

株式会社三菱総合研究所
アナリストスモールミーティング（2023/12/5 開催）
質疑応答要旨

※ご理解頂きやすくするため、一部内容を加筆・修正しています。

【質問者 1】

Q. IT 他社の利益率が上がっているのに対し MRI は 23/9 期の営業利益率は前期比△0.8P であった。どこに課題があり、この中計 2026 で何をブラッシュアップするのか？

A. 23/9 期決算を総括すると、シンクタンク・コンサルティングサービスセグメント（TTC）は人的投資の拡大や社会実装ビジネスのための先行投資増が減益の大きな要因。IT サービスセグメント（ITS）は、受注損失引当が下押し、前期比△0.1P の 7.3%となった。

中計 2026 では、TTC は先行投資の収益化を実現するとともに、継続的に増員し事業を拡大していく。ITS は、業績を牽引してきた大型システム案件が中計最終年度あたりで完遂を迎えるため、これを代替するビジネスに向けた先行投資が必要。

Q. 官公庁向け案件は、採算性が低くても受注するケースがあると聞く。これを削減することは可能か？

A. 官公庁向けは、①利益率の高い案件や②財務価値とともに社会価値提供に繋がる案件へのシフトに取り組んでいる。外注費が多く外形的には利益率が低くみえる案件もあるが（23/9 期決算説明資料にて説明）、実質的な一人当たり利益は着実に改善している。

Q. ITS のリスクリングは具体的にどのように転換し、どの分野の顧客を狙うのか？

A. 中計 2026 では事業軸で戦略領域を「社会・公共イノベーション」「デジタルイノベーション」「金融システムイノベーション」の 3 つに再編。MRI・DCS 間のバリューチェーンのつなぎを強化する。そのために両社をつなぐ機能を担う人材の育成を強化。顧客は官公庁、金融系、一般事業法人それぞれで、当社の強みを発揮できる業種・業界を狙う。例えば社会・公共は電力、運輸等のインフラ系や、ヘルスケア領域など。

【質問者 2】

Q. 連結ベースでみて、一人当たり営業利益が IT 他社より劣後している。何が課題で、どう改善していくのか？

A. 人工型ビジネス中心であることが主因と捉えている。生成 AI の活用などで生産性を高めつつ、サービス型や商材を活用したビジネス領域を拡大する必要があると認識しており、一段と注力していく。

Q. 人工型ビジネス中心でも生産性が高い企業がある。もっと打てる手があるのではないかと？

A. 課題を掘り下げてソリューションを提供する提案型ビジネスが重要。リスクリングに注力し、MRI・DCS 双方に人材育成機能（アカデミー）を設置する。

【質問者3】

- Q. 中計 2026 は 2030 年に向けた「ホップ」・「ステップ」・「ジャンプ」という長期の計画。策定にあたりどんな議論があったのか？
- A. 中計 2026 は、MRI・DCS 一体となり、2030 年からバックキャストするかたちで策定。特に DCS に関わる部分で、大型システム案件の完遂をふまえ、いかにその先の成長につなげるか議論するなかで、スキル転換に時間をかけベースから対応が必要という認識になった。
- Q. 長期の 2030 年を見据えたという理解でよいか？
- A. 2030 年をターゲットポイントとし、ありたい姿を議論した。顧客、従業員等から選ばれるためには一定の規模が必要との認識から、売上 2,000 億規模を設定。達成するにはベースとなるスキルや事業構造を変える必要があり、特に ITS はそこに注力する。
- Q. 2030 年にありたい姿である売上規模 2,000 億について、オーガニックで到達するレベルと、その際の人員規模は？
- A. 事業別規模や人員数はまだ明確でない。2,000 億規模に到達するまでの現在からの幅を、中計 2026 の 3 年間で 1/3、次の中計 3 年でさらに 1/3 伸ばし、残りをノンオーガニックで達成するイメージを持っている。
- Q. 金融システムイノベーション事業は、数年で完遂見込の大型システム案件以外を伸ばす計画だが、何を伸ばすのか見えにくい。現在の基盤顧客以外の顧客で伸ばすことは可能か？
- A. 例えば決済系企業の顧客でもある程度伸ばす計画。また、MRI との協業含めて、BaaS や脱ホストなどさまざまな案件を積み上げていく。
- Q. テクノスジャパンとの提携のメリットは？
- A. テクノスジャパンは SAP のプライムベンダーでもある。当社グループ内で ERP 向けのシステム実装サービスを提供している MRI バリューコンサルティング・アンド・ソリューションズ（MRVS）と協業しながら提供していくことができる点がメリット。

【質問者4】

- Q. リスキングには人員の再配置、教育コストがかかる。制約はないのか？
- A. 足もとは投資先行となるが、人材を質的・量的に引き上げていくことが経営の優先課題。
- Q. リスキングについて、提携したテクノスジャパンには SAP の資格保有が多い。資格保有を増やすためのリスキングなのか、異なる領域が目的なのか？
- A. 資格保有者増は一例だが、顧客に提案型ビジネスを提供できるスキルセットを強化することがポイント。

- Q. コンサルの能力増強のためにリスキリングで具体的に何をするのか？
A. 外部からの採用、社内人材の講師登用による教育の両面で育成に取り組む。

- Q. 2030 年に向け事業やスキルを転換していくということだが、既存の他企業でロールモデルはあるか？
A. 不透明性・不確実性の高い社会にあって MRI の政策知見に対するニーズが高まっている。DCS の培ってきた確実で堅牢なシステム構築スキルという強みどうしの掛け合わせで独自モデルを作る。

【質問者 2】

- Q. MRI のコンサルタントは真面目で堅実な印象だが、マインドセットをより能動的なもの、競争的なものに変えていく必要があるのでは？
A. 提案型ビジネスには能動的なマインドセットが必要と理解。一方で現在の顧客からの信頼感、強みは大事にしていきたい。信頼感を保ちながら、いかに顧客課題に直接アクセスし、地に足のついた提案ができるかが重要。

【質問者 4】

- Q. DCS との一体化や、取り込む考え方はないか？組織を分けていることのメリットは？
A. 前中計 2023 では、MRI・DCS 双方から互いに出向し、それぞれの DX ビジネスの連携を進めた。具体的な実績もあがってきたため、現場レベルでメリットを実感つつあり、さらに発展させて 3 つの事業軸による結びつきを強化している。次のステップとして、組織形態の最適なあり方について、制約条件なしに考えていきたい。
- Q. 最近、顕著なのが親会社のあるグループ間の IT 会社の連携がある。三菱グループの一員として、グループ間のつながりの話が出てきているか？
A. 当社は三菱 100 周年記念事業として、情報と科学技術で社会課題を解決し、貢献しようという理念のもと三菱グループ 27 社が出資して設立した経緯がある。グループの特定の 1 社が大株主というわけではなく、現時点で特定企業とつながりを強める話はない。
- Q. 三菱グループとの受注面でのつながりは？
A. MRI グループ全体で見れば、で事業面でのつながりは MUFG が最も深い（DCS の金融・カード向け事業）。また、三菱グループにはそれぞれ業界を代表する企業があり、当社の重点領域であるエネルギー、ヘルスケア領域等で協業する局面が増えている。ただし全体事業規模の拡大と並行するので、特定企業との取引シェアを拡大するわけではない。

以上