

CEO MESSAGE

“稼ぐ力”を引き上げる 「Growth with Optimization」

代表取締役社長
仁司 与志矢
Yoshiya Nishi

就任1年で目指した「利益にこだわる経営」

2024年7月に代表取締役社長に就任してからの1年を振り返って、改めて強く感じたのは「インテージグループの稼ぐ力を、もう一段引き上げる必要がある」という点です。昨年の統合報告書で話した通り、私の中で「利益にこだわる経営へのシフト」については揺らぐことはありません。私たちは長年、誠実に価値を生み出していましたが、適正な対価を取り切れていない場面もありました。だからこそ、限られたリソースで価値を最大化するために、利益志向へ全社のベクトルを揃えています。トップラインへの偏重を改め、案件の精査や事業自体の精査に踏み出した結果が2025年6月期の利益にも表れたと思います。この1年は、予想以上に手応えを感じることができました。一方で、「未来に向けて必要な投資はしっかりと行い、そのために不要なものを精査する」という考え方を、社内に十分浸透させるには、まだ時間がかかると感じています。

私は買収でグループに加わった会社の出身で、異質なルートから社長となりました。そのため、グループの理解や私の考えの浸透はまだ途上だと自覚しています。だからこそ、現場の声を拾い、自らの考えを伝えるために、社内ブログやタウンホールミーティングを通じて対話を重ねてきました。この1年で新たに始めた取り組みの一つが、「社内向け決算説明会」です。そこでは社内ならではの鋭い質問が寄せられ、社員の関心の高さを強く感じました。また、働きやすさを高めるために、不便・不満・不都合といった「不」の声を集め、改善に向けた打ち手の検討に着手しました。

ストレッチ目標の達成が現場に生んだ実感

私たちは2030年に向けて、売上高1,300～1,500億円、営業利益150億円、ROE12%以上という数値目標を掲げています。その実現には、従来の延長線上の取り組みだけでは届かないと考えています。その挑戦の第一歩として設計したのが第14次中期経営計画であり、この3年間で私たち自身のビジネスの取り組み方も見直そうとしています。今まででは、各セグメントが部分最適で成長できていたところを、それでは2030年の目標に到達できないということで、全体最適で今までの枠を超えたところにビジネスチャンスを見出そうとする動きが少しずつ始まっています。グループ内で「連携」という言葉が頻繁に使われ、社員満足度調査でも数字として表れ始めているのは1つの成果です。

2025年6月期を振り返ると、連結売上高は655.7億円、営業利益は42.4億円、ROEは10.7%と、前年から売上・利益ともに伸びました（前年は売上632.7億円、営業利益32.8億円、ROE7.8%）。営業利益は2025年2月に公表した修正計画の45億円には届かなかったものの、期初計画を大きく上回る増加となりました。強気の計画に対して当初は懐疑的な見方もありましたが、結果を重ねたことで「やり方を変えれば届く」という手応えが現場に生まれ、好循環が始まっています。

成長は、andではなくwithの先にある

2026年6月期は、第14次中期経営計画の最終年度にあたります。その方針として掲げたのが「Growth with Optimization —新しい事業ポートフォリオの確立—」です。最初は「Growth and Optimization」という表現も検討しましたが、私の結論は“and”ではなく“with”でした。最適化と成長は並列に置くものではなく、最適化の先にこそ本当の成長があります。

ここで言う最適化は「コストカット」にとどまりません。重要なのは力点を揃えること、そして価値を高めるために最適化することです。綱引きを例にすると、従来のインテージグループはそれぞれの力が分散して綱を強く引くことができない状態でした。グループ内の同質機能を束ね、重複投資をなくし、社員が同じ方向を目指すことで、成長に向けた投資も成果につながり、新しい事業ポートフォリオを確立できます。

そのための施策の一つとして、2025年7月には主要事業会社の取締役をホールディングスの執行役員として位置づけ直しました。それぞれの事業会社に限定されていた権限の範囲をグループ全体に広げることで、事業間の連携を促進し、最適化をより実現しやすくする狙いがあります。グループ運営は今、求心力を高め、「全体最適」を軸に収斂しつつあります。

