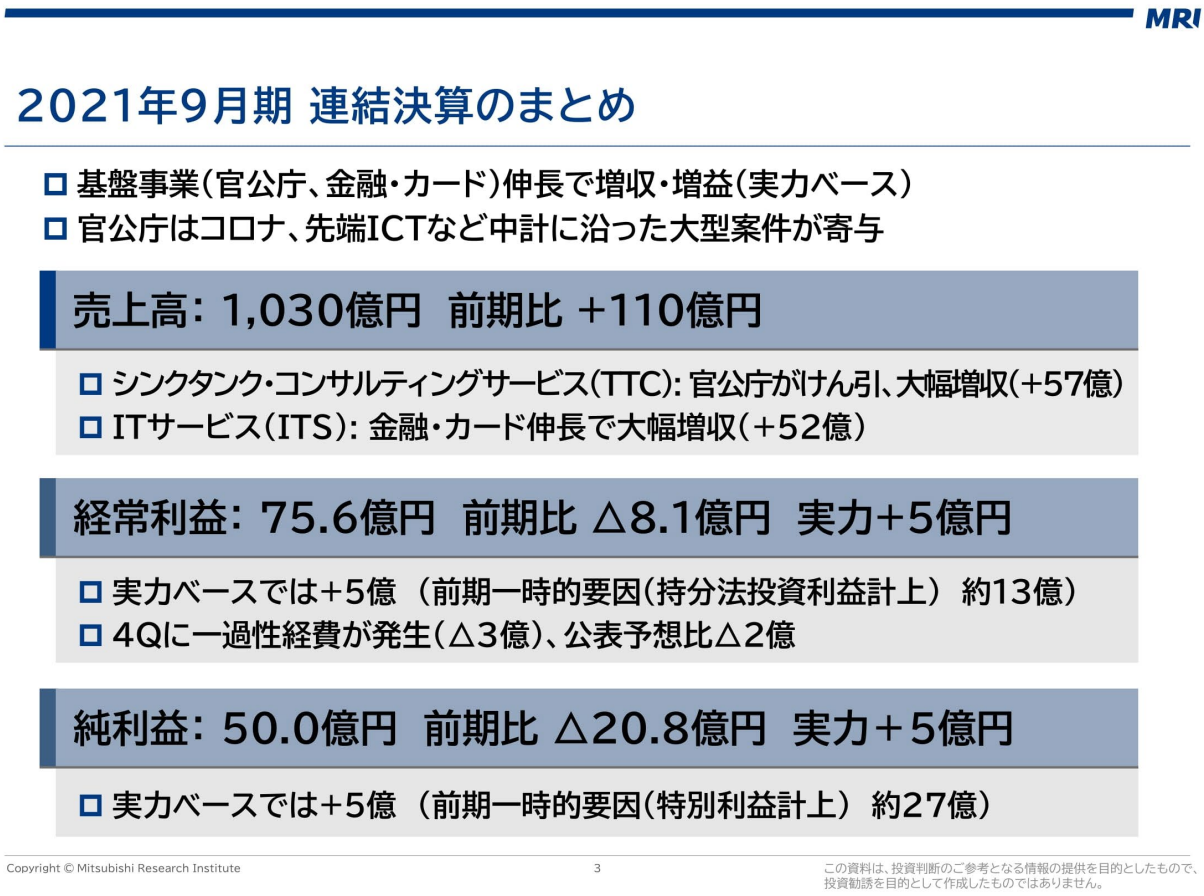
MRI
三菱総合研究所

2021 年 9 月期　決算説明会

2021 年 11 月 4 日

森崎：社長の森崎でございます。

それでは、これより 2021 年 9 月期決算および 2022 年 9 月期業績予想について、ご説明を申し上げます。



まず、全体像を俯瞰いたします。

21 年 9 月期は中期経営計画 2023（以下、中計 2023）の初年度となりましたが、官公庁や金融・カード分野の基盤事業が伸長したことにより、表面的には増収減益となったものの、実力ベースでは増収増益と順調なスタートを切ることができました。

連結売上高は、1,030 億円、前期比 110 億円プラスと第 3 四半期に上方修正した計画どおりの着地です。シンクタンク・コンサルティングサービス（TTC）は官公庁がけん引し、前期比 57 億円プラス。IT サービス（ITS）は金融・カードが伸長し前期比 52 億円プラスと、いずれも大幅増収となっております。

経常利益は、75 億 6,000 万円です。前期比ではマイナス 8 億 1,000 万円となっておりますが、前期の一時的要因、持分法投資利益、いわゆる負ののれん代 13 億円を除いた実力ベースでは 5 億円の増益です。一方、修正計画比では 2 億円未達となりました。これはコロナの影響を受けた一過性の経費が発生したことによるものです。この点につきましては後ほどご説明します。

純利益は 50 億円、前期比ではマイナス 20 億 8,000 万円ですが、前期の一時的な要因、株式売却に伴う特別利益 27 億円を除いた実力ベースでは 5 億円の増益です。

