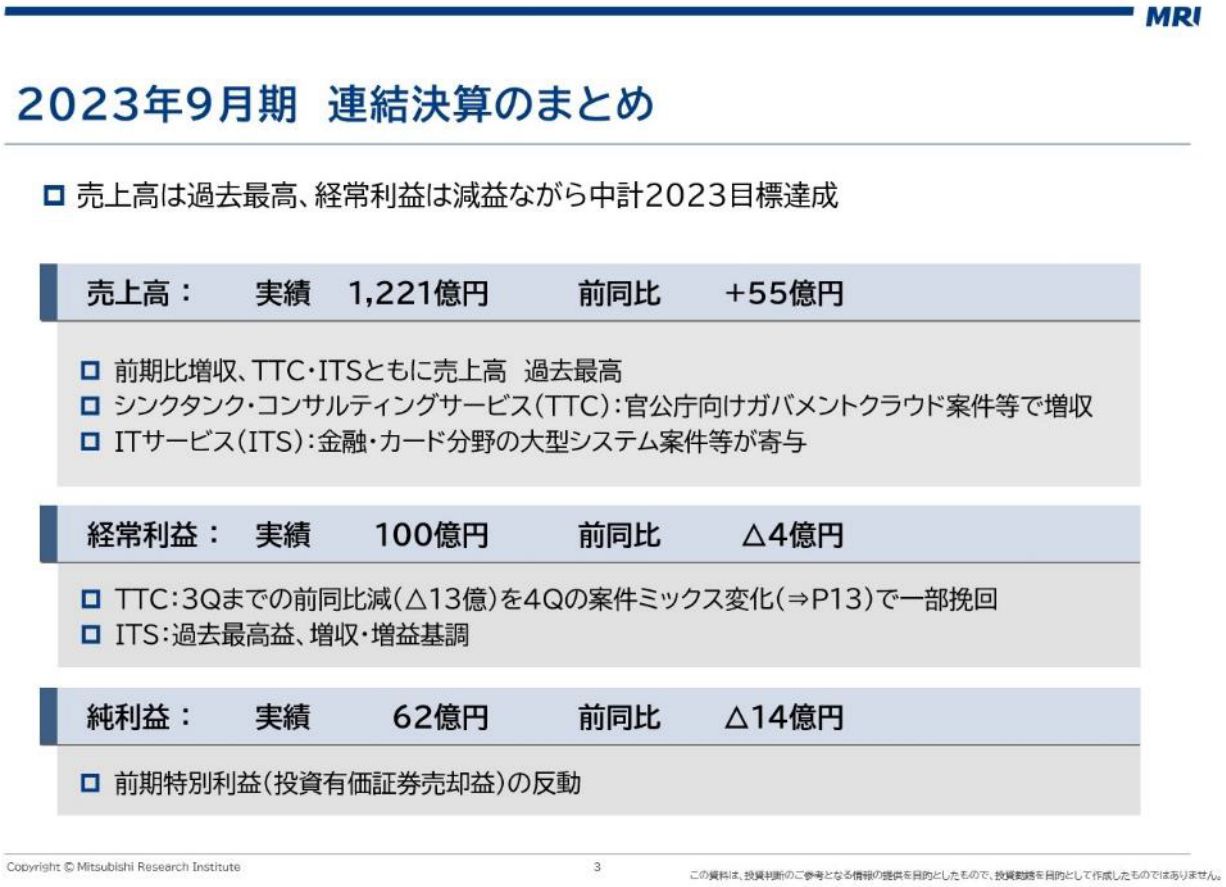
MRI 三菱総合研究所

未来を問い続け、変革を先駆ける

2023年9月期 決算説明会

2023年11月1日

籔田：社長の籔田でございます。これより、2023 年 9 月期決算、中期経営計画 2026 ならびに 2024 年 9 月期業績予想についてご説明申し上げます。



23 年 9 月期は、前中計の最終年度でした。売上高は過去最高、経常利益は減益ながら、中計目標である 100 億円を達成しました。

連結売上高は、前期比 55 億円増の 1,221 億円です。シンクタンク・コンサルティングサービス（TTC）は、ガバメントクラウドや 5G 関連の大型案件が、IT サービス（ITS）は金融カード分野の大型システム案件がけん引し、ともに過去最高の売上高となりました。

経常利益は、前期比 4 億円減の 100 億円です。TTC は第 3 四半期まで前同比 13 億円減でしたが、第 4 四半期の案件ミックス変化で利益率が改善、一部挽回いたしました。ITS は第 4 四半期に受注損失引当を計上したものの、これを打ち返して、過去最高益となりました。

純利益は、前期比 14 億円減の 62 億円です。これは、前期計上した投資有価証券売却益の剥落によるものです。

MRI

2023年9月期 連結決算 <前同比>

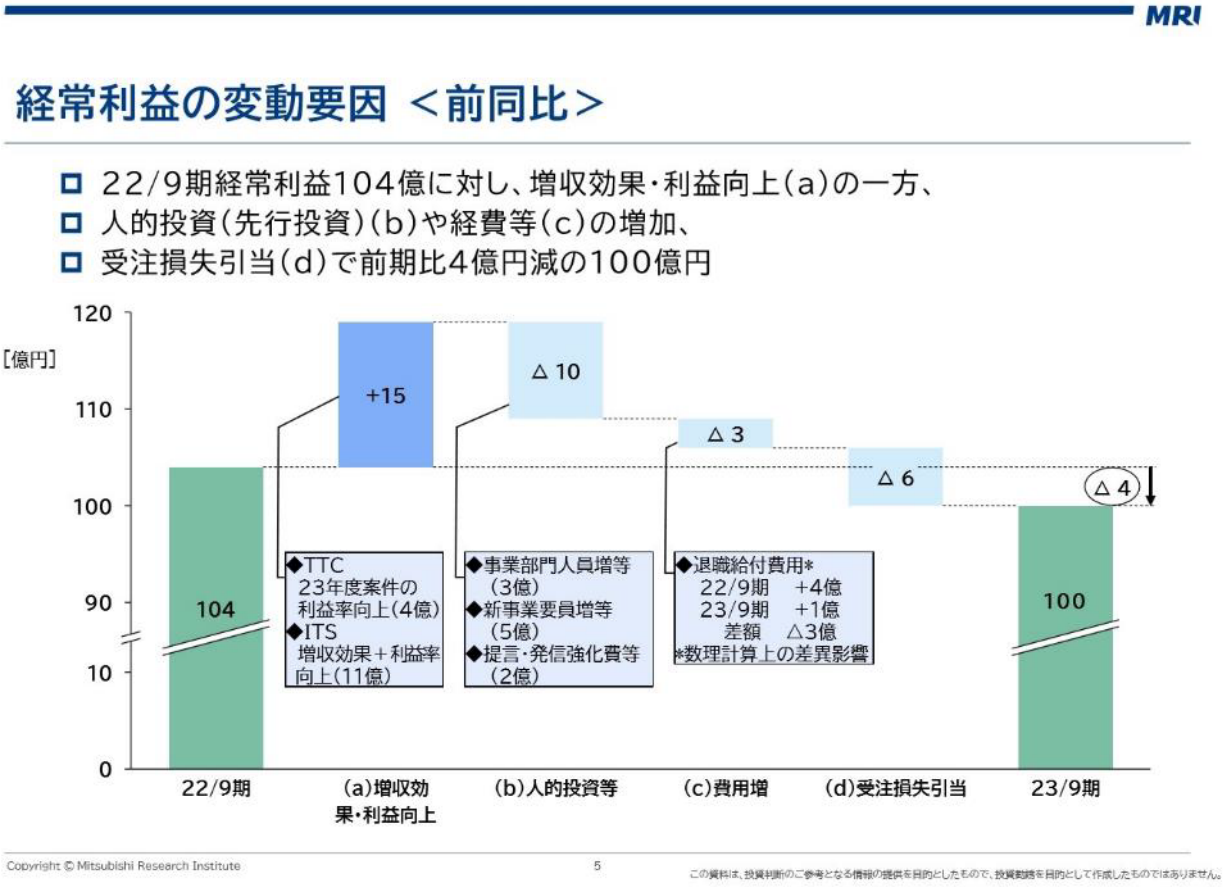
（百万円）

	2022年9月期	2023年9月期	前期比		公表予想 2022/11/4	公表予想比
			増減額	増減率		
売上高	116,620	122,126	+5,505	+4.7%	118,000	+4,126
売上総利益	26,580	25,984	△596	△2.2%	–	–
売上総利益率	22.8%	21.3%	△1.5P		–	–
販売費及び一般管理費	17,415	17,295	△120	△0.7%	–	–
営業利益	9,165	8,688	△476	△5.2%	9,300	△611
営業利益率	7.9%	7.1%	△0.8P		7.9%	△0.8P
経常利益	10,493	10,002	△490	△4.7%	10,600	△597
親会社株主に帰属する当期純利益	7,707	6,287	△1,420	△18.4%	6,500	△212
1株当たり当期純利益(円)	474.67	392.27	△82.40		399.99	△7.72
ROE(自己資本利益率)	12.8%	9.8%	△3.0P		–	–

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、ただいまのご説明内容を連結損益計算書にしたものです。



5 ページをご覧ください。経常利益の変動要因の内訳です。

22 年 9 月期の 104 億円に対して、(a)の案件ミックス変化に伴う利益率向上と増収効果による利益増が 15 億円です。

一方、(b)の先行的な人的投資が 10 億円、(c)の退職給付費用で 3 億円、(d)の ITS の受注損失引当で 6 億円のマイナス効果がありました。

以上の差し引きで、23 年 9 月期の経常利益は 4 億円の減益、100 億円にとどまりました。

シンクタンク・コンサルティングサービス（TTC）

（百万円）

	2022年9月期	2023年9月期	前同比	
			増減額	増減率
売上高	48,548	50,462	+1,914	+3.9%
営業利益	4,115	3,443	△672	△16.3%
営業利益率	8.5%	6.8%	△1.7P	
経常利益	5,190	4,428	△761	△14.7%
受注高	49,833	43,682	△6,151	△12.3%
受注残高	34,868	28,087	△6,780	△19.4%

主なポイント

- 官公庁向けのガバメントクラウドや5G関連の実証案件、運輸・通信業向けシステム実装等の伸長
- 将来成長のための先行投資・人的投資等の費用増の吸収がおよばず減益
- 案件ミックスの変化により受注高・受注残高は表面上減少も、正味当社分は前期並み（⇒P11、P12）

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です。

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 504 億円、経常利益は 44 億円の増収減益となりました。

官公庁や運輸・通信業向けを中心に増収になった一方で、将来の成長に向けた人的投資の増加を吸収しきれず、減益となりました。

また、受注高、受注残高は前期比で 60 億円を超える落ち込みですが、後ほどご説明申し上げますように、外注割合の大きな案件の完了に伴うものであり、正味では前期を上回る水準を確保しています。

MRI

ITサービス（ITS）

（百万円）

	2022年9月期	2023年9月期	前同比	
			増減額	増減率
売上高	68,072	71,663	+3,591	+5.3%
営業利益	5,048	5,232	+183	+3.6%
営業利益率	7.4%	7.3%	△0.1P	
経常利益	5,301	5,560	+258	+4.9%
受注高	71,050	71,743	+693	+1.0%
受注残高	47,145	47,225	+80	+0.2%

主なポイント

- 売上高、利益水準ともに過去最高を更新
- 金融機関向け大型システム案件、一般産業（文教分野、新規SI等）などで増収・増益
- 受注損失引当（△6億）を打ち返し
- 受注高、受注残高ともに概ね前同並み

