



2025 INTEGRATED REPORT

統合レポート
2025

統合レポート発行に当たって



2025年12月、電通総研は創立50周年の節目を迎えます。

この記念すべき年に発行する「電通総研 統合レポート 2025」は、昨年の統合レポートに寄せられたステークホルダーの皆さまからの貴重なご意見を踏まえ、当社の成長を支える原動力である「挑戦」をキーワードに、構成を見直し、制作しました。

「Top Message」は、次の50年の発展に向けて、電通総研グループがさらなる自己変革に果敢に挑み続けるという思いを、私自身の言葉でお伝えする内容となっています。挑戦の具体例として、「価値創造のための新たな挑戦」と題し、経済安全保障、カーボンニュートラル、ニューロダイバーシティといった社会・環境課題に対する当社の最新の取り組みについて取り上げています。

長期経営ビジョン「Vision 2030」および新中期経営計画「社会進化実装 2027」で掲げている事業戦略、事業セグメントごとの強み、独自ソリューションの事例、ガバナンスをはじめとするサステナビリティ経営の進捗など、当社の現在地と目指す未来について、さまざまな経営陣のメッセージや対談を交えながら、わかりやすく具体的にご紹介しています。

本レポートを通じて、当社へのご理解をより一層深めていただき、継続的な対話のきっかけとなれば幸いです。

代表取締役社長
岩本 浩久

各セクションページに遷移します。

本レポートの
使い方

≡ Contentsページに戻ります。

◀ 前のページに移動します。

🔄 直前に閲覧していたページに戻ります。

▶ 次のページに移動します。

Contents

Introduction

- 01 統合レポート発行に当たって
- 03 Our History
- 07 At a Glance

Value Creation

- 09 Top Message
- 14 価値創造のための新たな挑戦
- 16 価値創造プロセス
- 17 電通総研の強み
- 18 重要課題(マテリアリティ)



Growth Strategy

- 20 長期経営ビジョン
- 21 中期経営計画
- 取締役メッセージ
- 29 事業統括×営業統括本部長×技術統括本部長 鼎談
- 34 事業競争力を高める2つの組織
- 36 セグメント概況



Management Foundation

- 41 社外取締役×取締役会議長 座談会
- 46 Governance
- 55 Social
- 57 Environment

Data

- 59 連結財務データ
- 61 非財務データ
- 63 株式情報
- 64 社外からの評価・会社概要
- 65 グループ会社一覧

Our History

創業の原点

当社誕生の経緯は、電通（現 株式会社電通グループ）と米国GE（General Electric Company）がTSS（タイムシェアリング・サービス：コンピューターの共同利用サービス）事業の日本における共同展開に合意した1970年まで遡ります。

当時の日本は、企業単位でのコンピューター利用が本格化しつつあったものの、通信回線は実質政府の管理下にありました。データ通信は自社内で専用回線を用いる場合に限定されるなど、民間企業が独自に通信回線を用いることは厳しく規制されていたため、コンピューターのさらなる高度利用に向けて規制撤廃を求める産業界の声は日増しに高まっていました。

このような中、グローバル市場において既に商用TSSを事業化していたGEは、日本市場の開拓を目指し、優良な顧客基盤を有する電通に事業提携を打診しました。交渉の先頭に立った大竹猛雄（常務取締役、のち当社初代社長）は、情報通信サービス産業の将来性を認識し、GEと積極的な協議を進め、1970年、両社の事業提携に向けた同意書を取り交わしました。電通は、他の事業者とともに通信回線の開放に向けて政府に積極的に働きかけ、1971年、公衆電気通信法が改正され第一次通信回線開放が実現しました。これにより、民間

企業によるオンライン情報処理サービスの提供が可能となり、電通は東京本社内にTSS局を創設し、民間初の商用TSS「MARK I」サービスの提供を開始しました。

そして、1975年12月、さらなる事業拡大を目的にTSS局は電通からスピンオフし、電通とGEの合併会社として株式会社電通国際情報サービス（略称 ISID、現 株式会社電通総研）が設立されました。

**ISID創業の源泉は開拓者精神であり、
その支柱は創造と革新の発揮にある**

初代社長 大竹猛雄

Our History

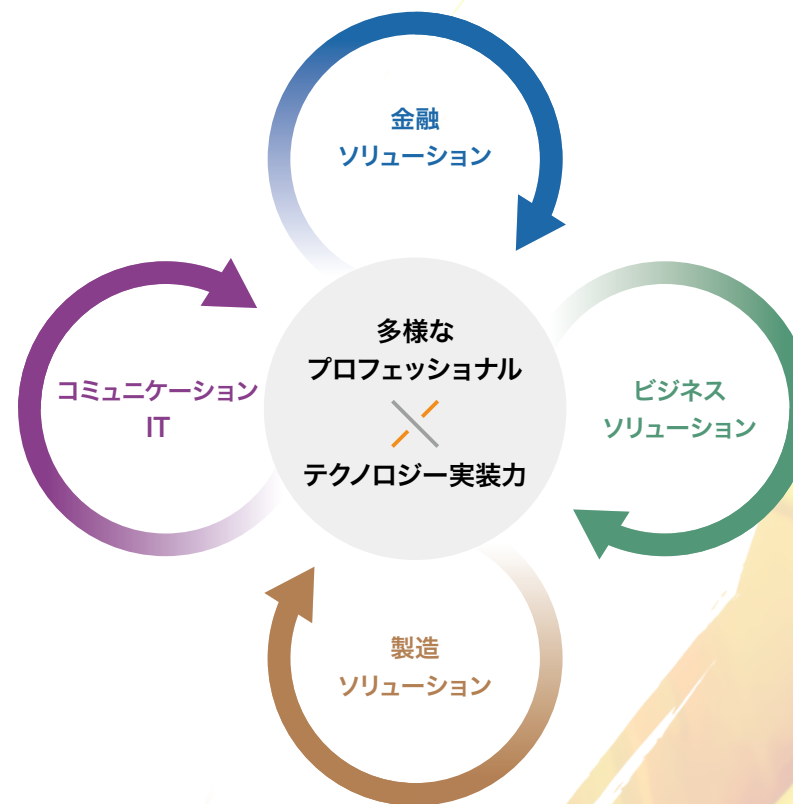
事業領域の拡張と強み

MARK I の後継である「MARK III」サービスは、米国および欧州のコンピューターセンターと世界の主要都市をカバーする国際ネットワークで構成されていたことから、グローバル展開を進める多くの国内大手金融機関に採用され、海外業務管理の高度化や国際金融取引の拡大に貢献しました。また、製造業向けに構造解析や樹脂流動解析など、先進のCAE (Computer Aided Engineering) ソフトウェアを搭載し、製造業の製品開発プロセスの革新をIT面から支援しました。MARK III というユニークで強力なプラットフォームが持つ優位性を生かしたこれらのビジネスが、現在の「金融ソリューション」「製造ソリューション」事業の原点になっています。

その後、当社は業界でいち早く「システムインテグレータ」を標榜し、受託システム開発から自社製品を含むソフトウェア販売、アウトソーシングまでを手がけるシステムインテグレーションへのシフトとその拡大を図り、成長を続けてきました。

現在の事業セグメントは、「金融ソリューション」「製造ソリューション」に加え、人事・会計分野を中心にグループ経営ソリューションを提供する「ビジネスソリューション」と、ICT基盤の構築・運用や電通グループのマーケティングノウハウを活用したソリューションを提供する「コミュニケーションIT」の4つで構成されています。

4つの事業セグメントに共通する強みは、多数のプロジェクトを通じて獲得した豊富な業務知識を有する「多様なプロフェッショナル」の存在と、先端技術を活用して課題解決を実現する「テクノロジー実装力」です。強みをさらに磨くことで他社との差別化を図り、事業領域のさらなる拡張や開拓に日々挑戦しています。



Our History

企業理念と受け継がれる企業文化

社会情勢や事業環境、従業員の意識の変化を踏まえ、2019年に企業理念を刷新しました。従業員主導で検討を進めた新たな企業理念には、創業以来の「開拓者精神」や旧企業理念に謳う「誠実を旨とし」、「顧客企業と社会の発展に寄与する」使命、そして従業員が強く共感する「人間魅力」を大切に作る企業文化を変わることなく継承し、未来をより良いものにしていきたいという想いが込められています。

人間魅力とは……

旧企業理念に掲げられたキーワードの1つ。「人」こそが競争力の源泉であり、従業員に個人の能力・個性・人格を磨き、人間としての魅力を高めることを奨励したもの。結果として、それがサービスの質の向上と企業価値の向上につながるという考え

新たな自己変革への挑戦

2022年2月に長期経営ビジョン「Vision 2030」を発表しました。2030年のありたき姿を「社会、企業、生活者からの期待に応える存在」と定めるとともに、社会や企業の変革をリードする多様な人材、多彩なテクノロジー、多種のソリューションを持つ企業を目指し、自己変革を進めていくことを掲げました。そして2024年1月、コンサルティング専門子会社2社の当社への統合ならび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するとともに、この自己変革の受け皿となるにふさわしい企業体として商号を「株式会社電通総研」に変更しました。2025年からは、Vision 2030達成に向けた第2ステップである新中期経営計画「社会進化実装 2027」を推進しています。

これからも「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つの機能を統合的に備える企業グループとして、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し、社会進化の実装に挑戦するとともに、長期にわたる持続的な成長につなげてまいります。

企業理念

ミッション

誠実を旨とし、テクノロジーの可能性を切り拓く挑戦者として、顧客、生活者、社会の進化と共存に寄与する。

ビジョン

HUMANOLOGY for the future

人とテクノロジーで、その先をつくる。

人を見つめ、社会の行く先をとらえ、テクノロジーの可能性を拓げる。
人とテクノロジーが響きあえば、未来はもっと良くできる。

行動指針

AHEAD

先駆けとなる

Agile

まずやってみる

Humor

人間魅力で超える

Explore

切り拓く

Ambitious

夢を持つ

Dialogue

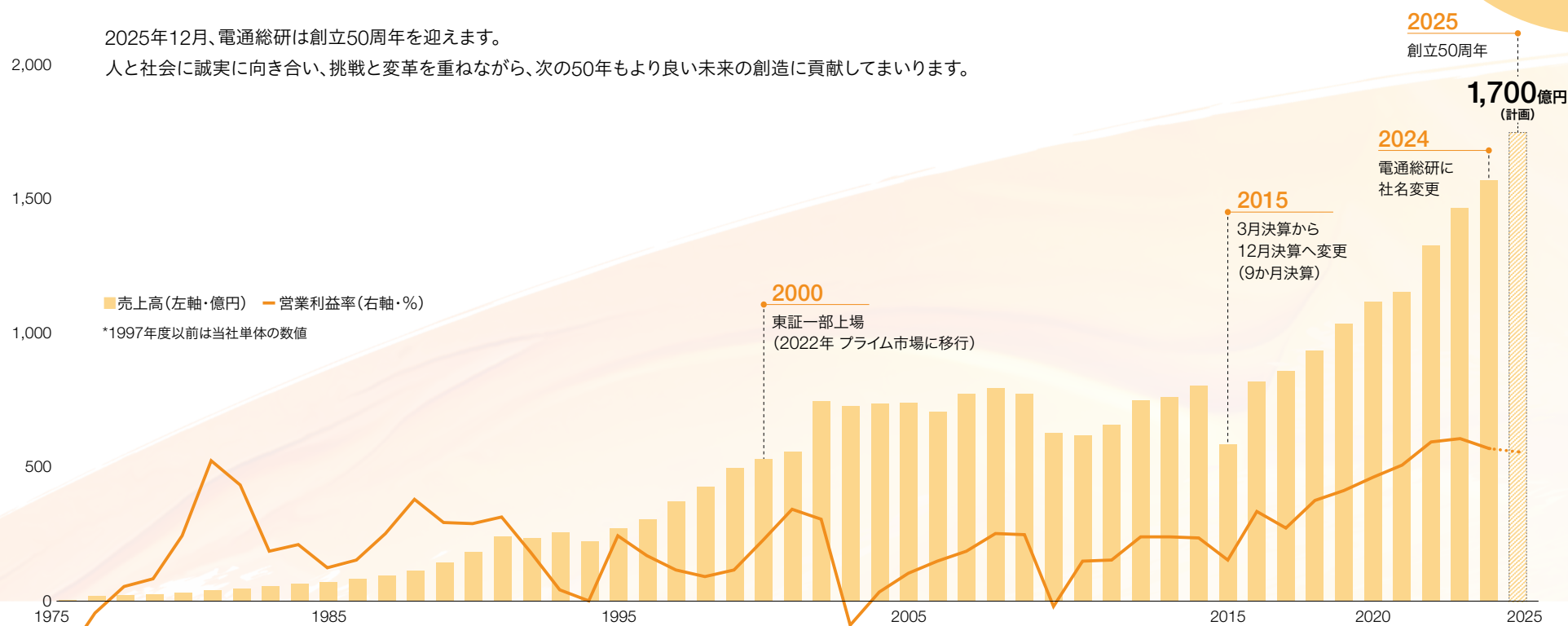
互いに語り尽くす

Our History

挑戦と変革の歩み

2025年12月、電通総研は創立50周年を迎えます。

人と社会に誠実に向き合い、挑戦と変革を重ねながら、次の50年もより良い未来の創造に貢献してまいります。



1971



1970年、電通とGEは日本におけるTSSの共同展開に合意。翌年民間初の商用TSSの提供を開始し、企業によるコンピューター利用の拡大・高度化をリードしました。1975年当社設立。1982年、CAEテクノロジーセンターを設立し、日本の製造業の製品開発プロセス変革を支援する業務をスタート。1983年には金融機関の海外拠点向けバックオフィスシステムの提供を開始し、日系金融機関の国際化に貢献しました。



1986年、海外支店を英国に設置。以降、米国、アジアに拠点を拡大し、顧客の海外オペレーションをサポート。国内では、1991年に製品設計・生産プロセスの総合コンサルティングサービスを開始。また、1990年代中盤以降、インターネットのビジネス活用が本格化する中、日本初の本格的なJava開発およびインタラクションデザイン導入による大手都市銀行のインターネットバンキングシステム構築など、大型SIへの参入により顧客ビジネスの拡大を支援しました。

2000



2000年11月、東証一部に上場。調達した資金を活用し、積極的にM&Aや子会社を設立。ソフトウェア製品の新規開発を推進し、2002年POSITIVE、2004年RiskTaker(現 BANK・R)、2009年iPRIME NAVI(現 iQUAVIS)などを相次ぎリリース。長年培った経験・ノウハウに裏打ちされたベストプラクティスをパッケージ化したソフトウェア製品は、現在も進化を続け、お客さまの高い支持を受けています。

2011

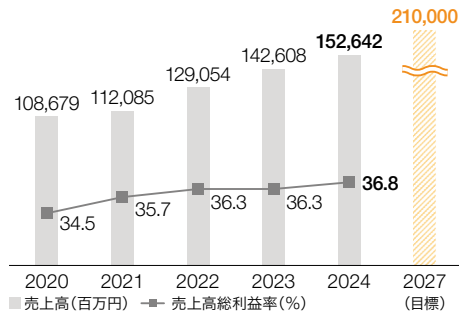


2011年にオープンイノベーション研究所(現 オープンイノベーションラボ)を設置。2012年には日本初のFinTechピッチコンテストを開催するなど、スタートアップを含む国内外先端テクノロジー企業との連携を積極的に展開しています。2021年にはスマートソサエティセンターを新設し、社会・環境課題に対する自治体の取り組みを支援。テクノロジーの活用により、サステナブルな社会の実現を目指しています。

At a Glance

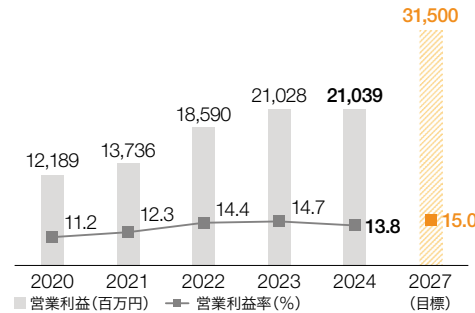
財務指標

売上高/売上高総利益率



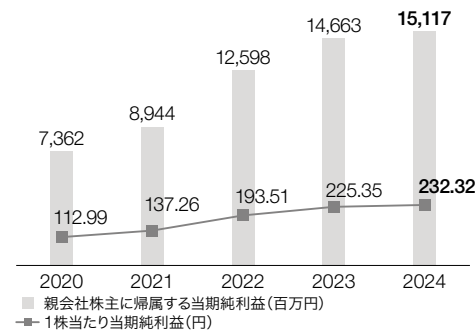
製造ソリューションセグメントを中心に全セグメントが堅調に推移し、売上高は9期連続で過去最高を更新しました。

営業利益/営業利益率



人件費を中心に販管費が増加しましたが、増収効果と売上総利益率向上の効果により、営業利益は7期連続で過去最高を更新しました。

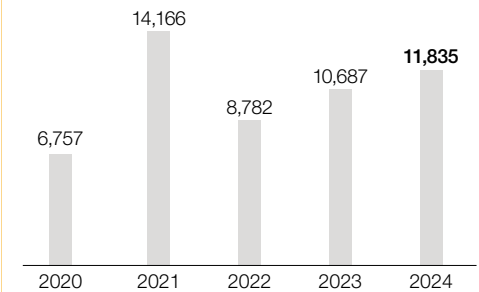
親会社株主に帰属する当期純利益/ 1株当たり当期純利益*



親会社株主に帰属する当期純利益および1株当たり当期純利益は、7期連続で過去最高を更新しました。

フリー・キャッシュ・フロー

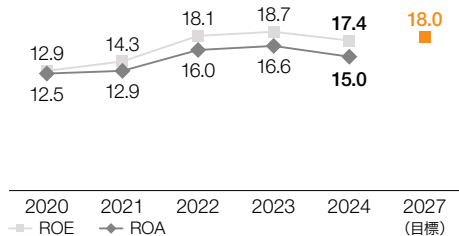
(百万円)



M&Aによる大型の支出があったものの、売上債権の回収が進み、フリー・キャッシュ・フローは前年比で11億円の増加となりました。

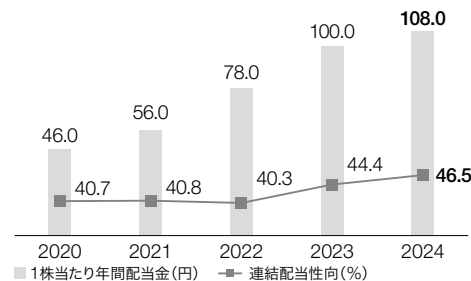
ROE/ROA

(%)



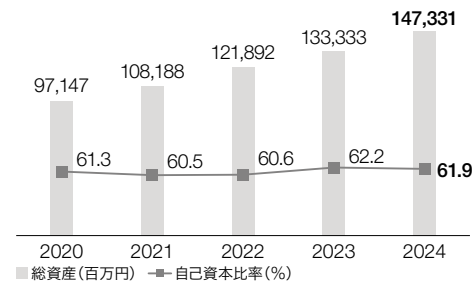
ROEおよびROAは、純資産および総資産の増加に対し利益が前年並みに留まったことから、前年を下回りました。

1株当たり年間配当金*/連結配当性向



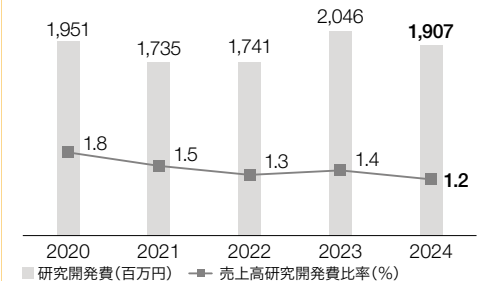
年間配当金を前年比8円増加の108円とし、12期連続で増配を実施しました。

総資産/自己資本比率



M&Aによる固定資産の増加などにより、総資産は1,473億円となりました。

研究開発費/売上高研究開発費比率



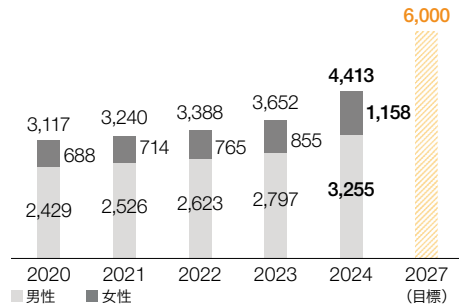
ソフトウェア製品の機能強化や、先端技術の調査および実証実験などを実施した結果、研究開発投資は19億円となりました。

* 当社は、2021年1月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行いました。
2020年12月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益および1株当たり年間配当金を算定しています。

At a Glance

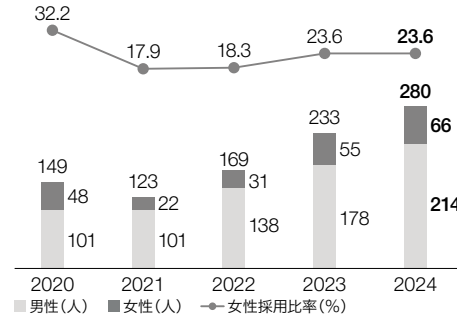
非財務指標

連結人員数 (人)



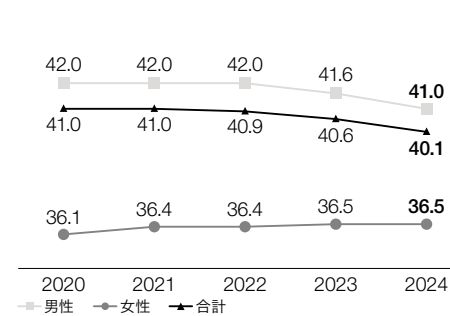
連結人員数は4,413名と過去最高を更新しました。ブランディング強化やM&Aによる効果もあり、前年比で20.8%の増加となりました。

採用者数/女性採用比率*1 *3



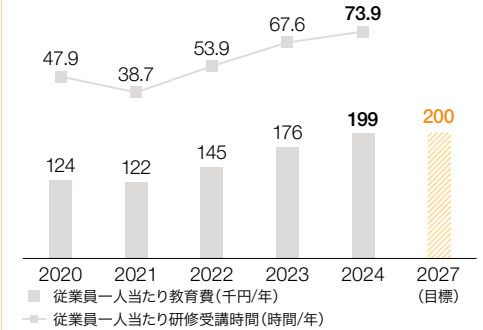
新卒・キャリア採用ともに4年連続で採用者数が拡大しました。女性採用比率については、2025年より新たに30%を目標として掲げています。

平均年齢*1 (歳)



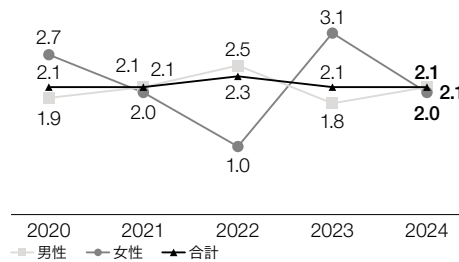
新卒採用数の拡大を背景に、平均年齢は40.1歳(男性41.0歳/女性36.5歳)となりました。組織全体の若返りが着実に進んでいます。