MRI

2021年9月期 連結決算 ＜前期比＞

（百万円）

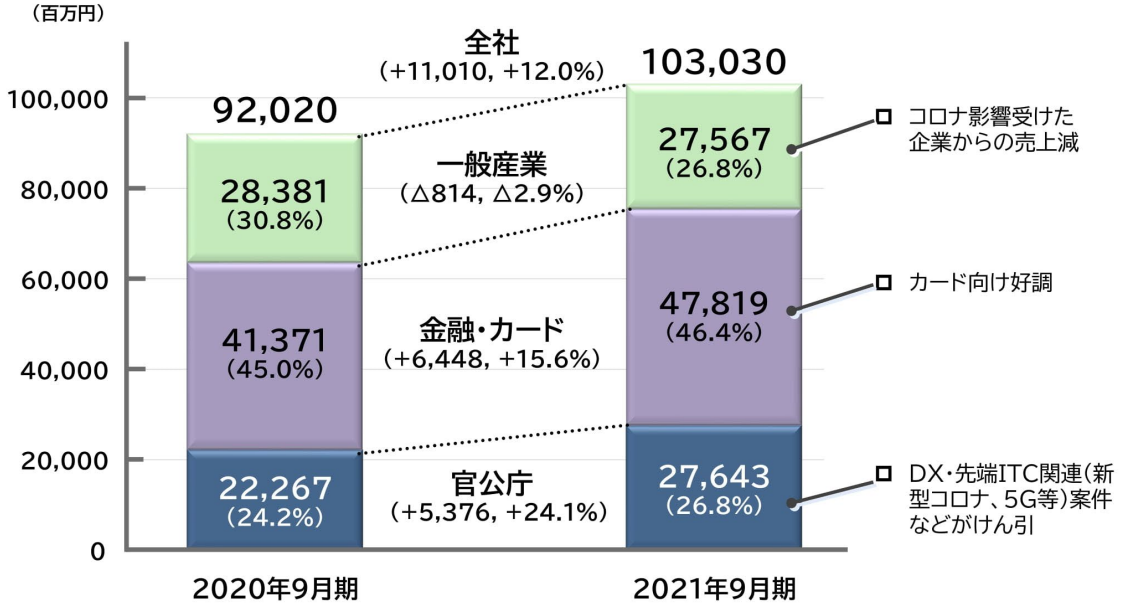
	2020年 9月期	2021年 9月期	前期比		公表予想 21/8/2	公表 予想比
			増減額	増減率		
売上高	92,020	103,030	+11,010	+12.0%	103,000	+30
売上総利益	21,240	23,447	+2,207	+10.4%	–	–
売上総利益率	23.1%	22.8%	△0.3P		–	–
販売費及び一般管理費	15,008	16,593	+1,585	+10.6%	–	–
営業利益	6,231	6,853	+622	+10.0%	7,000	△146
営業利益率	6.8%	6.7%	△0.1P		6.8%	△0.1P
経常利益	8,387	7,568	△818	△9.8%	7,800	△231
親会社株主に帰属する当期純利益	7,096	5,009	△2,087	△29.4%	5,000	+9
1株当たり当期純利益(円)	436.64	308.60	△128.04	△29.3%	308.04	+0.56
ROE(自己資本利益率)	13.9%	9.1%	△4.8P		–	–

Copyright © Mitsubishi Research Institute

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。

4 ページは、ただ今の内容を連結損益計算書にしたものです。

顧客業種別売上高 ＜前期比＞

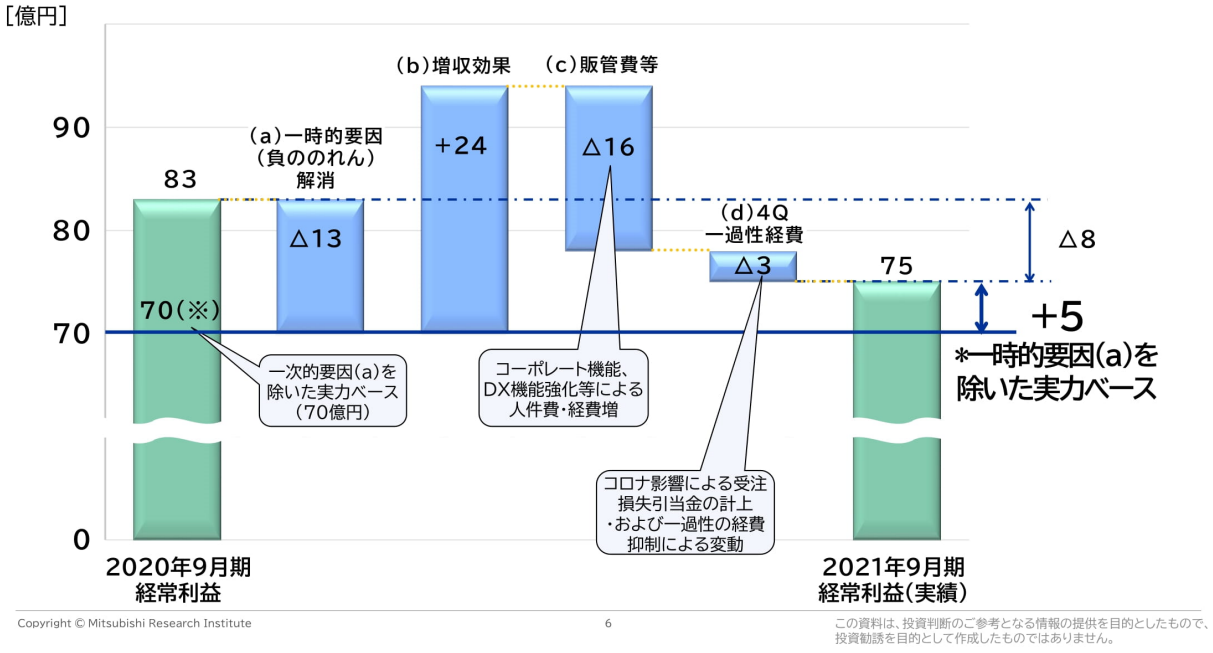


Copyright © Mitsubishi Research Institute

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。

5 ページは、ただ今ご説明いたしました売上高を、顧客業種別に示したものでございます。

官公庁ならびに金融・カードが全体をけん引していることが、おわかりいただけると思います。



6 ページは、経常利益の変動要因を前期との比較でお示ししたものです。

20 年 9 月期、発射台となる経常利益は 83 億円でした。この経常利益には、前期計上した（a）の一時的な要因、負ののれん代が含まれていますので、実力ベースの発射台は 70 億円となります。

変動要因は、TTC における官公庁向け案件、ITS における金融・カード案件による増収効果、（b）の部分がプラス 24 億円。

中計 2023 に基づくコーポレート機能強化、DX 機能強化による経費増、（c）の部分がマイナス 16 億円。

さらに、第 4 四半期に発生いたしました一過性の経費、（d）の部分がマイナス 3 億円となります。

この一過性の経費 3 億円は、長引くコロナの影響を受け、大型調査案件において進捗に大幅な遅延が発生したため、案件完遂に向け体制強化を図るなど、今後発生しうる経費を受注損失引当金として計上したことによるものです。

以上の結果、経常利益は表面上（a）＋（b）＋（c）＋（d）は前期比マイナス 8 億円ですが、（a）の負ののれん代解消分を差し引いた本業部分、すなわち実力ベースでは（b）＋（c）＋（d）で前期比プラス 5 億円となっております。

MRI

シンクタンク・コンサルティングサービス（TTC）

（百万円）

	2020年9月期	2021年9月期	前期比	
			増減額	増減率
売上高	34,581	40,376	+5, 795	+16. 8%
営業利益	3,341	3,652	+311	+9. 3%
営業利益率	9.7%	9.0%	△0.7P	
経常利益（実力ベース）	5,283（3,950）	4,197	△1,086（+247）※	△20.6%（+6.3%）
受注高	36,369	50,943	+11,573	+29.4%
受注残高	31,095	41,661	+10,566	+34.0%

主なポイント

- 官公庁向け大型案件、金融向けコンサルにて増収
- 一過性経費（前ページ（d））を増収効果で打ち返し、実力ベースでは増益（+2.4億※）
- 受注高・受注残高は、官公庁案件（DX・先端ICT関連、新型コロナ、5G）がけん引、過去最高水準

