

# **MRI**

**三菱総合研究所**

未来を問い続け、変革を先駆ける

**事業説明会**

2022年6月20日

# 登壇

藪田：社長の藪田でございます。

おかげさまで、当社グループは好調な上期決算を発表し、業績予想も上方修正いたしました。一方で、グループの成長戦略や事業内容に関して、分かりにくい面があるところをご指摘を日頃から頂戴しております。本日は、私どもの主要事業へのご理解をより深めていただけますよう、初めての試みとなりますが、事業説明会を開催することといたしました。

冒頭に、私から事業の全体像と今後の方向性を簡単にレビューした後、所管役員から、より具体的に説明し、ご質問に答えることといたします。

MRI

## 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 新常态経営	働き方・ガバナンス改革など経営基盤強化	

Copyright © Mitsubishi Research Institute

3

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

3 ページをご覧ください。

現中計の財務目標は、経常利益 100 億円、ROE10%、年平均で 12%の利益成長を目指しています。

主要施策はお示しの三つですが、本日はこのうち、社会課題起点のVCP経営と連結ベースでのDX事業強化を中心にご説明します。二つの主要施策の進捗状況と関連性、事業拡大への貢献などについて、皆様と意見交換できればと考えております。

## 主要計数の進捗



4 ページは、主要計数の進捗です。

売上、経常利益、ROE、配当の各項目ともに、計画を上回る進捗です。

## 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

次に、主要施策のレビューです。5 ページは、VCP 経営についてです。

VCP 経営は、当社が強みとする社会課題起点のビジネス強化への取り組みです。社会、企業、個人の課題がシンクロし、当社のさまざまな研究・提言活動への関心や期待が高まる中で、事業機会をさらに拡大する好機と捉えています。

実際のところ、基幹事業のリサーチ・コンサルティング事業は、社会課題起点の質的改革が順調に進んでおり、より付加価値を高めながら、グループ業績を力強くけん引しております。

また、新たな取り組みであるリカーリング型の社会実装事業も、さまざまな DX との組み合わせやパートナー連携により、いくつかの成長の型が実現しつつあります。後ほど、所管役員の岩瀬から詳しくご説明します。

## 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)

6 ページは、連結経営の進捗状況です。

中核をなす IT サービスセグメントは、基幹事業の金融・カードがけん引役となり、利益率の改善を伴った収益拡大が続いています。現中計では、MRI の戦略コンサル機能と三菱総研 DCS、日本ビジネスシステムズ (JBS)、INES の SI・IT 機能が重なる領域を DX 事業と特定して、その強化を成長戦略の柱に据えています。

関連組織の対面化や組織統合、アカウント戦略の一体化などが進み、パイプライン強化や VCP 分野の社会実装につながる動きが出ています。

当社グループの強みの一つは、DX 領域で、戦略コンサルから IT 実装まで、一連の機能をグループ内に有していることです。

今後は、その強みを活かして成長を加速するために、重点分野を特定してノンオーガニックにも取り組んでまいります。詳細は、所管役員の伊藤からご説明しますが、現在は連結ベースで3割程度のDX事業を、中長期的には5割程度に高めたいと考えております。

## 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)

7 ページは、新常態経営の進捗状況です。

オフィス・働き方改革は順調ですが、人財不足が最大の経営課題であり、成長投資を重点的に配分いたします。

ガバナンス強化については、サステナビリティ経営やリスク管理高度化などに取り組んでいますが、詳細は割愛させていただきます。

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

Copyright © Mitsubishi Research Institute

8

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

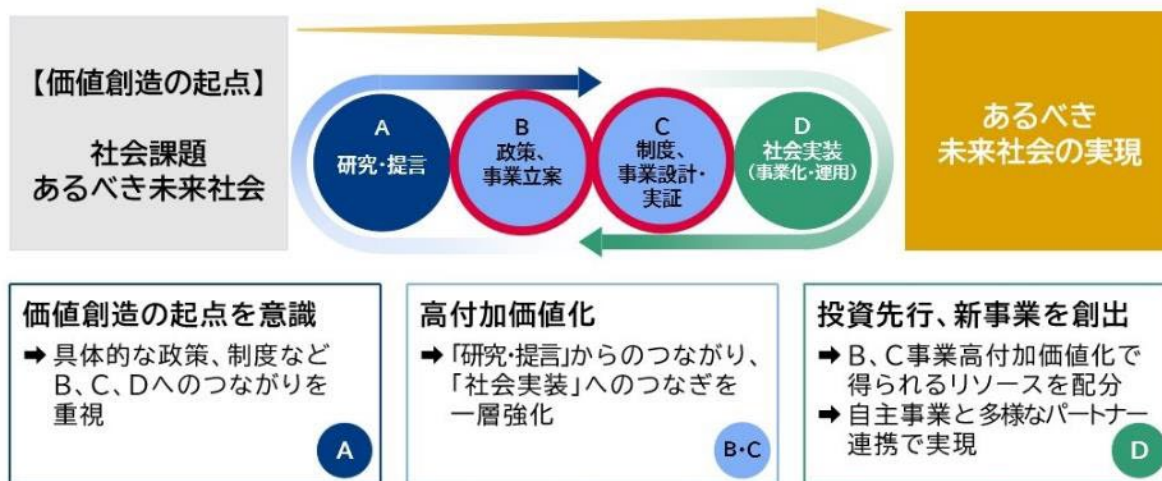
8 ページは、上期決算説明会でもご紹介した、今後の成長投資の考え方です。

事業から創出されるキャッシュを、人財投資、研究・提言投資、R&D投資、ノンオーガニックなどの事業基盤投資に重点的に振り向けてまいります。

以降は、具体的な説明に入らせていただきます。

## 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



Copyright © Mitsubishi Research Institute

10

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

岩瀬：VCP 経営による事業を所管しております、岩瀬です。

本日は、社会課題起点でのビジネス強化の取り組みをご紹介します。

10 ページをご覧ください。

VCP とは、社会課題起点のバリューチェーンを意味しています。現在、多くの企業は、世の中の大きな社会課題を経営課題に重ねて、自社の経営や事業を営もうとしております。例えば、プライム市場の時価総額上位 30 社を見ても、8 割以上の企業は、カーボンニュートラルの貢献を大きな経営課題に据えておられます。

当社は、A の研究・提言で行っている社会課題の解決策をもとに、お客様のより大きな政策課題や経営課題に対してご支援をすることで、お客様への提供価値を高めております。

