



X 電通総研 **INTEGRATED REPORT 2026**

統合レポート 2026

Contents

Introduction

- 02 Our History
- 04 At a Glance

Value Creation

- 05 Top Message
- 10 価値創造プロセス
- 11 電通総研の強み
- 12 長期経営ビジョン
- 13 中期経営計画
- 14 コーポレート統括インタビュー
- 16 重要課題(マテリアリティ)

Growth Strategy

- 18 事業統括インタビュー
- 22 生成AIによる事業再構築
- 23 独自ソリューション強化
- 24 Future-Vプロジェクトインタビュー
- 28 経済安全保障研究センターインタビュー
- 30 人的資本強化
- 31 セグメント概況

Management Foundation

- 36 社外取締役 鼎談
- 41 コーポレートガバナンス

Data

- 49 連結財務データ
- 51 非財務データ
- 52 株式情報
- 53 会社概要・社外からの評価

本レポートのポイント

01// コンパクトで読みやすい構成へ

[>> Human Capital Report](#)

ステークホルダーの皆さまからのご意見を踏まえ、コンパクトで読みやすい構成に見直しました。人的資本に関する詳細情報は「Human Capital Report 2026」に集約しています。

02// 価値創造プロセス図を刷新

[>> P.10](#)

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連携によって生み出される価値創造の流れを、時間軸に沿って再整理。当社ならではの価値創造の全体像を、より直感的にご理解いただけるよう刷新しました。

03// 経営陣のインタビューを充実

Top Message

「ふみだせ。はみだせ。」で、次の50年を切り拓く

[>> P.05](#)

事業統括インタビュー

スピード感あふれる提案力を新たな勝ち筋に

[>> P.18](#)

社外取締役 鼎談

執行に問い続けることが、私たちの役割

[>> P.36](#)

04// 最前線のキーパーソンが語る、新たな成長戦略

Future-Vプロジェクト
インタビュー

日独で挑む、モノづくりのゲームチェンジ

[>> P.24](#)
経済安全保障研究センター
インタビュー高度なインテリジェンスとソリューション実装力で、
日本の競争力向上に貢献
[>> P.28](#)


Introduction

- 02 Our History
- 04 At a Glance

Value Creation

Growth Strategy

Management Foundation

Data

本レポートの使い方

- 直前に閲覧していたページに戻ります。
- Contentsページに戻ります。
- 前のページに移動します。
- 次のページに移動します。

企業理念



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。



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広げる。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。



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



Introduction

02 Our History

04 At a Glance

Value Creation

Growth Strategy

Management Foundation

Data

創業の原点 — 開拓者精神

当社の歴史は、電通(現 株式会社電通グループ)と米国GE(General Electric Company)がTSS(コンピューターの共同利用サービス)事業の日本での共同展開に合意した1970年に遡ります。当時、民間企業の通信回線利用は厳しく規制されていましたが、GEは優良な顧客基盤を有する電通に事業提携を打診。電通も情報通信の将来性を確信し、両社の事業提携が実現しました。また同時に、電通は他の事業者とともに政府へ通信回線開放を働きかけ、1971年、公衆電気通信法が改正。電通は民間初の商用TSS「MARK I」の提供を開始しました。1975年にはさらなる成長を見据え、TSS事業をスピンオフし、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(現 株式会社電通総研)が設立されました。

事業領域の拡張 — 成長と進化

MARK Iの後継「MARK III」は、世界の主要都市を結ぶ国際ネットワークで構成されていたことから、グローバル展開する大手金融機関に広く採用されました。また、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も支援しました。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」の原点です。

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、受託開発からソフトウェア販売、アウトソーシングまで手がけるシステムインテグレーション(SI)事業へシフト。事業領域を「ビジネスソリューション」「コミュニケーションIT」へと拡張し、成長を続けてきました。

企業理念と受け継がれる企業文化 — 電通総研らしさ

2019年、社会情勢や従業員意識の変化を踏まえ企業理念を刷新。従業員主導で検討を進めた新理念には、創業以来大切にしている「開拓者精神」、旧理念に謳う「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「人間魅力*」を大切にす企業文化が継承されており、未来をより良くしたいという想いが込められています。

*「人」こそが競争力の源泉であり、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がサービスの質と企業価値の向上につながるという考え

絶え間ない自己変革 — 未来への挑戦

2022年2月、長期経営ビジョン「Vision 2030」を発表。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」と定めました。その実現に向け、2024年1月にコンサルティング子会社2社の統合と株式会社電通からのシンクタンク機能移管を実施し、商号を「株式会社電通総研」へ変更しました。

2025年からは中期経営計画「社会進化実装 2027」を推進しています。前中期経営計画で拡充した事業基盤を生かし、課題の提言から解決までの循環を生み出し、社会進化の実装と持続的な成長に挑戦してまいります。

電通総研グループの歩み

2025年、電通総研は創立50周年を迎えました。

これまでの挑戦と変革の歩みを礎とし、人と社会に誠実に向き合いながら、次の50年もより良い未来の創造に向けて進化を続けてまいります。



2030年目標
売上高3,000億円
営業利益率20%



Introduction

02 Our History

04 At a Glance

Value Creation

Growth Strategy

Management Foundation

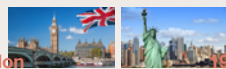
Data

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。

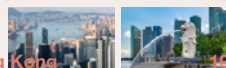
1986 London



1987 New York



1989 Hong Kong



1992 Singapore



1986年、英国に海外支店を設置。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開発やインタラクティブ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への参入により事業規模を拡大しました。

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。

2025



2011年、オープンイノベーション研究所 (現 Open Innovationラボ) 設置。以降、スタートアップを含む国内外の先進企業と連携し、先端テクノロジーの社会実装を推進。2021年、スマートソサエティセンター新設による自治体支援など、社会課題解決への取り組みも強化。顧客や社会とともに歩みを重ね、2025年に創立50周年という節目を迎えました。

At a Glance (2025年12月期)

売上高


1,648億円

売上高は、ビジネスソリューションおよびコミュニケーションITを中心に、全セグメントが堅調に推移し、10期連続で過去最高を更新しました。

営業利益


228億円

人件費や研究開発(R&D)費を中心に増加した販管費を増収により吸収し、営業利益は8期連続で過去最高を更新しました。

ROE


17.1%

CAPMを用いて算出される株主資本コスト(約6.0-7.9%と推計)を上回る水準を維持しています。

従業員数


4,618人

市場の旺盛なIT投資に対応するため積極的な採用を推進しています。年齢、性別、国籍、障がいの有無などにかかわらず、多様な人材が活躍しています。

従業員1人当たりの研修受講時間*1


61.2時間

さまざまな研修プログラムを通じて、従業員1人ひとりの能力開発をサポートしています。

顧客基盤


約2,500社

プライムコントラクターとして、金融機関や製造業、流通業を中心に約2,500社のお客さまに幅広くサービスを提供しています。

従業員エンゲージメントスコア*1


75%

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%以上を達成しています。

研究開発投資


39億円

企業や社会の課題を解決するため、次世代のソリューション開発に力を注いでいます。

サプライチェーン排出量*2


11,691t-CO₂

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るなど、CO₂排出量の削減を推進しています。

*1 単体

*2 算定カバレッジについては、非財務データ(P.51)をご参照ください



Introduction

02 Our History

04 At a Glance

Value Creation

Growth Strategy

Management Foundation

Data



Value Creation

Top Message

「ふみだせ。はみだせ。」で、
次の50年を切り拓く



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

自己変革でさらなる成長を遂げる

生成AIの急速な進化により、私たちの業界は今、重大な転換期を迎えています。地政学リスクの高まりや世界的なインフレ進行など、社会の不確実性も増す中、激しく変化する事業環境に対応するため、当社の経営にはスピード、柔軟性、構想力、そして決断力が、これまで以上に強く求められています。

こうした環境変化を踏まえ、当社は長期経営ビジョン「Vision 2030」で掲げる2030年の売上高3,000億円、営業利益率20%という目標に向けて、自己変革を加速しています。これまでの実績から見れば挑戦的な目標ですが、必ず達成するという強い意志をもって、組織改革による全社最適の徹底、ソフトウェア製品事業の拡大、AI活用による生産性向上などの変革を進めています。

2030年の目標は、当社が必ず達成すべき目標であると同時に、その先の持続的成長につながる通過点でもあります。2030年以降も、業界構造や市場の劇的な変化が予想される中、自己変革のスピードを緩めることなく進化を続け、競争力を高めていかなければなりません。

大きな環境変化は、当社がさらに飛躍する好機でもあります。重要なのは、先行きが見通しにくい環境下でも、当社の強みを真摯に磨き上げることです。危機感を前向きなエネルギーに変え、全社一丸となって変革を成し遂げ、高い成長を目指してまいります。

▶ 電通総研の強み P.11

Introduction

Value Creation

- 05 Top Message
- 10 価値創造プロセス
- 11 電通総研の強み
- 12 長期経営ビジョン
- 13 中期経営計画
- 14 コーポレート統括インタビュー
- 16 重要課題(マテリアリティ)

Growth Strategy

Management Foundation

Data

組織改革で 「稼ぐ力」を最大化する

機能別組織に再編し、全社最適を推進

当社の「稼ぐ力」を最大化するための第一歩が、中期経営計画の重点施策として2025年1月より段階的に進めてきた組織改革です。事業ごとに組織を構成していた事業部制を廃止し、機能単位で営業と技術の要員を配置した統括本部制へと移行しました。

お客さまが抱える課題は、ますます複雑になっています。新体制では、お客さまからいただいた要件に対し、営業統括本部と技術統括本部が連携し、保有するケイパビリティを横断的に組み合わせ、最適な提案を行います。また、お客さまからのご相談から提案まで、一本化した窓口で対応できる体制が整ったことも大きな成果です。「内容の異なるさまざまな相談に、ワンストップで対応してもらえようになり、とても助かっている」といったお声も直接いただいて



います。提案のスピードや内容の質も着実に向上しており、確かな手応えを感じています。

次に取り組むべきテーマは、人材配置のさらなる最適化です。事業上の壁はなくなりましたが、本当の意味での全社最適の実現には、まだ道半ばと言うべきでしょう。今回の組織改革では、統括本部長に対して、事業の枠を超えた人材配置の裁量を与えました。各事業で培ったスキルや技術ノウハウを生かしながら、需要が減少した事業から成長分野や好調な事業へ、必要な人材を柔軟に配置できる体制へと進化させていきます。人材をさらに機動的に動かせるようになれば、受注機会の拡大や売上・利益の成長につながっていきます。

「ふみだせ。はみだせ。」を体現する組織文化へ

組織を大きく変えた当初は、社内から戸惑いの声が上ががり、変革の難しさを改めて実感しました。同時に経営者としては、自ら率先して、厳しい決断を重ねていかなければならないと強く感じました。

事業担当者は、培ってきた専門性を大切にすあまり、その領域に留まろうとする意識が強くあります。大きな転換期に直面し、競争環境が一段と厳しさを増す業界にあって、これからは専門性を起点としながらも、領域を超えて価値を提供していくことが求められています。

組織改革実行後、中期経営計画の浸透も兼ねて、全国の拠点を回り、計18回にわたって社員との対話を重ねました。社員から上がる声にもしっかりと耳を傾け、言葉を尽くすことで、私を含め経営陣の考えについて、1つひとつ理解を得てきました。特に若手社員に対しては、「失敗を恐れず、新しいことに挑戦してほしい」と繰り返し背中を押してきました。少しずつではありますが、メッセージが社内に浸透し、変化の兆しが見え始めています。

「ふみだせ。はみだせ。」は、創立50周年を機に当社が掲げたメッセージです。自らの専門領域から一步「ふみだし」、組織や役割の枠を超えて「はみだし」ていく。この姿勢が、変化の激しい時代を生き抜く源泉になると考えています。このメッセージは、周年だけのものではありません。縦割りを打ち破り、社員を未知の領域に挑戦させながら、組織全体の力を引き出していく。これは私自身の将来にわたる決意表明であると同時に、当社が次の時代を勝ち抜くための指針でもあります。今回の組織改革も、まさに「ふみだせ。はみだせ。」を体現する重要な変革と位置付けています。

私が思い描くのは、社員1人ひとりが自らの意志で「これをやりたい」「挑戦させてほしい」と声を上げ、その挑戦を会社が当たり前のように後押しする組織です。新しいことにふみだそうとする社員を決して否定しない。そうした前向きな風土は、電通総研が受け継いできたかけがえのない財産です。



全国18回の対話を通じ、変革への想いを共有



Introduction

Value Creation

- 05 Top Message
- 10 価値創造プロセス
- 11 電通総研の強み
- 12 長期経営ビジョン
- 13 中期経営計画
- 14 コーポレート統括インタビュー
- 16 重要課題(マテリアリティ)

Growth Strategy

Management Foundation

Data



Introduction

Value Creation

05 Top Message

10 価値創造プロセス

11 電通総研の強み

12 長期経営ビジョン

13 中期経営計画

14 コーポレート統括インタビュー

16 重要課題(マテリアリティ)

Growth Strategy

Management Foundation

Data

ミドルマネジメントと若手の育成に力を注ぐ

前向きな風土を根づかせ、成長へとつなげていく上で力ギを握るのが、ミドルマネジメント層と若手社員の育成です。2030年に売上高3,000億円、営業利益率20%という目標の達成に向けて、ミドルマネジメント層は日々の事業活動をリードしながら、変革の必要性を部下に伝え、新たな価値創出に向けて組織を動かしていくことが求められます。そうしたミドルマネジメント層をどれだけ厚くできるかが重要であり、変革をリードする人材の育成に向けたさまざまな取り組みを進めています。

若手社員には、これからの電通総研を支える主役になってもらわなければなりません。若い世代には柔軟な発想と変化への適応力があります。やる気と能力のある若手には、思い切って責任あるポジションを与え、次の時代を担う人材として育成していきます。人が最も成長するのは、慣れた場所に留まっている時ではなく、経験のない領域に思い切って身を置いた時です。「専門外だからできない」と挑戦の機会を狭めてしまえば、人も組織も育ちません。私自身、営業として長年にわたり製造業のお客さまを担当してきましたが、自らを成長させてくれたのはいつも「未知の領域への挑戦」でした。自社にとって経験のない規模の大型案件や、前例のない新しいビジネスであっても、お客さまの課題解決に必要であれば、躊躇なく一歩をふみだし、自らの役割の枠をはみだし、社内を巻き込んで提案を続けてきました。そうした挑戦の積み重ねが、新たな価値創出につながってきたと考えています。

若い世代には、過去のやり方をなぞるのではなく、お客さまが本当に求めているものに向き合い、枠を超えてほしいと願っています。自ら手を挙げ、組織の壁を超えて周囲を巻き込んでいける若手。その中から、次の50年

の電通総研を牽引するリーダーが生まれてくると確信しています。

▶ 人的資本強化 P.30

実践知に基づく投資がソフトウェア製品事業の競争優位性を高める

当社の強固な収益基盤を支えているのが、ソフトウェア製品事業です。近年、同業他社の多くが、人月型ビジネスからの脱却を企図し、当社のような自社製品を軸とした事業モデルの構築に取り組んでいます。しかし、それを実践し続けることは容易ではありません。当社は以前から、お客さまごとに開発したシステムを「競争領域＝その企業の競争力を決定づける部分」と「非競争領域＝他社にも応用が可能な汎用的部分」に分けてきました。その上で、横展開が可能な非競争領域に狙いを定めて製品化することで、独自のソフトウェア製品を生み出してきました。こうした取り組みは、お客さまの業務を深く理解し、現場で得た知見を積み重ねてきたことによるものです。

自社製品の開発は、収益化までに長い時間がかかります。本質的に価値があると確信できる案件については、短期的な収益に流されることなく、10年以上にわたって投資を継続してきました。

もちろん、すべての投資が結果に結びつくわけではありません。長く投資を続けた結果として大きな収益の柱に育った案件もあれば、途中で撤退した製品もあります。こうした成功と失敗の両方を経験し、撤退と継続を見極めながら投資判断を磨いてきたことが、当社の実践知になっています。これまで培ってきた経験を土台に、自社製品への投資をさらに強化し、競争優位性をより確かなものにしていきます。

▶ 独自ソリューション強化 P.23



AIエージェントを人材育成と収益力強化の原動力に

株式市場では、人月型ビジネスを中心とするシステムインテグレータに対し、AIの普及が収益基盤を揺るがすのではないかと警戒感が強まっています。これに対して当社は、AIを人月型ビジネスの生産性を向上させ、ソフトウェア製品事業の拡大を実現する強力なエンジンと捉えています。強い自社製品を持つからこそ、AI活用の恩恵を他社以上に享受し、大きな成長へとつながられるはずです。

当社は、統合HCMソリューション「POSITIVE」をはじめ独自開発のソフトウェア製品を多数保有しており、ライセンス料や保守料が安定的な収益基盤となり、高い収益性を支えています。一方で、製品導入を担うプロジェクトマネージャーが担当できる案件の数には限りがあり、新たな人材を育てるにも時間を要するため、お引き合いに対して十分に対応できなかったことも事実です。

このボトルネックを打破し、当社を次の成長ステージへ押し上げる重要な手段がAIです。AIを製品力強化と人材



Introduction

Value Creation

- 05 Top Message
- 10 価値創造プロセス
- 11 電通総研の強み
- 12 長期経営ビジョン
- 13 中期経営計画
- 14 コーポレート統括インタビュー
- 16 重要課題(マテリアリティ)

Growth Strategy

Management Foundation

Data

育成を同時に実現する成長基盤として活用していく考えです。実際、ある大手自動車メーカーの経営層からも、「AIを熟練者の知見を若手に継承させる人材育成に活用したい」と伺い、当社が目指す方向性への手応えを感じました。

ベテランのプロジェクトマネージャーが持つ知見やノウハウに加え、当社が組織として蓄積してきた経験知をAIエージェントに取り込むことで、プロジェクトマネジメント業務の多くを補完できます。これにより大幅な納期短縮が可能になり、プロジェクトマネージャー1人当たりの案件対応力を飛躍的に高めることができます。さらに、入社して間もない若手社員もAIを活用しながら実務経験を積むことで、成長スピードを劇的に速めることができます。その結果、早期に戦力となり、プロジェクトマネージャーとして高収益な自社製品ビジネスに貢献できるようになります。

1人ひとりがAIを活用して生産性を2倍、3倍と高めていけば、Vision 2030の目標を大きく上回る成長軌道を描くことも十分に可能だと考えています。少数精鋭で付加価値の高いビジネスを展開し、1人当たりの稼ぐ力を高めることで、社員への還元をさらに充実させていきます。収益の拡大が処遇の向上につながり、さらに優秀な人材を呼び込む——こうした人的資本の好循環を回し続けていきます。

▶ 生成AIによる事業再構築 P.22

提供価値のさらなる 拡張に向けた取り組み

Vision 2030の達成、そしてその先を見据え、当社は提供価値の拡張に向けた2つの戦略投資を進めています。1

つは製造業の価値創造モデルを革新する「Future-V」、もう1つはシンクタンク機能を起点とした経済安全保障領域への事業展開です。

「Future-V」プロジェクトを通じ、 製造業の価値創造モデルを革新

「製造業のグローバル競争力強化」は、次の50年の成長に向けて当社が掲げる3つのリーダーシップの1つです。モノづくりやエンジニアリングの現場への深い理解は、当社ならではの強みであり、その強みをさらに磨き、製造業のグローバル競争力をより高い次元へ導く取り組みが「Future-V」です。

近年、自動車をはじめ、製造業は大きな転換期を迎えています。電動化やソフトウェア制御といった製品ニーズの高度化、脱炭素をはじめとする社会的要請の高まりなど、外部環境の変化はかつてないスピードで進んでいます。特にEVや自動運転といった先端分野では、中国の新興企業の台頭が目覚ましく、極めて短い開発期間で新技術・新製品を市場に投入しています。日本の製造業も、これまでのや

り方の延長では対応しきれない局面を迎えており、高品質な製品を短期間で開発する力が問われています。

長年にわたり日本のモノづくりの革新を支援してきた当社が、この大転換期に日本の製造業の変革に深く関わることは、果たすべき使命と考えています。その信念のもと、製品開発プロセスそのものの再定義に取り組んでいます。今般、当社はモノづくり領域で長く使われてきた製品開発プロセスモデルである「V字モデル」を刷新し、AIを駆使して開発と検証のサイクルを超短期間で回す「アリーナモデル」を提唱しました。ユーザーの声を素早く製品に反映するこの製品開発プロセスモデルとそれを支えるデジタルプラットフォームの実現に向け、当社は大規模な研究開発投資を進め、AI時代に適応した新しい製品開発の仕組みを提供していく計画です。

V字モデルを刷新し、AI時代の新しいモノづくりへ——その思いを込めて、このプロジェクトをFuture-Vと名付けました。Future-Vは、モノづくりのあり方を根本から変え、業界の常識を塗り替える挑戦です。