従業員一人当たり教育費/
従業員一人当たり研修受講時間*1 *2



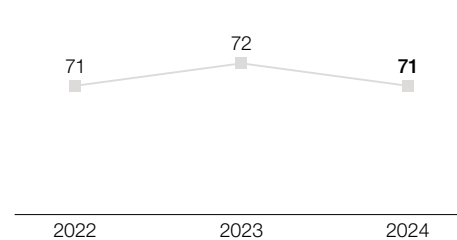
教育プログラムの拡充により、従業員一人当たりの教育費が199千円、研修受講時間が73.9時間と、いずれも前年を上回りました。

年間離職率*1 *4 (%)



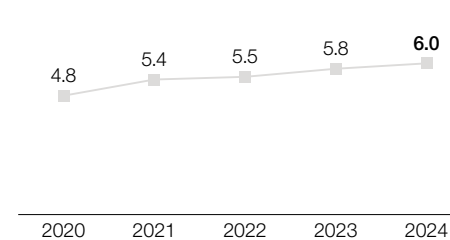
従業員一人ひとりのライフステージに応じた柔軟な働き方を可能とする環境整備などにより、低い離職率を維持しています。

従業員エンゲージメントスコア*1 *5 (%)



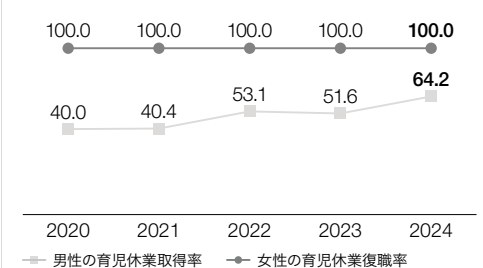
エンゲージメントスコア(肯定的回答割合)は前年と同水準を維持し、目標である70%以上を上回っています。

女性管理職比率*1 (%)



着実に向上しているものの、2030年の目標値である16.5%にはまだ隔たりがあります。目標達成に向け、管理職候補の母集団形成を促進し、キャリア支援に努めます。

男性の育児休業取得率/
女性の育児休業復職率*1 (%)



育児と仕事の両立支援制度を拡充し、女性の育休復職率は100%を維持、男性の育休取得率も64.2%と大きく伸ばしました。

*1 当社単体の数値です。 *2 教育費の分子は全社教育費+各部教育費。研修受講時間に自己啓発、部門別研修、外部セミナーは含まれません。 *3 契約社員を含み、転籍を除きます。 *4 定年、契約期間満了、転籍を除きます。 *5 2022年より調査を開始しました。

Top Message

挑戦し続ける。
変革し続ける。
そこに、新たな成長がある。

自身の成長の原動力となった「挑戦」する風土。

次代を担う仲間たちにつなぎたい

私は経営者として、また一人の人間として、挑戦する姿勢を最も大切にしています。挑戦こそが人と組織を成長させ、人生を豊かにし、より多くの幸せを導くと信じているからです。

初代社長である大竹猛雄は、「当社の創業の源泉は開拓者精神であり、その支柱は創造と革新の発揮にある」と述べています。実際、当社は創業以来、世の中の変化をいち早く捉え、果敢に挑戦し、新たなビジネスを切り拓いてきたという自負があります。例えば、創業当初に手がけたTSS(タイムシェアリング・サービス)は、日本では民間初の取り組みでした。コンピューターの共同利用サービスであり、現在のクラウドコンピューティングの源流とも言える事業を1970年代初頭に既に実践していたのです。また、製造業のエンジニアリング分野においては、構造解析や流体解析などCAE(Computer Aided Engineering)と呼ばれるシミュレーション技術の普及にいち早く取り組み、その概念を国内で最初に広めたのも当社です。このほか、同業他社に先駆けて海外拠点を設置するなど、ITサービスのグローバル展開にも積極的に取り組んできました。お客さまや社会の課題解決と価値創造のために、未知の領域に挑戦する風土こそが当社の成長を支えてきたと考えています。



代表取締役社長

岩本浩久

1971年生まれ。1995年4月、当社入社。営業職で長く経験を積み、2018年に執行役員に就任。以降、製造ソリューションセグメント長や全社の事業統括、dentsu Japan*のDXプレジデントなどを歴任し、2024年3月に当社社長に就任

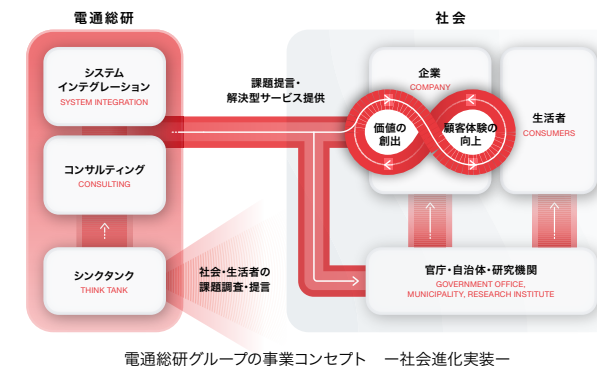
*電通グループの国内事業を統括・支援する機能を有する日本の事業ブランド

Top Message

私自身、1995年に新卒で入社して以来、製造業のお客さまを担当する営業職として多くの経験を積み、さまざまな挑戦を重ねてきました。中でも特に印象に残っているのは、ある製造業のお客さまのIT改革を支援したプロジェクトです。グローバル拠点すべてに3次元CAD(Computer Aided Design)システムとPLM(Product Lifecycle Management)システムを導入するという、当社としても前例のない大規模な取り組みでした。周囲の多くが「実現は困難」と考える中、私は「未知の領域でも挑戦していかなければならない」という強い思いを胸に、全力で取り組みました。その結果、お客さまに革新的な価値を提供し、厚い信頼をいただくことにもつながりました。この経験は、私にとってビジネスパーソンとして大きく成長する分岐点となり、今なお鮮明に記憶に残っています。振り返れば、私の仕事人生は、常に「困難な状況を打開し、新

しい価値を創造する」というテーマに向き合ってきたように思います。企業として持続可能な成長を実現するためには、挑戦の芽を育み、日々の業務の中に未来への布石を打つことが重要です。次代を担う社員には、決して受け身にならず、勇気を持って自ら行動する姿勢で挑戦してほしいと考えています。

そして、創立50周年を迎えるに当たり、当社は次の50年に向けて新たな自己変革に挑戦しています。急速に進展するスマート社会に向けた動き、人的資本経営など企業の社会的責任の拡大、国内の労働人口減少、生成AIをはじめとするテクノロジー進化の加速、さらには世界情勢の不確実性の高まりなど、外部環境はますます複雑化しています。このような状況下で、当社のような社会と企業の変革ニーズに対するテクノロジー実装力に強みを持つ企業には、大きな成長機会が到来していると捉えています。2022年に発表した長期経営ビジョン「Vision 2030」では、2030年のありたき姿を、テクノロジー、業界、企業、地域などの枠を超えた価値の協創「X Innovation(クロスイノベーション)」の実践によって社会や企業に変革を起こす存在と定め、その姿を「X Innovator(クロスイノベーター)」と定義しました。2030年には、売上高3,000億円、営業利益率20%の企業グループとなることを目指しています。



シンクタンク、コンサルティング、システムインテグレーションの3機能を連携させ、課題の提言からテクノロジーを通じた解決までの循環を生み出すことがX Innovatorへの進化を目指す電通総研の事業コンセプトです。私たちはこれを「社会進化実装」と名付けました。企業や社会の変革を通じてより良い未来を実現していくという思いを表したものです。

社会進化実装に向けた直近の取り組みの一例として、「電通総研 経済安全保障研究センター」を2025年3月に設立しました。サイバーディフェンス分野を含む経済安全保障領域において、電通グループが長年にわたり培ってきた国内外のパートナーシップと多様なインテリジェンス、当社が開発したテクノロジーソリューションを統合し、日本の社会とお客さまの持続的な発展を支援する体制を整えていきます。

▶ P.14 価値創造のための新たな挑戦



Top Message

DNAに根付く「挑戦」する風土と徹底した 「顧客ファースト」を基盤に、「稼ぐ力」を高める

当社の強みの本質は、挑戦する風土と徹底してお客さまに寄り添い、課題解決と価値の創出に導く「顧客ファースト」の姿勢にあると考えています。当社には、お客さまが抱える課題の核心を見極め、最適な解決策を提案するという姿勢が根付いています。システムインテグレータとして真の成果を上げるため、幅広い業界に対する理解と業務に関する深い知見に磨きを掛けてきました。さらに、これまでの取り組みを独自のビジネスモデルへと進化させ、「稼ぐ力」を高めてきました。特定の企業のためにシステムを開発して納品するだけに留まらず、提供したシステムの要素を「競争領域＝その企業の競争優位性を決定づける領域」と「非競争領域＝他社にも適用が可能な汎用的な領域」に分け、後者における成果を他のお客さまにも展開することで、提供価値の最大化とビジネススケールの拡大を進めてきました。

企業の戦略的人財マネジメントを支援する統合HCM(Human Capital Management)ソリューション「POSITIVE」、システムモデリングや品質・リスク分析などの支援を通じて設計品質向上を実現する構想設計支援システム「iQUAVIS」、グループ経営に関わるさまざまな業務を効率化・高度化する連結会計ソリューション「STRAVIS」などはその一例です。これらの自社ソフトウェア製品は事業の成長性を見極めた上で、長い投資フェーズに耐えながら粘り強く改



良を積み重ねてきた成果であり、多くのお客さまに評価いただいています。

▶ P.26 独自ソリューション(ソフトウェア製品)強化

新中期経営計画「社会進化実装 2027」で 組織機構改革に挑戦

当社は、2025年2月に2030年のありたき姿であるX Innovatorへの進化に向けた次のステップとして、新中期経営

計画「社会進化実装 2027」を発表しました。

新中期経営計画の大きな取り組みの1つは、事業部制を原則廃止し、営業機能を営業統括本部に、そして技術機能を技術統括本部に統合したことです。営業は、お客さまに最も近い距離で接している部門であり、深い顧客理解に基づくソリューション提案の起点となっています。課題が複雑化する中で最適な解決策を提案していくには、ワンストップでお客さまに寄り添うとともに、全社横断で提案力を高めていくことが欠かせません。技術は、事業の壁を超えた案件の共有と、知見・ノウハウの活用を推進しています。前中期経営計画期間において認識した課題として、一部の領域でお客さまの期待に人的リソースが追いつかなかったことと、不採算案件が発生したことが挙げられます。これまで以上に柔軟に技術者をアサインできる体制を実現するとともに、プロジェクトの品質向上や人材の育成を加速させます。当初は現場から戸惑いの声が聞かれましたが、事業部ごとに分かれていた営業・技術メンバーが機能ごとに近接したフロアで働くようになり、今までになかった議論が増え、新たな化学反応が生まれています。

▶ P.21 中期経営計画(2025-2027) 社会進化実装 2027

▶ P.25 営業機能の統合と技術機能の統合

Top Message

「3つのリーダーシップ」で 企業と社会の成長を後押しする

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、企業と社会の成長を後押ししたいと考えています。1つ目は「製造業のグローバル競争力強化」です。当社の強みを生かし、AIや先端技術の実装を通じて、製造業の変革に貢献していくことを目指します。

2つ目は「企業の生産性向上」です。生産年齢人口の減少が進む中、限られた人材で企業活動を維持・拡大していくことが、社会全体で大きな課題となっています。当社が提供する各

種ソリューションは、まさにそうした課題に応えるものです。独自ソリューションの強化と提供範囲の拡大を通じて、企業の生産性向上を目指します。

3つ目は「企業と社会の生活者体験価値向上」です。電通グループには生活者に寄り添った事業を続けてきた歴史があり、「企業の製品・サービスが社会にどう受け入れられるか」「生活者にどのようなインパクトを与えられるか」といった視点での豊富な知見があります。電通グループとの連携も生かして、社会全体の変革をリードし、より良い社会を実現していきたいと考えています。

▶ P.17 電通総研の強み

▶ P.29 事業統括×営業統括本部長×技術統括本部長 鼎談

サステナビリティ経営を支える重点テーマは 「人」「テクノロジー」「ガバナンス」

サステナビリティ経営の推進に当たり、当社は「人」「テクノロジー」「ガバナンス」の3つを重点テーマとして定めています。

「人」については、強みの1つである「多様なプロフェッショナル」を強化するために、人材の採用と育成に注力していきます。私が目指すのは、ごく少数のエース人材が支えるような組織ではありません。すべての社員が自分の能力を主体的・自律的に磨き、それを最大限に発揮できる組織にしたいと考えています。研修プログラムのさらなる充実化や社内ローテーション制度の運用促進、働きやすい環境の整備や健康経営の推進など、社員一人ひとりのパフォーマンスの向上に向けた施策を強化し、働きがいのある会社を目指していきます。

新しい価値の創造には、多様な人材がいきいきと働き、協調することが大切と考えています。DEI（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）の領域では、女性管理職比率の向上に課題があると認識しており、女性管理職候補となる母集団の形成に向けて、女性社員の採用を積極的に進めています。このほか、発達障がいのある方々の能力を引き出し、高度・先端IT領域での活躍機会の創出を目指す「ニューロダイバーシティマネジメント」に関する研究も進めています。

▶ P.15 価値創造のための新たな挑戦

▶ P.28 人的資本強化



Top Message

人口減少に伴う労働力不足や気候変動などの社会・環境課題を解決するには「テクノロジー」の活用が必須です。当社は、事業活動を通じた社会・環境課題の解決に取り組んでおり、人的資本経営やカーボンニュートラルの実現を支援するさまざまなソリューションを提供しています。例えば、連結会計ソリューション「STRAVIS」は、非財務情報の収集にも対応しており、国内外の規制動向を踏まえ、迅速かつ精緻な開示をサポートします。

さらに今年、創立50周年を契機として、「人」と「テクノロジー」の視点を軸に、事業を通じて得た知見を社会に還元する新たな社会貢献活動をスタートする予定です。

▶ P.27 独自ソリューション(ソフトウェア製品)強化

「ガバナンス」については、株式会社電通グループと親子上場の関係にあることを考慮し、少数株主保護の観点から東証プライム市場の要求水準を上回るガバナンス体制の構築に努めています。独立社外取締役の比率を過半数にし、かつ、DEIの観点から、全体の3分の1を超える4名を女性で構成しています。当社の取締役会は非常に活発な議論が交わされており、先ほどご紹介した「3つのリーダーシップ」の構想には、社外取締役の意見が色濃く反映されています。2025年からは業務執行取締役と執行役員などの報酬にESG関連指標を導入しており、サステナビリティ経営をさらに加速させていきます。

▶ P.41 社外取締役×取締役会議長 座談会

▶ P.46 コーポレートガバナンス

創立50周年の社内スローガン

「ふみだせ。はみだせ。」

創立50周年を迎えるに当たり、社内スローガンとして「ふみだせ。はみだせ。」を掲げています。冒頭でも述べたように、「挑戦」する風土こそが当社のDNAであり、強みを生み出す源泉です。足元の業績は堅調ですが、それが慢心や守りの経営につながるようなことがあってはなりません。私は、あらゆる機会を通じて社員に挑戦の大切さについて語りかけています。一方で、挑戦する社員を支える管理職クラスに向けては、一人ひとりの個性や成長段階を的確に見極め、それに応じた支援を惜しまず提供する姿勢を持ち続けてほしいと伝えています。今では、社内のあらゆるレベルの会議で「ふみだせ。はみだせ。」という言葉が飛び交い、意思決定の際に考慮すべき要素になりつつあります。

お客さまの課題解決に貢献していくには、私たち自身が時代の潮流の一步先、二歩先を行くような存在へと進化していかなくてはなりません。私は、「人生は勇気に応じて伸び縮みする」という信念を持っています。社員一人ひとりの新たな挑戦が、次の50年を切り拓くと確信しています。今後もさらなる自己変革に意欲的に取り組み、電通総研グループの強みを一層磨き上げていく所存です。

挑戦を続ける電通総研グループにどうぞご期待ください。



価値創造のための新たな挑戦

市場環境や情報技術、顧客ニーズなどが急速に変化する中、電通総研グループは情報サービス事業参入に始まり、システムインテグレータへの事業転換と拡張を通じて、自己変革を重ねながら成長を遂げてきました。そして今、次の50年に向けて、新たな価値創造への挑戦を始めました。ここでは、その挑戦の一端をご紹介します。

企業の持続的成長を支える経済安全保障・サイバーセキュリティ支援

経済安全保障研究センター
センター長
北村 滋



経済安全保障とサイバーレジリエンスの強化が日本企業にとって喫緊の経営課題に

電通総研は、予測可能性の高い国際情勢を受け、経済安全保障への対応を強化するため、2025年3月に「経済安全保障研究センター」を設立しました。

1月に米国でトランプ大統領が就任し、経済安全保障に対する企業の関心は一層高まっています。背景にあるのは深刻な米中対立です。単に軍事面だけではなく、データを巡る技術の総体で覇権争いが生じているからです。欧州もまた、中国に対して経済安全保障上のリスクがあるとの認識を強めています。ロシアによるウクライナ侵略もあり、主にエネルギーや食料、先端技術の分野でいかにサプライチェーンを確保していくかという意識が高まったためです。

日本では、半導体などの重要物資のサプライチェーン強靱化、基幹インフラの安全性の確保、官民協力による先端技術の開発支援、非公開特許制度の創設などを目的として、2022年に経済安全保障推進法が制定されました。2023年5月に開催された主要7か国首脳会議（G7広島サミット）では、対中国を念頭に「経済的威圧を抑止し対抗する」として初めて「経済的強靱性及び経済安全保障に関するG7首脳声明」が発表されました。日米欧が足並みをそろえ、経済安全保障に取り組む姿勢を示したのです。

現在、トランプ政権による関税政策が世界経済のリスク要因となっています。これは同政権が関税という経済的手段（エコノミック・ステートクラフト）を駆使して国を守ろうとしていることにほかなりません。私たちはこれにどのように対処すればいいのか。日本企業は、今、正に深刻な課題に直面しています。

グローバルに事業を展開している企業や、戦略的不可欠性に関わる先端技術を保有する企業は、インテリジェンス（情報収集能力）を強化して経済安全保障制度に沿ったガバナンス体制

を整えることが必要不可欠です。

サイバー攻撃への対策も急務です。サプライチェーンや基幹インフラを標的とするサイバー攻撃は、インシデント件数・被害金額ともに増加傾向にあります。サイバー攻撃による被害は、企業・製品のブランド価値の毀損や株価下落など経営に甚大な影響を及ぼします。今般成立した能動的サイバー防御法はそのための重要な備えといえます。企業においてもサイバーレジリエンス強化は、喫緊に取り組むべき経営課題の1つなのです。

電通グループのアセットを結集して顧客の課題解決に挑む

本センターは、電通グループが長年にわたり培ってきた国内外のパートナーシップと多様なインテリジェンス、さらに電通グループ内で電通総研が開発・牽引してきたテクノロジーソリューションを結集して設立された組織です。経済安全保障領域において、「シンクタンク」「コンサルティング」「セキュリティソリューション」の3つの機能を柱とし、社会へのさらなる貢献と企業へのサービス拡張を目指します。具体的には、サイバーセキュリティを含む経済安全保障に関する調査や分析レポートの発信、経済安全保障分野の書籍の発行などを通じて、企業にとって生命線となる世界情勢やリスクの把握に対する意識の浸透を図る「シンクタンク」機能が1つ目です。また、経済安全保障に関する個別課題（サプライチェーン、法対応他）や各種サイバー防御へのアドバイザリを行う「コンサルティング」機能、そして、セキュリティリスクの可視化や、セキュリティインシデント発生時の迅速な対応・復旧を可能にする「セキュリティソリューション」機能を提供します。

電通グループが培ってきた有形・無形のアセットを結集して「経済安全保障と言えば電通総研」というブランド価値の醸成を図り、強固なサイバーレジリエンスの構築という新たな価値を顧客に届けていきます。

<北村 滋 経歴>

1980年警察庁入庁。内閣総理大臣秘書官、内閣情報官などを歴任し、国家安全保障局長・内閣特別顧問に就任。同局経済班を発足させ、経済安全保障政策を推進。2020年12月には米国政府から国防総省特別功労章を受章。2021年7月に退官後、同年11月より経済安全保障法制に関する有識者会議委員を務める。北村エコノミックセキュリティ代表。

価値創造のための新たな挑戦

持続可能な未来を創る環境経営支援

コンサルティング本部
ソーシャルイノベーション部 部長
江口 正芳



脱炭素に向けた動きが世界的に加速する中、サプライチェーンの脱炭素化、製品カーボンフットプリントの算定・削減、規制対応など、企業はさまざまな課題を抱えています。

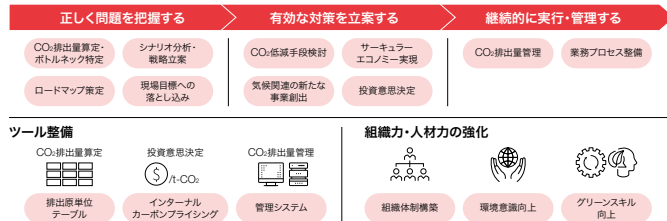
電通総研は、2021年より企業のカーボンニュートラル実現を支援するコンサルティングサービス「グリーンイノベーションコンパス」を提供し、独自のメソドロジーを用いて、サステナビリティ開示規制対応やサーキュラーエコノミー型ビジネスモデルの構築など、企業の環境経営を幅広く支援しています。自治体の脱炭素化に向けた取り組み支援も展開しており、例えば「令和6年度愛媛県ゼロカーボン・モデル製品創出支援事業」では、愛媛県内中小企業4社における製品カーボンフットプリントの算定、各工程における温室効果ガス排出量の把握・分析、実効性の高い温室効果ガス排出量削減施策の検討・提案、支援企業の取り組みの整理・モデル化などを行いました。

2025年2月には、これらサステナビリティ領域における電通総研の豊富な支援実績が評価され、英国規格協会 (BSI) の日本法人BSIグループジャパン株式会社のアソシエイト・コンサルタント・プログラム (ACP)*への加盟が認められました。