Copyright © Mitsubishi Research Institute

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。

続いて、セグメント別の業績をご説明します。

まず、シンクタンク・コンサルティングサービス（TTC）です。これは概ね三菱総研本体の業績に相当します。

売上高は 403 億円、前期比 57 億円プラス。経常利益は 41 億円、前期比 10 億円マイナスとなりました。

官公庁ならびに金融機関向け案件などを中心に社会課題起点、DX 関連の受注売上が増加。前期の一時的要因を除く実力ベースでは前期比 2 億 4,000 万円のプラスとなりました。

受注高・受注残高は、いずれも前期比プラス 100 億円超と大幅に増え、過去最高の水準となっております。

ITサービス（ITS）

（百万円）

	2020年9月期	2021年9月期	前期比	
			増減額	増減率
売上高	57,438	62,653	+5,214	+9.1%
営業利益	2,878	3,191	+312	+10.9%
営業利益率	5.0%	5.1%	+0.1P	
経常利益	3,092	3,361	+269	+8.7%
受注高	59,501	67,536	+8,034	+13.5%
受注残高	42,436	47,319	+4,883	+11.5%

主なポイント

- 金融・カード分野の伸長により、増収・増益
- 営業利益は過去最高水準、DX等で先行投資を継続しつつ利益率維持
- 受注高・受注残高は、金融・カードがけん引、前期比大幅プラス

Copyright © Mitsubishi Research Institute

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、

IT サービス（ITS）です。こちらは、概ね三菱総研 DCS グループの業績となります。

売上高は 626 億円、前期比 52 億円プラス。経常利益は 33 億円、前期比 2 億 6,000 万円プラスとなりました。

金融・カード分野が伸長したことにより増収増益。営業利益は過去最高の水準です。

中計 2023 の施策にのっとり DX、一般民間の拡大に向けた先行投資を行いつつ、利益率は維持。受注面では金融・カード案件を中心に順調に積み上がっています。受注高は 675 億円、前期比 80 億円プラス。受注残高は 473 億円、前期比 48 億円プラスと、いずれも大幅増となっております。

参考）セグメント別・顧客業種別売上高 ＜前期比＞

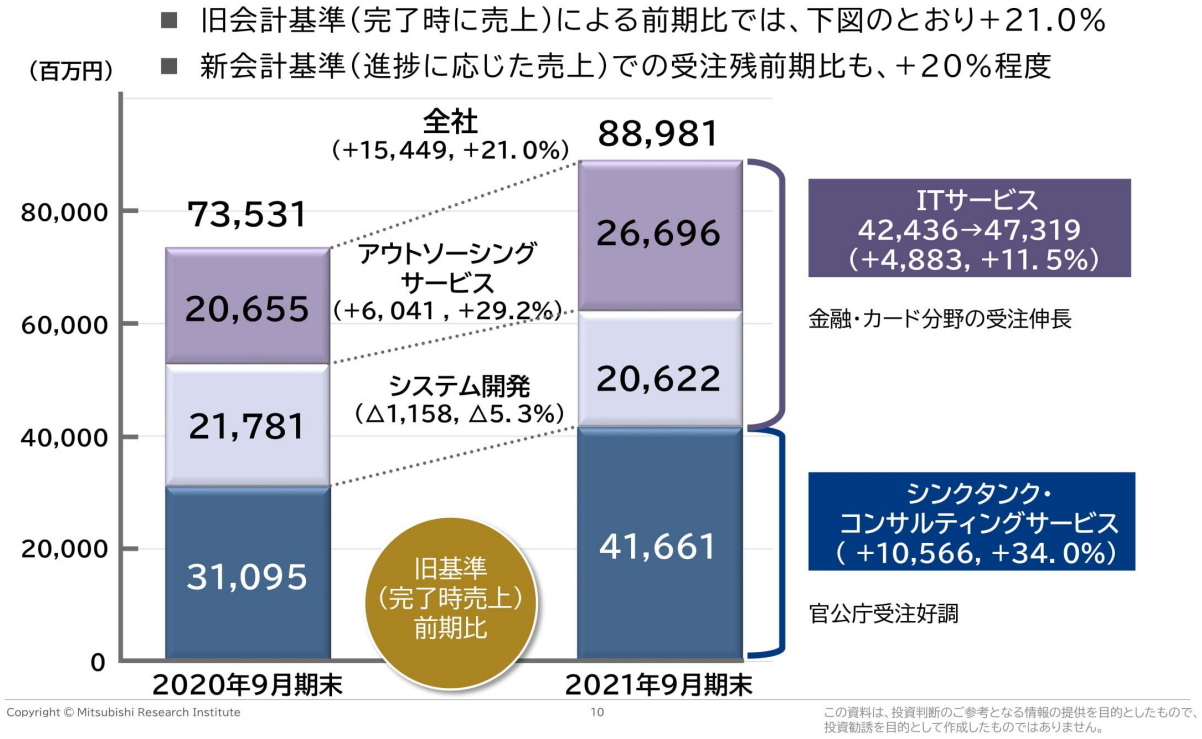
（百万円）

		2020年9月期	2021年9月期	前期比	
				増減額	増減率
TTC	官公庁	21,746	27,065	+5,319	+24.5%
	金融・カード	3,384	4,110	+725	+21.4%
	一般産業	9,450	9,200	△249	△2.6%
	TTC 計	34,581	40,376	+5,795	+16.8%
ITS	官公庁	521	578	+57	+11.0%
	金融・カード	37,986	43,708	+5,722	+15.1%
	一般産業	18,931	18,366	△564	△3.0%
	ITS 計	57,438	62,653	+5,214	+9.1%

Copyright © Mitsubishi Research Institute

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。

9 ページは、売上を顧客業種区分ならびにセグメント別に示したものです。



10 ページでは、9 月末時点での受注残高を示しています。

受注残高は 889 億円、前期比プラス 154 億円。プラス 21%と大幅な増加になっております。

中計 2023 施策は順調に進捗。金融・カード分野のシステム案件やポストコロナを見据えた AI シミュレーション業務など、大型案件が積みあがったことによるものです。

なお、2022 年 9 月期から会計基準が変更となり、プロジェクトの進行に応じた売上計上が求められます。当社で新旧基準の差異を計算いたしましたところ、新たな会計基準においても受注残高は前期比約 20%のプラスとなっており、お示ししております旧会計基準と著変がないことを確認しています。今期は高い発射台からのスタートを切ることができたといえると思います。