▶ Future-Vプロジェクトインタビュー P.24



シンクタンク機能を起点に、 新たな価値創造プロセスを確立する

当社は、シンクタンク機能を通じて、社会や企業を取り巻く環境変化を読み解き、独自の視点で情報発信を続けています。当社の洞察や問題提起に対して、顧客企業の経営層から高い関心や共感の声をいただいております。新たな関係構築や当社の事業領域の拡大にもつながっています。

代表例の1つが、2025年3月に発足した「電通総研 経済安全保障研究センター（DCER）」です。地政学リスクの高まりや社会の分断を背景に、サイバー攻撃への対応やサプライチェーンの強靱化など、経済安全保障は日本企業にとって重要な経営課題です。一方で、対策を講じるには、多様な専門知識を必要とするため、個別企業だけでは対応が難しい側面もあります。こうした背景を踏まえ、経済安全保障の第一人者を招聘し、DCERを設立しました。

現在は、経済安全保障に関する調査研究と情報発信を通じて、お客さまの課題認識を深めることに努めています。始まったばかりの取り組みですが、お客さまとの対話機会の創出の役割は確実に果たし始めていますし、既にリスク分析や戦略立案を支援するコンサルティング案件の獲得につながっています。

シンクタンク機能による社会アジェンダの提起・提言を起点とし、コンサルティングで課題を抽出・可視化し、システムインテグレーション（実装）により課題の解決を図る。この同業他社と一線を画す価値創造プロセスを確立することで、お客さまのユニークパートナーとしての役割を果たし、成長を加速していきます。

▶ 価値創造プロセス P.10

▶ 経済安全保障研究センターインタビュー P.28

持続的成長を支える 経営基盤の強化

少数株主の保護を軸としたガバナンスにより、 企業価値の持続的向上を目指す

ガバナンスについては、引き続き取締役会機能の強化と活性化に取り組んでいきます。当社は、株式会社電通グループと親子上場の関係にあることから、少数株主の利益に十分配慮しつつ、独立した経営判断を行う体制を構築することが重要であると認識しています。

当社の取締役会の過半数を占める6人の独立社外取締役は、豊富な経験と高い見識を備えた方々です。取締役会では、率直かつ建設的な意見をいただいております。議論が充実したものとなっています。また、非公式な集まりの場も積極的に設け、取締役会に上程する前の早い段階の情報も含めて共有することで、取締役間の意見交換を活発に行っています。今後も、議論の深化と意思決定の質の向上を通

じて、ガバナンスの実効性を高め、企業価値の持続的な向上につなげていきます。

▶ 社外取締役 鼎談 P.36

「待ってろ、2025年」 挑戦を重ね、未来を自ら切り拓く企業でありたい

当社は2025年12月11日、創立50周年を迎えました。同時に、次の50年に向けた新たな挑戦が始まっています。当社の50年は、挑戦と開拓の連続でした。いまや収益の柱となっている製品や事業も、一朝一夕に生まれたものではありません。未知の領域へふみだしてきた先人たちの試行錯誤の積み重ねが、今日の電通総研を形づくっています。創立50周年を記念した企業広告で、当社は「待ってろ、2025年」という言葉を掲げました。不確実な時代だからこそ挑戦を続け、お客さまとともに、未来を切り拓く企業であり続けるという意思を込めた宣言です。

次の50年も挑み続ける電通総研に、どうぞご期待ください。



創立50周年記念セレモニー



Introduction

Value Creation

- 05 Top Message
- 10 価値創造プロセス
- 11 電通総研の強み
- 12 長期経営ビジョン
- 13 中期経営計画
- 14 コーポレート統括インタビュー
- 16 重要課題(マテリアリティ)

Growth Strategy

Management Foundation

Data

価値創造プロセス

外部環境の変化 • スマート社会の到来 • 生産年齢人口の減少 • 企業の社会的責任の拡大 • テクノロジー進化の加速

重要課題 P.16

中期経営計画 社会進化実装 2027

ビジネスモデル

電通総研の強み P.11

シンクタンク機能

社会アジェンダの提起

経済安全保障研究
センターインタビュー P.28

コンサルティング機能

課題の抽出と
最適解の設計

R&D機能

先端技術の調査・研究

生成AIによる
事業再構築 P.22

システムインテグレーション機能

ソリューションの実装

価値創造を支える経営基盤

組織

経営管理

職場環境

ガバナンス

コーポレートガバナンス P.41

事業を通じた価値提供

3つのリーダーシップ

①製造業のグローバル
競争力強化

Future-V
プロジェクトインタビュー P.24

②企業の生産性向上

独自ソリューション
強化 P.23

③企業と社会の
生活者体験価値向上

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
配当性向	50%

セグメント概況 P.31

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。

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

株主還元

Introduction

Value Creation

- 05 Top Message
- 10 価値創造プロセス
- 11 電通総研の強み
- 12 長期経営ビジョン
- 13 中期経営計画
- 14 コーポレート統括インタビュー
- 16 重要課題(マテリアリティ)

Growth Strategy

Management Foundation

Data

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

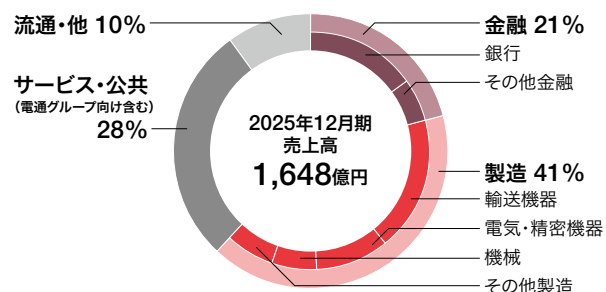


テクノロジー実装力

01 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(2025年12月期)



02 電通グループとして培った社会や生活者に対する知見

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。

03 課題解決への提言力

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。

01 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。

02 独自製品・サービスの企画開発力

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

PLAss

Stream-A

Business SPECTRE

03 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。



Introduction

Value Creation

05 Top Message

10 価値創造プロセス

11 電通総研の強み

12 長期経営ビジョン

13 中期経営計画

14 コーポレート統括インタビュー

16 重要課題(マテリアリティ)

Growth Strategy

Management Foundation

Data



中期経営計画 社会進化実装 2027

長期経営ビジョン「Vision 2030」のもと、第2フェーズとなる3か年の中期経営計画「社会進化実装 2027」を推進しています。タイトルに掲げた「社会進化実装」は、当社グループの事業コンセプトの名称で、シンクタンクとコンサルティングの機能を、コアであるシステムインテグレーション機能と連携させ、課題の提言からテクノロジーによる解決までの循環を生み出すという、当社グループの新しい事業の形をまとめたものです。

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

基本方針

重点施策

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	営業統括本部の設置により営業機能を統合し、アカウント営業、ソリューション営業、パートナーセールスの機能強化を通じて案件獲得と価値提供を加速
	② 技術機能の統合	技術統括本部の設置により技術機能を統合し、高度人材育成、プロジェクト品質の向上、柔軟な人員配置を通じて事業成長を加速
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 >> P.22
	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
	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 >> P.23
III. 経営基盤の強化	⑥ 経営基盤改革	全社横断的なDXやサステナビリティ活動、経営管理高度化を通じ、中長期的な企業価値向上を推進
	⑦ 人的資本強化	優秀な人材の継続採用と、個々の能力・パフォーマンスを最大化する育成および流動性向上施策を実施 >> P.30

Introduction

Value Creation

- 05 Top Message
- 10 価値創造プロセス
- 11 電通総研の強み
- 12 長期経営ビジョン
- 13 中期経営計画
- 14 コーポレート統括インタビュー
- 16 重要課題(マテリアリティ)

Growth Strategy

Management Foundation

Data



Introduction

Value Creation

- 05 Top Message
- 10 価値創造プロセス
- 11 電通総研の強み
- 12 長期経営ビジョン
- 13 中期経営計画
- 14 コーポレート統括インタビュー
- 16 重要課題(マテリアリティ)

Growth Strategy

Management Foundation

Data

コーポレート統括インタビュー

規律ある大型投資で 非連続な成長を実現させる

取締役 専務執行役員
コーポレート統括
大金 慎一



——中期経営計画「社会進化実装 2027」がスタートして1年が経過しました。初年度の振り返りをお願いします。

2025年12月期は、3か年の中期経営計画「社会進化実装 2027」の初年度として、着実に進捗した1年でした。

業績面では、4つのセグメントすべてで増収となり、連結売上高は1,648億円(前期比8.0%増)となりました。利益につきましても、人件費、研究開発費を中心に販売費及び一般管理費が増加しましたが、増収効果によりこれを吸収し、営業利益は228億円(前期比8.8%増)となりました。この結果、売上高は10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8期連続で過去最高を更新しました。

近年注目されている生成AIについては、当社全体の価値向上を目的に、積極的な活用を進めています。顧客向け案件では、開発の各工程にAIを深く組み込んだAI駆動開発を導入しています。プロセス全体の管理から、製造・テストに至るまで、幅広い領域でAIを活用しています。また、開発業務に留まらず、製品機能へのAIの組み

込みも進めています。さらに、社内における資料作成・共有・検索といった領域でもAIの活用を拡大しており、業務単位での活用フェーズから一歩進み、業務全体の基盤としてAIを位置付ける段階に向けた検討および検証を開始しています。

当社は、東京証券取引所からの「資本コストや株価を意識した経営」の要請を踏まえ、資本効率を重視した経営を継続的に進めています。2025年12月期のROEは17.1%となり、前期から0.3ポイント低下しました。CAPMを用いて

算出した株主資本コスト(6-8%程度と推計)を大きく上回る水準を維持しています。

2025年12月末時点のPBRは5.3倍、PERは32.7倍といずれも国内同業他社の多くを上回っており、市場から一定の評価をいただいていると受け止めています。

——2026年12月期の業績見通しをお聞かせください。

Vision 2030の実現に向け、非連続な成長を遂げるための重要な1年と位置付けています。大型の成長投資を織り込んだ上で、売上高1,820億円(前期比10.4%増)、営業利益255億円(前期比11.4%増)と、ともに10%超の成長を目指します。

この目標に対し、2026年12月期 第1四半期は、順調なスタートとなりました。売上高は、金融ソリューション、ビジネスソリューション、コミュニケーションITセグメントが牽引し、前年同期比8.9%の増収となりました。営業利益は前年同期比14.0%の増益となり、第1四半期として過去最高業績を記録しています。受注高・受注残高も大きく積み上がっており、目標達成に向け、好調な滑り出しができたと思っています。

中期経営計画 定量目標	2025年12月期実績	2026年12月期予想	2027年12月期目標	CAGR目標 (2025-2027年)
売上高	1,648億円	1,820億円	2,100億円	12.9%
営業利益	228億円	255億円	315億円	17.5%
営業利益率	13.9%	14.0%	15.0%	—
ROE	17.1%	—	18.0%以上	—



Introduction

Value Creation

- 05 Top Message
- 10 価値創造プロセス
- 11 電通総研の強み
- 12 長期経営ビジョン
- 13 中期経営計画
- 14 コーポレート統括インタビュー
- 16 重要課題(マテリアリティ)

Growth Strategy

Management Foundation

Data

——中期経営計画で掲げた「750億円の成長投資枠」の進捗について、お聞かせください。

2026年12月期は、独自ソリューションの差別化促進、およびAIを活用した生産性改革を最優先テーマと位置付け、各セグメントで大型の研究開発投資を計画しています。

2026年12月期の研究開発費は、前期の39億円から約80%増の70億円(資産性投資含む)となる予定です。これは、中期経営計画で掲げた「750億円の成長投資枠」に基づく、将来に向けた前向きなキャピタルアロケーションの一環です。

成長投資については、研究開発への投資を着実に進めつつ、出資・M&A案件の探索・検討を継続しています。ただし、投資枠の消化を目的にするものではありません。私の役割は、株主の皆さまからお預かりした資本を、最も効率的に配分することにあります。資本コストを超えるリターンが

見込めない案件には投資しない——この規律は今後も堅持してまいります。

——人的資本投資について教えてください。

人的資本への投資については、2025年12月期の人員数が計画を下回りましたが、採用の停滞ではなく、既存人材の戦力化と稼働の最適化を優先した結果です。足元の事業運営に支障はなく、生産性を高めながら成長できる体制への移行が進んでいると捉えています。今後も、事業拡大に必要な人材はしっかりと確保しながら、質の高い成長につなげます。

——株主還元に関する方針について教えてください。

株主の皆さまへの利益還元を重要な経営課題と認識

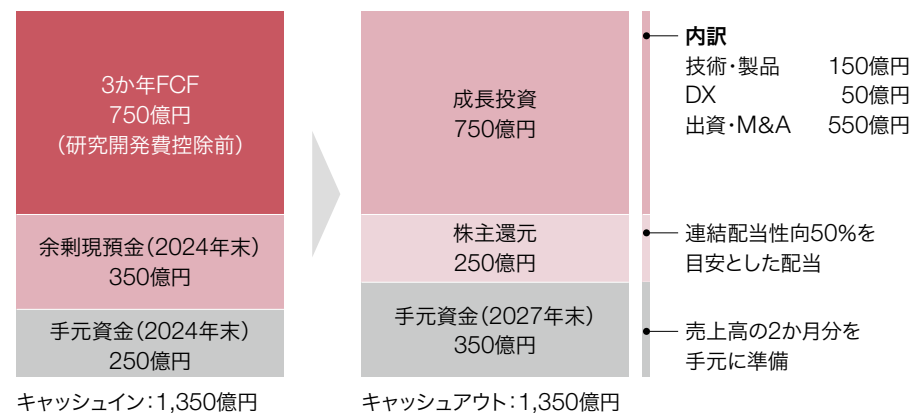
し、持続的な成長を実現するための内部留保を確保しつつ、適正かつ安定的な配当を継続することを基本方針としています。

この方針に基づき、2025年12月期の配当は年間配当金120円(前期比12円増)、配当性向47.7%としました。2026年12月期につきましても、分割後株式ベースで1株当たり年間45円、配当性向48.8%を予定しており、14期連続の増配を目指します。

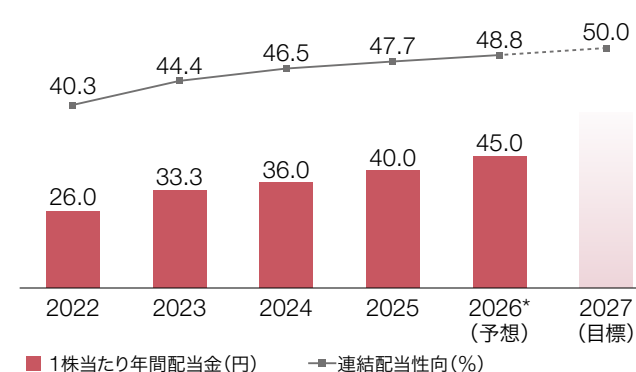
引き続き、着実な利益成長を実現し、配当と株式価値の向上を通じて株主の皆さまへの利益還元を強化していきたいと考えています。

2030年のゴールである「売上高3,000億円、営業利益率20%」の達成に向け、引き続き緊張感を持って取り組みます。

キャピタルアロケーション



配当金の推移



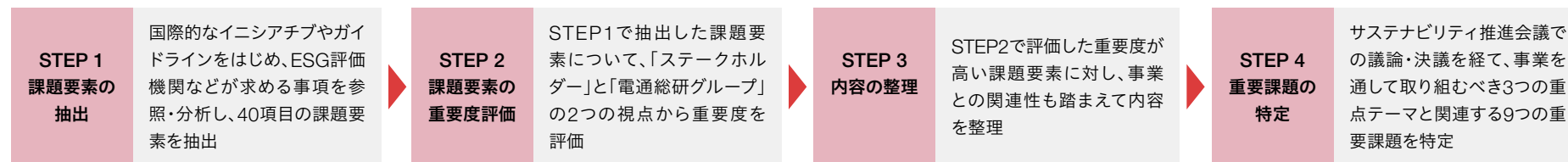
* 2026年1月1日付で普通株式1株につき3株の株式分割を実施。2025年以前は調整後数字



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、当社はサステナビリティ推進会議を設置し、戦略的に取り組むべき重要課題を2022年から定め、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、積極的に取り組みを進めています。2025年には、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。

重要課題の特定プロセス



重要課題*1に関するKPIと目標および実績(2025年)

重点テーマ	重要課題	KPI (対象範囲 ²⁾)	目標(達成時期)	実績	コメント
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	人員数(連結)	期末人員数6,000人(2027年)	4,618人(前年比+205人)	● 新卒・キャリアそれぞれにおいて積極採用を維持するとともに、育成体系の再構築を実施中
		1人当たり営業利益(連結)	525万円(2027年)	496万円(前年比+19万円)	● 前年比向上。2026年も引き続き堅調な改善を見込む
		1人当たり教育費(単体)	200千円(2027年)	182千円(前年比▲17万円)	● 研修の質の向上や対象者の適正化を進めた結果、前年から減少。今後は、技術教育の一層の拡充に加え、各部の教育費活用を促す仕組みを整えていく
		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70%以上継続	肯定的回答割合75%(前年比+4p)	● Great Place To Work [®] Institute Japanより4年連続で「働きがいのある会社」として認定を取得。調査回答率も2025年は83%となり、前年比+9pと大きく向上
		プレゼンティーズム ³ 損失割合(単体)	12%(2027年)	12.75%(前年比+0.2p)	● 目標達成に向けて、引き続き健康支援や業務負荷軽減の施策を進め、生産性の改善を目指す
		アブセンティーズム ⁴ 損失日数 ⁵ (単体)	4.0日以内(毎年)	3.59日/年(前年比▲0.39日)	● 目標値を達成。健康保持増進に向けた施策を継続的に推進する

*1 重要課題のうち「適切なリスクマネジメントの実践」については、KPIは設定せず、毎年の活動実績を公表 *2 単体：当社単体、連結：当社およびすべての国内外連結子会社 *3 健康問題が理由で生産性が低下している状態 *4 健康問題による仕事の欠勤(病欠)

*5 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

Introduction

Value Creation

- 05 Top Message
- 10 価値創造プロセス
- 11 電通総研の強み
- 12 長期経営ビジョン
- 13 中期経営計画
- 14 コーポレート統括インタビュー
- 16 重要課題(マテリアリティ)

Growth Strategy

Management Foundation

Data



重点テーマ	重要課題	KPI (対象範囲 ¹⁾)	目標(達成時期)	実績	コメント
多様なプロフェッショナルの創出と活躍	DEIの推進	女性管理職比率(単体)	16.5%(2030年)	6.5% (前年比+0.5p)	<ul style="list-style-type: none"> 女性管理職比率は前年比向上 登用候補者への意識づけや育成風土の醸成を課題と捉え、キャリア意識の向上や業務との両立に対応する施策を進め、管理職の活躍を支える環境づくりを推進する
		女性採用比率(単体)	30%(毎年)	32.7% (前年比+9.1p)	<ul style="list-style-type: none"> 女性採用比率の目標を達成 2026年4月入社の新卒採用における女性比率は35.1%となり、前年とほぼ同水準で推移した。引き続き、女子学生向け施策の強化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
		障がい者の定着率(国内G1)	1年経過90%以上(毎年)	100%	<ul style="list-style-type: none"> 障がい者の1年後定着率は100%を達成。今後も定着支援と職場環境のさらなる充実を図る
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	地域創生関連売上高(単体)	50億円(2027年)	15億円	<ul style="list-style-type: none"> 左記の重要課題への取り組み例は以下のとおり <ul style="list-style-type: none"> - 宮崎県延岡市の「フロントヤード改革」を支援 - 山陰合同銀行が提供する「さんいんウォレット」の基盤に電通総研の地域創生アプリ「Cuuvell®(クーベル)」を提供 目標達成に向けて、自治体行政DX、地域通貨、防災・ヘルスケアに注力する
	新規事業の創出	R&D投資(連結)	3か年累計投資額150億円(2027年)	39億円	<ul style="list-style-type: none"> R&D投資は、ソフトウェア製品ビジネスの生産性向上に向けた改革、AI活用による新たな開発プロセスの構築、金融向けソリューション強化の3施策を2026年から重点的に推進
	技術実装力の発揮	高度プロジェクトリード人材 ^{*2} (単体 ^{*3})	125人(2027年)	76人	<ul style="list-style-type: none"> 制度設計上の課題改善を進めつつ、2027年に高度プロジェクトリード人材125人の輩出を目指す
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	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	<ul style="list-style-type: none"> (詳細は取締役会の実効性評価(P.43)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	重大なコンプライアンス違反件数(連結)	0件(毎年)	0件(前年比▲3件)	<ul style="list-style-type: none"> 今後も従業員教育を通じてコンプライアンス意識の徹底を図る
		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(国内G2)	100%(毎年)	99.1% (前年比+0.7p)	<ul style="list-style-type: none"> 未受講者へのフォローを徹底し、受講率100%を目指す
		重要サプライヤーに対する調達アンケートの回答率(単体)	100%(毎年)	94%	<ul style="list-style-type: none"> 未回答企業へのフォローを徹底し、回答率100%を目指す
	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(単体)	100%(毎年)	100%	<ul style="list-style-type: none"> 全従業員が情報セキュリティ研修を受講し、継続的な教育体制のもとでルール順守を徹底
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	<ul style="list-style-type: none"> 会社貸与PCの業務外利用に対する監視強化を含む情報管理施策の徹底により、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 プロジェクトマネジメントまたは先端テクノロジー領域に関する当社認定基準をクリアしたハイレベル人材 *3 技術統括本部を対象とする

