

質疑応答（要旨）

ご理解いただきやすいように表現の変更や加筆・修正を行っている箇所があります。

- Q：説明資料 15 ページにコンサルティング事業の売上高が記載されていますが、現状の収益性はどのような水準にあるのでしょうか。また、コンサルティングを手掛けた案件は、その後、どのくらいの割合がシステム開発にしっかりつながっているのか教えて下さい。
- A：コンサルティング事業の収益性について、プロジェクトベースで見るとグループ全体の売上高総利益率よりは一段も二段も高い状況になっています。組織全体でみた場合には、現在はトップラインを上げるために非常に多くの人材を教育しているところですので、プロジェクトベースよりもやや下がりますが、それを考慮してもグループ全体より高い水準にあります。
- また、私どもはコンサルティングだけでビジネスを終わらせるビジネスモデルではありません。基本的には、コンサルティング側で上流工程をきっちりと対応し、それをシステム開発につなげていきますし、そうした事例が多く出てきているとご理解いただければと存じます。もちろん、上流工程に続くシステム開発が 2-3 年かかる場合には、その全てが一度に当社グループの売上高に貢献するわけではありませんが、最終的にシステムが完成すれば全体のビジネスボリュームとしては相応の規模になりますし、今後はそうしたことがどんどん実現されていくと考えています。
- Q：コンサルティング事業の人数を今後増やしていく過程で、例えば 2024 年 3 月期、2027 年 3 月期でどのくらいのレベルのマーヅンを想定されているのか、また改善する可能性があるのかについて教えてください。
- A：基本的には人員を増やしている段階であれば、その期間は一時的に稼働率が低くなる状況になると思っています。そういう意味で、人員の増加が段々となだらかになってくると、利益率が高まってくると理解していますので、今後、組織としての利益率の改善は実現できると考えています。
- Q：人材の採用について、コンサルティングの専業ベンダーや外資系のベンダーと比べると、日系の SIer では賃金を急に上げづらく、どこもコンサルタントの採用に苦戦している印象があります。この点に関して、貴社はどのような対応をしていくのでしょうか。また、人員数について 2022 年 3 月期の実績と 2023 年 3 月期の見込みを教えてください。
- A：優秀な人材に対しては、外資系の企業等と同じくらいの報酬を支払うことができる人事制度を構築しており、そうした報酬水準でのオファーを通じて入社いただいています。なお、そのような処遇をしても、グループ全体を上回る収益性でビジネスができていたことは先ほど申し上げたとおりです。
- 人員数については、2022 年 3 月期が 300 名であり、2023 年 3 月期は 380 名を目標として進めています。
- Q：コンサルティング事業の売上高について、領域別の内訳を教えてください。また、現在の売上高を要員数で単純に割ると月 100 万円程度ということになりますが、そこに固定費の負担や稼働率が影響することで将来と比べて収益性がまだ低いということでしょうか。一方、2027 年 3 月期になると 1 人当たり売上高が増え、稼働率も向上することから、より高い収益性が実現できるということでしょうか。
- A：まず、データ分析の割合が大体 20% から 30% ぐらいで、残りの 70% から 80% ぐらいがいわゆるコンサルティングのビジネスというイメージです。また、事業の収益性に関してですが、ビジネスを広げる場合の人材が先か仕事先かという観点で言えば、私どもは人材が先だという考えです。この考えのもとで今後のビジネスの成長のために人材採用を積極的に実施しているところです。そうしますと平均 3 カ月か長ければ 6 カ月ぐらいはどうしても有償稼働率が少し低くなるということが考えられるということです。たしかに売上高を人員数で単純に割ると月 100 万円程度に見えてしまいますが、実際のプロジェクトでは、大手のコンサルティングファームと肩を並べるかそれに近い単価をいただいていると思っています。
- Q：コンサルティング事業の人員数のうち、TIS のビジネスイノベーションユニットには 200~300 人が在籍しているイメージでしょうか。
- A：その通りです。250 名程度が私どもの組織におり、濔標アナリティクスが 100 名強という状況です。
- Q：一般的な印象として、コンサルティング側が考えた構想を IT ソリューション側が実装するのは、コミュニケーション面での連携も含めて難易度が高いと思っています。貴社は特に専門性が高い IT ソリューション部隊を備えていると思いますし、その組織の力が強いのであれば、コンサルティング側とワ