2022年9月期 連結業績予想

- 中計2023目標達成に向け、先行投資・回収の好循環で増収増益を継続
- TTCは増収増益基調維持(除くオフィス統合経費)、23年度から効果発現
- ITSは大型SI案件・一般民間DX等で利益率改善・増収増益

売上高予想: 1,130億円 前期比 +99.6億円(+9.7%)

- TTC :440億円 前期比 +36億円 官公庁受注堅調により増収
- ITS :690億円 前期比 +63億円 金融・カード、一般民間DXにより増収

経常利益予想: 82億円 前期比 +6.3億円(+8.3%)

- TTC :40億円 前期比 △2億円 (除くオフィス統合経費(4億)では+2億円)
- ITS :42億円 前期比 +8億円

当期純利益予想: 55億円 前期比 +4.9億円(+9.8%)

(注)現時点ではコロナ影響を見込んでおりません

Copyright © Mitsubishi Research Institute

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。

続きまして、2022 年 9 月期業績予想です。

今期は、中計 2023 の目標、経常利益 100 億円の達成を目指し、先行投資を行いつつ、回収期に入る案件はしっかり刈り取る好循環を実現することにより、増収増益基調を堅持してまいります。

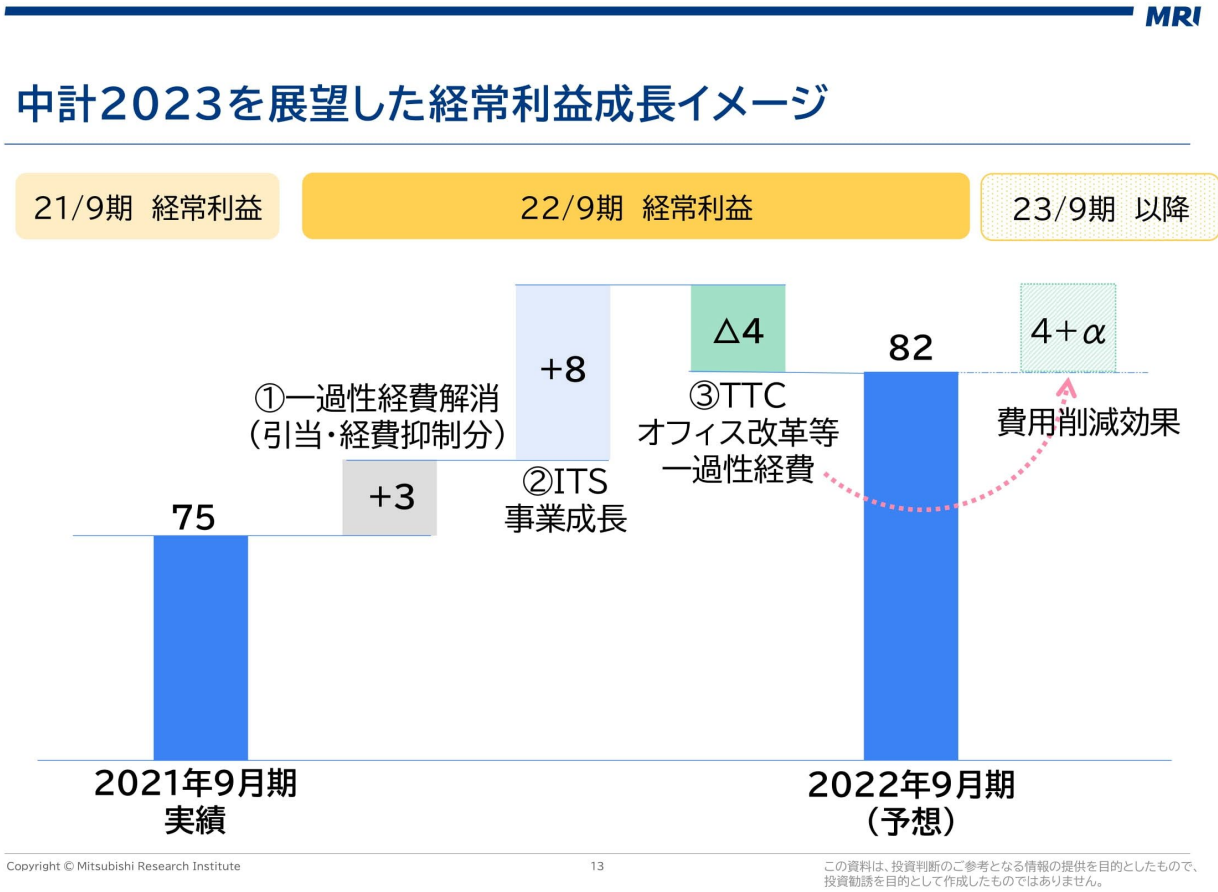
TTC では、既存ポートフォリオの質的改革を行うとともに、新常態経営における新たな働き方を目指し、オフィス改革、オフィス統合等を実施します。このオフィス改革、オフィス統合について、皆様から事前に多くの質問をいただきました。少し説明いたします。

今回のオフィス改革は、テレワークの普及を踏まえ、近隣の子会社を当社が入居する東急ビルに統合するとともに、コロナ禍で指摘されましたコミュニケーション不足解消を目指し、働きやすく、働きがいのあるオフィスに改装するものでございます。

従来から申し上げておりました、賢く働く、わくわく働くコンセプトの実現を目指しています。財務的には今期は一時的に約 4 億円の経費増となりますが、23 年 9 月期以降はこの経費の解消とともに子会社での家賃の軽減を見込みます。

一方、ITS では、けん引役となっている大型 SI 案件に加え、MRI、DCS さらには JBS、アイネスを加えた MDJI 連携による一般民間 DX、サービス事業の伸長により 3 期連続の増収増益を目指します。

以上を踏まえまして、22 年 9 月期の業績予想は、売上高は 1,130 億円、前期比プラス 99.6 億円（+9.7%）。経常利益は 82 億円、前期比プラス 6.3 億円（+8.3%）。当期純利益は 55 億円、前期比プラス 4.9 億円（+9.8%）としております。



13 ページは、業績予想のうち、経常利益について 21 年、22 年度、そしてさらにその先を展望したかたちで示したものです。

21 年度経常利益、発射台は 75 億円でした。

変動要因は、第 4 四半期に発生した一過性の経費 3 億円、ITS を中心とした事業成長 8 億円、TTC で行うオフィス改革に伴う経費 4 億円です。

以上のプラスマイナスを足し合わせた結果、22 年度経常利益予想を 82 億円としております。

22 年度に見込むオフィス改革経費は、翌年度以降に費用削減効果を発揮しますので、23 年度以降はそれだけ発射台が高くなることが期待されます。

MRI

中計2023の進捗と成長戦略

(1)基盤事業(官公庁/金融・カード)