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。

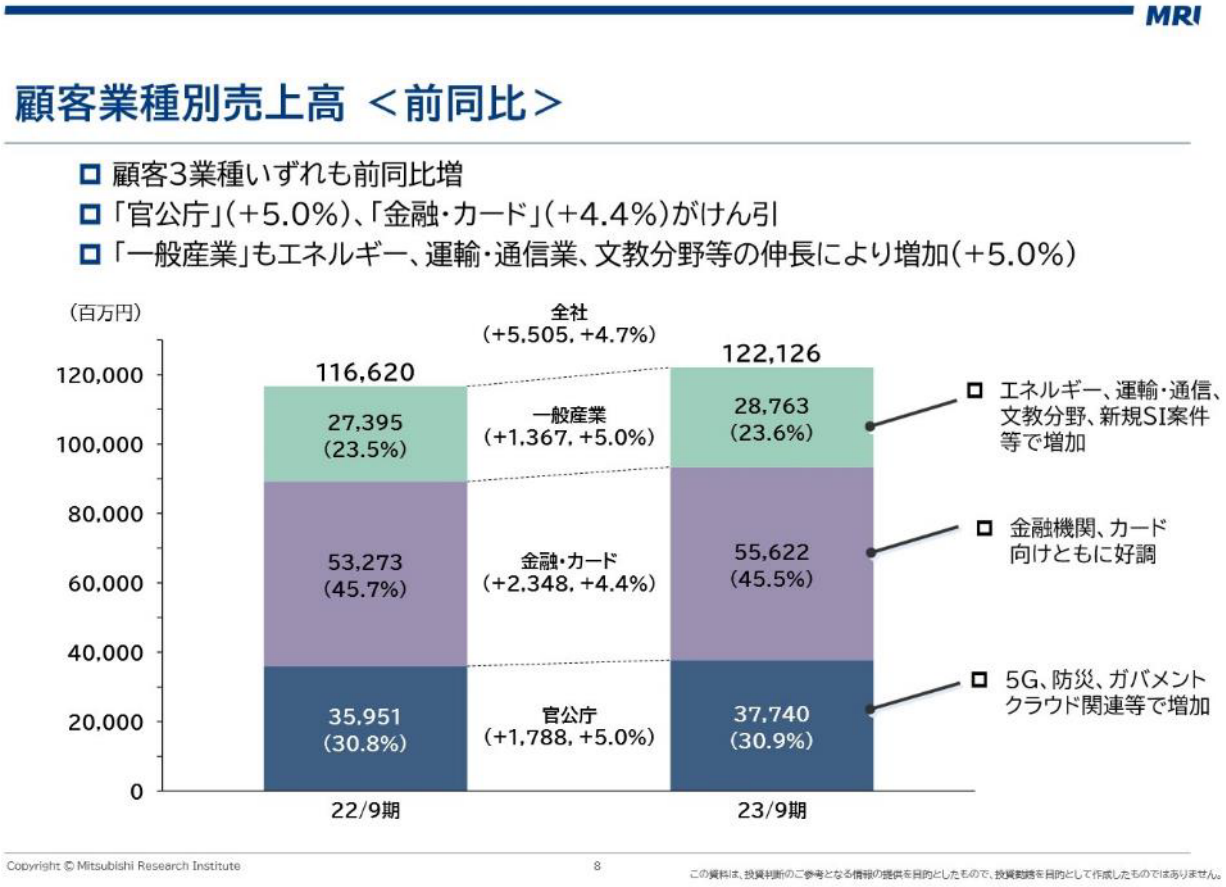
次に、IT サービス、ITS です。

概ね、三菱総研 DCS グループの業績となります。

売上高は 716 億円、経常利益は 55 億円となりました。いずれも過去最高水準です。

金融・カードや文教、SI などがけん引し増収増益決算となりました。

受注高は前期比 6 億円の増加、受注残高はほぼ前期並みです。



8 ページは、売上を顧客の業種区分別に示したものです。

官公庁、金融・カード、一般産業、全ての業種で売上が拡大しました。

MRI

参考）セグメント別・顧客業種別売上高 ＜前同比＞

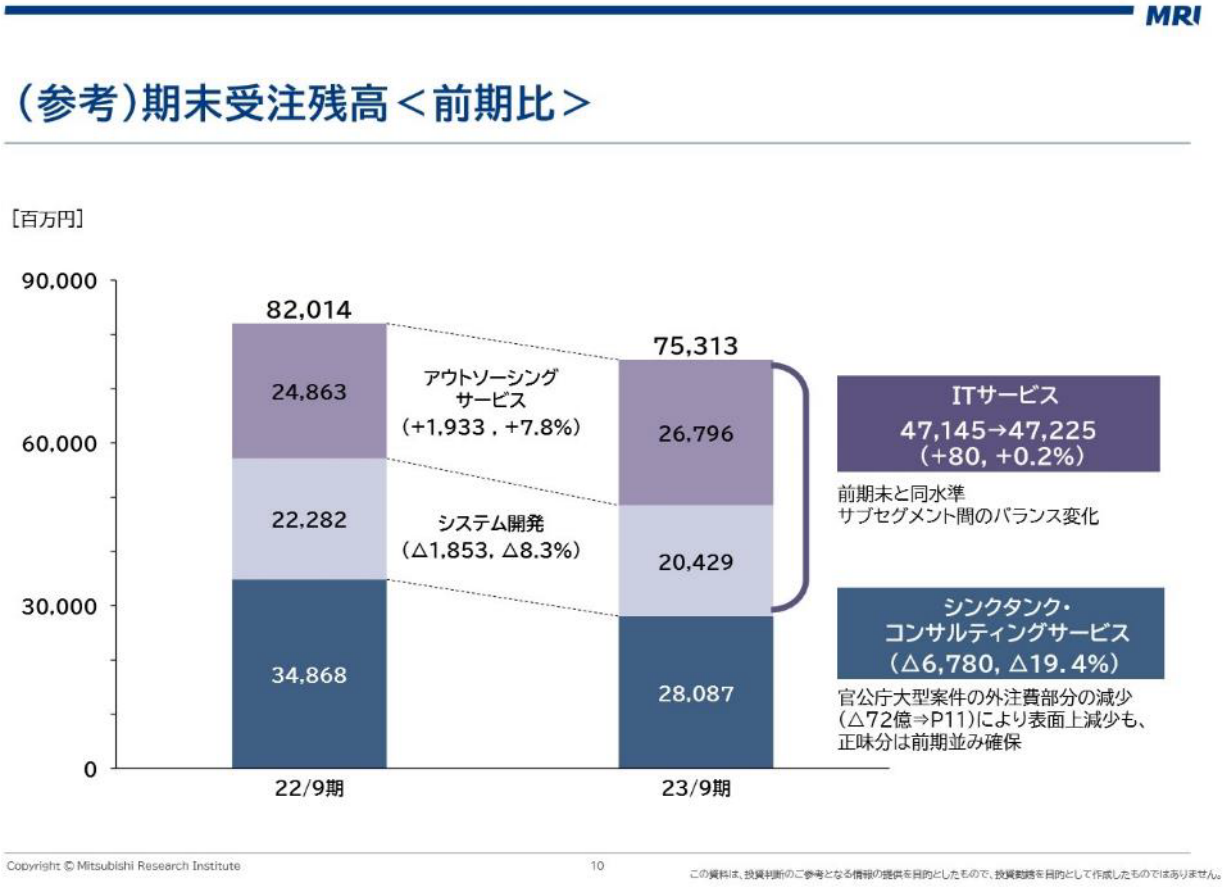
（百万円）

		2022年9月期	2023年9月期	前同比	
				増減額	増減率
TTC	官公庁	35,185	36,991	+1,806	+5.1%
	金融・カード	3,862	3,165	△697	△18.1%
	一般産業	9,500	10,306	+805	+8.5%
	TTC 計	48,548	50,462	+1,914	+3.9%
ITS	官公庁	766	749	△17	△2.3%
	金融・カード	49,411	52,457	+3,046	+6.2%
	一般産業	17,894	18,456	+562	+3.1%
	ITS 計	68,072	71,663	+3,591	+5.3%
合計		116,620	122,126	+5,505	+4.7%

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、セグメント別の売上を顧客業種区分別に分解したものです。

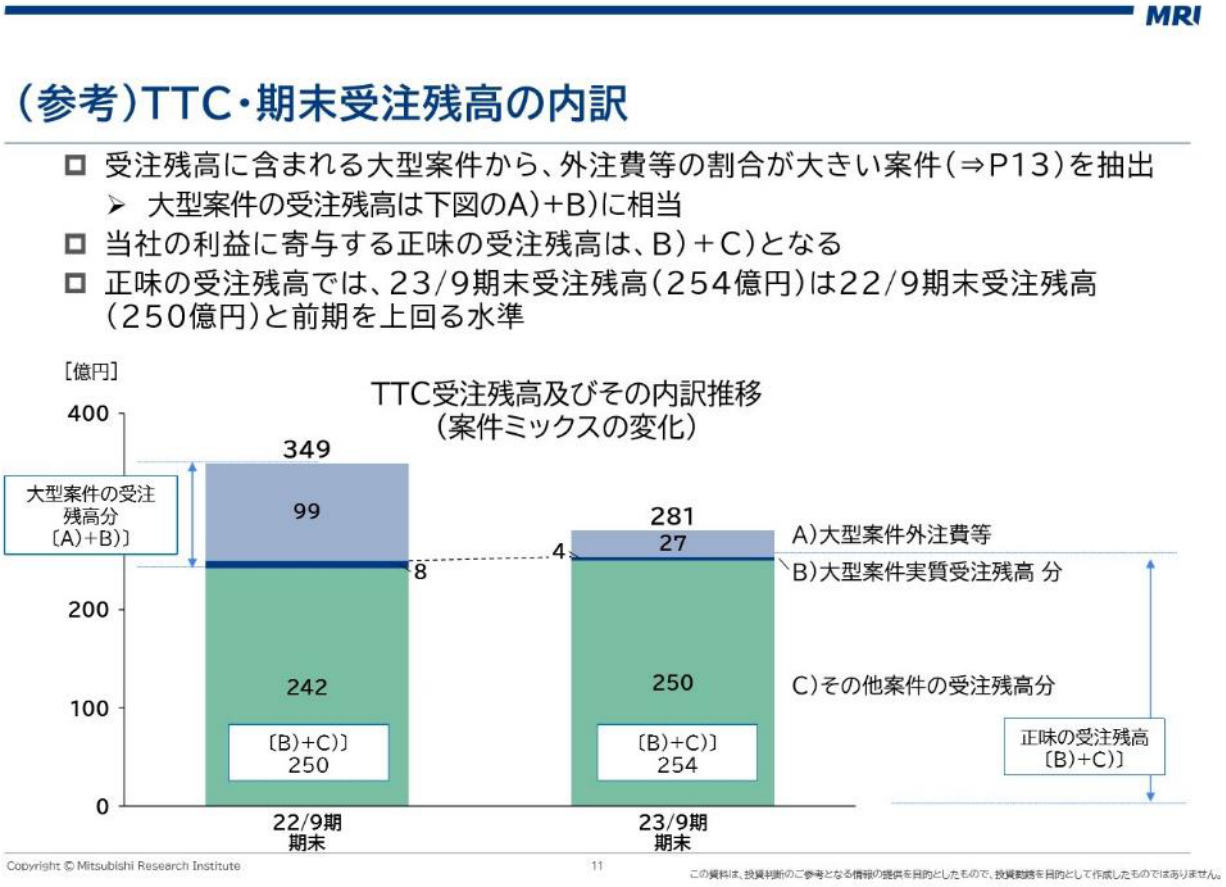


10 ページをご覧ください。

23 年 9 月期末の受注残高で、今期の発射台となる数字です。

TTC は 67 億円減ですが、大型案件外注費の減少によるものであり、正味では前期を上回る水準です。

ITS はサブセグメント間で凹凸はありますが、全体では前期並みの水準を確保しております。



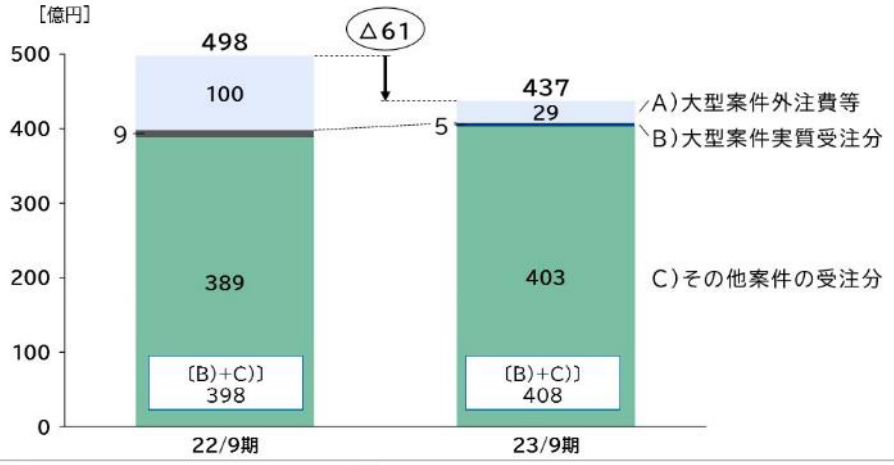
11 ページから 13 ページは、TTC における受注高、受注残高について、表面上の数字と正味の数字の関係をご説明したものです。

