株式会社三菱総合研究所

スモールミーティング（2025 年 1 月 24 日開催）

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. 金融・カード分野の大型案件がピークアウトしつつ増収増益計画。打ち返す主要テーマは？

A. 電力、エネルギー、サステナビリティ関連は官公庁、民間ともに需要が高い。
中計 2026 では GX（グリーントランスフォーメーション）、DX、HX（ヘルスケア・人材トランスフォーメーション）が重点分野で、特に GX の引き合いが強い。昨年はマンパワーの制約があり十分に応えきれなかったが、リソース最適化により対応していきたい。
DX は電力システム改革や、医療・介護関連があり MRI と DCS のバリューチェーンを繋ぎながら需要を取り込みたい。これらは主に TTC 中心のテーマ。

ITSの大型案件は年末に収束予定。一義的には同じメンバーを当該案件と同一顧客の他分野や新システム構築に投入できるよう営業中。従来のスキルを活かせる分野として、他の金融系顧客への展開も進めている。
産業・公共系も伸ばしていく。MRI の知見を活かしながら拡大し、引合い含めて多い。試行的に ERP 領域で、中規模企業向けのパッケージ型のソリューションを展開。
既存サービス（給与計算サービス（PROSRV）や受験サービス（miraicompass））も好調。
これらでカバーしたい。ただし大型案件の落ち込み規模は大きく、カバーするために引き続き努力継続中。

Q. 実需としてすぐに取り込める分野に「防衛」があるのでは。

A. 経済安全保障の観点から重要性が変化し、今後着実に需要が高まると見込まれる。ただし全体的なボリューム感や産業への広がりの観点では、電力・エネルギー分野の方がより大きい。

Q. ITS 大型案件の現状や、今度の 5 年の状況は？

A. これまで担ってきたホストシステムのメンテナンスの代替分をいかに捉えるかが鍵。まだ獲得できる確証はない。顧客の同業他社にはいずれも同じ悩みがあり、アーキテクチャ、データ分析、コールセンター、グループの統合データベース等のニーズがある。従来のノウハウ、強みを活かし、顧客を獲得していきたい。

【質問者 2】

Q. 大型案件の収束後に（より利益率の高い）システムの上流工程に注力するとなると、下流を担ってきたリソースが余るのではないか？

A. すべてを上流シフトするのではなく、顧客ニーズに応じて案件ごとに対応。また、産業・公共系は人手不足なのが現実。余ったリソースは他に転換して対応するが、その際リスキルが必要。

【質問者 3】

Q. ITS 大型案件は収束に向かいつつ、これまで売上はさほど低下していない印象。一方、内容が変わり利益率に影響していると理解。開発と運用ではどの程度利益率の違いがあるのか?

A. 完遂が求められる大型案件という性質上、当初予定に比べプラスα業務も発生し規模を押し上げてきた面ある。収束が近づき、追加要素がなくなってきた。案件縮小とともに利益が縮小し、あわせて開発業務に比べ利益率が低い運用の比率が高まり相対的に利益率が下がった。

Q. 公共分野の MRI・DCS 連携は、同一案件において上流・下流で連携しているのか？

A. そこまでの案件はまだない。前期受注した案件では、実装部分で DCS がアプローチし、業務の進め方等について MRI の知見を活かした。

Q. 人材投資として処遇改善などを進め、その分単価に上乗せしていくことになるだろう。他のコンサルも上げているので支障はないだろうが、他社との競合含めて入札には影響するか？

A. 民間案件は提供する付加価値によって金額を決定するため、いわゆる定価がない。収益性の高い案件へのポートフォリオのシフト、継続案件での価格アップの両面で対応中。TTC では 6%程度の時間生産性向上を目指している。
官公庁案件の入札では、単価アップを図りつつ、個別案件の競合等に応じて対応。DCS の案件には MRI の知見を活かしていく。

