

未来を問い続け、変革を先駆ける

事業説明会

2022年6月

MRI 三菱総合研究所



当社グループ事業の全体像と 今後の方向性

代表取締役社長 藪田健二

中計2023の財務目標と主要施策

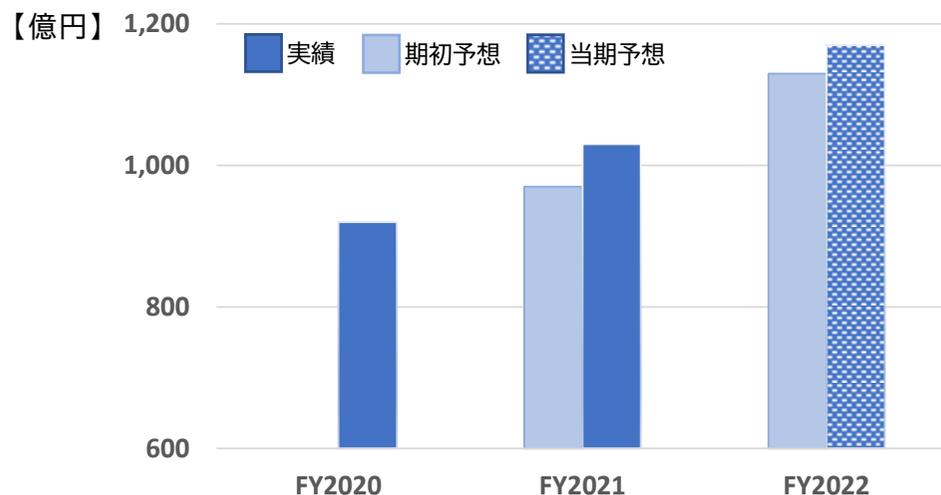
基本方針

人と組織の持続的成長

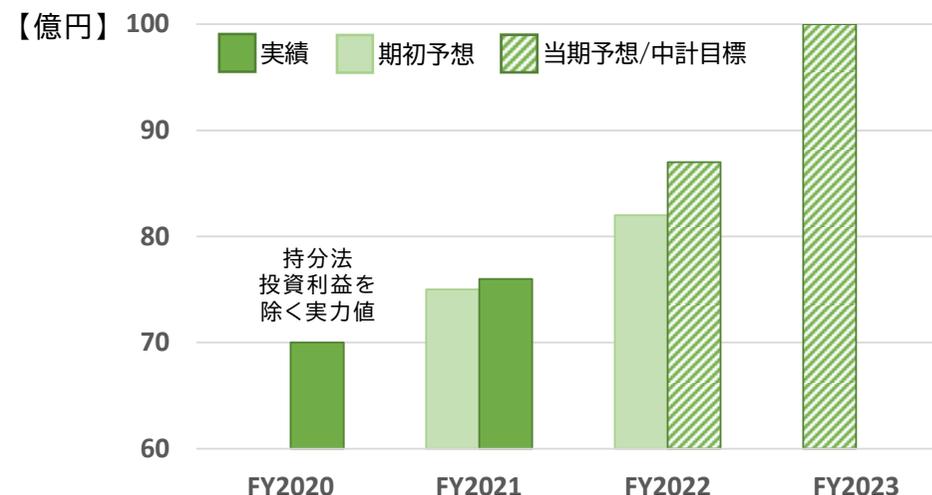
		23/9期	20/9期実績
財務目標	1. 経常利益	100億	70億(一時的要因除く)
	2. ROE	10%	8.9%(一時的要因除く)
参考計数	年平均成長率(経常利益)	12%	—
主要施策	1 VCP※経営	社会課題起点のバリューチェーン強化 ※Value Creation Process	
	2 連結経営	4社連携に基づくDX事業強化	
	3 新常態経営	働き方・ガバナンス改革など経営基盤強化	

主要計数の進捗

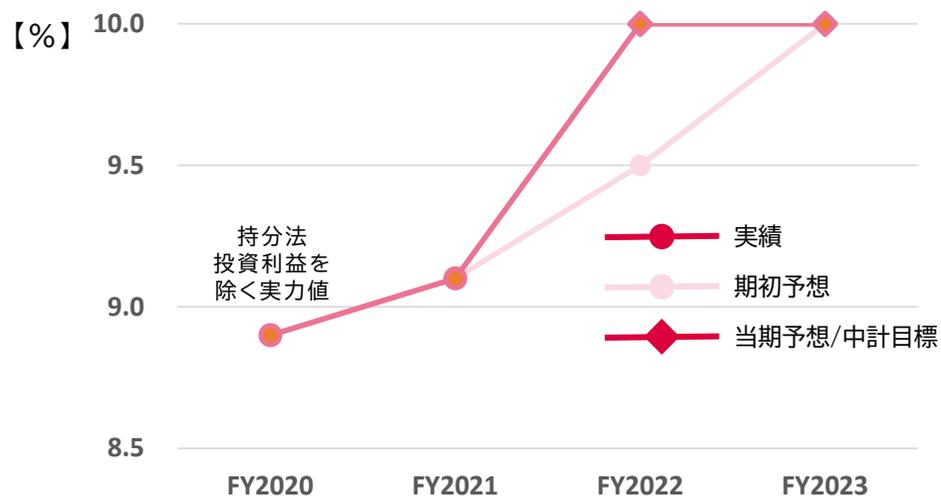
売上



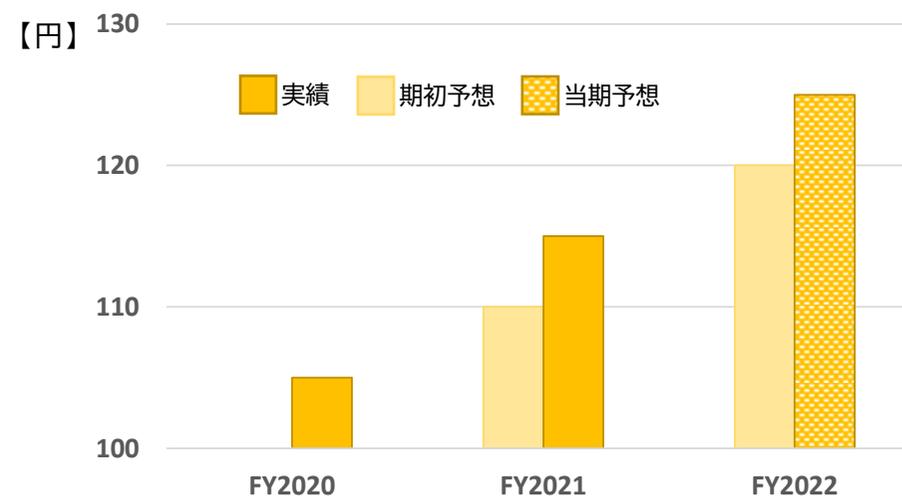
経常利益



ROE



配当



VCPの進捗状況

社会・企業の「社会課題」への関心の高まり

- VCP経営における「A:研究・提言」への期待
- シンクタンク機能を母体とする当社グループの事業機会拡大

リサーチ・コンサルティング事業改革は順調に進捗(→P11)

- VCP経営における「B:分析・構想」「C:設計・実証」の質的改革

リカーリング型事業拡大で人工依存から脱却(→P12,15)

- VCP経営「D:社会実装」強化はDX・パートナー連携で実現

連結経営の進捗状況

ITサービスセグメントは「金融・カード」がけん引、収益堅調

- 20/9期:売上574億・経常利益30億・経常利益率5.4%
- 22/9期予想:同690億・44億・6.4%

4社連携(戦略コンサル×SI・ITサービス)でDX事業を強化(→P22)

重点領域でノンオーガニックも活用して成長を加速(→P24)

新常態経営の進捗状況

オフィス・働き方改革推進

- オフィス統合(MRI子会社)完了、改装実施
- 22/9下期からコスト圧縮効果顕在化(2億円/年)
- 人事制度改革、ダイバーシティ&インクルージョン方針策定

人財不足が最大の経営課題

- 人員増強・人財育成に成長投資を重点配分(→P8)

ガバナンス体制強化(サステナビリティ経営、リスク管理高度化)