大型案件の外注費が大きく減少しており、実質的な受注高、受注残高は前期を上回る水準を確保していることがおわかりいただけるかと存じます。

（参考）TTC・受注高の内訳

- 受注高に含まれる大型案件から、外注費等の割合が大きい案件（⇒P13）を抽出
- 当社の利益に寄与する正味の受注残高は、B）＋C）
- 正味の23/9期受注高（408億）は、22/9期末受注高（398億円）と前期を上回る水準

TTC受注高及びその内訳推移（案件ミックスの変化）



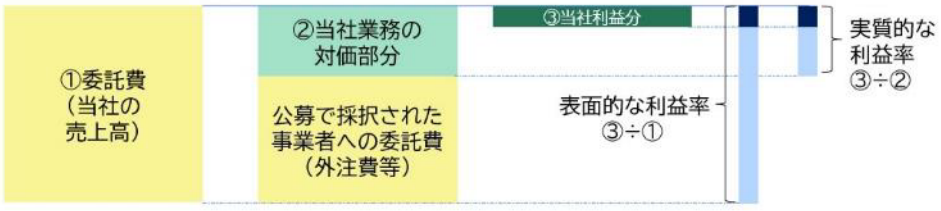
Copyright © Mitsubishi Research Institute

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）外注費等の大きい大型案件について

- 官公庁の大型案件には、受託事業の一環としてアプリケーションの開発・実証や実証事業、試験、調査研究等を行うものがある
- このタイプの案件では、実際に開発・実証等を行う企業・研究機関等を公募し、採択された提案に基づき当該開発・実証等を進める
- 当社は、公募・選定支援から開発・実証等の進捗管理や成果確認等を行う
- 委託費に採択事業者に対して支払う費用も含まれる場合があり、通常の案件に比べ外注費等が占める割合が大きくなるため、表面上の利益率が低くなる傾向にある

当該業務の構造
（イメージ図）



具体例（当社ウェブサイトを参照ください）URL:https://pubpjt.mri.co.jp/publicoffer/index.html

- 「テクノロジーマップの整備に向けた調査研究（アナログ規制の見直しに向けた技術実証等）」（デジタル庁事業）
- 「公共ブロードバンド移動通信システムの災害時の通信手段の確保に関する技術検討」（総務省事業）
- 「山間地域の生活利便性向上に向けたドローン配送の実証実験」（東京都事業）　　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。

MRI

中計2023の総括(1)

- 創業50周年を機に経営理念を刷新、社会課題解決を企業パーパスに
- 独自の価値創造(VCP)、連結経営強化、新常態経営推進に取り組み、一定の成果
- 官公庁、金融・カード分野の基盤事業がけん引、事業ポートフォリオ改革は道半ば

	目標	進捗
VCP経営*1	● 財務・非財務・社会価値最大化	● VCP分野拡充・体制整備
	● 質的改革推進	● 質的改革推進し大型案件獲得、業績牽引 ● 人的リソースひっ迫し、受注に制約あり
	● 成長事業育成・加速 (DX、ストック型、海外)	● DX売上: 270億(20/9期)⇒310億(23/9期) ● ストック型/海外は、先行投資フェーズ
連結経営	● DX市場で事業伸長	● 主要2社で対面組織整備等、連携案件受注増
	● 事業ポートフォリオ改革推進	● ITS経常利益率 5.4%(20/9期)⇒7.8% (23/9期)
新常態経営	● 採用強化 (MRI・DCS計310名純増)	● 採用 約900名、純増 250名超
	● 新常態の働き方、オフィス改革	● リモートワーク定着 出社率50%程度、地方移住制度16名利用
	● 新事業、新常態リスク能動対応	● リスク管理・新事業品質管理の高度化

*1:社会課題解決を目的として研究・提言から社会実装までを一連の価値連鎖とする同社独自の価値創造プロセス

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、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、新しい中期経営計画 2026 をご説明します。まず、前中計の総括です。

当社は 2020 年の創業 50 周年を機に経営理念を刷新し、社会課題解決を企業パーパスと定め、これを実現する第一ステップとして、VCP 経営、連結経営、新常態経営の3つの柱で事業改革に取り組んできました。

表のとおり、一定の成果はありましたが、業績拡大は主に官公庁や金融・カードなどの基盤事業がけん引したものであり、事業ポートフォリオ改革は道半ばの状況です。

中計2023の総括(2)

	目標	実績と総括
財務価値	経常利益: 100億円 ROE:10%	● 経常利益 100億円、ROE 9.8% ● 経常利益率 8.2% ➢中計目標概ね達成(2期連続) ➢事業ポートフォリオ改革道半ば
非財務価値	社会課題解決力、 ESGの2区分で 目標設定	● サステナビリティ基本方針、D&I*1方針策定 ● TCFD*2開示 ● ワークライフバランス、健康経営 ● FTSE Blossom Japan Sector Relative Index*3採用
社会価値	VCP分野別に 社会・事業面で 目標設定	● よりよい社会実現に向けた多様な提言活動(例) ◆情報爆発を支える新たな情報通信基盤の確立策 ◆エネルギー政策と資源循環政策の一体的推進を提言 ● 先端技術分野でメタバース、生成AI等を実証・実装 ● ウェルビーイングの向上(社会価値目標の1つ) ◆来街者のウェルビーイング向上の実証(23/9/29リリース)

*1:ダイバーシティ&インクルージョンの略。多様性を受け入れ、社会や企業の活力としていく考え方
*2:気候関連財務情報開示タスクフォースの略。財務に影響のある気候関連情報の開示を推奨する報告書を公表した
*3:ESG評価の高い日本企業のパフォーマンスを測定するための指数で、業界内で比較的評価の高い企業を組み入れGPIF(年金積立金運用管理独立行政法人)の国内株式ESG投資おけるESG総合指数の1つに選定されている

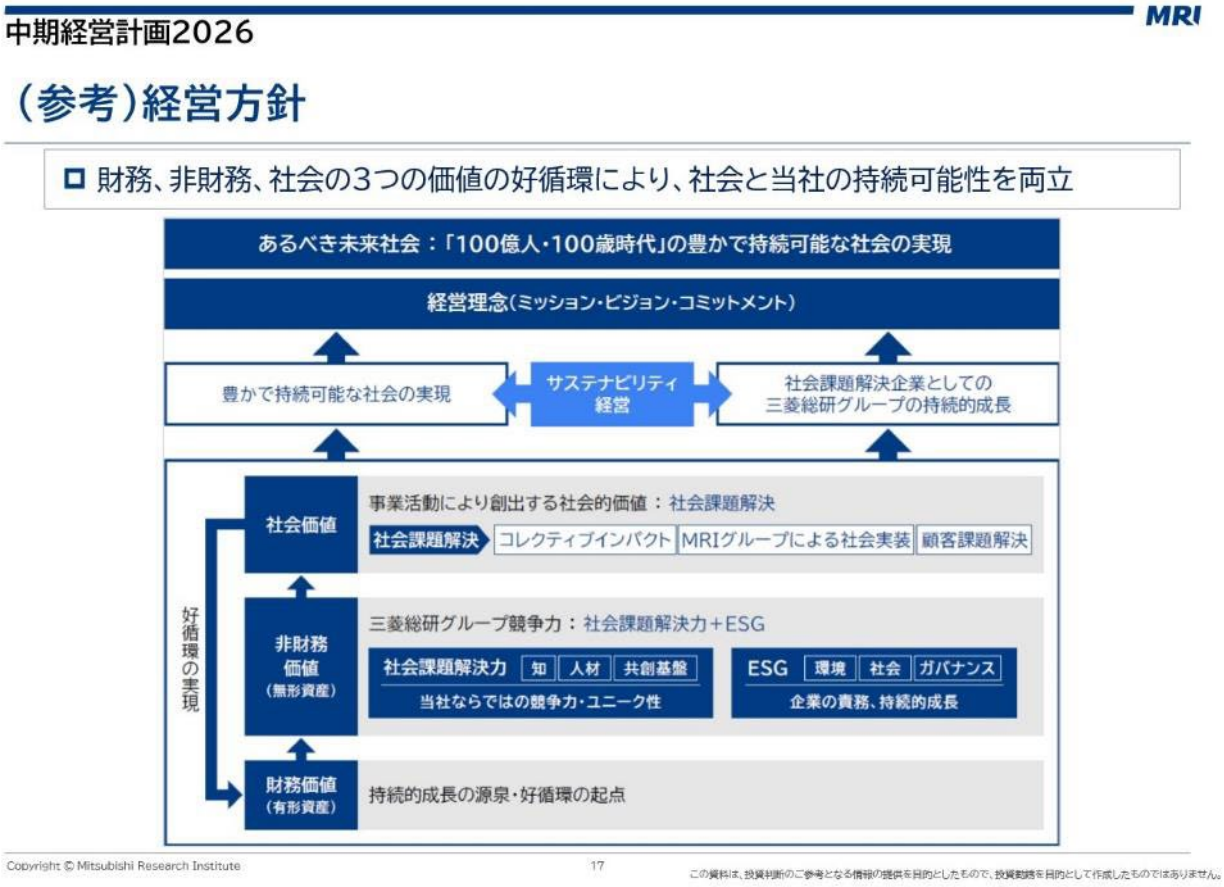
Copyright © Mitsubishi Research Institute

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。

前中計を「価値」の側面から振り返ると、財務価値は、経常利益、ROE ともに、中計目標をほぼ達成いたしました。

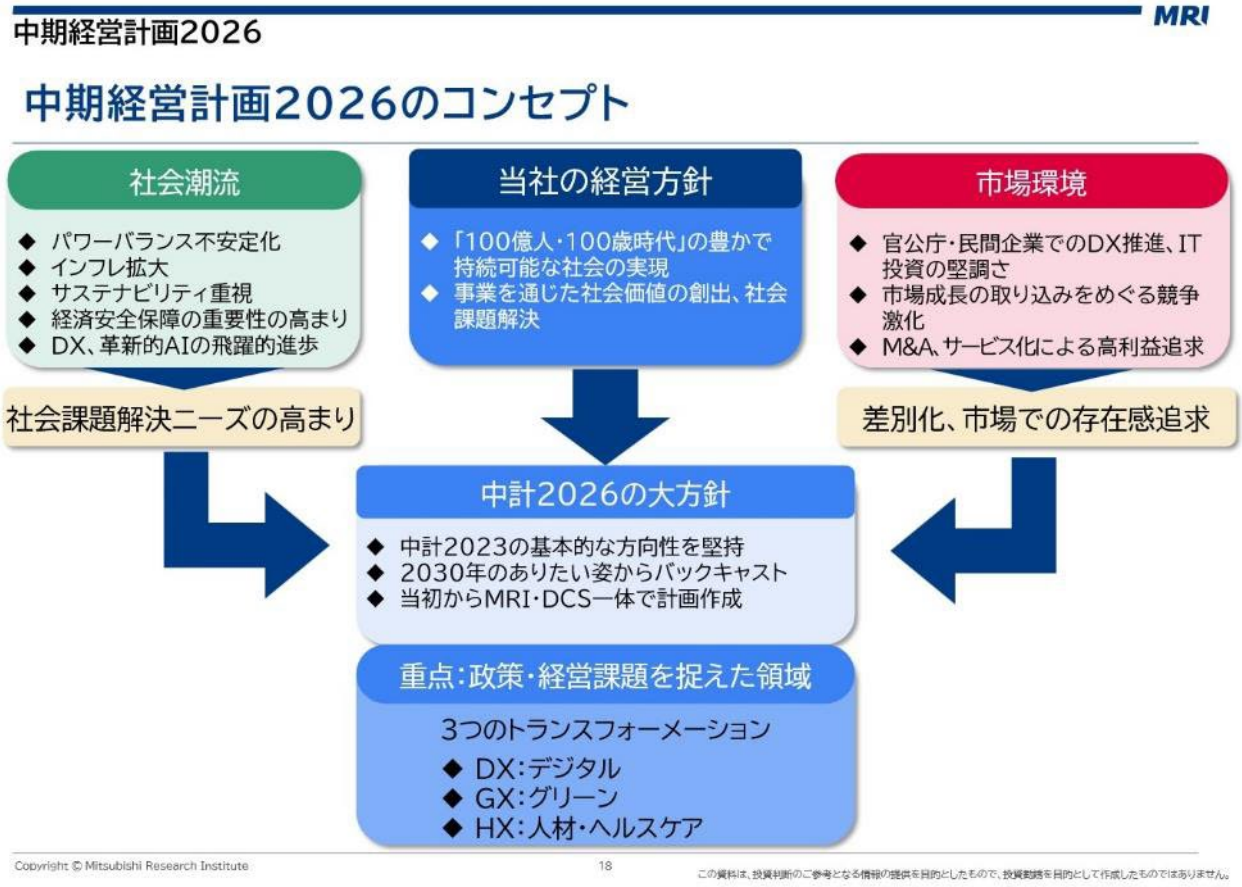
非財務価値、社会価値も成果は着実に出てはいますが、規模感やスピード、社会へのインパクトといった点では十分とは言えず、課題を残しました。