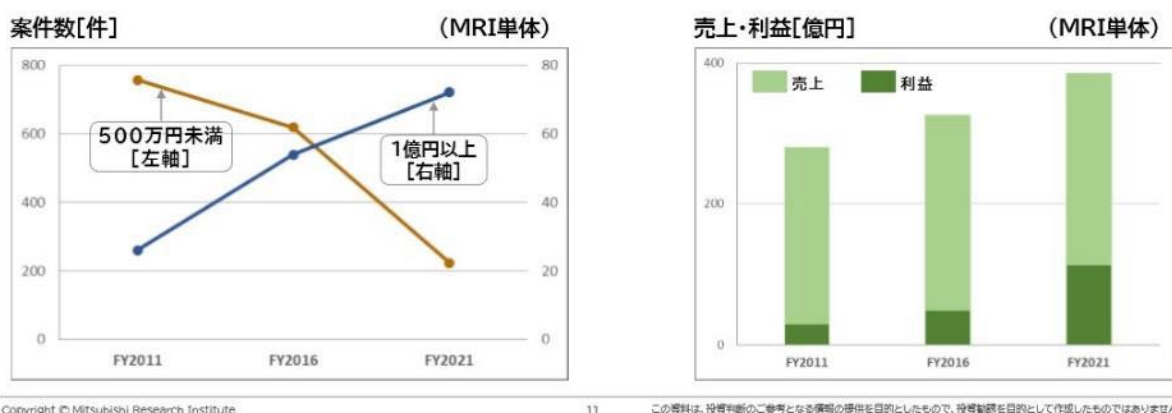
また、D の社会実装につながるリアリティの高い C の実証事業を行うことで、案件の大型化と高付加価値化を進めています。

さらに、D の社会実装で見出される新たな課題を、また A の研究・提言に返していくサイクルをつくることで、シンクタンクの価値を高めていきます。



## 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



11 ページには、当社単体の B・C 事業の質的な転換状況をお示ししています。

左のグラフをご覧くださいと、お客様のより重要な経営課題のご支援をすることで、500 万円未満の小型案件は、5 年前に比べて約 3 分の 1 と件数が大きく減っています。例えば、カーボンニュートラル社会の実現に向けて、各社とも今、対応を迫られています。TCFD 対応の排出量算定などはもちろんのこと、より大きなマテリアリティの検討などに対するニーズも高まっており、そうしたニーズへの対応も進めております。

その一方、コンサルや実証事業の 1 億円以上の大型案件は、5 年前に比べて約 4 割、案件数が増えています。例えば、これから本格化する 5G 対応の技術検証やビジネス実証などの大型案件を受託していますが、こうしたスケールメリットによって収益性の改善に大きく寄与しています。

さらに、次のビジネスチャンスを狙うさまざまな実証のお手伝いをすることで、当社グループ自身の事業展開の機会を探索する効果も出てきております。

案件の総数は、10 年間で約 3 割減らす一方で、右側のグラフのとおり、売上・利益とも増加しています。高付加価値化による案件の質的転換が進んでいる状況が見て取れると思います。

## 社会課題解決とDX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	分散型再生エネルギー、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"> <li>データ収集、分析、最適化ロジック、高速な情報処理</li> </ul>
	再生エネルギー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"> <li>シミュレーション</li> </ul>
		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"> <li>業務デジタル化、シミュレーション</li> </ul>
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"> <li>マッチングロジック、自動提案</li> </ul>
		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"> <li>交通ルート一元管理、最適化、デジタル決済</li> </ul>
	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"> <li>サプライヤー/ユーザ管理</li> <li>ポイント/コイン付与、デジタル決済</li> </ul>

Copyright © Mitsubishi Research Institute

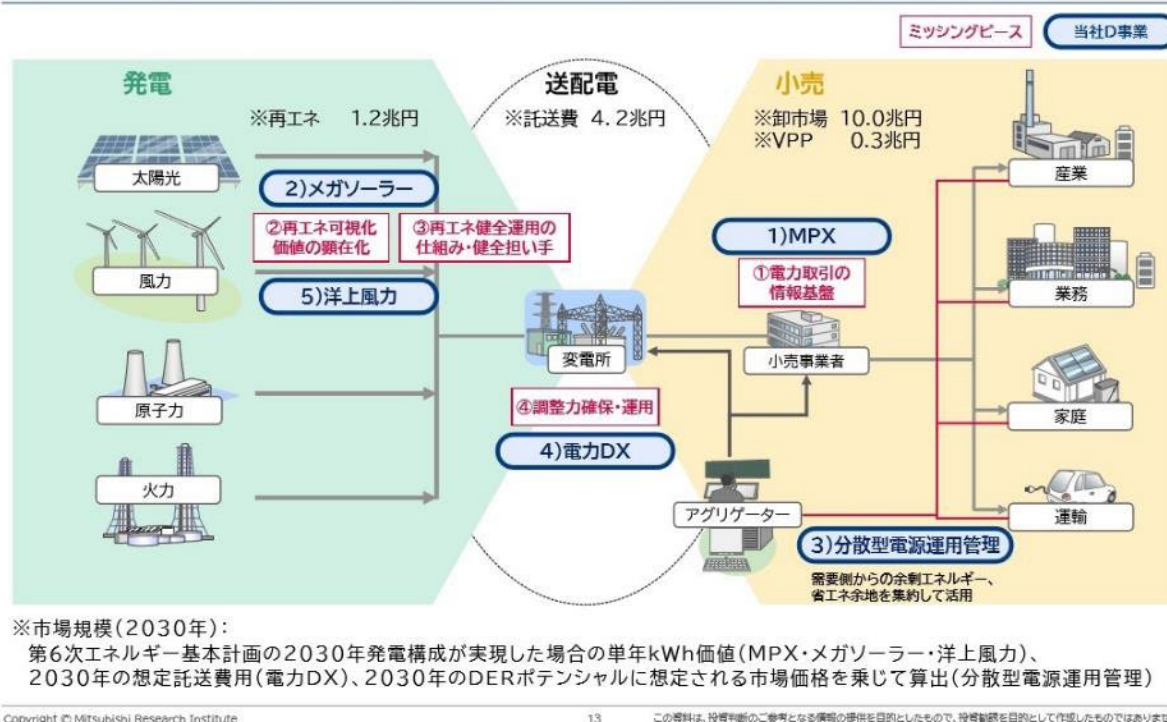
12

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

12 ページには、現在大きな社会課題となっているカーボンニュートラルの実現とウェルビーイングの向上を例にとって、課題解決に求められるさまざまな機能を示しています。

当社は、シンクタンクの強みであるデータ分析力を活かして、これらの機能をDX事業として提供していくことで、社会課題の解決に貢献してまいりたいと考えております。以降では、これらの取り組みを具体的にお示しします。

# カーボンニュートラルへの取り組み進展



13 ページは、カーボンニュートラルの例です。

図の左側には、発電主体が並んでいますが、カーボンニュートラルの実現には、従来の火力や原子力といった安定的な発電だけでなく、再生可能エネルギー（再エネ）の大幅な導入、定着が欠かせません。

一方で、再エネは気象条件などに左右されやすく、発電量が変動する不安定な発電です。安全、安定的な供給のためには、蓄電池機能などを活用した各種の調整力が不可欠となっています。

当社は、メガソーラーや風力発電などの新しい再エネにも事業参画しています。また、発電の供給側や小売事業側、その接点となる需給調整機能の提供も今後行う予定です。

特に図の右側に示したように、需要側でも、各種の需要家が自前の発電機能（太陽光発電等）などを持つようになってきたため、需給バランスの均衡を取ることが複雑化しています。今後予想されるEVシフトなどは、これに拍車をかけると見込んでいます。当社は、シンクタンクの強みであるデータ分析力をベースに、これら新たな機能をDX事業として提供することを目指しています。