インサイト産業への進化

私たちの長期的な目標は、「インサイト産業のメインプレイヤー」と認識される存在になることです。国内の市場調査関連市場は約2,725億円(2024年度、JMRA(日本マーケティングリサーチ協会)推計)で、そのうち従来型調査は約2,413億円と、市場調査だけに依存した成長には限界があります。一方、欧米では調査会社が「インサイト産業」と再定義され、リサーチにとどまらず企業の戦略立案や実行までを支援する動きが進んでいます。私たちも、従来の「リサーチ産業」の枠を超えて、より広いビジネスドメインで存在感を發揮することを目指します。これが、2026年6月期の重点課題の1つとして掲げている「『2030年に向けて』をゴールとしたビジネス価値発揮の拡大」です。

また、従来のインテージグループはM&Aや分社化を通じて増えたグループ企業がそれぞれ独自にビジネスを展開し、その売上や利益の総和がグループ全体の業績となっていました。しかし、個社の成長だけでは限界が見えてきているか



らこそ、グループ全体を再設計し、事業ポートフォリオを明確にしていく必要があります。これが、重点課題の2つ目である「事業ポートフォリオ（成長と最適化）を明確にした事業運営」です。そして3つ目の「グループ総合力を高める最適フォーメーションへのシフト」が、この2つ目の重点課題を進める上でグループ自体の在り方を見直していく必要があるという観点から、切り離せない一体のものと考えています。

その戦略として、基幹事業と成長事業の役割を明確に分け、マネジメントの視点も切り分けます。パネル調査やカスタムリサーチ、システム開発といった基幹事業では利益創出を主軸に、一方で成長事業は売上やリード数、顧客数といったKPIを中心に、浸透度を重視するマネジメントへシフトしています。

株式会社NTTドコモ（以下、ドコモ）との連携は、まさに成長事業にあたります。2025年6月期は「シナジー元年」として基盤整備に力を注ぎました。そして2026年6月期からは、シナジーへの取り組みを新たな段階へとリデザインしてまいります。重視するのは、売上だけではありません。新サービスがどれだけ広がり、どこまで浸透しているかという「広がりの指標」も成果として捉えます。

2026年6月期の業績予想とそのドライバー

第14次中期経営計画の最終年度となる2026年6月期は、連結売上高700億円（前年+44億円）、営業利益56億円（同+13億円）、経常利益55億円（同+13億円）を見込んでいます。一方、親会社株主に帰属する当期純利益は32億円（同▲3億円）の計画です。前期にCRO事業の譲渡益を特別利益として計上した反動があるため、最終利益は前年を下回る見込みです。

本業の収益力は着実に改善しています。新SCIなどの投資が計画通りに進み、価格の適正化や経費コントロールの効果に增收効果が重なることで、営業利益は前年を上回る見込みです。ここにはドコモとのシナジー効果に加え、既存

の事業も成長を続ける見込みで、収益の押し上げにつながっています。中計で最終年度の目標として掲げた数字（売上高735億円、営業利益60億円）には届きませんが、初年度の計画未達も踏まえ、グループとして健全な成長を目指すという観点から、今回の数値を設定しています。

データ×テクノロジーで目指す新たな価値

私たちはもともと、データを収集し、それを価値化し、ITで仕組み化することを生業としてきました。この3つの柱をそれぞれ進化させることができ、2030年ビジョンの実現に直結する考えています。

まずデータの収集に関しては、ドコモとの連携により、私たち単独では実現が難しい「幅広く豊富なデータ」にアクセスできるようになりました。dポイントクラブは約1億人超という国内有数の会員基盤です。これにより、ビジネスの時間軸は大きく前進しました。データの価値化については、ドコモの約1億人超の会員基盤と私たちの市場・医療等のデータ資産を安全に接続し、クライアント企業やその他の多様なデータを掛け合わせることで、これまで見えていなかった世界が見えるようになり、新たな相談や活用の機会も広がっています。

加えて、価値提供の仕組み化も重要です。私たちは現在、生成AIの進化を前提に提供モデルを再設計しています。ドコモと私たちが持つデータ、そしてお客様が持つデータをAIやシステムへつなぎ込み、施策の実行や意思決定を支援する仕組みを構築しています。

2030年に向けて掲げた「社会的ロスがない、便利で豊かな社会の実現への貢献」という“ありたい姿”に対しても、ドコモとの連携が非常に大きな意味を持っています。社会課題は残念ながらまだまだ残っています。特に私の出身領域でもあるヘルスケア分野では、情報の非対称性がいまだに根深く存在しています。人は常に健康のことだけを考えているわけではなく、生活の中で突然訪れる不便や痛みに向