Introduction

Value Creation

- 05 Top Message
- 10 価値創造プロセス
- 11 電通総研の強み
- 12 長期経営ビジョン
- 13 中期経営計画
- 14 コーポレート統括インタビュー
- 16 重要課題(マテリアリティ)

Growth Strategy

Management Foundation

Data



Introduction

Value Creation

Growth Strategy

- 18 事業統括インタビュー
- 22 生成AIによる事業再構築
- 23 独自ソリューション強化
- 24 Future-Vプロジェクトインタビュー
- 28 経済安全保障研究センターインタビュー
- 30 人的資本強化
- 31 セグメント概況

Management Foundation

Data

Growth Strategy

事業統括インタビュー

スピード感あふれる提案力を
新たな勝ち筋に

5 Actions for Growth

- 01 // 生成AIによる事業再構築 P.22
- 02 // 独自ソリューション強化 P.23
- 03 // Future-Vプロジェクトインタビュー P.24
- 04 // 経済安全保障研究センターインタビュー P.28
- 05 // 人的資本強化 P.30

取締役
常務執行役員
事業統括
妹尾 真



Vision 2030で掲げる目標の達成に向けては、既存事業の延長に留まらない自己変革が不可欠です。システムインテグレーション、コンサルティング、シンクタンクの3機能をどう連動させ、社会進化実装へとつなげていくのか。競争優位性を高める成長ドライバーとして、AIをどう活用していくのか。取締役 常務執行役員 事業統括の妹尾 真が、Vision 2030の実現に向けた成長戦略を語りました。

業界横断の知見を掛け合わせ、
お客さまの課題に応える

——中期経営計画の重点施策である組織改革の効果をどう評価されていますか。

当社は2025年から段階的に組織改革を進めてきました。最も大きな変化は、社員1人ひとりがより広い視野でお客さまの課題を捉えられるようになったことです。以前は自らの担当領域の枠組みの中で提案を組み立てる傾向がありました。例えば、これまで交わることの少なかった製造業と金融業の知見を掛け合わせ、社会全体の課題まで視野に入れた解決策を提示する。あるいは、全業種に共通する人事・会計などのコーポレート領域を起点に、お客さま固有の業務プロセス改革へと支援を広げていく。こうした部門の枠を超えた俯瞰的な提案が着実に増えています。

もう1つ行った組織変革が、支社の役割見直しです。2026年から、関西・中部・豊田・広島4支社を、営業窓口から地域密着の事業開発拠点へと転換しました。担当する企業の課題を拾い上げることを支社が担い、必要な技術力や専門人材を本社からスピーディーに投入する仕組みの構築を目指しています。取り組み自体は始まったばかりですが、各支社の役割が明確になったことで、組織全体の意識は着実に向上しているという確かな手応えを感じています。



Introduction

Value Creation

Growth Strategy

- 18 事業統括インタビュー
- 22 生成AIによる事業再構築
- 23 独自ソリューション強化
- 24 Future-Vプロジェクトインタビュー
- 28 経済安全保障研究センターインタビュー
- 30 人的資本強化
- 31 セグメント概況

Management Foundation

Data

「Future-V」プロジェクトによる開発プロセスの再定義

——2つ目の重点施策「データとAIを駆使する新たな製品開発プロセスの定義」の構想を聞かせてください。

製造業は今、大きな転換期にあります。自動車業界におけるSDV(Software Defined Vehicle)に象徴されるように、製品の価値を決める主役がハードウェアからソフトウェアへと移り、製品出荷後もサービスとして価値を提供し続けるモデルへと変化しています。

当社はこれまで、メカニカル設計を中心とした領域で実績を積み重ねてきました。しかし、製造業の主戦場がソフトウェアへと移行する中、当社が得意としてきた領域とのずれが少しずつ生じ始めています。この危機感が、新たな挑戦の出発点です。AI時代にふさわしい製品開発プロセスとはどのようなものか。この問いに向き合うべく立ち上げたのが、「Future-V」プロジェクトです。欧州最大の科学技術分野における応用研究機関であるフラウンホーファー研究機構傘下のフラウンホーファーIEM、および同機構との合弁会社Two Pillars GmbHと連携し、新たな製品開発プロセスと、それを支えるデジタルプラットフォームを一体で構築する研究開発投資を進めています。

——製造業の開発プロセスはどのように変わっていくのでしょうか。

従来のモノづくりは、企画から設計、開発、生産、出荷、アフターサービスの各工程を、前の工程が固まってから次の工程に進めるプロセスで行うため、開発期間は長くなりがちでした。

——組織改革や支社の機能強化により、組織の土台が整いつつあります。これを踏まえ、Vision 2030達成に向けた成長戦略をお聞かせください。

Vision 2030の目標を達成するには、既存事業の成長に加えて、新たな収益の柱を育てる必要があります。そのため、2026年から3つの重点施策を進めています。1つ目がソフトウェア製品ビジネスの生産性倍増に向けた改革、2つ目がデータとAIを駆使する新たな製品開発プロセスの定義、そして3つ目が金融業向けソリューション強化とプログラマブル決済の提供です。

AIを活用した生産性倍増の戦略

——1つ目の重点施策「ソフトウェア製品ビジネスの生産性倍増に向けた改革」について教えてください。

当社が掲げる生産性倍増の取り組みは、お客さまに対する提供価値の最大化を出発点としています。これまで、案件の集中やリソース配分の制約により、お客さまのご期待にタイムリーに応えられないことがあり、提供価値を最大化する上での障害要因となっていました。この課題を解決するためには、案件が集中しても高い品質を維持しながら短納期を実現する必要があり、そのための前提として生産性の抜本的な向上が不可欠と認識しています。

これまでも、導入プロセスの標準化を進めてきましたが、AIの進化により、生産性を加速度的に高められる環境が整ってきました。AIの適用で、作業を自動化・効率化し、技術者の経験・知見を補うことで、導入期間を短縮し、技術者1人当たりが担当できるプロジェクト数を増やしていきます。

また、当社が開発するソフトウェア製品そのものにもAIを適用することで、製品の競争力を高め、ライセンス料や

保守料といったストック型収益の拡大にもつなげていきます。生産性と製品価値を高めることでお客さまへの提供価値を最大化し、売上高の拡大と収益性の向上につなげていく。これが生産性倍増の真の狙いです。

——生産性倍増に向けたロードマップとKPIについて教えてください。

まず2026年は、ソフトウェア製品の導入プロセスにおけるAI活用の型を確立し、標準モデルとして整備するフェーズとします。2027年には、標準モデルの適用案件数の拡大を図るスケールフェーズへ移行します。加えて、ソフトウェア製品そのものへのAI適用も進め、最終的には2030年にソフトウェア製品売上750億円の達成を目指します。

これらはアジャイルに改善を重ねながら段階的に高度化させていく取り組みです。具体的には、AIの適用と作業の自動化やエージェント化をスパイラルに進めることで、生産性を継続的に高めていきます。KPIとしては、導入期間や導入件数といった指標に加え、技術者1人当たりの限界利益を設定し、生産性・収益性を一体で管理していきます。これにより、生産性倍増を単なる効率改善に留めず、持続的な収益成長につなげていく方針です。





Introduction

Value Creation

Growth Strategy

- 18 事業統括インタビュー
- 22 生成AIによる事業再構築
- 23 独自ソリューション強化
- 24 Future-Vプロジェクトインタビュー
- 28 経済安全保障研究センターインタビュー
- 30 人的資本強化
- 31 セグメント概況

Management Foundation

Data

しかし、製品の競争力がソフトウェアによって決まる時代では、この開発プロセスでは市場の変化に追いつけません。出荷後も市場からのフィードバックを反映し、高速でアップデートを繰り返しながら価値を進化させ続けることが求められます。こうした課題に対して当社は、開発・検証・改善のプロセスを高速で循環させる「アリーナモデル」を提唱しています。このアリーナモデルを高速で回していくための中核技術がAIです。設計データや市場フィードバックをAIが解析し、機能改善のための選択肢を瞬時に導き出す。このアリーナの循環にこそ、AI時代の製品開発における価値創出の本質があると考えています。

プロセスとそれを実現するツールの双方を刷新し、お客さまとともに新たなモノづくりのあり方を実装していくことが、Future-Vの狙いです。

モノとお金の動きを連動させ、産業構造を変革する

——3つ目の重点施策「金融業向けソリューション強化とプログラマブル決済の提供」について教えてください。

当社はこれまで、主にシステム開発や自社ソフトウェア製品の提供などを通じて、金融機関のお客さまが抱える個



別課題の解決をご支援してきました。3つ目の重点施策では、こうした取り組みをさらに発展させ、産業全体の取引構造そのものを変革する新たなコンセプトであるプログラマブル決済の提供を目指します。これは単なる金融システムの構築ではなく、製造業や商社など、あらゆる産業のお金の流れを根本から変えうる構想です。

従来の決済は、契約や納品確認を踏まえた支払い指示といった人手による一連の業務を経て初めて実行される仕組みでした。これに対しプログラマブル決済は、一定の条件に応じて自動的に決済が実行されるようプログラムされた、デジタル通貨を用いる仕組みです。今、世界では、この次世代の即時決済基盤の実装が進みつつあります。

当社が描いている世界観は、製造業や商社などの企業間取引において、モノの動きとお金の動きを密接に連動させることです。IoT (Internet of Things) やフィジカルAI*の進展により、モノの所在やステータスはリアルタイムで把握できる時代になりました。例えば、部品が組み立てられたことをAIが判断すると、その情報をトリガーとして次の処理が自動で走り、決済までシームレスに完結する。「納品の有無を確認し、チェックを経て決済する」といった付帯業務にかけていた膨大な工数から解放され、生産性を高めることができます。これが、プログラマブル決済が実現する未来の姿です。

当社はこの潮流をいち早く捉え、英国におけるプログラマブル決済のリーディングカンパニーQuant Network社と業務提携しました。Quant Network社の技術と、製造業と金融業にまたがる当社の深い業務知見を掛け合わせることで、モノとお金の動きを連動させる新しい仕組みの社会実装を進めていきます。

* 各種センサーで周囲の状況を捉え、判断結果を制御信号に変換してロボットや設備を動かすAI

未来の潮流を事業に落とし込むシンクタンクの真価

——「社会進化実装」を推進する上で、シンクタンク機能はどのような役割を果たすのでしょうか。2025年3月に設立された電通総研 経済安全保障研究センターについて教えてください。

当社のシンクタンクは、政治・経済・科学など幅広い分野の課題を調査・研究し、レポートとして発信しています。ただし、発信して終わりではなく、その知見を社会課題の解決やお客さまへの提案につなげている点で、一般的なシンクタンクとは性格が異なります。コンサルティングやシステムインテグレーションを通じて社会課題を実装・解決するという明確なゴールに向けて「先読みすべきことは何か」を考え、その知見を事業に結びつける役割を担っています。加えて、「社会の潮流はこうあるべきではないか」という観点から問題提起を行い、情報発信することも重要な役割です。こうした先読みと問題提起を通じて、お客さま自身もまだ言語化できていない課題やリスクを捉え、構想段階から具体的な解決策の提示につなげています。

電通総研 経済安全保障研究センター(DCER)は、その思想を体現する組織です。地政学リスクの高まりやサプライチェーンの分断懸念など、世界の環境が大きく変化する中で、企業はどの国・どの取引先と付き合い、どの技術領域に投資し、どこにセキュリティを効かせるべきかといった高度な経営判断を迫られています。DCERでは、こうした判断を支えるインテリジェンスを起点に、中長期視点で企業の意思決定を支援していきます。そのために、ベンチャー企業を含む多様なネットワークから最先端の情報を収集し、分析・発信する体制を強化しています。さらに、こうした情報提供に留まらず、その知見をもとにしたコンサルティングや、サイバーセキュリティをはじめとする実装サービスまで



Introduction

Value Creation

Growth Strategy

- 18 事業統括インタビュー
- 22 生成AIによる事業再構築
- 23 独自ソリューション強化
- 24 Future-Vプロジェクトインタビュー
- 28 経済安全保障研究センターインタビュー
- 30 人的資本強化
- 31 セグメント概況

Management Foundation

Data

を一体で提供し、お客さまの経営課題の解決に深く伴走していきます。

——2026年1月に主要子会社2社を統合し、電通総研テクノロジーとして再出発させました。その狙いをお聞かせください。

当社グループはこれまで、要件定義から開発、インフラ構築、運用・保守、セキュリティ対応に至るまで、システムのライフサイクル全体を支援してきました。しかし、システム構築・運用に関わる機能がグループ内の複数の会社に分散しており、提案力や提供力を一段と高めるためには、体制の整理が必要な状況にありました。

そこで、グループ内に分散していた機能を電通総研テクノロジーに集約し、より高品質かつ価格競争力のある形で提供する体制を整えました。これにより、システム構築および開発後の運用・保守やクラウド基盤の管理など、お客さまの事業を長期にわたって支える領域を一層強化します。

社会や産業の潮流を先読みしながら、お客さまの経営課題に長く伴走し続ける。上流から下流まで一貫した提供体制は、当社グループの持続的な成長の原動力です。

顧客課題から社会課題まで。 社会進化実装を実現する電通総研のユニークネス

——AIを活用した新たな事業のあり方において、求める人材像や仕事の進め方はどう変わりますか。

AIの進化を背景に、ビジネスのスピードはこれから一段と加速していきます。お客さまの要望を持ち帰り、1週間後に提案書をお持ちするようなスピード感では、その変化に追いつけません。

これからの勝負どころは、仮説をその場で可視化し、具体策へ落とし込む提案力にあります。商談の場でAIエージェントを即座に動かし、「実現したいのはこういう形ではないでしょうか」と具体策を提示していく。要望を持ち帰って資料をつくるのではなく、お客さまとの対話を通じてその場で仮説を可視化し要件を具体化していく。このアプローチが、当社が目指すべき勝ち筋だと考えています。

——最後に、今後の成長を牽引する最大の競争優位性をお聞かせください。

当社の独自性は、お客さまの個別課題だけでなく、その背景にある社会全体の課題まで視野に入れて解決策を提案・実装する力です。経営層を含むお客さまとの対話を通じて、まだ言語化できていない真の課題を捉え、仮説を立

て、ブラッシュアップを重ねていく。こうした取り組みを支えているのが、当社が長年築いてきた顧客企業の経営層とのリレーションです。

また、電通グループとの協業も当社の優位性の1つです。当社の強みは、企画・設計・製造といった企業のバリューチェーンの深部にあり、電通グループの強みは、マーケティングや広告サービスを通じた消費者接点などの領域にあります。両者を掛け合わせることで、当社単独では描けないバリューチェーン全体の最適解を提示できるようになります。各業界の経営トップとのリレーション、そして電通グループとの協業——これらを束ね、お客さまの個別課題から社会全体の課題まで一貫して解決に踏み込んでいくことが、当社の掲げる「社会進化実装」であり、持続的な成長につながる道筋だと考えています。


**実装力と運用力でシステムのライフサイクル全体を支える
グループの新たな成長エンジン、電通総研テクノロジー**

当社は、電通総研グループが掲げる「構想・実装・運用までを一体で進化させ続ける」という価値提供を、実装力と運用力の両輪で支える中核会社として、2026年1月より事業を開始しました。

開発、インフラ、運用・保守、セキュリティといったシステムのライフサイクル全体を担い、グループとしての一体的な提供力を高めることで、提案力・品質・価格競争力の向上、ひいては収益力の強化に貢献していきます。また、先進技術の活用と高度なエンジニアリング力の強化を通じて、変化の激しい事業環境においても、確かな実装力を核とした高付加価値サービスの創出と高度化を加速していきます。

事業開始以降、電通総研との連携は着実に進み、プロジェクトの初期段階からの参画も増加するなど、両社の協業は着実に深化しています。生成AIの活用やAI駆動開発の推進により、生産性と品質の高度化を図るとともに、現場で得られる知見の共有・資産化が進み、次の価値創出につながる好循環も生まれつつあります。

今後も当社は、技術を起点に提供価値を拡張し、安全かつ高品質なサービスを継続的に提供することで、お客さまから真に頼られる存在であり続けます。グループの成長エンジンとして、企業価値の持続的向上に貢献していきます。



(株)電通総研テクノロジー
代表取締役社長
中川 雅昭



生成AIで切り拓く、 電通総研の未来

クロスインベション本部長
阿野 基貴

先端技術の調査研究・実装を牽引するクロスインベション本部長の阿野基貴に、当社が描くAI戦略と、その先に見据えるビジョンについて聞きました。

——生成AIの進展にどのような戦略で臨みますか。

生成AIは普及期を経て、自律的に判断・実行するAIエージェントへと進化し、あらゆる業務を再定義する時代が到来しています。当社はこれを最大の成長機会と捉え、生成AIをすべての事業活動に取り込み、高成長・高収益の実現を狙います。クロスインベション本部が中心となり、Phase0からPhase3までの4ステップの戦略を定義し、各セグメントの現場と一体となって、強力に事業変革を推進していきます。

Phase0で目指すのは、社員全員が生成AIを高度に使いこなすAIネイティブな環境の構築です。その推進エンジンとして、高度AI人材を育成する「AI DOJO」を始動するとともに、複数のAIツールを安全に活用できる統制された環境を全社員へ展開しています。まずは自らの生産性を飛躍的に高めることが、すべての土台になります。特に開発全工程に生成AIを組み込むAI駆動開発の実践により、顧客にソリューションを届けるスピードを劇的に短縮します。遅くとも2030年までにAI駆動開発の適用率100%を目指します。

——顧客にどのような価値を提供しますか。

Phase0と並行して、当社が提供するすべてのサービスを生成AIで進化させる活動をPhase1として同時に進めています。大きく3つの切り口があります。

①オフリングモデルの構築

長年のSI事業を通じて得た技術・ノウハウを形式知化し、AIエージェントやスキルとして部品アセット化を進めています。案件ごとに必要となる開発のボリュームを下げ、高品質なアウトプットをより早く提供できるようになるだけでなく、人月による課金モデルから、価値で対価を得るアセット・成果型SIへ移行していきます。またシステム納品後も、活用支援・データ分析・AI運用といった継続的な伴走支援の比重を高め、収益モデルをストック型へシフトしていきます。

②自社製品のさらなる進化

当社の強みであるソフトウェア製品に順次AIエージェント機能を取り込み、判断・実行までを代行するソリューションへと進化させ、ソフトウェアを「使うもの」から「任せるもの」へと刷新します。

③業務知識のコアバリュー強化

長年培ってきた製造や金融、人事・会計などの深い業務知見をAIで融合し、独自の最適解を導くドメイン特化型AIを開発することで、高付加価値なコンサルティングサービスを提供します。従来は経験豊富なエンジニアしか出せなかった上流での価値を、若手やミドルクラスも出せるようにすることで、当社の生産能力を圧倒的に拡張します。

——中長期のAI活用構想を教えてください。

Phase0とPhase1の先に見据えているのは、これまでの延長線上にない非連続な成長です。Phase2と定義した自律型知識生産システムでは、1人当たりの生産性を飛躍的に高める挑戦を行います。全社員の思考・判断・専門性をAI化し、人とAIの同時・並列での業務遂行を可能とする「分人AIエージェント*化」、ロボットなどのフィジカルAIを含め、オフィス・設備・業務フローをデジタル空間に再現する「デジタルツイン化」、認知特性・身体特性を分人AIとデジタル空間に写像し、人の個々の特性や強みを最大限に増幅する「能力拡張」の3つを推進します。人と分人AI、フィジカルAI、デジタルツインが常時思考・検証・実行を行う次世代組織へとパラダイムシフトを起こします。

さらにPhase3では、企業単位の生産性を極限まで高めた先にある、社会全体の資源・リスク・価値を統合し、最適化する「社会構造設計ビジネス」の事業創出に取り組みます。産業横断のデータを統合した「社会OS」、産業・社会・地球環境をデジタルツイン化した「社会シミュレーション」、人が意思を持って未来を選択する「合意形成プラットフォーム」の提供を想定しています。