## 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、しまかぜコイン：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）



14 ページでは、Region Ring®というプラットフォームサービスをお示ししています。

Region Ring®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サービスです。ブロックチェーン技術を用いて、高い信頼性を確保しています。一つの基盤で異なるポイントやコインなどを発行管理でき、かつ導入コストも抑えられることが大きな特徴です。

この決済機能とポイント機能を組み合わせることで、市場化されていない価値が貨幣価値としても流通、交換できることになり、例えば環境に優しい行動を喚起することが実現可能になります。

ここから、個人の幸福にとどまらない、人と社会と地球の良い状態、あるいはその関係が高められる、いわゆる「ウェルビーイング」の向上が実現できると考えています。

なお、今週の木曜日（6月23日）から、名古屋市で「金シャチマネー」の提供、利用が始まる予定ですが、当社のRegion Ring®がその基盤機能を担っています。

## 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(PRaiO)、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、次期中計期間をめぐり回収期へ
  - 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



Copyright © Mitsubishi Research Institute

15

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

15 ページをご覧ください。

以上説明した社会課題起点での解決策を提供する事業がD事業に当たります。これまでの投資段階から徐々に投資回収段階に進んできています。概ね1件当たり数億円～十数億円規模で、現状の事業数は10件弱ですが、引き続き注力し次期中期経営計画（次期中計）では回収期に推進していきます。

こうしたリカーリング型のビジネスを拡大し、従来型の調査コンサルのような人手をかけるビジネスから人手に頼らない事業の割合を増やしていきたいと考えています。

私からの説明は以上です。

## 質疑応答

---

**質問者 A：**ご説明が御社の中計にどの程度反映されているのか、対中計での上振れや下振れについて教えてください。

**回答：**VCP 経営による事業について、中計にどのように織り込まれて、その進捗はどうかというご質問ですね。

この事業については、まだしっかりとした回収段階を迎えているわけではありません。従って、現中計では、このような事業活動でバリューチェーンを広げ、事業をつくり込んでいく段階です。そうしたプロセスとして中計に織り込まれているとご理解ください。

**質問者 B：**研究・提言から分析、構想、設計・実証については、実績も多く、信頼度も高いと思いますが、最後の社会実装につなげるところは、ハードルが高いように感じます。実績は出てきているとのことですが、社会実装までつなげる工夫や、今後こう改善することでつながる、そのステップをどうクリアするか、などについてもう少し詳しく教えてください。

**回答：**A から C までと D には、大きな溝があると認識しています。現中計の 1 つ前の中計では、D 事業、すなわち私どもにとっての新事業開発に注力していましたが、実態としてうまくテイクオフしませんでした。そこで、A、B、C とつなげることでより付加価値を高める、あるいは独自性を出すことで、パートナー企業にもようやくこの事業の意味合いや、協業についての理解が深まってきました。こうしたバリューチェーンの伸長や、バリューチェーンの中で事業を捉えることで、D 事業の伸長や実現性の向上を目指しています。

D 事業には、一般のサービス事業と中身がほぼ同じものも多くあります。しかし A、B、C とつなげて社会課題解決策にすることで、多くの企業からご賛同いただける効果も出てきました。

**質問者 B：**今後、B・C との連携を強化すれば、実現する案件も増えていくというお考えですか。

**回答：**はい。パートナー候補企業との話では、「なるほど、こういう社会課題解決策もあるのか」といったご納得を頂くことが実際にあります。今後、パートナー企業も増えると考えています。

**補足 1：**現中計に VCP 経営がどのように反映されているのか、D 事業をどうこれから活性化していくのか、二つのご質問だったと思います。

前者については、B・C 事業の中身がここ 5 年ほどで随分変わっています。大型化に加えて、具体的に社会課題を実際に解決していく道筋がつけられるような事業です。

D 事業につながりやすい事業に重点をシフトしてきていますし、B・C 事業に携わっている研究員、社員も社会実装、実ビジネス化をかなり意識しながら対応していますので、具体的な実装ビジネスにつながるさまざまなシーズが増えているという実感を持っています。

もう一つ、パートナー企業との連携に加えて、やはり DX が大きな切り口になってくると考えています。その点では、DCS を含めた IT サービスを実装する企業グループを持っているということは、私どもの大変大きな強みだろうと考えています。

また、パートナー企業と連携では、当社にしかない強みをパートナー企業に理解してもらうことも必要です。そのため、ベンチャービジネスとの協働や出資などによって、非常に強みのある技術を持った先と連携しながら、より大きなビジネスに育てていく具体例がいくつか出てきております。これらを積み重ねながら、現中計から次期中計に向けて、D 事業において、収益貢献、業績貢献を果たしていきたいと考えています。

**補足 2：** パートナーと連携する足元の事例をさらに補足としてご紹介します。

連携に関しては、動きとしては現中計以前から意識してきました。実際にコンサルティングやリサーチにおけるお客様、メーカーなどと一緒に事業形態を拡大できそうなケースが、現中計のスタート段階でもありました。

エネルギー関連では、需給調整を一つの課題として見据えておりますが、当然、当社だけでは実現できません。今までは、エネルギー関連のお客様に対して情報提供等をしておりましたが、新事業としては、お客様だった企業との協業可能性について話を進めています。このような形で、少しでも実装事業のハードルを越えていきたいと思っています。

**質問者 A：** 10 ページに A～D のサイクルがあります。このサイクルは、一般的な Sler やコンサル会社、IT コンサル会社が、上流工程のコンサル、IT コンサルから要件定義、開発、詳細設計、運用、保守に至る過程を経ることと、どう異なっているのですか。

**回答：** A～D モデルを考える際、Sler の世界の課題、要件定義、設計・開発というプロセス・サイクルはイメージしていました。ただ、今の Sler のサイクルは、恐らくこの図でいう B の右側から、D の中あたりに該当すると思います。

私どもは、もともとシンクタンク、コンサルを中核としていますので、図では赤い丸で示した B と C が中心です。B でも上流部分や根幹的な経営方針などに関わってきました。さらに A では、社会課題を解きほぐし、解決に必要な政策は何かというところまで立ち戻って検討しています。ま

た、単に研究して情報発信するだけではなく、政府の委員活動などにも関与し、実際に政策立案などにも関わっています。

従って、D事業を運営していく中で、例えば制度のここを改良すればもっと事業が円滑化するといった課題があれば、Aの政策提言にも戻せるといった循環を意識しています。そうすることで制度を変えながら社会課題を政策とビジネスの両輪で解決するところまで展開できるわけです。

このように、A～Dのバリューチェーンをかなり広く捉えていると理解いただければと思います。

**質問者 A：**15ページのD事業で、例えばエントリーシートやmiraicompassは、事業会社と組んで展開されていると思います。これらは同業他社等に対してサービス可能でしょうか。サービスの横展開やパッケージ化ができなければ、A～Dサイクルは顧客ごとの縦割り・個別サイクルになってしまい、レバレッジを効かせて採算性を改善させるイメージが湧かないと思います。この点についてはいかがでしょうか。

