

**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（2022/1/21 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.ITS の民間向けは過去数年間成長なく、先行投資成果が見られない。課題は何か。今期は成長について、解説頂きたい。

A.従来、ITS の民間向けは SI 業務が中心だったが、そこからの脱却が遅れた。結果として先行投資の成果が顕在化してこなかった。この数年間、MRI・DCS が相互により関与を強める形で上流コンサルから下流を含めた案件形成を進め、徐々に成果が出つつある。この流れを今後さらに加速させたい。

Q.TTC ではコンサル事業よりストック型事業を中心に利益成長目指すとのことだった。政府のデジタル化、カーボン・ニュートラルなど、コンサル案件の需要は旺盛で、成長シナリオを描きやすいのではないか。コンサル事業で成長戦略を描く方向性はないか？

A.旺盛な足元の政府需要にお応えしつつ、質的改善（大型化、高収益化、社会課題解決案件への注力）を図り、受注・収益拡大を目指す。

一方、受託型業務は永続するものではない。好調の間に先行投資し、リカーリングビジネスで収益を伸ばせる体質に変換するのが中計戦略の柱。

Q.社会、非財務、財務の 3 つの価値を重視するとの説明。社会価値が財務価値につながる関係が不明瞭。社会価値が業績に及ぼすインパクトはどの程度か？

A.3 つの価値を結んでいるが、「同時並行」ではなく、「循環」を意図。社会課題解決に向けてさまざまな事業に取り組んでおり、解決に時間を要する課題もある。解決方法が実感をもって受けとめられ、成果を出すことが社会価値向上になる。実績を重ね、当社グループが解決に寄与できると評価されることで事業拡大し、財務価値向上に結び付くことを企図。財務影響をすぐ定量的に示すことは困難だが、「循環」を意識して取り組む。

ご指摘の点は当社の課題の 1 つ。社会価値から財務価値にどうつながるか、まだ説明が不明確。皆さまに納得頂くだけでなく、社員のモラル向上（自身の取り組みが社会に寄与し、事業成長につながることの実感）のためにも重要なポイントと認識。例として、カーボン・ニュートラル実現の結果、当社の事業成長に結びついていることを計数的にお示しするなど、わかりやすい説明の工夫をしたい。

**【質問者 2】**

Q.低い収益性が株価に反映されている。中計 2023 の数字も物足りない。ドラスティックな収益改善を期待。収益性改善のために、1) 官公庁コンサルの収益改善、2) 民間コンサル獲得、3) ITS の収益改善の 3 つの

観点からのアプローチが必要。

- 1) について、今後（官公庁の）低収益案件を削減できるのか。（低収益だが）誰かがやらないといけない、という事業があると思うが、それをやらない、という選択肢はとりうるのか。
- 2) について、今期 120 名増員計画とされているが、さらなる IT コンサルの増員や DCS を統合することも検討すべきではないか。
- 3) 昨年、ITS では顧客がロングテールになっており、優良顧客を深掘していくとの話があったが、その進捗は？

A. 率直かつ的確にポイントをついたご指摘・ご質問を頂戴した。

1) について。官公庁事業で、誰かがやるべき事業をすべて切り捨て収益性に特化するというのは、当社のスタンスとは異なる。担当部署は顧客と折衝を重ねて案件数を絞り、収益性向上などの成果が出ている。官公庁でも DX 案件増加が見込まれ、上流コンサルから IT ソリューションにつなげることで収益性向上の余地あり、と考える。ただし、官公庁向けの拡大には一定の限界があり、抜本的改善には 2) と 3) がカギ。

ITS の中心である DCS と MRI は事業内容が大きく異なり、今の連携の枠組みが最終形とは考えていない。ただし、民間向け DX は大型事業が出てくる分野であり、MRI と DCS の一体運営のメリットがあると考えている。

前期は MRI・DCS で対面する組織構成をつくり、事業戦略を共有した。今期は DCS にコンサル本部を設置し、リーダーを MRI から派遣。DCS でのコンサル能力強化と、コンサル・ソリューションの一体化のハブとして取り組み、実績上げている。

両社で共同マーケティングを進め成果を上げるなどの進展もある。歩みが遅いが、今後さらに踏み込んでどう展開するかが経営者としての仕事と認識。MRI、DCS、アイネス、JBS の 4 社連携だけでなく、不足するピースは時間を買う戦略も検討。

### 【質問者 3】

Q. 新社長として、何が不足しており、何を強化したいと考えているか。高い目標を置きつつも、歩みが遅いのが MRI の最大の課題と思う。何を加速すべきと認識されているか？

A. 50 周年を機に経営理念や中計を刷新した。そのプロセスを聞くと、従業員の危機感がベースになっている。民間への取り組みや MRI・DCS 一体運営等の方向感など、私自身も戦略的な変更不要と思う。

一方、不足しているのはスピード感と顧客ニーズを捉える力。徹底した議論のうえ納得してから物事を進める文化は悪くないが、スピード不足もある。走りながら考え、対応する発想や、リスクをとるスタンスを根付かせたい。

Q. インセンティブ設計の見直しも検討する予定か。

A. 具体的な検討はまだだが、必要かもしれない。

### 【質問者 4】

Q. 新社長就任後、すぐ着手できることと、逆に時間かかりそうなことは何か。後者をどう変えるつもりか？

A.組織間の横連携、事業会社間での縦連携強化が重要だが、この点は進捗している。DX 事業強化は需要に供給が追いついておらず、すぐ成果が出せる分野。戦略の飛躍が必要だが、スピード感をもって対応したい。

一方、VCP 経営やリカーリングサービスの収益化は時間を要する。小さく生み、時間をかけて育てる。実ビジネスに長けている企業との協業も必要。

以上