

適時開示案件説明会：電通グループ会社との戦略的提携について 質疑応答議事録

日 時：2026 年 9 月 4 日（金） 16:00 ～ 16:45

説明者：野田情報・金融カンパニープレジデント(兼)COO 補佐

細見第 8 カンパニープレジデント

中 CFO(兼)CXO

用 語：FM＝ファミリーマート、CTC＝伊藤忠テクノソリューションズ

Q：電通は 6 月にセブン-イレブン・アドコネクトに 10%の出資を決定している中、今回、同じコンビニ領域である FM と戦略的提携を行うことになるが、コンフリクト、懸念はないか。

A：（回答者：細見）当社は過去 5 年間にわたりリテールメディア市場開拓を進めてきたが、国内市場は依然として黎明期にある。電通グループは広告業界に深い知見を有し、セブン-イレブン・アドコネクトとの将来の協業可能性もあると考えているが、まずはリテールメディア市場全体の拡大が極めて重要である。

Q：本投資によって将来的に ROI 8%を目指すとのことだが、計算上の分母となる金額は投資額 2,152 億円か。また、IT サービス領域とリテールメディア領域での利益貢献の想定内訳、時間軸を含めた考え方を伺いたい。

A：（回答者：中）まず、ROI 8%を計算する上での分母は、TOB 買付総額である 2,152 億円である。リターンについてはまず電通総研への出資に伴う取込利益を見込んでいるが、単に電通総研が公表している計画の達成だけでなく、CTC とのシナジー創出を通じて電通総研の業績を一段上に引き上げるべく、当社が経営に関与する考え。加えて、電通総研と CTC の業務提携を軸とした CTC を中心とする当社デジタル事業群でのシナジー、リテールメディア領域における電通グループとの共同事業を通じた新たな利益創出、既存事業の拡大、FM への波及効果も含め、全体でリターンを見込んでいる。現時点で確度高く見通せる範囲として 5 年以内を目標としており、5 年以内に ROI 8%を達成できる確度は相応に高いと考えている。なお今回の TOB 価格である 2,880 円は、7 月の憶測報道前 1 か月平均株価対比で約 40%のプレミアムとなっており、マイノリティ出資で 40%のプレミアムは高いとの意見も社内の一部にあった。一方で今回の電通グループとの株主間協定その他契約において、当該プレミアムに相当する経済的価値を当社も享受できるようなストラクチャー契約上確保している。電通総研と合意している個社計画、確実に実現できると見ているシナジー効果、及び契約面で確保しているメリットを合わせれば、2,152 億円に対して 5 年で ROI 8%は十分達成可能と考えている。なおリターンに織り込んでいない更なる広がりもあることから、可能であれば 4 年以内の達成を期待しており、また本事業の大きな将来性・成長性を踏まえれば 8%にとどまらず、二桁の ROI も十分に期待できる事業と考えている。

Q：IT サービス領域のシナジーは理解しやすい一方、リテールメディア事業については、どのような提携を通じて、どのように収益化していくのかが見えにくい。定量面も含め、具体的なシナジーを説明してほしい。

A：（回答者：細見）ゲート・ワンが展開するファミマ TV（デジタルサイネージ）事業では、24 時間 CM を放映しており、その広告枠を電通グループと協働して販売する予定である。また、データ・ワンについても、デジタル広告販売の分野で電通グループと協働する。電通グループは国内でも有力な広告ネットワークを有しており、販売計画についても合意済みであることから、リテールメディア

領域でも高い確度でシナジー創出が可能と考えている。

Q：電通総研の非公開化については他社も候補に挙がる中で、電通グループがなぜ伊藤忠を選定したのか。伊藤忠としての見方を説明してほしい。

A：（回答者：細見）選定理由については当社の推察にとどまるが、7月には大手SIerによる買収観測報道があった。一方で、そのSIerと電通総研は顧客層が重なる部分も多く、競合関係が生じる可能性がある。これに対し、CTCを含む当社グループとは顧客ターゲットが異なり、補完関係を築きやすい点が評価されたと考えられる。加えて、当社がリテールメディア事業で一定の実績を有していることも、選定要因の一つであったとみている。

Q：電通総研とCTCの機能・顧客属性の違いは具体的に何か。その違いがどのように収益化につながるのか。

A：（回答者：野田）電通総研は、製造業及び金融業における業務の上流に関する知見、ビジネス部門への業務コンサルティングに強みを有する。一方、CTCはシステムインテグレーション・インフラ構築に強みを有し、顧客として相対するのは情報システム部門。同じ製造業・金融業が顧客であっても電通総研と提供機能が異なるため、両社の提携によりコンサルからシステム構築、運用まで一気通貫での提供が可能であり、補完性が高い。競合関係も比較的少なく、相乗効果を発揮しやすい。

Q：リテールメディア領域では、データ・ワン、ゲート・ワンの収益化にはどのようにつながるのか。

A：（回答者：細見）電通総研は優秀なシステムエンジニアを擁し、業務の現状把握やコンサルティングにも強みがあるとの認識。リテールメディアでは今後配信の多角化が進むと見ており、例えばライブ配信機能を配信システムに実装し、配信と購買データを結び付けることが一案。将来的にはコンサルティングから製造・販売の各現場までをシームレスにつなぐシステムの構築が重要となり、その際に電通総研の高い技術力やAI実装力と組み合わせることで、高い確度で事業領域を拡大できると見込む。

Q：CTCでは、これまでもボストンコンサルティンググループとのJV設立やシグマクシス等との連携を通じて、ITサービス領域の上流から案件を獲得する取組みを進めてきたと理解。こうした過去の取組みはどの程度の実績が出ているのか、また今回の電通総研との提携による利益貢献の確度が高いとする根拠について説明いただきたい。

A：（回答者：野田）当社はCTCの非公開化以降、CTCを中核としたデジタル事業群について、出資・協業を進めてきた。例えば、シグマクシス、コムチュア他、コンサルティング関連、BPO等、幅広いデジタルバリューチェーンの構築を進めた結果、これらの当社が保有するデジタル事業群からCTCへの商流は、売上高ベースで数百億規模に拡大している。当社が保有するデジタル事業群とCTCとの連携により、上流コンサルティングからシステム構築までを一体で提供することで、新たな案件獲得につながる協業実績がある。こうした実績を踏まえ、デジタルバリューチェーン全体で相乗効果が現れていると考えており、今回の電通総研とCTCの協業についてもシナジー創出を期待している。

Q：こうした協業案件は、既存案件と比べて収益性が高いのか。CTC全体の利益率を押し上げる効果も期待できるのか。

A：（回答者：野田）例えばSAPやSalesforceの案件では、当社デジタル事業群の各社が顧客との直接的な接点を担う。競合次第で利益率が低い場合もあるが、顧客との関係を着実に構築しその後のインフラ構築全般をCTCが担う案件につなげることができれば、インフラ単独で受注する場合に比べ、全体として比較的高い利益率が期待できる。

以上