総括 ✓ DX、先端ICT、新型コロナ、5G等、大型SI案件により大幅伸長

今期方針
- TTC：リサーチ・コンサル案件ポートフォリオ入れ替え、DXに結び付く案件伸長
  ポストコロナに向けたオフィス改革・社内インフラ整備推進(→23年度経費削減)
- ITS：カード案件・大型SI案件がけん引、粗利率向上・販管費抑制で利益率向上

(2)成長事業(DX/ストック型/海外)

総括 ✓ グループ連携基盤強化、商材・サービス等の相互補完やクロスセル進展

今期方針
- TTC/ITS：行政・民間向けDX、ストック型ビジネス拡大、先行投資継続(研究・開発、提携)
- ITS：製造業・金融向けDX(ビッグデータ活用)、サービス事業(教育機関)伸長

【投資】オフィス改革、社内DX基盤整備
【要員】DX人財強化のため、120名増員計画(TTC:45名、ITS:75名)

Copyright © Mitsubishi Research Institute

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。

14 ページでは、22 年度計画を達成するための方針を記載しております。ここでは、21 年度の総括とともに、22 年度の方針を基盤事業、成長事業に分けて整理をしました。

まず、基盤事業です。

21 年度は基盤事業のけん引により大きく伸長しましたが、これは旧来型事業に回帰したということではありません。けん引役となった大型案件の中身を見ますと、DX や先端 ICT、新型コロナに関わる AI シミュレーションや次世代通信の 5G に関係するもの、あるいは新たな金融系機関システム開発に関わるものなど、中計 2023 の方針、社会課題解決、企業の皆様の課題解決に沿った案件が増加しています。

22 年度は TTC におけるリサーチ・コンサル事業のポートフォリオ入れ替えを推進し、DX、実事業に結び付く案件の比重を高めてまいります。また、ポストコロナに向けたオフィス改革等を前広に進めることで、23 年度以降の経費節減にもつなげます。

一方、ITS では引き続き大型 SI 案件によりけん引を行いつつ、販管費管理の高度化等により利益率の向上を図ってまいります。

次に、成長事業です。

成長事業では、21 年度はグループ連携の強化が奏功し、グループ各社間のサービス・商材の相互補完やクロスセルが進展してまいりました。

22 年度は成長ドライバーである DX、特に行政・民間向けの DX、ストック型の各事業を本格的な成長軌道に乗せていきます。特に ITS では、例えばビッグデータを活用した製造業・金融機関向けの DX、給与計算システム（PROSRV）、中高大学向けの受験サポートシステム（miraicompass）など、サービス型の事業の伸長を目指します。

こうした展開を下支えするために、会計システムをはじめとする社内 DX 基盤整備を行うほか、DX 人財強化のための 120 名の増員を計画しています。

MRI

2022年9月期 連結業績予想

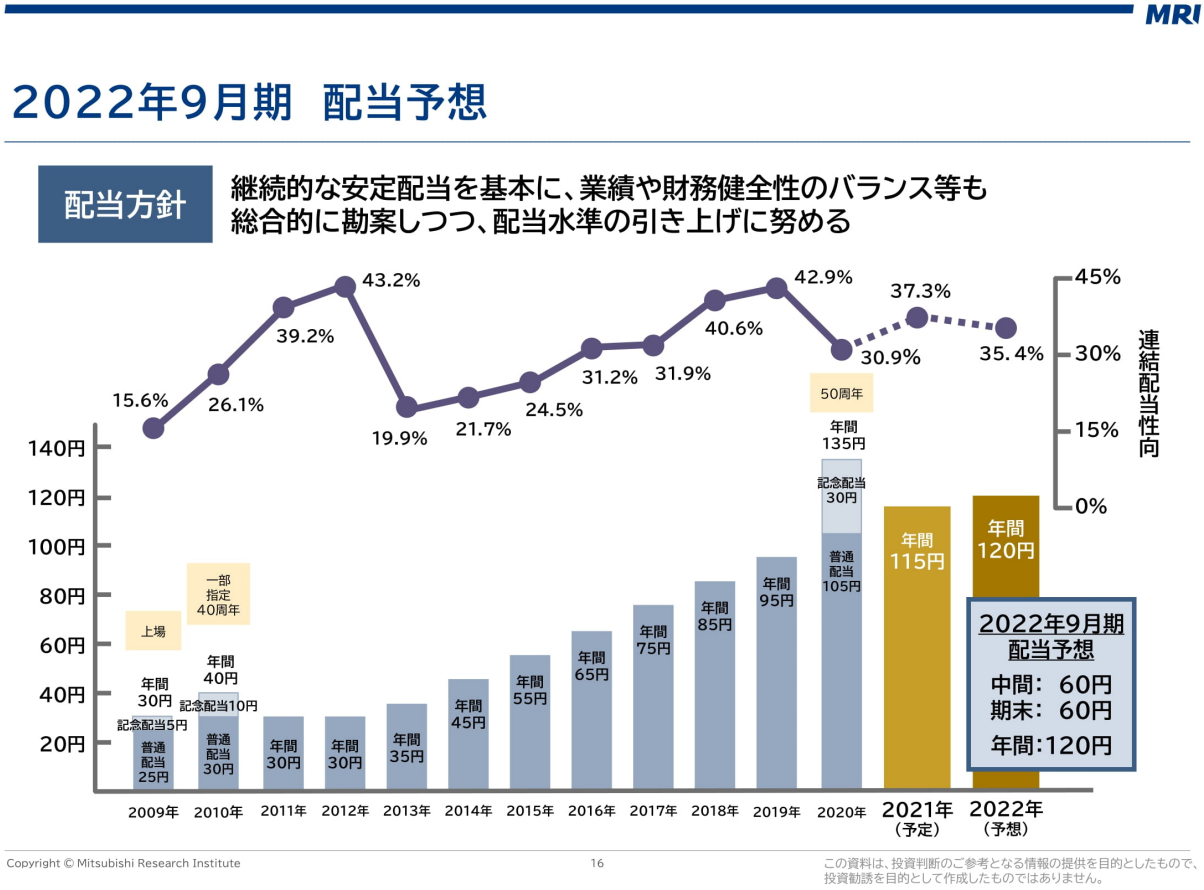
（百万円）

	2021年 9月期実績	2022年 9月期予想	前期比	
			増減額	増減率
売上高	103,030	113,000	+9,969	+9.7%
シンクタンク・コンサルティングサービス	40,376	44,000	+3,623	+9.0%
ITサービス	62,653	69,000	+6,346	+10.1%
営業利益	6,853	7,200	+346	+5.1%
営業利益率	6.7%	6.4%	△0.3P	
経常利益	7,568	8,200	+631	+8.3%
シンクタンク・コンサルティングサービス	4,197	4,000	△197	△4.7%
ITサービス	3,361	4,200	+838	+24.9%
親会社株主に帰属する当期純利益	5,009	5,500	+490	+9.8%
1株当たり当期純利益(円)	308.60	339.26	+30.66	

