェア製品)強化

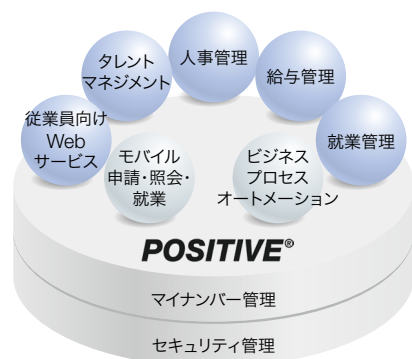
電通総研グループは、強みである「多様なプロフェッショナル」と「テクノロジー実装力」を生かし、業界をリードする数々のソフトウェア製品を生み出してきました。ソフトウェア製品の売上規模は、2024年12月期で300億円、連結売上高の19.7%を占めます。ここでは代表的なソフトウェア製品をご紹介します。

#### ／ 統合HCMソリューション「POSITIVE」

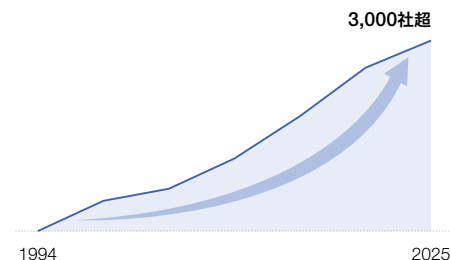
企業の戦略的人財マネジメントを支援するシステムです。30年以上にわたる人事業務の経験で培った深い知見や課題解決力をベースに、人事・給与・就業管理、ワークフロー、タレントマネジメントなど、人事部門が必要とする機能を幅広く備え、業種や業態を問わず累計導入企業数は3,000社以上と、国産統合型人事パッケージとしてトップクラスのシェアを誇ります。制度・運用が異なる複数の会社や組織を一元管理できるマルチカンパニー機能と、大規模運用が可能なシステム性能を有することで、人事シェアードサービスの基盤システムにも多く採用されています。

電通総研は、POSITIVEをお客さまの人的資本経営を高度化するための中核ソリューションと位置付けています。今後は、UI/UX(ユーザーエクスペリエンス)の改善に加え、AIなどの先端技術を積極的に活用した機能強化を進めることで、さらなる業務の効率化と高度な業務支援の実現を目指します。

さらに、3つの基本方針「UXの飽くなき向上」「より戦略的な人事業務へのシフト」「共創パートナーとしてのAI活用」のもと、次世代版の検討に着手します。電通総研は、お客さまに寄り添うHCMプラットフォームとして、日本の「はたらく」を変えることに貢献していきます。



導入企業数推移(累計)



## Pick Up

### 三井住友海上火災保険の「PayPay給与受取」の仕組みを構築

MS&ADインシュアランスグループの三井住友海上火災保険株式会社は、給与受取の新たな選択肢として、PayPay株式会社が提供する給与デジタル払いサービス「PayPay給与受取」に2025年4月から対応しています。電通総研はPOSITIVEの機能を強化し、従業員からの同意取得機能などを新たに実装することで、効率的かつスムーズに給与デジタル払いができる環境を提供しています。

### 「電通総研 HRフォーラム2025」を開催

電通総研 HRフォーラムは、人事領域に関わるすべての方々との有益なコミュニケーションの創出を目的として開催しています。

第2回となる今回は、「『はたらく』を変えるの新常識 ～個を活かす人事～」をキーテーマとし、2025年6月に開催しました。特別講演には、元サッカー日本代表の小野伸二氏をはじめ各界の著名人をお迎えし、「人的資本経営」や「チームにおける個と組織」「キャリア開発」など、具体的な知見や経験、取り組みを語っていただきました。



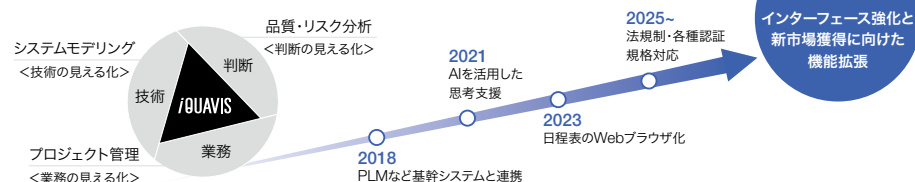
## 中期経営計画

### ／ 構想設計支援システム「iQUAVIS」

製造業の製品開発におけるシステムズエンジニアリング<sup>\*1</sup>を支援する日本初のシステムです。システムモデリング、品質・リスク分析、プロジェクト管理の3つの主要機能を連携させることで、複雑化する製品開発において設計品質の向上を実現します。自動車、電機精密、重工・造船、建機・農機など国内外大手製造業を中心にこれまでに累計200社以上、13万人以上のユーザーに利用されています。近年では欧州をはじめとする海外市場への展開も進んでいます。

iQUAVISは2009年の提供開始以降、順次機能を拡張しています。2018年には、API<sup>\*2</sup>を実装し、PLMなどさまざまな基幹システムとの連携を可能にしました。2021年には、iQUAVISに蓄積された過去の設計データをAIが学習し、関連性の高い設計データを入力候補としてユーザーに提案する思考支援機能を追加したほか、2023年にはWebブラウザから日程表データを参照し、実績を更新できる機能を実装しました。今後は、システムモデリング機能のWebブラウザ対応や企業間連携など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を進めていくとともに、ソフトウェア定義型自動車（SDV）の制御開発ソリューションの提供や、電子化が進む自動車の危険事象の低減・防止に向けた各種認証規格対応、認証不正問題により注目されている法規認証などの領域へサービス範囲を広げるなど、製造業の革新的なモノづくりの実現をグローバルに支援していきます。

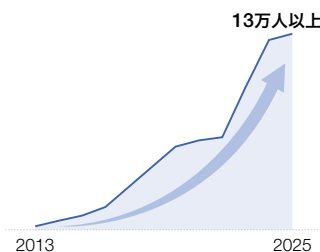
#### iQUAVISの主な機能拡張の歩み



<sup>\*1</sup> 対象とするシステムをさまざまな観点で表現したモデルを用いて、システムの要求分析、設計、検証を効率的に行うアプローチ

<sup>\*2</sup> Application Programming Interfaceの略。異なるソフトウェアやアプリケーションをつなぎ、機能を共有するための仕組み

#### 利用ユーザー数推移(累計)

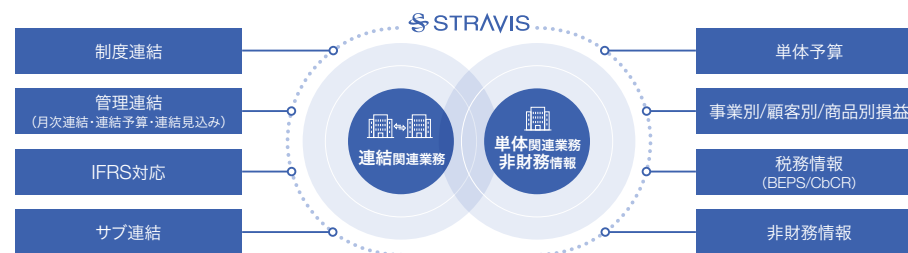
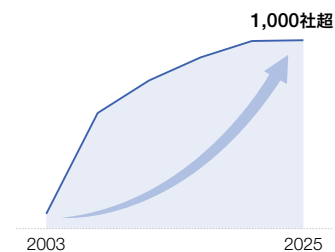