成長投資の考え方

事業から蓄積・創出されるキャッシュを、以下4分野への成長投資を重点的に実施

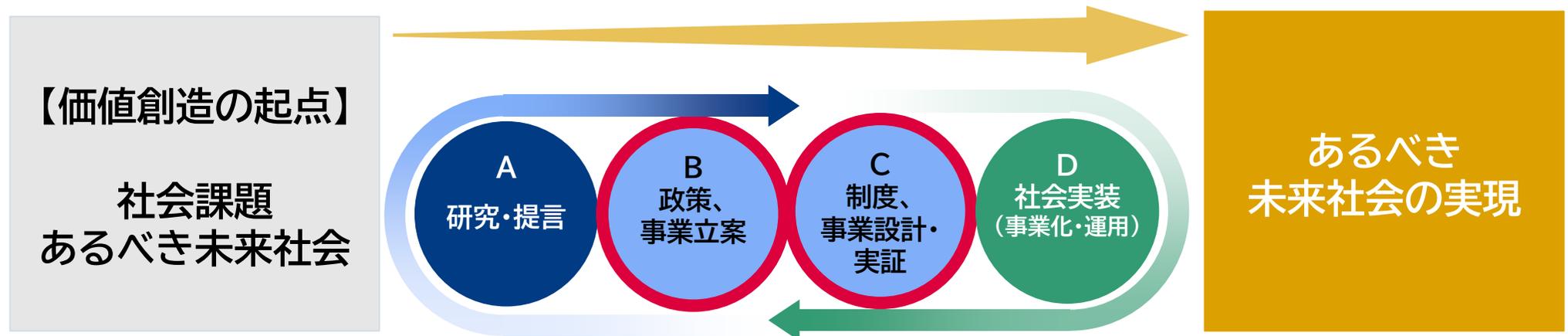
成長投資	具体的施策	取り組み例
① 人財投資	<ul style="list-style-type: none"> 採用強化(23年度までに210名増) キャリア開発機会倍増、最適配置 パートナーへの育成出向増 	<ul style="list-style-type: none"> 採用手法多様化 独自の人財育成モデル確立 ベンチャーキャピタルへの派遣等
② 研究・提言投資	<ul style="list-style-type: none"> 国内外の研究機関・大学との共同研究・提言(マクロ経済・5G以降の次世代通信等) 人財交流・客員登用 	<ul style="list-style-type: none"> 連携先機関(予定含む) <ul style="list-style-type: none"> - Chatham House(英) - CEPS(ベルギー) - Georgetown大学(米) - 東京大学、大阪大学
③ R&D投資	<ul style="list-style-type: none"> アプリケーション開発・実証 AIエンジン開発・実証 中大型設備投資 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル地域通貨 AI・ビッグデータ解析 データセンター改修
④ 事業基盤投資	<ul style="list-style-type: none"> DX・社会実装重点領域の基盤・パートナー拡大 重点領域を設定した戦略的投資(出資・JV・M&A等) VB・VC投資拡充(専任組織新設) 	<ul style="list-style-type: none"> 仏・ForePaaSとの資本・業務提携 ➡ 仏・OVHcloudとの協業へ AIベンチャー・Nextremerとの資本・業務提携

社会課題起点の事業展開(VCP経営)

専務執行役員 VCP総括 岩瀬 広

社会課題起点のバリューチェーン(VCP)

- 従来のシンクタンクとしての強み(下図のB・C)を活かす
- 「研究・提言」から「社会実装」までを価値連鎖のパイプラインとして強化
- 社会実装から新たな課題を発見・抽出し「研究・提言」にフィードバック・循環



価値創造の起点を意識

- ➔ 具体的な政策、制度など
B、C、Dへのつながりを
重視

A

高付加価値化

- ➔ 「研究・提言」からのつながり、
「社会実装」へのつながりを
一層強化

B・C

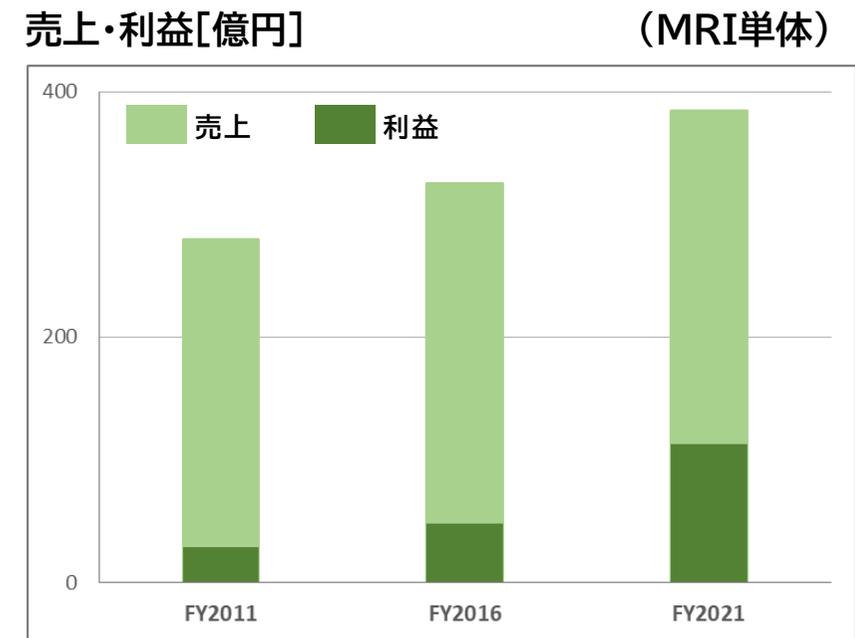
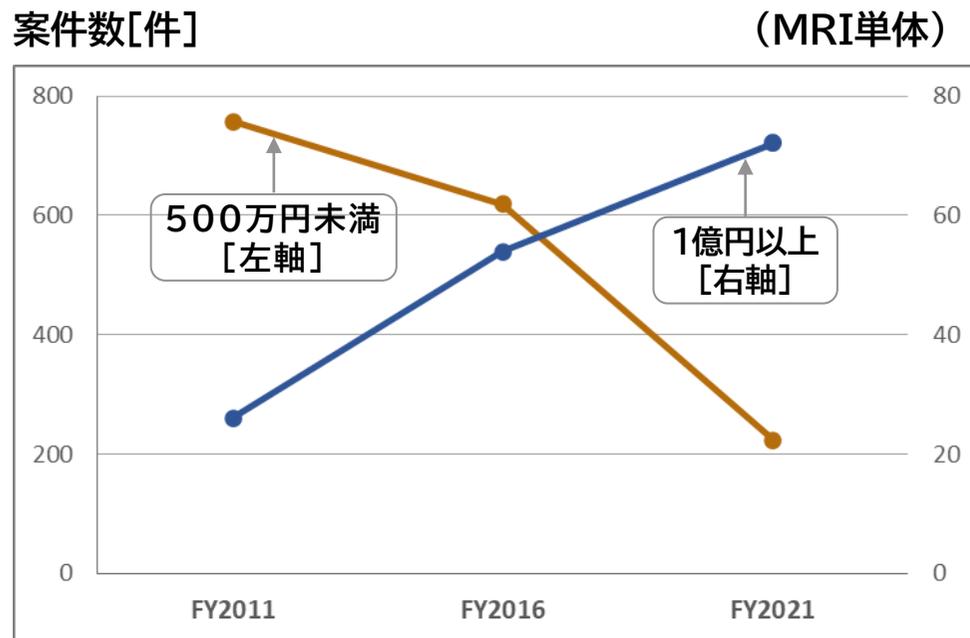
投資先行、新事業を創出

- ➔ B、C事業高付加価値化で
得られるリソースを配分
- ➔ 自主事業と多様なパートナー
連携で実現

D

質的転換の進展(B・C事業の高付加価値化)

- 大型案件(1億超)大幅増の一方、小型案件(500万未満)大幅減
 - 案件の大型化が進展、案件総数はMRI単体ベースで10年で約3割減
- 売上高・利益は増加
 - 案件数大幅減でも売上・利益とも増加
- 案件の高付加価値化による質的転換が進展