2025年度事業計画基本方針

Growth with Optimization

新しい事業ポートフォリオの確立

重点課題 P 01

「2030年に向けて」を
ゴールとした
ビジネス価値発揮の拡大

重点課題 P 02

事業ポートフォリオ
(成長と最適化)を
明確にした事業運営

重点課題 P 03

グループ総合力を高める
最適フォーメーション
へのシフト

き合っています。そうした生活者のリアルを医療視点だけでなく生活視点でも理解し、両面から支援できる立場にあるのが、今の私たちだと感じています。

国外の成長機会に向けた、人と体制への投資

国内だけでなく、海外にも確かな成長の兆しが見え始めています。私たちはすでに調査会社としてアジアで売上高首位に立っています。その背景には、日系企業のアジア進出を支えるリサーチやマーケティングのサポートがありました。近年では、日系企業にとどまらず非日系企業からのリサーチニーズも拡大しています。こうした変化に応えるためにホールディングスが管轄していた海外事業をインテージへ移管するなど、体制を再構築し、対応力を高めてきた結果、昨年度は非常に良い手ごたえを得ることができました。特にアジア圏では、日系・非日系にかかわらずあらゆる企業の案件を獲得していきたいと思っています。

人的資本については、女性従業員比率51.3%、女性管理職比率28.2%(いずれも2025年6月末時点)と、日本企業の中でも比較的高い水準にあります。これは社会からの要請に応えるだけで実現したのではなく、組織の強化を考えていく中で改善を積み重ね、結果的に生まれたものです。そして今は、改めて「私たちらしい人的資本の活かし方とは何か?」を考えるフェーズにあると捉えています。属性ではなく、その人が持つ志向に目を向け、今後の事業変革にふさわしい人材像を描くことが、非常に重要になっています。これからの人材に必要となるのは、特定のプロダクトを売るのではなく、お客様の懐に飛び込み、課題の芯を引き出し、最適な手法や組み合わせを構想できる、いわばプロデューサーのような力を持つ人材です。そうした人材が育ち、やりがいと成長実感を得やすい環境を整えることこそが、私たちの人的資本投資であると言えます。

ステークホルダーに「報いる」グループに

株主還元については、これまで以上に重視し、積極的に取り組んでいきます。個人投資家や株主の皆さんにもファンになっていただけるよう、「応援してくださる方々に誠実に応え、報いる」好循環をつくっていきたいと思います。配当は累進方針のもと、2025年6月期は年間45円(配当性向49%)に決定しました。2026年6月期は年間48円を計画しています。

この「報いる」という言葉は、社員にもそのまま当てはまります。私が目指すインテージグループの姿は、社員一人ひとりがミッ



ションを持ち、楽しく働ける会社です。社会課題を解決したいという思いで入社する社員が多いのも、私たちらしさの一つです。そうした社員が自分のテーマを持ち、データやITを活用して追求できる環境を整える。その結果としてビジネスも自然と成長していく。そんな正のサイクルをつくることが理想です。創業時の社名「社会調査研究所」にも、その思いは込められていました。私たちは今、その「研究所」の精神を受け継ぎ、時代に即した新しいビジネスモデルで社会と向き合える環境にあります。そのDNAを活かし、前向きに挑戦を続けていく。そんな企業グループを目指しています。

情報社会にこそ求められる“正しい”情報の力

現社名の「インテージ」は、Intelligence Age(知の時代)を由来とした造語です。今はまさに情報が人や社会を大きく動かす時代です。正しい情報は人をエンパワーし、選択の質を変え、社会をより良い方向へと導く力を持ちます。だからこそ私たちは、データを正しく集め、正しく価値化し、正しく届ける。この一連のプロセスの精度と倫理性を大切にしながら、社会に責任ある情報の力を提供していきたいと思います。

私たちの成長が、そのまま社会のより良い未来につながっていく。そんな存在であり続けるために、ぜひ多くの方に応援していただきたい。そして、このインテージグループの挑戦と歩みを、ステークホルダーの皆さんと一緒に実現します。これからのお問い合わせに、どうぞ期待ください。