### ／ 連結会計ソリューション「STRAVIS」

最新の会計基準に準拠した制度連結機能に加えて、充実した管理会計機能を備え、月次連結、連結予算、連結業績見込みなどの業務にも対応しています。制度連結と管理連結を1つのプラットフォームで実現することで、お客さまの業務効率化と経営管理の高度化をサポートします。これまでに累計1,000社を超える企業グループに採用されており、国内の連結会計管理ソフト市場においてトップクラスのシェアを誇ります。同市場は約100億円の規模を有しており、今後も拡大が見込まれています。これまでに蓄積してきた日系グローバル企業への導入ノウハウを活用し、海外グループ会社と連携して北米・アジア・欧州への販路拡大を進めています。

近年、非財務情報の重要性が高まり、国内外で法制度化や開示基準の整備が進んでいます。STRAVISは、企業グループの非財務情報のデータ収集基盤として活用することが可能であり、2024年からサービス展開を開始しました。財務情報と非財務情報の一元管理による業務の効率化と開示情報の充実化を通じて、サステナビリティ経営の推進に寄与していきます。

#### 導入企業数推移(累計)



### Pick Up 三菱商事グループにおける非財務情報の収集を実現

三菱商事株式会社のサステナビリティ調査におけるデータ収集業務から集計・分析業務までをSTRAVISで実現しています。STRAVISが持つデータ収集やレポート項目における柔軟性と拡張性の高さ、連結決算業務のマスタ活用による非財務情報の算定業務の効率化、将来的な内部統制監査への対応の負担軽減などが評価されています。



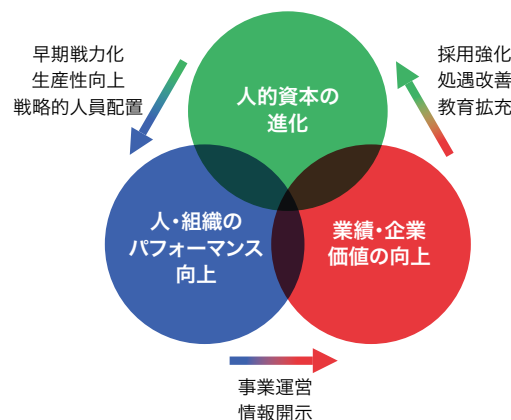
## 中期経営計画

## 人的資本強化

### ／ 人的資本に関する基本的な考え方

電通総研にとって人材は、何よりも重要な経営資本であり、すべての価値創造の源泉となるものです。一般的に人的資本とは、人員の数と、人材の保有する知識・スキルを掛け合わせたものを指すことが多いと考えられますが、電通総研では、従業員一人ひとりの発揮能力、すなわち「パフォーマンス」を含めた総体が人的資本であると考えています。パフォーマンスの向上を伴わない人材投資は、いずれ企業収益を圧迫し、持続的な成長を妨げる要因となります。

電通総研は、人材投資そのものが目的化することのないよう、人と組織のパフォーマンスの向上に重点を置いた人材戦略を推進するとともに、従業員の力を企業価値の向上につなげるために、ビジネスモデルの変革と経営の透明化・高度化を推し進めています。この考えに基づくさまざまな施策により人的資本を強化し続けることで、価値創造サイクルの好循環を誘引し、持続的な企業価値向上の実現を目指します。



### Pick Up 創業以来受け継がれてきた「人」への想い

1975年12月、民間初の商用TSSを提供する企業として、当社（ISID、現 電通総研）は設立されました。顧客課題を直接解決するプライムコントラクターであることにこだわり、1980年代前半には業界に先駆けて「システムインテグレータ」を標榜し、情報サービスの市場を開拓してきました。

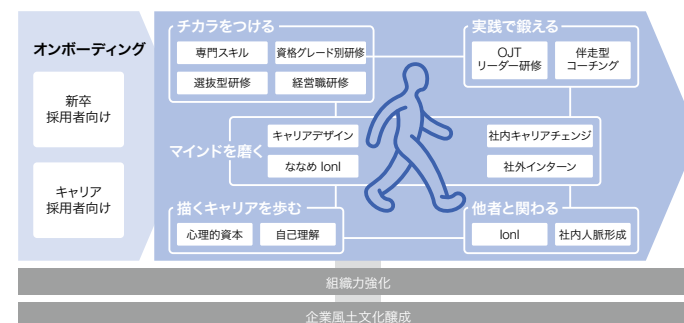
一人当たりの営業利益、すなわちパフォーマンスの高さが当社の変わらぬ特徴であり、強みです。この強みの源泉が「人」であり、従業員一人ひとりが自身の能力、個性、人格を磨き、「人間魅力」を高めることが企業価値の向上につながるの考え方を当社は創業以来受け継いでいます。2019年に刷新した企業理念「HUMANOLGY for the future」の言葉にもその価値観が表れています。

>>> 人的資本に関する取り組みの詳細は[Human Capital Report](#)をご覧ください。

### ／ 人材戦略における重点課題・施策

#### 若手従業員の育成基盤と成長機会の整備

従業員の自発的な学習意欲を喚起するために、技術研修プログラム、ビジネススキル研修プログラム、職位やキャリアステージに応じた階層別研修プログラムを充実させています。同時に従業員の学びをパフォーマンスに転換するためには、多様な実務経験を通じて実践力・応用力を培うことが重要です。そのための人事施策を強化し、実践しています。



#### 人事部門と事業部門の連携強化

人的資本への投資を人と組織のパフォーマンスの向上につなげ、価値創造サイクルの好循環を実現するためには人事部門と事業部門の密接な連携が欠かせません。2025年から「部門HRM (Human Resource Management) 制度」を発足し、各部門にHRM機能組織を設置しました。人事部門と事業部門が連携して、採用や人材開発を推進する体制を整えています。

#### 高度経営人材の計画的な育成

Vision 2030を実現するためには、市場動向に応じてビジネスモデルを大胆かつ柔軟に変革する視座と胆力を兼ね備えたリーダー人材を計画的に輩出することが必要です。各事業部門の責任者である本部長クラスに加え、事業運営の基本組織を率いる部署長クラスをコアポストと位置付け、2025年から高度経営人材のサクセッションプラン整備に着手しています。

#### 主な取り組み

- ・リーダーに求められるスキル、経験、特性の定義付け
- ・選抜人材を育成する研修プログラムや成長機会の提供
- ・透明性の高いアセスメントと選抜の仕組みづくり
- ・ポストと選抜人材の定期的な見直し



## 事業統括×営業統括本部長×技術統括本部長 鼎談

### 挑戦する心、支え合う力 電通総研の次の50年に向けて



上席執行役員  
営業統括本部長  
前島 英人

常務執行役員  
事業統括  
妹尾 真

上席執行役員  
技術統括本部長  
佐藤 秀樹

2025年1月に実施した組織機構改革の狙いや次の50年に向けた取り組みなどについて語り合いました。

#### ——2025年1月に実施した組織機構改革をどのように捉えているか、それぞれのお立場からお話ください。

**妹尾** 昨今、お客さまが抱える経営課題はさまざまな要素が絡み合っており、その複雑性は年々高まっています。そうした

中、お客さまは、目先の課題解決だけでなく、一歩先、二歩先を見据えた提案を求めています。そのため、まずはお客さまの悩みを丁寧にお聞きし、課題の本質を紐解くことから始める必要があります。従来の事業部制では、自分たちが持つソリューションを前提としたアプローチに陥りがちでしたが、それではお客さまの期待を超えることはできません。例えば製造業のお客さまに対しては、製造業特有のビジネス視点に加