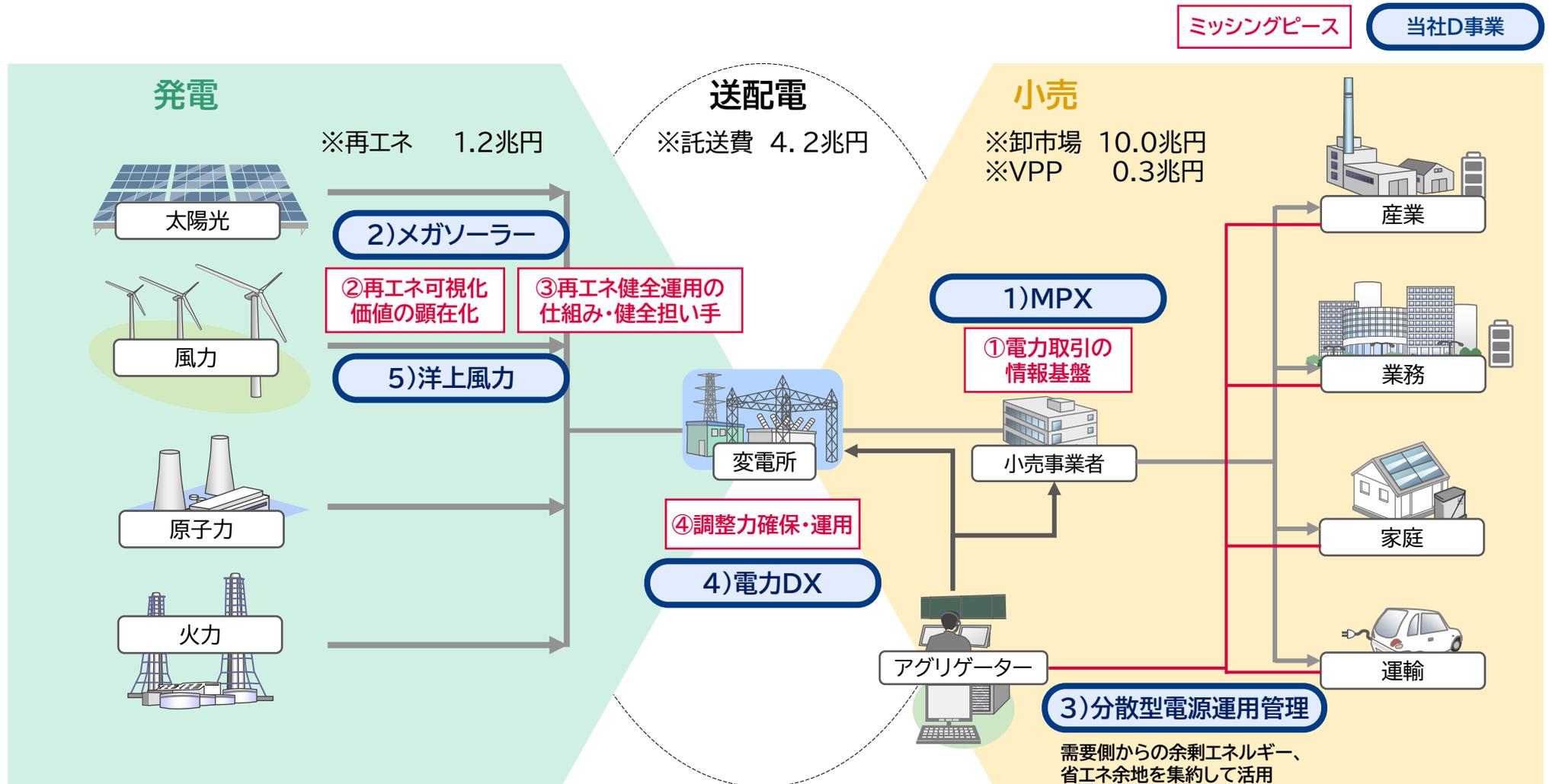
社会課題解決とD事業

社会課題をDXで解決

社会課題解決には、データに基づき、分析、分散して存在する需要やリソースを管理、運用したり、個別にサービスを最適化したり、電子的に決済処理する必要。
そのためにはDXが必須。

分野	課題解決策の例	求められる機能	対応するDX要素
カーボン ニュートラル	分散型再エネ電源、蓄電池の運用調整	需要側、供給側ともに多数需要、供給力ともに変動する中での最適化	<ul style="list-style-type: none"> データ収集、分析、最適化ロジック、高速な情報処理
	再エネを受け入れやすい電力ネットワークの形成	需給予測高度化	<ul style="list-style-type: none"> シミュレーション
		系統設備投資に向けた分散電源の長期的導入予測	<ul style="list-style-type: none"> 業務デジタル化、シミュレーション
ウェルビーイング	個人別にカスタマイズした行動機会の提供	個人の状況に合わせた、多数のサービスからの選定、提案	<ul style="list-style-type: none"> マッチングロジック、自動提案
		サービスを利用するための交通手段の提供	<ul style="list-style-type: none"> 交通ルート一元管理、最適化、デジタル決済
	環境対策、健康向上に資する行動変容の推進	多数の財・サービスへの、貢献度に応じたポイント付与と利用の管理、決済	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤー/ユーザ管理 ポイント/コイン付与、デジタル決済

カーボンニュートラルへの取り組み進展



※市場規模(2030年):

第6次エネルギー基本計画の2030年発電構成が実現した場合の単年kWh価値(MPX・メガソーラー・洋上風力)、
2030年の想定託送費用(電力DX)、2030年のDERポテンシャルに想定される市場価格を乗じて算出(分散型電源運用管理)

地域課題解決型デジタル地域通貨サービス

「Region Ring[®]」の取り組み進展

「Region Ring[®]」とは

- デジタル通貨、電子マネー、コイン、ポイント、電子商品券などを発行できる基盤（プラットフォーム）サービス

特徴

- ブロックチェーン技術を用いて高い信頼性を確保
- 同一基盤で異なるポイントやコイン等を発行、管理でき、導入コスト抑制可能
- キャンペーンやイベント等の期間に応じて価値を変化（減価）させ、利用を促進する機能（特許取得）

導入実績

- 近鉄ハルカスコイン、しまかせコイン: 商業施設・地域の消費活性化
- 東京ユアコイン: SDGs活用促進の実証事業
- 大手町・丸の内・有楽町地区でのポイント: SDGs活動促進
- 金シャチマネー: (2022/4/25リリース)

➡ **総額218億、日本最大規模となる見込み**
消費喚起×キャッシュレス促進で地域課題解決
紙・電子総額 218億（電子約85億）



D事業は投資から回収へ

- サービス開始済のD事業は10件弱

- エントリーシートAI診断サービス(P RaiO)、卸電力市場予測サービス(MPX)、メガソーラー事業など:売上は数億円規模
- 中高向けネット出願支援サービス(miraicompass)は売上10億円超