**回答：**ご指摘は非常に大きなポイントです。例えばお客様の効率化に資するようなツールを提供する場合、私どもは、あくまで社会課題をベースとしていますので、お客様が使われるだけではなく、より広く社会に定着させることを目指しています。従って、お客様、あるいはお客様から転じてパートナー企業候補になってくださる先に対しても、横展開を前提として取り組めるか、といった協議をしつつ提供する、あるいは共同で開発していくスタイルを取っています。

業界内で定着させたい機能・サービス等があれば、共同開発をした企業と一緒に、例えば業界団体とも協議し、どうやって業界に定着できるかといった話も並行させながら事業展開しています。

**質問者 A：**D事業のサービスを社会課題や提言と結び付けて開発していることが、かえって対象顧客を狭めるということはないですか。使いやすいサービスがあれば、むしろそれをシンプルに独立したサービスとして切り分けて使ったほうが、スケールすると思います。

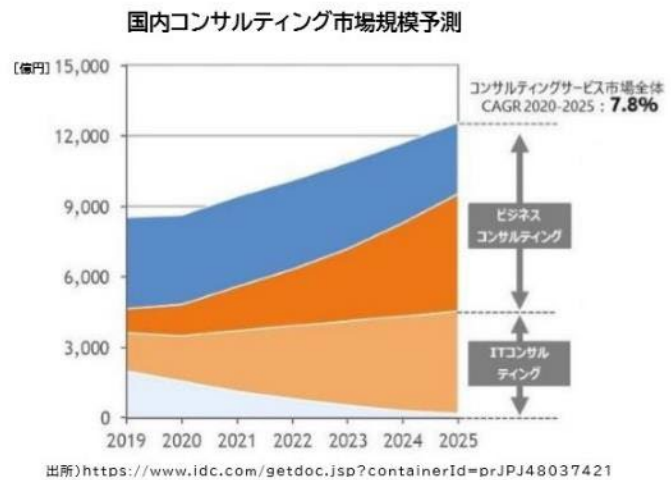
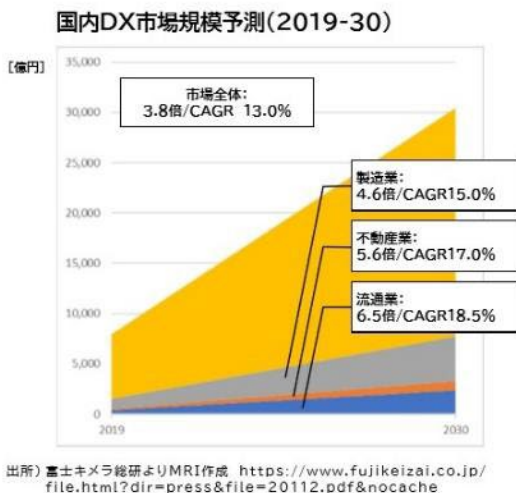
御社が技術的に優れているのは重々承知していますが、マネタイズ、利益率改善面が、同業他社に比べると少し低めだと思います。この点で何かお考えがあれば教えてください。

**回答：**私どもは、一般の事業会社と違って、いわゆる実ビジネスの基盤がなく、サービス提供は、ノウハウのある事業会社に依存せざるをえない面があります。マネタイズは緒に就いたばかりで、まだ改善の余地があります。むしろそうしたノウハウは事業会社に事業展開・拡大や収益向上面で協力いただきつつ、その中で私どもが付加価値を提供して事業参画していく形で、収益性を上げたいと思っています。



## 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**



Copyright © Mitsubishi Research Institute

17

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

**伊藤**：DX 事業を担当している伊藤です。当社グループにおける DX 事業方針、ならびに取り組みの事例などを交えてご紹介します。

17 ページをご覧ください。まず市場動向について、簡単にご紹介します。

現中計では、DX 分野の強化方針を打ち出しており、中でもクラウドの対応、ビッグデータ活用、ニューノーマルなど成長分野への対応を強化してきました。

より細かく見ると、産業別では不動産、製造・流通分野、あるいはデジタルに関連するコンサルティング市場が大きく成長すると見込まれています。われわれもこうした分野への対応を強化していく予定です。

18～20 ページは、当社で行った DX 進捗に関する市場調査結果を一部抜粋して掲載しています。

## 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



まず、18 ページです。産業別の DX の進捗状況を見てみますと、不動産、製造・流通分野が出遅れていることが分かります。先ほどの市場動向を踏まえて、こうした分野で、今後 DX 投資が加速していると見込んでおります。