今後、欧州規制対応に向けたカーボンフットプリントの可視化や非財務情報開示などの支援を通して、国内企業のグローバル展開を後押ししてまいります。

グリーンイノベーションコンパス サービス内容

プロセスの整備・実行



*ISO規格などの認証取得を希望する企業が、適切な専門家のアドバイスを受けられるようにするためのプログラム

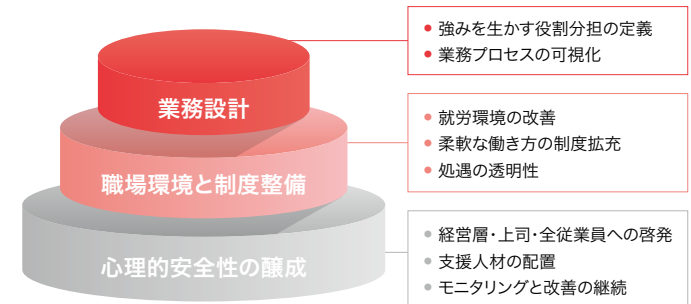
ニューロダイバーシティとともに拓く未来

コンサルティング本部
コンサルティング第2ユニット
グループマネージャー
新井 ゆかり



ニューロダイバーシティ（神経多様性）とは、脳や神経に由来する個人の特性の違いを自然な多様性として尊重し、社会や組織の中で生かしていこう、という考え方です。この概念は、1990年代の当事者グループからの発信を契機に、広く知られるようになりました。現在、発達特性などを持つ人の強みを引き出すための就労の取り組みが始まっており、DEIと人材活用の両面から注目を集めています。既に海外では金融機関・IT企業を中心に、積極的な人材活用が広がっています。

電通総研は、これまでも障がい者の雇用と活躍支援に積極的に取り組んできました。その経験も踏まえ、民間企業各社とともに「ニューロダイバーシティマネジメント研究会」に2024年9月より参画しています。ニューロダイバーシティの観点から、発達特性などを持つ人の長所を体系的に整理し、かつすべての人の神経多様性も念頭に置き、「強みを発揮できる業務の設計」「職場環境の整備と各種制度の拡充」「多様性をベースとした心理的安全性の醸成」など複数の施策を組み合わせることで、高度・先端IT領域をはじめとするさまざまな業務での人材活躍を目指しています。電通総研は、ニューロダイバーシティを尊重し、全員が活躍する組織になることで、社会に新しい価値を提供し、未来を拓いていきます。



価値創造プロセス

2030年に向けた環境変化

- ・スマート社会の到来
- ・労働人口減少
- ・企業の社会的責任の拡大
- ・テクノロジー進化の加速

インプット

2024年度実績(連結)

財務資本

売上高	1,526億円
営業利益	210億円
営業利益率	13.8%
ROE	17.4%



知的資本

テクノロジーへの
投資額 39億円



人的資本

人員数 4,413人
うち 男性 3,255人
女性 1,158人
一人当たり営業利益
476万円



社会・関係資本

顧客基盤 約2,500社
外部委託先社数(単体)
666社



自然資本

サプライチェーン排出量*
16,198t-CO₂

中期経営計画 電通総研 社会進化実装 2027

P.23

3つの基本方針

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

電通総研

システム
インテグレーション
SYSTEM INTEGRATION

コンサルティング
CONSULTING

シンクタンク
THINK TANK

課題提言・
解決型サービス提供

社会

企業
COMPANY

価値の
創出

顧客体験の
向上

生活者
CONSUMERS

社会・生活者の
課題調査・提言

官庁・自治体・研究機関
GOVERNMENT OFFICE,
MUNICIPALITY, RESEARCH INSTITUTE

人

テクノロジー

ガバナンス

サステナビリティ推進に向けた重点テーマ P.18

多様なプロフェッショナル

テクノロジー実装力

電通総研の強み P.17

2030年のありたき姿

X Innovator

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、

売上高3,000億円
営業利益率20%
の企業グループ

企業理念・ビジョン

HUMANOLOGY for the future

人とテクノロジーで、その先をつくる。

アウトプット・アウトカム

中期経営計画 2027年度目標(連結)

売上高	2,100億円
営業利益	315億円
営業利益率	15.0%
ROE	18.0%以上
人員数	6,000人
一人当たり営業利益	525万円
技術・製品・DX・出資・M&A	750億円(3か年累計)

*算定カバレッジについては、非財務データ(P.61)をご参照ください

電通総研の強み

電通とGEの合併で設立されて以来、両社のDNAを受け継ぎ独自の成長を遂げてきました。築き上げた「多様なプロフェッショナル」と「テクノロジー実装力」が、電通総研の強みです。



多様なプロフェッショナル

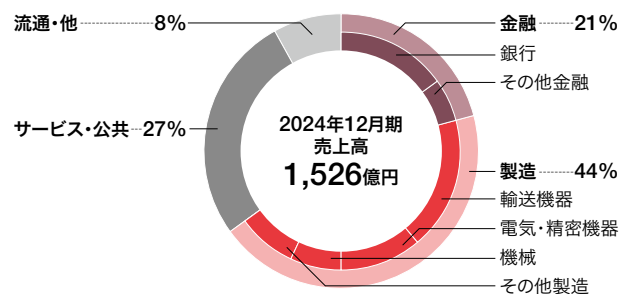


テクノロジー実装力

1 幅広い業界、業務への深い理解

幅広い業界に対する理解と業務に関する深い知見を有し、金融機関、製造業、サービス業など約2,500社のお客さまと直接取引しています。

顧客業種別売上高構成比(2024年12月期)



2 電通グループとして培った社会や生活者に対する知見 P.32

電通グループの一員として培った社会や生活者に対するインサイトに基づき、生活者と企業をつなぐソリューションを提供します。

3 課題解決への提言力 P.34 P.35

シンクタンクとコンサルティングの機能を駆使し、戦略的な視点からお客さまが抱える課題の本質を見極め、テクノロジーを活用した最適なアプローチを提示します。

1 先端技術をビジネスに生かす実装力

国内外の先端技術を自社製品やサービスにいち早く組み込み、お客さまのビジネスニーズに合わせて提供する力があります。

2 独自製品・サービスの企画開発力 P.26 P.27

金融、人事、会計、製品開発、マーケティングを中心にさまざまな業務を支援する、革新的で付加価値の高い独自製品やサービスを生み出しています。

電通総研が開発した主なソフトウェア製品

POSITIVE®

iQUAVIS

STRAVIS™

Ci*X

Lamp

BANKR

iPLAss

Stream-A

Business SPECTRE

3 クロスイノベーションの推進力

テクノロジー、業界、企業、組織、地域の枠を超えて価値を協創するクロスイノベーションにより、新たな市場の開拓や付加価値の高いサービスの創出を可能にします。

重要課題(マテリアリティ)

サステナブルな社会の実現に向けた活動は重要な経営課題の1つです。サステナビリティ方針のもと、社会・環境課題の解決への貢献と企業価値向上の両立を目指して、サステナビリティ推進会議を設置し、積極的に取り組みを進めています。

重要課題

サステナビリティ経営の推進に当たり、戦略的に取り組むべき重要課題を2022年から定めています。2025年には、新中期経営計画「社会進化実装 2027」に合わせて見直しを行い、3つの重点テーマと関連する9つの重要課題を特定しました。

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

重要課題の特定プロセス

STEP 1 課題要素の抽出	国際的なイニシアチブやガイドラインをはじめ、ESG評価機関などが求める事項を参照・分析し、40項目の課題要素を抽出
STEP 2 課題要素の重要度評価	STEP1で抽出した課題要素について、「ステークホルダー」と「電通総研グループ」の2つの視点から重要度を評価
STEP 3 内容の整理	STEP2で評価した重要度が高い課題要素に対し、事業との関連性も踏まえて内容を整理
STEP 4 重要課題の特定	サステナビリティ推進会議での議論・決議を経て、事業を通して取り組むべき3つの重点テーマと関連する9つの重要課題を特定

重要課題のKPIと目標

重要課題	KPI	目標	達成時期	対象範囲*1
人的資本の強化	人員数	6,000人	2027年	連結
	一人当たり営業利益	525万円	2027年	連結
	一人当たり教育費	200千円	2027年	単体
	エンゲージメントスコア	「働きがいのある会社」調査のスコア70%以上継続	毎年	単体
	プレゼンティーズム*2損失割合	12%	2027年	単体
	アブセンティーズム*3損失日数*4	4.0日以内	毎年	単体
DEIの推進	女性管理職比率	16.5%	2030年	単体
	女性採用比率	30%	毎年	単体
	障がい者の定着率	1年経過90%以上	毎年	国内G1
社会・環境課題の解決への貢献	地域創生関連売上高	50億円	2027年	単体
新規事業の創出	R&D投資	3か年累計投資額150億円	2027年	連結
技術実装力の発揮	高度プロジェクトリード人材(仮称)	(検討中)		
コーポレートガバナンスの強化	取締役会の実効性評価	実効性の確保・向上	毎年	連結
倫理コンプライアンスの徹底と人権の尊重	重大なコンプライアンス違反件数	0件	毎年	連結
	倫理コンプライアンス関連(ハラスメント含む)の研修受講率	100%	毎年	国内G2
	重要サプライヤーに対する調達アンケートの回答率	100%	毎年	単体
情報セキュリティ管理の強化	情報セキュリティ順守に関する研修受講率	100%	毎年	単体
	重大な顧客案件関連情報および個人情報漏えい事故件数	0件	毎年	国内G2

*1 単体:当社単体、国内G1:当社およびすべての国内連結子会社(ただし、株式会社エステックと株式会社ミツエーリンクスを除く)、国内G2:当社およびすべての国内連結子会社、連結:当社およびすべての国内外連結子会社

*2 健康問題が理由で生産性が低下している状態

*3 健康問題による仕事の欠勤(病欠)

*4 勤務継続中の従業員のうち、体調不良による休暇取得状況

重要課題(マテリアリティ)

>>> 詳細は[当社Webサイト](#)をご覧ください。

2024年度の重要課題に関するKPIと目標および実績

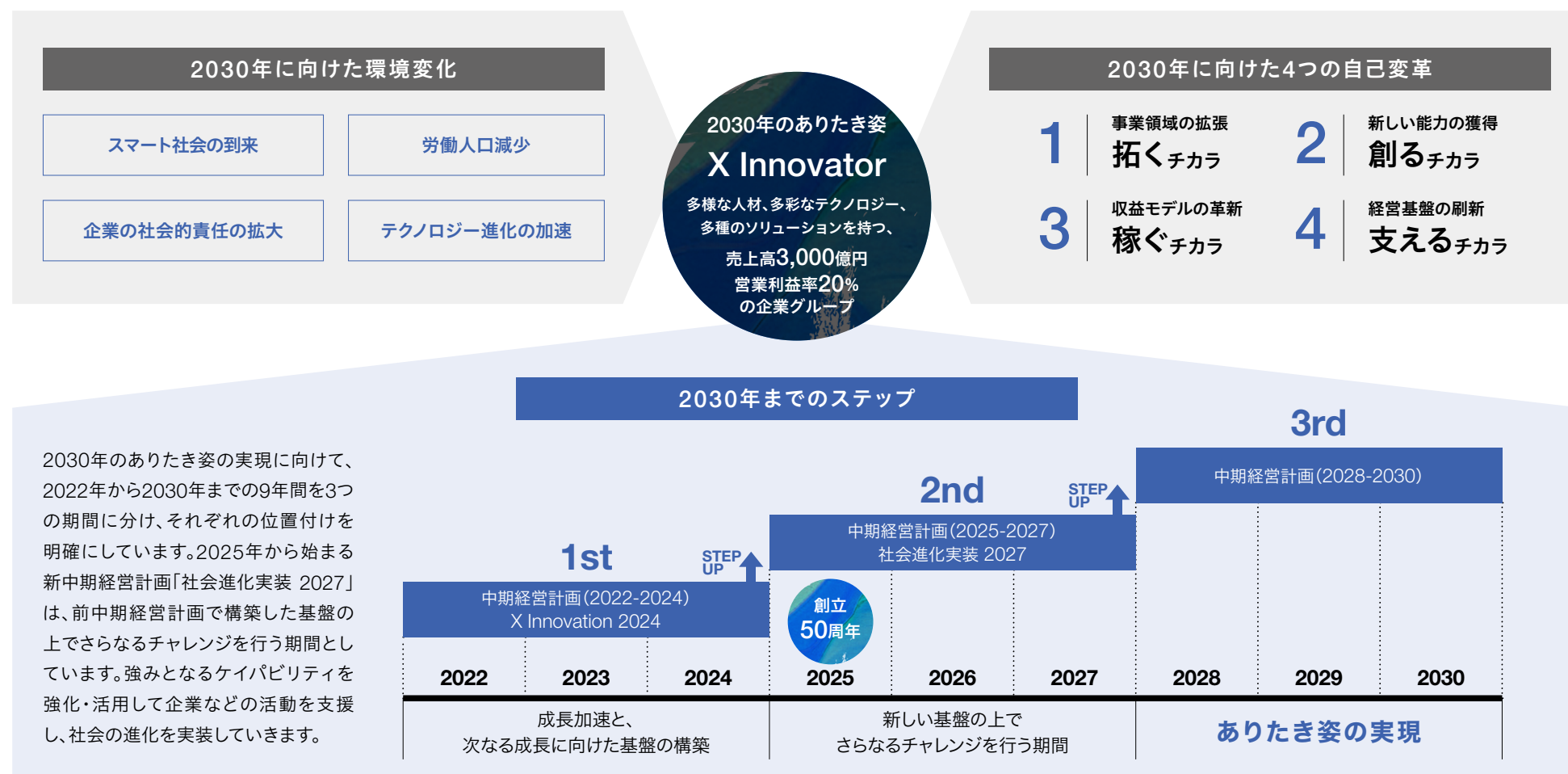
重要課題	KPI(対象範囲*1)	目標(達成時期)	実績	コメント
人的資本の強化 Human Capital Report	人員数(連結)	4,200人超(2024年)	4,413人 (前年比+761人)	3年間(2022-2024年)で1,000人増を目指して積極的な採用やM&Aを実施した結果、目標数値を達成
DE&Iの推進 Human Capital Report	女性管理職比率(単体)	8%(2026年)	6.0% (前年比+0.2p)	女性管理職比率は着実に増加。男性従業員も含め、業務との両立の課題を解消する施策を進め、女性活躍推進の風土醸成に努める
	女性採用比率(単体)	直近3事業年度平均20%以上(毎年)	2022-2024年度 22.3%(2021-2023 年度平均比+1.7p)	- 女性採用比率の目標を達成 2025年4月新卒入社者の女性割合は35%まで向上。引き続き、女子学生向け施策や採用ブランディングを推進し、女子学生の母集団拡大を図る
ワークスタイル トランスフォーメー ションの推進 Human Capital Report	定期健康診断受診率(単体)	100%(毎年)	100% (前年比+0.2p)	実施率100%を達成。2024年策定の健康経営宣言と推進計画に基づき健康経営を推進する
	エンゲージメントスコア(単体)	「働きがいのある会社」 調査のスコア向上(毎年)	肯定的回答割合 71% (前年比▲1p)	Great Place To Work® Institute Japanより3年連続で「働きがいのある会社」として認定を取得。今後もエンゲージメントの維持・向上を目指し、働きがいのある環境づくりを進める
社会・環境課題の 解決への貢献 P.15	テクノロジー投資(連結)	3か年累計投資額 170億円(2024年)	108億円	(詳細は取締役メッセージ(P.21)をご参照ください)
コーポレート ガバナンスの強化 P.46	取締役会の実効性評価(連結)	実効性の確保・向上 (毎年)	実効性は確保されて いると評価	(詳細は取締役会の実効性評価(P.48)をご参照ください)
倫理コンプライアンス の徹底と人権の尊重 P.54 P.55	重大な法令違反件数(連結)	0件(毎年)	3件*2(前年比+2件)	コンプライアンスの意識づけを従業員教育により徹底していく
	倫理コンプライアンス関連(ハラス メント含む)の研修(eラーニング) 受講率(国内G1)	100%(毎年)	98.4% (前年比▲0.1p)	未受講者へのフォローを徹底し、受講率100%を目指す
品質の向上 P.56	レビューボード実施率(単体)	1億円以上の提案に ついて100%(毎年)	100%	実施率100%を達成。継続して品質の向上に努め、不採算案件の撲滅を図る
情報セキュリティ 管理の強化 P.54	全社セキュリティ教育／訓練などの 年間実施回数(単体)	6回／年(毎年)	6回／年	全社セキュリティ教育(教育コンテンツ配信4回、メール訓練2回)を計画通り実施
	重大な顧客案件関連情報および個 人情報の漏えい事故件数(国内G2)	0件(毎年)	0件(前年比▲1件)	クラウド環境のセキュリティ監視の強化やBI(ビジネスインテリジェンス)基盤データの利活用による不正検知などにより、0件を達成

*1 単体:当社単体、国内G1:当社およびすべての国内連結子会社(ただし、株式会社ミツエーリンクスを除く)、国内G2:当社およびすべての国内連結子会社、連結:当社およびすべての国内外連結子会社

*2 内訳:法令違反件数 0件、当社および国内連結子会社従業員の懲戒事案件数:3件

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) (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 拓くチカラ	1 既存コア事業の成長	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
		2 顧客接点DX領域の事業強化・確立	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
		3 企業・社会変革領域の事業強化・確立	- 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 - 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 - 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
2	新しい能力の獲得 創るチカラ	4 人的リソース強化	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
		5 コンサルティング機能強化	- 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 - 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 - 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
		6 先端テクノロジー強化	- 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 - 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
3	収益モデルの革新 稼ぐチカラ	7 ソフトウェア製品・商品強化	- 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%） - 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 - コモディティ現物・先物管理システム「GNX」の提供を開始 - SAP専用BIテンプレート「VisAP」の提供を開始 - 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
		8 ビジネスモデル多様化促進	- 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 - 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 - POSITIVEの販売代理店・パートナー教育プログラムを拡充 - 経費精算システム「Ci*X Expense」の代理店販売を開始 - 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
4	経営基盤の刷新 支えるチカラ	9 サステナビリティ推進	- 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 - 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） - 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「ブライム」評価に認定
		10 経営基盤改革	- 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 - 処遇改善を含む人事制度を改定

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 (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 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。

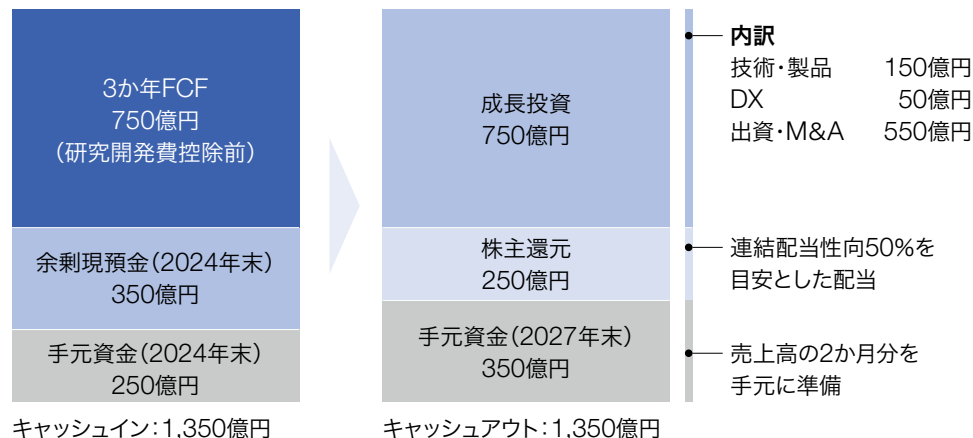
自己株式の取得は株主還元の有効な施策の1つと認識していますが、当社は流通株式が東証プライム市場上場企業の中

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。

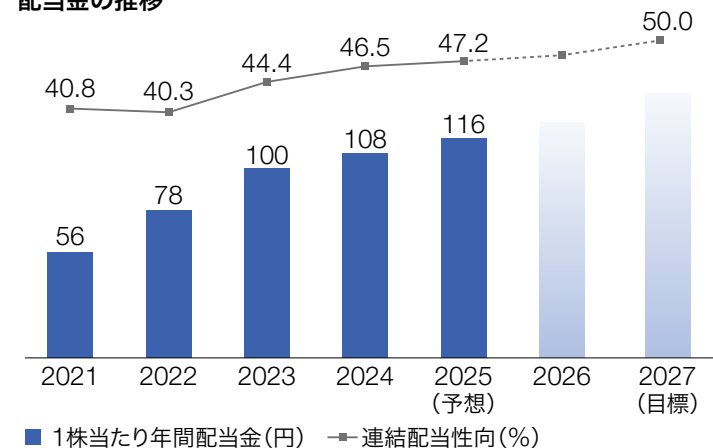
——投資家・株主の皆さまに向けて、一言お願いします。

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。

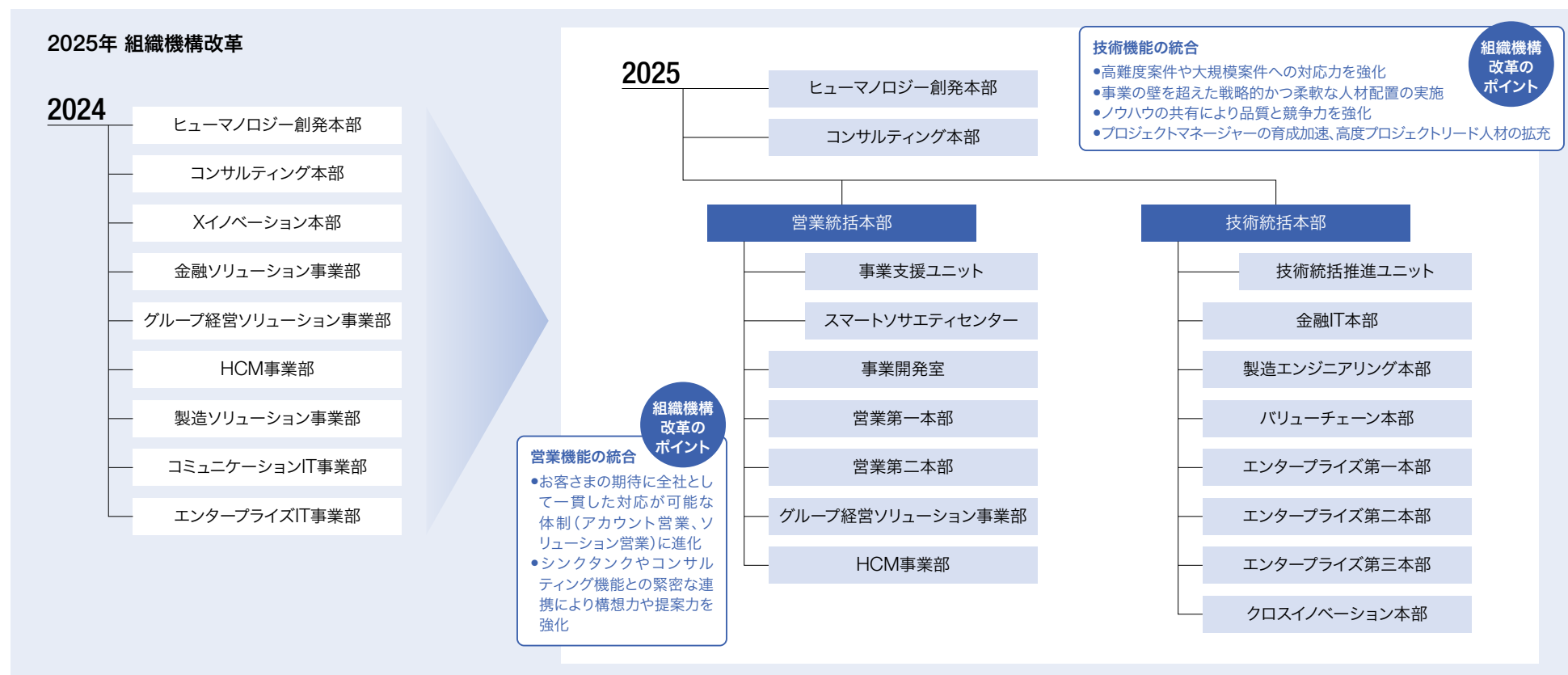
営業機能の統合と技術機能の統合

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

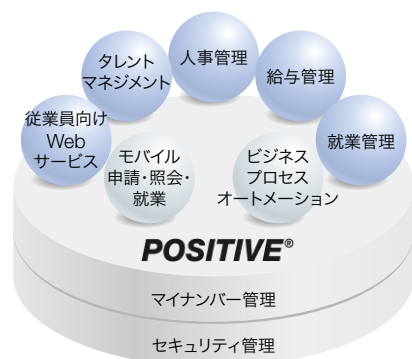
電通総研グループは、強みである「多様なプロフェッショナル」と「テクノロジー実装力」を生かし、業界をリードする数々のソフトウェア製品を生み出してきました。ソフトウェア製品の売上規模は、2024年12月期で300億円、連結売上高の19.7%を占めます。ここでは代表的なソフトウェア製品をご紹介します。