Copyright © Mitsubishi Research Institute

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 ページは、ただ今ご説明申し上げました業績予想を表形式にしたものです。



続いて配当の予想です。

当社では従前より継続的な安定配当を基本に、業績や財務健全性のバランス等も総合的に勘案しつつ、配当水準の引き上げに努める方針としております。

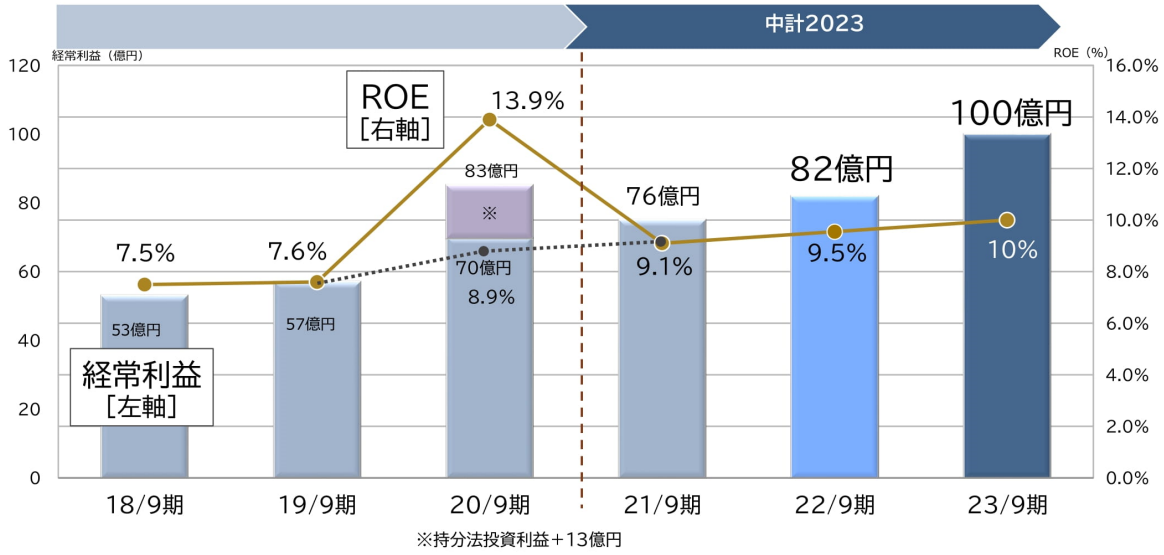
この方針に基づき、先に公表のとおり、期末配当は公表値に 5 円上乗せし 1 株当たり 60 円といたします。中間配当が 55 円、期末配当予想 60 円、年間配当予想 115 円といたします。

20 年 9 月期の記念配 30 円を除き、普通配当で 9 年連続増配となります。配当性向は 37.3%です。

また、22 年 9 月期の配当予想は 120 円で、引き続き増配の予想としております。

中計2023　財務目標

■ 2023年9月期目標 ： 経常利益　100億円
ROE　10%
年平均成長率　12%（経常利益:20年一時的要因除く）



Copyright © Mitsubishi Research Institute

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。

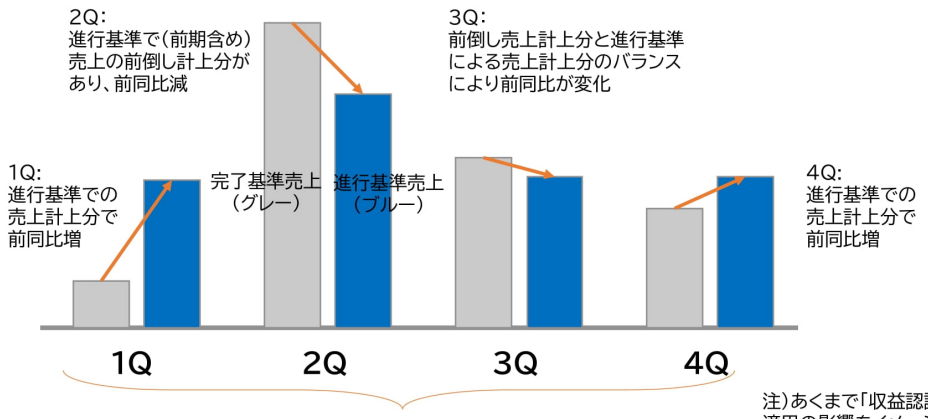
17 ページは、中計 2023 の目標である経常利益 100 億円、ROE10%に向けたロードマップをお示ししたものであります。

中計目標の 100 億円には、22 年度から 18 億円の増益が必要になりますが、ご説明申し上げました施策を着実に展開することにより、達成可能と考えております。

（参考）会計基準適用による表面上の四半期別影響イメージ

- **通期業績への影響なし、四半期の季節変動軽減見込み（下図）**
- 2022年9月期期首より、「収益認識に関する会計基準」適用
- 案件売上計上が、「完了」時から「一定期間にわたり進捗に応じて（進行基準）」に変更

【22/9期　各Q売上イメージ】



通期でみると基準変更による売上影響
はほぼない見込み

注）あくまで「収益認識に関する会計基準」
適用の影響をイメージとして示したもので
あり、当期各四半期の売上高の増減を正式
に予想したものではありません。

Copyright © Mitsubishi Research Institute

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。

18 ページは、先ほど触れました会計基準の変更に伴って生じる四半期ごとの影響をお示ししたものでございます。

ポイントは、通期業績の影響は軽微であること。また、四半期ごとの季節変動が軽減されること。この 2 点であります。

図に示したとおり、四半期ごとに新旧基準の差が生じることになりますので、テクニカルな面も含めまして、今後とも丁寧に説明をしてまいります。

最後に、トピックスをいくつかご紹介します。

中計 2023 では、図に示したとおり、価値創造の好循環を実現することにより、財務価値に加え、非財務、社会価値の三つの価値を最大化し、レジリエントで持続可能な社会を目指しています。

21 年度から、非財務価値、社会価値についても目標を開示しており、今後とも TCFD 等の環境変化を踏まえた目標の拡充、改定、また KPI の明確化を継続して行い、三つの価値の総和である企業価値を高めてまいります。