## 企業業績とDXビジョン実行度との相関

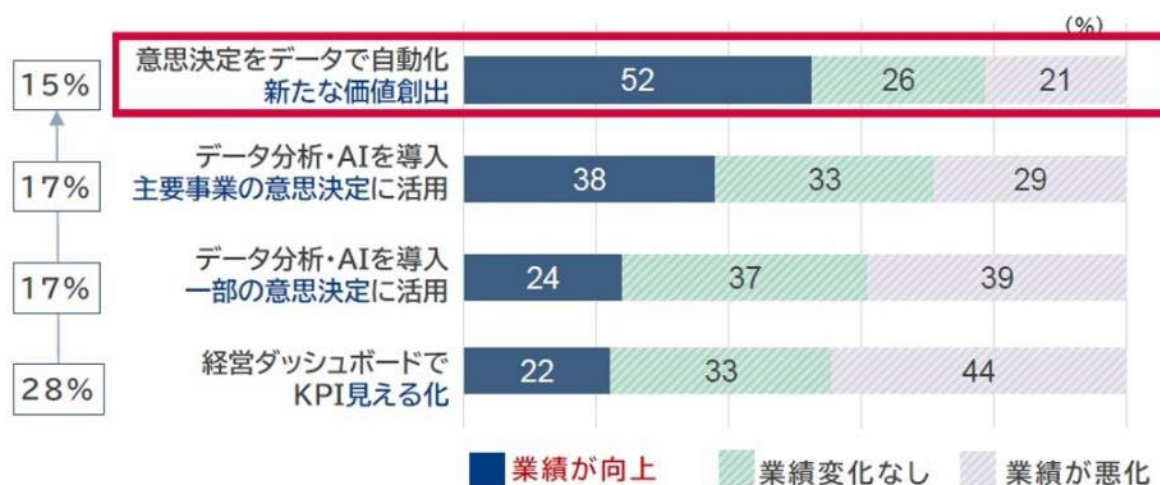
業績はDXの進展度とは無相関も、ビジョンの実行度とは相関あり



19 ページは、DX ビジョンとその計画の着実な履行が、企業業績と非常に強い相関を持っていることが分かってきたことをお示ししたものです。

## 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



20 ページです。データ活用の進展度合いが、業績と強い相関があることが分かってきました。

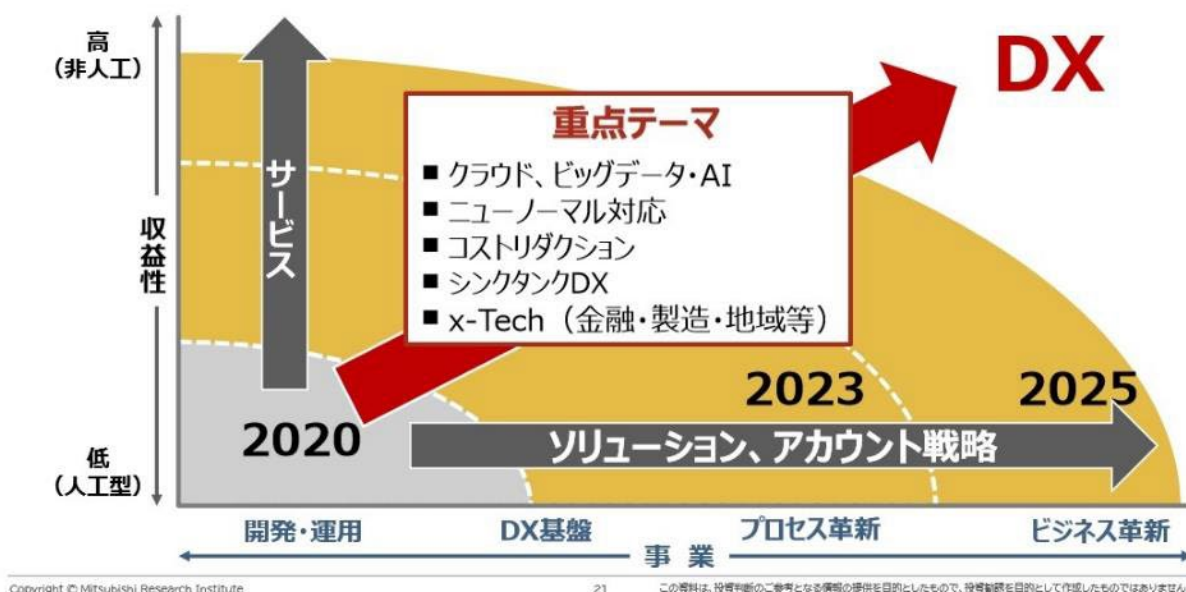
本調査にあたり、われわれはDXの三つのフェーズ、すなわちデジタルライゼーション、トランスフォーメーションという位置によって、企業業績が影響されるという仮説を持っていました。むしろ、DXビジョンの立案、着実な履行、データ活用の取り組みなどの、より質的な部分がかなり影響しているということが分かってきました。

先ほど、DX関連のビジネスコンサルティング市場が急成長するとお話しましたが、こうした点が今後強化していくべきポイントになると考えています。

なお、本調査結果は、当社サイトに5月25日に公表していますので、ご関心がある方は、ぜひご参照いただければ幸いです。

## 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



21 ページです。こちらは公表済の現中計の基本方針ですが、簡単にご紹介します。

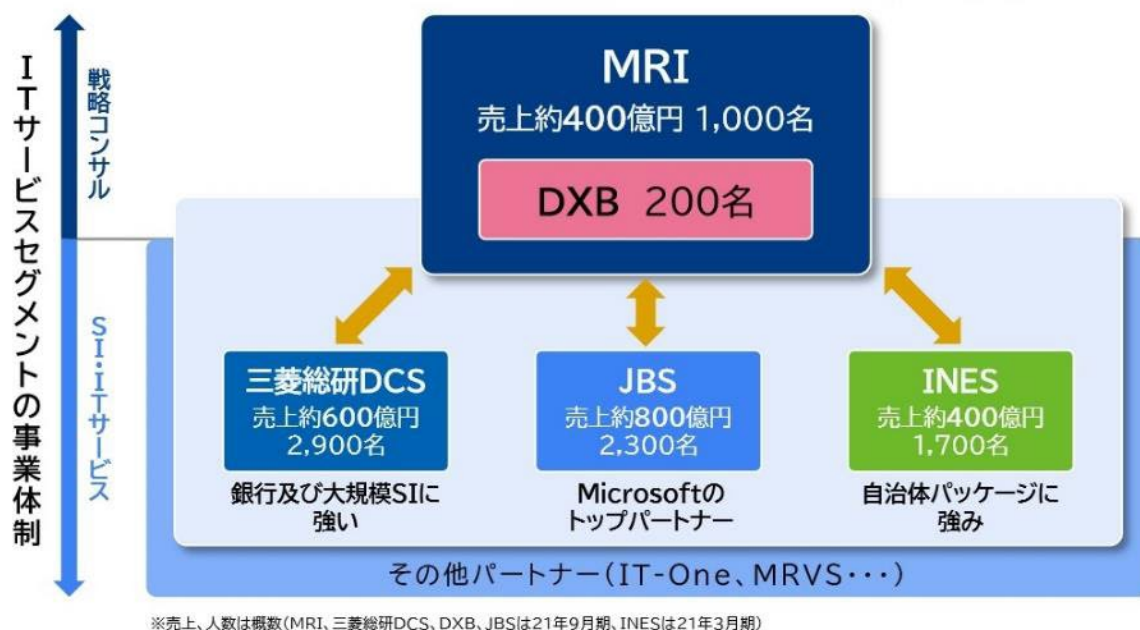
まず、事業拡大に向けて、大きく2軸を取っています。一つ（横軸）は、事業拡大ということで、従来はSIとして一点物やプロジェクト対応が多かったのですけれども、汎用化したソリューションとして展開していく。もう一つ（縦軸）は、収益性向上に向けてサービスを強化していく。これらを大きな二つの方針として取り組んできました。

テーマとしては、クラウド対応、ビッグデータなどの領域を強化するということで取り組んでまいりました。

こうした大きな方向性は堅持しつつ、先ほどの市場動向を踏まえて、今後、メリハリをつけた取り組みを進めます。

## 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



Copyright © Mitsubishi Research Institute

22

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

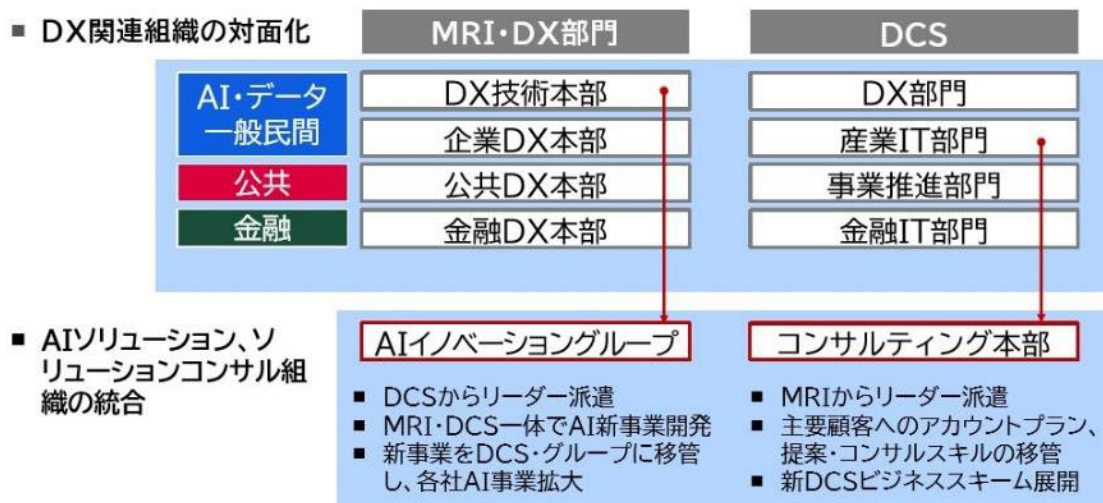
22 ページは、推進体制です。

図のとおり、縦軸で見て、戦略コンサル領域を当社が担っています。グループ会社の実装を行い、シームレスに上流、下流を含めてお客様のDX実現を支援する体制を強化してまいりました。