／ 統合HCMソリューション「POSITIVE」

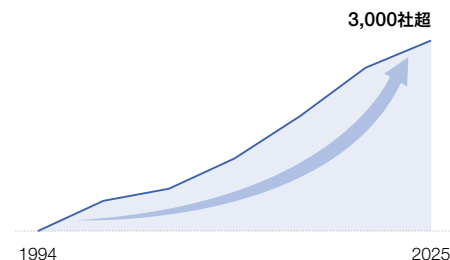
企業の戦略的人財マネジメントを支援するシステムです。30年以上にわたる人事業務の経験で培った深い知見や課題解決力をベースに、人事・給与・就業管理、ワークフロー、タレントマネジメントなど、人事部門が必要とする機能を幅広く備え、業種や業態を問わず累計導入企業数は3,000社以上と、国産統合型人事パッケージとしてトップクラスのシェアを誇ります。制度・運用が異なる複数の会社や組織を一元管理できるマルチカンパニー機能と、大規模運用が可能なシステム性能を有することで、人事シェアードサービスの基盤システムにも多く採用されています。

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。



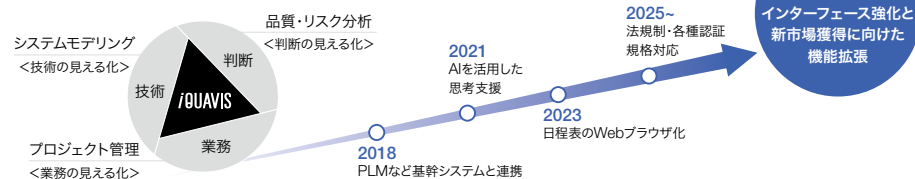
中期経営計画

／ 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^{*1}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^{*2}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。

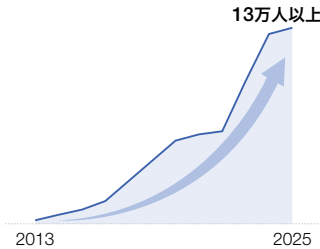
iQUAVISの主な機能拡張の歩み



^{*1} 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

^{*2} 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。



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。

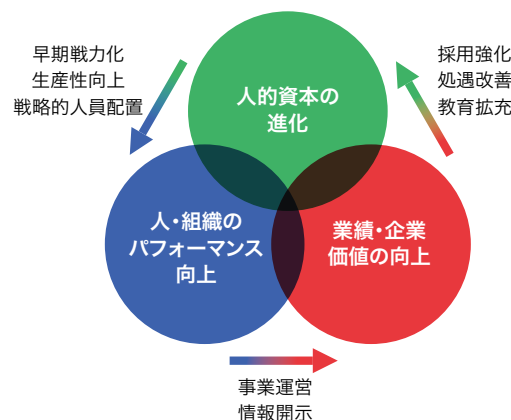
中期経営計画

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きます。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。

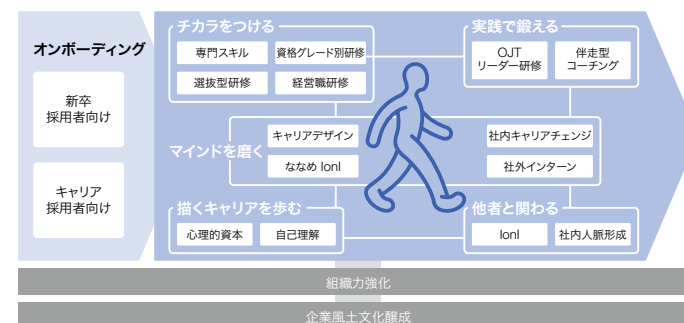
一人当たりの営業利益、すなわちパフォーマンスの高さが当社の変わらぬ特徴であり、強みです。この強みの源泉が「人」であり、従業員一人ひとりが自身の能力、個性、人格を磨き、「人間魅力」を高めることが企業価値の向上につながるの考え方を当社は創業以来受け継いでいます。2019年に刷新した企業理念「HUMANOLGY for the future」の言葉にもその価値観が表れています。

>>> 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、一步先、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、行動につながっていると思います。

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、これまでにない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。

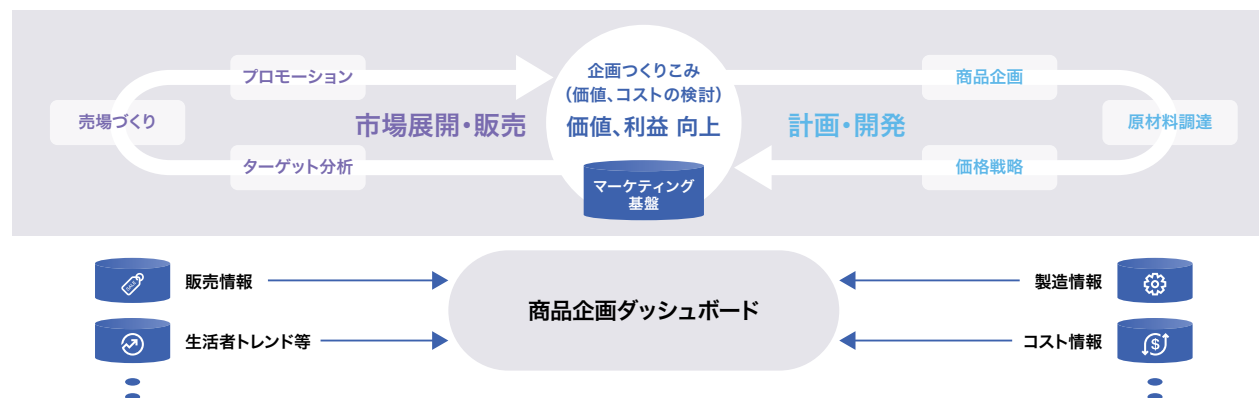
佐藤 「人は挑戦の中でこそ成長する」と考えています。挑戦には当然リスクが伴い、すべてが成功するとは限りません。重要なのは、うまくいかなかった経験から何を学び、次にどう生かすかです。私は、基本的に開発プロジェクトにおいて不採算案件は完全にはなくせないものと捉えています。これだけ挑戦しろと言っているのに、「失敗するな」というのはおかしい。大切なことは、同じ失敗を起こさないために、組織の教訓として残すことです。これまでも不採算案件の失敗原因と分析を社内でも共有する機会を積極的に設けてきました。誰かのせいにせず、失敗を真摯に振り返る。その地道な積み重ねが組織を強くし、結果として不採算案件の削減につなが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

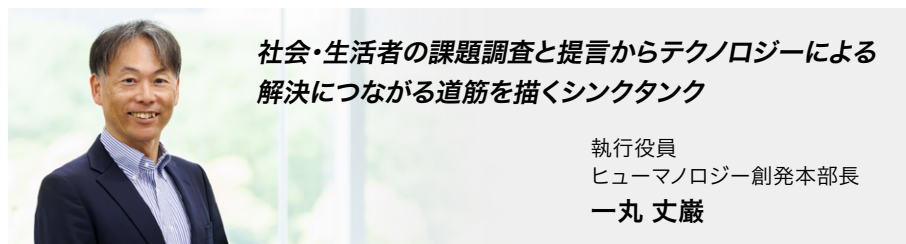
妹尾 この場で語り合ってきたことを社員一人ひとりにしっかりと伝え、共感を得ることが大切だと考えています。その上で、社員が自分自身のキャリアプランとVision 2030とを重ね合わせ、自らの意思で目指す方向を定め、行動に移していく。

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。

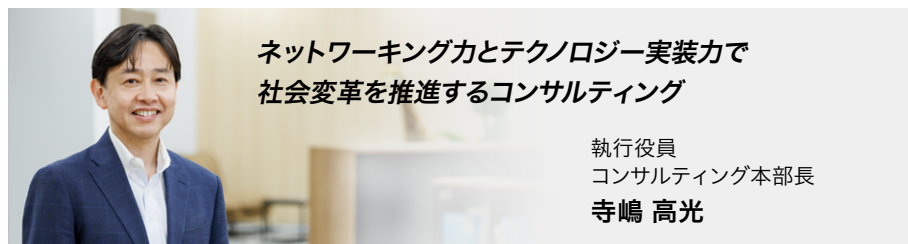


金融分野の新しいトレンドや洞察を定期発信

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。

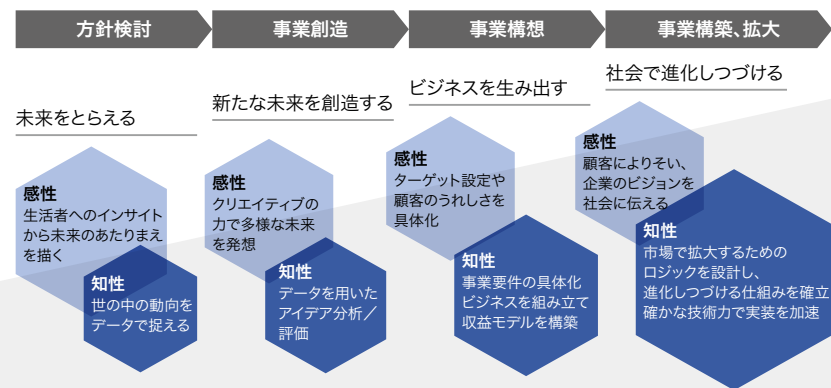
新中期経営計画では、企業変革・社会変革起点での価値提供を重点施策の1つとして掲げています。企業が今後の成長を実現していくには、バリューチェーン全体におけるAIの活用、新たな価値を創造する事業開発や人材開発、カーボンニュートラルの推進やサーキュラーエコノミーの構築などが不可欠であると考えています。より広く複雑な経営課題に対して柔軟に対応できる社内体制を整備するとともに、自動車産業、航空・宇宙産業、ハイテク・精密・半導体産業など特に変化の激しい環境下で事業を展開しているお客さまに対して積極的なアプローチを行い、企業変革を推進していきます。

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

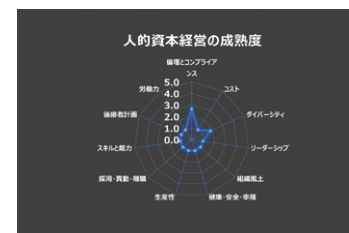
新規事業の立ち上げを支援する「Future Value Creation Program」の提供

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。

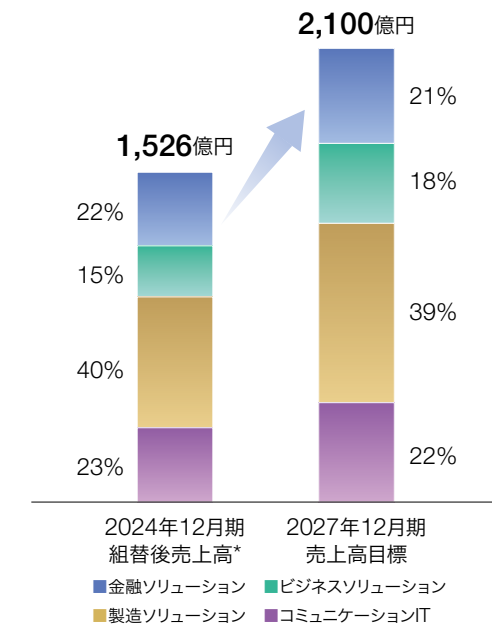
- ・PLM事業とERP (Enterprise Resource Planning) 事業の連携を強化する目的で、ERP事業をコミュニケーションITから製造ソリューションへ移管
 - ・顧客との関係を深化させ、取引領域の拡大を図る目的で、複数のセグメントにまたがっていた一部の大口顧客向けビジネスを主管セグメントへ集約
 - ・電通グループとの連携を強化し、企業・社会変革事業の拡大を図る目的で、スマートシティ事業および行政DX関連事業をコミュニケーションITへ集約
- 各事業セグメントの2027年12月期の売上高目標と2024年12月期実績を起点とするCAGRは以下のとおりです。

(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。

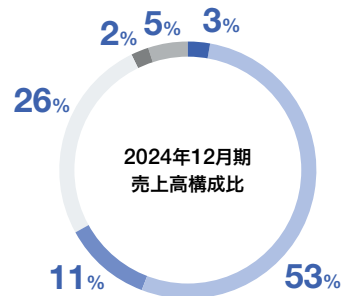
／ 主な顧客業種

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

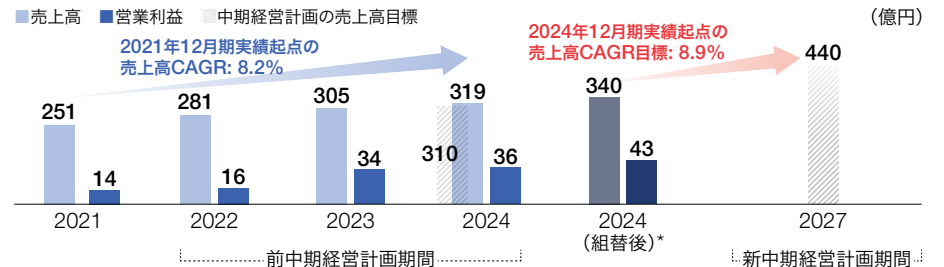
ソフトウェア製品

- 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。

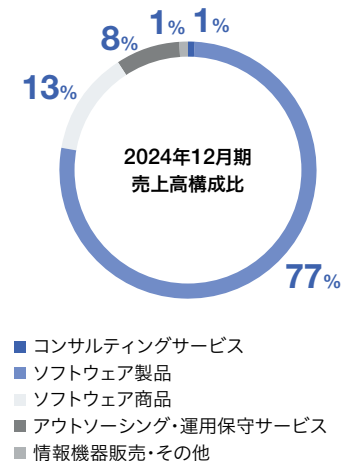
主な顧客業種

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

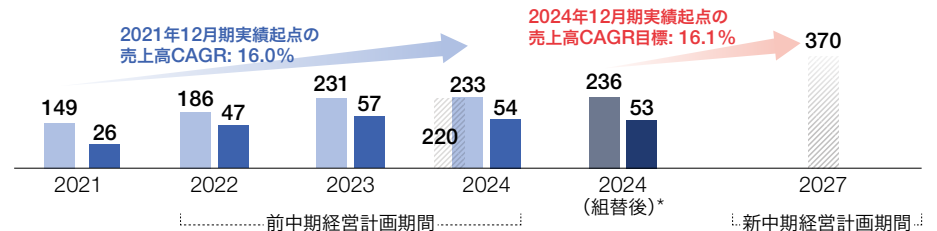
- 経営管理ソリューション「CCH®Tagetik」

／ 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

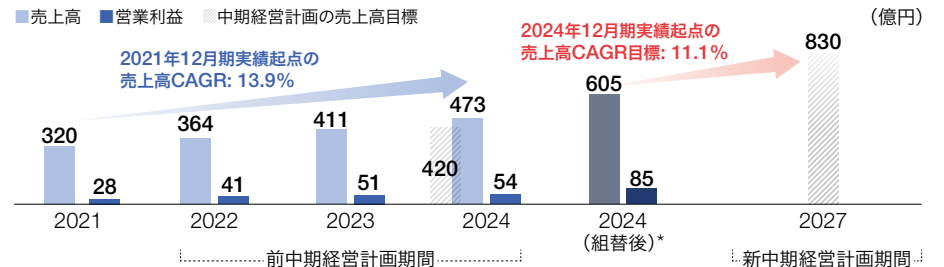
ソフトウェア製品

- 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。

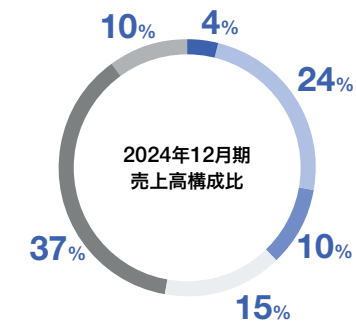
主な顧客業種

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

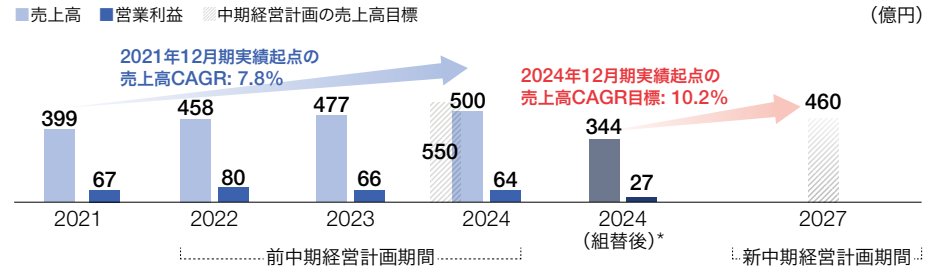
- ローコード開発プラットフォーム「OutSystems」
- クラウドデータプラットフォーム「Snowflake」

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

社外取締役×取締役会議長 座談会

「未踏の地」へふみだす電通総研 その挑戦を後押しする社外取締役の存在



社外取締役
(監査等委員)
村山 由香里

社外取締役
(常勤監査等委員)
関口 厚裕

社外取締役
(監査等委員)
笹村 正彦

代表取締役社長
(取締役会議長)
岩本 浩久

電通総研の取締役会の強みや今後の課題などについて、3名の社外取締役と取締役会議長による座談会を行いました。

自由闊達でスピーディーな共有が 電通総研 取締役会の強み

岩本 電通総研の社外取締役を務めていただいている皆さんは、それぞれ優れた知見と豊富な実績をお持ちであり、大変心強く思っています。まずは当社の取締役会に対する率直な感想をお聞かせください。

関口 当社の取締役会の強みは、議長である岩本さんが「取締役会を自由闊達な議論の場にする」と明確に意識されていること、そういう場づくりのためにさまざまな工夫や気遣いをされていることだと思います。「自由闊達な議論」とよく言いますが、実践するのは決して簡単ではないはずです。「電通総研の持続的な成長のため」というゴールが取締役の間で共有され、その上で自らの考えを自由に発言できる雰囲気が醸成されています。岩本さんの傾聴力の高さがその基盤にあると感じています。

笹村 私は公認会計士・税理士として、企業の内部統制に高い関心を持っています。日本企業の多くは、トラブルが起これば、全体像を入念に把握してから取締役会に報告するという流れになりがちで、それが会社としての対応の遅れにつながりやすいと感じています。不祥事の場合、対応の遅れが不満を招き、社会的信用の失墜につながることもさえます。取締役会へのスピーディーな情報共有を心がける岩本さんの姿勢は非常に良いと思います。

社外取締役×取締役会議長 座談会

村山 お互いの信頼関係を醸成するような環境づくりが意識されているのも良い点です。一般的には、経営会議で議論して、結論がほぼ固まってから取締役会に報告するケースが多いと思うのですが、当社では現場から上がってきたばかりで議論をし尽くしていない議題を、あえて取締役会や取締役会以外のオフサイト場で共有し、意見を出し合う機会が増えています。お互いの信頼関係が早めの情報共有やオープンな議論につながっているのではないのでしょうか。

岩本 経営会議などで「まだ内容が固まっていないから、取締役会に上げなくてもいいのでは」といった声が出て、私は「早めに上げましょう」と促しています。我々は「ふみだせ。はみだせ。」を50周年の社内スローガンにし、今まで経験したことのない「未踏の地」にふみだそうとしている以上、皆さんに

形だけの意見を求めるような取締役会であってはならないと考えています。また、ステークホルダーからの期待と注目が年々高まっているからこそ、社外取締役の皆さんの意見が大事だと思っています。是非教えてください、意見を言ってください、というスタンスで取締役会に臨んでいます。

関口 印象に残っていることの1つに、「ふみだせ。はみだせ。」に込められた真意があります。「今の電通総研のままで駄目だから変わろう」という意味ではないと。そもそも当社には、長い歴史の中で挑戦する風土がDNAとして根付いています。だからこそ、「未踏の地」に果敢に挑むことができる。「ふみだせ。はみだせ。」とは、そのDNAを思い出し、挑戦する風土をもっと磨き上げていこうというメッセージですね。それを再認識する意味でこのスローガンが生まれたと聞いて、非常に納得しました。

社外取締役の視点を生かし 新中期経営計画にメッセージを追加

岩本 新中期経営計画の策定過程でも、社外取締役の皆さんに、意欲的な役割を担っていただきました。

関口 2030年のありたき姿の実現に向けて、電通総研が具体的に何をしていくべきなのか。その議論を深めていく過程に取締役会がもっと関与したいという意見が強かったですね。新中期経営計画を2月に発表しましたが、取締役会としてもメンバー全員が議論に参加して、ともにその計画の立案に関与しました。



村山 新中期経営計画策定の初期段階で、プロジェクトメンバーの方々が各取締役にヒアリングをされ、それを踏まえた骨子を丁寧に練り上げてくれました。その骨子をベースに取締役会で議論を重ねていきました。

関口 特に象徴的だったのは、新中期経営計画の中に成長戦略の柱として「3つのリーダーシップ」を盛り込んだことです。電通総研の強みを踏まえ、投資家をはじめとするステークホルダーに対し、成長戦略の柱を明確に打ち出すべきとの議論を取締役会で行った上で、最終的に岩本さんが公開を決断されました。複数の事業セグメントを有し、幅広いセクターのお客さまがいる中で、「製造業のグローバル競争力強化」とあえて強調するのは、勇気がいることです。

社外取締役×取締役会議長 座談会

岩本 次の50年に向けて、電通総研はステージを変えていかなければなりません。新中期経営計画発表のタイミングにあわせて、是非とも発信しなければならないメッセージだと思いました。ステークホルダーの目線を持たれる社外取締役の皆さんと議論できたからこそ、たどり着けたと考えています。