事業ポートフォリオの改革を加速し、一層の財務価値の実現、ならびに3つの価値の好循環を生み出せるよう、引き続き努めてまいります。



中計 2026 の説明に移る前に、17 ページは私どもが 2020 年に刷新した経営方針を図で表現したものです。

計画策定の背景にある考え方として、ご参考までに掲載しております。



18 ページは、中計 2026 のコンセプトです。

社会潮流や市場環境の加速度的な変化の中で、当社グループの強みを発揮し、社会や市場における存在感をいかにして追求していくか。

中段に記載のとおり、前中計の基本的な方向性を堅持、2030 年のありたい姿からのバックキャスト、MRI・DCS 一体の計画策定、以上三つを中計検討の大方針としました。

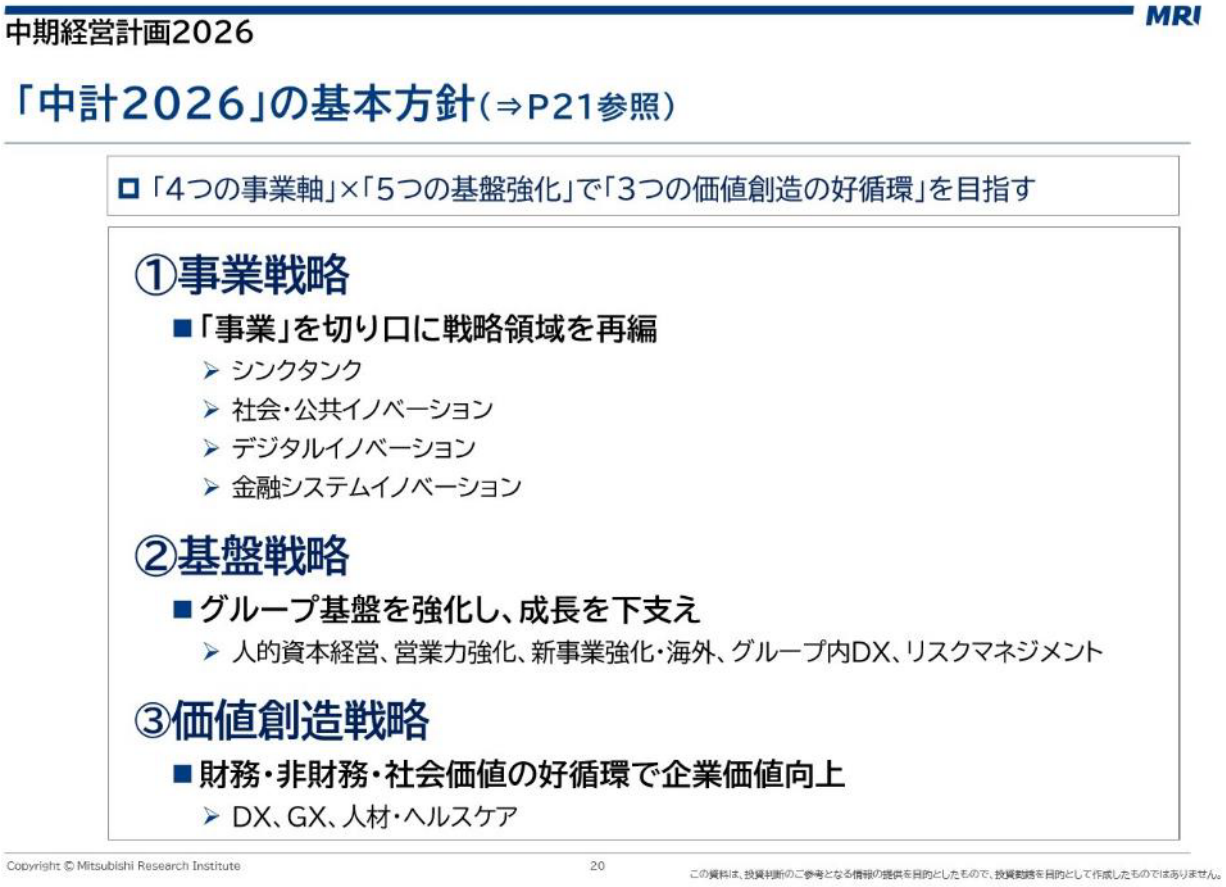
また、今後の政策課題や経営課題を踏まえ、重点的に取り組む領域を、下段に記載の三つのトランスフォーメーション、すなわちデジタル（DX）、グリーン（GX）、人材・ヘルスケア（HX）と定めました。

2030 年のありたい姿は、シンクタンク・コンサルと IT サービスの強みを掛け合わせ、独自の価値を提供する企業グループと定めました。

また、戦略の自由度を高め、ステークホルダーの皆様からの信頼と社会における存在感を確保していくために、企業規模を一段上のステージ、具体的には売上高ベースで 2,000 億円規模を目指すこととしました。

2030 年を長期的なターゲットに据え、前中計を起点とした三つの中計で、「ホップ」、「ステップ」、「ジャンプ」と飛躍するイメージであり、この中計は「ステップ」の期間に相当します。

前中計の方向性をさらに強化し、グループ横断の事業領域で独自の価値提供モデルを構築してまいります。

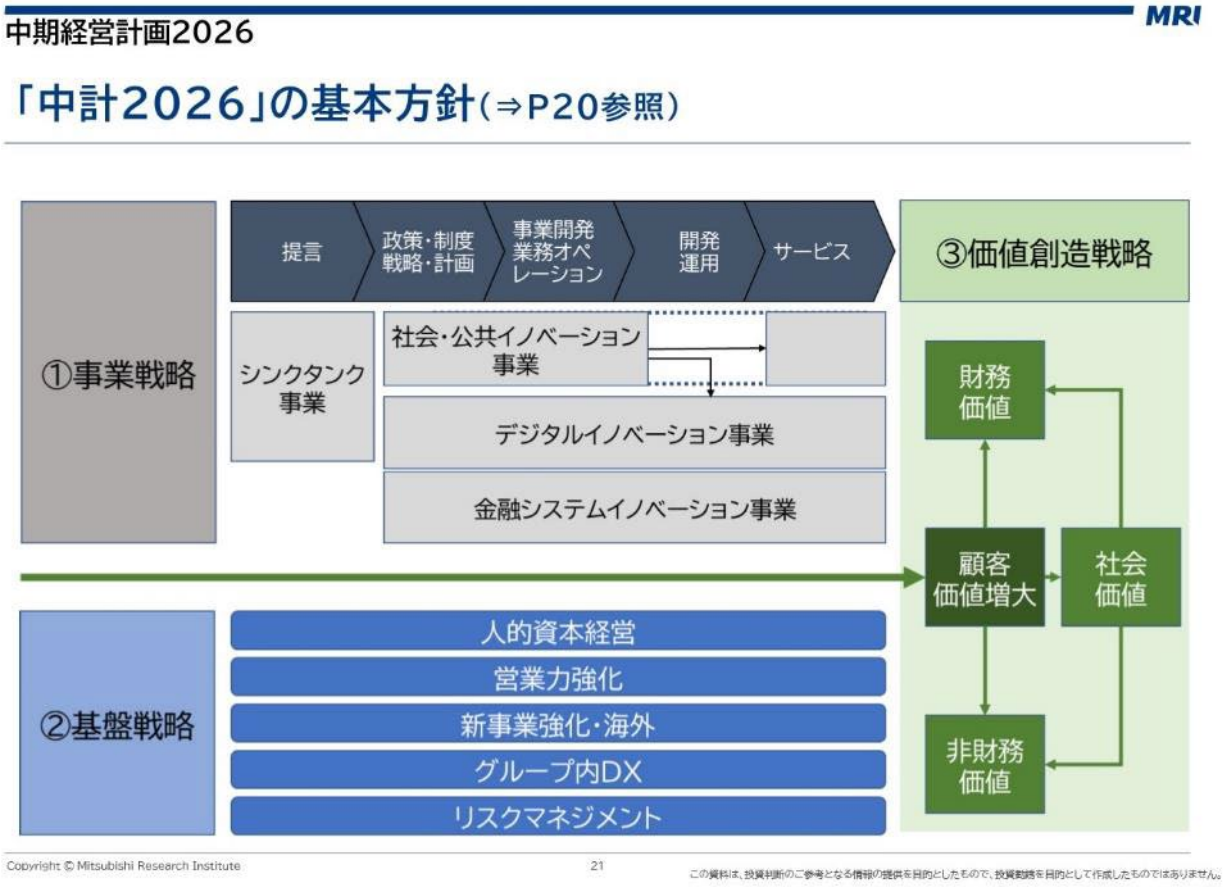


次に、中計 2026 の基本方針です。4つの事業軸と5つの基盤強化により、財務・非財務・社会、3つの価値創造の好循環を目指します。

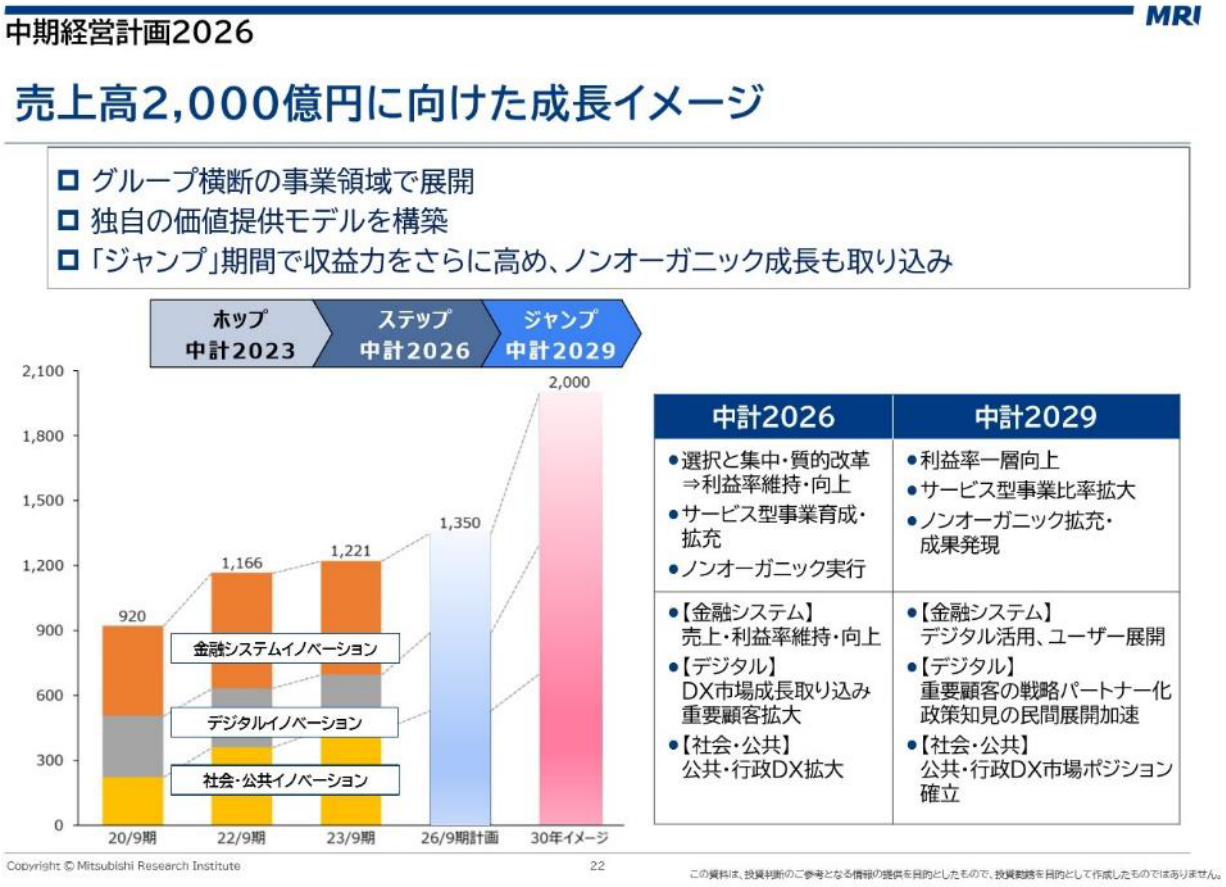
まず①の「事業戦略」ですが、グループの主要事業 MRI・DCS 横断で、「シンクタンク」、「社会・公共イノベーション」、「デジタルイノベーション」、「金融システムイノベーション」と4つの戦略領域に再編しました。各事業の詳細は、後ほどご説明します。