ンチームになってビジネスをしていくことはできるのでしょうか。

A：我々は外部からの招聘・採用した人材だけでチームを作るということはしておらず、既存の事業組織からコンサルティング部門に人材を集めて教育するというのもこの数年実施しています。一般的な方法ですが、システム開発経験があり、その苦勞もわかった人材がコンサルティングチームに入ってプロジェクトを推進すると組織間のコミュニケーションが円滑になります。こういった仕掛けづくりをこの数年行ってきており、うまく機能し始めていることで、スムーズに開発プロジェクトに移行できているのが現状かと思っています。今後も人の交流をきっちりと続けていくことが重要と考えています。

Q：これから先、コンサルティングからソリューションにつながる案件が格段に増えていくためには、例えば、5年や10年という人を育てるための期間が必要なのでしょうか。

A：さすがに10年とはかからないかと思っていますが、今までやり続けて、その成果が出始めてきた実感があります。これを加速していくモデルや仕掛けもこの数年でできたかと思っていますので、これからは案件が拡大し、それに伴って採算性も高まっていくのではないかと期待しています。また、コンサルティング人材はコンサルティング部門に留め続けるのではなく、例えば5年を経過すると開発部門に戻って活躍するという状況を作り上げていきたいかと思っています。

Q：説明資料29ページに関し、人材の採用と育成についての質問です。社内ローテーションや外部採用の組み合わせによる人材構成の記載がありますが、例えば2024年3月期ではどのような構成比になりそうでしょうか。また、将来の人員数拡大は何が牽引することになりそうか、お考えを教えてください。

A：現在のビジネスイノベーションユニットが設立された当初は、社内ローテーションの仕組みがうまく作れていなかったことから、外部採用に重きを置いていたかと思っています。ですが、前中期経営計画の間には、社内ローテーションの仕掛けに加えて、独自育成プログラムである「BIP（ビジネスイノベーションプロフェッショナル）」もきっちり作り上げることができました。そうした中で現状の構成比は、外部採用がおおよそ6割から7割、社内ローテーションが3割から4割という状況になっているのではないかかと思っています。外部採用の割合が高いのは、濔標アナリティクス等のようにM&Aを通じて体制を拡充しているためです。

Q：現在のマーケットは非常に人材の取り合いが激しいかと思っています。そうした中で、外部から採用した方の定着率は大きな課題になっていないのでしょうか。

A：ご指摘のように人材獲得・確保を巡る環境は非常に厳しい状態だかと思っていますが、そうした環境に応じた人事制度をつくり上げることができています。報酬に重きを置いた方々を募るのではなく、我々が目指しているコンサルティング像やコンサルティング機能に共感いただける方々の採用を目指して取り組んでいる結果、優れたキャリアを持ったコンサルタントが当社に加わっている状況であり、そういう人材は定着率が比較的高いです。

Q：コンサルティング事業においてもレピュテーションは非常に大事だかと思っています。現在の事業規模は他社と比較するとまだまだ小さいですが、貴社にはどのようなレピュテーションがあるかとお考えでしょうか。そして、将来はどういった点を最も大事な差別化要因とし、レピュテーションを上げていきたいかとお考えでしょうか。

A：レピュテーションを上げるために非常に重要なことは、やはり実績だかと思っています。実績があるからこそ、このようなコンサルティングビジネスは成長していくかと思っています。そのため、まずは既存のお客様へ我々のコンサルティングの優位性をきっちりご説明して実績を残していく、そこで期待値を上回る成果を出すことによって、そのお客様からまた次のお客様へつなげていく形になるとかと思っています。おかげさまで、同じお客様に対するコンサルティングサービス提供の継続率が非常に高まってきており、非常にいいことではないかかと思っています。

<参考：上田専務執行役員 閉会挨拶>

本日はTIS株式会社の事業説明会にご参加いただきまして、誠にありがとうございました。我々が担っているコンサルティングビジネスというものが、当社グループのDX提供価値を向上させ、リードさせ、構造転換の加速を実現させてまいりたいかと思っています。社会課題の解決に向けて、社会変革や顧客の事業の変革を担うポジションを確立してまいりたいかと思っていますので、これからもよろしくお願ひ申し上げます。どうもありがとうございました。

以 上