目標達成には、適切なリスクテイクによる「攻め」の経営が不可欠

岩本 取締役会の機能をさらに充実させ、持続的な企業価値の向上につなげることを目的に、2016年度より取締役会の実効性評価を実施しています。直近の2024年度の実効性評価で抽出された課題について、コメントをいただけますか。

笹村 中長期の戦略投資についての議論の深化が課題として挙がっていましたが、中でも私はM&Aの推進に注目しています。2030年に売上高3,000億円、営業利益率20%という非常にチャレンジングな目標設定をしていますが、そのレベルに到達するためには、攻めの経営と適切なリスクテイクが欠かせません。どのような業種や規模の企業をどのぐらいのペースで買収していくのか、さらに買収後のPMI*の進め方や進捗把握なども含め、戦略をブラッシュアップしていく必要があると考えています。

村山 私は弁護士として、事業再生やM&Aなどの分野を取り扱っていますので、M&Aに関する戦略については、取締役会でさらに議論を深めていきたいと思っています。加えて、指名・

報酬委員会のメンバーとして、委員会の活動を充実させるとともに、透明性と客観性をさらに高めていく必要性を感じています。指名・報酬委員会の活動計画の策定や活動内容の取締役会への共有を進めていますが、今後はサクセSSIONプラン(後継者計画)の策定を進めます。具体的な選定プロセスなどを含めて取締役会に共有し、解像度を高めていくことが大切だと考えています。

関口 サクセSSIONプランというと「次の社長を誰に決めるか」という点に注目されがちですが、「将来の経営を担う次世代人材群」をどう形成していくかも重要です。岩本さんは社長に就任された当初から、この点についても日々意識されていると思いますし、それに気づいている社員は自発的に行動につながっているのではないのでしょうか。



笹村 高い目標を掲げてその達成を目指すならば、サクセSSIONプランに限らず、人材戦略の充実が欠かせません。当社はキャッシュリッチな企業であり、無借金経営を継続しています。これは素晴らしいことですが、これまで大きな資金調達の必要性がなかったことで、コーポレートファイナンス領域の人材やノウハウの不足につながっている可能性があります。今後のM&Aの実施などを踏まえれば、こういった領域の実務を担う人材の確保や育成も意識しておくべきでしょう。

岩本 おっしゃる通り、目標を達成するのは突き詰めれば「人」ですから、人材戦略が重要になってきます。私がこだわりたいのは、社員一人当たりのパフォーマンスの向上です。2027年に向けて、一人当たりの営業利益をKPIに設定していますが、一人ひとりのパフォーマンスを高め、さらに働きがいやモチベーションの向上につながる人材戦略や人事制度を展開することで達成を目指していきます。

* Post Merger Integrationの略。主にM&A成立後に行われる統合の効果を最大化するためのプロセス

ありたき姿の本質を見据え、次の50年を創る人材ポートフォリオを描く

関口 電通総研の人材の力を最大限に発揮するためには、DEIの推進も引き続き非常に重要です。ただし、例えば女性管理職比率や障がい者雇用率をKPIに設定して、その数字だけを追いかけるような取り組みは本質的ではありません。多様性を尊重し、誰もが働きがいのある環境をつくることが大前提であり、電通総研ではそれをDEIとして捉えているはずです。

社外取締役×取締役会議長 座談会

村山 たしかに気をつけないと、なぜ女性活躍なのか、なぜDEIを推進するのか、本質を忘れた議論になりがちですね。先ほど「未踏の地」という言葉が出てきましたが、ありたき姿の実現に向け、事業領域の拡大や製品・サービスの開発に挑戦していくためには、多様な人の力を結集して、新たな価値の創造につなげていく姿勢が不可欠です。女性活躍推進や障がい者雇用なども、その文脈において、当たり前のこととして進めていくものと理解しています。

岩本 まさに電通総研が目指しているDEIの本質をご指摘いただきました。当社の取締役会は全体の3分の1を超える4名が女性となっていますし、未来を切り拓いていく新規事業開発の担当役員も女性が務めています。これらは多様な人の力を結集して取り組みを進めていく中での結果にすぎません。会社全体として人材ポートフォリオの多様化を進め、幅広い力を結集して、次の50年を創っていきたいと考えています。

しなやかな強さ、危機意識、人間魅力—— 代表取締役社長に対する評価と期待

岩本 良い機会ですので、社外取締役の皆さんが経営トップの私に期待されることを教えていただけますか。

笹村 岩本さんの魅力は、しなやかな強さにあると思います。自身が下した決断を一方的に押し通すのではなく、時間をかけて周囲の理解を得ながら進めていけます。今回の営業と技術の統括本部制の導入も、おそらく最初から「賛成一色」という状況ではなかったはず。それでも時間をかけてさま



ざまな意見に耳を傾け、粘り強く社内を説得し、共感や納得を得た上で導入に踏み切られました。岩本さんの意思決定のスタイルがよく表れていると感じます。

今後の変革を進める中でも、反発は出てくるでしょう。そうした局面でも、しなやかな強さ、つまり硬軟を併せ持って対応できることは、岩本さんの大きな強みだと思います。この姿勢が、これからも変わることなく続いていくことを期待しています。

関口 岩本さんは社長に就任される前から、電通総研の中長期的な成長に危機感を持っておられたのではないかと思います。

象があります。その意識をもとに、2024年の社長就任後からかなり意欲的に変革に取り組まれています。組織機構改革だけでなく、さまざまな会議体のあり方も変えようとされています。例えば全執行役員が集まる会議では、従来のように報告を「受ける・聞く」ことに加えて、中長期的な課題について議論する場にしようとしています。先ほど話題に出た取締役会や、経営会議についても同様です。この変革の流れをぜひ継続していただきたいと思います。そうすることで、岩本さんの理念や熱意が、より多くの人々に伝わっていくと思います。

村山 当社の行動指針「AHEAD」には、「Humor＝人間魅力で超える」が含まれています。電通総研のユニークさを象徴していると感じますが、岩本さん自身がまさにこの行動指針を体現し、ユーモア溢れる人間魅力で、さまざまな難局を力強く乗り越えてこられたと思っています。岩本さんの人間魅力と持ち前の実行力を発揮しながら、これまでにない新たな挑戦や変革をリードして、多くの成果を出していただきたいと思います。

岩本 過分なお言葉をいただき、ありがとうございます。私に足りない部分を支えてくださっているのが、社外取締役の皆さんです。これからも、ぜひ率直な意見をいただければと思います。

社外取締役×取締役会議長 座談会

個々のスキルを最大限に生かし 企業価値向上に資する議論を さらに活発化させていく

岩本 最後に、Vision 2030と新中期経営計画の達成に向け、どのような役割を果たしたいとお考えか、ぜひお聞かせください。

笹村 私の専門は内部統制の整備に関する分野です。その観点から、主に社内のアセットを活用するオーガニックグロースにおいて、社内の気風や統制環境の変化などに常に敏感でありたいと考えています。一方、社外のアセットを活用するインオーガニックグロースでは、買収前に透明性のある議論がきちんと尽くされているか、さらにはPMIが適切に整備されているか、といった点が非常に重要と考えています。今後も、単に報告を受けるだけではなく、実際に買収先の企業に足を運んで、そうした実態を把握し、積極的に関与していきたいと思っています。

村山 私は監査等委員という立場もあり、コンプライアンスやリスクマネジメント、内部統制の運用状況について引き続きモニタリングし、適切な提言を行っていきたいと考えています。これらは経営の「守り」の部分ですが、一方で、Vision 2030の実現に向けた「攻め」の課題についても、これまで通り中立的な立場から積極的に発言していく考えです。守りに偏ることなく、時には適切なリスクテイクを促すような建設的な提言も必要にな

るはずです。取締役会の議論の質をさらに深め、経営判断の健全性を高めていく一助になればと思います。

関口 私は常勤の監査等委員という立場を生かして、役員の方々に留まらず、執行部門の方々とともに日頃からしっかりとコミュニケーションをとって、岩本さんや取締役の方々と現場をつなぐ橋渡し役を引き続き担えたらと思っています。また、取締役の皆さんと議論する中で、「この方々の見識や経歴なら、意見を求めることで、もっと斬新な提案につながるかもしれない」と思える局面があれば、積極的にその方にご意見を求めるなど、意見交換を活性化させる役割も果たしながら、経営の意思決定に貢献できればと考えています。

岩本 本日は、社外取締役ならではの視点から貴重なご意見を聞かせていただきました。どうもありがとうございました。



新任社外取締役 メッセージ

社外取締役
安江 令子



私は、2018年から2024年3月まで、機械系CAEを扱う企業の代表取締役を務め、海外9拠点にわたり、多くの製造業や官民の研究機関をお客さまとしてDX推進に取り組んできました。また、シリコンバレーやサンディエゴを中心に、エンジニア、営業、ビジネスディベロップメントの経験を20年以上積み、現在は、複数の企業で社外取締役も務めるなど、企業経営に幅広く携わっています。電通総研の事業と重なる分野で長年の経験を積むとともに、経営者としての役割を担ってきた点を生かし、社外取締役として経営監督という守りの視点と専門知識の提供などを通じた攻めの視点の両面から、その責任を果たしていきたいと考えています。不確実性の高い時代において、DXを通して企業や社会、さらには地球そのものがサステナブルな未来を実現するために、電通総研の持つケイパビリティは最大限に活用されるべきだと考えます。Vision 2030の実現に向けて、経営陣の皆さまとともに、電通総研のさらなる発展に尽力してまいります。

Governance

コーポレートガバナンス

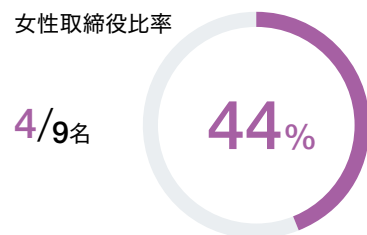
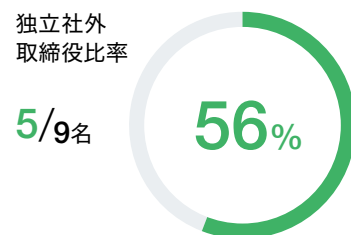
基本的な考え方

当社は、支配株主（親会社）を有する上場子会社として、少数株主の権利に十分に配慮するために、東証プライム市場で要請される水準以上のガバナンス体制を構築・運用していくことが重要と認識しています。迅速、公正かつ透明性の高い経営の遂行、ならびに健全かつ継続的な成長を図ることを目的として、「電通総研 コーポレートガバナンス・ポリシー」を定め、関連法令の改正や社会的・経済的な事業環境の変化などに応じて取締役会の構成を見直すなど、より良いガバナンス体制の実現に取り組んでいます。

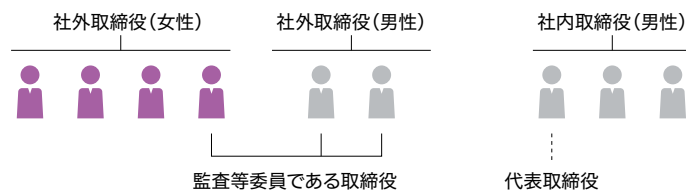
ガバナンス体制の概要

組織形態	監査等委員会設置会社	取締役の任期	監査等委員でない 取締役：1年
取締役の人数	9名		監査等委員である 取締役：2年
取締役会の議長	代表取締役社長	任意の委員会	指名・報酬委員会

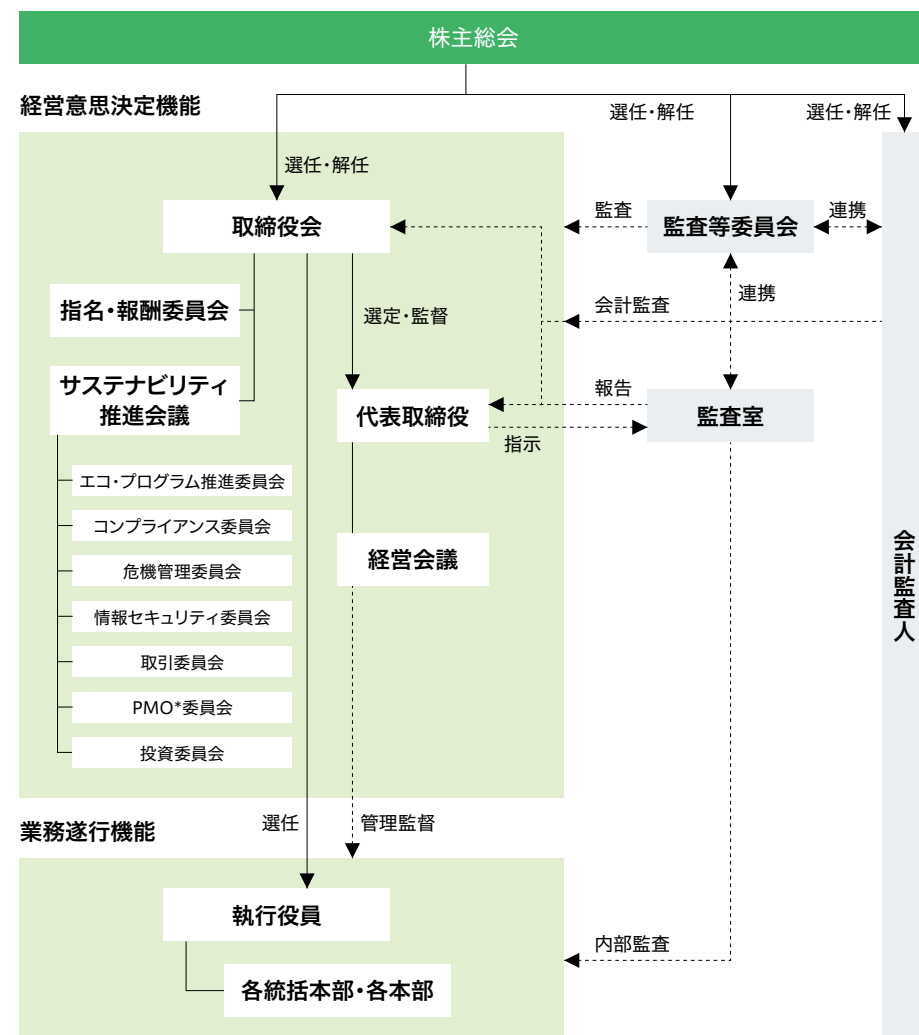
女性取締役比率

独立社外
取締役比率

取締役：9名（うち監査等委員である取締役：3名）



ガバナンス体制図



*プロジェクト・マネジメント・オフィスの略

Governance

／ 各会議体・委員会の役割

名称	概要	開催実績 (2024年12月期)
取締役会	重要事項の決定および業務執行状況の監督を行っています。社外取締役6名のうち5名については、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として届け出ており、取締役会における独立社外取締役の比率は半数を超えています。代表取締役社長が議長を務めています。	13回
監査等委員会	監査方針、監査計画などに基づき、組織的・効率的な監査を行っています。社外取締役3名（うち独立役員2名）で構成され、常勤の監査等委員である社外取締役が委員長を務めています。	14回
指名・報酬委員会	取締役の選任・解任、報酬などに関する事項の検討、意見交換を行っています。取締役会のもとに任意の委員会として設置され、委員の過半数を独立社外取締役が占めています。独立社外取締役が委員長を務めています。	6回
経営会議	経営の意思決定のさらなる迅速化と効率化を図るため、取締役会決議事項以外の経営上の重要事項の決議および取締役会決議事項の事前審議を行います。経営会議は取締役会の決議により執行役員の中から選ばれたメンバー（取締役兼務執行役員を含む）および常勤の監査等委員である社外取締役で構成され、代表取締役社長が議長を務めています。	50回
サステナビリティ推進会議	関連する部署や傘下の委員会と連携して、サステナビリティに関する活動方針や重要事項の決定・モニタリング、全社的なリスク管理に関する活動計画の承認・モニタリングなどを行っています。経営会議と同じメンバーで構成され、代表取締役社長が議長を務めています。	3回

／ ガバナンス強化に向けたこれまでの主な取り組み

- 2015年 ● 「コーポレートガバナンス・ポリシー」を制定
- 2016年 ● 取締役会の実効性評価を導入
- 2017年 ● 独立社外取締役を主要な構成員とする指名・報酬委員会を新設
- 2019年 ● 指名・報酬委員会の委員長に独立社外取締役を選任
- 2020年 ● 取締役会における独立社外取締役比率を3分の1に変更
- 2022年 ● 取締役会における独立社外取締役比率を2分の1に変更（独立社外取締役3名のうち2名は女性）
業務執行取締役および執行役員を対象とする業績連動型株式報酬制度を導入
サステナビリティ推進会議を新設
- 2023年 ● 監査等委員会設置会社に移行
取締役会における独立社外取締役比率を過半数に変更（独立社外取締役5名のうち3名は女性）
- 2025年 ● 取締役会における独立社外取締役比率の過半数を2023年より継続（独立社外取締役5名のうち4名は女性）
業務執行取締役および執行役員を対象とする年次賞与と業績連動型株式報酬制度にESG関連指標を導入

／ 取締役会の主な付議事項（2024年12月期）

主な付議事項	決議	報告	主な内容
長期経営ビジョン、中期経営計画に関する事項	●	●	長期経営ビジョンの進捗状況、新中期経営計画（2025-2027年）の検討
決算・予算に関する事項	●	●	決算・四半期決算、予算編成
出資・投資に関する事項	●	●	個別出資案件に関する審議
組織編制に関する事項	●		2025年1月開始の統括本部体制への移行
指名・報酬に関する事項		●	指名・報酬委員会の活動計画、取締役選任基準の見直し、報酬制度へのESG関連指標の導入検討
サステナビリティ活動に関する事項		●	年間活動計画と進捗状況、重要課題の一部見直しの検討、最重要リスクのモニタリング
IR活動に関する事項		●	IR活動状況、決算説明会概況、株主構成

Governance

取締役会の実効性評価

当社は、持続的な企業価値向上の実現を目的として、取締役会全体の実効性に関する評価を2016年から毎年実施しています。

前回(2023年12月期)の実効性評価で抽出された課題と取り組み

抽出された課題	取り組み内容
①取締役会内外でのコミュニケーションのさらなる活性化	独立社外取締役と経営陣(業務執行取締役)との会合を開催し、重要案件についての説明や議論を実施しました。
②中長期の戦略、特に戦略投資(M&Aなど)に関する議論の充実	M&Aに関する進捗や次期中期経営計画の策定状況に関する報告を行い、議論しました。
③指名・報酬に関する取締役会の監督体制の強化	2025年3月までの指名・報酬委員会の活動計画を策定し、取締役会に報告しました。また、次の事項について検討を進め、適宜取締役会に報告しました。 【指名領域】 取締役候補者の選定プロセスの実施、選任基準の見直し(年齢基準、在任期間)、新年度の体制の検討、後継者計画の検討など 【報酬領域】 業務執行取締役および執行役員の報酬制度へのESG関連指標の導入、次期株式報酬制度の検討など

今回(2024年12月期)の評価方法の概要

評価プロセス	アンケートの主な評価項目
1 記名式アンケート調査	● 取締役会の構成と運営
2 事務局による新任非常勤取締役への個別インタビュー	● 中期経営計画と予算、サステナビリティへの対応
3 外部有識者による分析・調査レポートの取りまとめ	● 企業倫理の遵守とリスク管理
4 取締役会における実効性評価の決議	● 経営陣の指名・報酬と評価
	● 株主との対話

評価結果の概要

評価の対象としたすべての項目で有効もしくは概ね有効との評価であることから、当社の取締役会全体の実効性は確保されていると評価しています。加えて、自由闊達な雰囲気のもとで活発な議論が行われている点、執行と監督の相互の信頼に基づく適切な緊張関係が醸成された上で各課題が議論されている点、前回の評価結果で抽出された課題への対応が着実に実施されている点などについて、肯定的に評価する意見が示されました。

当社は今回の評価結果を受け、取締役会の実効性のさらなる向上に向けて、引き続き以下の事項に取り組みます。

抽出された課題	対応方針
①取締役会内外でのコミュニケーションの活性化	経営課題に関する意見交換や情報提供を行う機会を通じて、取締役間のコミュニケーションの活性化を促進します。
②投資を含む中長期戦略の議論の深化	新中期経営計画の進捗状況や戦略投資(M&Aなど)に関する報告を通じて、中長期戦略の議論の活性化を促進します。
③指名・報酬に関する取締役会の監督体制の強化	指名・報酬委員会の活動計画および各検討課題の取締役会への報告を行うとともに、今年度から後継者計画の運用開始を目指します。

取締役の選解任に関する方針と手続き

監査等委員でない取締役候補者の指名に当たっては、最高経営責任者(CEO)などが、取締役会の定める選任基準に照らして、社内外を問わず候補者にふさわしい人物を母集団として候補者案を作成します。その後、客観性・透明性を確保するために、指名・報酬委員会での検討、意見交換を行った上で、取締役会にて候補者を決定します。監査等委員である取締役については、監査等委員でない取締役候補者と同様に候補者案の作成と指名・報酬委員会での検討、意見交換を行った後、監査等委員会の同意を得た上で、取締役会にて候補者を決定します。取締役に解任すべき事情が生じた場合は、会社法などの規定に従い、取締役会にて決議の上、株主総会に諮ります。

社外取締役の独立性について

東京証券取引所の定める独立役員の要件に加え、次のとおり、当社独自の独立性判断基準を設け、独立性を判断しています。これらのいずれかに該当する場合、独立性は認められないものとしています。

- ①当社の大株主(直接・間接に10%以上の議決権を保有する者)またはその業務執行者
- ②当社の定める基準を超える取引先*の業務執行者
- ③当社より、過去3事業年度のいずれか1事業年度において、役員報酬以外に1事業年度当たり1,000万円を超える金銭その他の財産上の利益を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家(当該財産を得ている者が法人、組合などの団体である場合には、当該団体に所属する者をいう)

* 過去3事業年度のいずれか1事業年度において、当社との取引が当社連結売上高の2%に相当する金額を超える取引先を指します。

Governance

／ 取締役報酬制度

報酬水準

当社の業績、取締役が担う責任と役割、取締役報酬の水準に関する外部データなどを勘案し、優秀な人材を確保できる水準を設定しています。

報酬構成

業務執行取締役の報酬は、固定報酬と業績連動報酬により構成します。短期および中長期の業績目標達成に向けた動機付けを考慮し、業績連動報酬は単年度の連結業績に連動する年次賞与および中長期の業績に連動する株式報酬から成ります。業務執行を行わない取締役（監査等委員でない取締役と監査等委員である取締役の双方を含む）の報酬は、経営の監督機能を適切に果たすために高い独立性を確保する必要があることから、固定報酬のみで構成します。