え、さまざまな業種・業務の観点や、電通グループの総合力も活用しながら、課題を多角的に捉え、解決への道筋を構築していくことが求められます。組織が大きく変わったことで、現場には一定の戸惑いもあるはずですが、次の成長をつかむために必要と全員が理解して、行動につなげていると思います。

**前島** 印象に残っているエピソードがあります。あるお客さまと会食をした際、先方の役員の方から「各事業部から4人の営業担当者が挨拶に来ているよ」と言われました。先方はお一人で、当社の営業に何度も付き合わなければなりません。営業体制が「お客さま目線」を実践できていないことを痛感した瞬間でした。

以前から、幅広い自社ソリューションがある一方、事業部ごとに区切られていることで、それらを柔軟に組み合わせて提案できる営業人材が不足していることに課題を感じていました。こうした状況を打破するために営業統括本部制を導入したことは、大きな意義があると考えています。

**佐藤** 私は長く金融系のビジネスを担当してきました。最近では、金融機関が事業会社のようなビジネスを展開したり、逆に事業会社が金融機能を備えたサービスを提供したりと、お客さま側で事業領域を拡大する動きが増えています。こうした変化を踏まえ、事業部の連携を進めていたものの、まだ十分に対応できていないという危機感がありました。今回の組織機構改革は、私たちのケイパビリティを広げていく契機になると考えています。

## 事業統括×営業統括本部長×技術統括本部長 鼎談

### ——組織機構改革を契機に、技術統括本部と営業統括本部は、それぞれどのような活動を目指していくお考えですか。

**佐藤** 技術統括本部として、今後注力していくのは大きく3つあります。第1に先端技術領域の研究開発を強化していくこと、第2にAIを活用した開発生産性や品質の向上に取り組むこと、そして第3に2025年4月に始動した経済安全保障研究センターを起点に、サイバーセキュリティへの技術的な対応を進めていくことです。これらの取り組みを通じて、実効性のあるソリューションを提供し、確実に成果につなげていくことを目指していきます。



**前島** 営業統括本部の存在意義は、お客さまの声に真摯に寄り添い、直面している課題の本質を見極め、ともに乗り越えていくことにあります。例えば、自動車業界のお客さまは今、

まさに100年に一度とも言われる大変革期を迎えており、競争力の源泉はハードウェアからソフトウェアへと劇的にシフトしています。この変化の本質を捉え、私たちが持つ多様なケイパビリティをどう生かし、どのような価値を届けていくのか、新たなチャレンジが営業の現場で始まっています。当社には、大手のお客さまへの対応を全社一貫で行う「アカウント営業」と、製品や商品の企画・販売を担う「ソリューション営業」の2つの体制があります。お客さまの声に寄り添いながら課題を深く理解するアカウント営業と、技術や専門性を武器に価値を届けるソリューション営業の両輪が噛み合うことで、私たちはさらなる成長を実現できると信じています。

**妹尾** 単に縦割りの組織を横にするだけでは、お客さまにとってのメリットは生まれません。与えられた課題を深掘りするだけでは解決手段が限られますし、ブレイクスルーも起きません。冒頭でも述べたように、当社として大切なことは、もう一段上の視点から課題を俯瞰し、「実はこういうアプローチがありますよ」と解決へのシナリオを描く力です。この力を磨いていくことが重要であり、さまざまな知見や経験を全社横断で組み合わせていく必要があります。システムインテグレーションによるアプローチだけではなく、コンサルティング部門の強みである解決へのシナリオを描く力も重要です。シンクタンク部門の発信力や潮流づくりも不可欠です。こうした活動をワンストップで実現できる強みを最大限に生かし、果敢にチャレンジを重ねていくことで、「なるほど、そういうアプローチがありましたか。いいですね」と言ってもらえるような、これまで以上にお客さまに頼られる存在になりたいと考えています。



### ——皆さんが考える電通総研の強みとは何でしょうか。

**妹尾** お客さまの現場に入り込み、業務に精通していることが当社の大きな強みの1つです。ただし真に重要なことは、業務知識そのものではなく、そこから本質的な課題を見極め、解決すべきテーマを的確に設定する力です。業務を熟知していても、課題設定が誤っていれば最適なソリューションは生み出せません。突き詰めれば、そういった課題設定力や問題提起力を備えたポテンシャルの高い人材が集まっていることが、当社の競争力の源泉だと言えます。

**佐藤** 課題解決に向けてさまざまな仮説を持ち寄り、お客さまに投げかけ、そこから得られるフィードバックをもとに、これまでになかった新しい価値をともに創り出していく。そんなサイクルこそが、電通総研らしさだと考えています。単なるソリュー



## 事業統括×営業統括本部長×技術統括本部長 鼎談

ション開発に留まらず、課題の本質にどれだけ深く踏み込めるか。お客さまと真剣に議論を重ねることが、私たち技術統括本部の使命であり、価値だと思っています。

**前島** 周囲を巻き込みながら前に進めていく力もあると思います。例えば、製造業の設計品質向上を支援する自社製品「iQUAVIS」は、当初から順調に販売が伸びたわけではありません。当社が自動車OEM各社に呼びかけてコンソーシアムを立ち上げ、自らその運営を担いました。その場を通じて業界の課題やニーズを丁寧にくみ取りながら、製品の価値を伝え、改善を重ねていきました。関係者が集まり議論できる場を設け、企業や部門を横断して人や知見をつないだ結果、iQUAVISは現在、業界のデファクトスタンダードとして、広く活用されるまでに成長しました。

### —— 今後、強化していきたい事業領域や機能についてお聞かせください。

**前島** 現在、特定産業向け事業としては金融と製造が大きな柱となっていますが、例えば空運や商社など第三の柱となるような事業領域を獲得したいと考えています。現時点で当社が持つアセットだけでは足りない部分はあると思いますが、そこにチャレンジして、新しいお客さまを増やしていきたいです。

マーケティング機能の強化にも取り組んでいます。事業部ごとに分かれていたマーケティング機能を集約したことで、部門の垣根を超えた連携が生まれています。より効果的なマーケティングアプローチを全社的に展開しようとしています。

また、5年先、10年先の成長に向けた準備として、営業統括

本部の中に「事業開発室」を新設しました。既存の事業領域の延長ではなく、非連続な成長が期待できる領域に挑戦していく考えです。そのための調査・研究や技術開発を進めるとともに、事業化を見据えた動きも始めています。こうした取り組みを通じて、当社が持つ力をさらに強化していきたいと思っています。



**佐藤** 技術統括本部としては、コンサルティング部門やシンクタンク部門と連携し、一気通貫でソリューションを提案する体制をさらに強化していくことが重要だと考えています。例えば人的資本領域では、自社製品「POSITIVE」を軸に、非財務情報が企業価値に与える影響を分析するコンサルティングサービスを既に展開しています。ただし、「出口」となる製商品、実際の業務や経営の現場で使えるかたちにまで落とし込まれたソリューションは、まだ十分に整っているとは言えません。今後は、こうした分析から実装までを一貫して支援できる体制を築いていきたいと考えています。

**妹尾** 2026年1月に、連結子会社である電通総研セキュアソリューションと電通総研ITを「電通総研テクノロジー」として統合する予定です。開発や運用保守機能に関するそれぞれの強みを融合し、品質と価格競争力をさらに磨くことで、電通総研グループの成長エンジンの1つになることを期待しています。