- 投資継続しつつ回収期へ

- B・C事業の質的転換を受け、D事業の拡販、収益力向上、事業連携等を進め、次期中計期間をめどに回収期へ
- 並行してさらなる新事業展開目指す

- リカーリング型ビジネス拡大により人工依存事業から転換



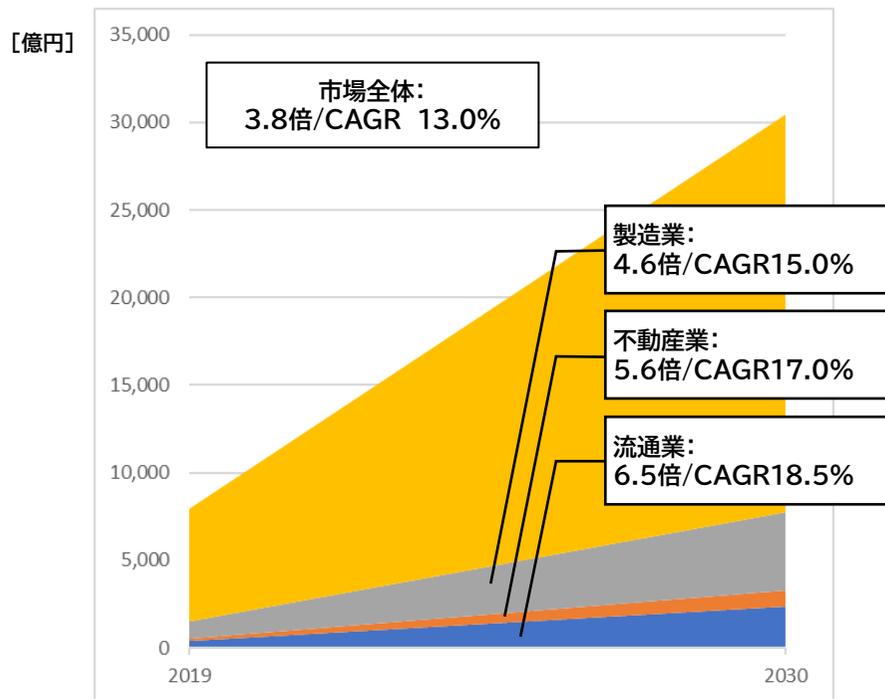
グループDX事業の展開・取り組み

執行役員 DX部門長 伊藤芳彦

DX市場の急成長

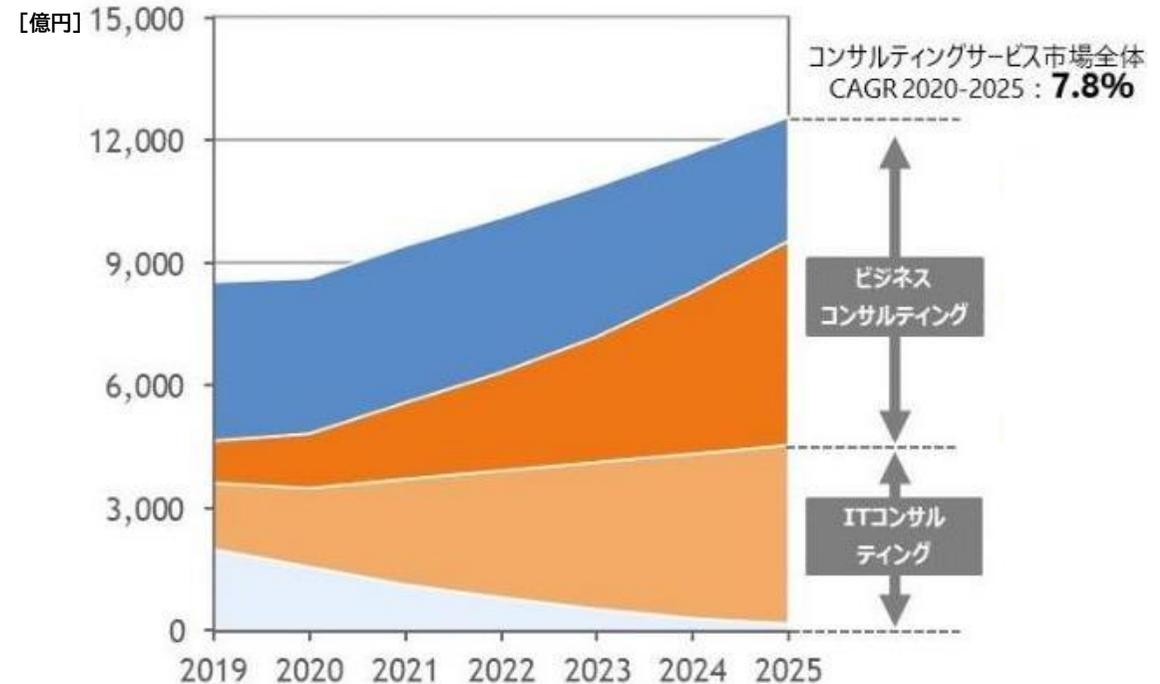
- 国内のDX市場規模は2030年に3兆円超(→左下図:CAGR13%)
- 国内コンサルティング市場は2025年に1.25兆円(→右下図:CAGR7.8%)
- **流通・製造分野、デジタル関連ビジネスコンサルが市場を牽引**

国内DX市場規模予測(2019-30)



出所) 富士キメラ総研よりMRI作成 <https://www.fujikeizai.co.jp/file.html?dir=press&file=20112.pdf&nocache>