報酬の決定プロセス

監査等委員でない取締役の報酬のうち、固定報酬は、客観性・透明性を確保するために、独立社外取締役が構成員の過半数を占める指名・報酬委員会の事前検討を行った上で、株主総会にて決議された報酬総額の範囲内で、取締役会の承認に基づき代表取締役社長が決定します。年次賞与は、指名・報酬委員会での事前検討を経て、取締役会の決議により決定しており、また、株式報酬は、取締役会にて決議された株式交付規程の定めに従って支給しています。なお、監査等委員である取締役の報酬は、株主総会にて決議された報酬総額の範囲内で、監査等委員である取締役の協議により決定します。

業務執行取締役の報酬構成*¹（2025年12月期より適用）

固定報酬		役職位および役割に応じて月次で支給
業績連動報酬	年次賞与	業績評価指標の達成度に応じて、従業員の賞与年額の月次給与年額に対する比率を参照の上決定し、支給
	株式報酬* ²	当社が設定した信託を用いて、役位別月次報酬額を基礎として計算されるポイント（概ね70％を業績評価指標の目標達成度に応じて付与される業績連動ポイントとし、残りの概ね30％を固定ポイントとする）を事業年度ごとに付与する。中期経営計画の最終年度の翌年の一定の時期に、中期経営計画期間中の累積ポイント数に応じて、付与する株式数を算定し、支給

*¹ 報酬構成の割合は、年次賞与、株式報酬のそれぞれにおいて業績評価指標の上限値を達成した場合において、概ね「固定報酬：年次賞与：中長期業績連動株式報酬＝45％：30％：25％」となります。

*² 非違行為などが判明した場合、株式の交付などを受ける権利の全部または一部を喪失させる制度、および支給株式相当額の賠償を求めることができる制度があります。

業績評価指標（2025年12月期より適用）

年次賞与の業績評価指標	評価ウェイト	株式報酬の業績評価指標	評価ウェイト
連結営業利益（期初計画比）	90%	連結売上高	約90%
連結営業利益（前年実績比）		連結営業利益	
親会社株主に帰属する当期純利益		連結ROE	
エンゲージメントスコア*	5%	ESG関連指標*	約10%
女性採用比率*	5%		

* 当社が重要課題のKPIとして掲げるものの中から選定しており（P.18）、その目標の達成状況をもって評価します。

／ 親会社との関係性

当社は、2024年12月末時点で当社の議決権61.8％を所有する株式会社電通グループを支配株主（親会社）として有しています。親会社グループの事業戦略は、グループ内各社の多様なケイパビリティを活用して、顧客の事業の成長を実現する「インテグレートッド・グロース・ソリューション」を提供することです。電通総研グループは、テクノロジーのケイパビリティを有する主要企業グループと位置付けられており、親会社グループ各社とともに、協業ビジネスの推進に取り組んでいます。

親会社グループ各社との取引については、電通総研グループよりシステム構築・運用サービスを提供していますが、市場価格・総原価などを勘案して、一般的な取引と同じ条件で行っています。また、親会社は資金効率向上のため資金プーリング制度を導入しており、電通総研グループは利率などを勘案の上、有効な資金管理手段として同制度を活用しています。当社の経営判断については、当社が独立して主体的に検討の上決定しており、事業活動を行う上で特段の制約はありません。

当社の取締役会は独立社外取締役5名を含む取締役9名で構成され、独立社外取締役の割合を過半数としており、親会社からの独立性が確保されているものと考えています。電通総研グループの売上高の約8割は、電通総研グループが独自に展開する事業によるものです。親会社グループとの戦略的なパートナーシップを維持しつつ、上場企業として市場や顧客に直接向き合い経営を推進することが電通総研グループの持続的な成長には最善であり、さらには親会社グループが提供する付加価値の向上にも寄与すると考えています。

Governance

役員一覧



代表取締役社長 社長執行役員
最高経営責任者兼最高執行責任者

岩本 浩久

当社株式所有数: 9,580株 指名・報酬委員会: 委員

1995年 4月 当社入社
2018年 1月 同 執行役員
2019年 1月 同 上席執行役員 製造ソリューション事業部長
2020年 1月 同 製造ソリューションセグメント長補佐 兼 製造ソリューション事業部長
2021年 1月 同 常務執行役員 製造ソリューションセグメント長 兼 製造ソリューション事業部長
2022年 1月 同 製造ソリューションセグメント、コミュニケーションITセグメント担当
電通ジャパンネットワーク(現dentsu Japan)執行役員
2023年 1月 当社 専務執行役員 事業統括
2024年 1月 dentsu Japan DXプレジデント
2024年 3月 当社 代表取締役社長 社長執行役員<現任>
最高経営責任者兼最高執行責任者<現任>



取締役 専務執行役員
コーポレート統括

大金 慎一

当社株式所有数: 17,500株

1988年 4月 ダイヤモンドコンピューターサービス株式会社(現 三菱総研DCS株式会社)入社
1992年 6月 当社入社
2010年 4月 同 執行役員
2019年 1月 同 上席執行役員 コミュニケーションITセグメント長補佐
2020年 1月 同 常務執行役員 コミュニケーションITセグメント長
2021年 1月 同 専務執行役員<現任>
コミュニケーションITセグメント長、Xイノベーション本部担当
(以降、上記担当に加えて、ビジネスソリューションセグメント長、事業統括、
経営企画本部担当補佐を歴任)
2023年 1月 同 コーポレート統括<現任>
2023年 3月 同 取締役<現任>



取締役

高岡 美緒

当社株式所有数: 0株 指名・報酬委員会: 委員長

1999年 7月 ゴールドマン・サックス証券株式会社入社
2002年 7月 モルガン・スタンレー証券株式会社(現 モルガン・スタンレーMUFG証券株式会社)入社
2006年 4月 リーマン・ブラザーズ証券株式会社入社
2009年 1月 マネックスグループ株式会社入社
2014年 1月 同 執行役員 新事業企画室長
2014年 4月 マネックスベンチャーズ株式会社取締役
2017年 9月 株式会社メディカルノート入社
Arbor Ventures/パートナー
2018年 3月 株式会社メディカルノート取締役CFO
2020年12月 株式会社セプテーニ・ホールディングス社外取締役<現任>
2021年 4月 DNX Ventures/パートナー<現任>
2021年12月 HENNGE株式会社社外取締役<現任>
2022年 3月 当社社外取締役<現任>



取締役

和田 知子

当社株式所有数: 0株

1990年 4月 株式会社日本長期信用銀行入行
1999年 8月 アーサーアンダーセン(税務部門)ニューヨーク事務所入所
2002年 6月 KPMGピートマーウィック東京事務所(現 KPMG税理士法人)入所
2005年10月 同 パートナー
2023年 3月 当社社外取締役<現任>

* 当社株式所有数は2025年3月24日時点の所有状況を記載しています。

Governance

役員一覧



新任

社外

独立

取締役
安江 令子

当社株式所有数：0株

1991年 4月 株式会社松下電器情報システム名古屋研究所
(現 パナソニック アドバンステクノロジー株式会社) 入社
1999年12月 モトローラ株式会社入社
2004年 6月 Seven Networks, Inc. 入社
2005年 9月 Qualcomm, Inc. 入社
2009年 7月 富士ソフト株式会社入社
2015年 4月 同 常務執行役員
2018年 1月 サイバネットシステム株式会社入社 副社長執行役員
2018年 3月 同 代表取締役副社長執行役員
2019年 3月 同 代表取締役社長執行役員
2020年 6月 株式会社タカトミー社外取締役<現任>
2021年 3月 ライオン株式会社社外取締役<現任>
2024年 3月 JSR株式会社顧問
2024年 6月 同 上席執行役員サステナビリティ推進、
グローバル人事 (CHRO)、ダイバーシティ推進<現任>
2025年 3月 当社社外取締役<現任>



社外

取締役
松本 千里

当社株式所有数：0株

1992年 4月 株式会社電通入社
2012年 1月 同 関西支社 営業局 営業部長
2017年 2月 同 関西支社 営業局 局長補
2019年 1月 同 関西支社 ビジネスプロデュース局長
2021年 1月 同 クロスボーダー ビジネスプロデュース局長
2023年 1月 同 執行役員
2024年 1月 dentsu Japan チーフ・クライアント・
オフィサー<現任>
株式会社電通 統括執行役員
(ビジネスプロデュース・BX・グローバル)
2024年 3月 当社取締役<現任>
2025年 1月 株式会社電通 統括執行役員
(ビジネスプロデュース)<現任>



社外

取締役(常勤監査等委員)
関口 厚裕

当社株式所有数：0株

1988年 4月 株式会社電通入社
2012年 6月 同 第3営業局部長
2016年 1月 同 第3営業局局長補
2019年 1月 同 トランスフォーメーション・
プロデュース局長
2021年 3月 当社社外監査役(常勤)
2023年 3月 当社社外取締役(常勤監査等委員)
<現任>



社外

独立

取締役(監査等委員)
村山 由香里

当社株式所有数：0株 指名・報酬委員会：委員

2000年 4月 弁護士登録
ビンガム・坂井・三村・相澤法律事務所(外国法共同事業)
(旧 坂井秀行法律事務所) 弁護士
2010年 1月 金融庁監督局(金融会社室および信用機構対応室) 出向
2012年 4月 ビンガム・坂井・三村・相澤法律事務所(外国法共同事業)へ帰任
同 事務所カウンセラー
2013年 1月 同 事務所パートナー
2015年 4月 アンダーソン・毛利・友常法律事務所
(現 アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業) パートナー<現任>
2015年 6月 当社社外監査役
2016年 3月 同 社外取締役
2022年 6月 カーリットホールディングス株式会社(現 株式会社カーリット) 社外取締役<現任>
2023年 3月 当社社外取締役(監査等委員)<現任>
2025年 6月 MS&ADインシュアランスグループホールディングス株式会社社外取締役
(監査等委員)<現任>



社外

独立

取締役(監査等委員)
笹村 正彦

当社株式所有数：0株

1989年 9月 港監査法人(現 有限責任あずさ監査法人) 入所
1993年 8月 公認会計士登録
2004年 2月 税理士登録
2005年 6月 天侖堂株式会社設立、代表取締役<現任>
2013年 6月 株式会社電通ミュージック・アンド・エンタテインメント社外監査役<現任>
2014年 4月 株式会社パートナーズ・コンサルティング
エグゼクティブ・パートナー<現任>
パートナーズ総合税理士法人社員<現任>
2016年 3月 当社社外監査役
2018年12月 株式会社エアロネクスト監査役<現任>
2023年 3月 当社社外取締役(監査等委員)<現任>

執行役員等(取締役兼務を除く)

常務執行役員	執行役員
妹尾 真	一丸 丈巖
前田 真一	伊藤 千恵
酒井 次郎	田中 創
	寺嶋 高光
上席執行役員	中田 規子
幸坂 知樹	中川 雅昭
中村 優一	
佐藤 秀樹	シニアフェロー
寺田 徹央	林 晃司
前島 英人	
	フェロー
	山崎 聖子

* 当社株式所有数は2025年3月24日時点の所有状況を記載しています。

Governance

／ スキル・マトリックス

役員名	役職	専門性・経験						出席状況(2024年12月期)	
		企業経営	法務・人事・リスク管理	財務・会計	営業・マーケティング	テクノロジー	国際的経験	取締役会*	監査等委員会
岩本 浩久	代表取締役社長 社長執行役員 最高経営責任者兼最高執行責任者	●			●	●		10回／10回 (100%)	—
大金 慎一	取締役 専務執行役員 コーポレート統括	●	●	●	●	●		13回／13回 (100%)	—
高岡 美緒	社外取締役	●		●	●		●	12回／13回 (92%)	—
和田 知子	社外取締役			●			●	13回／13回 (100%)	—
安江 令子	社外取締役	●	●		●	●	●	—	—
松本 千里	取締役	●			●		●	10回／10回 (100%)	—
関口 厚裕	社外取締役 (常勤監査等委員)	●	●		●	●		13回／13回 (100%)	14回／14回 (100%)
村山 由香里	社外取締役 (監査等委員)		●					12回／13回 (92%)	13回／14回 (93%)
笹村 正彦	社外取締役 (監査等委員)			●				13回／13回 (100%)	14回／14回 (100%)

〔 専門性・経験の詳細 〕

企業経営	企業経営、経営戦略など
法務・人事・リスク管理	法務、知財、HR、リスク管理など
財務・会計	財務、会計、M&Aなど
営業・マーケティング	顧客リレーション、取引先リレーション、当社の製品/商品/ソリューションに関する営業・マーケティング面の経験/知見など
テクノロジー	IT、IT実装、DX、当社の製品/商品/ソリューションに関する技術面の経験/知見など
国際的経験	海外駐在経験、国際機関/海外法人(研究機関/事業体など)での経験、グローバルビジネス経験など

* 2024年1月1日から12月31日までに開催したものについて記載しています。なお、岩本浩久および松本千里の両氏は2024年3月に就任しています。また、安江令子氏は2025年3月に就任しています。

Governance

リスクマネジメント

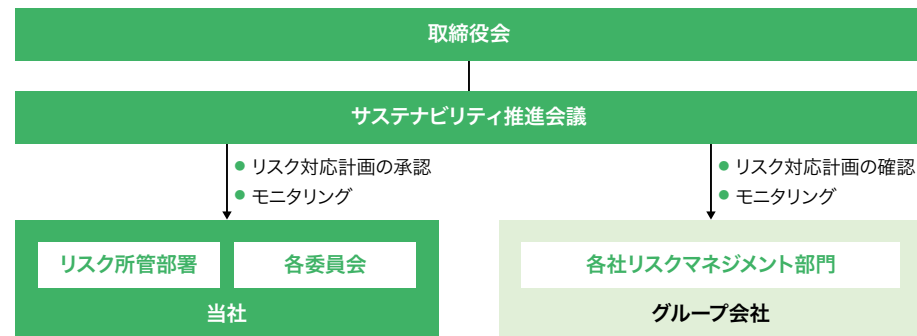
推進体制

取締役会の監督のもと、サステナビリティ推進会議が主体となり、事業活動に当たり想定される全社的なリスクの識別と評価、最重要リスクの抽出、リスク所管部署や責任者の決定、リスク対応計画の策定指示、対策実行状況のモニタリングなどを実施しています。

さらに、サステナビリティ推進会議は、国際的な開示基準であるGRIスタンダードに照らして当社が進める気候変動やサプライチェーンに関する取り組みなど、サステナビリティに関連するリスクについてもモニタリングを行っています。

当社は、サステナビリティ推進会議を中心とする総合的なリスクマネジメント体制を通して、リスクの低減や顕在化の抑止に努めています。

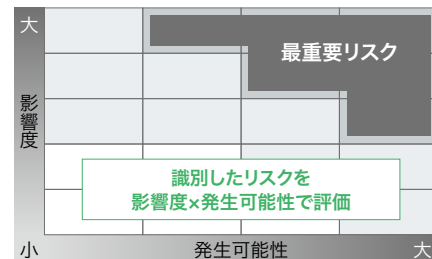
リスクマネジメント体制図



リスクマネジメントプロセス

- 1 リスクの識別と評価
- 2 最重要リスクの抽出
- 3 リスク対応計画の策定
- 4 リスク対応計画の実行とモニタリング

リスクマップ



最重要リスクと対応策

最重要リスク	リスクの概要	対応策の一例
システム開発に関するリスク	- システム開発工程における開発費用増による収益の低下 - 重大な不具合による追加費用の発生や損害賠償請求、信用失墜	- レビューボード(P.56)を開催し、提案前の段階から要求仕様の内容、技術的難易度、開発期間、開発費用の見積りを確認し、リスクを評価 - 開発プロセスの標準化や社内外の事例提供、技術に関する教育諸施策の推進
M&Aなどの出資・投資に関するリスク	出資・投資計画の失敗による経営成績の悪化	- 市場動向や顧客のニーズ、相手先企業の業績・財政状況、技術優位性などの確認 「投資委員会」による案件の厳格な審査や出資先のモニタリングの実施
事業継続に関するリスク	自然災害の発生や重大感染症の流行などによるサービスの提供遅滞・中断、これらによる経営成績の悪化	- 当社やパートナー会社の従業員の安全確保と事業の継続性確保のための体制構築 - 危機発生に備えた各種対応マニュアルの整備と定期的な訓練の実施
人材確保・育成、労務管理に関するリスク	優秀な人材の確保・育成の失敗や労働生産性の低下に起因する経営成績の悪化	- 新卒・キャリア採用活動および従業員教育・研修の強化、適切な人材配置 - 適正な労働時間の管理や健康保持・増進に向けた取り組みの実施
情報セキュリティに関するリスク	個人情報・機密情報の漏えいなどによる損害賠償請求や信用失墜、事業の停滞	- 各種規程類やガイドラインの整備・運用 - 継続的な情報セキュリティ教育・インシデント対応訓練の実施
コンプライアンスに関するリスク	コンプライアンス違反による信用失墜、経営成績の悪化	「私たちの行動宣言」などの行動基準および各種法令などの遵守を最優先とした事業の推進 - 内部通報窓口「倫理ヘルプライン(P.54)」の設置 - 継続的なコンプライアンス教育の実施

Governance

情報セキュリティ

推進体制

「情報セキュリティ委員会」を設置し、情報資産および取引先から入手した情報を適正かつ厳格に管理しています。

また、サイバーセキュリティインシデントへの迅速な対応を実現するため、「電通総研CSIRT（Computer Security Incident Response Team）」の活動レベルを継続的に向上させるとともに、サイバーセキュリティの専門部署を中心に体制の強化と高度化を図り、全社的なセキュリティリスクの低減に取り組んでいます。

具体的な取り組み

電通総研グループは、会社の情報資産および取引先から知り得た情報を適正かつ厳密に管理することを重要な責務と考えており、「電通グループ情報セキュリティ基本方針」に基づいて、各種規程類やガイドラインを整備・運用しています。情報セキュリティ委員会を通じて、ルールの周知徹底、施策の導入・運用、実施状況の点検・見直し・改善などを継続的に実施し、情報セキュリティの維持・向上を図っています。また、すべての役員と従業員を対象としたeラーニングなどの情報セキュリティ教育や、各職場での取り組み状況の確認と改善を目的とした社内キャラバンを行い、情報セキュリティ事故の撲滅に努めています。さらに、近年増加しているサイバー攻撃から情報資産を守るため、社内システムやネットワークのセキュリティレベルの向上を図るとともに、すべての役員と従業員を対象とした標的型攻撃メール訓練を定期的実施するなど、総合的なサイバーセキュリティ対策を推進しています。

情報セキュリティに関する認証情報

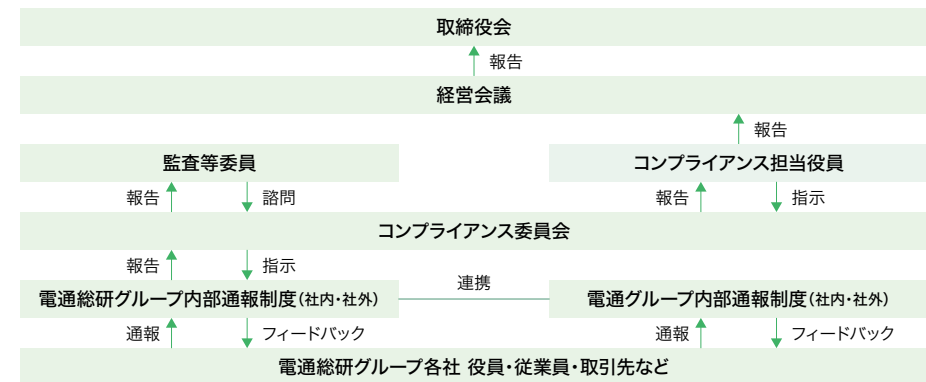
当社は、個人情報の適切な取り扱いに努めており、2000年から継続してプライバシーマーク認定を受けています。また、2005年に情報セキュリティ管理の国際標準規格である「BS7799」および「ISMS認証基準」のグループ認証を取得しました。その後、認証規格を「BS7799」から「ISO/IEC27001」へ移行し、2025年4月時点、「ISO/IEC27001:2013」および「JISQ27001:2014」（ISO/IEC27001をもとにJIS化した日本国内の規格）の認証を取得しています。

コンプライアンス

推進体制と取り組み

「コンプライアンス委員会」を設置し、当社およびすべての国内連結子会社の役員と従業員を対象とするコンプライアンス教育を実施するなど、コンプライアンスの徹底に努めています。

また、内部通報窓口として「倫理ヘルプライン」を設置し、不正や腐敗行為、ハラスメントなど、職場で発生するさまざまなコンプライアンス上の問題を早期発見し、是正する仕組みを構築しています。倫理ヘルプラインは、社内の窓口のほか、外部の弁護士による社外窓口も設置しており、電通総研グループで働くすべての人に開放しています。



情報セキュリティおよびコンプライアンス関連データ

	範囲*	2020	2021	2022	2023	2024
重大な顧客案件関連情報および個人情報情報の漏えい事故件数	国内G (件)	0	1	0	1	0
内部通報件数	連結 (件)	4	0	3	1	7
重大なコンプライアンス違反件数 (環境法令違反を含む)	連結 (件)	0	0	0	1	3
倫理コンプライアンス関連 (ハラスメント含む) の研修 (eラーニング) 受講率	単体 (%)	82.7	96.1	96.1	98.5	98.4

* 単体: 当社単体、国内G: 当社およびすべての国内連結子会社、連結: 当社およびすべての国内外連結子会社

Social

人権の尊重

基本方針

人権の尊重は、企業活動においてすべてのことに優先すべき重要な事項と認識しています。「国際人権章典」や国連「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際規範の考えを取り入れた「電通グループ人権方針」のもと、人権尊重の取り組みを推進しています。「電通グループ行動憲章」や「私たちの行動宣言」では、従業員に限らず、顧客やビジネスパートナーなどすべての人々が相互に尊重することの重要性を明記し、一人ひとりが日々の業務において人権の尊重を実践することを求めています。

具体的な取り組み

人権デュー・ディリジェンス

当社は、2024年から、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」が求める人権デュー・ディリジェンスに取り組んでいます。人権リスクの特定・評価においては、世界的なリスク調査・分析機関であるVerisk Maplecroft社の人権リスクデータをもとに、電通総研グループの主力事業であるシステムインテグレーションに関連する人権課題について、サプライチェーン全体を俯瞰して、事業プロセス別・国別の机上調査と社内インタビューを実施しました。その結果、潜在的な人権リスクとして下図に記載の項目を特定しました。

2025年は、システムインテグレーション事業のビジネスパートナーにおける人権インパクト評価を行い、重要な人権リスクを特定する予定です。

特定した潜在的な人権リスク

	電通総研グループ従業員	ビジネスパートナー従業員	ユーザー・一般社会
児童労働		●	
適正な賃金		●	
適正な労働時間	●	●	
職場における差別	●	●	
結社の自由と団体交渉	●	●	
現代奴隷		●	
労働安全衛生		●	
プライバシーの権利	●	●	●