次に②の基盤戦略です。人的資本経営、営業力、新事業・海外、グループ DX、リスクマネジメントの5つの基盤をグループ横断で強化し、事業成長を下支えします。

③の価値創造戦略は、財務・非財務・社会価値の好循環により、企業価値向上を目指すものです。先に申し上げたとおり、DX、GX、人材・ヘルスケアの 3 分野を、事業拡大と価値創造の重点分野に位置づけています。



21 ページは、基本方針の概念図です。事業体の垣根を越えて、主要事業のバリューチェーンを繋ごうとしていることがおわかりいただけると存じます。



22 ページでは、2030 年に向けた成長のイメージを示しています。

中計 2026 を経て、ジャンプに相当する次期中計でさらに収益力を高め、ノンオーガニックの成長も取り込み、事業規模 2,000 億円に向かうイメージを描いています。

MRI

主要事業の構成

事業ポートフォリオと事業規模イメージ

- シンクタンク　：社会潮流の形成を図る自主事業
- 社会・公共イノベーション　：政策・制度知見起点の公共・民間向けサービス事業
- デジタルイノベーション　：経営課題起点の民間向けDX事業
- 金融システムイノベーション：金融システム知見起点の金融機関向け事業

主要事業	現在の事業規模	2026/9期の事業規模(見込み)	主な事業方針
社会・公共イノベーション	440億	520億	◆官民協働エコシステム形成 ◆準公共分野のSI・DX推進 ◆ストック事業重点分野拡大
デジタルイノベーション	260億	350億	◆製造・流通向けDX拡大 ◆データ分析・AI事業強化 ◆人材・文教サービス強化 ◆政策起点の公共システム展開
金融システムイノベーション	510億	460億	◆大型システム案件完遂 ◆既存顧客深耕、新事業構築 ◆金融コンサル拡充・DX展開

※計数はすべて概数

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。

23 ページをご覧ください。4つの主要事業の概略と規模感です。

グループ運営はこの4つの事業軸で戦略や実績をモニタリングします。

TTC、ITS のセグメント開示とともに、本事業軸での開示も充実してまいります。

24 ページ以降は、4 事業の詳細と今中計での目標感です。

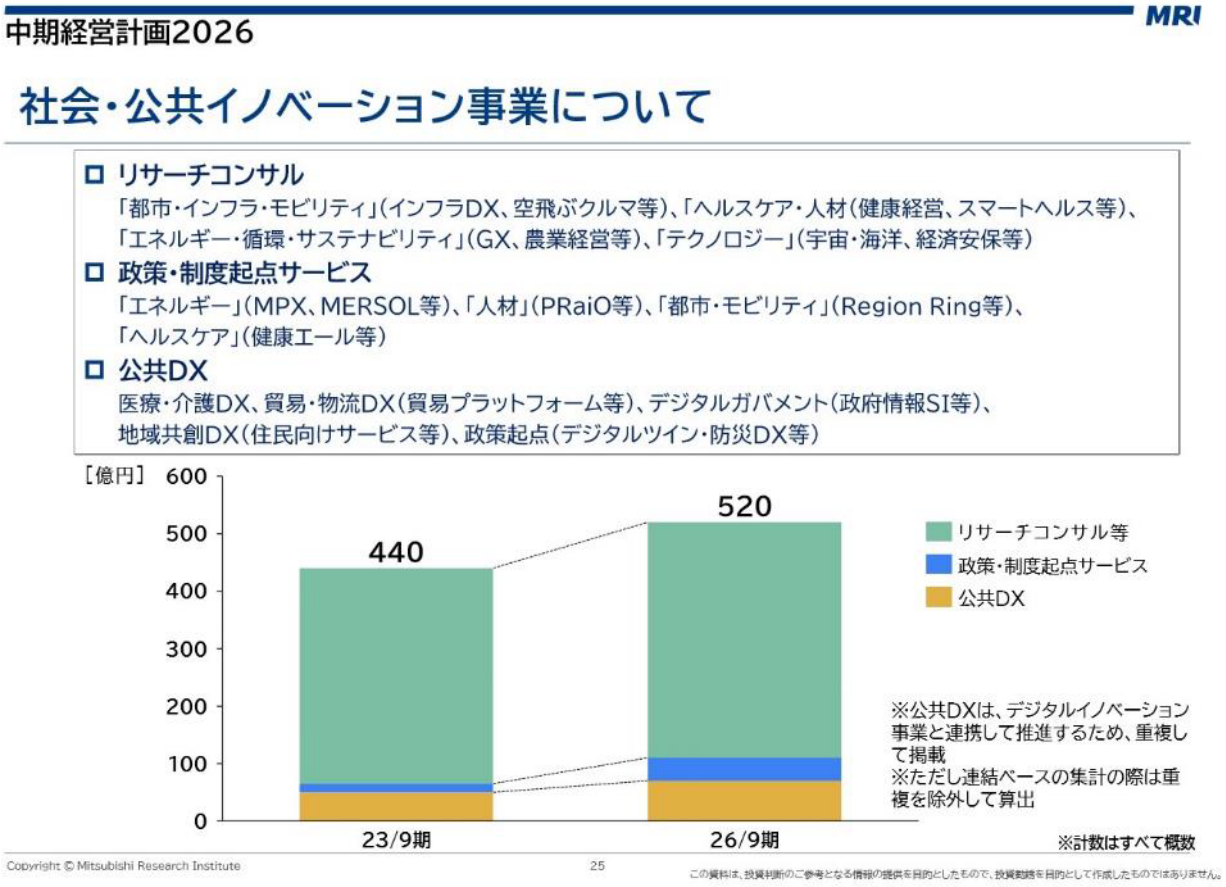
シンクタンク事業は、当社グループの価値創造の起点として、未来社会の実現に向けた潮流形成・技術研究・事業連動研究に注力します。

内外研究機関・パートナーとの共創、人材力強化、戦略的情報発信により、当社のプレゼンス向上も担います。

11 月 28 日には、「新・未来社会構想：デジタル社会の未来を切り拓く」をテーマに、年間最大のイベントである三菱総研グループフォーラム 2023 を開催します。

概要をご覧いただき、ご参加をお待ちしております。

また、当社では、解決が求められる社会課題リストを毎年更新し、発表しています。こうした研究提言活動、情報発信を通じて、社会潮流の形成を目指してまいります。

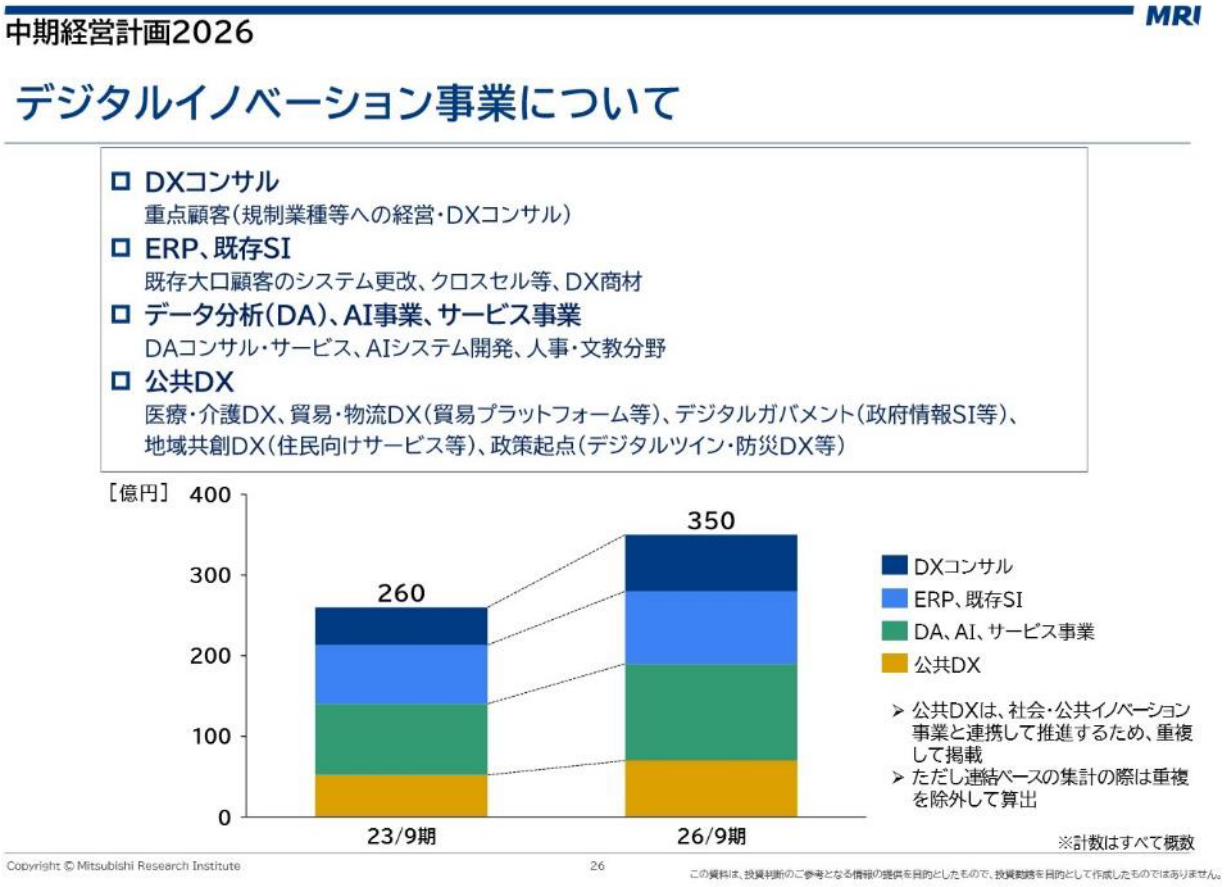


社会・公共イノベーション事業は、MRI の強みである、政策や制度に関する知見を起点として、官民双方にサービスを提供する事業分野です。

今中計で 80 億円、年率 6%の成長を見込んでいます。主力である「リサーチコンサル」では、エネルギー・循環や人材・ヘルスケアなどの分野で、民間事業の拡大を目指してまいります。