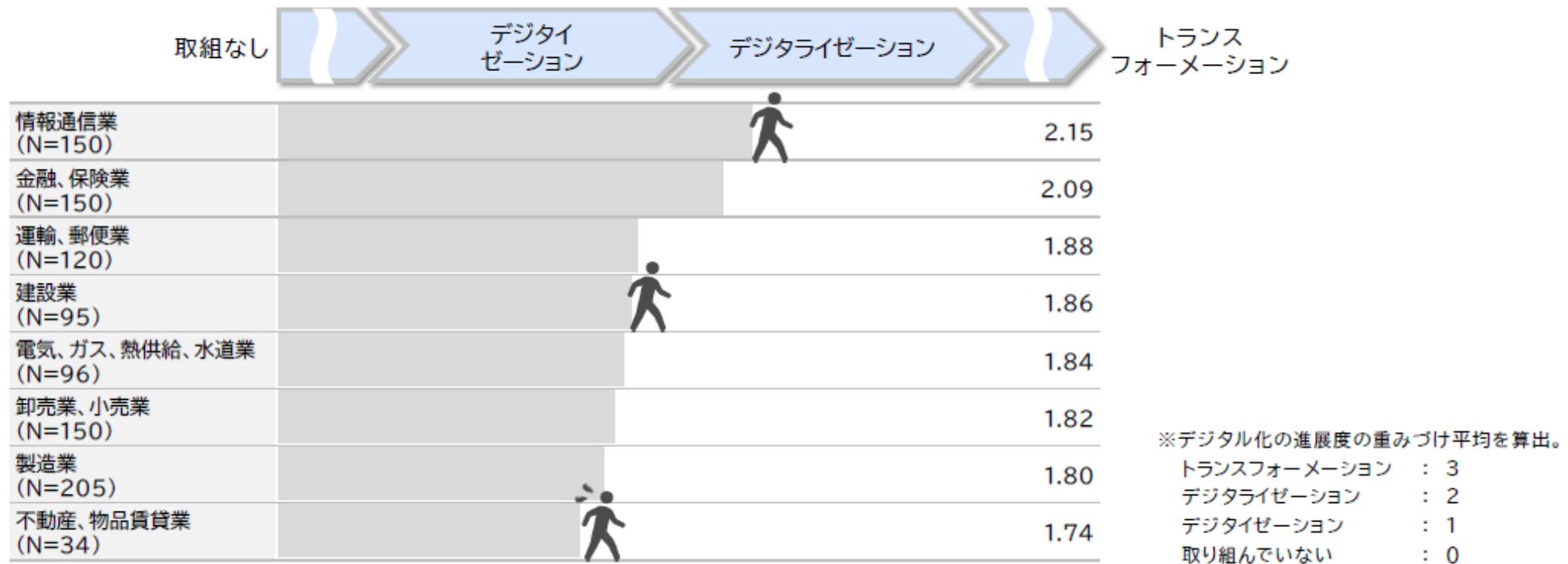
国内コンサルティング市場規模予測



出所) <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prJPJ48037421>

産業別の進展

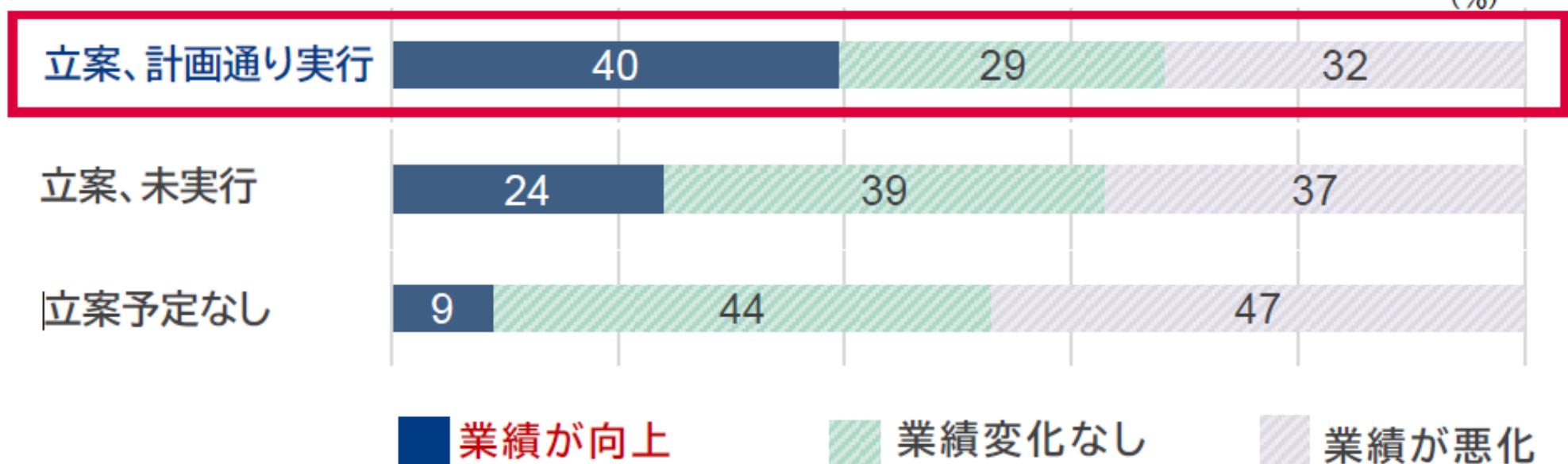
情報通信、金融が先行し、製造、不動産、物品賃貸等が出遅れ



企業業績とDXビジョン実行度との相関

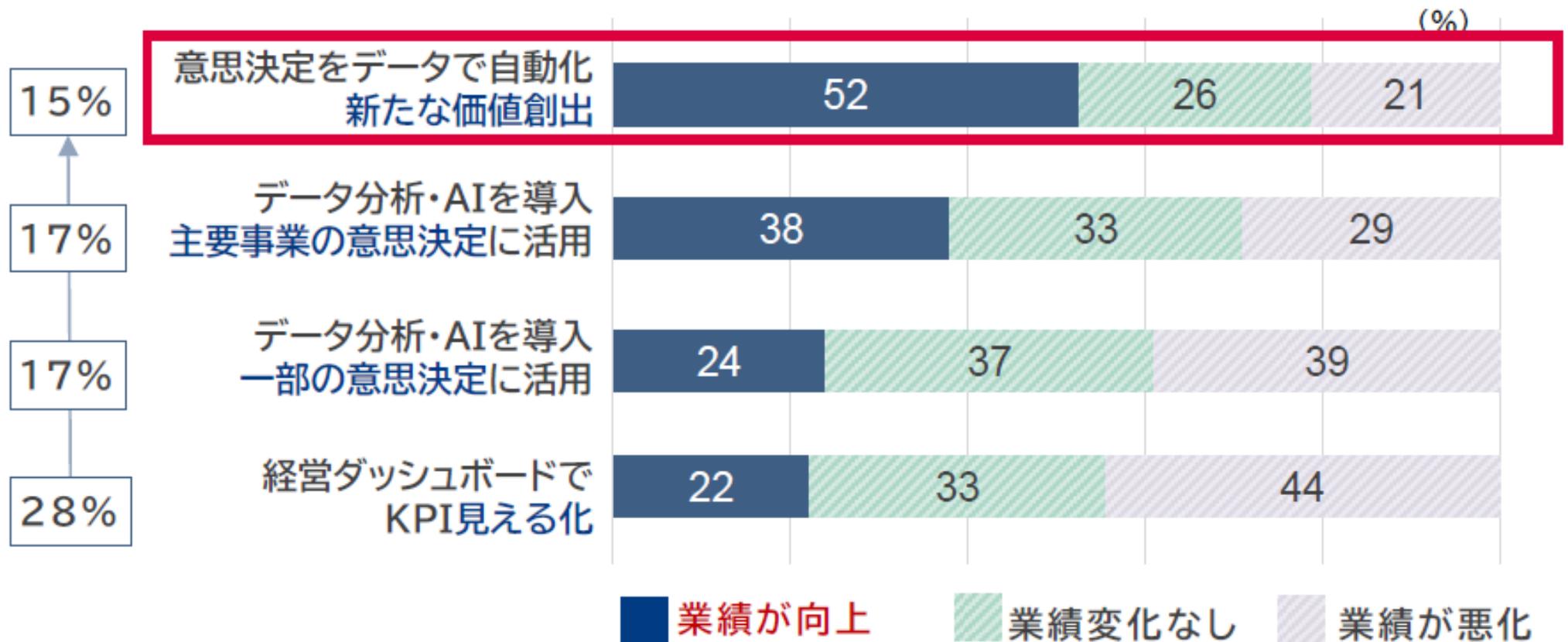
業績はDXの進展度とは無相関も、ビジョンの実行度とは相関あり

DXビジョンを



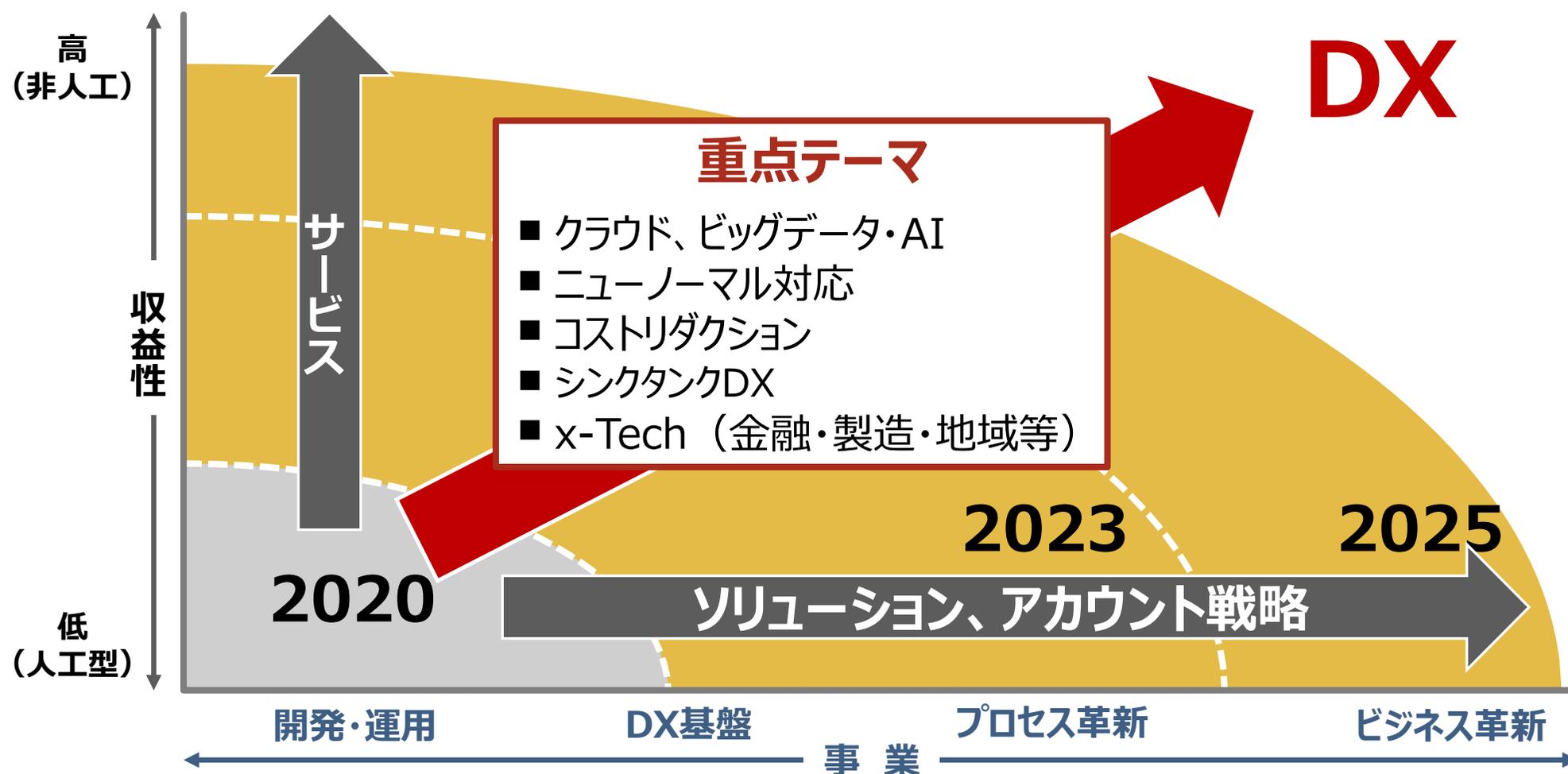
企業業績とデータ活用の相関性