【質問者 2】

Q. 以前の赤字案件の反省をふまえ、構造改革にどのように取り組んできたのか？

A. システム開発は、その特性として 100%失敗しないとは言い切れない。ただ、当該赤字案件では、現場の状況をマネジメントが把握しきれていなかった。風通しを改善して、報告しやすい環境とするのは当然だが、プロジェクト遂行過程でマネジメントがきちんと管理し、報告できる環境を構築。社長直轄の PMO 本部を設置した。発生自体を完全には防げないものの、課題が生じたときに、少しでも早く警鐘がならされ、現場内に閉じて対応するのではなく、全社一丸で即応できる体制（Team Blue と呼称）を整えた。

Q. 新規顧客は不採算のリスクが高いと思うが、受注時の変革はあるのか？

A. 案件によって細部の対応は異なるが、（他社と同様に）見積人・月に対するリスクバッファを見込み、大きな赤字を出さないよう見積を提示。

【質問者 4】

Q. 10 年後の ROE や利益率をどの程度、と考えているか？

A. MRI は官公庁、ITS は大手メガバンク向け業務が多く、人工（にんく）ビジネス的なウエイトが高い。利益率や ROE は大手情報通信業他社より低くなる傾向がある。

創業の精神として社会への価値提供にウエイトをおくものの、利益率とのバランスをとりながら高めていく。ROE は 10%が最低限で、10%台半ばくらいは目指したい。よりサービス型業務のウエイトを高める必要がある。

【質問者 1】

Q. 今期の金融イノベーション業績予想に大型案件の縮小・剥落や、これを代替する案件は織り込み済か？

A. まだ受注していない（代替）大型案件は織り込まれていない。

Q. 日銀短観によると金融業の投資の伸びが弱く、一巡感あると聞く。マクロ的にどうみているか？

A. 金融機関の方々と直接話をしたが、彼らの課題感は変わっていない印象。その意味で、日銀短観の見方と自身の見方には若干ズレがあり、悲観はしていない。

【質問者 5】

Q. MRI と DCS 間で営業協力や、人材交流以外のシナジーはあるのか？MRI の未来共創イニシアティブを DCS で活用しているのか？

A. サービス型事業ではすべてにシステム構築が絡むため、展開にあたりシステム面のチェックで DCS 機能を活用。未来共創イニシアティブの実績はないが、今後の可能性として考えられる。

Q. 取締役会構成について。各取締役の選任理由、スキルは承知しているが、とはいえ三菱グループ出身者が多い。

A. 外形的に多いとの指摘は真摯に受け止めたい。一方で、取締役会の適正なバランス、スキルセットを整える方向に動いており、三菱グループ出身者のウエイトを下げつつ、より多様性を持つ構成に変えている。また、現取締役会においても三菱グループの立場を離れた議論が活発に交わされており、実効性の観点からは有効に機能していると認識。

【質問者 6】

Q. 過去の投資の効果が見えにくい。サービス型事業等の実績で見えているものはあるか？

A. 投資領域は、人工に頼らないサービス型事業と、海外事業の 2 つ。前者は事業開始後売上一桁台の億から 3 倍に伸長した事業もあるが、全体としては苦戦しており、十分収益貢献するに至っていない。前期から赤字事業は順次撤退しており、持続的に拡大可能性があるものに集中する。具体的にはエネルギー（卸電力価格予測サービスや蓄電池関連のサービス等）や AI 分野（金融向け審査サービスや企画業務向け生成 AI サービス等）。
海外はドバイとハノイに拠点設置。うちドバイ拠点中心にサウジアラビアやカタールでの産業構造改革コンサル、脱炭素計画策定等の案件が立ち上がり。強みあるところで拡大していきたい。

【質問者 7】

Q. 構造改革の必要性や決意は。2030 年に向けて、どこまで何をやるべきと考えているか?

A. 業界再編の動きや需要構造の変化は激しく、MRI・DCS の協業だけではスピードや規模感として力不足。IT サービスの強化にあたり、より幅広い選択肢から協業、アライアンス、ノンオーガ

ニックへの展開を進めたい。

Q. 主に DCS では、痛みを伴う改革が必要と認識しているか?
A. 足元は人手不足。リスキルの余地があると認識しており、組織的な取り組みも推進中。構造改革の決意は確固たるものを持っている。

以上