また、「政策・制度起点サービス」では、エネルギー、人材、都市・モビリティなどの分野でサービス事業のスケール化を目指します。

「公共 DX」では、医療・介護や貿易・物流などで、DCS の IT サービス事業の拡大を計画しています。



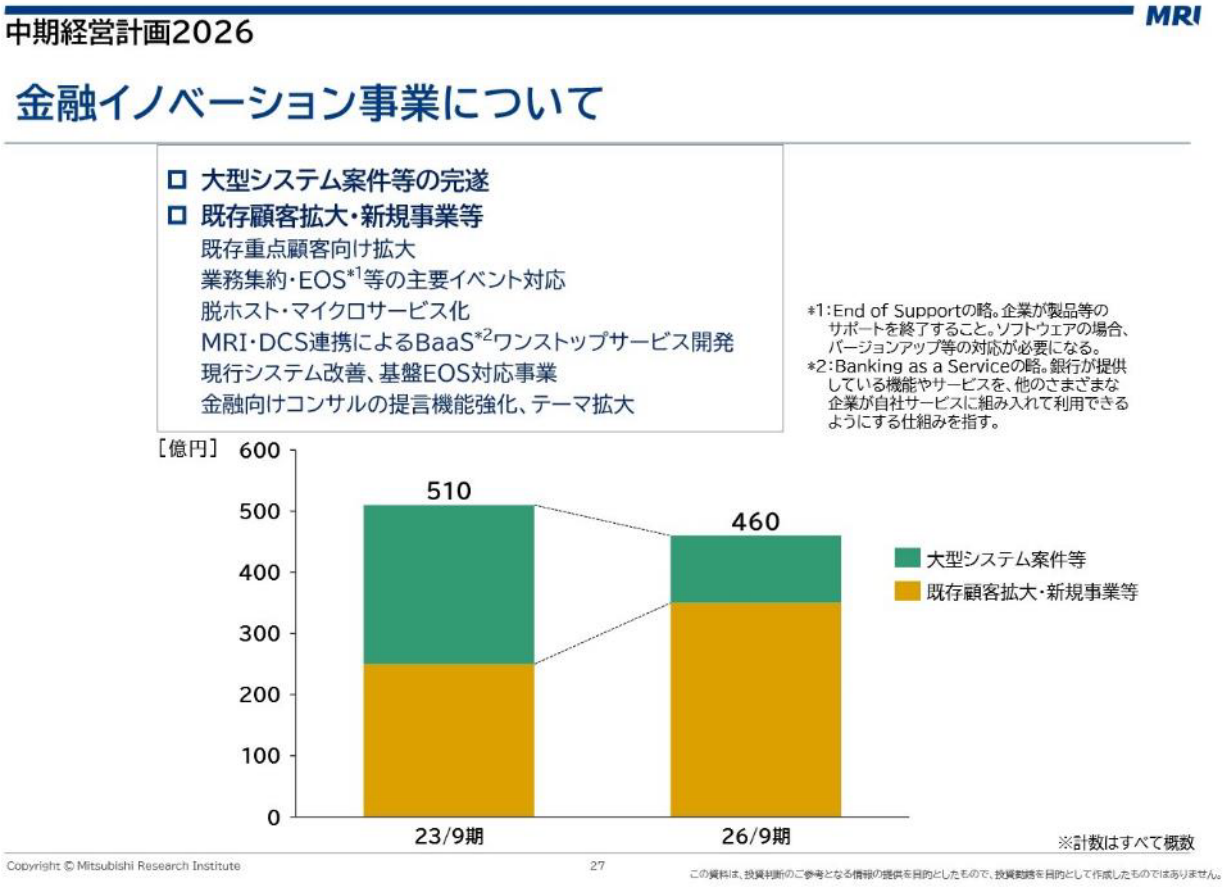
デジタルイノベーション事業は、経営課題を起点に、民間向け DX を展開する事業分野です。

今中計で 90 億円、年率 10%と最も高い成長を期待しています。

「DX コンサル」は MRI の事業ですが、ERP や DA・AI など、その他の事業はいずれも MRI/DCS が一体で取り組み、30 年に向けて大きく育てていきたい事業領域です。

昨日、テクノスジャパン社と MRI、DCS の 3 社で、製造・流通業向けのソリューション事業に関する業務提携を発表しました。

この分野で強みを持つ他社とのアライアンスには、引き続き積極的に対応してまいります。



金融イノベーション事業は、DCS の強みである金融システムへの知見を起点として、金融機関向けサービスを展開する事業分野です。

26 年度目標が 23 年度実績を下回っていますが、現在遂行中の大型システム案件の完遂によるものであり、その影響を除くと、年率 12%増の意欲的な計画です。

既存顧客の事業拡大のほか、業務集約・EOS 等の主要イベント対応、MRI・DCS 連携による新サービスの開発などで新たな事業基盤を開拓し、2030 年に向けて持続的な成長を目指します。

そのための先行投資は今年度計画に織り込んでいますので、後ほどご説明します。

計数計画

	23/9期 実績	26/9期 目標	23/9期 ⇒26/9期	23/9期比 平均成長率
売上高	1,221億円	1,350億円	+128億円	3.4%
営業利益 （率）	86億円 （7.1%）	120億円 （8.9%）	+33億円 （+1.8Pt）	11.4%
経常利益 （率）	100億円 （8.2%）	140億円 （10.4%）	+39億円 （+2.2Pt）	11.9%
ROE	9.8%	12.0%	+2.2Pt	—

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。

28 ページは、以上の個別事業戦略を踏まえた今中計の計数計画です。

営業利益、経常利益は年率二桁成長、ROE は 12%を目指します。

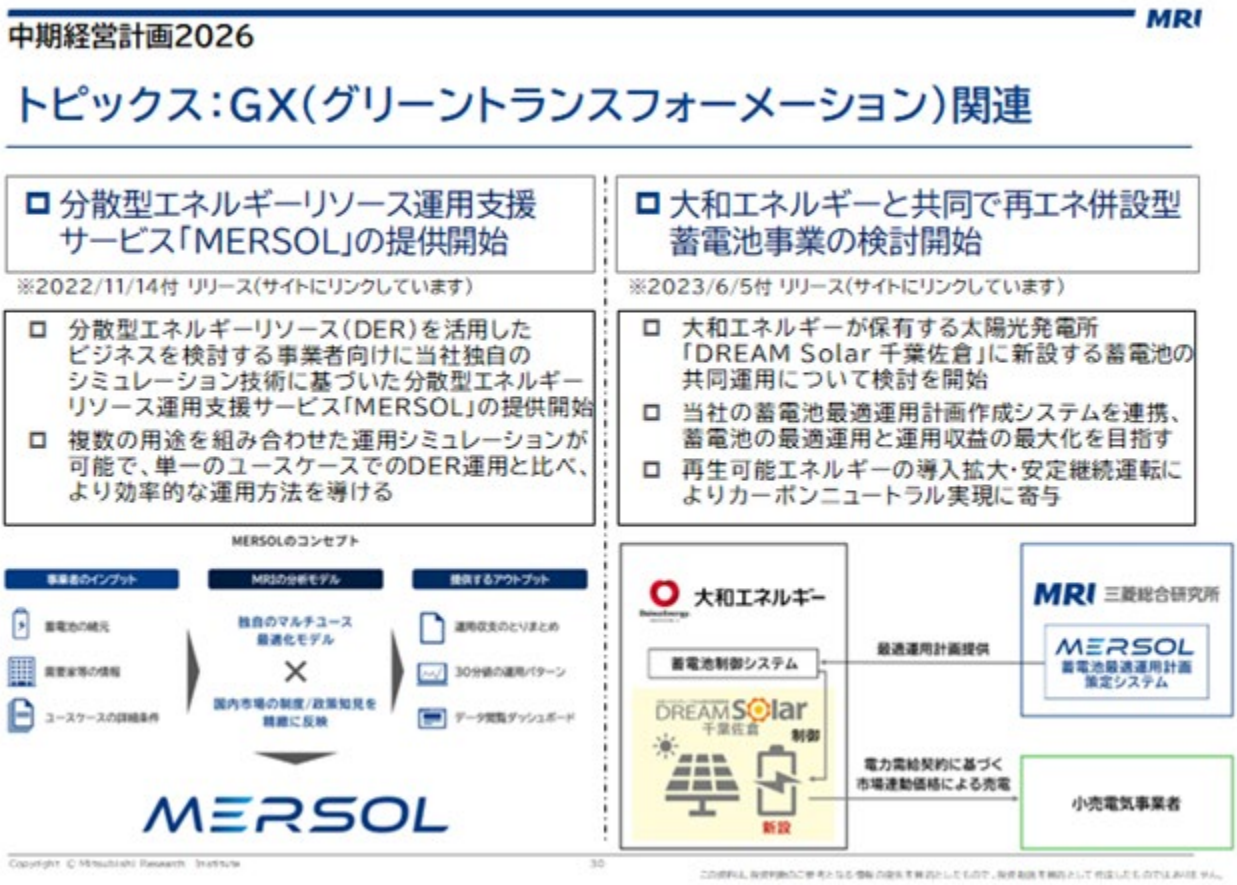
売上の伸びは 3%強ですが、大型システム案件完遂の影響を除くと、年率二桁の成長を見込んでいます。

29 ページは資本政策です。

手元の投資可能現預金と中計 3 年間で積み上がる人的投資・R&D 投資控除前の営業キャッシュフローの合計額は、約 500 億円と想定しています。このうち約 85%を、将来の成長に向けた投資に積極活用します。

特に人的投資として、3 年間で 500 名超の増員を計画しています。

配当については引き続き安定配当を基本とし、配当性向 40%を目安とします。



重点分野に設定した GX、DX、HX（ヘルスケア・人材）について、現在取り組みを進めている事例を 30 ページから 32 ページで紹介しています。いずれも、この 1 年間にリリースしたものです。後ほどご覧ください。

トピックス：DX関連

◻ テクノスジャパンと製造・流通向けソリューション事業で業務提携

※2023/10/31付 リリース(サイトにリンクしています)

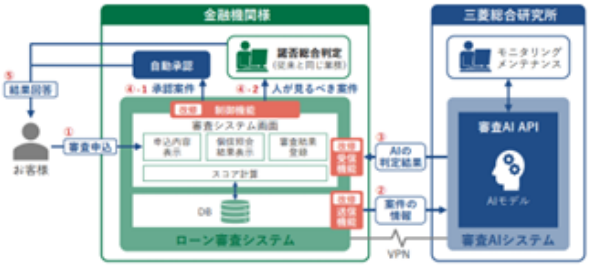
- ◻ MRI、DCS、テクノスジャパンの3社が製造・流通業向けソリューション事業で業務提携し、協業開始
- ◻ 3社の異なる強みを活かし、製造・流通業市場における新たなソリューションの共同開発と事業展開を行う
- ◻ 関連ソリューションの相互展開、営業連携と併せ、DX事業拡大を目指す

MRI 三菱総合研究所　テクノスジャパン　DCS 三菱総研グループ

◻ アイティフォーと融資業務DX事業で提携

※2023/9/11付 リリース(サイトにリンクしています)

- ◻ アイティフォーの個人ローン業務支援システム「SCOPE」に、MRIの「審査AIサービスAPIインターフェース」と「標準与信モデル」を実装
- ◻ システム導入にかかる負担が軽減
- ◻ 両社のソリューションを融合し、融資業務に必要な機能の自動化を検討・開発することで、新たな価値を創出するエコシステムの形成を目指す



図：API接続によるAI審査の利用　出所：三菱総合研究所

Copyright © Mitsubishi Research Institute

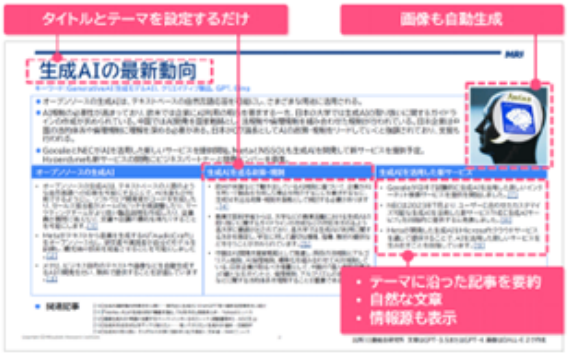
この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

トピックス：DX及びヘルスケア・人的資本関連

◻ WebサーベイAI「ロボリサ」のレポート作成機能が進化

※2023/10/30付 リリース(サイトにリンクしています)

- ◻ 自動で情報収集・レポート作成するWebサーベイAIツール「ロボリサ」を4月に提供開始
- ◻ 従来のWeb探索・情報収集ツールと違いレポートまで作成可能
- ◻ 検索機能の向上やレポート作成機能の改善等、新機能を追加し、調査業務でさらに活用しやすく



◻ 日総工産と共同で半導体製造人材の育成・供給を推進

※2023/7/10付 リリース(サイトにリンクしています)