（参考）VCP経営の進展

◆ 環境・エネルギー分野のVCPの例

社会課題：地球温暖化 気候変動 再エネ普及 → 研究提言 → 分析構想 → 設計実証 → 社会実装 → 社会変革：脱炭素社会の実現

2050年に向けたエネルギービジョンを研究し、出版・提言しました。

環境・エネルギー関連の継続的情報発信を公式サイトで行っています。

受託プロジェクト例

- 洋上風力関連調査
- 脱炭素時代の資源事業戦略（大手民間企業）
- 省エネルギー国際標準開発
- 温室効果ガス排出量算定関連調査

（官公庁）

当社グループの主体的活動

- ◆ Zエナジー設立に参画
- ◆ TCFD賛同表明
- ◆ 英BVG Associatesと連携強化
- ◆ エクセルギー・パワー・システムズに追加出資
- ◆ 卸電力取引予測サービス（MPX） など

Copyright © Mitsubishi Research Institute

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。

（参考）VCP経営の進展

◆ ヘルスケア分野のVCPの例

社会課題：新型コロナ 慢性疾患で QOL低下 → 研究提言 → 分析構想 → 設計実証 → 社会実装 → 社会変革：健康寿命延伸 ポストコロナの安全・安心

創業50周年記念研究の成果を発刊、デジタル、バイオ、コミュニケーションの3つの領域での社会変革で、100億人・100歳時代の社会課題解決を提言しました。

公式サイトで新型コロナに関する幅広い分野のコラム、提言を発信しています。

受託プロジェクト例

- AI・IoT活用型の介護の質評価実証
- ポストコロナ時代の実現に向けた主要技術の実証・導入に向けた調査研究
  など

当社グループの主体的活動

- 車いす・電動ベッド等の福祉用具レンタル事業を合弁で全国展開（介護保険サービス）

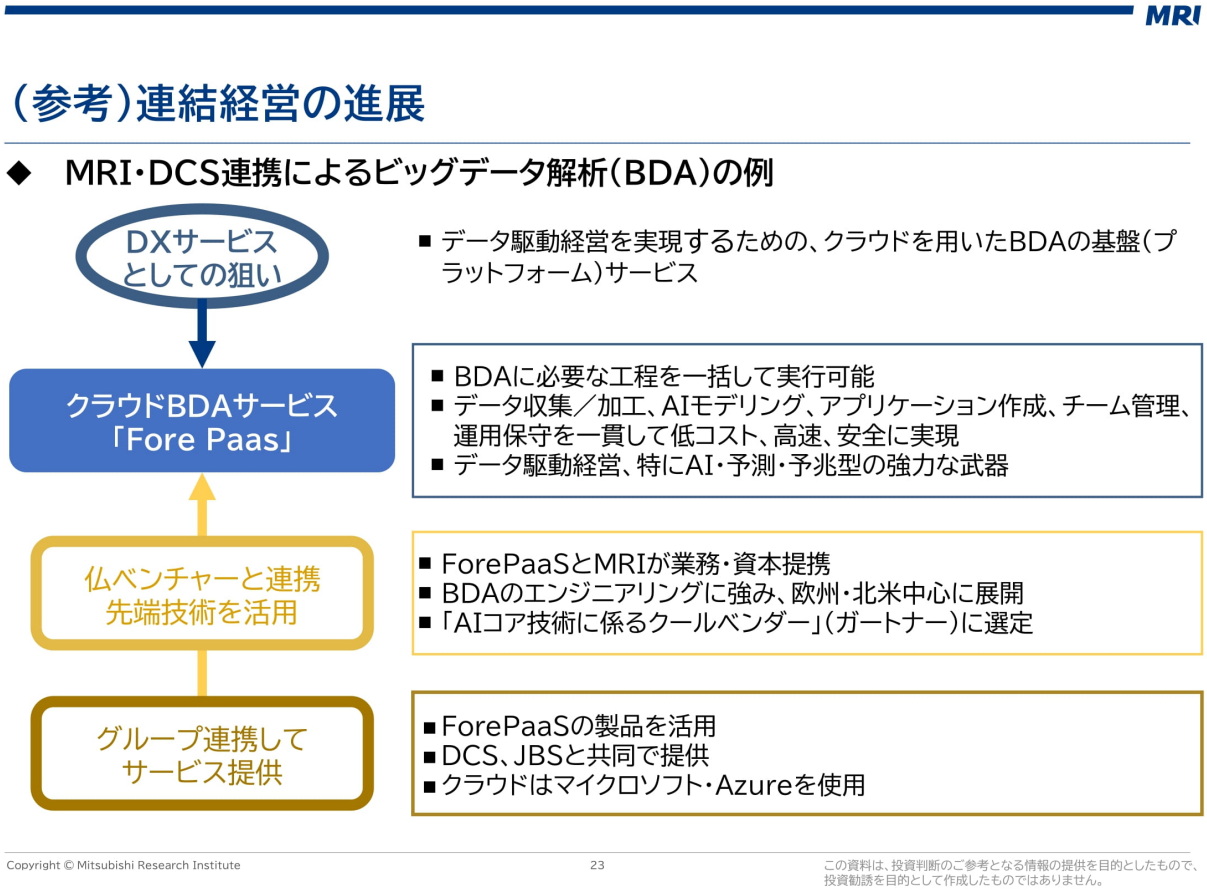
- 介護向けコミュニケーションロボットサービスの提供
- 住民からの問い合わせにAIチャットボットで対応する「AIスタッフ総合案内サービス」に新型コロナ対応を追加

Copyright © Mitsubishi Research Institute

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。

中計 2023、基本方針の 1 番目が VCP 経営、価値創造プロセスでした。社会課題を起点とし、研究、提言から社会実装までのバリューチェーンをつなぐことにより、社会課題解決、社会変革を目指すものです。

21、22 ページでは、環境・エネルギーやヘルスケア分野における具体例を紹介しています。



23 ページは、中計 2023 基本方針の 2 番目である連結経営の進捗、MRI・DCS 連携を紹介したものです。

MRI

トピックス：最近のリリース

日付		タイトル
【MRI】		
2021.10.29	DX	2030年代のCX(コミュニケーショントランスフォーメーション)に関する研究成果を発表
2021.9.30	ESG	日本発の提案、“ドローン用の地理空間情報に関する国際規格”が発行
2021.9.27	ESG	気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言への賛同を表明
2021.9.1	ESG	再生可能エネルギーファンド創設に向け、新会社「Zエナジー」設立に参画
2021.8.31	ICT	医療機関向けクラウドサービス対応セキュリティリファレンス公開
2021.8.30	ESG	農業経営の円滑承継実現に向けた共同研究の連携協定を締結
2021.8.26	DX	住民相談業務のDX「AI相談パートナー」に向けてアイネスと共に豊田市との共同研究を開始
2021.8.18	DX	「醸造匠AI」に「レシピ探索機能」を追加・試験運用開始 新商品開発業務の効率化・高度化を実現

