Management Message

Data+Technology企業として、新たな価値発揮の創出を目指す

代表取締役社長
石塚 純晃

30期連続の増収を達成するも投資先行で営業利益は減益に

2023年6月期は、新型コロナウィルス感染症の拡大によって生活者の価値観や行動様式、購買行動のプロセスなどが大きく変化し、それを捉えようとマーケティングリサーチの需要は活況が続いていました。しかし、2022年2月のロシアによるウクライナ侵攻を発端とした原材料や燃料費の高騰に加えて円安も重なり、私たちの主力クライアントである消費財メーカーは、“自社商品の値上げ対応”が短期的な最優先課題となり、リサーチ需要は一時的に減退してしまいました。

しかし、この様な厳しい事業環境下においても主力事業である国内のパネル調査とカスタムリサーチ事業、コロナの影響から回復しつつあるアジア各国、2021年にグループ入りした株式会社リサーチ・アンド・イノベーション等、重要な成長戦略に位置づけていた事業やサービスは前年を上回る成果を出しました。

私たちは現在、消費者と小売やメーカーを購買データでつなぐ進化系CRM※1「CXマーケティングプラットフォーム※2」の構築に向けて、SCI（全国消費者パネル）の刷新を手掛けています。データは長期に渡る時系列の変動を把握する“トレンド”が大切なので、データを切り替える際に「前のものをやめて、すぐに新しいもの」という訳にはいきません。お客様が新旧データのトレンドを見て、トレンドの変容がなく、「切り替えても大丈夫だ」という確認を取るプロセスが必要です。そのためには少なくとも2年分のバックデータを貯めて、新たなデータをリリースすることになります。現行のSCIとリニューアル後の新SCIを並行運用していくため2重のコストがかかりますが、これは2023年度がピークになる見込みで、新SCIのみの稼働となる2025年度にはコストか大きく減少する予定です。

また、2023年6月期は人財戦略を進化させ、人への投資を加速させました。これまでの採用戦略は新卒採用を50名規模とし、リサーチ経験のある中途採用を成長に合わせて採用していく方法を基本としていました。しかし、元々リサーチ業界自体が大きくなく、経験者が限定されています。また、経験のあるリサーチャーが事業会社など他の業界へ流出していく傾向も見えてきています。私たちは中長期的に調査需要が高まると見ている中、今後の人材不足のリスクを回避するために、競合他社に先行して新卒採用へ軸足を移しました。2023年4月には従来の3倍となる141名の新卒社員（うち女性が56.7%）を採用しました。若手社員へのスキルアップへの支援に加えて、給与のベースもアップさせ、定着率も同時に上げていきます。更にはテクノロジーを使った効率化や他業種などに転職した元社員の受け入れにも門戸を開くなど、多面的な施策を打ちながら、価値創造の源泉となる人財を拡充させていきます

元々の計画では、「CXマーケティングプラットフォーム」等への積極的な事業投資や人財投資を活況なリサーチ需要でカバーしようとしていましたが、前述の通り短期的には厳しい事業環境となり、結果的には売上高613億円（前年比+1.9%）、営業利益37億円（-18.6%）、親会社株主に帰属する当期純利益35億円（+2.5%）という結果となりました。

※1 CRM
Customer Relationship Management（カスタマー リレーションシップ マネジメント）の略で、顧客の情報を正確に把握した上でビジネスの拡大を目指し、良好な関係を維持・向上させていく目的で「顧客関係管理」や「顧客関係性マネジメント」と称される

※2 CXマーケティングプラットフォーム
当社グループの基幹商品であるパネル調査の一つSCI（全国消費者パネル）は14次中期経営期間においてリニューアルに取組んでおり、この刷新後のデータと株式会社リサーチ・アンド・イノベーションの持つ買い物アプリ“CODE”のデータを合わせて活用し、お客様企業へのCX（カスタマークスペリエンス、顧客体験価値）活動の向上に資するプラットフォームを構築しています（P.21参照）

育ってきている一つ一つの芽を「どうつなげていくか？」が、次のテーマ

2023年6月期は、第13次中期経営計画の最終年度でした。「ビジネスのデザインを変えよう!! お客様と生活者の「変わる」とともに―Reframe, Connect, Create 」をグループ方針として掲げて挑んできました。多くの時間をコロナと共に歩んだ3年間でしたが、生活者の価値観や行動が変わっていく時のマーケティングリサーチの社会的役割や根強いニーズを再確認できたことが、この間の成果の一つだと考えています。その一方で、マーケティングリサーチだけでは、成長の限界があることもわかりました。オンラインとオフラインを融合させたり、マーケティングとビジネスインテリジェンスを掛け合わせたり、ライフスタイルが多様化する社会では、生活者に対してより直接的なアプローチが必要であることが鮮明になりました。