電通総研はこれらの各フェーズを通して、AIの着実なる実装と自社の飛躍的な進化を実現し、事業成長と新たな社会価値の創出に取り組んでまいります。



* 企業の成り立ちや歴史の中で形成されてきた価値観、経営判断の基準、組織に共有されてきた思想や行動原理をAIに学習させ、企業固有の判断軸を備えたもの



Introduction

Value Creation

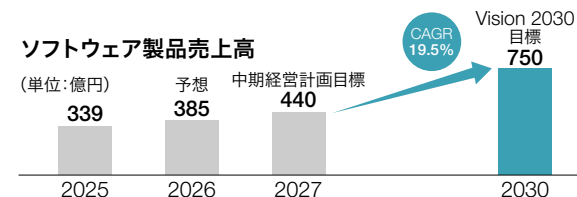
Growth Strategy

- 18 事業統括インタビュー
- 22 生成AIによる事業再構築
- 23 独自ソリューション強化
- 24 Future-Vプロジェクトインタビュー
- 28 経済安全保障研究センターインタビュー
- 30 人的資本強化
- 31 セグメント概況

Management Foundation

Data

電通総研は、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、人事、会計、製造、そして金融という高度な専門性が求められる領域において、顧客の業務を改善するソフトウェア製品を生み出してきました。2025年12月期のソフトウェア製品売上高は339億円（連結売上高の20.6%）。2030年には750億円（2027-2030年：CAGR 19.5%）を目指し、当社の成長を牽引する中核事業としてさらなる強化を進めています。ここでは4つの代表的なソフトウェア製品をご紹介します。



人事 // 統合HCMソリューション「**POSITIVE**」
人的資本経営を高度化する統合HCMプラットフォーム

主な特徴と機能

企業の戦略的人材マネジメントを支援するシステム。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る。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採用実績多数

累計導入数

3,000 社以上
(国内統合人事パッケージ市場 トップクラスシェア)

トピックス

- 従業員エクスペリエンスの向上とAI活用を融合した次世代HCMプラットフォームを開発中
- 「HR×AI」による組織変革プログラムを提供し、導入企業の人事変革を支援
- デジタル給与払いなど、多様な働き方や法制度の変更へ迅速に対応

会計 // 連結会計ソリューション「**STRAVIS**」
戦略を可視化しグループ経営の高度化を支えるオールインワンソリューション

主な特徴と機能

最新の会計基準に準拠した制度連結機能に加え、月次連結、管理連結、予算管理、サステナビリティ情報開示、税務、資金管理など、グループ経営全般を支える統合プラットフォーム。40年以上にわたり日系グローバル企業の連結業務を支えてきた実績を基盤に、財務・非財務情報を統合管理し、企業の迅速かつ的確な統合開示と経営管理の高度化を支援。あわせて、クラウド化や決算業務支援などを組み合わせたサービスを展開

累計導入数

1,000 企業グループ以上
(国内連結会計ソフト市場 トップクラスシェア)

トピックス

- 生成AIを活用した経営分析・意思決定支援機能を開発中
- SSBJ*2対応ニーズの高まりを背景に、サステナビリティ情報管理基盤として導入企業が増加
- グループ会社横断での業績管理・分析を可能とする管理連結機能の強化

製造 // 構想設計支援システム「**iQUAVIS**」
複雑化する製品開発を支えるソリューション

主な特徴と機能

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。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。開発の手戻りを未然に防ぎ、開発リードタイムの劇的な短縮とモノづくりDXに貢献。近年では欧州をはじめとする海外市場への展開を推進

累計導入数

200 社以上
(国内外大手自動車・精密機器メーカーなど、業界トップ企業に多数導入)

トピックス

- 生成AIで設計開発を支援する新機能を提供予定
- 国際機能安全規格 (ISO 26262) 取得のほか、各種標準規格対応やソフトウェア管理ツール連携を推進
- 国内で培った実績をもとに、欧州、中国をはじめとする海外市場への展開を推進

金融 // 金融機関向けソリューション「**BANK・R**」
地域金融機関の経営高度化と企業の成長支援を支える融資業務統合ソリューション

主な特徴と機能

金融機関における融資・審査や営業チャネル構築、リスク管理など、高い専門性が求められる業務の遂行を支援する統合ソリューションパッケージ。業務設計のコンサルティングサービスを含む総合的なサービス提供で、地域金融機関の経営課題である地域社会との共存共栄を支援

累計導入数

50 社以上
(地域金融機関で高いシェアを誇り、近年は政府系金融機関にも導入実績が拡大)

トピックス

- 生成AIの活用による審査・営業業務の高度化を推進
- 顧客情報管理と営業支援機能の刷新により、新たな収益機会の獲得を支援
- クラウド対応やAPI*3連携など、変化するIT環境へ柔軟に対応



Introduction

Value Creation

Growth Strategy

- 18 事業統括インタビュー
- 22 生成AIによる事業再構築
- 23 独自ソリューション強化
- 24 Future-Vプロジェクトインタビュー
- 28 経済安全保障研究センターインタビュー
- 30 人的資本強化
- 31 セグメント概況

Management Foundation

Data

*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 サステナビリティ基準委員会が作成する国内の開示基準 *3 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

日独で挑む、 モノづくりのゲームチェンジ

Two Pillars GmbH
Managing Director

松田 有記

Two Pillars GmbH
Managing Director Dr.-Ing.

Christian Tschirner
(クリスチャン・チュアーナー)

コンサルティング本部
本部長補佐

高橋 隆造



Introduction

Value Creation

Growth Strategy

- 18 事業統括インタビュー
- 22 生成AIによる事業再構築
- 23 独自ソリューション強化
- 24 Future-Vプロジェクトインタビュー
- 28 経済安全保障研究センターインタビュー
- 30 人的資本強化
- 31 セグメント概況

Management Foundation

Data

2009年に提供を開始し、製造業の構想設計を支えてきたソリューション「iQUAVIS」。そのグローバル展開を加速させるべく、電通総研は2018年、フラウンホーファー研究機構との合併会社Two Pillars、および同機構傘下の研究所であるフラウンホーファーIEM¹との協業を開始しました。積み重ねてきた知見と実績を土台に、電通総研・Two Pillars・フラウンホーファーIEMの3社は2026年1月、これまでの延長線上にはない新たな挑戦に踏み出しました。AIによってモノづくりのプロセス全体をドラスティックに変えるプロジェクト「Future-V」です。Future-Vは設計・開発の未来をどう変え、お客さまにどんな価値をもたらすのか。プロジェクトの舵取りを担う3人に戦略と展望を聞きました。

モノづくりのパラダイムを揺るがす、 AIとグローバル競争

——Future-Vプロジェクト始動の背景と目的について教えてください。

高橋 大きく2つの背景があります。1つは、AI技術の発展

です。当社はこれまで、製造業のお客さまに向けてMBSE^{*2} (Model-Based Systems Engineering)を用いた設計のコンサルティングやシステム構築を支援してきました。しかし近年、AIの活用が広がる中、お客さまが設計作業のAI代替に向けて検討を始めています。この先、AIの発展がさらに進めば、当社がこれまで提供してきたビジネスが成立しなくなっていくという問題意識を経営と現場の双方が持つようになりました。

もう1つは、中国の製造業の驚異的な追い上げです。特に自動車メーカーの製品開発のスピード感は目覚ましく、中国企業は、新車の開発から販売開始に至るまでのリードタイムを日本の約半分の期間で実現しています。

2つの背景を受けて、お客さまの製品開発期間を大幅に短縮し、グローバルな競争力を高めていただくことを目的に、Future-Vプロジェクトを立ち上げました。AIを最大限に活用した全く新しい製品開発プロセスと、それを支えるシステムをお客さまに提供することを目指しています。

私は電通総研側で本プロジェクトのマネージャーを務めています。Two PillarsでManaging Directorを務める松田とクリスチャンには、3社をつなぐ要としての役割を担ってもらっています。

クリスチャン 欧州の自動車産業、とりわけモノづくりの領域で世界をリードしてきたドイツの産業界も、日本とまったく同じ状況に直面しています。従来の手法で次世代製品をスピーディーに生み出すことは難しく、大きな変革が求められています。

課題は製品開発のプロセスだけに留まりません。サプライチェーン全体のスピードを向上させるためには、企画・設計・調達・生産・物流・販売といった各フェーズの情報がシームレスにつながる事が不可欠です。Future-Vはこの情報連携を実現し、モノづくりのあり方を根底から支える取り組みになると考えています。

高橋 日独で共通の課題があるからこそ、フラウンホーファーIEMがドイツのメーカーと培ってきた知見と、当社が日本のお客さまと積み上げてきた知見を掛け合わせることで、より高度なソリューションを提供できると考えています。

^{*1} 欧州最大の科学技術分野における応用研究機関であるフラウンホーファー研究機構の研究所の1つであり、エンジニアリングプロセスの高度化を主な研究領域とする

^{*2} 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



Introduction

Value Creation

Growth Strategy

- 18 事業統括インタビュー
- 22 生成AIによる事業再構築
- 23 独自ソリューション強化
- 24 Future-Vプロジェクトインタビュー
- 28 経済安全保障研究センターインタビュー
- 30 人的資本強化
- 31 セグメント概況

Management Foundation

Data

無駄のないオペレーションの先に築く、
独自のアーリーナモデル——Future-Vプロジェクトでは、どのような開発モデル
を構想しているのでしょうか。

高橋 従来の製品開発プロセスは、商品の企画にはじまり、モジュールから部品へと段階的に粒度を細かくして設計する上流工程の流れと、作成された設計データを部品レベル、モジュールレベルへと粒度を大きくしながら段階ごとにテスト・検証する下流工程の流れで構成される「V字モデル」が長らく用いられてきました。日本の製造業は、このV字モデルを高速で実行すべく長く改善を重ねてきました。ただ、無駄を徹底してそぎ落としているため、人間の身体の体脂肪率で例えれば、既に5-6%まで絞られているような状態です。この状態から開発期間をさらに劇的に短縮するには、上流工程で作成された設計データを下流工程に受け渡し、そこからテストや検証結果のフィードバックを受け取り、それをもとに設計変更するという従来の手順に

ついて、考え方を根本から変える必要があります。

Future-Vでは、「アーリーナモデル」という新しい考え方を掲げました。商品の企画・設計、製造、運用、市場からのフィードバック獲得という製品開発に関わる一連の工程を、陸上競技場のトラックのように円環状に捉える構想です。一連の工程サイクルを順番どおりに進めながらも、各工程では壁打ちのようにAIからフィードバックを得ながら作業を行います。例えばV字モデルでは、設計者が設計データを完成させた後、後工程で別担当者が検証を行い、その結果を設計者に返していました。これに対し、アーリーナモデルでは、設計者がAIの検証を受けながら設計作業を進めることができます。従来は後工程で発見されるはずの設計上の問題点を、アーリーナモデルでは設計作業の過程で認識することが可能となるため、設計データの品質は格段に向上し、後工程での手戻りも大幅に減少します。結果として、製品開発期間も大きく短縮されます。

円環状のモデル自体は珍しいものではありませんが、アーリーナモデルが新しいのは、その円環の中心に、過去からの製品開発で作成されたデータや獲得した知見を集積したデータベースを据えていることです。これをAIが読み取り、エンジニアの作業に応じて適宜フィードバックしつつ、開発プロセスに伴走していきます。

——アーリーナモデルの実現を支える仕組みについても
教えてください。

高橋 Future-Vでは、アーリーナモデルを支える3つのプラットフォームを構想しています。AIが解釈できるように定性情報を含めさまざまな設計データが格納された「インテリジェントスレッド」、そのデータをもとにAIがシミュレーションや検証、テストといった作業を担う「AIプラットフォーム」、そしてAIの提案を人間が受け取り意思決定を

行う「コラボレーションスペース」の3つです。これらを組み合わせることで、データ、AI、人間の間で必要な情報が循環する仕組みを築いていきます。

1つ目のインテリジェントスレッドは、AIがエンジニアの仕事を理解するための土台となる仕組みです。お客さまの現場には、iQUAVISやPLM(Product Lifecycle Management)など、さまざまなシステムに設計データが蓄積されています。そこから必要なデータを抽出し、AIがその意味や成り立ちを解釈できる形に整えるとともに、エンジニアの判断の背景や経緯といった暗黙知もデータ化していきます。

松田 インテリジェントスレッドの構築は、難易度の高い新たな挑戦です。製造業の現場では、各部署や役割ごとに別々のシステムが導入されており、データも分断して蓄積されています。開発のスピードを上げるためには、これらの分断を超えて、複数の部署が並行して開発を進められる状態をつくるのが不可欠となります。とはいえ、すべてのデータを1つに統合するのは現実的ではないため、膨大なデータの中から意味のあるつながりだけを見いだしていく必要があります。

高橋 2つ目のAIプラットフォームは、インテリジェントスレッドに整えられたデータをもとに、AIが実際に稼働する環境です。ここでは2種類のAIが動きます。1つは、これまでエンジニアが担ってきた作業を代替する「パーティカルAI」、もう1つは、前後の工程をつなぎ、業務プロセス全体の流れを支援する「ホリゾンタルAI」、いわゆるエージェント型のAIです。

3つ目のコラボレーションスペースは、AIによる解析や提案を人間が受け取り、対話しながら磨き上げ、最終的な意思決定につなげるための環境です。

松田 コラボレーションスペースは、最終的な判断を人間が担うという考え方に基づいています。AIがどれだけ高度な提案を出し、機能性を満たしていたとしても、自社の哲学に合うかどうかといった判断は人間にしかできません。重要なのは、AIを探索と発想を広げるツールとして使いこなし、自社ならではの意思決定へとつなげることです。その判断の思考そのものがインテリジェントスレッドに知識として蓄積され、次の循環につながっていきます。



クリスチャン ドイツ企業は、製品の製造領域では、思考の枠組みと実践的なツールキットが一体となったトヨタ生産方式(TPS)を高く評価し、30年以上前から研究と導入を進めてきました。一方で、製品の設計・開発の領域には、TPSのように現場を強力に支える仕組みが存在しません。そのため、アーリーモデルによって既存の思考モデルやプロセスを統合し、開発の現場で日々行われる業務全体を1つの体系として支えていくことは、企業がこれまで待ち望んできた変革の答えとなり得ると考えています。

Future-Vを動かす、3社のシンパシー

——本プロジェクトは、3社の協業で進められています。それぞれをどのように捉えていますか。

高橋 フラウンホーファーIEMとTwo Pillarsには強いシンパシーを感じています。日本の製造業が抱える課題を伝えるとき、これほどしっかりと受け止めて、ともに考えてくれる相手はそう多くありません。日独の製造業をともに良くしていきたい。その共通の思いを土台に、3社が一丸となってプロジェクトを動かしている実感があります。

松田 フラウンホーファーIEMは、応用研究機関として産業への貢献にフォーカスし、お客さまの現場や課題をよく知った上で提案を行っている点に強みがあります。電通総研も、特定のツールやベンダーに縛られず、お客さまの課題から出発して解決手段を選択する姿勢を持つ会社であり、それぞれの根底にある思いに通じ合うものを感じます。

クリスチャン 電通総研の強みは、自社製品に留まらず、他社製品も含めた幅広いポートフォリオを提案できることです。先に紹介した3つのプラットフォームは、企業内で稼働している既存ツールの上に成り立つもので、それらを一気に入れ替えるのではなく、既存と新規をいかにつなぐかが変革の核心となります。さらに、AIを実際の製造現場で機能させるには、溶接や研削といった具体的な工程の深い知識を学習させる必要があります。日本の製造業のお客さまと長年積み上げてきた電通総研の現場知見は、他社にない強みです。

こうした強みを持つ企業が、既存のビジネスを続けつつそのあり方を問い直し、新しいプロジェクトを立ち上げる



ことは容易ではありません。それでもFuture-Vに踏み出している電通総研の姿勢に、深い敬意を抱いています。日々の協業の中で、提案するとすぐにフィードバックや新しいアイデアが返ってくる応答の速さを実感しています。太陽の動きに合わせて、24時間絶え間なく開発が進んでいるような感覚です。電通総研グループに加わり、Future-Vの挑戦をともにできていることは、私の人生における最良の選択の1つです。

2027年のプロダクト提供に向けた歩み

——今後の開発スケジュール、現時点での課題について教えてください。

高橋 現在は、新しい開発プロセスと、それを支えるシステムの概念設計を進めている段階です。並行して、既存のソリューションを使って自分たちのコンセプトが機能するかを検証する社内PoC(Proof of Concept)も実施しています。これらを踏まえ、2026年下期には新たに開発するシ



Introduction

Value Creation

Growth Strategy

- 18 事業統括インタビュー
- 22 生成AIによる事業再構築
- 23 独自ソリューション強化
- 24 Future-Vプロジェクトインタビュー
- 28 経済安全保障研究センターインタビュー
- 30 人的資本強化
- 31 セグメント概況

Management Foundation

Data



Introduction

Value Creation

Growth Strategy

- 18 事業統括インタビュー
- 22 生成AIによる事業再構築
- 23 独自ソリューション強化
- 24 Future-Vプロジェクトインタビュー
- 28 経済安全保障研究センターインタビュー
- 30 人的資本強化
- 31 セグメント概況

Management Foundation

Data

システムの仕様を固め、2027年から開発に着手します。段階的にリリースしながら、2027年下期から2028年上期にかけて、本格的なソリューションをご提供する計画です。提供開始までの間も、お客さまをお待たせするわけにはいきません。当社やフラウンホーファーIEMが現在保有しているツールを活用して、お客さま自身のPoCを支援する取り組みも並行して進めています。

松田 プロジェクト開始以来、日独のお客さまにコンセプトを提示し、その反応をうかがいながら検討を重ねてきました。Future-Vのコンセプトには、非常に大きな賛同をいただいています。一方で、お客さまごとに独自のAIの取り組みや既存システムがあり、そこに新たな一歩をどう重ねていくかを慎重に検討している段階です。お客さまにとって納得感のある進め方を整理することが、今の課題です。

高橋 お客さまの社内でも変革の意志を持続していただくためには、足元での成果実感と長期的な納得感の両面を支えることが大切だと考えています。AIによって日々の業務負担を軽減し、より付加価値の高い業務に集中できる環境づくりをお手伝いすること。さらに取り組みの1つひとつが競争力の強化につながっていることを丁寧に共有しながら、変革のゴールに向かっていくという確信をともに育んでいくことが重要です。こうした両面の支援が、現場の方々の「変化している」という実感につながり、変革を前に進める後押しになればと考えています。

クリスチャン プロジェクト開始から数か月で、対外的な発信が可能なレベルにまでコンセプトとシステムの基盤を練り上げられたことは、大きな成果だと考えています。これは、3社が日常的に協力し、お客さまからのフィードバックを継続的に収集しながら開発を進めたからであり、これこ

そがアーリーモデルの実践とも言えるものです。

新たな製品開発のあり方を、世界へ

——最後に、Future-Vプロジェクトに込めた決意をお聞かせください。

高橋 日本の製造業を、再び世界をリードする存在へ。これが電通総研の使命です。何としても成し遂げなければなりません。Future-Vをお客さまに継続的にご活用いただける価値あるソリューションとしてつくりあげ、お客さまとともに進化する、息の長いビジネスへと育てていきたいと思っています。

松田 3社の第一線のメンバーが集まっているこのプロジェクトを、必ず成功させなければならないと強く感じています。一方で、プレッシャーや緊張感の中でも、全員が高いモチベーションで楽しみながら取り組んでいます。このチームであれば、間違いなく成功すると確信しています。

クリスチャン 自動車や機械産業をはじめとする製造業の課題は、サプライチェーンを含め、いずれもグローバルに共通するテーマです。だからこそ、電通総研のビジネスも日本国内に留まるものではないと考えています。Future-Vは、電通総研のビジネスを真に国際的なものへと飛躍させる契機になると確信しています。日独3社の協業によって、新たな製品開発のあり方を世界に問うていく。私たちはその出発点に立っています。



Fraunhofer IEMは、欧州の自動車セクターなどで培った深い業界知識を生かし、エンジニアリングの変革を推進してきました。現在、私たちは電通総研とともに、エンジニアリングの本質をゼロから再構築する取り組みを進めています。この戦略的パートナーシップの最大の成果であるFuture-Vは、企業のエンジニアリング刷新に明確な指針を与えるだけでなく、電通総研のコンサルティングやソフトウェアソリューションといった将来の市場提供価値を飛躍的に高めるものです。

Future-Vの核心は、エンジニアリングプロセスとITアーキテクチャを密接に統合し、全体最適化を実現するシステムにあります。自動化と並列化による「スピード」、真に必要な要素に集中する「効率性」、そしてAIを核心に据えた「イノベーション」という3つの柱により、現代の製造業が直面する課題へ直接アプローチします。特に重要なのは、人間とAIがシームレスに連携する人間中心のエンジニアリングモデルを確立している点です。このフレームワークは、あらゆる産業に応用可能な拡張性の高い基盤であり、強力なパートナーシップ・エコシステムによって支えられています。専門知識とAIを融合させることで、イノベーションサイクルの短縮、品質向上、そしてより強靱なシステム構築が可能となります。電通総研とともに、私たちはプロセス・技術・ビジネスの視点を橋渡しし、新たな価値創造の機会を切り拓きます。