### —— いずれの取り組みも実現するのは「人」です。電通総研の次の50年に向けて、人材育成についてどのように取り組むのか、お聞かせください。

**佐藤** 特に若手の育成が重要です。技術統括本部には1,200人ほどの社員が在籍していますが、そのうち4分の1を20代が占めています。この世代が早期に主力として活躍できるよう、技術者教育を本格化させる必要があります。旧金融系事業部では、「若手は入社10年目までに3つのプロジェクト、あるいは3人の上司を経験する」というローテーションの方針のもとで活動してきました。今回の統括本部制への移行を機に、これを本部全体に広げていく方針を打ち出しています。

また、横断的な教育の枠組みづくりも進めています。エンジニアリングスキルやプロジェクトマネジメントスキルに優れた社員を「高度プロジェクトリード人材」として定義し、若手が目指すべきロールモデルを明確に示していく方針です。「この人になりたい」「この人から学びたい」といった具体的な目標を持つことで、若手の成長意欲をより強く引き出せると考えています。

## 事業統括×営業統括本部長×技術統括本部長 鼎談

**前島** 営業統括本部でも、複数の事業領域の営業を経験できるローテーション制度の導入に向けて計画中です。私自身、旧製造系事業部から戦略的人財マネジメントを支援するHCM事業部にキャリアチェンジした経験が、大きな成長のきっかけにつながりました。一気に経験値が上がり、見える景色が明らかに変わりました。ぜひ同じ経験を若いうちにしたいです。

また、社外と交流する機会を設けることも、若手の成長にとって非常に重要だと考えています。例えば、他社の営業担当者とのディスカッションを通じて、「これは負けられない」という良い刺激を受けることが期待できます。そうした経験を重ねることで、単なる案件獲得に留まらない、お客さまの課題解決や信頼構築につながる提案力が磨かれていくと期待しています。

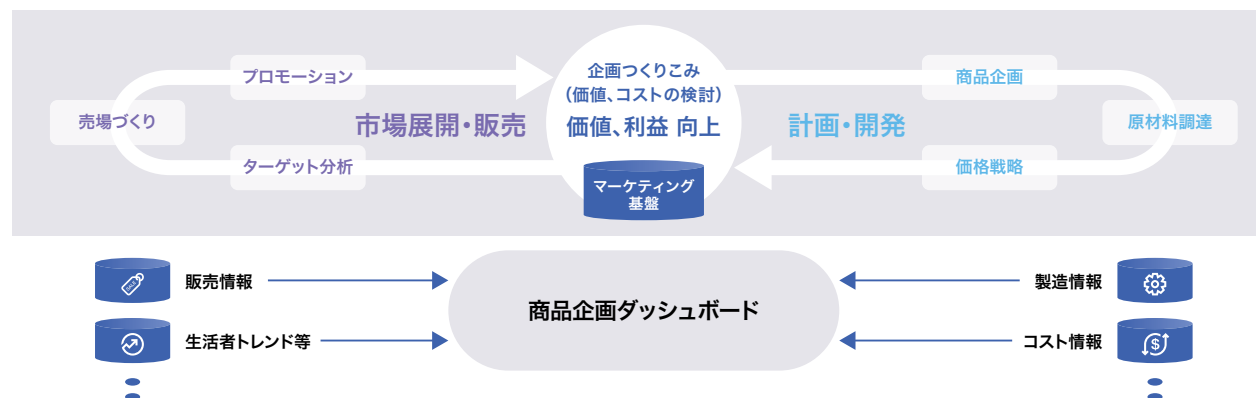
**佐藤** 「人は挑戦の中でこそ成長する」と考えています。挑戦には当然リスクが伴い、すべてが成功するとは限りません。重要なのは、うまくいかなかった経験から何を学び、次にどう生かすかです。私は、基本的に開発プロジェクトにおいて不採算案件は完全にはなくせないものと捉えています。これだけ挑戦しろと言っているのに、「失敗するな」というのはおかしい。大切なことは、同じ失敗を起こさないために、組織の教訓として残すことです。これまでも不採算案件の失敗原因と分析を社内内で共有する機会を積極的に設けてきました。誰かのせいにせず、失敗を真摯に振り返る。その地道な積み重ねが組織を強くし、結果として不採算案件の削減につながっていくと考えています。

## ——妹尾さんがdentsu JapanのDXプレジデントとして活動され、1年が経過しました。電通グループとの協業についてお聞かせください。

**妹尾** 当社は独立系のシステムインテグレータとして約50年、独自の歴史を積み重ねてきました。そのため、電通グループの一員でありながら、電通グループのことを十分に理解できていなかったという反省があります。現社長の岩本がdentsu JapanのDXプレジデントを務め、私がその後を引き継ぎましたが、電通グループの経営陣やスタッフと交流する機会が増えて人脈が広がる中で、電通グループの考え方や課題に対するアプローチの仕方が見えてきました。電通グループのリソースを生かした提案も増えており、当社の提案力に厚みが出てきたと実感しています。

電通グループとのビジネス関係を整理すると、当社は企業がモノやサービスを「計画・開発する」段階において、企画力や生産性・品質向上を支えるシステムの実装に強みを持っています。一方で、電通グループは「市場展開・販売する」段階、つまりモノやサービスが市場に出るタイミングでのマーケティングやプロモーション支援において、圧倒的な力を発揮しています。これらを単にウォーターフォール的に分業するのではなく、「市場展開・販売」の精度を高めるために、「計画・開発」の段階で事前にどのような仕掛けが必要かを見極めるなど、当社と電通グループが相互に補完し合う構造が生まれつつあります。このように、両社の強みを戦略的につなぐことで、バリューチェーン全体を通じた新たな価値創造が可能になります。私は、これこそが電通グループ全体の今後の勝ち筋になると考えています。

### 商品企画・開発連携領域



## 事業統括×営業統括本部長×技術統括本部長 鼎談

——最後にVision 2030の実現に向けて  
これからの電通総研をどのように率いて  
いくか、お聞かせください。

**前島** 2019年に企業理念を刷新した際、私は、その策定メンバーの一員としてプロジェクトに参画しました。行動指針として掲げている「AHEAD」には、Vision 2030の実現に向けて、私たち一人ひとりがどのように行動すべきかという姿勢や価値観が明確に示されていると思います。社内での対話の場では、常に「AHEAD」と結びつけて話すように心がけているのですが、特に営業担当者には、こうした価値観や姿勢が、個人としての成長に大きく影響すると感じています。だからこそ、一人ひとりの心に届く言葉で伝え、日々の行動に自然と表れるようにしていきたいと考えています。

**佐藤** 営業統括本部やコンサルティング本部と力を合わせて獲得した案件は、お客さまにご利用いただくまでに数年単位を要することも少なくありません。そのため、中長期にわたり責任を持って対応できる人材が不可欠です。そうした人材を育てる組織づくりも大切だと考えています。

お客さまの期待を超えようとする意欲にあふれた人材が、当社には数多く在籍しています。社員一人ひとりが「チャレンジしよう」と声をかけ合い、前向きに取り組んだとしても、挑戦が思うように進まないときや、予期せぬ壁にぶつかって気持ちが折れそうになることもあるはずですが、だからこそ、私は「支え合う」という姿勢を大切にしたいと考えています。先ほどの行動指針「AHEAD」に、あえてもう1つ加えるとすれば、それは「支え合おう」というメッセージです。2030年には、現在の若手社員がリーダーシップを発揮する世代となっているはずですが、

