

株式会社三菱総合研究所
機関投資家スモールミーティング（2021/1/22 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.DCS における企業風土改革や既存事業の低収益性改善などの状況は？

A.投資、研究開発、人事制度の検討機能など、経営上の仕組みの一段の向上を図ってきた。この間、大きな問題はなく、社員のモチベーションは上がってきた。一時増加した退職率も落ち着いてきており、一定の成果があったとみている。

IT 企業として、常駐型の SES だけでは発展性は低いと考えており、企画段階から入って新技術を提案していくことで収益性向上を図る。

中計で、事業や顧客のポートフォリオを変えていく方針とした。この点は社員の総意として取りまとめた。特定顧客以外にも優良なお客様が多数いるが、これまで 1 社に対して 1 つのサービスしか提供してこなかった。複数のサービス提供を拡大していけば、潜在的な事業展開可能性は極めて高いと考えている。昨年 4 月に全社横断的に営業を推進する部隊を新設したので、ここでフォローしながら拡大したい。

Q. ITS（IT サービスセグメント）の収益性改善のスケジュール感は？

A.現状 5%程度の営業利益率を中計期間中に 8%程度、5 年後には 10%台にのせたい。

Q.バランスシートや顧客基盤に安定性と強みがあり盤石に見えるなか、攻めの成長への意欲がやや不足している印象。持ち合い解消等のガバナンス戦略や、より成長に軸足をおく契機は中計期間中にありそうか？

A.現在の資本構成がこのまま続くとはみていない。昨今の情勢のなか、早晚三菱グループの保有割合も変化していかざるをえないだろう。

中計の 3 年ではなく、その先をみたときには、事業・顧客の持続可能性という観点から決して盤石とはいえず、むしろ危機感がある。中計が目指す「実装」重視や、顧客ポートフォリオの転換は危機感の表れである。

もう 1 点、今の若い世代の社員は新たなことへの取り組み意欲が強く、これにいかに応えるかが、企業としての求心力、存続可能性に関わる。

我々としては危機感を持っており、変化への明確な意思がある。

【質問者 2】

Q.営業面が長年の課題と認識している。この中計でどう変えるのか、アプローチを知りたい。

A.前中計で、TTC にマーケティング専従組織を設置、業界共通テーマに基づき横展開を実施し、成果をあげた。新中計では DX をテーマに MRI・DCS 間で対面する組織を設置し、両社でアカウント戦略を本格的に進めて

いる。TTCのコンサルからITSを中心としたソリューションまで一連につなげるのが「VCP」（価値創造プロセス）経営の目論見であり、ここに重点的に取り組む。

また、過去には、ITSは特定顧客の比重が大きく、一般民間向けの営業の必要性が薄かった。顧客ポートフォリオの転換を目指し、昨年4月に全社横断的に営業を推進する部隊を設置し、担当役員も配置した。加えて社内各部署に営業要員を配置し、組織間連携をとっている。営業ITツールを導入し、顧客情報を共有し、クロスセルを拡大していく。こうした多面的展開で顧客・商材のクロスセル拡大を図る。

Q.営業上のアプローチは、どのようにリターンに反映されるのか？

A.まだ取り組みは緒についたばかりだが、例えば大手運輸企業に対し、ビッグデータ分析のみのサービス提供を行ってきたが、その他の商材もご提供し、事業規模を拡大している。ITS内だけでなく、MRIの商材も組み合わせで広がりが出た。

新中計において、MRIもDCSも単品商売だったところを繋げる点がポイントの一つ。単なる足し算から掛け算に転換していく。

【質問者 3】

Q.DXへの需要は高いと思うが、そのなかで課題は？

A.ITSとしては人財不足が課題。社内育成だけでは限界があり、他社との連携で対応する。グループ内だけでできることは限られるため、業務・資本提携などでネットワークを拡大していく。

【質問者 4】

Q.中学・高校向けインターネットサービス（miraicompass^(※)）に注目している。学校以外にプラットフォームビジネスになりえる分野はあるか？営業体制はどうするのか。

A.miraicompassはDCSが提供するサービスだが、現状DCSが持つプラットフォームは人事と文教。公共システムのデジタル化拡充に伴い、官公庁向けも用意したいが、これは今後の研究開発テーマ。

miraicompassは実績をベースに拡大中。今後は公立校向けに組織的なアプローチを考えている。加えて、文教向けプラットフォームで、これまでのサービス外の業態、例えばデパートや保険会社などの協業も始めている。街なかにある写真撮影機から出願書にデータを取り込むようなサービス拡充である。このような、さまざまな横展開には期待している。

Q.営業というより協業で、契約できた場合はフィーを受け取るイメージか。

A.プラットフォームとして拡大しており、協業先からお声かけ頂くケースが増えている。中高ネット出願校の約8割のシェアをおさえているという認識。

契約相手からは、基本的にはフィーを受け取る形態。

以上

(※) miraicompass (⇒<https://www.dcs.co.jp/solution/type/miraicompass.html>)
中学・高校向けクラウドサービス。標準サービスとして志願者情報登録、試験選択、受験料決済から受験票リアルタイム発行までサポート。現在、利用は 900 校超（利用校一覧⇒<https://www.mirai-compass.jp.net/usr/>）。