データ活用(意思決定、価値創出)に取り組む企業は業績向上の比率が高い



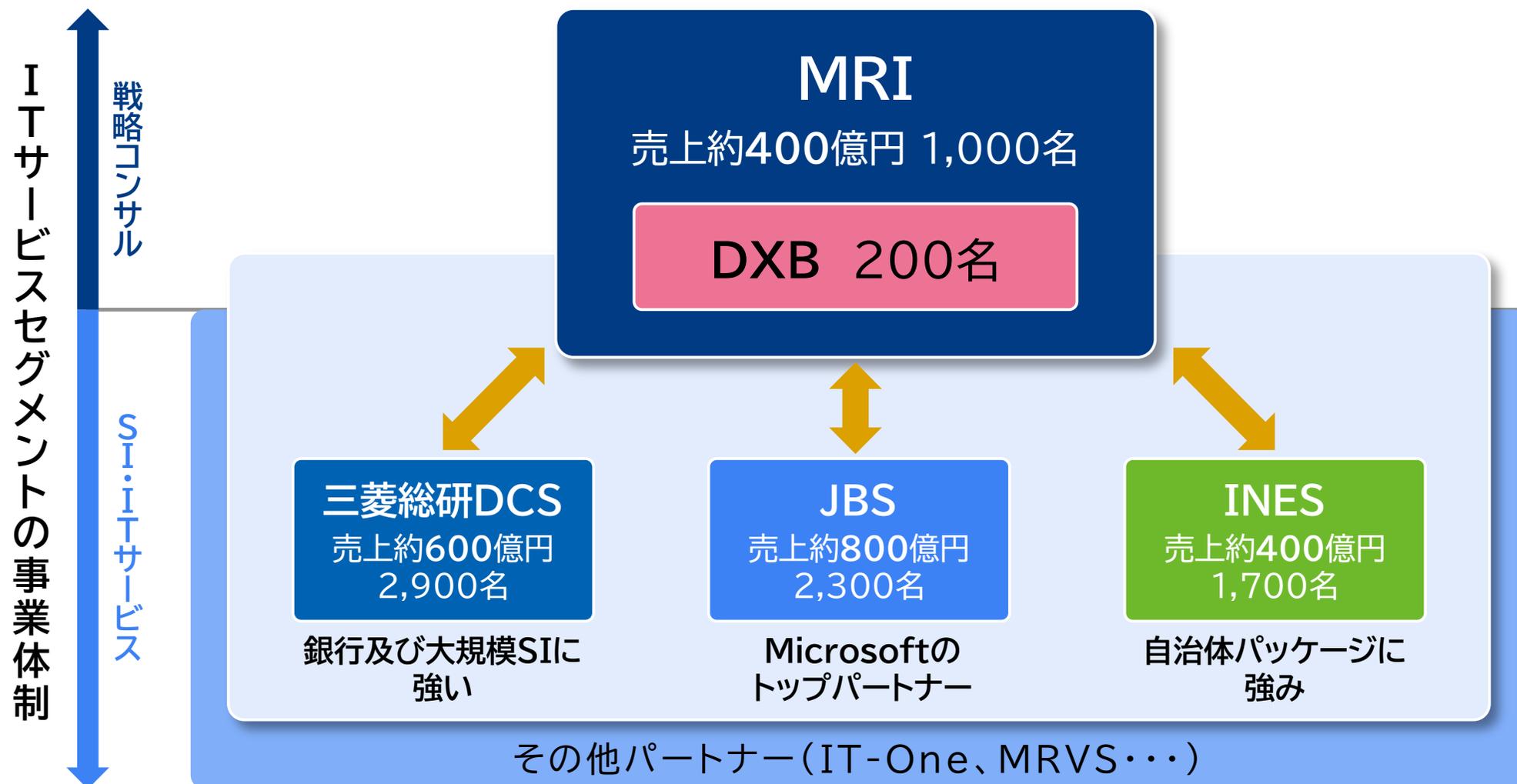
中計2023での方針

- グループの能力・強みを融合、ソリューション、サービスを強化
- グループのアカウント戦略(クロスセル、アップセル)を強化



グループDX事業の推進体制

4社連携でDX事業を強化中、DX部門がグループDX事業を牽引

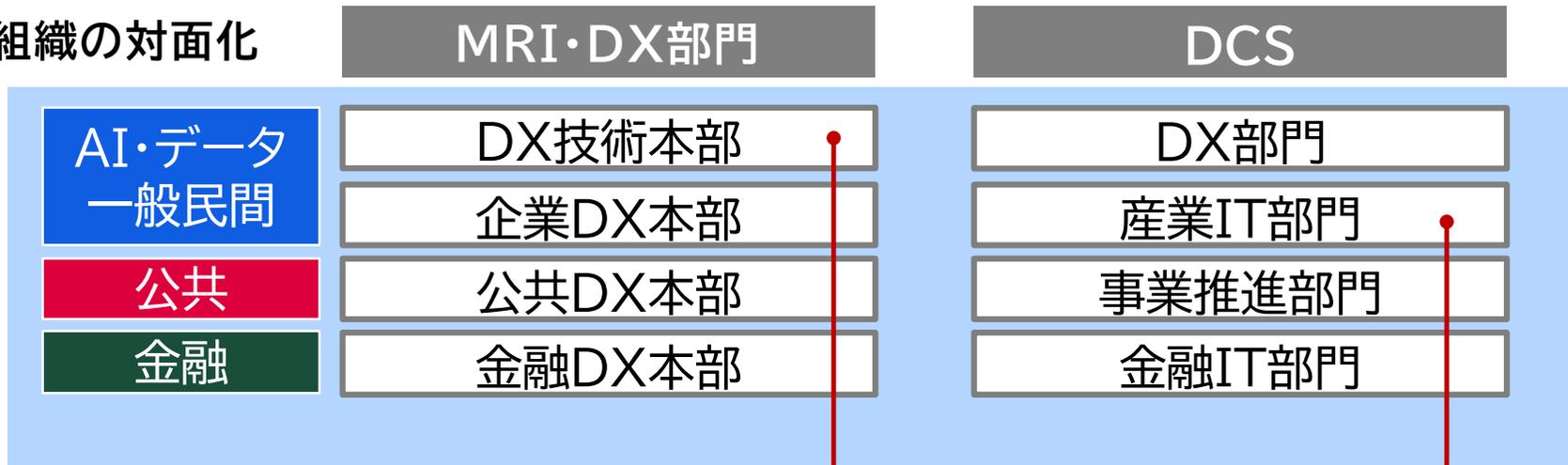


※売上、人数は概数(MRI、三菱総研DCS、DXB、JBSは21年9月期、INESは21年3月期)

MRI・DCSの連携強化

- DX関連組織を対面化（21/9期～）
- AIソリューション、ソリューションコンサル組織を統合（22/9期～）
- その他 データ解析事業の戦略統合、営業組織統合等（22/9期～）