その未来を見据え、挑戦の機会を積極的に提供するとともに、組織としてしっかりと支えていきたいと考えています。

**妹尾** この場で語り合ってきたことを社員一人ひとりにしっかりと伝え、共感を得ることが大切だと考えています。その上で、社員が自分自身のキャリアプランとVision 2030とを重ね合わせ、自らの意思で目指す方向を定め、行動に移していく。

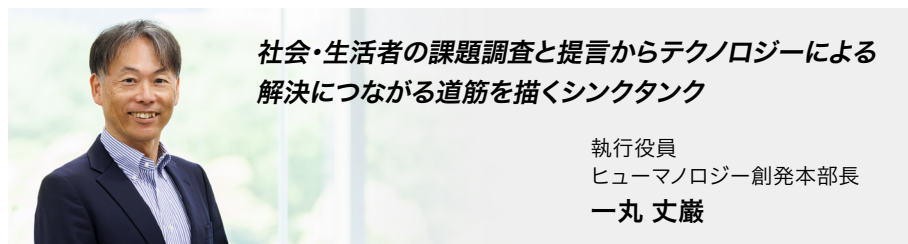
そうした前向きな流れを、組織全体で醸成していきたいと思っています。経営陣が「とにかく『ふみだせ。はみだせ。』だから、挑戦するんだ」と一方的に押しつけても、何も変わりません。大切なことは、社員の自律的な成長と主体的な行動を引き出すような、対話と発信を丁寧に積み重ねていくことだと考えています。





## 事業競争力を高める2つの組織

### ／ ヒューマノロジー創発本部



#### 組織の概要と注力領域

ヒューマノロジー創発本部は、主に電通総研のシンクタンク機能を担う部門です。新中期経営計画「社会進化実装 2027」の実現に向けて、社会・生活者の課題調査と提言からテクノロジーによる解決につながる道筋を描いていきます。

人々の意識と社会の変容を調査・研究する「Quality of Societyセンター」では、特定のテーマにフォーカスした意識調査「電通総研コンパス」や社会の質に関する時系列調査「クオリティ・オブ・ソサエティ指標」などを実施し、レポートを発信しています。このほか、先行き不透明な社会において、さまざまな問題と向き合うため、分野や職種を超えた多様な識者とともに創発を可能にする知のコミュニティ「Future Impact Forum」を運営しています。この活動を通じて、より良い未来の実現に向け、人々の心を動かし、行動変容につながる「スイッチ」を探っています。

先端テクノロジーを駆使して新たな解決策を探索する「Open Innovationラボ」では、企業や研究機関との共同研究を通じて社会課題解決のプロトタイプを構築し、その成果を公開しています。例えば、新中期経営計画で掲げる施策の1つである「Trusted Webを活用した信頼できるデジタル社会の実現」に向けて、ユースケースの検討やプロトタイプの開発を行っています。また、労働力不足の解消を目指し、場所や時間、身体的な条件に関係なく、誰もが働くことができる機会を増やす「ロボット遠隔就労」の研究などにも注力しています。

2016年に日本初のFinTech拠点として開設以降、次世代の事業創出エコシステム機能を担っている「FINOLAB(フィノラボ)」との連携も推進しています。FinTechに関する主要トピックスをまとめた「電通総研Humanology FinTech Insights」を当社から発信しているほか、FINOLABが編集する「日本金融イノベーション年鑑」の発刊に協力しています。

### 活動事例

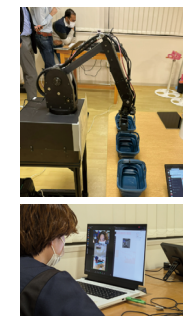
#### 知のコミュニティ「Future Impact Forum」の運営

識者による議論から得られた気づきを社会に広く発信し、向き合うべき問題点や課題を共有すること、さらにそれらを自分ごととして取り組むムーブメントの起点となることを目指し活動しています。「グローバル文明の没落と日本」「人工生命から人間を考える」「人間と生成AIの言語と思考の違い」「アメリカとは何か？—社会的分断のポリティクス」など、多彩なテーマで多様な識者と議論を行い、採録記事を公開しています。



#### ロボット遠隔就労の実現に向けた取り組み

労働力不足の解消手段として期待が寄せられているロボットの活用においては、AIによる自動化が難しい範囲を人間による介入（＝遠隔就労）によってどのように対応するかを見極め、テクノロジーの実装につなげることが重要です。オフィス清掃やリハビリ施設での支援業務を対象に遠隔就労システムのプロトタイプ開発を行っているほか、「遠隔就労研究会」を設立して遠隔就労の先進事例や課題の共有を行い、実践的な知見やデータなどの蓄積に取り組んでいます。

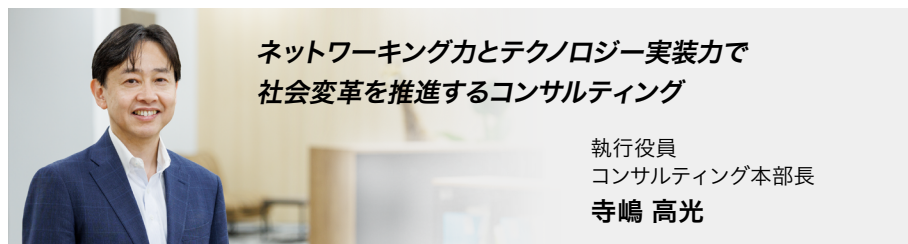


#### 金融分野の新しいトレンドや洞察を定期発信

電通総研が長年培ってきた金融ビジネスやテクノロジーに関する専門性をもとに執筆する有識者レポート「電通総研Humanology FinTech Insights」を定期的に発信しています。AIやブロックチェーン技術の応用、グローバル金融動向、規制の変化、FinTechの動向、スタートアップエコシステムなど、幅広いテーマを取り上げて、金融業界の発展に寄与する実用的な情報と洞察を提供しています。

## 事業競争力を高める2つの組織

### ／ コンサルティング本部



#### 組織の概要と注力領域

コンサルティング本部は、製造業、小売業、流通業、金融業などさまざまな業種の企業に対して、経営戦略立案、新規事業開発、業務変革、DX企画構想などの支援をしています。加えて、社会課題解決に向けた国や自治体の事業への参画や、企業、大学、推進団体と連携した地域創生事業にも取り組んでいます。システムインテグレーション機能と密接に連携し、戦略立案からテクノロジーの実装まで一貫したサービスを提供します。このほか、製造業のエンジニアリングやサステナビリティ領域における新たな経営資本モデル、ビジネスモデル、組織・人間モデルに関する研究開発、未来のコンサルティング事業を創造する社内プログラム開発なども推進しています。