サプライチェーン・マネジメント

サステナブルな社会の実現に向けた責任ある企業行動として、ビジネスパートナー各社に電通総研グループとともに取り組んでいただきたい事項をまとめた「電通総研グループ 調達ガイドライン」を2024年に制定しました。本ガイドラインは、電通総研グループの「サステナビリティ方針」や「調達方針」に加え、レスポンシブル・ビジネス・アライアンス(RBA)の行動規範や一般社団法人電子情報技術産業協会(JEITA)の「責任ある企業行動ガイドライン」などを踏まえて策定したものであり、労働時間の遵守、ハラスメント・差別の禁止や強制労働・児童労働の禁止など、人権の尊重について明記しています。当社は、ビジネスパートナー各社に対して本ガイドラインの浸透を図るとともに、取り組み状況や課題の把握のため、取引金額の多いビジネスパートナーを選定し、遵守状況を確認するアンケート調査を実施しています。今後は、調査結果を踏まえ、対象となるビジネスパートナーとエンゲージメントを行う予定です。

人権意識向上に向けた施策

すべての役員と従業員を対象に、人権と倫理コンプライアンスに関するeラーニングを実施しています。

また、電通グループが毎年実施している「人権スローガン」の募集活動に参画し、従業員およびその家族における人権意識の向上にも取り組んでいます。



救済窓口の設置

電通総研グループで働くすべての人が利用可能な内部通報制度「倫理ヘルプライン(P.54)」を提供しているほか、社外が運営し、無料、匿名、機密で、すべての適切な言語で利用できるSpeakUp@dentsuポータルの提供を通じて、業務遂行の過程における人権上の問題を早期に発見し、是正できる仕組みを構築しています。

生成AIサービスの適切な利用

生成AIサービスは、高い利便性が認められる半面、利用の仕方によっては人権侵害や情報漏えいなどの重大な問題が発生する可能性があります。当社は、すべての従業員を対象に、生成AIサービスの活用による業務改善や新たな事業創出の実現を目的とした教育を進めるとともに、電通グループ共通の「電通グループAI原則」を採択し、「電通総研AIサービス利用ガイドライン」を定め、適切な利用がなされるよう社内ルールを整備しています。

Social

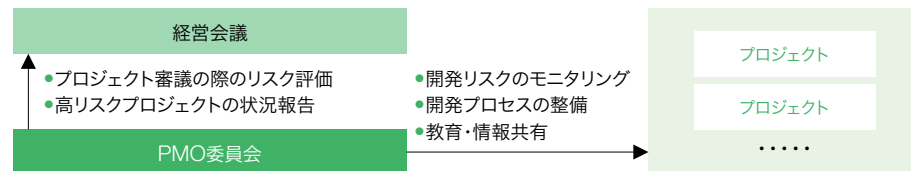
品質の向上

基本的な考え方

ビジネスの高度化に伴い、システム構築の難易度は飛躍的に高まっています。当社は、ISO9001^{*1}およびCMMI^{*2}に準拠した開発プロセスを整備するなど、優れた製品・サービスを提供するために、品質向上の取り組みを進めています。

推進体制

システム開発や技術支援サービスの品質および顧客満足度向上を目的に、「PMO委員会」を設置しています。PMO委員会は、開発リスクのモニタリングや開発プロセスの整備、全社的な教育および情報共有を通じたプロジェクトマネジメントを含む開発力の向上に取り組んでいます。また、経営会議で開発プロジェクトの提案可否を審議する際に開発リスクを評価するほか、高リスクと判断したプロジェクトの進行状況をモニタリングし、毎月経営会議に報告しています。



具体的な取り組み

開発リスクのモニタリング:レビューボード(RB)

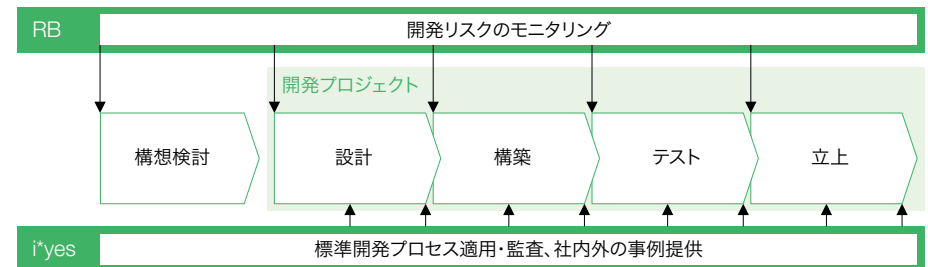
プロジェクトにおける開発リスクのモニタリングを通して、リスクの抑制と発現時の影響を最小化する活動です。プロジェクトの提案前段階から終了までの主要なマイルストーンにおいて、要求仕様の内容、技術的難易度、開発期間や開発費用の見積りを確認し、リスクを評価しています。なお、リスクの発生傾向を踏まえ、RB対象プロジェクトの選定基準を定期的に見直しています。

^{*1} 品質マネジメントシステムの国際規格

^{*2} 能力成熟度モデル統合。国際的に広く利用されている開発プロセスのモデル

開発プロセスの整備:標準開発プロセス i*yes(アイズ)

開発プロセスの標準化および全社適用を通じて、各プロジェクトの開発プロセスの最適化を推進する活動です。標準化はプロジェクトマネジメントとソフトウェアエンジニアリングのプロセスを対象としており、定期的に見直しをしています。プロジェクトの円滑な遂行を支援するために、これまでに蓄積してきた社内外の豊富な事例の提供も行っています。



Pick Up ISO9001 認証取得範囲を拡大

品質および顧客満足度のさらなる向上を目的として、ISO9001認証取得範囲の拡大に取り組んでいます。2025年6月には、営業統括本部 スマートソサエティセンター、技術統括本部 金融IT本部およびエンタープライズ第三本部 デジタルエンゲージメントユニットの3部門が新たに認証範囲に加わりました。

教育・情報共有

事業拡大に伴い、開発プロジェクトの大型化と難易度の上昇が急速に進んでいます。そのような中でもトラブルが発生するリスクを抑制し、高品質の製品・サービスを提供することができるよう、人材育成とナレッジの活用による開発力の向上に取り組んでいます。

主な取り組み

- 育成プログラムの改善と受講率の向上
- 情報処理資格・PMP®(プロジェクト・マネジメント・プロフェッショナル)などの重要資格取得の促進
- プロジェクトマネジメントに関する事例・情報共有会

Environment

環境

基本的な考え方

電通グループの環境方針のもと、環境に配慮した事業活動の推進と豊かな地球環境の保全に努めています。気候変動対策についてはビジネス機会としても捉えており、電通グループ各社や企業・団体と連携し、事業活動を通じたサステナブルな社会の実現に貢献します。

推進体制と環境マネジメントシステム

「エコ・プログラム推進委員会」を設置し、環境負荷の低減や環境保全に寄与する取り組みを推進しています。2005年に、電通グループの一員として「電通グループエコ・プログラム」を国内全事業所で導入し、環境マネジメントシステムの国際規格である「ISO14001」認証を取得しました。現在、当社および国内連結子会社3社で取得しています。

環境負荷を軽減する主な取り組み

エネルギー使用量の削減	- 再生可能エネルギーの使用（電通総研本社・中部支社、電通総研セキュアソリューション新橋オフィス、ミツエーリンクス仙台オフィス） - LED照明の使用
紙使用量の削減	ペーパーレス化の推進とコピー用紙使用量の削減（2024年度実績：一人当たり78.4%削減（2019年度比、単体））
資源の有効活用と廃棄管理	- ペットボトルキャップの回収とリサイクル推進（リサイクル後の収益をワクチン代として寄付） - 未使用のカレンダーや手帳の回収とリサイクル推進
教育	当社および国内連結子会社のすべての役員と従業員を対象としたeラーニングの実施（2024年度実績：98.7%（単体））
グリーン購入	一般消耗品や什器備品を中心に可能な範囲で優先的にグリーン購入を実施
その他	- 地域の環境美化活動への参加 - 従業員とその家族を対象とした電通グループ「SDGsスローガン募集」への参加

Pick Up 電通総研本社ビルで使用する電力を実質再生可能エネルギーに切り替え

当社は、2030年度までにグループのCO₂排出量（Scope1+2）をカーボンニュートラルとする目標を掲げています。この目標達成に向けた具体的な取り組みとして、2024年10月より、本社ビルで使用する電力をすべて実質再生可能エネルギー由来に切り替えました。2025年以降、Scope2のCO₂排出量を2024年度比で7割程度削減できる見込みです。

TCFD提言に基づく情報開示

当社は2022年にTCFD提言への賛同を表明し、同提言に沿って取り組みの進捗を開示しています。

ガバナンス・リスク管理

エコ・プログラム推進委員会は、気候変動リスクについてTCFD提言に基づくシナリオ分析を実施し、その影響などを評価しています。気候変動に関する活動は、定期的にサステナビリティ推進会議と取締役会に報告され、監督を受けています。

戦略

当社は、気候変動への対応を中長期的な企業価値に影響を与える重要な課題と認識しており、2つのシナリオ（1.5°Cシナリオと4°Cシナリオ）を設定し、2030年と2050年を基準年として気候変動関連の機会とリスクの分析と評価を行いました。

その結果、どちらのシナリオにおいても移行リスク（低炭素社会へ移行した際に想定されるリスク）と物理的リスク（気候変動による物理的变化に関するリスク）ともに財務などへの大きな影響はない一方、1.5°Cシナリオを前提とした場合にはソリューションの提供拡大や収益増加が機会として見込まれることから、当社の事業活動は持続可能であり、レジリエンス（強靱性）があると評価しています。

なお、CO₂排出量による財務影響の1つとして、政府の環境規制強化に伴う炭素税の導入によるものが考えられます。当社のCO₂排出量が2021年度と同等の場合の1.5°Cシナリオおよび4°Cシナリオにおける、2030年および2050年の炭素税導入による影響額試算は下表のとおりです。

炭素税導入による影響額*

	1.5°Cシナリオ		4°Cシナリオ	
	炭素税価格 (円/t-CO ₂)	炭素税導入に伴う コスト増(万円/年)	炭素税価格 (円/t-CO ₂)	炭素税導入に伴う コスト増(万円/年)
2030年時点	約10,000円	約1,900万円	約1,500円	約290万円
2050年時点	約17,000円	約3,300万円	約3,900円	約720万円

* IEA(国際エネルギー機関)による炭素税に関する予測および他国の炭素税制度の状況を考慮した試算

Environment

重要な機会とリスク

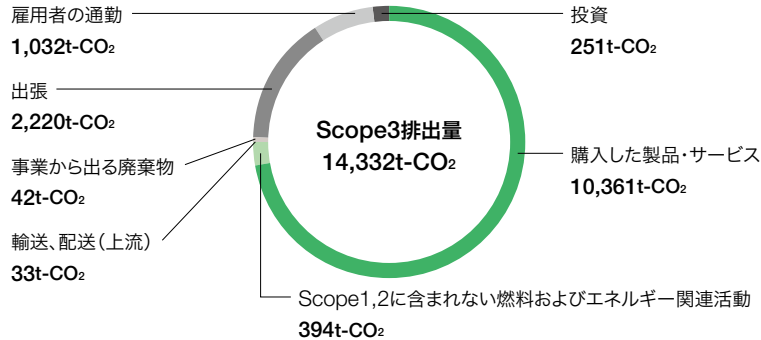
項目		主な機会	発生時期*1	影響度*2	主な対応
機会 (1.5°C)		気候変動対策に寄与するソリューションの提供拡大・収益増加	短期・中期	中	- 脱炭素社会の実現を支援するソリューション開発の推進 - 電通グループおよび他企業・団体との連携強化による機会の獲得
項目		事業に関係する社会・環境変化 → 想定される主要インパクト	発生時期*1	影響度*2	主な対応
移行リスク (1.5°C)	政策・法規制	CO ₂ 排出量の規制強化 → 再生可能エネルギーへの移行に伴う事業コストの増加	短期・中期	小	- CO₂排出量の削減と財務影響の最小化 - ISO14001に沿った環境マネジメントシステムの運用 - 再生可能エネルギーへの移行(炭素税導入によるコスト増加回避) - 国が運営するJ-クレジット制度の活用など
		炭素税、排出権取引の導入 → 炭素税、排出権取引の導入コストの発生	中期・長期	小	
	技術・市場	脱炭素社会に適応したビジネスニーズへの変化 → 対応遅れによる機会損失	短期・中期	中	脱炭素社会の実現を支援する事業の推進
	評判	ステークホルダーの気候変動に対する関心の高まり → 対応遅れによる企業価値の低下	短期・中期	中	- TCFD提言などの基準に基づく情報開示の充実 - 気候変動関連の各種イニシアチブの認定取得・評価向上
物理的リスク (4°C)	急性	異常気象(台風、洪水など)の甚大化 → 開発・運用環境の停止による売上損失	長期	中	BCP(事業継続計画)および危機管理体制の維持・強化
	慢性	気象パターン(気温上昇、降雨量増加など)の変化 → 空調などのエネルギーコストの増加	中期・長期	小	オフィスにおける継続的な省エネルギー施策によるコスト抑制

*1 短期:2030年までに発生、中期:2030-2050年に発生、長期:2050年以降に発生 *2 大:事業・財務への影響が大きい、中:事業・財務への影響がある、小:事業・財務への影響が軽微

指標と目標

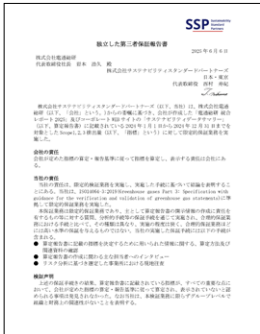
電通総研は、気候変動における機会とリスクの測定および管理に用いる指標をCO₂排出量とし、グループ連結のCO₂排出量(Scope1+2)について、2030年度にカーボンニュートラルとする目標を設定しています。2024年度のScope1、Scope2、Scope3については、信頼性の確保のため、株式会社サステナビリティスタンダードパートナーズによる第三者保証を受けています。今後も、CO₂排出量に対する情報開示レベルの充実や関連するイニシアチブの認定取得・評価向上に積極的に取り組んでいきます。

Scope3排出量の内訳 (2024年度)*3



*3 算定カバレッジについては、非財務データ(P.61)をご参照ください

第三者保証報告書*4



*4 本報告書は当社Webサイトに掲載しています。

連結財務データ

(単位:百万円)

	2015/3	2015/12*	2016/12	2017/12	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12	2024/12
連結業績											
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
売上原価	55,902	39,927	53,656	57,714	60,901	67,288	71,207	72,068	82,267	90,827	96,519
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
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
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
営業外収益	526	430	269	258	155	151	241	230	188	267	318
営業外費用	38	25	53	104	198	579	928	742	424	51	264
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
特別利益	356	1,886	259	657	185	265	38	—	374	135	326
特別損失	1,265	—	—	33	634	728	589	53	1,078	429	67
税金等調整前当期純利益	4,057	4,413	6,964	6,267	7,748	9,185	10,950	13,171	17,651	20,951	21,351
法人税、住民税及び事業税	2,345	1,532	1,600	1,840	3,119	3,036	3,630	4,963	5,285	6,046	6,128
法人税等調整額	(465)	(140)	773	(23)	(571)	(83)	(46)	(737)	(244)	240	105
当期純利益	2,177	3,021	4,590	4,450	5,200	6,232	7,366	8,945	12,610	14,664	15,117
非支配株主に帰属する当期純利益	10	6	10	11	12	5	3	0	12	1	—
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
包括利益	2,426	2,420	4,307	4,542	4,969	6,210	7,479	9,174	12,842	14,924	15,373
貸借対照表											
流動資産合計	46,699	50,181	55,046	59,311	66,085	69,728	78,795	89,933	103,099	114,813	119,058
固定資産合計	15,629	12,934	11,244	12,692	14,187	17,576	18,351	18,255	18,793	18,520	28,273
うち有形固定資産合計	4,341	3,954	3,469	3,243	4,173	4,574	4,083	3,386	3,098	3,386	3,572
うち無形固定資産合計	4,468	3,655	2,999	2,849	2,956	3,233	4,738	5,112	5,903	5,758	14,696
資産合計	62,328	63,115	66,291	72,003	80,273	87,305	97,147	108,188	121,892	133,333	147,331
流動負債合計	19,481	19,192	19,573	21,950	26,578	29,456	34,463	40,476	45,687	47,622	52,544
固定負債合計	2,347	1,926	1,690	2,252	2,729	2,966	3,096	2,240	2,333	2,739	3,592
負債合計	21,829	21,118	21,263	24,203	29,307	32,423	37,559	42,716	48,021	50,362	56,137
純資産合計	40,499	41,997	45,027	47,800	50,966	54,882	59,587	65,471	73,871	82,971	91,194
負債純資産合計	62,328	63,115	66,291	72,003	80,273	87,305	97,147	108,188	121,892	133,333	147,331
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	8,776	5,624	8,303	4,265	9,319	10,642	9,987	16,981	11,914	13,046	23,721
投資活動によるキャッシュ・フロー	(2,583)	2,642	(34)	(1,855)	(3,353)	(3,952)	(3,230)	(2,815)	(3,132)	(2,359)	(11,886)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(1,729)	(1,619)	(1,991)	(2,363)	(2,564)	(3,260)	(3,942)	(4,461)	(5,419)	(6,702)	(7,982)
現金及び現金同等物の期末残高	17,714	24,230	30,248	30,353	33,620	36,981	39,773	49,748	53,305	57,515	61,722
フリー・キャッシュ・フロー	6,193	8,266	8,269	2,410	5,966	6,690	6,757	14,166	8,782	10,687	11,835
財務指標											
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
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
自己資本比率(%)	64.9	66.5	67.9	66.3	63.5	62.8	61.3	60.5	60.6	62.2	61.9
自己資本当期純利益率(%)	5.5	7.3	10.5	9.6	10.5	11.8	12.9	14.3	18.1	18.7	17.4
総資産経常利益率(%)	8.2	4.0	10.4	8.2	10.8	11.5	12.5	12.9	16.0	16.6	15.0
配当性向(%)	39.1	34.6	35.6	38.2	39.6	40.3	40.7	40.8	40.3	44.4	46.5

*2015年12月期より決算日を3月31日から12月31日に変更しました。

連結財務データ

(単位:百万円)

	2015/3	2015/12*1	2016/12	2017/12	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12	2024/12
報告セグメント別売上高*2											
金融ソリューション	—	17,851	22,037	21,413	23,242	24,622	23,888	25,176	28,125	30,598	31,910
ビジネスソリューション	—	11,177	16,965	17,033	16,810	19,289	22,100	14,958	18,608	23,107	23,324
製造ソリューション	—	15,588	23,872	25,530	29,252	30,027	30,511	32,031	36,453	41,118	47,353
コミュニケーションIT	—	12,152	16,908	19,445	21,718	26,739	32,179	39,919	45,867	47,784	50,053
報告セグメント別営業利益*2											
金融ソリューション	—	1,441	2,110	1,821	1,794	1,542	1,411	1,494	1,611	3,498	3,674
ビジネスソリューション	—	(30)	1,666	(169)	701	1,741	2,760	2,655	4,704	5,770	5,497
製造ソリューション	—	(619)	692	1,359	2,228	2,103	2,357	2,847	4,179	5,106	5,418
コミュニケーションIT	—	1,331	2,018	2,477	3,515	4,688	5,659	6,738	8,095	6,652	6,448
サービス品目別売上高											
コンサルティングサービス	3,860	3,350	5,426	5,515	6,818	6,819	5,975	7,200	7,418	8,611	10,480
受託システム開発	23,072	16,658	21,622	22,473	24,188	29,153	28,147	29,245	33,107	30,913	31,013
ソフトウェア製品	13,438	10,366	14,796	14,752	15,070	17,126	20,549	22,089	24,807	30,237	30,095
ソフトウェア商品	22,728	16,578	23,850	25,077	27,261	29,945	33,325	33,767	40,299	48,184	54,372
アウトソーシング・運用保守サービス	7,541	5,256	8,015	8,587	9,555	9,524	12,462	12,085	16,052	17,108	18,498
情報機器販売・その他	7,625	4,561	6,071	7,017	8,130	8,110	8,219	7,696	7,369	7,553	8,182
電通及びそのグループ会社向け売上高*3											
電通及びそのグループ会社向け売上高	11,915	7,823	10,648	15,892	18,279	23,337	28,503	23,978	24,081	22,691	21,449
1株当たり指標*4											
1株当たり当期純利益(円)	33.25	46.27	70.29	68.12	79.61	95.55	112.99	137.26	193.51	225.35	232.32
1株当たり純資産額(円)	621.07	644.11	690.55	733.08	781.64	841.85	914.08	1,004.41	1,134.80	1,275.10	1,401.39
1株当たり年間配当金(円)	26	32	50	52	63	77	92	56	78	100	108
その他											
設備投資	321	131	146	787	688	392	303	316	416	166	339
減価償却費	4,213	2,475	2,550	2,245	2,262	2,531	2,865	2,989	3,103	3,200	3,449
研究開発費	938	596	936	1,134	1,110	1,544	1,951	1,735	1,741	2,046	1,907
期末従業員数(人)	2,502	2,559	2,635	2,716	2,783	2,879	3,117	3,240	3,388	3,652	4,413
一人当たり売上高(売上高/期末従業員数)	31.3	22.2	30.3	30.7	32.7	35.0	34.9	34.6	38.1	39.0	34.6
一人当たり営業利益(営業利益/期末従業員数)	1.8	0.8	2.5	2.0	3.0	3.5	3.9	4.2	5.5	5.8	4.8
報告セグメント別受注高及び受注残高*2 *5 *6											
受注高	39,089	28,261	40,872	39,856	98,323	101,755	111,257	117,977	140,557	144,858	158,602
金融ソリューション	—	13,722	17,718	16,721	29,590	21,597	22,813	25,279	28,538	30,591	32,036
ビジネスソリューション	—	5,743	11,755	9,456	16,412	21,060	21,641	16,099	23,629	20,752	22,259
製造ソリューション	—	3,389	4,395	5,828	31,035	30,535	32,188	35,758	39,251	46,130	50,105
コミュニケーションIT	—	5,405	7,002	7,849	21,285	28,561	34,614	40,840	49,138	47,385	54,200
受注残高	6,868	7,031	8,783	8,651	31,426	32,502	35,080	40,972	51,648	53,899	59,859
金融ソリューション	—	2,873	3,344	3,569	11,561	8,537	7,462	7,565	7,782	7,775	7,901
ビジネスソリューション	—	2,168	3,668	3,068	5,597	7,367	6,908	5,431	10,232	7,877	6,812
製造ソリューション	—	793	650	1,091	10,218	10,726	12,403	16,130	18,325	23,114	25,866
コミュニケーションIT	—	1,197	1,119	922	4,048	5,870	8,305	11,844	15,309	15,132	19,279