高度なインテリジェンスとソリューション実装力で、日本の競争力向上に貢献

経済安全保障研究センター 研究主幹
亜細亜大学国際関係学部教授

久野 新

上席執行役員
ヒューマンロジック創発本部長
一丸 丈巖



経済安全保障に関する各界の第一人者を招聘し、2025年3月に設立された電通総研 経済安全保障研究センター(DCER)。リスクの対象が拡大し、不透明性が高まっている現代こそ、企業には正確な情報のいち早い入手と、リスク低減を担保するソリューションの実装が求められます。DCERの研究主幹である久野新と、事業責任者である上席執行役員の一丸丈巖に、日本の経済安全保障をめぐる環境変化やDCERの使命などについて聞きました。

経済安全保障を読み解くカギ

——企業の新たな経営課題として、国際情勢の不透明感が増し、経済安全保障への対応も求められています。久野研究主幹は、背景にある変化として「経済の武器化」を挙げていますが、これはどのような現象でしょうか。

久野 米中が互いに高い関税を課したり、レアアースや先端半導体といった重要物資の輸出を制限したりする行為は、経済の武器化の典型例です。背景には、中国の台頭に

伴う覇権争いと、半導体・AIなど先端技術をめぐる競争があります。これらの技術は富の源泉であると同時に、軍事力にも直結するため、経済政策と安全保障政策を切り離して考えることが難しくなっています。また、米国では製造業の空洞化への不満、中国では景気減速への懸念が根強く、両国とも対外的に強い姿勢を示す政治的誘引を抱えています。かつて国際経済秩序を牽引してきた米国でも、WTOルールへの不信任や自国産業保護を優先する姿勢が強まり、政策の予見可能性が低下しています。企業は、突然の規制変更や供給途絶といったリスクに備えておく必要があります。



Introduction

Value Creation

Growth Strategy

- 18 事業統括インタビュー
- 22 生成AIによる事業再構築
- 23 独自ソリューション強化
- 24 Future-Vプロジェクトインタビュー
- 28 経済安全保障研究センターインタビュー
- 30 人的資本強化
- 31 セグメント概況

Management Foundation

Data

——日本企業は経済安全保障に関して、どのような備えが求められるのでしょうか。

久野 重要物資の供給途絶やサイバー攻撃を「想定外」ではなく「起こり得るリスク」として捉え直すことがまず必要です。国家間の対立に起因する地政学的リスクに留まらず、備えの視野はより広く持たなければなりません。

具体的な対策として欠かせないのが、サプライチェーンの網羅的な可視化です。直接の取引先だけでなく、さらにその先の仕入先が突然、経済制裁や輸出規制の影響を受け、物資供給が途絶える事態は現実起きています。世界情勢や政策動向を継続的に把握しながら、調達先の分散、備蓄、代替技術の開発などに、全社横断の経営課題として取り組むことが求められます。

DCER設立の背景と電通総研の提供価値

——新たな社会課題とも言える経済安全保障に対して、社内外の知見を連携させて課題解決を支援する組織がDCERであると理解してよいでしょうか。

一丸 当社は「社会進化実装」という事業コンセプトを掲げています。社会課題の調査・提言を担うシンクタンク、課題解決手法を提示するコンサルティング、ITシステムを構築するシステムインテグレーション——この3機能が連携し、調査・提言から実装まで一貫して担うものです。

製造業や金融業を中心に業務プロセス改革からITソリューション実装まで一貫して支援してきた実績と信頼をベースに、電通総研が持つ業務・テクノロジーの知見と、電通グループのインテリジェンスを融合させ、経済安全保障への多面的な支援体制を構築すべく設立したのがDCERです。



Introduction

Value Creation

Growth Strategy

- 18 事業統括インタビュー
- 22 生成AIによる事業再構築
- 23 独自ソリューション強化
- 24 Future-Vプロジェクトインタビュー
- 28 経済安全保障研究センターインタビュー
- 30 人的資本強化
- 31 セグメント概況

Management Foundation

Data

——シンクタンクには、国家安全保障局長を務めた北村滋センター長をはじめ、経済安全保障に知見のある専門家の方々が名を連ねています。

一丸 電通グループが長年築いてきた国内外のパートナーシップがあってこそ、政府・ビジネス・アカデミアの第一人者を招くことができました。アメリカの元国家安全保障問題担当大統領補佐官ロバート・オブライエン氏、オーストラリア政府の元国家安全保障上級顧問ジョン・リー氏もフェローとして参画しています。

久野 政府・ビジネス・アカデミアという、これまで別々のコミュニティに属していた専門家が経済安全保障という共通テーマで研究・議論・提言を行うことには大きな社会的価値があります。「異種の知」を組み合わせることで1+1が2以上の成果を生み出せると考えています。これに加えて、経済安全保障の分野でシンクタンク・コンサルティング・ITソリューションの3機能を一体で提供できる組織は、日本ではほかに例がありません。

——これまで電通総研が手がけてきた課題解決の手法と、経済安全保障の課題解決とでは、アプローチに違いはありますか。

一丸 3機能が高い質で連携するという点では、アプローチは同じです。経済産業省は企業が取り組むべきテーマを「自律性の確保」「不可欠性の強化と保全」「ガバナンス強化」の3つに整理しています。「自律性の確保」では、地政学リスクや各国の規制など経営を左右する情報をまず入手し、自社のサプライチェーンやエンジニアリングチェーンの実態と照合して影響度を分析します。当社はお客様の基幹システムに既に深く入り込んでいるため、現状把握に時

間を取られることなく、対応策の提案から定着まで迅速にワンストップで支援できます。

——「不可欠性の強化と保全」「ガバナンス強化」においても、正確な情報の入手が起点となると考えてよいでしょうか。

一丸 「不可欠性の強化と保全」では、強化において、技術や製品を新たに生み出したり、高度化したりすることが求められます。このプロセスは、これまで当社が豊富な支援実績を持つ分野です。一方、保全において、経済的威圧を行う可能性のある国家がどのような手法・意図で技術や情報を狙っているか、それに対して何が自社として守るべき情報で、それはどこにあるかを正確に把握することが、効果的な防御策を講じる上で重要になります。強化に深く関わってきた当社だからこそ、保全に必要な情報が効率的に特定できるのです。「ガバナンス強化」については、経済制裁・供給制限・サイバー攻撃など多岐にわたるリスクへの対応体制として、報告ラインの確立やリスク監視基盤の構築が求められます。シンクタンクが整理したリスク情報を、コンサルティングという形で各社ごとの影響度の可視化・分析へと落とし込み、業務プロセスに組み込みながら継続的に運用していく——この一貫した流れが当社の提供価値です。

経済安全保障を事業成長につなげる

——DCERの設立から約1年が経過しました。活動の成果を教えてください。

久野 リサーチ担当として、正確でタイムリーな情報発信に力を入れてきました。公式サイトでは「DCER Insight」として約40本のレポートを発信しており、今後は海外シン

クタンクとの共同研究や、サプライチェーン分析やAIガバナンスをテーマとした個別研究プロジェクトも立ち上げる予定です。また2025年12月には欧州発の国際サイバーセキュリティ会議「INCYBER FORUM」をフランスのフォワード・グローバル社および日本経済新聞社と共催し、初のアジア開催として約800人を集めました。そして2026年4月に書籍「経済安全保障とビジネス」を発行しました。企業が直面する地政学リスクと、日本のサプライチェーン・インフラ・技術・土地を守るための経済安保政策の全体像を整理し、企業への影響と対応策まで踏み込んで解説した1冊となっています。

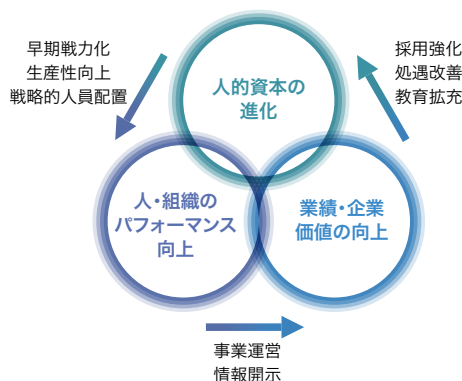
電通総研には、経済安全保障と重なる技術領域に精通するエンジニアやコンサルタントが多く在籍しています。当センターの研究員と社内他部門が協業し、シナジーをさらに高めていきたいと考えています。

一丸 2025年9月にはワシントンD.C.でカンファレンスを開催し、ホワイトハウス関係者や在外邦人企業の経営幹部の方々と最前線の議論を交わしました。実装面では、経済安全保障対応専門組織立ち上げのコンサルティング支援や、サイバー危機対応サービス「CyberCrisis(サイバークライシス)360」の提供が始まっています。また、輸出物資の該非判定をAIで効率化するソリューションも、複数のお客様さまとの実証を経て製品化に向けた最終段階に入っています。実案件で蓄積されるノウハウに高度なインテリジェンスを掛け合わせ、お客様さまへの支援を継続していきます。経済安全保障への対応は、短期的なコストの増加や効率性の低下を伴うことが多く、非常に難しい経営判断が求められます。私たちはこの複雑な課題に伴走し、高度なインテリジェンスと実装力によって、リスク対策から中長期的な企業価値の向上へと昇華させていくことで、日本企業、ひいては日本の競争力向上への貢献を目指します。

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1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。

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

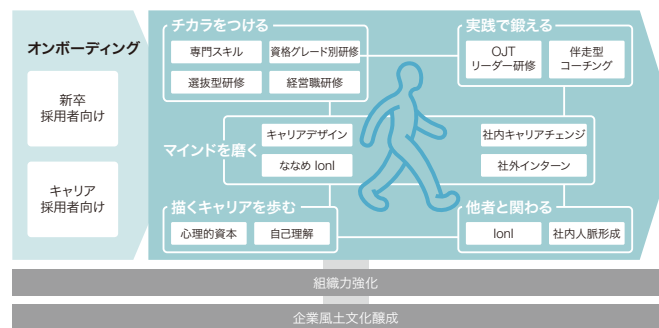


>>> 人的資本に関する詳細情報は[Human Capital Report 2026](#)をご覧ください。

具体的な取り組み(人材の育成・組織基盤の強化)

若手従業員の育成基盤の整備と成長機会の提供

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、日常業務の中で多様な実務経験を重ね、実践力・応用力を高めることが重要です。そのための人事施策を強化し、実践しています。



経営と現場をつなぐマネジメント層の強化

組織の要となるマネジメント層の強化に向けて、研修プログラムを再構築しました。新任に限らず全管理職を対象に年5回の講座を実施し、全社や部門で策定した戦略を具体的な計画に落とし込み、確実な成果を生み出せる「人と組織を動かすリーダー」を育成します。マネジメント層から組織全体への戦略浸透を図るとともに、従業員1人ひとりの自律的な課題解決力を高めて個の強化につなげ、持続的な成長を牽引する次世代経営人材の輩出につなげていきます。

サクセッションプランを軸とした高度経営人材の計画的な育成

Vision 2030を実現するためには、事業環境の変化に応じてビジネスモデルを大胆かつ柔軟に変革でき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長クラスをコアポストと位置付け、サクセッションプランの整備を推進しています。具体的には、リーダーに求められる要件の明確化、透明性の高いアセスメントと選抜、研修や成長機会の提供、ポストと選抜人材の定期的な見直しを通じて、高度経営人材の計画的な育成を進めています。

健康経営のさらなる高度化に向けて

当社は、これまで推進してきた健康管理施策を2024年に体系的に整理し、従業員1人ひとりの健康保持・増進を重要な経営課題の1つと位置付け、全社的に健康経営を推進しています。具体的には、役員インタビュー動画の社内配信などによる理解浸透の促進、定期健康診断の受診徹底、ラインマネジメント教育の強化、健康増進イベントの実施などに継続的に取り組んでいます。

こうした取り組みが評価され、当社はこのたび「健康経営優良法人2026(大規模法人部門)」に初めて認定されました。

今後も、実施結果や従業員アンケートを踏まえて施策の改善を図り、疾病予防やヘルスリテラシーの向上などにつながる取り組みを通じて、従業員のさらなる健康増進とパフォーマンス向上を目指していきます。



Introduction

Value Creation

Growth Strategy

- 18 事業統括インタビュー
- 22 生成AIによる事業再構築
- 23 独自ソリューション強化
- 24 Future-Vプロジェクトインタビュー
- 28 経済安全保障研究センターインタビュー

30 人的資本強化

31 セグメント概況

Management Foundation

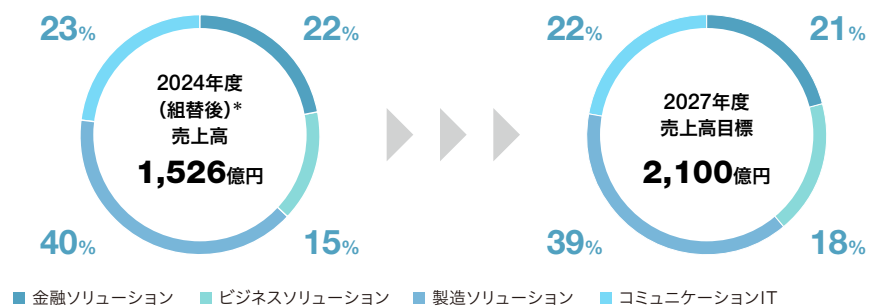
Data



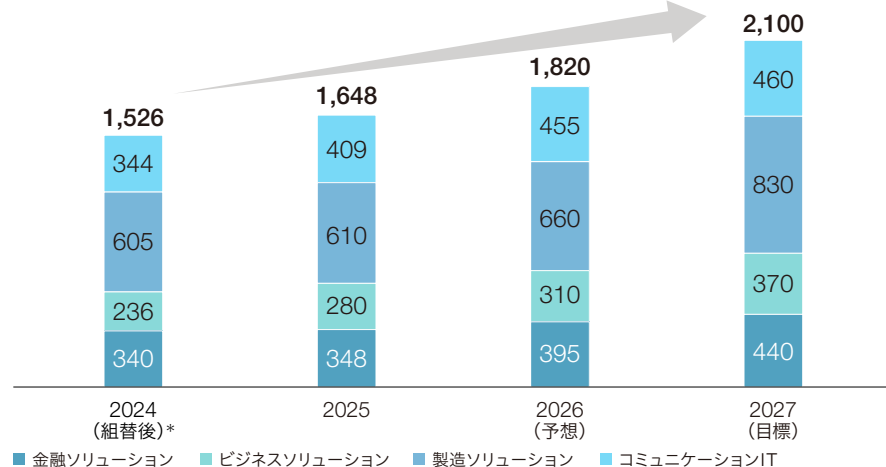
セグメント概況

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を通じて、お客さまが直面する多様な課題にフォーカスしたソリューションを提供しています。各セグメントは、それぞれの専門性と強みを生かし、業務知見とデジタル技術の実装力を基盤とした価値提供を推進しています。中期経営計画では、4つのセグメントがそれぞれの成長戦略を着実に実行することで、2027年12月期の売上高目標である2,100億円、さらに2030年12月期には3,000億円の達成を目指します。

セグメント別売上高構成比目標



セグメント別売上高目標(億円)



* 2025年12月期より、報告セグメント配下の事業区分を変更したため、セグメントの事業変更に合わせて組み替えた後の数字を記載しています。

金融ソリューションセグメント

- 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

ビジネスソリューションセグメント

- 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しています。
- 主な顧客業種：すべての業種

製造ソリューションセグメント

- 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しています。
- 主な顧客業種：輸送用機器、電気機器、精密機器、機械など

コミュニケーションITセグメント

- 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しています。
- 主な顧客業種：製造、小売、空運、サービス、公共機関、電通グループなど

Introduction

Value Creation

Growth Strategy

- 18 事業統括インタビュー
- 22 生成AIによる事業再構築
- 23 独自ソリューション強化
- 24 Future-Vプロジェクトインタビュー
- 28 経済安全保障研究センターインタビュー
- 30 人的資本強化
- 31 セグメント概況

Management Foundation

Data

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。

強み

- 金融業務に対する知見と大規模・高難度システムの構築実績
- 自社開発ソフトウェアと大規模SIを組み合わせたシステム構築力
- 金融イノベーション分野における先見性とFinTech企業とのネットワーク

中期経営計画における事業戦略

機会

- 金利上昇を背景とした、金融機関のデジタル投資原資の拡大
- 金融制度改革の加速を背景とした、業務・システム対応ニーズの増加
- デジタル通貨の流通や、プログラマブル決済など金融機能の高度化
- 非金融事業者による新たな金融サービスの広がり

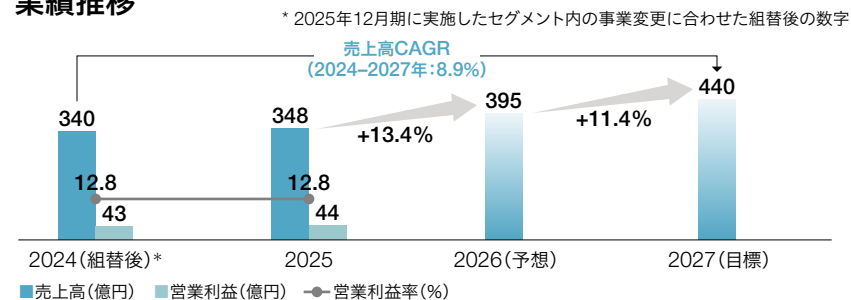
リスク

- 金利動向や経済情勢に伴う、金融機関の投資動向の変化
- 顧客のAI活用や内製化シフトによる受託開発市場の構造変化
- 金融IT市場における人材獲得競争の激化

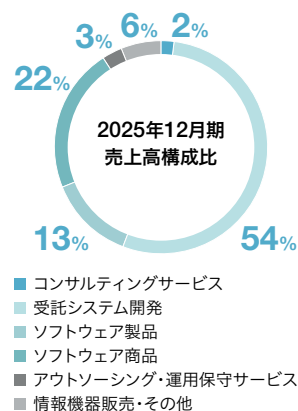
重点施策

- 当社が競争優位性を有する、融資、市場系、会計、リースなどの領域における収益力の強化
- 融資・リース業務分野における自社開発ソフトウェアへの積極投資
- 金融機関向けに培ったケイパビリティを活用した、商社・証券・生損保などへの事業展開
- プログラマブル決済を核とした次世代金融ビジネスの創出

業績推移



2025年12月期のサービス品目別構成比



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

- 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 360」
- クラウドERP「Oracle Fusion Cloud ERP」

2025年12月期の振り返りと次期見通し

2025年12月期は、受託システム開発案件がメガバンクや信託銀行向けに拡大したことに加え、融資ソリューション「BANK・R」の導入が政府系金融機関や大手信用金庫向けで増加したことから、増収増益となりました。次期については、金融機関のデジタル投資拡大を追い風に、市場系、グローバル、決済、融資の分野において事業拡大を進め、売上高395億円(13.4%増収)を目指します。あわせて、プログラマブル決済領域におけるストック型ビジネスの構築に向け、事業モデルの検証や基盤整備の取り組みを進めていきます。



Introduction

Value Creation

Growth Strategy

- 18 事業統括インタビュー
- 22 生成AIによる事業再構築
- 23 独自ソリューション強化
- 24 Future-Vプロジェクトインタビュー
- 28 経済安全保障研究センターインタビュー
- 30 人的資本強化
- 31 セグメント概況

Management Foundation

Data

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、戦略的人材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見を備えたコンサルタントにより、企業グループの経営管理の高度化を支援します。

強み

- 大企業向けの人事・会計分野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・経営管理分野における豊富な業務知見と、幅広い業種への導入実績
- コンサルティングからシステム導入、BPO(Business Process Outsourcing)までを一貫して提供可能な体制

中期経営計画における事業戦略

機会

- 経営管理高度化や人的資本開示拡大に伴うシステム高度化需要の拡大
- レガシーERPなど基幹システムの刷新需要の継続
- AI活用による経営判断高度化・業務自動化ニーズの拡大

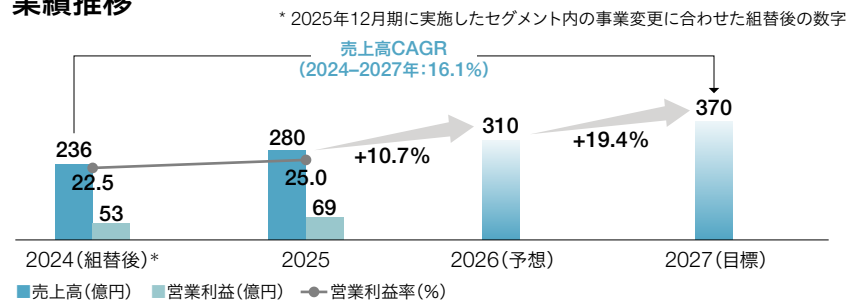
リスク

- 国内外のパッケージベンダー、SaaS事業者、AI関連企業との競争激化
- 人的リソースの逼迫による成長制約
- 新規自社開発ソフトウェアの市場投入やAI対応の遅れ