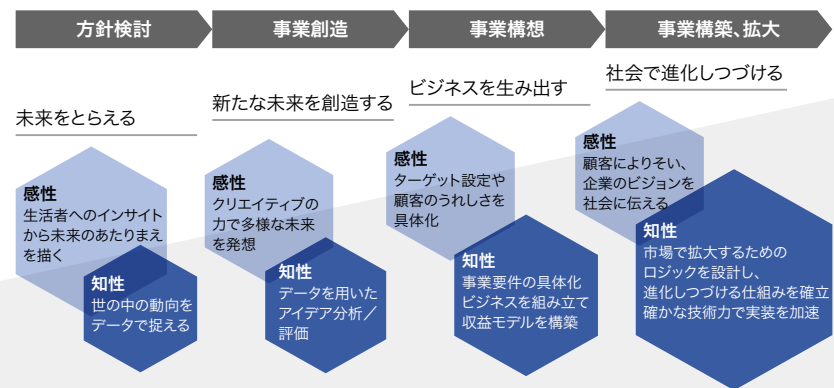
新中期経営計画では、企業変革・社会変革起点での価値提供を重点施策の1つとして掲げています。企業が今後の成長を実現していくには、バリューチェーン全体におけるAIの活用、新たな価値を創造する事業開発や人材開発、カーボンニュートラルの推進やサーキュラーエコノミーの構築などが不可欠であると考えています。より広く複雑な経営課題に対して柔軟に対応できる社内体制を整備するとともに、自動車産業、航空・宇宙産業、ハイテク・精密・半導体産業など特に変化の激しい環境下で事業を展開しているお客さまに対して積極的なアプローチを行い、企業変革を推進していきます。

社会変革の実現に向けては、ヘルスケア、防災、観光、教育などに関する地域課題を解決するためにさまざまなステークホルダーを巻き込み、デジタルデータを駆使して、新たな価値を醸成するコミュニティの形成とその拡大を図っていく必要があると考えています。国・自治体、地域のメディア、金融機関との連携に強みを持つ電通グループのネットワーキング力と、アプリケーションやデータ連携の基盤を活用した当社の高いテクノロジー実装力を掛け合わせることで、社会変革を強力に推進していきます。

### 活動事例

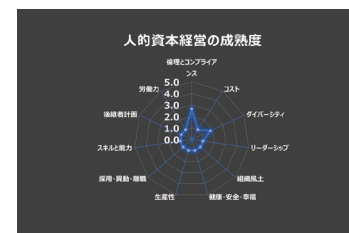
#### 新規事業の立ち上げを支援する「Future Value Creation Program」の提供

人のうれしさや心地よさを捉える「感性」とデータの分析や収益モデルを構築する「知性」を掛け合わせ、新規事業創出をサポートするプログラムです。専門コンサルタント、生活者インサイトを調査・分析するデータサイエンティスト、実装を担うシステムエンジニアがチームを組成し、企業の新規事業創出をトータルで支援します。



#### 人的資本開示診断ツール「羅人盤(らじんばん)」の提供

羅人盤は人的資本経営に関する情報開示の現状とリスクを可視化するツールであり、人的資本経営における「人間ドック」ともいえるサービスです。また、可視化したリスクに対するリスクマネジメントや人的資本に関する情報開示の国際標準規格「ISO30414」認証取得/保証などの支援も提供しています。



※羅人盤の分析結果イメージ

## セグメント概況

電通総研グループは、「金融ソリューション」「ビジネスソリューション」「製造ソリューション」「コミュニケーションIT」の4つの事業セグメントでお客様の課題にフォーカスした幅広いソリューションを提供しています。新中期経営計画では、4つのセグメントがそれぞれ成長することにより、2027年12月期の売上高目標である2,100億円の達成を目指します。

この目標達成に向けて、事業セグメントの対象ビジネスについて以下3点の変更を行いました。

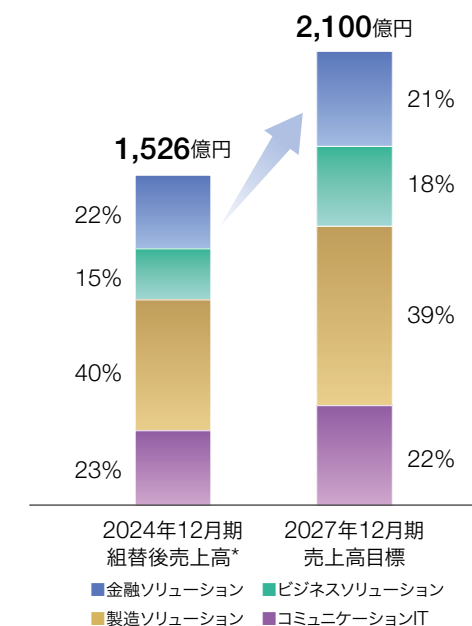
- ・PLM事業とERP (Enterprise Resource Planning) 事業の連携を強化する目的で、ERP事業をコミュニケーションITから製造ソリューションへ移管
  - ・顧客との関係を深化させ、取引領域の拡大を図る目的で、複数のセグメントにまたがっていた一部の大口顧客向けビジネスを主管セグメントへ集約
  - ・電通グループとの連携を強化し、企業・社会変革事業の拡大を図る目的で、スマートシティ事業および行政DX関連事業をコミュニケーションITへ集約
- 各事業セグメントの2027年12月期の売上高目標と2024年12月期実績を起点とするCAGRは以下のとおりです。

(単位:百万円)

| セグメント       | 事業領域                                          | 2024年12月期 |         | 2027年12月期 |                    |
|-------------|-----------------------------------------------|-----------|---------|-----------|--------------------|
|             |                                               | 売上高       | 組替後売上高* | 売上高目標     | 2024年12月期実績起点のCAGR |
| 金融ソリューション   | 金融業のビジネス変革および一般事業会社の金融サービス機能活用を支援するソリューションを提供 | 31,910    | 34,050  | 44,000    | 8.9%               |
| ビジネスソリューション | 人事・会計を中心に企業の経営管理業務の高度化を支援するソリューションを提供         | 23,324    | 23,626  | 37,000    | 16.1%              |
| 製造ソリューション   | 製造業のビジネスプロセスおよびバリューチェーンの高度化を支援するソリューションを提供    | 47,353    | 60,564  | 83,000    | 11.1%              |
| コミュニケーションIT | 企業のマーケティング変革および官庁や自治体のデジタル改革を支援するソリューションを提供   | 50,053    | 34,401  | 46,000    | 10.2%              |

\* セグメント内の事業変更に合わせた組替後の売上高

新中期経営計画における  
セグメント別売上高構成比目標



## セグメント概況

## 金融ソリューションセグメント

## ／ 事業概要

金融機関に対し、グローバル化を支援するコアバンキングシステムをはじめ、最先端の金融工学を実装した市場系ソリューション、融資やリース業務を最適化するコーポレートファイナンスソリューション、リテールや法人取引における顧客接点を強化するソリューションなどを提供しています。また、一般事業会社の金融サービス事業への参入や、金融機関を通じた地域DXの推進も支援しています。

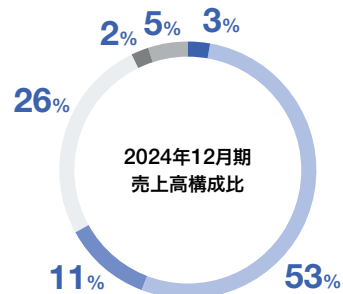
## ／ 主な顧客業種

銀行、証券、保険、信販、リース、金融サービスを提供する一般事業会社など

## ／ 強み

- 金融機関向け案件で培った大規模・高品質・高セキュリティなシステムの構築力
- 会計および顧客接点分野におけるソフトウェアの導入力
- 金融イノベーション領域における知見とFinTech企業とのネットワーク