■ DX関連組織の対面化



■ AIソリューション、ソリューションコンサル組織の統合

AIイノベーショングループ

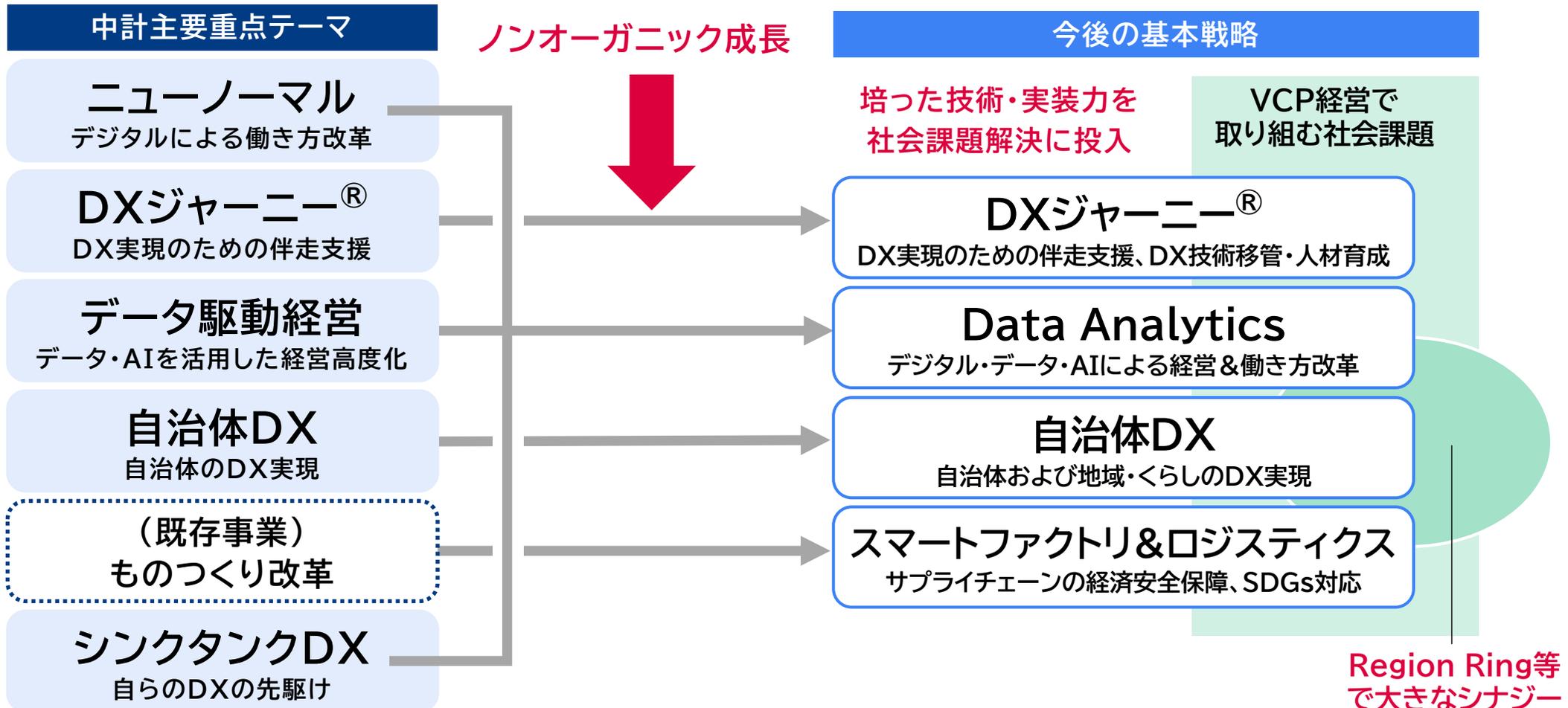
- DCSからリーダー派遣
- MRI・DCS一体でAI新事業開発
- 新事業をDCS・グループに移管し、各社AI事業拡大

コンサルティング本部

- MRIからリーダー派遣
- 主要顧客へのアカウントプラン、提案・コンサルスキルの移管
- 新DCSビジネススキーム展開

今後の基本戦略

- DXジャーニー[®]、デジタル×データ・AI×働き方改革を強化
- X-Techは自治体、スマートファクトリー&ロジスティクスを強化
- 培った技術をVCP経営で取り組む社会課題解決に投入し実装を加速



中計主要重点テーマと実績

- ニューノーマル、DXジャーニー[®]、データ駆動経営、自治体DXを「DX重点テーマ」として40を超えるプロジェクトを推進、また自らのDXとしてシンクタンクDXを推進
- 業務DXや産業IT分野のサービス開発に注力するとともに、新技術領域であるAI、ロボティクスなどの自社研究にも投資

テーマ	概要	主な顧客業種
ニューノーマル	<ul style="list-style-type: none"> ・社員エンゲージメント向上、デジタルによる働き方改革 ・休職予兆・退社防止、経験・技能・業務のAI化、ゼロトラスト 	証券、飲料
DXジャーニー [®]	<ul style="list-style-type: none"> ・イノベーションのジレンマからの脱却、DXの的確な推進 ・戦略に基づくDX加速、デジタルリテラシー向上、環境整備 	ファクタリング 化学、都道府県
データ駆動経営	<ul style="list-style-type: none"> ・先行き不透明な時代の変革力向上、破壊的創造への対応 ・AI活用、ダッシュボード化、予測・予兆型のビッグデータ活用 	銀行、保険、カード 電力、団体 ※事例参照
自治体DX	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の持続的成長(生活品質、行政サービスの維持) ・行政の住民支援のデジタル化、自治体業務のDX加速 	都道府県 市町村
シンクタンクDX	<ul style="list-style-type: none"> ・DXの先駆け、内発的なディスラプションの推進 ・企画業務、非定型・コグニティブ領域業務のDX推進 	(社内で先行実施)