そのためには、グループの総合力で顧客の課題を解決していくことが、今後はより重要になっていきます。MI（マーケティング・インテリジェンス）、カスタムリサーチ、パネル、BI（ビジネス・インテリジェンス）、システム開発という、それぞれが別物として動くのではなく、これらをつなぐことによって、大きなサービスやソリューションを提供することが重要になります。残念ながら、第13次中期経営計画では、目標に掲げた「ビジネスのデザインを変える！」というところまでは至っておらず、まだまだ道半ばというところですが、これまで投資をしてきた一つ一つの取組みは、確実に芽が出てきています。これらをいかにつなげていけるか？グループを横断してどのようなソリューションを提供できるのか？このあたりが、次の中期経営計画に向けた課題として見えてきました。

Management Message

社会的ロスがない、便利で豊かな社会の実現に貢献する

私たちは、長期的なグループのビジョンとして「知る、つなぐ、未来を拓く～お客様と生活者をつなぐ架け橋として、豊かで可能性の広がる社会を創造する」を掲げています。今回、第14次中期経営計画を策定する上で、この長期的なビジョンをベースとしながら、2030年のありたい姿とそれを実現するために必要なことを私たちグループの社会的存在意義を鑑みて議論しました。そして、私たちはグループ一丸となって「社会的ロスがない、便利で豊かな社会の実現に貢献する企業であり続け、ビジネス課題・社会課題解決の貢献に比例した事業成長を目指す」ことを確認しました。現在、社会はさまざまな課題を抱えていますが、その中でも「人口減少」と「超高齢化社会」の到来は、日本経済において大きな社会課題です。併せて社会全体のDX化が加速していくことで、あらゆるデータが蓄積されていきます。私たちは、これらのデータを連携させた上で、最新のテクノロジーを組み合わせ、企業活動の最適化と強化を支援していきたいと考えました。

なお、2030年の計数イメージは、売上高1,300億円～1,500億円、営業利益150億円、ROE12%以上としました。

新中計のチャレンジ —グループ連携を加速させ日本が抱える社会課題の解決に貢献する—

第14次中期経営計画（2024年6月期～2026年6月期）は、前中期経営計画で見えた課題の改善に加え、2030年の「ありたい姿」からバックキャストして計画を策定しました。新たな中期経営計画の基本方針は、「Data + Technology企業としてのNew Portfolioへ」です。先ほど述べたように、人口減少、超高齢化、DX化が加速していく社会の中で、「これらをどう機会として捉えていくか？」が大きなポイントです。単なるリサーチ会社、単なるシステム会社ではなく、グループが連携して“総合力”で課題を解決していく。更に言えば、外部のデータテクノロジーパートナーとも連携して、日本が抱える大きな社会課題を打破していきたいと思います。ここは、先にも述べましたが、前中期経営計画で感じた私たちの課題です。

この課題を改善させるために、2023年7月に「グループ共創センター」という組織を新たに立ち上げました。ここは、セグメントや部署の垣根を外した新しい組織です。これまでは特定の人材が顧客の課題を企画書にまとめていくという方法で活動してきましたが、この新たな組織は、対話をベースにして解決策を練り上げていきます。今まで1部門で悩んでいたことや企画していたことを他の部門と共有し、それを“Team INTAGE”で解決していくという試みです。私たちはこれまでセグメント制で成長してきたため、どうしても部門間で見えない垣根がありました。この組織は「その垣根は壊そうよ！」という、私からのメッセージでもあります。

また、よりサステナブルな経営の実践を目指していくために2024年6月期より「サステナビリティ委員会」を新たに設置しました。ESGをテーマにした目標設定とそのモニタリングと評価を行っていきます。環境目標、社員エンゲージメントの向上や多様性の推進、実効性のあるガバナンスの進化など、中長期的な視点で私たちのESG経営を進化させていく組織です。

第14次中期経営計画の計数目標としては、2026年6月期に売上高735億円（持続的成長の証）、営業利益60億円（ビジネス価値の証）、一人当たり利益のCAGRを12%（人的価値向上の証）、配当性向50%以上（株主還元を意識した経営）としました。また、非財務目標としてE（環境）S（社会）G（ガバナンス）の各項目について取組む項目も定めました。（P.26参照）

ドコモとの資本業務提携は中立性と自主性にこだわった

2023年9月6日、株式会社NTTドコモ（以下、ドコモ）による当社への公開買付け及び資本業務提携契約を発表し、10月23日に公開買付けが成立。同社が当社株式の51%を取得したこと