## ／ サービス品目別構成比



- コンサルティングサービス
- 受託システム開発
- ソフトウェア製品
- ソフトウェア商品
- アウトソーシング・運用保守サービス
- 情報機器販売・その他

## ／ 主なソリューション

## 受託システム開発

- 海外拠点向けコアバンキング
- 金融市場取引、リスク管理

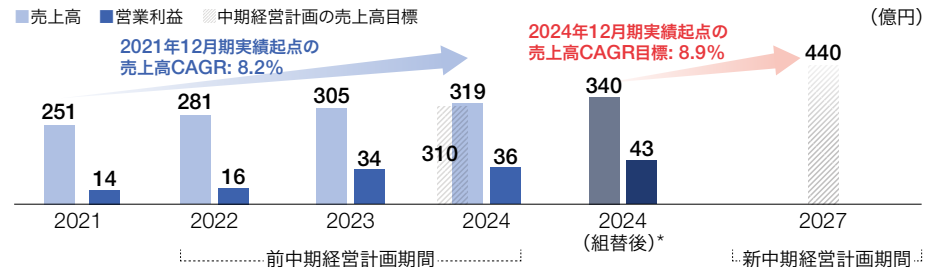
## ソフトウェア製品

- 次世代融資ソリューション「BANK・R」
- リース＆ファイナンス業務管理パッケージ「Lamp」
- 日銀決済管理システム「Stream-R」

## ソフトウェア商品

- データプラットフォーム「Salesforce Data Cloud」
- クラウドERP「Oracle Fusion Cloud ERP」

## ／ 業績推移



## ／ 前中期経営計画振り返り

地域金融機関、リース業、信販業、一般事業会社などの新規顧客獲得に注力し、顧客基盤を拡大したことにより、目標を達成することができました。次なる成長に向けた仕掛けとしては、顧客接点領域および会計領域のコンサルティングビジネスを拡充するとともに、FinTechスタートアップとの協業による新規ソリューションの創出に取り組みました。また、新たな収益基盤を生み出すべく、セキュリティや3DCG(3 Dimensional Computer Graphics)技術に関して、自社製品開発を目的とした研究開発活動を積極的に推進しました。

## ／ 新中期経営計画における事業戦略

## 2027年を見据えた外部環境認識

- クラウドソリューションの多様化と活用の進展
- システム開発・運用の外部委託から内製化へシフトする動きの加速
- リテール金融ビジネスにおけるキャッシュレス決済やデジタルチャネル活用の拡大
- グローバルで進む金融規制改革

## ／ 重点施策

- 金融機関の国際業務や顧客接点、規制対応など競争優位性のある領域における収益力の強化
- 融資やリース、リテールバンキング領域などでの自社製品開発
- Embedded Finance\*サービスなどFinTechを活用した新たなビジネスの立ち上げ

\* 金融機関が提供する決済や送金、融資、保険などの金融機能を、一般事業会社がさまざまなサービスに機能単位で組み込み、お客さまに提供すること



## セグメント概況

## ビジネスソリューションセグメント

## ／ 事業概要

さまざまな業種の企業および企業グループに対し、戦略的人財マネジメントを支援する統合HCMソリューション「POSITIVE」やグループ統合会計ソリューション「Ci\*X」、連結会計ソリューション「STRAVIS」、経営管理ソリューション「CCH®Tagetik」などを提供しています。長年にわたり機能改善を重ねてきた自社開発ソフトウェアと豊富な業務知識を備えたコンサルタントによる専門的なサービスで、企業経営の高度化に貢献します。

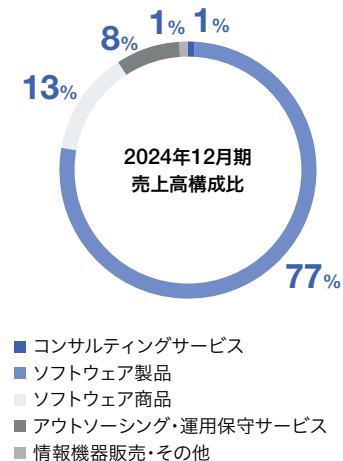
## 主な顧客業種

すべての業種（企業グループ全体）

## 強み

- 大企業の人事・会計領域でシェアトップクラスの自社開発ソフトウェア
- 人事・会計業務を熟知したコンサルタントおよび技術者と幅広い業種に対するシステム導入実績
- 先進的な機能や新たなソリューションを生み出す研究開発力

## サービス品目別構成比



## 主なソリューション

コンサルティングサービス

- トータルHRソリューション「HUMANalytics」

ソフトウェア製品

- 統合HCMソリューション「POSITIVE」
- 連結会計ソリューション「STRAVIS」
- グループ統合会計ソリューション「Ci\*X」

ソフトウェア商品

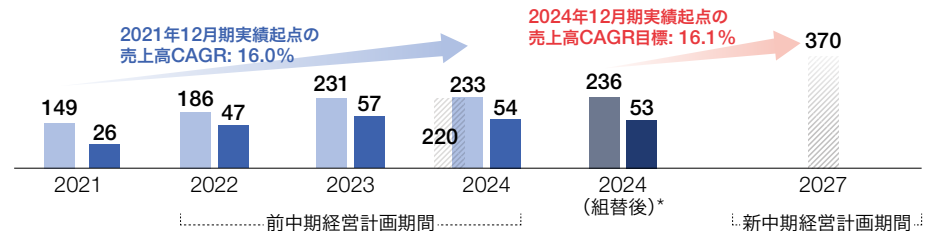
- 経営管理ソリューション「CCH®Tagetik」

## ／ 業績推移

■売上高 ■営業利益 ■中期経営計画の売上高目標

\*セグメント内の事業変更に合わせた組替後の数字

(億円)



## 前中期経営計画振り返り

人事・会計領域ともに大企業グループ向けの案件獲得が進み、売上高は、高い成長を遂げました。加えて、HRコンサルティングサービスの立ち上げやBPO (Business Process Outsourcing) サービスの強化、販路拡大のための代理店拡充など、ビジネス拡大に向けた複数の取り組みも進捗しました。リソース不足により旺盛な需要を十分に取り込むことができない期間があり、最終年度の売上高は前期並みに留まりましたが、新中期経営計画でも大きな成長を遂げるべく、体制強化に注力しています。

## ／ 新中期経営計画における事業戦略

## 2027年を見据えた外部環境認識

- 人手不足を背景とした業務のデジタルシフトの加速
- 人的資本経営の実現に向けた人事データ活用ニーズの高まり
- サステナビリティ経営の高度化に向けた非財務データ活用ニーズの増加
- 中堅・中小企業向けSaaS (Software as a Service) マーケットの拡大

## 重点施策

- 人事・会計領域における主力製品のラインナップ拡充およびAIを活用した機能強化
- 人的資本経営やサステナビリティ経営を支援するコンサルティングやBPOサービスの強化
- 代理店の拡充や販売支援施策の強化による間接販売の拡大
- 開発力・導入力強化やサービス範囲拡大のためのM&Aや業務提携の加速
- 中堅・中小企業向けマーケットの開拓とSaaS型ソリューションの開発

## セグメント概況

## 製造ソリューションセグメント

## ／ 事業概要

製造業に対し、製品企画や設計業務におけるプロセス改革コンサルティングサービスをはじめ、3次元設計やシミュレーション業務を最適化する製品開発環境の実装、エンジニアリングチェーンとサプライチェーンのシームレスな連携など、「モノづくり」を支援する数多くのソリューションを提供しています。また、モノを核として新しい価値を創出する「コトづくり」を電通グループとともに支援し、モノづくりとコトづくりの両面から製造業のDX化に貢献します。