グループ会社は、大規模なシステムをしっかりと構築することを得意とする連結子会社の三菱総研DCS、Microsoftのソリューションに強みを持つJBS、自治体の事業に実績を持つINESという、それぞれ特徴を持ったグループ会社、ならびに、その他幅広いパートナーとの共創を進めてまいりました。

## 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～）



Copyright © Mitsubishi Research Institute

23

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

23 ページは、特に中核となる当社と DCS の連結経営強化の取り組みについてです。

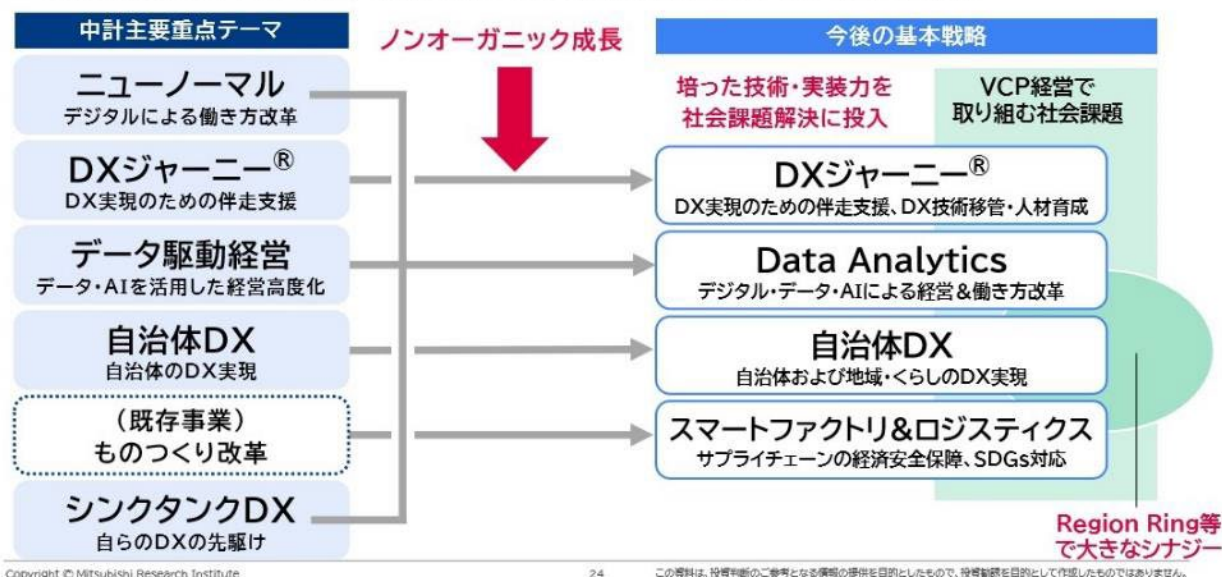
現中計のスタートに合わせて、前期は当社の DX 部門と DCS の事業組織を対面化いたしました。図の上段の部分です。

対面事業組織間でステアリングコミッティを定期開催しながら、協業強化を図っています。当期はさらに一歩進め、AI ソリューションの開発ならびに実装側のソリューションコンサルティングを強化するため、両社組織を戦略的に統合して、新たな組織を立ち上げております。

このように、連結経営における一体化も着実に進みつつあります。

## 今後の基本戦略

- DXジャーニー<sup>®</sup>、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



24 ページをご覧ください。今後の基本的な戦略をご説明します。

現中計では、図の左側にあるニューノーマル、DX ジャーニー、データ駆動経営、自治体 DX、自ら DX を先駆けるシンクタンク DX というテーマを重点領域に定めて取り組んできました。

このうち、データ駆動経営やシンクタンク DX の成果は、結果としてわれわれの働き方に非常に大きく影響することが分かってきました。今後、デジタル、データ・AI、働き方改革、これらを Data Analytics 事業として一体的に捉え、お客様の DX ビジョンから伴走する DX ジャーニーとともに強化したいと考えています。

もう一つ、X-Tech と言われている領域です。従来は、自治体の DX に取り組んできました。今般の市場動向やグループの実績を踏まえ、新たにもものつくりの分野、スマートファクトリー&ロジスティクス事業を強化していきます。

こうした取り組みの加速には体制面が足りていない部分がありますので、人財、ケイパビリティ、事業規模などの拡大に向けて、ノンオーガニックな施策を検討してまいります。

また、この中で培ったデジタル技術を VCP 経営で取り組む社会課題解決に投入し、解決を加速していきたいと考えています。



単に技術的な実装を担うということだけではありません。例えば、VCP 経営の一環として取り組んでいる Region Ring®は、自治体 DX と深い関連性があります。こうした戦略面でもシナジーのある動きが多くあります。この点を強化し、われわれの特徴として強く打ち出していく方針です。

このように、社会課題起点の VCP の取り組みと、経営課題に根ざした取り組み、この両輪を行き来しながら推進できるのが、われわれの強みだと確信しております。

## 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"> <li>・社員エンゲージメント向上、デジタルによる働き方改革</li> <li>・休職予兆・退社防止、経験・技能・業務のAI化、ゼロトラスト</li> </ul>	証券、飲料
DXジャーニー®	<ul style="list-style-type: none"> <li>・イノベーションのジレンマからの脱却、DXの的確な推進</li> <li>・戦略に基づくDX加速、デジタルリテラシー向上、環境整備</li> </ul>	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"> <li>・先行き不透明な時代の変革力向上、破壊的創造への対応</li> <li>・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</li> </ul>	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"> <li>・地域の持続的成長(生活品質、行政サービスの維持)</li> <li>・行政の住民支援のデジタル化、自治体業務のDX加速</li> </ul>	都道府県 市町村
シンクタンクDX	<ul style="list-style-type: none"> <li>・DXの先駆け、内発的なディスラプションの推進</li> <li>・企画業務、非定型・コグニティブ領域業務のDX推進</li> </ul>	(社内で先行実施)

今ご紹介した現中計の重点テーマについて、実績を 25 ページにお示ししていますので、簡単にご紹介します。

取り組み開始後 1 年半ですが、表の左端にある DX ジャーニー、こちらはお客様の DX 戦略から伴走して実装までつなげていくところ、それをきちんとお客様に寄り添ってご支援させていただくというソリューションですが、こちらの事業とデータ駆動経営を中心に、既に数十を超えるプロジェクトを受注しております。

この中でも特に注目している Data Analytics 事業まわり、データ・AI 関係のプロジェクト事例を 26～28 ページでご紹介しています。

## 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。



Copyright © Mitsubishi Research Institute

26

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

26 ページは、ForePaaS というフランスのベンチャーと業務資本提携して取り組んだ事例です。

従来のビッグデータ解析では、データの収集、分析、結果の可視化のそれぞれの場面で、別々のツールが必要だったため、データの編集・移行作業が非常に手間でした。ForePaaS では、これを1プラットフォームかつノンコードで実現できる。プルダウンメニューから選んでいくと自動的に作業が進むという、最近はやりのノンコードですね。非常に軽く迅速に作業可能なデータプラットフォームで、ビッグデータや Data Analytics 事業などの基盤としての展開を進めております。