*1 2015年12月期より決算日を3月31日から12月31日に変更しました。 *2 (1)2015年3月期の報告セグメント別売上高、営業利益、受注高、受注残高については割愛しています。(2)2019年12月期に「エンジニアリングソリューション」としていた報告セグメント名称を「製造ソリューション」に変更しており、変更後の名称を記載しています。(3)2021年12月期に基幹システムの構築・導入を担う事業部門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ました。 *3 2016年12月期までは「電通向け売上高」、2017年12月期以降は「電通及びそのグループ会社向け売上高」として開示しています。 *4 2021年1月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行いました。2015年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益と1株当たり純資産額を算定しています。なお、1株当たり年間配当金については、当該株式分割前の実際の配当金の額を記載しています。 *5 2018年12月期より集計対象のサービス品目を拡大し、事業全体の数値を開示しています。2017年12月期以前については、一部のサービス品目を対象とした数値となっています。 *6 2025年4月30日に、2023年12月期および2024年12月期の受注高および受注残高の数値を修正しました。上記は修正後の数値を記載しています。

非財務データ

環境*1 *2

		2020	2021	2022	2023	2024*3	2024年算定カバレッジ*4
CO ₂ 排出量	Scope1+2排出量 (t-CO ₂)	2,017	1,832	1,890	1,991	1,866 ☑	95.9%
売上高当たりのCO ₂ 排出量	(Scope1+2排出量)／売上高 (t-CO ₂ /百万円)	0.022	0.019	0.017	0.014	0.012	95.9%
Scope1	合計 (t-CO ₂)	137	128	130	180	223 ☑	95.9%
都市ガス	合計 (千m ³)	61	57	58	73	65	95.9%
ガソリン	合計 (ℓ)	—	—	—	4,233	3,475	95.9%
軽油	合計 (ℓ)	—	—	—	413	360	95.9%
フロン類	ハイドロフルオロカーボン 合計 (t-CO ₂)	—	—	—	11	81	95.9%
Scope2	合計:マーケット基準 (t-CO ₂)	1,880	1,704	1,760	1,811	1,642 ☑	95.9%
	合計:ロケーション基準 (t-CO ₂)	—	—	—	—	2,251 ☑	95.9%
消費電力	合計 (千kWh)	4,320	3,921	4,103	4,686	5,247	95.9%
うち再生可能エネルギー	合計 (千kWh)	0	11	144	152	1,120	95.9%
エネルギー使用量	原油換算 (kl)	1,182	1,078	1,122	1,294	1,249	95.9%
サプライチェーン排出量	Scope1+2+3排出量 (t-CO ₂)	—	—	—	10,901	16,198 ☑	95.9%
Scope3*5	合計 (t-CO ₂)	—	—	—	8,910	14,332 ☑	95.9%
カテゴリー1 :購入した製品・サービス	合計 (t-CO ₂)	—	—	—	6,381	10,361 ☑	95.9%
カテゴリー3 :Scope1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	合計 (t-CO ₂)	—	—	—	359	394 ☑	95.9%
カテゴリー4 :輸送、配送(上流)	合計 (t-CO ₂)	—	—	—	33	33 ☑	95.9%
カテゴリー5 :事業から出る廃棄物	合計 (t-CO ₂)	—	—	—	68	42 ☑	95.9%
カテゴリー6 :出張	合計 (t-CO ₂)	—	—	—	1,373	2,220 ☑	95.9%
カテゴリー7 :雇用者の通勤	合計 (t-CO ₂)	—	—	—	696	1,032 ☑	95.9%
カテゴリー15 :投資	合計 (t-CO ₂)	—	—	—	—	251 ☑	100.0%
水使用量	合計 (m ³)	—	—	—	246	279	95.9%
紙使用量:枚数	事務用紙:A4換算(千枚)	1,527	1,326	1,495	1,442	1,652	95.9%
紙使用量:重量	事務用紙:重量換算(kg)	6,381	5,541	6,247	6,027	8,258	95.9%
廃棄物発生量	合計 (kg)	442,245	139,804	110,425	69,745	104,361	95.9%
うち一般廃棄物	合計 (kg)	47,738	42,054	43,388	55,113	52,615	95.9%
一般廃棄物リサイクル率	%	48.4	45.3	45.4	46.2	43.2	95.9%

社会*6

		2020	2021	2022	2023	2024
従業員数	連結 男性(人)	2,429	2,526	2,623	2,797	3,255
	連結 女性(人)	688	714	765	855	1,158
	単体 男性(人)	1,349	1,396	1,503	1,656	1,926
	単体 女性(人)	284	301	339	383	476
世代別従業員数	30歳未満(人)	270	297	353	436	551
	30－39歳(人)	439	435	461	504	608
	40－49歳(人)	571	593	616	632	699
	50－59歳(人)	309	321	350	383	440
	60歳以上(人)	44	51	62	84	104
	合計(歳)	41.0	41.0	40.9	40.6	40.1
平均年齢	男性(歳)	42.0	42.0	42.0	41.6	41.0
	女性(歳)	36.1	36.4	36.4	36.5	36.5
	合計(年)	12.4	12.3	12.0	11.6	10.8
	男性(年)	13.0	12.9	12.6	12.2	11.4
平均勤続年数	女性(年)	9.2	9.6	9.4	9.1	8.2
	合計(%)	4.8	5.4	5.5	5.8	6.0
女性管理職比率	合計(人)	23	22	23	26	36
外国籍従業員数						

*1 2022年以前は4-3月の当社単体の集計、2023年以降は1-12月の集計です。 *2 CO₂排出量について、2022年以前は日本基準の「省エネ法」「地球温暖化対策推進法」に基づく算定、2023年以降は「GHGプロトコル」に基づく算定です。 *3 2024年度のScope1、Scope2、Scope3については、信頼性の確保のため、株式会社サステナビリティスタンダードパートナーズによる第三者保証を受けています。保証対象項目には ☑ マークを表示しています。 *4 算定カバレッジは内部取引消去後の連結売上高に対する算定対象グループ各社の売上高割合を示します。 *5 全カテゴリー(1-15)について算出し、該当項目であるカテゴリー1、3、4、5、6、7、15の数値を掲載しています。 *6 記載がない項目はすべて当社単体の数値です。

非財務データ

社会*1

		2020	2021	2022	2023	2024
新卒採用者数	合計(人)	60	56	69	92	148
	男性(人)	31	40	52	71	119
	女性(人)	29	16	17	21	29
キャリア採用者数*2	合計(人)	89	67	100	141	132
	男性(人)	70	61	86	107	95
	女性(人)	19	6	14	34	37
離職者数*3	合計(人)	56	58	62	61	70
	男性(人)	48	52	53	42	55
	女性(人)	8	6	9	19	15
年間離職率	退職者数*4/期初人員(%)	2.1	2.1	2.3	2.1	2.1
	男性(%)	1.9	2.1	2.5	1.8	2.1
	女性(%)	2.7	2.0	1.0	3.1	2.0
平均年間給与	年間給与額(千円)	10,484	10,574	11,282	11,337	11,229
男女間賃金格差(男性を100とした場合の女性の割合)	全労働者(%)	—	—	72.3	72.5	74.8
	正規雇用労働者(%)	—	—	74.3	73.6	76.0
	非正規雇用労働者(%)	—	—	67.7	49.9	40.8
総労働時間	従業員一人当たり(時間/年)	1,958	1,996	1,979	1,999	1,970
月平均残業時間(1日の所定労働時間:7時間)	従業員一人当たり(時間/月)	28.0	29.7	29.4	28.9	26.7
年次有給休暇の平均取得日数および取得率	合計(日)	9.3	10.1	11.5	11.8	12.4
	男性(日)	9.1	9.7	11.3	11.4	12.1
	女性(日)	10.2	11.8	12.8	13.5	14.0
	取得率(%)	49.5	53.7	61.1	59.3	62.4
育児休業取得者数および復職率	合計(人)	46	44	63	44	57
	男性(人)	20	21	34	32	43
	男性復職率(%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	女性(人)	26	23	29	12	14
	女性復職率(%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
育児休業取得率	男性(%)	40.0	40.4	53.1	51.6	64.2
	女性(%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
産前産後休暇取得者数	合計(人)	12	11	19	13	17
介護休業取得者数	合計(人)	1	3	2	1	0
短時間勤務利用者数(育児・介護)	合計(人)	21	16	9	17	17
教育費*5	従業員一人当たり(千円/年)	124	122	145	176	199
総研修時間*6	合計(時間)	76,974	68,103	99,768	138,364	180,114
研修受講時間*6	従業員一人当たり(時間/年)	47.9	38.7	53.9	67.6	73.9

ガバナンス*1

		2020	2021	2022	2023	2024
取締役数・取締役会出席率	取締役数(名)	6	6	6	9	9
	うち社外取締役数(独立役員数)(名)	2	2	3	5	5
	女性取締役数(名)	1	1	2	3	3
	取締役会出席率(%)	97.8	97.4	97.4	96.2	98.3
	独立社外取締役の取締役会出席率(%)	96.2	92.3	97.2	94.9	97.1
役員報酬	対象となる役員数*7(名)	16	12	11	11	11
	報酬等の総額(百万円)	233	206	193	172	185
	基本報酬(固定)(百万円)	200	176	159	143	151
	業績連動報酬(賞与)*8(百万円)	33	29	22	16	12
	株式報酬*9(百万円)	—	—	12	13	21

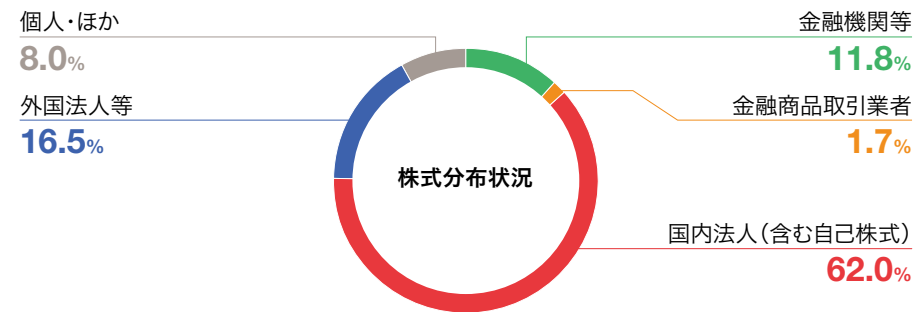
*1 記載がない項目はすべて当社単体の数値です。 *2 契約社員を含み、転籍を除きます。 *3 定年退職者、継続雇用の期間満了者、他社からの出向者の受入解除者を含みます。 *4 定年、契約期間満了、転籍を除きます。 *5 分子は、全社教育費+各部教育費です。 *6 自己啓発、部門別研修、外部セミナーを除きます。 *7 任期満了によって退任した役員を含みます。 *8 業務執行を行う取締役が対象です。 *9 費用計上した金額を記載しています。

株式情報

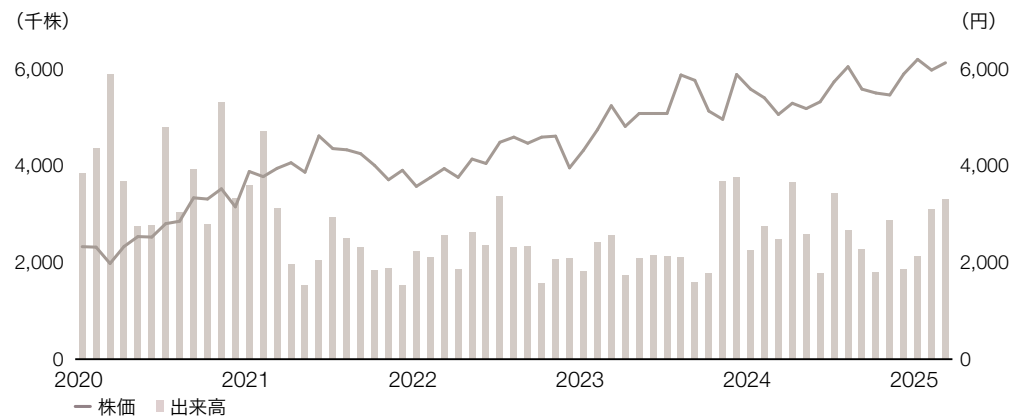
基本情報

(2024年12月31日時点)

上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	4812
発行可能株式総数	196,000,000株
発行済株式総数	65,182,480株
株主数	3,765名
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社



株価および出来高の推移^{*1}



大株主の状況

(2024年12月31日時点)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
株式会社電通グループ	40,259	61.8
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,105	6.3
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,512	3.9
電通総研持株会	1,418	2.2
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	522	0.8
THE NOMURA TRUST AND BANKING CO., LTD. AS THE TRUSTEE OF REPURCHASE AGREEMENT MOTHER FUND	516	0.8
BNP PARIBAS LONDON BRANCH FOR PRIME BROKERAGE CLEARANCE ACC FOR THIRD PARTY	495	0.8
GOVERNMENT OF NORWAY	493	0.8
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140040	417	0.6
JP JPMSE LUX RE UBS AG LONDON BRANCH EQ CO	393	0.6

年間株式指標の推移(2020–2024年)^{*1}

	2020	2021	2022	2023	2024
年間高値(円)	3,710	4,800	5,010	6,040	6,100
年間安値(円)	1,496	3,080	3,145	3,765	4,600
年間出来高(千株)	46,919	30,239	27,739	28,124	30,712
	2020	2021	2022	2023	2024
年末株価(円)	3,125	3,875	3,925	5,840	5,850
年末時価総額(百万円) ^{*2}	203,640	252,512	255,391	380,010	380,687
年末株価収益率:PER(倍) ^{*2}	27.66	28.23	20.28	25.92	25.18
年末株価資産倍率:PBR(倍) ^{*2}	3.42	3.86	3.46	4.58	4.17

^{*1} 2021年1月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行いました。分割実施前の株価は同割合で調整しています。

^{*2} 計算に使用している発行済株式数は自己株式控除後の株数を使用しています。

社外からの評価 (2025年6月30日時点)

ESG指数(インデックス)への組み入れ・評価

GPIFが採用する6つのESG国内株式指数すべてに選定



株価指数への組み入れ



各種認定



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.

会社概要 (2024年12月31日時点)

会社名	株式会社電通総研
英文社名	DENTSU SOKEN INC.
本社所在地	〒108-0075 東京都港区港南2-17-1
設立年月日	1975年12月11日
代表取締役社長	岩本 浩久
資本金	81億8,050万円
従業員数	連結:4,413人 単体:2,402人
連結子会社	14社(国内:6社 海外:8社) <国内> 株式会社電通総研IT 株式会社エステック 株式会社電通総研セキュアソリューション 株式会社ミツエーリンクス 株式会社電通総研アシスト 株式会社電通総研プライト <海外> DENTSU SOKEN UK, LTD. DENTSU SOKEN USA, INC. DENTSU SOKEN HONG KONG LIMITED 電通総研(上海)信息諮詢有限公司 DENTSU SOKEN SINGAPORE PTE. LTD. DENTSU SOKEN (THAILAND) LIMITED PT. DENTSU SOKEN INDONESIA Two Pillars GmbH
事業年度	1月1日から12月31日まで
会計監査法人	有限責任 あずさ監査法人

グループ会社一覧 (2025年6月30日時点)

国内7都市、海外7か国10都市に拠点を設け、お客さまのビジネスを広く支援しています。

／ 国内子会社

株式会社電通総研 IT*

システム開発における、要件定義から設計、プログラミング、導入、保守までを一気通貫で提供しています。

株式会社エステック

実験、シミュレーション、AI技術を融合し、振動・騒音、ダイナミクス、電磁場、流体などの物理的な課題領域から、官能・感性評価の分野にわたる、高精度で実用的なエンジニアリング技術を提供しています。

株式会社電通総研セキュアソリューション*

クラウドインテグレーションなどの堅牢で安心安全なデジタル環境の構築と、アプリケーション運用保守サービスを提供しています。

株式会社ミツエーリンクス

お客さまのマーケティングやブランディングをデジタルメディアで実現するために、コンテンツおよびUI/UXの企画・設計・実装やWebサイトの構築・運用サービスなどを提供しています。

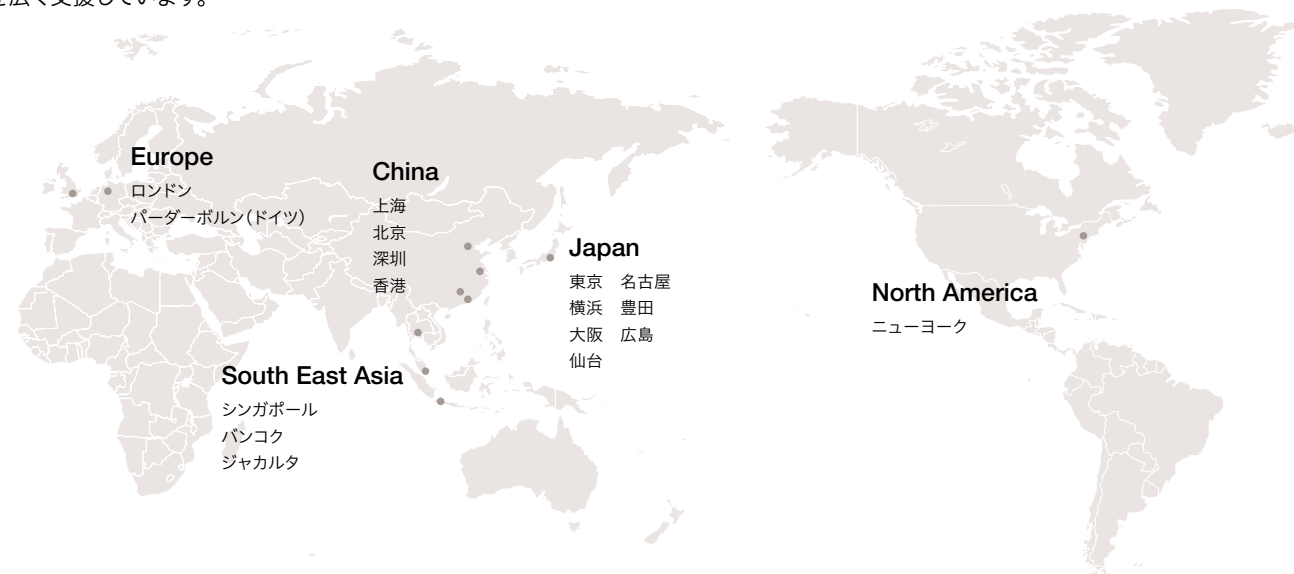
株式会社電通総研アシスト

電通総研グループの総務、人事、経理および調達などの管理間接業務を担当しています。

株式会社電通総研ブライト

特例子会社として、障がいのある従業員がグループ各社のオフィスサービス業務を担当しています。

* 株式会社電通総研ITと株式会社電通総研セキュアソリューションは、2026年1月1日付で統合し、商号を「株式会社電通総研テクノロジー」とする予定です。



／ 海外子会社

DENTSU SOKEN UK, LTD.

DENTSU SOKEN USA, INC.

DENTSU SOKEN HONG KONG LIMITED

電通総研(上海)情報諮詢有限公司

日系企業や現地企業のお客さまに対し、システムインテグレーション、運用保守サービスなどを提供しています。

Two Pillars GmbH(ドイツ)

欧州におけるモデルベースシステムズエンジニアリング導入支援サービス、構想設計支援システム「iQUAVIS(P.27)」の販売、および科学技術分野における欧州最大の応用研究機関であるフラウンホーファー研究機構などと共同で日本企業向け欧州動向調査サービスを提供しています。

DENTSU SOKEN SINGAPORE PTE. LTD.

DENTSU SOKEN (THAILAND) LIMITED

PT. DENTSU SOKEN INDONESIA

／ 関連会社

クウジツ株式会社

スマートホールディングス株式会社

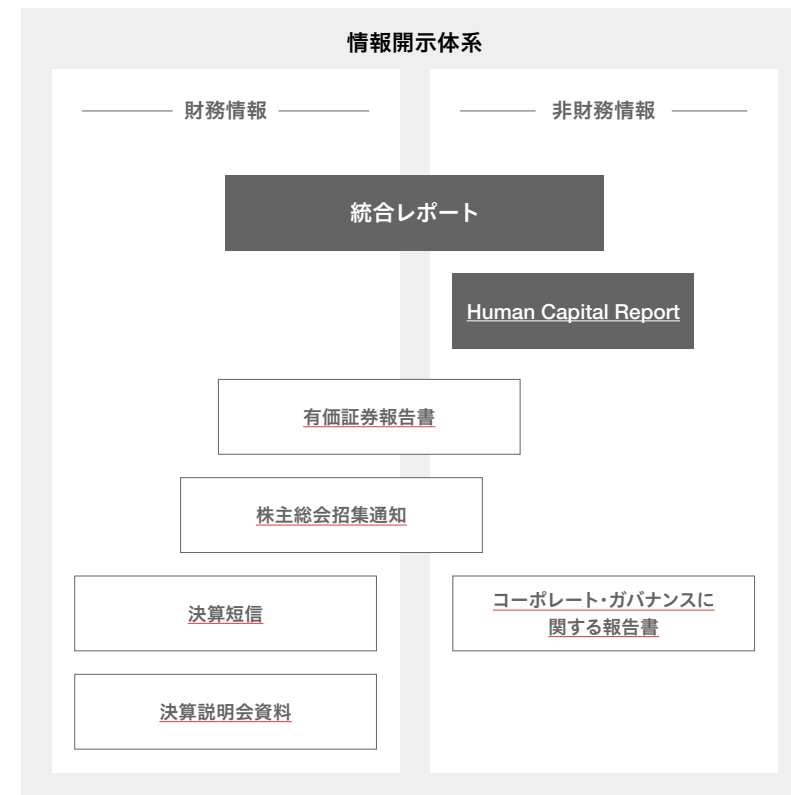
株式会社FINOLAB

株式会社ACSiON

編集方針

「電通総研 統合レポート」は、財務情報とガバナンス・社会・環境などの非財務情報を関連付け、中長期的な企業価値向上のための取り組みについてご理解を深めていただくことを目的に制作しています。

対象読者	株主・投資家、顧客企業、パートナー、生活者、従業員など、あらゆるステークホルダー
対象期間	2024年度(2024年1月1日-2024年12月31日) 注記：一部は2024年度以前や2025年度以降の活動(実績・予定)などを含んでいます。
対象範囲	株式会社電通総研とその国内外グループ会社
発行年月	2025年6月
参考ガイドライン	IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」
注意事項	- 本レポートに掲載されている情報には、将来の見通しに関する記述が含まれています。これらは本レポート作成時点の当社の判断に基づくものであり、リスクや不確定な要因を含んでいます。今後、さまざまな要因の変化によって、記述されている見通しとは異なる結果となる可能性があります。 - 本レポートに記載された会社名・商品名は、それぞれ各社の商標または登録商標です。 - 本レポート内で「電通総研」「当社」と記載されている箇所は、一部「電通総研グループ」全体を指す場合があります。
Webサイト	IRサイト サステナビリティサイト



表紙について

創立50周年の社内スローガン「ふみだせ。はみだせ。」をダイナミックな毛筆で力強く表現しました。時代の奔流の中で挑戦を続ける電通総研の姿勢を、鮮やかな色彩と躍動感をもって描き出しています。

 電通総研 

