

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（2022/1/19 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. ITS の利益率が 5%程度。他社と比較しても 8%程度はほしいところ。好環境下でここまでマージンが低い理由と、その解決策は？

A. 当社グループの課題の一つであり、それだけに成長余地がある領域。現「中計 2023」期間中に 8%程度まで引き上げ、次期中計では 10%超を狙いたい。

ITS の基盤事業で金融業向け基幹システムの比重が高く、安定的である一方、利益率はさほど高くない。今後、利益率の高い商材・サービスを伸ばす方針だが、足元は先行投資中。現中計でステップアップ、次期中計でジャンプアップしたい。

Q. 安定的な基幹事業は、粗利が低いとしてもマーケティングコストも低いのではないかと？

A. 外注比率が高い面もあって利益率が高まりきれていない。金融業界は DX をからめた事業内容の大変革を迫られており、その需要を捉えたい。MRI のコンサルティングの知見を活かし、受託型から提案型に転換していくことで利益率改善を図る。

Q. 行政のデジタル化について、シンクタンク・コンサルティングセグメント（TTC）は官公庁向けコンサルの大型化で収益を伸ばす計画のようだが、今後 3 年間の考え方は？ 中央・地方自治体それぞれの観点からの展望はどうか。

A 官公庁向けには大きな需要があると認識。中央、地方自治体両立させるうえで公共 DX・自治体 DX は一つの事業領域として捉えており、アイネスと MRI の連携を軸に拡大したい。

デジタル庁の施策も背景に、国のデジタル化促進は追い風。デジタルガバメント政策のなかで、既存システムを維持する場合には更改ごとにコスト 3 割減の方針。国はここから投資余力を創出し、新領域に再投資する意向。そこには DX に相当する領域も含まれているので、その需要を取り込むことを目指す。

【質問者 2】

Q. 新社長として外部から就任され、変えたいと思われている点は？

A. 私自身が変えたい、という以前に、既に当社の社員自身が今のビジネスモデルに対して危機意識を持っていると感じる。

コンサルティング事業は要員投入に依存する人工（にんく）型サービスであり、成長に限界がある。社会課題

解決への思いは強いが、リサーチ中心の過去の事業を通じては十分社会課題解決に貢献できていなかったのでは、という問題意識があった。そこから全社員が「自分事」として、リサーチコンサル・ソリューション・社会実装サービスとつながる新たな事業モデルを検討し、「中計 2023」として結実している。

また、MRI と DCS、いわゆる MD 連携の進捗が遅いと認識があると思うが、今後一段階踏み込んで進めたい。既に MRI から DCS 社長や連携推進担当役員を派遣している。MRI が本格的に DCS の経営を担っていく覚悟。来年には具体的な成果を上げていきたい。

Q.金融・カード分野の大型案件の進捗は？この案件が ITS の収益改善に寄与している間は、本当の実力が見えにくく、この案件を除いた場合の収益改善についてご説明頂きたい。

A.大きな遅れなく進んでいるものと理解。ただし大型案件でもあり、当社側として決して過度に楽観視せず、顧客等と緊密に連携して進めたい。

現時点で詳細はお示しできないが、今後ご指摘の案件以外の状況がわかるような開示について検討していきたい。

Q.わが国には多くの社会課題があり、MRI にとって追い風と思う。一方、（新サービス等は）定量的には十分に財務的に寄与していないと思う。数年後の姿、例えば売上などの定量目標も示して頂けないか。

A.次期中計では事業規模や収益貢献についても開示していきたい。自ら実業を担うのは初めての取り組みであり、エネルギーや MaaS 分野ではビジネスモデルを構築しつつあるが、全般には試行錯誤が続いている。強力なパートナー戦略や投資戦略も具体的に考えていく。

Q.例えばエネルギーは商社の得意分野だと思う。グループ企業との連携も考えられるか？

A.当社副社長は三菱商事出身。同社はビジネス、投資の点で日本を代表する企業の一社であり、副社長の有する知見・人脈も活かした幅広いパートナー戦略を考えたい。

【質問者 3】

Q.DCS の平均年収水準は？

A.セグメントごとの平均年収は開示していない。SIer としてはおそらく平均的な水準。

Q.ITS において基幹系受託サービスが基盤で利益率が低いとの説明だが、同領域の他社で利益率 12～13%の企業もあると認識。この差は、むしろ能動的に案件を開発するスキルの不足に起因するのではないか。過去、MD 連携による施策がさまざまに打たれてきたが、ここまで顕著な改善はみられない。上流開拓のコンサルスキルが不足しており、業界のリーダー企業に比べ利益率が 1/3 程度にとどまる要因になっているのではないかと思う。この点についての課題認識をうかがいたい。

A.本質的なご指摘であり、感謝したい。基幹系サービスを中心とするなかで、提案力が他社に比べ劣っていた点

は率直に否めないと言わざるをえない。ただし、基幹系は金融サービス維持にとって不可欠な業務であり、社会的な意義や誇りを感じながら従事している社員は多数いる。また、TTC においてもより良い社会構築に強いモチベーションを感じる社員が多数おり、いずれもそうした思いの強さがあるあまり、収益性の低さに影響していた過去があったのかもしれない。

しかし、社会課題解決が企業のビジネスにつながり、事業拡大・収益向上の追い風になっている今、ご指摘のとおり上流部分へのコンサルで顧客ニーズをつかみ、業務変革、さらには事業変革につなげる流れを作ろうとしている。

また、基幹系業務はいわゆる SES、派遣型の業務が多いことも要因。ITS 全体としては金融以外の民間業務のウエイトをより高めていくことで利益率を高める方向性も持っている。

なお、過去 ITS では積極的な営業展開はほとんど取り組めていなかったが、今期からさらに一步踏み込んだ施策をとっている。MRI から人財を派遣し、ITS 内にコンサル組織を設置した。加えてマーケティング組織に MRI・DCS 双方から相互兼務し、マーケティングからコンサル、社会実装につなげる一連の結びつきを強化しており、案件の質は良くなってきている。

Q.金融・カードなど他社に主導権がある案件では御社から説明できないことも多々あると思うが、御社が主導する能動的な案件が増えることで、IR 面でも説明内容がさらに充実・深まると期待している。

A.当社グループは業務実態がわかりにくいとの指摘を多くいただく。今後も意見交換の機会を設け、当社グループの実態をよりよくご理解頂けるよう努めていきたい。

以上