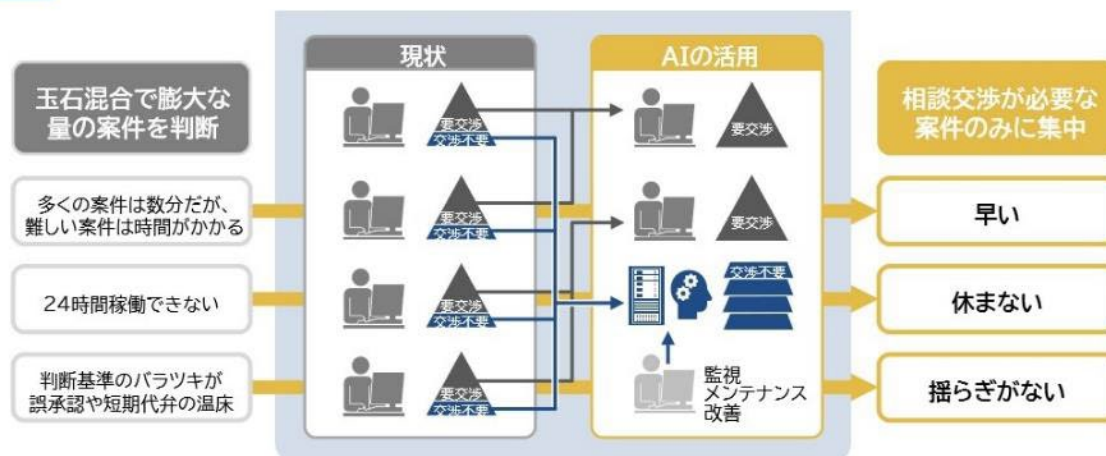
あくまでもプラットフォームですので、お客様の導入部分は入口コンサルになります。その上でお客様の仕様に合ったアプリケーションを組むところも、これは一部開発、コーディングが入ってまいります。お客様の中で運用されていくとストック型＝リカーリング型になる。この量を増やせば、入口はコンサルで対応しますが、徐々に利益率が高まっていくというモデルです。

## 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、めびきフィナンシャルグループ 他



Copyright © Mitsubishi Research Institute

27

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

27 ページは、審査 AI です。今まで熟練した経験者のノウハウによってローンの審査を評価、判断をしてきた部分、これを AI に置き換えて効率化していく取り組みです。

こちらも入口はコンサル的な内容ですが、1 回お客様に導入されると、あとはストック型になって、基本的には利益が高まっていく。それをいかに培っていくかが事業のポイントです。取り組み開始以降、既に金融機関を中心に複数の実績が出てきました。今後、こういった取り組みも推進してまいります。

## 事例3：匠醸造AI ～フロントラインワーカーの働き方改革～

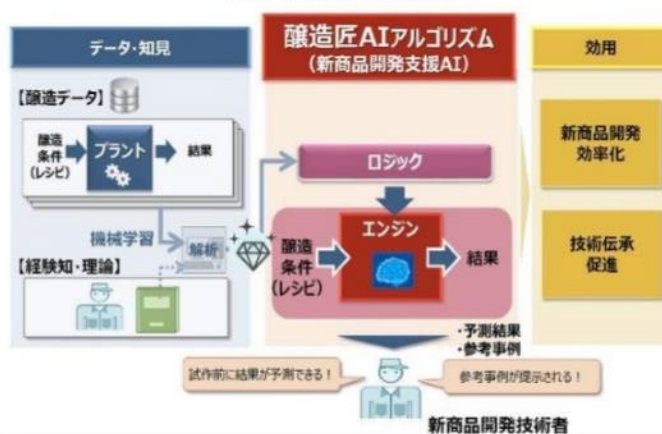
- 熟練技術者の経験・ノウハウを学習したAIによりビールの新商品開発を支援
- 熟練技能者への依存度が高い製造技術の伝承を円滑化、商品開発を効率化

### 事例

お客様：キリン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



Copyright © Mitsubishi Research Institute

28

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

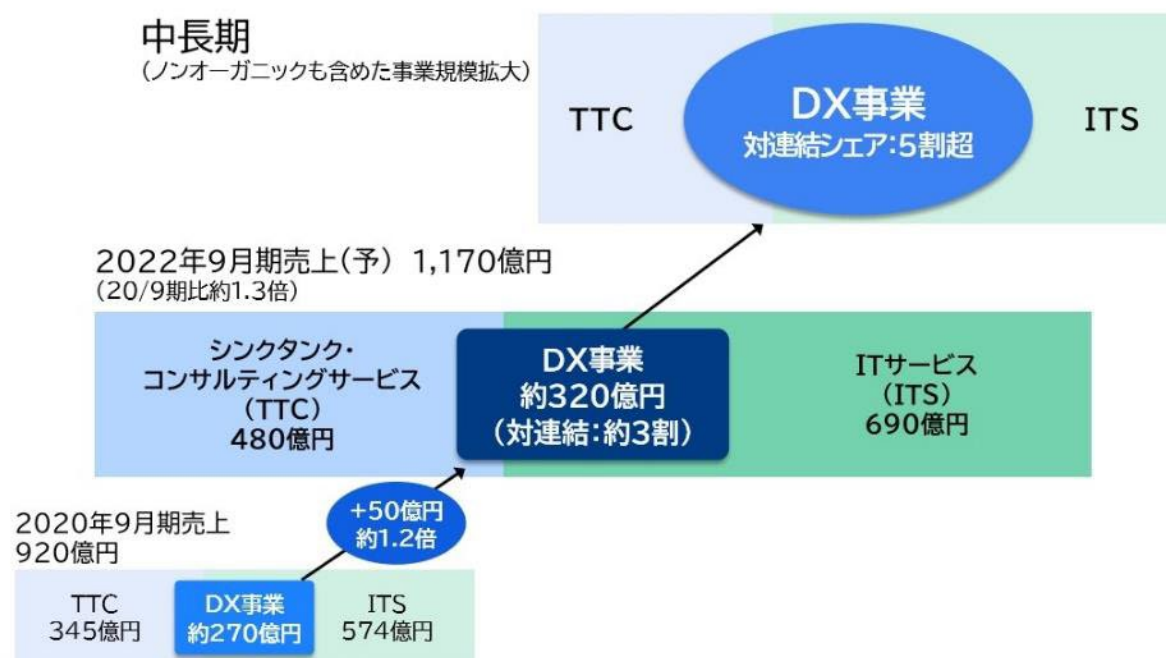
次ページが最後ですが、匠醸造 AI です。

既に公表済ですが、記載の飲料メーカーと共に推進しています。こちらも熟練技能者の勘、経験、技術を頼りに行っていた、“職人の世界”をホワイトボックス化してAIで対応していくものです。