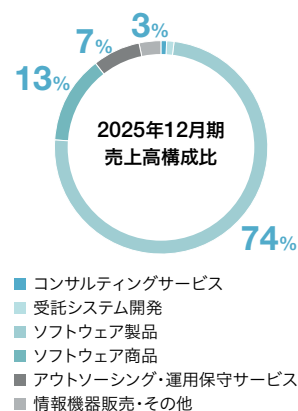
重点施策

- 人事・会計領域における主力自社開発ソフトウェアの機能拡充およびAI活用の強化
- 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
- システム導入期間の短縮化
- ソリューションの拡充・システム導入力の強化を目的としたM&Aおよび業務提携の加速
- 中堅・中小企業向けマーケットの開拓

業績推移



2025年12月期の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」

2025年12月期の振り返りと次期見通し

2025年12月期は、連結会計ソリューションSTRAVISの導入案件が商社向けを中心に拡大したことに加え、統合HCMソリューションPOSITIVEの導入案件が電気・ガス業や小売業向けに拡大したことにより、大幅な増収増益となりました。次期については、次世代POSITIVEへの投資を強化しつつ、人事・会計分野の需要拡大を取り込み、売上高310億円(10.7%増収)を目指します。また、「2030年にソフトウェア製品ビジネスの生産性倍増」という全社目標の実現に向け、本セグメントが中核となり、AI活用を積極的に推進していきます。



Introduction

Value Creation

Growth Strategy

- 18 事業統括インタビュー
- 22 生成AIによる事業再構築
- 23 独自ソリューション強化
- 24 Future-Vプロジェクトインタビュー
- 28 経済安全保障研究センターインタビュー
- 30 人的資本強化
- 31 セグメント概況

Management Foundation

Data

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に貢献します。

強み

- 製造業のモノづくりプロセスを熟知したコンサルタント
- 強固なパートナーアライアンスに基づく幅広いソフトウェアラインナップ
- モノづくりとコトづくりをつなぐ価値創出力

中期経営計画における事業戦略

機会

- SDV化の進展に伴う、開発プロセス高度化ニーズの拡大
- 次世代空モビリティや航空宇宙産業領域における投資需要の拡大
- 技術人材不足を背景とする、設計・開発業務の自動化・外部委託ニーズの高まり
- 経済安全保障の強化などを背景とする、バリューチェーンの可視化・強靱化ニーズの拡大

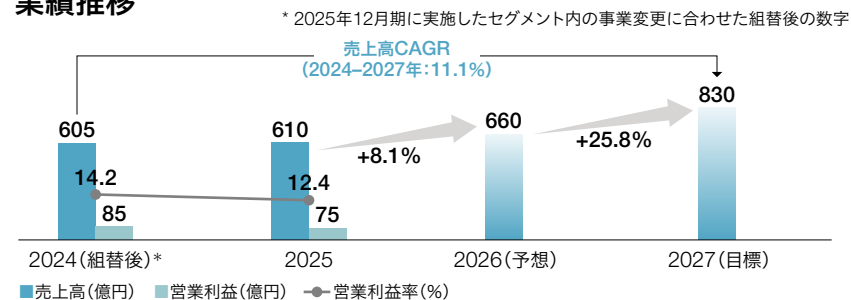
リスク

- AIなどの技術進化への対応遅延による成長機会の逸失
- 国際的な政策・経済情勢の変動に伴う、製造業における設備投資動向の変化
- グローバルパートナーの販売方針変更による、競争環境の変化

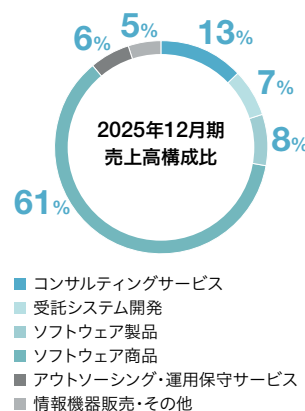
重点施策

- 設計・開発・検証業務を包括的に担うエンジニアリングパートナーへの進化
- PLM、MBSE、ALM(Application Lifecycle Management)などを核とした高付加価値サービスの創出
- 生成AIを活用した新たなエンジニアリングプラットフォームの開発
- パートナーアライアンスを基盤としたソリューション提供力のさらなる高度化

業績推移



2025年12月期の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

- 設計開発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
- 設計開発業務へのAI活用

ソフトウェア製品

- [構想設計支援システム「iQUAVIS」](#)

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」](#)

2025年12月期の振り返りと次期見通し

2025年12月期は、SAPソリューションの導入案件が減少したものの、CAEやPLMソリューションの販売が輸送機器業向けを中心に拡大したことにより、増収となりました。一方、利益については収益性の高いソフトウェア商品開発案件の減少や人件費の増加により、減益となりました。次期については、上期は前期からの調整局面が続くものの、下期にかけて製造業における投資回復が見込まれる中、エンジニアリングサービスの強化を通じて収益機会を着実に取り込み、通期では売上高660億円(8.1%増収)を目指します。



Introduction

Value Creation

Growth Strategy

- 18 事業統括インタビュー
- 22 生成AIによる事業再構築
- 23 独自ソリューション強化
- 24 Future-Vプロジェクトインタビュー
- 28 経済安全保障研究センターインタビュー
- 30 人的資本強化
- 31 セグメント概況

Management Foundation

Data

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により支援します。

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
- マーケティング・コミュニケーション領域における電通グループとのシナジー
- 公共分野における大規模・短期間でのシステム開発プロジェクトの豊富な実績

中期経営計画における事業戦略

機会

- 企業におけるデジタル基盤の高度化・刷新需要の拡大
- 生成AIの活用拡大による、マーケティング変革およびビジネスモデル変革の加速
- スマートシティおよび自治体DXの進展
- 電通グループが有する営業チャネルを活用した事業拡大

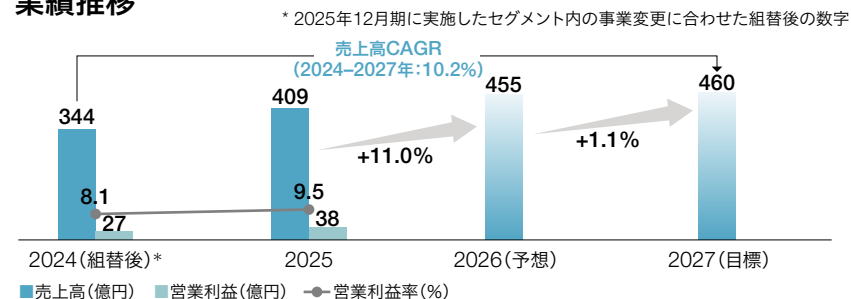
リスク

- 生成AIやクラウド普及に伴う顧客のシステム内製化シフト
- 国の政策や予算動向に起因する、官公庁におけるシステム需要の変動
- 電通グループの事業環境の変化に伴うIT投資動向への影響

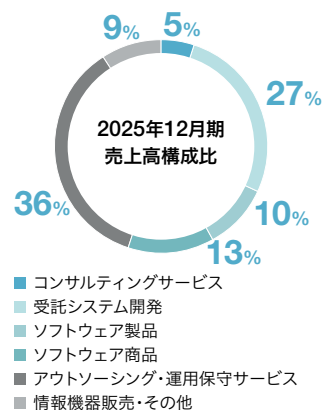
重点施策

- 生成AIを活用した顧客接点および行政サービスの高度化ソリューションの開発
- AI駆動開発の活用による生産性および品質の向上を通じた収益性の向上
- M&Aや電通グループとの連携によるデジタルマーケティング・UX (User Experience) 領域の強化

業績推移



2025年12月期のサービス品目別構成比



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」

受託システム・アウトソーシング

- 電通グループ各社に対する業務システムの開発・運用・保守サービス

2025年12月期の振り返りと次期見通し

2025年12月期は、公共分野や電通グループ向けビジネスが拡大したことに加え、前期に連結対象となった株式会社ミツエーリンクスの業績寄与により、増収増益となりました。次期については、マーケティング分野においてコンサルティング・システム構築・データ分析を統合したサービス提供を強化するとともに、自治体DXや社会課題の解決に資する領域での取り組みを推進します。また、開発プロセスやモジュールの標準化・テンプレート化、AI駆動開発の活用による効率化を推進し、売上高455億円(11.0%増収)を目指します。



Introduction

Value Creation

Growth Strategy

- 18 事業統括インタビュー
- 22 生成AIによる事業再構築
- 23 独自ソリューション強化
- 24 Future-Vプロジェクトインタビュー
- 28 経済安全保障研究センターインタビュー
- 30 人的資本強化
- 31 セグメント概況

Management Foundation

Data

Management Foundation

社外取締役 鼎談

執行に問い続けることが、
私たちの役割

社外取締役 独立役員
(指名・報酬委員会 委員長)

高岡 美緒
(写真:左)

社外取締役 独立役員

和田 知子
(写真:中央)

社外取締役 独立役員

安江 令子
(写真:右)



電通総研の競争優位性やVision 2030の実現に向けた課題認識、親子上場における経営の独立性と取締役会の実効性、そして社外取締役としての役割やコミットメントについて、社外取締役3人に聞きました。

社外取締役としての専門性と 電通総研の競争優位性

—はじめに、社外取締役としてどのような観点で経営を監督しているのか、また、その立場から見た電通総研の競争優位性や強みについてお聞かせください。

高岡 私は投資銀行や事業会社の企画部などでの経験を起点に、戦略投資、M&Aやベンチャー投資など、金融や投資の領域に長く携わってきました。社外取締役としては、投資の質や回収シナリオ、資本効率といった観点から経営を監督しています。また、指名・報酬委員会の委員長として、取締役会の実効性評価を踏まえ、経営陣の選任要件の明確化と報酬体系の適正化に取り組んでいます。投資家の視点で電通総研の強みを見た時、まず評価できるのは業績の継続性です。10期連続で増収、8期連続で最高益を更新しており、安定した成長軌道を描いています。その背景には「POSITIVE」や「STRAVIS」などの自社製品群が、お客さまの基幹業務に深く組み込まれ、容易には置き換えられない高い参入障壁を形成していることがあります。こうした強固な基盤を持ちながらも、AI時代における競争環境の変化を真摯に捉え、競争優位性を維持・進化させるための継続的な取り組みを怠らない姿勢が、さらなる評価ポイントです。



Introduction

Value Creation

Growth Strategy

Management Foundation

36 社外取締役 鼎談

41 コーポレートガバナンス

Data



Introduction

Value Creation

Growth Strategy

Management Foundation

36 社外取締役 鼎談

41 コーポレートガバナンス

Data

和田 私は邦銀の国際部門や米国駐在、さらに米国でのコンサルティング企業勤務を経て、国際税務コンサルタントとして国内外の大企業のベストプラクティスに数多く接してきました。当社では、主にコーポレートファイナンスの観点から、資本配分や財務規律のあり方について確認し、必要な意見を述べています。また、現中期経営計画については、高岡取締役とともに、策定段階から継続的に議論に関与してきました。外部の視点から見た電通総研の強みは、着実に業績を積み上げる堅実な事業基盤と新たな領域へと踏み出す意欲を併せ持っている点です。経済安全保障研究センターの設立に体现されるような先読みの開拓者精神は、今後の成長に向けた強みであると認識しています。

安江 私のバックグラウンドはエンジニアで、米国のシリコンバレーを含む長年の海外業務経験に加え、当社と同業の上場企業で代表取締役を務めた経験があります。現在は化学メーカーでCHROを担うとともに、他の上場企業でも社外取締役を務めています。こうした経験を踏まえ、電通総研のビジネスモデルや技術力、組織構造を業界知見に基づいて読み解き、執行側が直面する課題や見落としやすいリスクについて、経営と監督の双方の視点からサポートできると考えています。2025年3月の社外取締役就任以来、あらためて実感している電通総研の強みは、チームワークが良く、人を大切にしている組織文化が根付いている点です。50周年記念パーティーでは、社員の皆さんがジャズや太鼓の演奏を披露されていましたが、年齢や性別を問わず、多様なメンバーのいきいきと参加する姿が印象的でした。そこに、電通総研らしいダイバーシティと一体感が自然に体现されていると感じました。

独立した経営判断を支える取締役会

——電通総研は株式会社電通グループと親子上場の関係にあります。少数株主との利益相反や経営の独立性は投資家の関心が高いテーマです。実際取締役会において、その独立性はどのように担保されているとお考えでしょうか。

高岡 独立社外取締役として取締役会に参加してきた実感として、当社の取締役会で親会社の存在を意識したことはほとんどありません。株式会社電通グループが大株主であるという株主構成上の事実はありますが、現在の取締役会では、独立した上場企業として健全な経営判断がなされていると認識しています。



和田 電通グループと電通総研グループが持つケイパビリティを相互に最大限活用し、お互いがWin-Winになるような協業関係はビジネスとして積極的に進めるべきです。一

方で、経営判断においては独立性が担保されており、協業と経営上の判断は明確に切り分けられていると認識しています。

安江 私も、実際取締役会の運営を通じて、電通総研の独立性はしっかり機能していると感じています。親会社に関係する取締役がいる一方で、独立社外取締役や常勤取締役も含め、多様な立場のメンバーがそれぞれの視点から率直に意見を述べており、特定の一者の意向が過度に影響しているという印象はありません。議案ごとに、電通総研として何が最善かという観点から、公平かつ真摯な審議が行われていると認識しています。こうした自律的な意思決定の背景には、当社の成り立ちや企業文化も影響しているのではないのでしょうか。当社は1975年に電通と米国GEの合併会社として設立された経緯があり、外部の知見やパートナーシップを積極的に取り入れながら、自らの技術力と専門性を磨いてきた会社です。そのような背景のもと、自律的に考え、外部とのアライアンスを生かしながら価値を創出する文化が、当社のDNAとして根付いていると感じます。こうした企業文化が、現在のガバナンスにおける独立性を支える土台にもなっていると思います。

「承認の場」に留まらない、実効性ある取締役会へ

——取締役会が単なる承認の場に留まらず、議論や提言を通じて経営判断や運営プロセスに変化をもたらした具体例があればお聞かせください。

和田 象徴的な例の1つが、2025年に策定した中期経営計画「社会進化実装 2027」です。発表当日、社外取締役からの進言を踏まえ、計画の中に「3つのリーダーシップ」が盛り込まれることになりました。開示直前まで議論を重ね、



Introduction

Value Creation

Growth Strategy

Management Foundation

36 社外取締役 鼎談

41 コーポレートガバナンス

Data

その内容が最終的なメッセージとして反映されたことは、社外取締役の提言に執行が真剣に耳を傾けていることを示す好例と考えています。また、投資案件の審議などについても、社外取締役から「決議の場だけではなく、前広に情報共有を行ってほしい」と指摘したことを受け、決議前に進捗報告を行うプロセスが導入されました。

——実効性を高めるために、取締役会の仕組みや運営体制において、これまでどのような改善や工夫を重ねてこられたのでしょうか。

安江 取締役会の実効性は、議長による議事運営に加え、取締役会事務局、いわゆるコーポレートセクレタリー機能によって大きく左右されると考えています。当社では、社外取締役から課題や改善提案が示されると、それを受け止め、速やかに運営改善につなげていくPDCAサイクルが機能しています。直近の取締役会実効性評価で課題の1つに挙げられた「投資家との対話結果のフィード



バックの充実化」についても、現在は取締役会における月次報告の中で共有されるようになりました。こうした改善を着実に積み重ねている点は、当社の取締役会運営の大きな強みだと感じています。

和田 議長である岩本社長は、社外取締役1人ひとりに公平に発言機会を与え、意見を引き出す姿勢を持っています。それが自由闊達な議論の土台になっていると感じます。また、「活発な議論によって予定時間内に取締役会が終わらない」という状況を踏まえ、昨年から取締役会の開会時刻を30分早め、十分な時間を確保する運営に見直されました。

高岡 「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」という課題に対しては、社外取締役と業務執行取締役との情報交換会が定期的で開催され、取締役会の外での情報共有や議論の場が確保されるようになりました。また、事前資料の早期提供や内容の充実化も進んでいます。こうした改善を着実に実行してきた点は高く評価しています。今後もこの姿勢を継続し、より本質的な議論ができる取締役会をともにつくっていきたいと考えています。

——報酬体系の見直しや次世代のサクセッションプランについて、現在どのような議論がされているのでしょうか。

高岡 2025年度、指名・報酬委員会として特に注力したのは、報酬体系の見直しです。当社の経営戦略に則り、長期的な成果と報酬がより適切に結びつくよう制度の見直しを行いました。ただし、この取り組みはまだ道半ばです。基本的な方針は定まりましたが、2026年度は実際の運用を通じて、外部環境の変化や現場での実態を踏まえながら、継

続的な改善を図っていきます。また、マネジメント層のパイプライン構築については、2025年度はまず現状の運用フローに関して確認・審議をしました。2026年度は、まさにその内容を精査し、委員会として実効性をしっかりと検証していくフェーズに入ります。

和田 取締役会ではサクセッションプランについて、二世世代先までのマネジメント層をどう育成していくか、という議論が行われています。こうした取り組みはまだ途上にあり、仕組みとして本格的に機能していくのはこれからと認識しています。この議論が着実に実行されていくプロセスを、社外取締役の立場から継続的に注視していきます。

課題として投げかけている問い

——Vision 2030の達成に向けて、社外取締役として特に注視している点や、取締役会で継続的に問いを投げかけているテーマについてお聞かせください。

高岡 Vision 2030で掲げた売上高3,000億円、営業利益率20%という定量目標に対し、足元(2025年12月期)の営業利益率は13.9%に留まっています。目標達成に向けては変革のスピードを一段と高める必要がありますが、そのための具体的なタイムラインやマイルストーン、さらには各施策の成果を測るKPIの設定について十分に可視化できているとは言い切れない部分があります。私たち社外取締役としては、実行計画の具体化と達成確度を高めるための検証を継続的に求めています。

安江 電通総研は、現場の力が強く、各事業が着実に成長を積み上げてきた会社だと感じています。一方で、Vision 2030で掲げる目標を実現するためには、個別事業の延長



Introduction

Value Creation

Growth Strategy

Management Foundation

36 社外取締役 鼎談

41 コーポレートガバナンス

Data

線上にある成長だけで十分なのか、2030年から逆算した全社としての成長シナリオをより明確にしていく必要があります。そのためには、どの事業領域を将来の成長の柱として位置付けるのか、既存事業の深化と新たな成長領域への投資をどう組み合わせるのか、さらにはオーガニック成長とインオーガニック成長をどのようなバランスで捉えるのかといった、ポートフォリオ全体の議論が欠かせません。社外取締役としては、現場の取り組みを尊重しつつも、全社として目標とのギャップをどう埋めるのか、何を優先し、どこに経営資源を配分すべきかを問い続けることが重要だと考えています。2030年に向けた大きな成長シナリオを取締役会で共有し、その実現に向けた道筋を継続的に議論していきたいと思います。

和田 オーガニックな成長の積み上げだけでは、2030年の目標達成に十分ではない可能性があります。そのギャップをどう埋めるかの選択肢と全体シナリオ・ポートフォリオについては、社外取締役を交えて議論を深めるべき重要なテーマです。例えば、M&Aなどのインオーガニック成長についても、単に案件の有無を追うのではなく、買収後のPMI*を担える人材の育成や、それを受け入れる組織の準備ができていくか、といった中長期的な視点から問い続けています。

高岡 2028年には、Vision 2030の実現に向けた最終フェーズに入ります。今後は、取締役会が戦略を鍛え上げる場として、これまで以上に機能していかなければなりません。電通総研では、現場主導によるボトムアップの強さが継続的な増収増益の源泉ですが、その強みの裏返しとして、戦略の全体像を描くトップダウンの討議をより増やしていくべき段階にあると考えています。

——資本効率の最適化や成長投資の実効性については、社外取締役としてどのような観点から検証し、問い続けているのでしょうか。

和田 資本配分も重要なテーマです。現預金が積み上がっている状況が、資本効率の観点から本当に最適なのかについては、取締役会として継続的に問いかけています。今後のコーポレートガバナンス・コード改訂の動向も踏まえながら、資本配分や財務規律についての議論をさらに深めていく必要があると認識しています。キャッシュリッチであることが機動的なインオーガニック成長への備えになるという考え方もありますが、その前提として、対象領域の選定や実行に向けた体制構築といった具体的なプロセスがどこまで進んでいるのか、その実効性を見ていく必要があります。



高岡 AIに代替される可能性があるソフトウェア会社も出てくる中、電通総研は長年積み上げてきた業務知見や製品

資産にAIを掛け合わせることで企業価値をさらに高めることができると考えています。この他社との差別化の仮説を当社の強みとして証明するには、AI関連投資がいつ、どのような成果として表れてくるのか検証が必要であるため、今後も投資対効果を注視していきます。また、2025年の統括本部制移行により、人的リソースの柔軟な活用に向けた第一歩を踏み出した点はポジティブに捉えていますが、これが実際の案件獲得や人材育成にどう結びついていくのか、組織改革の実効性も引き続き監督していきます。社外取締役として課題だと感じたことについては、一度伝えて終わりにするのではなく、変化が見られるまで継続して問い続けます。それが私たちの役割であると受け止めています。