Copyright © Mitsubishi Research Institute

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。

MRI

トピックス：最近のリリース

日付		タイトル
【DCS】		
2021.9.27	DX	クラウド型人事給与システム「PROSRV on Cloud」 デジタル庁提供のマイナポータルAPIに対応開始
2021.9.13	DX	OutSystemsジャパンとパートナー契約を締結 ～アジャイル開発・ローコード開発の導入支援を開始～
2021.9.6	ESG	介護向けコミュニケーションロボットサービス 「Link&Robo for ウェルネス」の提供を開始
2021.8.17	ESG	小中学校向け「ロボットプログラミング入門」出張特別授業を開始

Copyright © Mitsubishi Research Institute

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。

最後の 24、25 ページは、第 4 四半期以降にリリースした DX または ESG 関連のニュースをまとめたものです。後ほどご覧いただければ幸いです。

以上で説明を終わります。ご清聴ありがとうございました。

質疑応答

質問者 A：受注について、21 年 9 月期は、新型コロナや 5G 関連、金融・カード案件など、比較的大型の受注があった。22 年 9 月期も高水準の受注を期待されているようだが、TTC、ITS それぞれどんな分野を期待されているか。

回答：案件在庫についての質問と理解。

基本的には基盤事業でベースを固め、成長事業領域で新規案件を増やす戦略。TTC はやはり社会課題関係。官公庁関連でも多くの社会課題があり、政権交代に伴い、さらにそのムードが高まっていると考える。課題解決に向け DX を絡めることなど、当社グループからも積極的に提案しており、具体的な案件となって、広がっていくことを期待。

ITS では、今期～来期に向けカード統合案件の比重が高まっている。加えて、MRI・DCS が連携し、いわゆる一般民間の DX に注力中。前期にはフランスのベンチャー（ForePaaS）と連携し、BDA（Big Data Analysis）を進捗させるサービス等も加えた。

民間では特に DX を中心にお客様のニーズが高まっており、経費削減だけでなく、新事業創造の提言を積極的に行い、お客様とともに事業展開していくことも期待。

また、いわゆる幅広いお客様に対するサービスとしては、DCS で給与計算サービス（PROSRV）やオンラインによる受験サポートシステム（miraicompass）を提供中。

例えば、給与計算では 50 万人強のお客様に、受験サポートでは中・高校・大学等 1,000 校社近いお客様にご利用いただいている。こうしたマスリテールでもサービス内容を向上し、かつ提供先の数も増やしていきたい。

質問者 A： 21 年 9 月期に先行投資分として 14～15 億円の経費を計上していたと思う。22 年 9 月期は、（1）前期の先行投資の効果をどう織り込んでいるか。（2）22 年 9 月期の DX 等での先行投資はいくら織り込んでいるか。

回答：前期先行投資、14～15 億円は、DCS での課題案件発生後、社内体制を再構築してガバナンス面・人事面の強化に努めてきた。それが売上や収益につながっている部分は、まだ少ない。

先行投資をしつつ、利益率を維持し、来期、再来期に向けて大きく成長することを期待。

今期の DX 等に向けた先行投資だが、例えば研究開発費を DCS、MRI ともに各社 10 億円ずつ投じる。かつてない水準で、DCS ではほぼ倍増。

従来の商品力、開発力の弱さを補い、前期いくつか新商品が出始めているが、今期さらに大きく成長することを期待。

質問者 B：23 年 9 月期の目標、経常利益 100 億円に向けて、前年比プラス 18 億円は十分に達成可能とのことだが、売上高の見通しと経費の見通しに分け、もう少し詳しく説明を。

回答：目標の 100 億円に向けた当初のロードマップは、中計 2023 の初年度 75 億円、2 年目 85 億円、3 年目 95 億円、これにノンオーガニック 5 億円を加え 100 億円のイメージ。対して、今期の経常利益予想が 82 億円と、少し低い印象だったかもしれない。

今期オフィスの統合を予定し、一時的に 4 億円の経費が発生するが、これは来期以降発生せず、加えて、子会社の家賃削減分がプラス効果。来期の発射台は 86 億円がベースになり、95 億円プラスαが視野に入ってくる。その観点から、先ほど 100 億円は十分達成可能とご説明した。

一方、売上高には、直近で大型案件がかなり含まれる。大型案件の利益率が必ずしもいいとは限らないため、従前より説明のとおり売上高よりも経常利益や利益率にフォーカスを当て、中計 2023 の目標達成に向けてまい進する。

質問者 A：VCP 経営や MRI・DCS 連携の進展の事例を挙げているが、収益への影響度が見えにくい。可能なら、それぞれの受注規模など定量的な補足をお願いしたい。

回答：VCP 経営は、従来 5 分野だったものを、昨年 8 分野に拡大した。それぞれの分野で調査・研究から実装、実現まで一気通貫することによって、社会課題を解決し、同時に当社グループの財務価値も高めていく戦略。現在、各分野に VCP マネージャーを配置し、既存の官公庁対応部門や民間対応部門との間で、クロスマトリックス運営を行う予定。分野別の目標は、現状手元にないが、既存の事業分野と VCP 分野とのマトリックスで広げていく。

特にエネルギー分野（P21）では、実事業の展開が進んでいる。例えば、卸電力取引予測サービス（MPX）は、当初 1 桁レベルの億の売上だったものが、徐々に 2 桁に成長しつつある。

現状、あまり定量的にご説明できるものがないが、ぜひ来期には多くの事例を紹介したい。

質問者 C：オフィス統合だが、子会社何社を本社に統合する計画か。また費用削減効果はどのくらいで、統合の完了予定はいつか。

回答：現在、MRA、MBS という当社の子会社 2 社が近隣のオフィスに点在。これを本社のビルに統合。コロナ禍でテレワークが定着し、一番低いときで約 10%、緊急事態宣言時で約 30%、足元では約 50%の出社率。これらを踏まえて、統合を決定。

財務的には、今年度約 4 億円が一時的な費用として発生するも、来期は発生せず、近隣 2 社の家賃 2 億円弱の削減とあわせ、23 年度以降プラス効果が見込める。

11 月から工事を開始し、来春完成予定。

［了］