こちらも、モデル化が重要なポイントでして、われわれの技術力を活かして展開する考えです。

本日はご紹介したのは、それぞれホワイトカラーの生産性や、現場を持っているフロントラインワーカーの生産性と言われている部分に大きく寄与するものです。これらの領域について、今後注力をしていきたいと考えております。

## 中長期的な成長イメージ



Copyright © Mitsubishi Research Institute

29

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

29 ページをご覧ください。最後に、中長期の成長イメージをご説明します。

DX 事業は 2020 年 9 月期に売上ベースで 300 億円を切っているレベルでございました。当期末には 1.2 倍の 320 億円と見込んでおり、相応な成長をしてきております。

連結売上のシェアが約 3 割ですが、今までご説明した VCP とのシナジー、重点テーマの選択と集中、戦略と実装のさらなる一体化、そしてノンオーガニック施策、これらを通じて、中長期には連結シェア 5 割を占める規模への成長を目指して、取り組みを加速してまいります。

私からのご説明は以上です。

## 質疑応答

---

**質問者 B**：2点お願いします。1点目は、DXの4社連携ですが、もう少し具体的な成果をお聞かせください。INESとの連携で、自治体にチャットボットを導入という事例は以前聞いたことがあります。4社連携で、もう少し現状でこれができるています、今後のポテンシャルはどう想像すればよいか、お伺いします。

**回答**：4社協業の具体的な成果というご質問ですね。

INESとの自治体事業では、JBSも含め当社グループで開発・提供中のAIチャットボット「AIスタッフ」、自治体の対面相談業務を支援する「AI相談パートナー」をローンチ済みです。お客様のバックヤードの仕組みはかなりデジタル化、電子化できていますが、住民対応部分の負荷が非常に高いことを背景に、住民と行政のコミュニケーションをデジタル化するコンセプトで進めてきたものです。それぞれ、数十団体以上の導入実績があります。

もう一つ、例えば従来グループ会社では、INESの自治体を除いて公共分野にほとんど実績がありませんでした。一方、当社は上流の知見がかなりありますので、その経験を活かして、例えばDCSが国の新領域のシステム開発を受注した例や、DCSの持つソリューションをグループで協業しながら自治体に展開する例などの取り組みで実績が出つつあります。

上流戦略を当社が担い、実装をグループ会社が行う構図では、金融系企業で案件を受注し、シームレスに伴走する形でDCSが実装をサポートする事例が出てきています。

実装まで受注することでやはり規模が大きくなりますので、同様の事例を展開したいと考えています。

**質問者 B**：2点目は、ForePaaSのビッグデータ解析についてです。非常にいいサービスだということですが、先ほどのご説明では、日本の代理店にとどまっているようです。例えばこれを使ってどういうサービスの可能性があるのか、例えば御社内でも結構大規模な調査業務をしていると思いますが、そこに活用して効率化ができるなど、プラスαの部分をご説明いただけますか。

加えて、OVHcloudの買収に伴う変化で、何かアップデートできるものがあれば教えてください。

**回答**：OVHcloudについては、先方と協議が目下進行中ですので、この場での説明は差し控えさせていただきます。

前者に関しては、当社自身がデータをハンドリングしていますので、まずその基盤として活用するという、われわれ自身の業務改革に近い領域が一つあります。これはシンクタンク DX ということで、われわれ自身が DX を先行的に取り込んで自己改革する取り組みです。例えば、われわれの調査業務ではインターネット等から公開情報を収集し、あるテーマで要約、まとめていく作業があります。これらを自動化していく。自分自身の仕事の仕方を改革していくツールとしても検討中です。われわれが使えるもの、有用なものであれば、他に展開できるだろうということで、企画系業務分野などでも ForePaaS をベースとしたサービス展開を検討中です。

もう1つ、実際にわれわれのプラットフォームをお客様にご利用いただき、非常にいいダッシュボードを展開できた事例があります。これをテンプレートとして展開していく。ここを入口として、ソリューション的な立て付けで展開していく狙いがあります。

**質問者 A：**最終ページに DX 事業の売上高の記載がありますが、これは初出ですか。

**回答：**DX 事業の売上規模、概数で 300 億円程度という数字は上期決算説明会資料に記載してあります。概数 300 億円は同じですが、数値を精緻化し、2020 年 9 月期と合わせて示したものです。

**質問者 A：**DX 事業の営業利益率、営業利益を 20 年 9 月期・22 年 9 月期予想をご教示ください。

**回答：**DX 事業につきまして、いわゆる管理会計上で利益を把握していますが、決算上の利益に整合が取れる形で十分把握できていません。上期決算説明会で大体 15%前後の利益率と申し上げました。事業として見たときには概ねその水準とご理解ください。この数値はいわゆる財務会計上の営業利益と同等に捉えることができませんので、今回は記載を控えました。

**質問者 A：**御社グループは、もともと JBS で Microsoft のサービスに強みがあると思います。ForePaaS のソリューションがいろいろなシステムをまたがるのは分かりますが、MySQL や SQL Edge、パワープラットフォームを使えば、一貫して Microsoft 内で完結できるのではないのでしょうか。そうすればクラウド環境構築等でもインフラ構築、アプリケーション開発からデータ吸い上げまで、全て御社グループで握ることが可能になると思います。なぜ ForePaaS と連携されたのでしょうか。

**回答：**非常に重要なポイントだと理解しております。

端的に言えば、Microsoft のソリューションを導入していらっしゃる企業、これを一貫して使っている中でのデータの解析であれば、そこに閉じて、ご指摘のとおり同社のソリューション内で完結すると思います。

現実には、基幹系システム、後付けのアプリケーションなどが混在し、それらのデータをきちんと収集・活用できていない。そのデータを集約するのに各企業で大変苦勞をされています。また、ベンダーに相談すると、データウェアハウスの提案がくるものの、高額の費用がかかることも聞きます。

ForePaaS の強みは、API さえ切れれば比較的容易にデータを収集し、クイックに疑似的なデータウェアハウスのような形でデータをドライブできるところが大きな特徴になっています。

Microsoft のソリューションで閉じていないお客様は恐らく非常に多くいらっしゃいますので、かなり効果のある仕組みだと考えています。

当社グループとして、JBS との連携事業とともに、そうしたニーズに対応するという事で ForePaaS と業務資本提携いたしました。

**司会**：それでは、時間となりましたので、本日の事業説明会を終了いたします。

最後に、当社からイベントのご案内を申し上げます。

7月27日に、当社グループとして初の試みとなるオンラインイベント、「MRI DX DAY」を開催予定です。「DX リスタート」をテーマに、外部講師を多数お招きして、DX 事業についてご紹介するイベントとなります。いわゆる IR イベントではございませんが、当社グループの DX 事業、あるいは DX の動向に対するご理解を一層深めていただくお役に立てるものと思います。

既に当社公式サイトに特設ページを立ち上げていますが、追ってご案内メールをお送りしますので、どうか奮ってご参加ください。

なお、本日の説明会についての追加のご質問、個別面談のご要望等は、メールでご連絡いただけましたら対応させていただきますので、ご遠慮なくお申し付けくださいませ。

本日は、ご多用のところご参加いただき、誠にありがとうございました。

[了]