- ◻ 職業情報データベース(DB)を搭載した人材マッチングサービス「JOBMINEs(ジョブマインズ)™」を活用し、半導体製造分野をはじめとしたエンジニア人材の育成・供給を共同で推進
- ◻ 具体的には、「JOBMINEs™」による人材の可視化、半導体製造人材の育成と共有を進める
- ◻ 働く人の高付加価値化に向けた人材育成モデル(育成し、適材配置を行うこと)の高度化やHRサービスの提供、研究・政策提言や人的資本経営の高度化に向けた調査・コンサルティングを進めることで成長産業におけるエンジニア領域の人材ミスマッチの解決に取り組む

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

2024年9月期 連結業績予想

- 「中計2026」初年度、2030年目指した「ステップ」段階として事業転換を加速
- TTCは、積極先行投資を回収しつつ成長
- ITSは、大型システム案件完遂と並行して事業ポートフォリオ強化を目指した先行投資

売上高予想：　1,180億円　前期比　△41億円（△3.4%）

- TTC　:460億円　前期比 △44億円　案件ミックス変化による売上減(実質的な影響なし)
- ITS　:720億円　前期比 +3億円　金融システムイノベーション事業伸長により増収

経常利益予想:　100億円　前期比　△0億円（△0.0%）

- TTC　:54億円　前期比　+9億円　案件ミックス変化に伴い増益
- ITS　:46億円　前期比　△9億円　先行投資により減益

当期純利益予想:　64億円　前期比　+1億円（+1.8%）

(注)現時点ではウクライナ及びイスラエル情勢による業績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。

最後に、2024 年 9 月期の業績予想です。

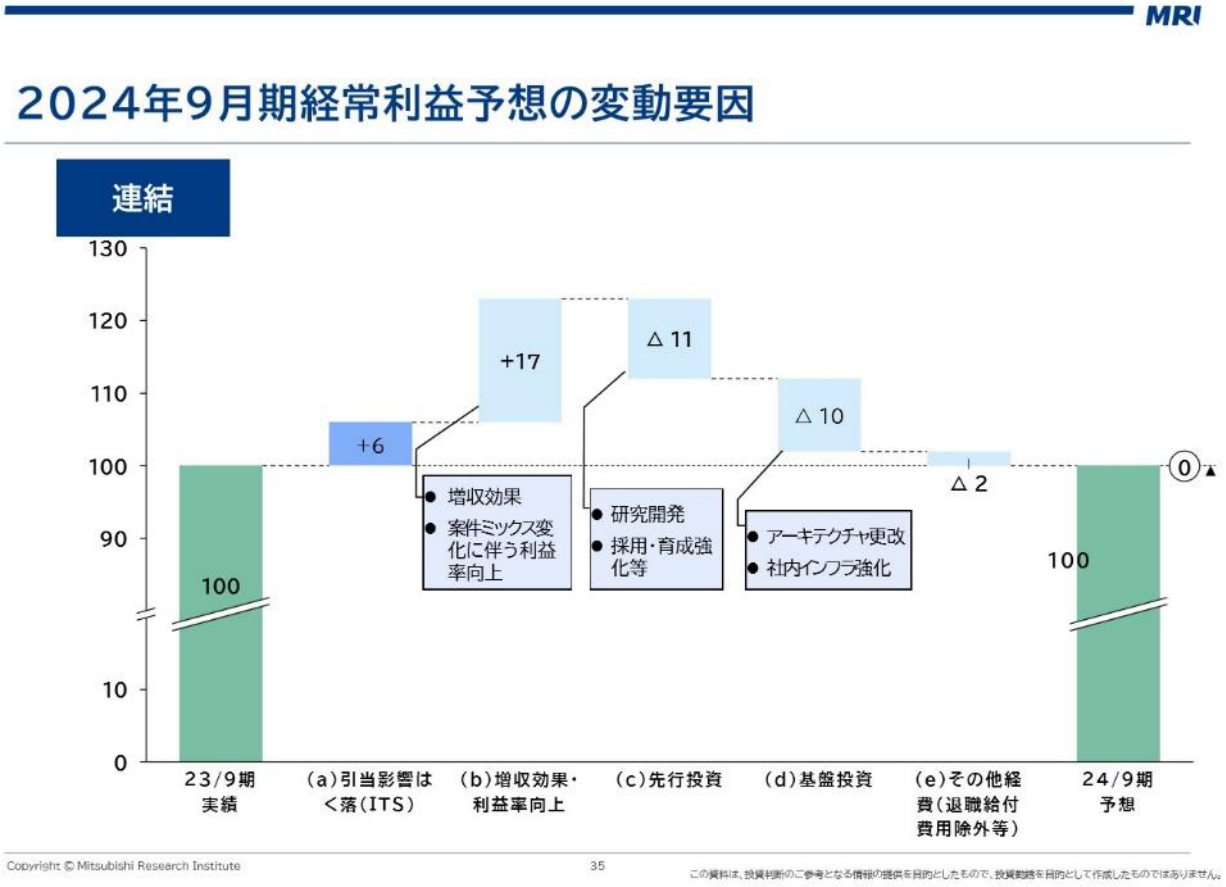
2030 年を目指した「ステップ」の初年度ですが、基盤事業の強化と並行して、事業転換を加速する 1 年と位置づけています。

会計上のセグメントに沿ってご説明をいたします。

TTC は減収増益、ITS は増収減益で、全体では減収・収益横ばいの計画です。

TTC の増益は、案件ミックス変化による利益率改善と、前中計期間の積極的な先行投資が回収フェーズに入ること、によるものです。

ITS の減益は、大型システム案件の完遂と並行して、事業ポートフォリオ強化を目指した先行投資負担によるものです。



35 ページは、以上ご説明した経常利益の変動要因をバーチャートで示したものです。

(a)の前期の引当計上の剥落と、(b)の増収および案件ミックス変化で、23 億円の増益効果を見込みます。

一方、減益サイドでは、(c)の研究開発や採用・育成強化などの先行投資負担が 11 億円、(d)のアーキテクチャ更改や社内インフラ強化などの基盤事業で 10 億円、これにその他経費(e)の 2 億円が加わり、前期比横ばいの 100 億円の計画です。

MRI

2024年9月期 連結業績予想

（百万円）

	2023年 9月期実績	2024年 9月期予想	前期比	
			増減額	増減率
売上高	122,126	118,000	△4,126	△3.4%
シンクタンク・コンサルティングサービス	50,462	46,000	△4,462	△8.8%
ITサービス	71,663	72,000	+336	+0.5%
営業利益	8,688	8,400	△288	△3.3%
営業利益率	7.1%	7.1%	+0.0P	
経常利益	10,002	10,000	△2	△0.0%
シンクタンク・コンサルティングサービス	4,428	5,400	+971	+21.9%
ITサービス	5,560	4,600	△960	△17.3%
親会社株主に帰属する当期純利益	6,287	6,400	+112	+1.8%
1株当たり当期純利益(円)	392.27	402.45	+10.18	

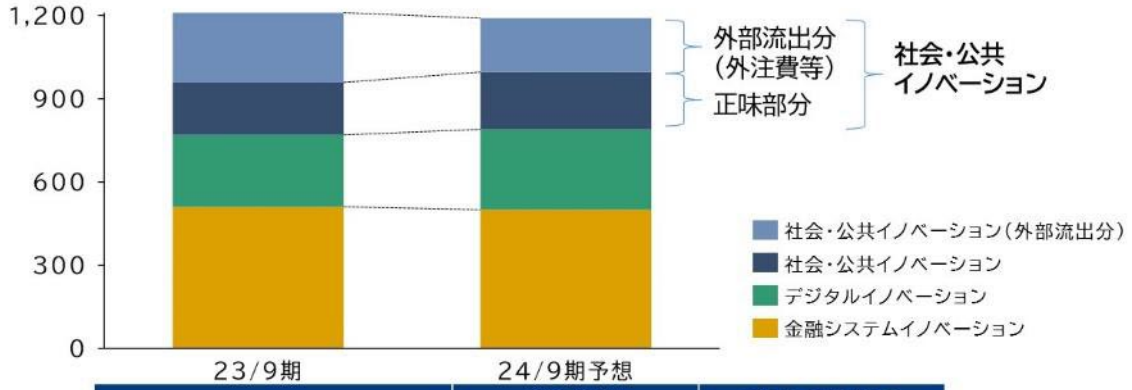
Copyright © Mitsubishi Research Institute

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。

36 ページは、以上の業績予想を表にまとめたものです。

会計上のセグメントに沿った説明は以上です。

事業別の2024年9月期見通し



主要事業	23/9期 事業規模	2024/9期の 事業規模想定
社会・公共イノベーション	440億	400億
デジタルイノベーション	260億	290億
金融システムイノベーション	510億	500億

※計数はすべて概数

Copyright © Mitsubishi Research Institute

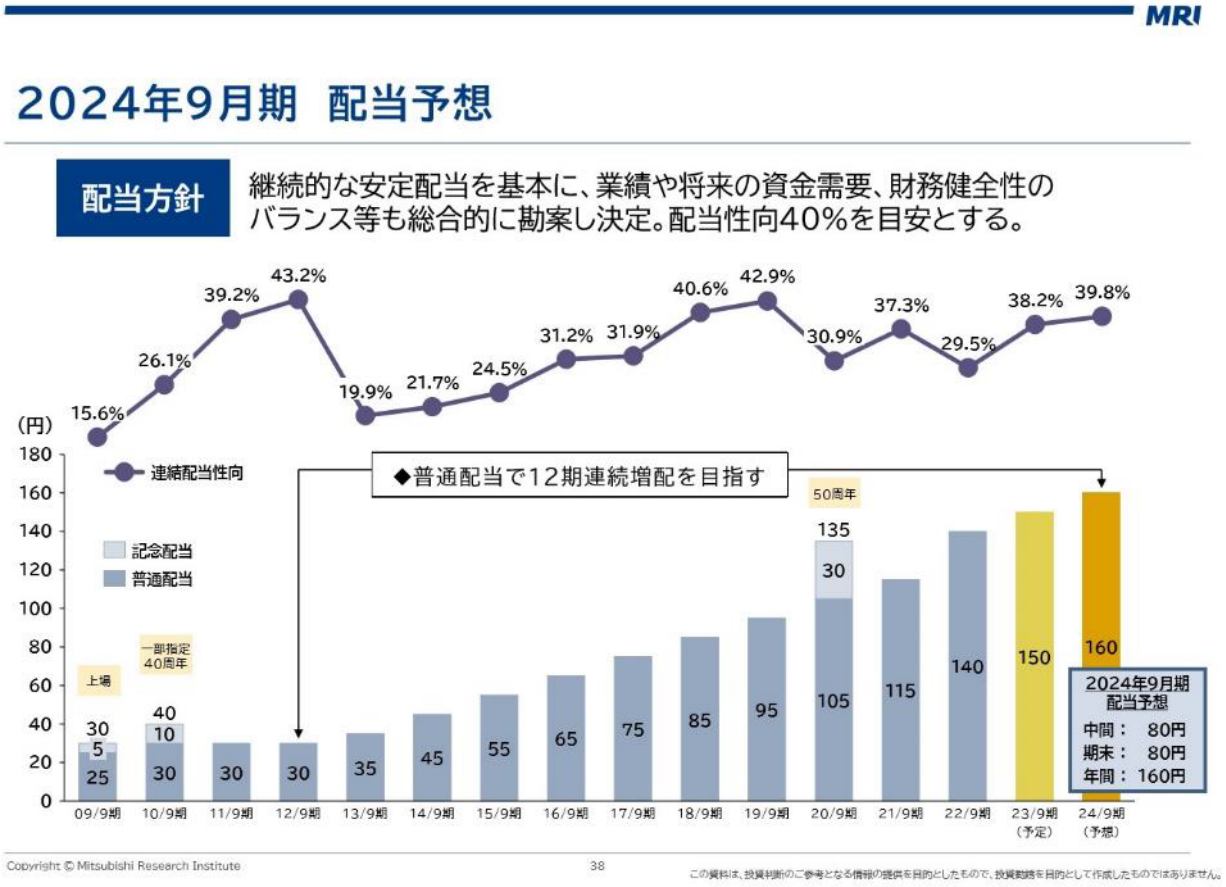
この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