## 主な顧客業種

輸送用機器、電気機器、精密機器、機械など

## 強み

- モノづくりの業務と課題を熟知したコンサルタントおよび技術者
- 強固なパートナーアライアンスに基づく安定かつ幅広いソフトウェアラインナップ
- SAP ERPに関する知見・ノウハウと各種ソリューション

## サービス品目別構成比



- コンサルティングサービス
- 受託システム開発
- ソフトウェア製品
- ソフトウェア商品
- アウトソーシング・運用保守サービス
- 情報機器販売・その他

## 主なソリューション

コンサルティングサービス

- 業務のグランドデザイン・プロセス改革
- カーボンニュートラル実現コンサルティング

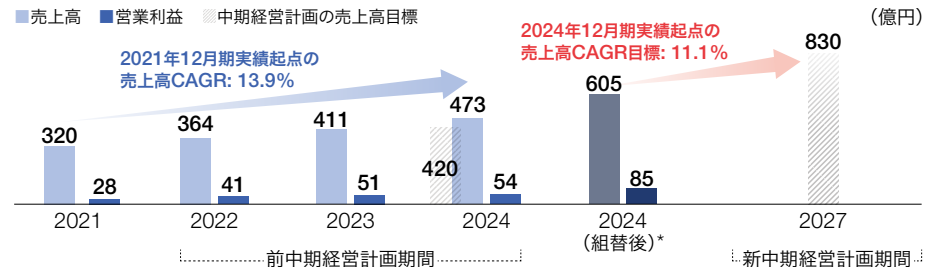
ソフトウェア製品

- 構想設計支援システム「iQUAVIS」
- SAP BIプラットフォーム「BusinessSPECTRE」

ソフトウェア商品

- 3次元CAD「NX」
- PLMソリューション「Teamcenter」
- SAP ERPシステム「S/4HANA」

## ／ 業績推移



## 前中期経営計画振り返り

PLM領域における製造業の旺盛なIT投資需要を追い風に、目標を大幅に上回りました。また、生成AIやローコード開発を用いたシステムインテグレーションの強化や、ソフトウェア・ファースト\*1の動きに対応するための自社ソフトウェア製品の機能強化を図ったほか、優良パートナーとの戦略的提携により、ソリューションラインナップの拡充にも取り組みました。一方で、持続的成長に向け、需要の増加に対応できる技術体制強化が今後の課題となりました。

## ／ 新中期経営計画における事業戦略

## 2027年を見据えた外部環境認識

- 製品開発におけるSoftware Defined\*2ニーズやIoT、AIの活用ニーズの拡大
- 製品開発プロセスの複雑化の進展と、人材不足に伴う自動化・効率化ニーズの高まり
- ERPマーケットにおけるシステム更新・更改ニーズの増大
- カーボンニュートラルなど環境対策の要請を背景とするシステム化ニーズの増加

## 重点施策

- 設計基幹システムのSaaS化やソフトウェア・ファースト、AIに関するソリューションの開発
- SAPアップグレード需要の取り込みとSAP周辺の自社開発ソフトウェアの販売強化
- エンジニアリングチェーンとサプライチェーンの連携を実現するPLMとERPの提供力
- サステナビリティや脱炭素などの社会・環境課題解決に向けたソリューションの開発

\*1 システム製品の設計において、ハードウェアに先行してソフトウェアを開発し、システム全体の価値を向上させる考え方

\*2 ソフトウェアによって機能を定義・制御する考え方、仕組み

## セグメント概況

# コミュニケーションITセグメント

## 事業概要

さまざまな業種の企業に対し、マーケティング変革を支援するソリューションを提供するほか、官庁や自治体に対し、行政手続きや業務のデジタル化を支援するソフトウェアやサービスを提供しています。企業における事業活動全般を支える各種システムの構築や運用で培った経験と、電通グループ各社との協業によるマーケティング領域のデジタル化ノウハウの融合により、企業や社会が抱える課題の解決をテクノロジーの力で支援します。

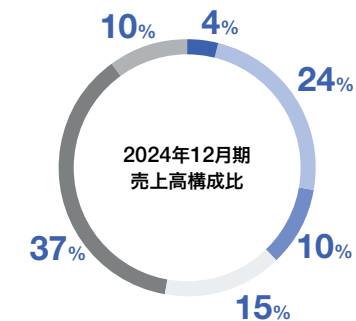
### 主な顧客業種

空運、小売、製造、サービス、電通グループ、公共機関など

### 強み

- 大手企業向けの基幹システム構築力と運用ノウハウ
- 電通グループの一員として培ったマーケティングシステム構築力
- 電通グループとの連携を生かした新規事業の創出支援ノウハウ

### サービス品目別構成比



- コンサルティングサービス
- 受託システム開発
- ソフトウェア製品
- ソフトウェア商品
- アウトソーシング・運用保守サービス
- 情報機器販売・その他

### 主なソリューション

ソフトウェア製品

- ローコード開発プラットフォーム「iPLAss」
- 都市OSソリューション「CIVILIOS」
- 行政手続き申請管理システム「minnect」

ソフトウェア商品

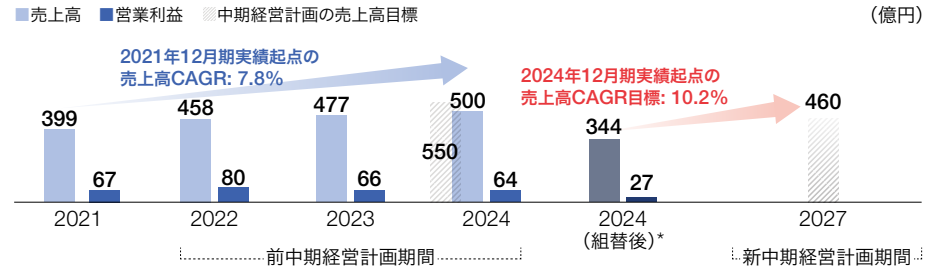
- ローコード開発プラットフォーム「OutSystems」
- クラウドデータプラットフォーム「Snowflake」

アウトソーシング

- クラウドインテグレーションサービス
- サイバーセキュリティサービス

## 業績推移

\*セグメント内の事業変更に合わせた組替後の数字



### 前中期経営計画振り返り

初年度(2022年12月期)は順調なスタートとなりましたが、2年目に発生した不採算案件へ重点的に人的リソースをアサインした影響で新規案件の獲得が進まず、最終年度(2024年12月期)の業績は中期経営計画の目標を下回る結果となりました。一方で、SAP S/4HANAへのマイグレーションサービスや、デジタルマーケティングを支援するSalesforce、RPA(Robotic Process Automation)といったソフトウェア商品ビジネス、さらに新しい領域として取り組みを開始したローコード開発プラットフォームを活用したシステム開発や自治体DX支援サービスは、計画を上回って拡大しました。

## 新中期経営計画における事業戦略

### 2027年を見据えた外部環境認識

- 消費動向の変化に対応するための企業におけるビジネスモデル変革の加速
- マーケティング領域のDX推進加速
- 政府による経済対策およびGX(グリーントランスフォーメーション)政策の強化
- 自治体業務のDX化およびスマートシティ化の進行

### 重点施策

- パートナー各社との連携によるクラウドやセキュリティソリューションの提供力強化
- マーケティングDX領域における電通グループ各社との連携による新規ソリューション開発
- 電通グループやアライアンスパートナーとの連携による官公庁および地方自治体向け営業強化
- 自治体向けDXソリューションや脱炭素ソリューションのラインナップ拡充