に伴い、当社はドコモの連結子会社となりました。なお、東証プライム市場への上場は継続していきます。

ドコモとの基本合意に向けた話し合いの中で、私たちが最もこだわったのは「経営の自主性・独立性」でした。なぜなら、会社としての独立性がそのままリサーチの中立性につながり、中立性は私たちの事業に対する信頼の基盤だからです。中立な立場であるからこそ、5万3,600人の生活者の方々からデータを提供頂いており、6,000店舗もの小売店関係者の方にもデータ提供いただいています。もし私たちの中立性が崩れたら、当然ながら情報提供にご協力いただけなくなりますし、お客様も離れていきます。私たちにとって、中立性は絶対堅持しなければいけないことでした。

それに加えて、私たちは自由闊達な組織風土が強みであり、大きな魅力の一つです。トップダウンのみで物事を進めていく会社ではありません。自主性についても堅持しないと、ボトムアップが期待できなくなりますし、それまで価値を生み出してきた社員が辞めてしまうかもしれません。

特に「中立性」については、かなり細かいレベルで資本業務提携契約書にも落とし込んで基本合意に至っていますし、ドコモも十分に理解していますので、ご安心ください。

約9,700万の会員の行動データを両社がタッグを組んで「価値化」させていく

飽和状態にある通信業界において、ドコモは非通信領域の「スマートライフ事業」を成長の柱に据え、同事業の収益を2025年度に2021年度（9,604億円）比で倍増させる計画を描いています。「スマートライフ事業」は、映像・エンターテインメント、メディカル、電力、XR（クロスリアリティ[※3]）などさまざまなサービスを展開していて、約9,700万の顧客基盤と豊富な行動データを蓄積しています。その莫大な蓄積されたデータを収集から集計・分析・可視化等のデータハンドリング力を持つ当社グループとともに本格的に「価値化」していくことが、今回の資本業務提携の狙いの一つです。これまでもドコモとはDIM（株式会社ドコモ・インサイトマーケティング）の共同設立などで協業してきましたが、より本腰を入れてデータの「価値化」の実現に取組んでいくことになります。

ドコモとの5つのシナジーと今後の可能性

今回の資本業務提携で、ドコモと私たちインテージグループは、両社の特性と経営資源を活かすことによって、5つのシナジーの実現を目指していきます。①日用消費財メーカーに向けたIDベースかつ一気通貫型の生活者中心マーケティング支援、②流通小売におけるバリューチェーントータル支援、③顧客満足度（CS）、従業員満足度（ES）領域における新規事業領域への進出、④耐久消費財メーカー・サービス企業に向けた生活者中心のフルファネルマーケティング支援、⑤ヘルスケア関連産業における社会課題解決力の強化の5つです。

また、私たちは、「CXマーケティングプラットフォーム」の提供ツールを開発中ですが、ドコモとの提携により価値発揮の機会が拡大していく可能性を感じています。例えば、両社の経営資源を統合活用して、自社の会員基盤を持たない企業でも顧客とコミュニケーションができる仮想CRM基盤を構築し、リサーチからコミュニケーション、販促、顧客育成までできる一気通貫型の顧客マーケティングを実現すること等です。

その前提として新SCIとCODE[※4]を一体活用し、①マーケットの把握とターゲットプロファイリング、②生活者と直接対話ができ、顧客体験価値のインサイトを獲得、③生活者の反応を見ながらマーケティング施策を調整、④精度高くトレンドの変化を把握、というサイクルを実現し、リサーチと広告・販促の一気通貫サービスを提供することもできるかもしれません。この様に、この資本業務提携によって、私たちの可能性は大きく広がったと言えます。

企業活動を通じて、日本を元気にすることに貢献したい

私は「日本をもう一度元気にしたい」と心から思っています。日本が世界に先駆けて高齢化・成熟化の構造解明を進め、なおかつデジタルやテクノロジーを使ってロイヤリティを高めるマーケティング手法の構築ができれば、世界に先行して素晴らしいモデルができるはずです。私たちはその実現に向かって、グループ一丸となって挑戦し続けていきます。どうぞ、これからのインテージグループの活動にご期待ください。

※3 XR（クロスリアリティ）
VR（Virtual Reality）、AR（Augmented Reality）、MR（Mixed Reality）などの仮想世界、あるいは仮想世界と現実世界の組合せを、あたかも本物であるかのようにユーザーの五感を刺激するようにつくり出し、現実・仮想世界に“入り込む”ことができる先端技術の総称

※4 CODE
インテージグループの一員である株式会社リサーチ・アンド・イノベーションの持つ買い物アプリの名称