37 ページは、三つの収益事業の事業規模見通しです。

社会・公共イノベーションの事業規模は 40 億円減の想定ですが、外部流出を除いた正味ベースでは拡大を見込んでいます。

デジタルイノベーションは二桁増、金融イノベーションは若干の減少見込みです。

今後、この 3 事業別の開示の充実に努めます。



38 ページは配当予想です。

配当方針は、従来の「安定配当」の考え方に加え、配当性向の目安を 40%と明確にしました。

23 年度は期末配当 75 円、年間配当 150 円を予定しており、期初予想から変更ありません。配当性向は 38.2%となる見込みです。

24 年度は中間配当 80 円、期末配当 80 円、年間配当 160 円の予想としています。配当性向は 39.8%となる見込みです。

MRI

最近のリリース

日付	タイトル
【社会・公共イノベーション事業関連】	
2023.10.23	三菱総合研究所、りそな銀行とデジタル地域通貨事業に関する包括的業務提携契約を締結
2023.10.5	三菱総合研究所、UPDATERとの再エネ電力の付加価値に関する共同研究結果を発表
2023.10.3	三菱総合研究所、サウジアラビアの国立研究開発機関 “KACST”と協力覚書締結を発表
2023.10.2	三菱総合研究所、「日本CTX研究会」を設立
2023.8.31	三菱総合研究所、CO2削減につながる実証実験を支援
2023.8.28	再生プラスチックの需給マッチングアプリの開発・実証で市場拡大へ
2023.8.21	仮設灰処理施設で発生する飛灰を対象とした灰洗浄実証試験における「吸着・安定化技術」に選定
2023.8.8	三菱総合研究所、国立研究開発法人土木研究所から優良業務等で表彰

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。

40 ページ以降は、この間リリースしました当社および当社グループの取り組み事例を、4つの主要事業別にご紹介をしております。

後ほどご覧ください。

最近のリリース

日付	タイトル
【デジタルイノベーション事業関連】	
2023.10.31	三菱総合研究所・三菱総研DCS、テクノスジャパンと製造・流通向けソリューション事業で業務提携
2023.10.30	Webサーベイ AI「ロボリサ」のレポート作成機能が進化
2023.10.23	三菱総研DCS常務取締役が「大分市DX推進アドバイザー」に就任
2023.9.21	「Digi-PoC TOYAMA」実証実験プロジェクトに、特別支援教育向けコミュニケーションロボットサービスが採択
2023.8.8	製造業のDXを推進する管理システム「mcframe」の導入サービスを開始
【金融システムイノベーション事業関連】	
2023.9.11	三菱総合研究所とアイティフォー、融資業務DX事業で業務提携
【共通】	
2023.10.10	三菱総研DCS「CMMI-DEV」成熟度レベル5を達成 ～従業員2千人を超える規模の企業で国内唯一の達成～
2023.10.5	三菱総研DCS、プライバシーマーク制度創設25周年記念表彰式で表彰

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

最近のリリース

日付	タイトル
【シンクタンク事業(提言・発信)】	
2023.10.18	「イノベーションによる解決が期待される社会課題リスト2023」公開
2023.9.29	三菱総合研究所とNew Ordinary、来街者のウェルビーイング向上を実証
2023.9.28	情報爆発を支える新たな情報通信基盤の確立策を提言
2023.9.28	デジタル社会における分散協調エコシステムの在り方に関する共同研究成果を公表
2023.9.21	エネルギー政策と資源循環政策の一体的推進
2023.9.13	スキル可視化で開く日本の労働市場
2023.8.31	関東大震災から100年、災害大国・日本から産学官民で取り組む新たなライフスタイルを提案
2023.8.30	ウェルビーイング時代の消費の在り方を提言

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。

以上でご説明を終わります。ご清聴、大変ありがとうございました。

【三菱総合研究所専務執行役員　三菱総研 DCS 代表取締役社長　亀田浩樹 ご挨拶】

亀田：亀田でございます。この 10 月より松下前社長からバトンを受け継ぎ、三菱総研 DCS の代表取締役社長を務めることとなりました。皆様、どうぞ、よろしくお願い申し上げます。

前職は、銀行にて情報システムを約 30 年以上にわたり担当してまいりました。今後は、金融決済エリアの業務拡大、業容拡大はもちろんのこと、三菱総合研究所との一層緊密な協業により、産業・公共エリアにおける新たな業務領域や新サービスの創出にチャレンジをし、金融決済エリアと並ぶグループの基幹事業に成長させてまいりたいと考えております。

また、それを実現するため、クラウドやセキュリティなどのテクノロジー領域、運用領域のサービス拡充、お客様の課題を解決するコンサルティング領域の強化にも努めてまいります。

あわせて、技術力、開発力、人間力を持つ人材の育成やリスキルにも一層力を注いでまいる所存でございます。

今後ともご支援、ご指導を賜りたく、何卒よろしくお願い申し上げます。

質疑応答

質問者 A： 中計 2026 は、前の中計の基本路線を継承するとのことですが、逆に違いは何か。また、中計 2026 の目玉、ポイントとなる取り組みは何か。

回答者 A： 継承する基本方針は大きく二つ。

一つは VCP 経営。政策提言からリサーチ、コンサル、さらにこれを社会実装や IT 実装へと、ここまでのバリューチェーンを主な社会課題に関してしっかりと繋いでいく。社会に価値を提供しながら、当社グループの成長を実現する。

もう一つは連結経営。主に MRI と DCS、そして持分法適用会社であるアイネス、JBS の機能をフル活用し、顧客とのビジネスを拡大する。

この二つの大きな基本方針は、中計 2026 でも継承する。

中計 2023との違いは、進化させること。ポイントは二つ。

一つ目は、これまでバリューチェーンを繋いでいく際に、大きく8分野を挙げてきた。前中計の経験を踏まえ、特に当社グループとして強みを発揮でき、社会・顧客からの要請が強い分野に、人材・組織的対応を絞り込みながら集中的に対応していく。P18 の三つの分野、DX、GX、HX に集中的に資源を投入する。

それぞれグループ内や社内に分散していた機能を集約したり、強化したりすることで取り組んでいる。

二つ目は連結経営。P21 のとおり、MRI・DCS の組織の垣根をまたぎ、主要事業領域ごとにワンストップでサービス提供できる枠組みを構築する。

シンクタンク事業で全体を包括し、社会・公共イノベーション、デジタルイノベーション、金融システムイノベーションの 3 事業領域で、MRI や DCS の強みを掛け合わせることで事業をさらに拡大し、顧客への提供価値を発揮する。

質問者 B： 24 年 9 月期の業績予想で、P35 の連結ベースでは利益横ばいだが、P36 の表を見ると、セグメント別で、特に IT サービスセグメントが大きく減益の計画となっている。この理由を教えてほしい。

回答者 B： 今年度は、前期以上の施策や先行投資を実施し、将来的な事業成長やポートフォリオの転換に繋げていく。先行投資が減益の内容。

例えば、サービスを支えるシステムの基盤が老朽化しており、このアーキテクチャの更改を、事業継続上必須の投資として計画している。将来的には、メンテナンスコストの減額の形で収益に寄与するが、足元は費用となる。

また社内のインフラの更改や、将来に向けたリモートワーク等の推進の要となるインフラ整備をしていく。

成長に向けた投資、経費として、研究開発投資を前期よりさらに積み増す計画。当社が現在提供しているサービスに加え、新しいサービスを創造・提供していくための研究開発投資に振り向けたい。

さらに、強みであるプロジェクトマネジメント力、PMO の機能強化や、金融・決済、産業・公共、インフラの各エリアの事業を伸ばすための採用・育成にも注力したい。

これらを総合的に先行投資として配分することで経費をかける計画としている。

質問者 C: 営業減益ながら、経常益横ばいの計画。主因は、持分益の拡大と見てよいか。

回答者 A: ご指摘のとおり、持分益の拡大が主因。

質問者 D: P37、新しい3つの事業ポートフォリオそれぞれの利益率イメージを教えてほしい。

また、金融システムイノベーション事業の売上における、大型システム案件の減り方のイメージを教えてほしい。

回答者A: 現状、3 事業は売上ベースでの開示。今後開示の範囲を広げていきたい。

利益率については、23/9 期から中計 2026 の期間中に全体として利益率を高めていく計画。3 事業領域それぞれで利益率を高めていきたい。詳しい中身については、今後の課題として承りたい。

回答者B: 2つ目の質問の大型システム案件の減り方のイメージについては、個別の案件の言及は控えるが、ピークを迎えている大型案件は確かにある。現行計画に則って、当社の独自の見立てで減少を織り込んだ。

質問者 E: 23/9 期実績の売上高、経常利益の計画比での増減要因と、不採算案件 6 億円の概要を教えてほしい。

回答者A: 23/9 期の売上高は、前期比で大幅増。計画対比でもほぼ計画どおりの進捗。

経常利益の計画対比減少要因は二つある。一つは TTC。費用が少し先行し、期ずれも一部あるものの、見合うだけの売上が達成できなかった。もう一つ、ITS で不採算案件が発生したこと。ただし、その要因を打ち返して、ITS では前期比増益を実現している。

回答者B: 2 つ目の質問の不採算案件の概要について、個別の案件の詳細は差し控えるが、案件はシステム開発案件である。独自で比較的複雑な仕様のシステムを作る設計段階において理解不足があり、当初見積と食い違いが生じたことが、この案件の特徴。今後の対応費用まで織り込んで引当を計上した。

質問者 F: 中・長期計画におけるオーガニック、ノンオーガニックの内訳を、新しい事業別に教えてほしい。

回答者A：まず中計 2026 の中で説明した計画は全て、オーガニックを前提としている。ノンオーガニックも検討中だが、中計 2026 の計画値には織り込んでいない。

その次の中計に向けて、オーガニックな成長だけで達成することは難しい。ノンオーガニックの成長も取り込み、2,000 億円規模の達成を目指したい。

事業別ではないが、今後大きくマーケットが成長していくであろう、デジタル、IT について、当社グループだけでは足りないミッシングピースを補う形でノンオーガニックを取り込みたい。

質問者 G：従来の TTC、ITS セグメントと、社会・公共イノベーション事業などの事業軸のご説明があった。今後、事業軸の開示を充実するということだが、セグメントを変更する予定はあるか。

回答者A：TTC、ITS というセグメントを変えることは、現時点では考えていない。これに加えて、事業軸での開示を充実し、当社グループの戦略の中身、進捗状況を投資家の皆様と共有したい。今回、事業軸について初めて、事業別売上規模ベースで開示した。引き続き、中身を充実させたい。

質問者 G：最も成長を期待されているデジタルイノベーション事業について、具体的に何をドライバーとして成長していくイメージか、ご説明いただきたい。

回答者A：この領域は、主に一般事業法人のDXが大きな経営課題。これを解決するため、当社グループのコンサルティングからシステム実装までのサービスを提供し、収益ドライバーにしたい。ニーズも市場成長規模も大きいが、大手 IT サービス会社からコンサルティングファームなど、非常に幅広い領域で競合が激化している。どこに強みを見出し、どの領域で成長するか、中計 2023 期間中から、MRI、DCS、各担当領域、経営陣で議論を重ねてきた。大きく三つの領域をドライバーとしたい。

P26 の「デジタルイノベーション事業」にある「DX コンサル」、「ERP」、「DA・AI サービス」の三つの領域を主に考えている。

DX コンサルは主に MRI の事業で、顧客の経営課題に即したDXを進める上でのコンサルティングサービス。ここから DCS のシステム実装に繋げる動き。

ERP は、FAや様々な商流を繋ぐ部分で、このデジタル化を当社グループで支援する。今回のテクノスジャパンとの業務提携も、ここで成長するための方策。

DA・AI サービスは、MRI でも AI を使った分析業務を強みとしている。DCS の IT 実装の強みを掛け合わせることで、顧客ニーズに応えたい。

回答者B：DA・AI サービスは、既に MRI と DCS がほぼ組織一体となって様々なサービスを構築し、提供している。これを加速度的に進化させたい。今挙げた三つが大きな柱だ

が、その他にも既存顧客、新規顧客に対し、システム老朽化やモダナイゼーション、アーキテクチャ改革なども MRI・DCSが連携し進められる領域。

以上