* 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

少数株主を含む株主の期待に応える社外取締役として

——最後に、中長期的な企業価値向上に向けて、社外取締役としてどのような視点とコミットメントを持って経営を監督していくのか、株主・投資家へのメッセージとあわせてお聞かせください。

高岡 電通総研が正しい方向に進んでいるかだけでなく、十分な速度で変化できているか、投資の質は高いか、そして次世代を担う人材が育っているかを、長期的な視点を持ちながら問い続けることが私のコミットメントです。2030年はゴールではなく、その時に日本社会のDXやAI活用による産業構造の転換の中で、当社が確かな役割を果たす企業になっているかが重要と考えています。社外取締役として、その本質を問い続け、企業価値の向上につながる監督を果たしていきます。



Introduction

Value Creation

Growth Strategy

Management Foundation

36 社外取締役 鼎談

41 コーポレートガバナンス

Data

和田 現状の延長線上にある成長だけでは、Vision 2030や、その先にある高い目標には届かないと考えています。だからこそ、変革を主導できる人材やそれを支える組織体制が整っているか、中長期的な視点で監督していきます。当然のこととして財務指標も注視しますが、これに留まらず、執行サイドとの対話を重ねながら、客観的かつクリティカルな視点で電通総研の企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

安江 社外取締役の重要な役割は、経営の執行を適切に監督し、少数株主を含むすべての株主の視点から、取締役会の実効性を高めていくことにあると考えています。特に親子上場の関係にある当社においては、独立した上場企業としての意思決定がなされているか、少数株主の利益を適切に踏まえているかを継続的に確認していくことが重要です。そのためには、執行側の取り組みを理解し、支援すべき点は支援しながらも、必要な場面では客観的かつ独立した立場から問いを投げかけることが欠かせません。経営に寄り添いすぎることなく、同時に形式的な監督に留まることもなく、中長期的な企業価値向上につながる議論を取締役会で深めていきたいと考えています。今後も、少数株主を含む株主の皆さまの期待に応えるガバナンスが適切に機能し続けるよう、独立社外取締役としての責任を果たしてまいります。

新任社外取締役メッセージ



社外取締役
下條 真司

AI時代の歴史的転換点を見据え、実装力を次の成長へつなげる

私はこれまで、インターネットやオブジェクト指向*1といった、21世紀のICTの中核となる技術の進化を、学界の立場から黎明期より見守ってまいりました。昨今の生成AIの登場は、これらの技術革新に匹敵、あるいはそれ以上の加速度を伴う歴史的転換点であると確信しています。

電通総研に対しては、当初は電通グループの「広告業」に近いイメージを抱いておりましたが、実際にはICTに対して極めて力強く、かつ徹底した顧客目線で真摯に事業に取り組む企業であることを深く認識いたしました。特に、製造業の根幹を支えるPLMや、金融・ビジネス・サイバーセキュリティといった領域における「現場に即した実装力」は、同社の類まれなる強みであると感じています。

今後は、この強みをさらに一段引き上げるべく、Agentic AI*2への進化やフィジカルAIの社会実装といった「AIの激変」に対し、しなやかに、かつ戦略的に対応していくための道筋を提言してまいります。インターネットの根底を見てきた知見を生かし、中長期的な企業価値向上に向け、技術の健全な進化と人的資本の最大化の両面から経営をモニタリングし、電通総研が次世代の社会変革をリードする企業へと飛躍できるよう尽力いたします。

*1 データや処理手順を1つのまとまりとして捉え、それらを組み合わせてシステムを構築する考え方

*2 事前に設定された目標を達成するために独立して動作する自律型AIシステム



社外取締役
大野 正人

変革期の成長を支え、攻めと守りの両面から企業価値向上に貢献する

私は、広告・マーケティング業界において35年以上、国内外でのビジネスプロデュース、事業開発、組織マネジメント、PMIなどに携わってきました。特に東南アジアでの法人経営や国内での営業組織統括など、多様な人材を束ねながら組織を成長軌道に乗せる実践力と経験を有しており、これらを通じて、変革期にある電通総研のさらなる飛躍に貢献していきたいと考えています。

当社は、10期連続で売上高が過去最高を更新し、市場からの評価も高まっています。2025年の大幅な組織機構改革を経て、2030年に向けた高い目標の実現に向け、行動指針「AHEAD」のもとで全社員が未来への先駆けとなるべく挑戦している点に大きな可能性を感じています。また、社会課題の解決に向けた先端技術の活用を掲げ、電通グループのAI事業の中核としてAI開発センターを新設したことは、今後の成長を牽引する「攻め」の象徴だと捉えています。

一方で、成長スピードが高まるほど、意思決定の質やリスク管理の重要性は一層増していきます。常勤監査等委員として、社長をはじめとする取締役や執行部門などと日々対話を重ね、経営と現場の視点を結びつける役割を果たしながら、透明性の高いガバナンスを支える「守り」の機能の強化を通じて、中長期的な企業価値の向上に貢献してまいります。

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、東京証券取引所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。こうした認識のもと、コーポレートガバナンスの充実を経営上の重要課題と位置付け、継続的な強化に取り組んでいます。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努めています。

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	11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

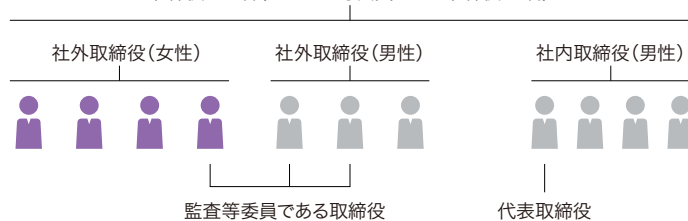
女性取締役比率



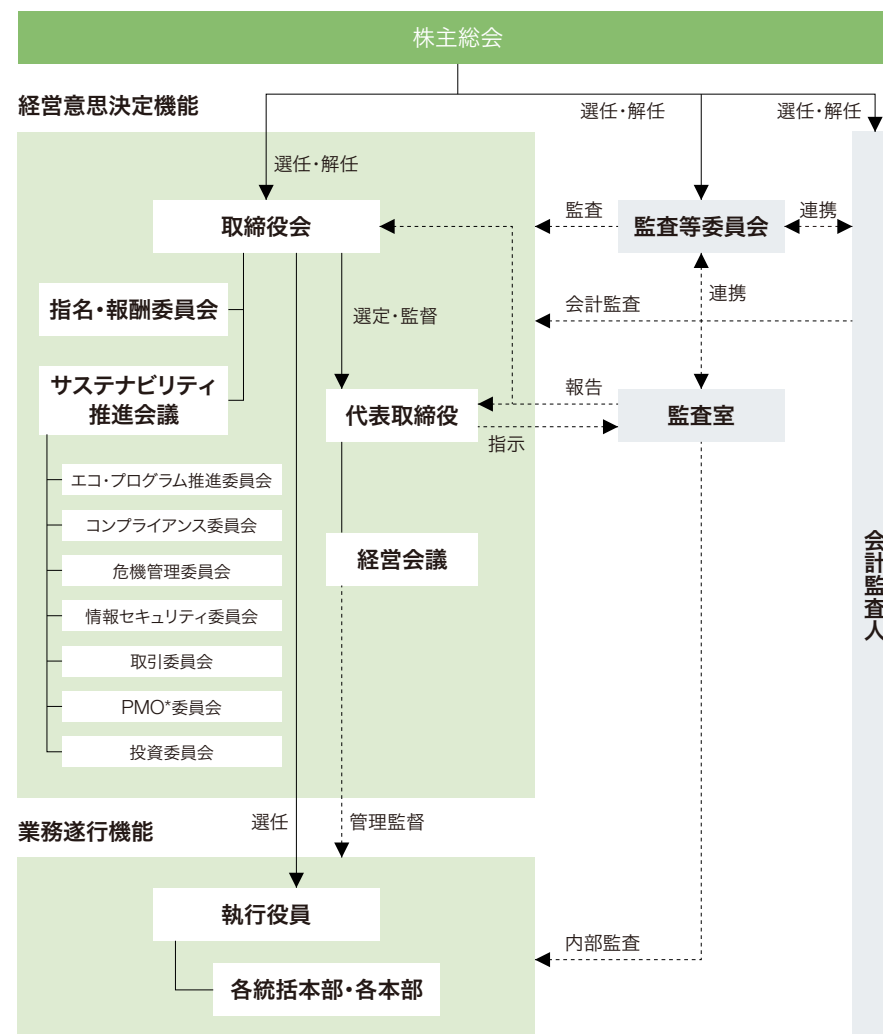
独立社外
取締役比率



取締役: 11名 (うち監査等委員である取締役: 3名)



ガバナンス体制図



Introduction

Value Creation

Growth Strategy

Management Foundation

36 社外取締役 鼎談

41 コーポレートガバナンス

Data



Introduction

Value Creation

Growth Strategy

Management Foundation

36 社外取締役 鼎談

41 コーポレートガバナンス

Data

各会議体・委員会の役割

名称	概要	開催実績 (2025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7名のうち6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。	12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。	12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。	49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。	4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 ● 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
- 2026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6名のうち4名は女性)

取締役会の主な付議事項(2025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、中期経営計画(2025-2027年)の策定
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
株式に関する事項	●		2026年1月1日付株式分割
指名・報酬に関する事項	●	●	指名・報酬委員会の活動計画、報酬制度へのESG関連指標の導入、取締役のスキル・マトリックス改定の検討
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、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



Introduction

Value Creation

Growth Strategy

Management Foundation

36 社外取締役 鼎談

41 コーポレートガバナンス

Data

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の機能の維持・向上を継続的に図るため、取締役会全体の実効性に関する評価を毎年実施しています。

前回(2024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投資を含む中長期戦略の議論の深化	取締役会での投資案件に関する検討状況の報告のほか、上記の会合において中長期視点での当社のあり方の議論を実施しました。
③指名・報酬に関する取締役会の監督体制の強化	2026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、第51回定時株主総会に付議する取締役候補者のスキル・マトリックス改定 【報酬領域】 取締役・執行役員報酬構成、報酬水準に関する検討、当該検討を踏まえた2026年度からの改定案の検討

今回(2025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。また、相互尊重のもと、独立社外取締役を含め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、リスクに関する適時共有と健全な企業文化の醸成が成されている点について、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、以下の事項に取り組めます。

抽出された課題	対応方針
①株主との対話の取締役会へのフィードバック機会の増加	株主との対話状況について、取締役会への共有を強化します。
②持続的な成長に向けた議論の充実	社外取締役と経営陣(業務執行取締役)との会合なども活用し、当社グループの中長期戦略について意見交換を行います。
③取締役会資料提供の早期化、記載内容の充実	取締役会資料の早期提供に取り組めます。また、投資案件を中心に、リスク分析・評価の記載を充実させ、議論の質の向上を図ります。

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、社内外の母集団から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

当社は、支配株主(親会社)を有する上場子会社であることを踏まえ、東京証券取引所の定める独立役員要件に加え、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。



Introduction

Value Creation

Growth Strategy

Management Foundation

36 社外取締役 鼎談

41 コーポレートガバナンス

Data

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、業績達成に向けた動機付けを考慮し、固定報酬、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ています。

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。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} (2026年12月期より適用)

固定報酬	役位および役割に応じて月次で支給
年次賞与	業績評価指標の達成度に応じて支給
業績連動報酬	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=40%：40%：20%」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 (2026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)	93.75%	連結売上高	
連結営業利益(前年実績比)		連結営業利益	約90%
エンゲージメントスコア*	6.25%	連結ROE	
女性採用比率*		ESG関連指標*	約10%

*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.16-17)、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、2025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。その際は、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を適用しています。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6名を含む取締役11名で構成されています。独立社外取締役の比率は過半数を占めており、取締役会における意思決定の独立性が確保されているものと考えています。当社は、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独立した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資するものと考えています。さらに、電通総研グループの成長が、結果として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。

役員一覧(スキル・マトリックス)

役員名	役職	専門性・経験							出席状況(2025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	変革・ 価値創出	地域創生	国際的経験	取締役会*	監査等委員会	
	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	業務執行	●			●	●	●	●		12回/12回 (100%)	—
	取締役 専務執行役員 コーポレート統括		●	●	●	●	●	●	●		12回/12回 (100%)	—
 新任	取締役 常務執行役員 事業統括		●			●	●	●	●		—	—
 独立	社外取締役	非業務執行	●		●	●			●		12回/12回 (100%)	—
 独立	社外取締役			●					●		12回/12回 (100%)	—
 独立	社外取締役		●	●		●	●	●	●		9回/9回 (100%)	—
 新任 独立	社外取締役					●			●		—	—
 新任	取締役		●			●			●		—	—
 新任	社外取締役	監査等委員である取締役	●	●		●			●		—	—
 独立	社外取締役			●							12回/12回 (100%)	12回/12回 (100%)
 独立	社外取締役				●						12回/12回 (100%)	12回/12回 (100%)

(専門性・経験の詳細)

企業経営	企業経営、経営戦略 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、業界知識 など	変革・価値創出	SI、コンサルティング、シンクタンクの3機能を連携した変革・価値創出 など
法務・人事・リスク管理	法務、知財、HR、リスク管理 など	テクノロジー	IT、AIなど先端テクノロジー、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、業界知識 など	地域創生	社会課題解決に向けた国・自治体事業、企業、大学、推進団体と連携した地域創生事業の経験/知見 など
財務・会計	財務、会計、M&A 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

* 2025年1月1日から12月31日までに開催した取締役会について記載しています。なお、安江令子氏は2025年3月に就任しています。また、妹尾真氏、下條真司氏、吉田晃氏、大野正人氏の4名は2026年3月に就任しています。



Introduction

Value Creation

Growth Strategy

Management Foundation

36 社外取締役 鼎談

41 コーポレートガバナンス

Data

リスクマネジメント

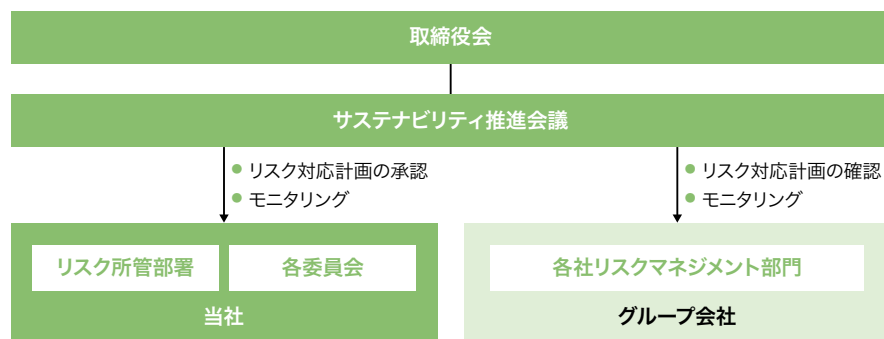
推進体制

当社は、取締役会の監督のもと、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。

具体的には、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。

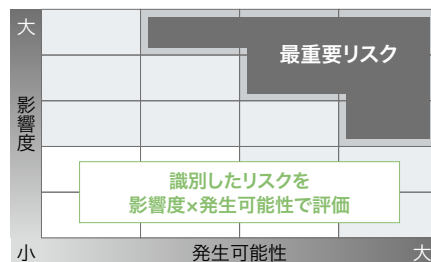
リスクマネジメント体制図



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



最重要リスクと主な対応策

最重要リスク	リスクの概要	主な対応策
システム開発に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> システム開発工程における開発費用増による収益性の低下 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 	<ul style="list-style-type: none"> レビューボード(P.48)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ノウハウ共有など、技術に関する教育諸施策の推進
人材確保・育成、労務管理に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 優秀な人材の確保・育成の遅延や労働生産性の低下に起因する経営成績の悪化 	<ul style="list-style-type: none"> 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
事業継続に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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
情報セキュリティに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス違反による信用失墜、経営成績の悪化 	<ul style="list-style-type: none"> 「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.47)」の設置 継続的なコンプライアンス教育の実施
M&Aなどの出資・投資に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 出資・投資計画の失敗による経営成績の悪化 	<ul style="list-style-type: none"> 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



Introduction

Value Creation

Growth Strategy

Management Foundation

36 社外取締役 鼎談

41 コーポレートガバナンス

Data



Introduction

Value Creation

Growth Strategy

Management Foundation

36 社外取締役 鼎談

41 コーポレートガバナンス

Data

情報セキュリティ

推進体制

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するための体制を整備し、グループ全体の情報セキュリティに関する取り組みを推進・統括することを目的として、情報セキュリティ委員会を設置しています。

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、統合リスクマネジメント室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

各種規程類やガイドラインの整備・運用

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しています。さらに、こうしたルールを実効的に運用するため、情報セキュリティ委員会を中心に、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行い、情報セキュリティの維持・向上を図っています。

教育・啓発とサイバーセキュリティ対策の推進

すべての役員と従業員を対象に、eラーニングなどの情報セキュリティ教育を実施するとともに、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、標的型攻撃メール訓練や電通総研CSIRTにおけるインシデント対応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の継続取得

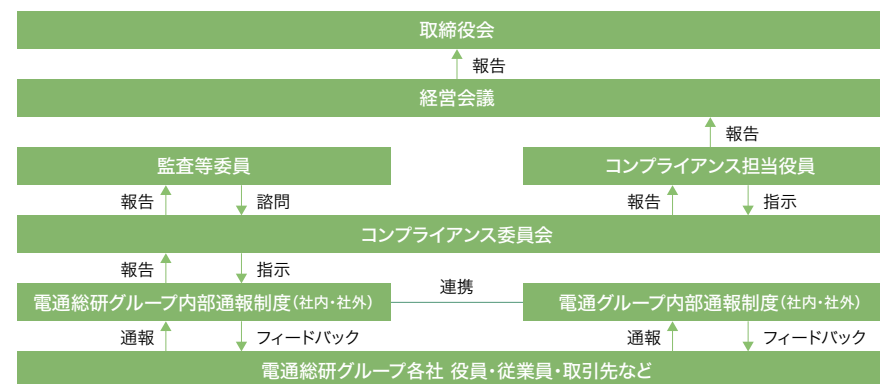
電通総研グループでは、当社をはじめとする国内主要各社において、情報セキュリティマネジメントシステム (ISMS) の国際規格である「ISO/IEC27001:2022」および本規格をもとにJIS化された「JISQ27001:2023」の認証を取得しているほか、「プライバシーマーク」の付与認定を受けています。

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に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されています。



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*	2021	2022	2023	2024	2025
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G (件)	1	0	1	0	0
内部通報件数	連結(件)	0	3	1	7	10
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	1	3	0
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	単体(%)	96.1	96.1	98.5	98.4	99.1

* 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

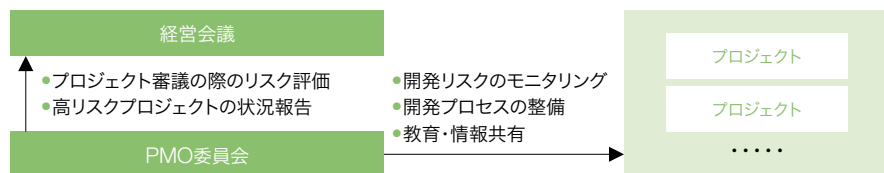
品質の向上

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、ISO 9001*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については、モニタリング結果を経営会議に毎月報告しています。



具体的な取り組み

レビューボード(RB)による開発リスクのモニタリング

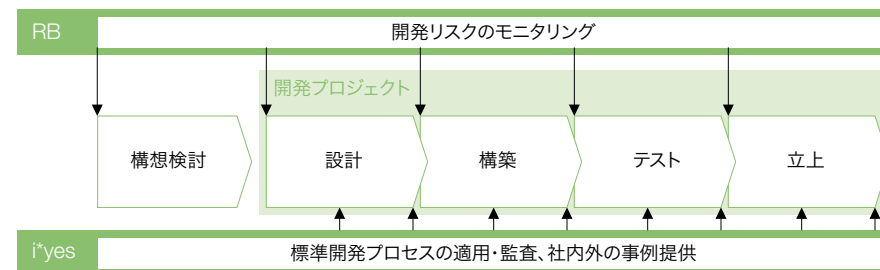
RBは、プロジェクトにおける開発リスクのモニタリングと対策の検討・実施を通して、リスクの抑制と発現時の影響を最小化する活動です。プロジェクトの提案前段階から終了までの主要なマイルストーンにおいて、要求仕様の内容、技術的難易度、開発期間や開発費用の見積りなどの計画の評価に加え、計画に対する進捗状況の確認を適宜行い、開発に伴うリスク管理を徹底しています。なお、リスクの発生傾向を踏まえ、RB対象プロジェクトの選定基準を定期的に見直しています。