事例1: ForePaaS ~Data Analyticsプラットフォーム~

- 1ストップ、ノンコードのData Analyticsプラットフォーム
- データ解析、ダッシュボードをスピーディに実現しオペレーションを革新

事例

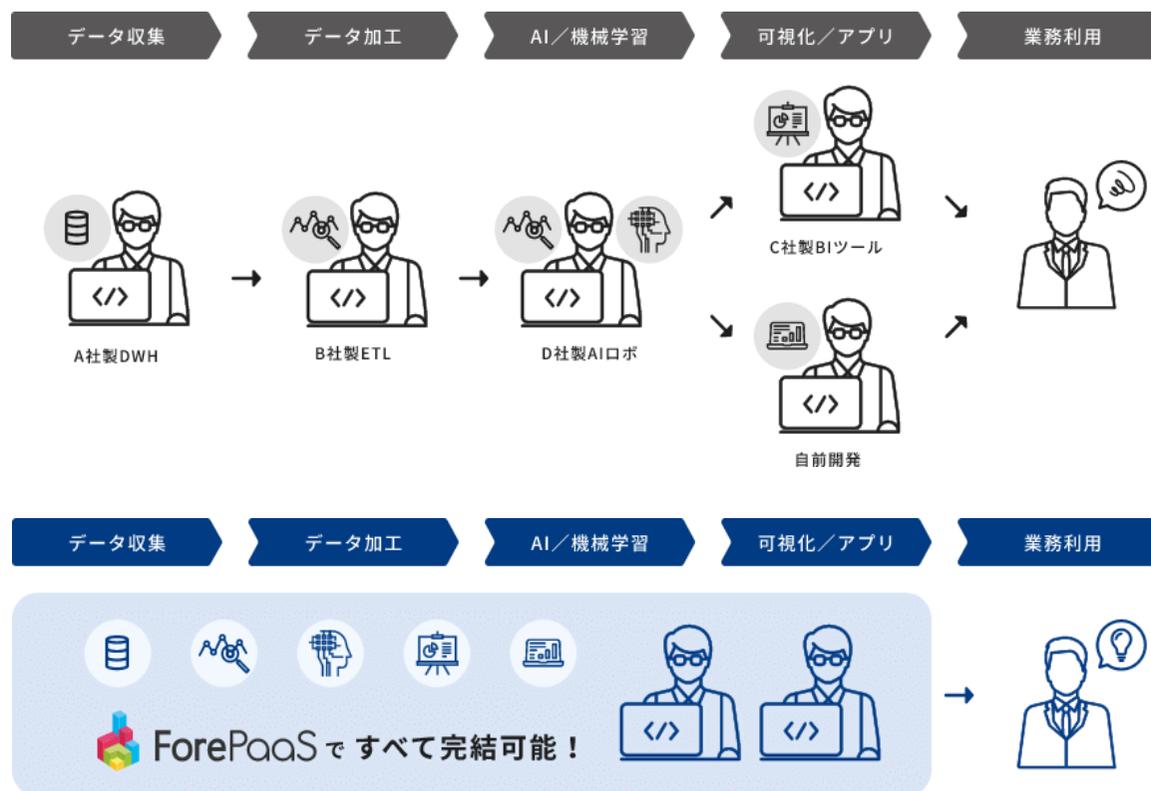
お客様: 一般財団法人 日本海事協会

GHG排出マネジメントツール「ClassNK ZETA」を構築着手から2カ月で試行、6カ月で正式リリース。

従来の方法



ForePaaS

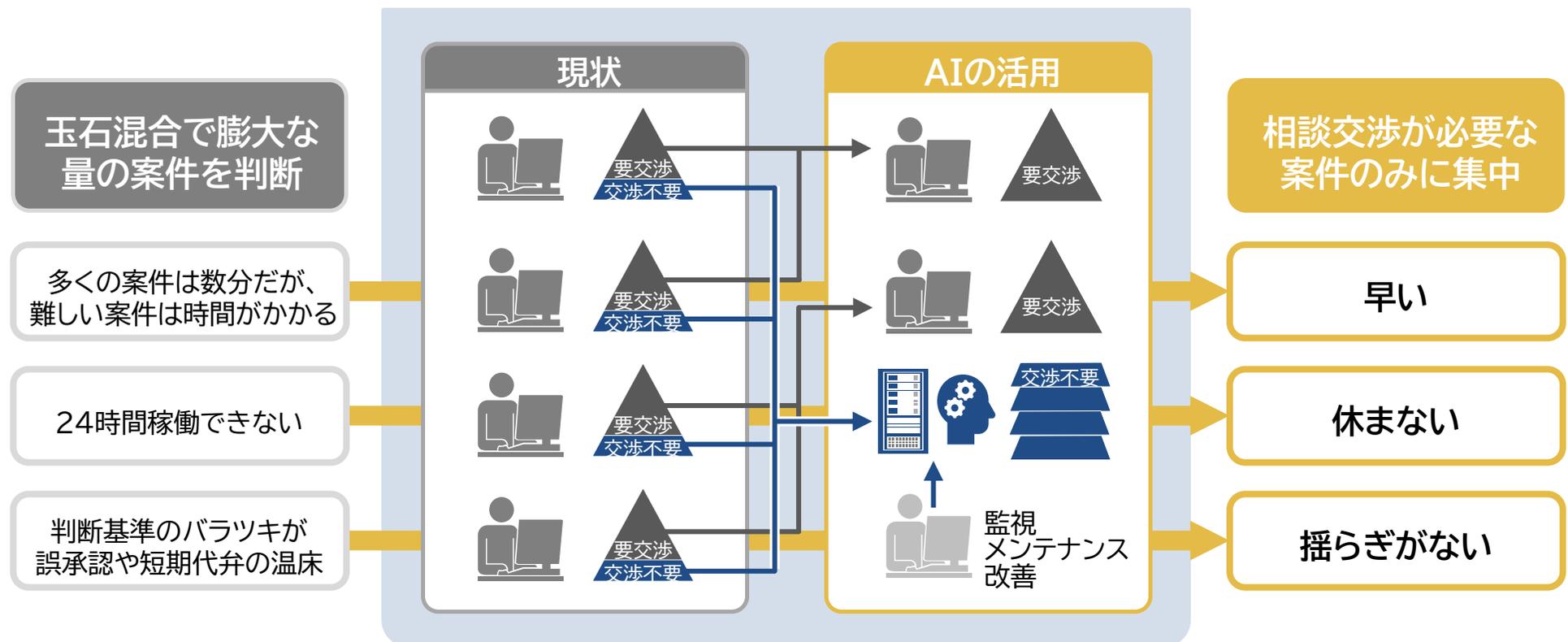


事例2：ローンの審査AI ～ホワイトカラーの働き方改革～

- 審査の諾否判定（融資可否の判断）を学習したAIモデルで審査業務をデジタル化
- 金融機関の業務システムにAPI連携させることで簡易に導入可能

事例

本稼働又は導入に向けた検討中のお客様： 三菱自動車ファイナンス株式会社、MG保証株式会社、一般社団法人 日本労働者信用基金協会、めぶきフィナンシャルグループ 他



事例3：匠醸造AI ～フロントラインワーカーの働き方改革～

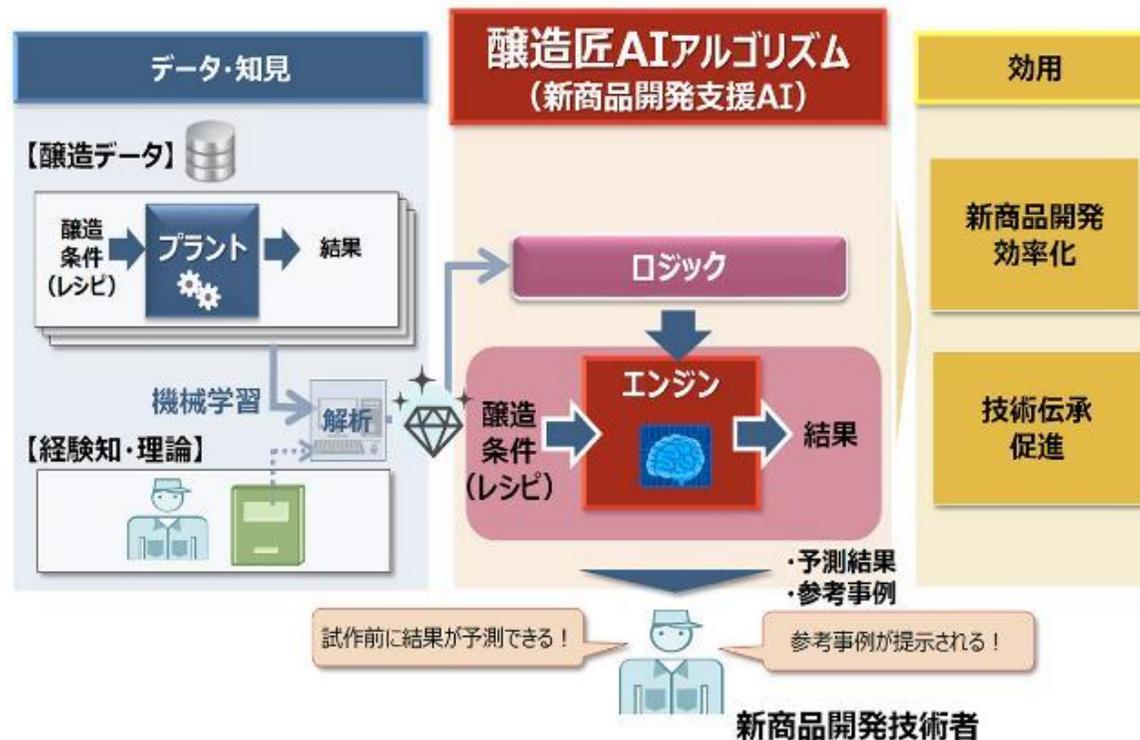
- 熟練技術者の経験・ノウハウを学習したAIによりビールの新商品開発を支援
- 熟練技能者への依存度が高い製造技術の伝承を円滑化、商品開発を効率化

事例

お客様：麒麟ホールディングス株式会社

レシピ条件から試作結果を予測する機能と目標の味からレシピ条件を予測する機能で商品開発を効率化。

「醸造匠AI」アルゴリズムの概要



中長期的な成長イメージ

中長期

(ノンオーガニックも含めた事業規模拡大)



2022年9月期売上(予) 1,170億円
(20/9期比約1.3倍)



2020年9月期売上
920億円

+50億円
約1.2倍



将来の見通しに関する注意事項

この資料は、将来の見通しに関する記述を含んでいます。予想値を含め、これら将来の見通しに関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づいた当社判断によるものです。

こうした記述は将来の業績を保証するものではなく、予測困難なリスクや不確実性を内包するものです。したがって、実際の業績等はこれら種々の要因によって見通しと異なる結果となることがあります。

当社は、将来の事象や新たな情報等を反映して、将来の見通しに関する記述を更新・改訂する義務を負いません。

本資料に関するお問い合わせ先

経営企画部 IR室

E-mail : ir-info@ml.mri.co.jp

URL : www.mri.co.jp/

未来を問い続け、変革を先駆ける

MRI 三菱総合研究所