*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

標準開発プロセス「i*yes(アイズ)」の整備・運用

i*yesは、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、定期的に見直しを行っています。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。



教育・情報共有

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。特に、i*yesのプロジェクトマネージャー(PM)認定制度の運用と改善を継続的に進めることで、人材育成を強化しています。認定取得者は2021年から2025年にかけて約1.4倍に増加しており、拡大する開発プロジェクトに的確に対応できる体制の整備を進めています。

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

品質関連データ

	範囲	2021	2022	2023	2024	2025
i*yesのPM認定取得者数	単体(人)	930	971	1,048	1,114	1,321



Introduction

Value Creation

Growth Strategy

Management Foundation

36 社外取締役 鼎談

41 コーポレートガバナンス

Data

(単位:百万円)

会計年度	2016/12	2017/12	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12	2024/12	2025/12
連結業績										
売上高	79,783	83,423	91,024	100,679	108,679	112,085	129,054	142,608	152,642	164,865
売上原価	53,656	57,714	60,901	67,288	71,207	72,068	82,267	90,827	96,519	104,489
売上総利益	26,127	25,708	30,123	33,390	37,472	40,016	46,786	51,780	56,123	60,376
販売費及び一般管理費	19,638	20,219	21,884	23,315	25,282	26,280	28,196	30,752	35,083	37,487
営業利益	6,488	5,489	8,239	10,075	12,189	13,736	18,590	21,028	21,039	22,888
営業外収益	269	258	155	151	241	230	188	267	318	783
営業外費用	53	104	198	579	928	742	424	51	264	53
経常利益	6,704	5,642	8,197	9,648	11,502	13,224	18,354	21,244	21,093	23,618
特別利益	259	657	185	265	38	—	374	135	326	—
特別損失	—	33	634	728	589	53	1,078	429	67	14
税金等調整前当期純利益	6,964	6,267	7,748	9,185	10,950	13,171	17,651	20,951	21,351	23,604
法人税、住民税及び事業税	1,600	1,840	3,119	3,036	3,630	4,963	5,285	6,046	6,128	7,573
法人税等調整額	773	(23)	(571)	(83)	(46)	(737)	(244)	240	105	(333)
当期純利益	4,590	4,450	5,200	6,232	7,366	8,945	12,610	14,664	15,117	16,365
非支配株主に帰属する当期純利益	10	11	12	5	3	0	12	1	—	—
親会社株主に帰属する当期純利益	4,580	4,438	5,187	6,226	7,362	8,944	12,598	14,663	15,117	16,365
包括利益	4,307	4,542	4,969	6,210	7,479	9,174	12,842	14,924	15,373	16,566
貸借対照表										
流動資産合計	55,046	59,311	66,085	69,728	78,795	89,933	103,099	114,813	119,058	136,923
固定資産合計	11,244	12,692	14,187	17,576	18,351	18,255	18,793	18,520	28,273	28,131
うち有形固定資産	3,469	3,243	4,173	4,574	4,083	3,386	3,098	3,386	3,572	4,094
うち無形固定資産	2,999	2,849	2,956	3,233	4,738	5,112	5,903	5,758	14,696	13,604
資産合計	66,291	72,003	80,273	87,305	97,147	108,188	121,892	133,333	147,331	165,055
流動負債	19,573	21,950	26,578	29,456	34,463	40,476	45,687	47,622	52,544	60,949
固定負債	1,690	2,252	2,729	2,966	3,096	2,240	2,333	2,739	3,592	3,947
負債合計	21,263	24,203	29,307	32,423	37,559	42,716	48,021	50,362	56,137	64,896
純資産合計	45,027	47,800	50,966	54,882	59,587	65,471	73,871	82,971	91,194	100,159
キャッシュ・フロー										
営業活動によるキャッシュ・フロー	8,303	4,265	9,319	10,642	9,987	16,981	11,914	13,046	23,721	19,064
投資活動によるキャッシュ・フロー	(34)	(1,855)	(3,353)	(3,952)	(3,230)	(2,815)	(3,132)	(2,359)	(11,886)	(2,956)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(1,991)	(2,363)	(2,564)	(3,260)	(3,942)	(4,461)	(5,419)	(6,702)	(7,982)	(8,552)
現金及び現金同等物の期末残高	30,248	30,353	33,620	36,981	39,773	49,748	53,305	57,515	61,722	69,419
フリー・キャッシュ・フロー	8,269	2,410	5,966	6,690	6,757	14,166	8,782	10,687	11,835	16,108
財務指標										
売上高総利益率(%)	32.7	30.8	33.1	33.2	34.5	35.7	36.3	36.3	36.8	36.6
営業利益率(%)	8.1	6.6	9.1	10.0	11.2	12.3	14.4	14.7	13.8	13.9
自己資本比率(%)	67.9	66.3	63.5	62.8	61.3	60.5	60.6	62.2	61.9	60.7
自己資本当期純利益率(%)	10.5	9.6	10.5	11.8	12.9	14.3	18.1	18.7	17.4	17.1
総資産経常利益率(%)	10.4	8.2	10.8	11.5	12.5	12.9	16.0	16.6	15.0	15.1
配当性向(%)	35.6	38.2	39.6	40.3	40.7	40.8	40.3	44.4	46.5	47.7



Introduction

Value Creation

Growth Strategy

Management Foundation

Data

49 連結財務データ

51 非財務データ

52 株式情報

53 会社概要・社外からの評価

連結財務データ

(単位:百万円)

会計年度	2016/12	2017/12	2018/12	2019/12	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12	2024/12	2025/12
報告セグメント別売上高*1										
金融ソリューション	22,037	21,413	23,242	24,622	23,888	25,176	28,125	30,598	31,910	34,832
ビジネスソリューション	16,965	17,033	16,810	19,289	22,100	14,958	18,608	23,107	23,324	28,013
製造ソリューション	23,872	25,530	29,252	30,027	30,511	32,031	36,453	41,118	47,353	61,039
コミュニケーションIT	16,908	19,445	21,718	26,739	32,179	39,919	45,867	47,784	50,053	40,980
報告セグメント別営業利益*1										
金融ソリューション	2,110	1,821	1,794	1,542	1,411	1,494	1,611	3,498	3,674	4,459
ビジネスソリューション	1,666	(169)	701	1,741	2,760	2,655	4,704	5,770	5,497	6,994
製造ソリューション	692	1,359	2,228	2,103	2,357	2,847	4,179	5,106	5,418	7,549
コミュニケーションIT	2,018	2,477	3,515	4,688	5,659	6,738	8,095	6,652	6,448	3,886
サービス品目別売上高										
コンサルティングサービス	5,426	5,515	6,818	6,819	5,975	7,200	7,418	8,611	10,480	10,872
受託システム開発	21,622	22,473	24,188	29,153	28,147	29,245	33,107	30,913	31,013	35,083
ソフトウェア製品	14,796	14,752	15,070	17,126	20,549	22,089	24,807	30,237	30,095	33,985
ソフトウェア商品	23,850	25,077	27,261	29,945	33,325	33,767	40,299	48,184	54,372	54,200
アウトソーシング・運用保守サービス	8,015	8,587	9,555	9,524	12,462	12,085	16,052	17,108	18,498	21,112
情報機器販売・その他	6,071	7,017	8,130	8,110	8,219	7,696	7,369	7,553	8,182	9,611
電通及びそのグループ会社向け売上高*2										
電通及びそのグループ会社向け売上高	10,648	15,892	18,279	23,337	28,503	23,978	24,081	22,691	21,449	22,455
1株当たり指標*3										
1株当たり当期純利益(円)	23.43	22.71	26.54	31.85	37.66	45.75	64.50	75.12	77.44	83.83
1株当たり純資産額(円)	230.33	244.51	260.70	280.74	304.81	334.91	378.43	425.03	467.13	513.17
1株当たり年間配当金(円)	50	52	63	77	92	56	78	100	108	120
その他										
設備投資	146	787	688	392	303	316	416	166	339	431
減価償却費	2,550	2,245	2,262	2,531	2,865	2,989	3,103	3,200	3,449	3,968
研究開発費	936	1,134	1,110	1,544	1,951	1,735	1,741	2,046	1,907	2,520
期末従業員数(人)	2,635	2,716	2,783	2,879	3,117	3,240	3,388	3,652	4,413	4,618
1人当たり売上高(売上高/期末従業員数)	30.3	30.7	32.7	35.0	34.9	34.6	38.1	39.0	34.6	35.7
1人当たり営業利益(営業利益/期末従業員数)	2.5	2.0	3.0	3.5	3.9	4.2	5.5	5.8	4.8	5.0
報告セグメント別受注高及び受注残高*1 *4 *5										
受注高	40,872	39,856	98,323	101,755	111,257	117,977	140,557	144,858	158,602	181,345
金融ソリューション	17,718	16,721	29,590	21,597	22,813	25,279	28,538	30,591	32,036	39,029
ビジネスソリューション	11,755	9,456	16,412	21,060	21,641	16,099	23,629	20,752	22,259	32,757
製造ソリューション	4,395	5,828	31,035	30,535	32,188	35,758	39,251	46,130	50,105	68,038
コミュニケーションIT	7,002	7,849	21,285	28,561	34,614	40,840	49,138	47,385	54,200	41,519
受注残高	8,783	8,651	31,426	32,502	35,080	40,972	51,648	53,899	59,859	76,339
金融ソリューション	3,344	3,569	11,561	8,537	7,462	7,565	7,782	7,775	7,901	12,815
ビジネスソリューション	3,668	3,068	5,597	7,367	6,908	5,431	10,232	7,877	6,812	11,922
製造ソリューション	650	1,091	10,218	10,726	12,403	16,130	18,325	23,114	25,866	35,634
コミュニケーションIT	1,119	922	4,048	5,870	8,305	11,844	15,309	15,132	19,279	15,967

*1 (1) 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。(2) 2021年12月期にビジネスソリューションとコミュニケーションITの事業区分を変更しています。(3) 2025年12月期にすべての報告セグメント配下の事業区分を変更しています。*2 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。*3 2021年1月1日付で普通株式1株につき2株、2026年1月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行いました。2016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。*4 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。*5 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。



Introduction

Value Creation

Growth Strategy

Management Foundation

Data

- 49 連結財務データ
- 51 非財務データ
- 52 株式情報
- 53 会社概要・社外からの評価

非財務データ

>>> 人的資本に関する詳細情報はHuman Capital Report 2026をご覧ください。

環境*1 *2

		2021	2022	2023	2024	2025 ^{*3}	2025年算定カバレッジ ^{*4}
CO ₂ 排出量	Scope1+2排出量 (t-CO ₂)	1,832	1,890	1,991	1,866	752 <input checked="" type="checkbox"/>	95.7%
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)	0.019	0.017	0.014	0.012	0.005	95.7%
Scope1	合計 (t-CO ₂)	128	130	180	223	176 <input checked="" type="checkbox"/>	95.7%
都市ガス	合計 (千m ³)	57	58	73	65	77	95.7%
ガソリン	合計 (ℓ)	—	—	4,233	3,475	2,657	95.7%
軽油	合計 (ℓ)	—	—	413	360	526	95.7%
フロン類	ハイドロフルオロカーボン 合計 (t-CO ₂)	—	—	11	81	0.2	95.7%
Scope2	合計: マーケット基準 (t-CO ₂)	1,704	1,760	1,811	1,642	576 <input checked="" type="checkbox"/>	95.7%
	合計: ロケーション基準 (t-CO ₂)	—	—	—	2,251	2,246 <input checked="" type="checkbox"/>	95.7%
消費電力	合計 (千kWh)	3,921	4,103	4,686	5,247	5,310	95.7%
うち再生可能エネルギー	合計 (千kWh)	11	144	152	1,120	3,974	95.7%
エネルギー使用量	原油換算 (kl)	1,078	1,122	1,294	1,249	1,277 <input checked="" type="checkbox"/>	95.7%
サブライチェーン排出量	Scope1+2+3排出量 (t-CO ₂)	—	—	10,901	16,198	11,691 <input checked="" type="checkbox"/>	95.7%
Scope3 ^{*5}	合計 (t-CO ₂)	—	—	8,910	14,332	10,940 <input checked="" type="checkbox"/>	95.7%
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	7,114 <input checked="" type="checkbox"/>	95.7%
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	402 <input checked="" type="checkbox"/>	95.7%
カテゴリー4 : 輸送、配送 (上流)	合計 (t-CO ₂)	—	—	33	33	20 <input checked="" type="checkbox"/>	95.7%
カテゴリー5 : 事業から出る廃棄物	合計 (t-CO ₂)	—	—	68	42	48 <input checked="" type="checkbox"/>	95.7%
カテゴリー6 : 出張	合計 (t-CO ₂)	—	—	1,373	2,220	2,084 <input checked="" type="checkbox"/>	95.7%
カテゴリー7 : 雇用者の通勤	合計 (t-CO ₂)	—	—	696	1,032	954 <input checked="" type="checkbox"/>	95.7%
カテゴリー15 : 投資	合計 (t-CO ₂)	—	—	—	251	318 <input checked="" type="checkbox"/>	100.0%
水使用量 ^{*6}	合計 (m ³)	—	—	246	279	262 <input checked="" type="checkbox"/>	95.7%
紙使用量: 枚数 ^{*6}	事務用紙: 枚数 (千枚)	1,326	1,495	1,442	1,652	1,274 <input checked="" type="checkbox"/>	95.7%
紙使用量: 重量 ^{*6}	事務用紙: 重量換算 (kg)	5,541	6,247	6,027	8,258	7,115 <input checked="" type="checkbox"/>	95.7%
廃棄物発生量 ^{*6}	合計 (kg)	139,804	110,425	69,745	104,361	96,766 <input checked="" type="checkbox"/>	95.7%
うち一般廃棄物	合計 (kg)	42,054	43,388	55,113	52,615	53,191	95.7%
一般廃棄物リサイクル率	%	45.3	45.4	46.2	43.2	41.6	95.7%

ガバナンス*7

		2021	2022	2023	2024	2025
取締役数・取締役会出席率	取締役数 (名)	6	6	9	9	9
	うち社外取締役数 (独立役員数) (名)	2	3	5	5	5
	女性取締役数 (名)	1	2	3	3	4
	取締役会出席率 (%)	97.4	97.4	96.2	98.3	100.0
	独立社外取締役の取締役会出席率 (%)	92.3	97.2	94.9	97.1	100.0
役員報酬	対象となる役員数 ^{*8} (名)	12	11	11	11	10
	報酬等の総額 (百万円)	206	193	172	185	209
	基本報酬 (固定) (百万円)	176	159	143	151	152
	業績連動報酬 (賞与) ^{*9} (百万円)	29	22	16	12	26
	株式報酬 ^{*10} (百万円)	—	12	13	21	31

*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 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た最新のデータ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 使用量・発生量が把握可能な拠点のみ *7 すべて当社単体の数値です。*8 任期満了によって退任した役員を含みます。*9 業務執行を行う取締役が対象です。*10 費用計上した金額を記載しています。



Introduction

Value Creation

Growth Strategy

Management Foundation

Data

49 連結財務データ

51 非財務データ

52 株式情報

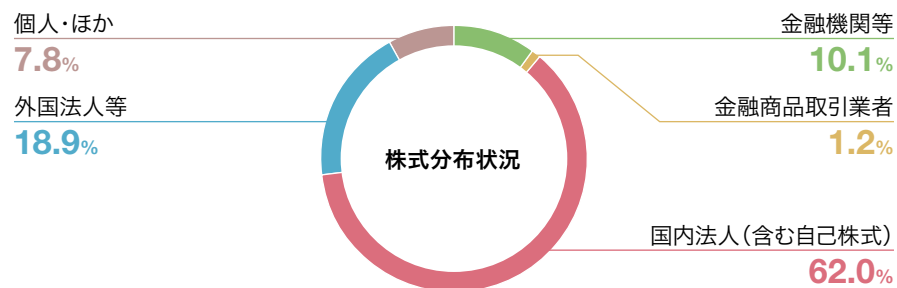
53 会社概要・社外からの評価

株式情報

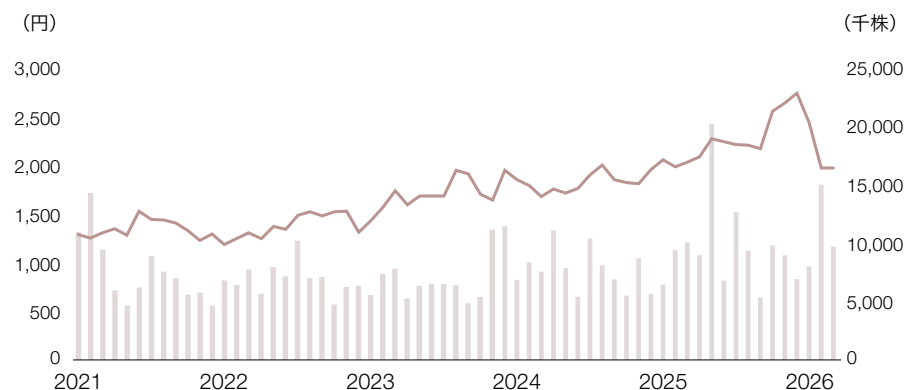
基本情報

(2025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	3,933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



— 株価 ■ 出来高

大株主の状況

(2025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)	3,629	5.6
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,054	3.2
電通総研持株会	1,343	2.1
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT	636	1.0
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	547	0.8
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE FIDELITY FUNDS	481	0.7
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	452	0.7
BBH FOR UMB BK, NATL ASSOCIATION-GLOBAL ALPHA INTL SMALL CAP FUND LP	447	0.7
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140040	419	0.6

年間株式指標の推移*1

	2021	2022	2023	2024	2025
年間高値(円)	1,600	1,670	2,013	2,033	2,880
年間安値(円)	1,027	1,048	1,255	1,533	1,810
年間出来高(千株)	90,717	83,215	84,372	92,134	114,646
年末株価(円)	1,292	1,308	1,947	1,950	2,738
年末時価総額(百万円)*2	252,512	255,391	380,010	380,687	534,395
年末株価収益率:PER(倍)*2	28.23	20.28	25.92	25.18	32.7
年末株価資産倍率:PBR(倍)*2	3.86	3.46	4.58	4.17	5.34

*1 2026年1月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行いました。過年度を含め株価および出来高は遡及調整しています。2025年末株価は権利落ち後の実績値です。

*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。



Introduction

Value Creation

Growth Strategy

Management Foundation

Data

49 連結財務データ

51 非財務データ

52 株式情報

53 会社概要・社外からの評価

会社概要 (2025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:4,618人 単体:2,492人
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

電通総研グループ一覧 (2026年6月30日時点)

連結子会社	14社 (国内:6社 海外:8社) <国内> 株式会社電通総研テクノロジー 株式会社エステック 株式会社ミツエーリンクス 株式会社HIYOKU Technologies 株式会社電通総研アシスト 株式会社電通総研ブライト
	<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

社外からの評価

株価指数への組み入れ(2026年6月30日時点)



ESG指数(インデックス)への組み入れ・評価

	2023	2024	2025
FTSE4Good Index Series	●	●	●
FTSE JPX Blossom Japan Index★	●	●	●
FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index★	●	●	●
MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数★	—	●	●
MSCI 日本株女性活躍指数(WIN)★	●	●	●
Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index★	●	●	●
S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数★	●	●	●
SOMPOサステナビリティ・インデックス	—	●	●
MSCI ESGレーティング	BBB	A	AA
ISS ESG コーポレートレーティング	—	Prime	Prime

★年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が採用するESG国内株式指数

各種認定(2026年6月30日時点)



Great Place To Work®
Institute Japanより
「働きがいのある会社」に認定



日経サステナブル総合調査
「スマートワーク経営編」で4星に、
「SDGs経営編」で3.5星に認定



健康経営優良法人2026
(大規模法人部門)に認定



Introduction

Value Creation

Growth Strategy

Management Foundation

Data

49 連結財務データ

51 非財務データ

52 株式情報

53 会社概要・社外からの評価

編集方針

「電通総研 統合レポート 2026」は、財務情報とガバナンスを中心とした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。人的資本に関する詳細情報は「[Human Capital Report 2026](#)」をご覧ください。

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	2025年度(2025年1月1日-2025年12月31日) 注記:一部は2025年度以前や2026年度以降の活動(実績・予定)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	2026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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> IRサイト サステナビリティサイト



表紙について

2025年に創立50周年を迎えた電通総研の歩みと、多様な人材が切り拓く次の50年への挑戦を、何層にも重なる流線的な年輪で表現しました。人の体温を感じさせるやわらかな色調が、人を起点とした価値創造への想いを描き出しています。



Introduction

Value Creation

Growth Strategy

Management Foundation

Data

- 49 連結財務データ
- 51 非財務データ
- 52 株式情報
- 53 会社概要・社外からの評価

