MRI 三菱総合研究所

未来を問い続け、変革を先駆ける

2022年9月期 決算説明会

2022年11月7日

籔田：社長の籔田でございます。これより 2022 年 9 月決算および業績予想等についてご説明申し上げます。

MRI

2022年9月期　連結決算のまとめ

- 売上・利益とも過去最高
- 経常利益は「中期経営計画2023」目標（100億円）を前倒し達成

売上高：	実績	1,166.2億円	前期比	+135.9億円

- 売上高として2年連続過去最高（基準変更影響25億円含む）
- シンクタンク・コンサルティングサービス（TTC）：官公庁（大型案件、先端ICT案件等）で+81億
- ITサービス（ITS）：金融・カード伸長で+54億

経常利益：	実績	104.9億円	前期比	+29.2億円

- 経常利益は初の100億超、過去最高益（基準変更影響10億円含む）
- TTC：官公庁向け好調を維持、+9億
- ITS：金融・カード向け好調により+19億

純利益：	実績	77.0億円	前期比	+26.9億円

- 政策保有株式、子会社（UBS）株式売却等

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。

まず、決算の全体像を俯瞰いたします。

22 年 9 月期は「中計 2023」の折り返し 2 年目でした。初年度に引き続き好調を維持しており、売上高、営業利益、経常利益、いずれも過去最高、特に経常利益は中計目標を 1 年前倒しで達成し、初めて 100 億円の大台を超えました。

なお、22 年 9 月期の期首に収益認識基準の変更がございましたが、本決算への影響は限定的ですので、本日は原則として新会計基準でご説明いたします。

まず、連結売上高は前期比 135 億円増の 1,166 億円でした。シンクタンク・コンサルティングサービスは、官公庁のコロナ AI シミュレーションを含む複数の大型案件や先端 ICT 案件などがけん引し、IT サービスは金融・カードがけん引し、両セグメントとも増収です。

経常利益は 104 億円となりました。TTC は官公庁向けがけん引し 9 億円の増益。ITS は金融・カード向けが好調で 19 億円の増益です。

純利益は前期比 26 億円増の 77 億円です。これは、政策保有株式や子会社株式の売却による特別利益も含んだものです。

MRI

2022年9月期 連結決算 ＜前期比＞【会計基準変更影響含む】

（百万円）

	2021年9月期	2022年9月期	前期比		公表予想 22/8/1	公表予想比
			増減額	増減率		
売上高	103,030	116,620	+13,590	+13.2%	117, 000	△379
売上総利益	23,447	26,580	+3,132	+13.4%	–	–
売上総利益率	22.8%	22.8%	+0.0P		–	–
販売費及び一般管理費	16,593	17,415	+821	+5.0%	–	–
営業利益	6,853	9,165	+2,311	+33.7%	9,200	△34
営業利益率	6.7%	7.9%	+1.2P		7.9%	△0.0P
経常利益	7,568	10,493	+2,924	+38.6%	10,400	+93
親会社株主に帰属する当期純利益	5,009	7,707	+2,698	+53.9%	7,500	+207
1株当たり当期純利益(円)	308.60	474.67	+166.07		461.88	+12.79
ROE(自己資本利益率)	9. 1%	12. 8%	+3.7P		–	–

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。

2022年9月期 連結決算 ＜前期比＞【旧会計基準影響額】

	2021年9月期	2022年9月期		（百万円）
		実績（新基準）	基準変更影響	参考値（旧基準）
売上高	103,030	116,620	+2,582	114,038
売上総利益	23,447	26,580	+1,030	25,550
売上総利益率	22.8%	22.8%	–	22.4%
販売費及び一般管理費	16,593	17,415	–	17,415
営業利益	6,853	9,165	+1,030	8,135
営業利益率	6.7%	7.9%	–	7.1%
経常利益	7,568	10,493	+1,030	9,463
親会社株主に帰属する当期純利益	5,009	7,707	+567	7,139
1株当たり当期純利益（円）	308.60	474.67	34.98	439.69
ROE（自己資本利益率）	9.1%	12.8%	–	–

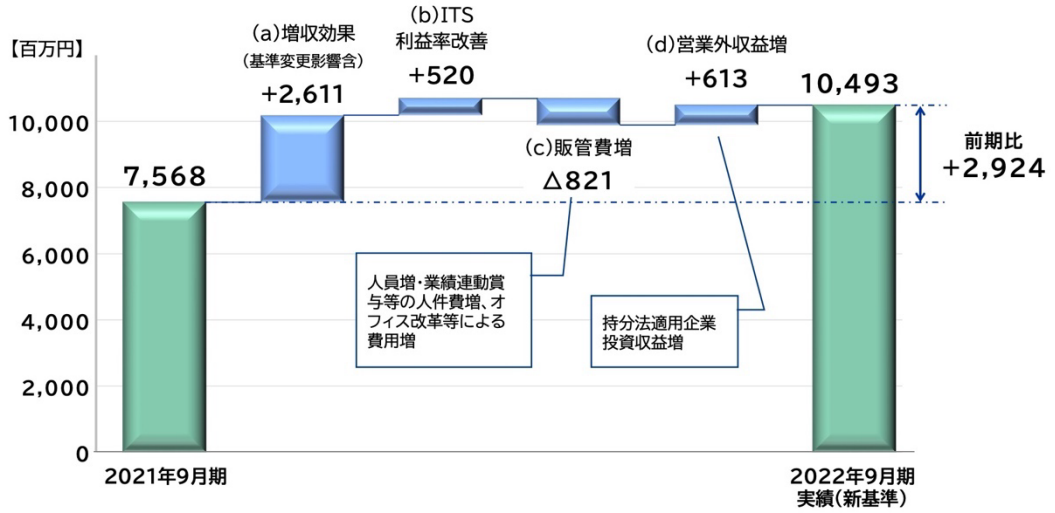
Copyright © Mitsubishi Research Institute

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、会計基準変更の影響を参考値として掲載したものです。

経常利益の変動要因 ＜前期比＞

- 21/9期経常利益に対し、増収効果(a)、利益率改善(b)で+31億、初の100億超・過去最高益



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。

6 ページをご覧ください。経常利益の前期比の変動要因をお示ししたものです。

21 年 9 月期の経常利益は 75 億円でした。これに(a)の増収効果が 26 億円、(b)の利益率改善効果が 5 億円、合計で 31 億円の増益効果がありました。

一方、(c)の販管費等の増加:8 億円は、人財力強化のための人件費増やオフィス改革に伴う一時的経費によるもので、前向きな費用増と捉えております。

(d)の営業外収益は主に持分法投資利益であり、6 億円の増益に寄与しております。

以上から、経常利益は 29 億円の増益で 104.9 億円となりました。

シンクタンク・コンサルティングサービス（TTC）

（百万円）

	2021年9月期	2022年9月期（実績）	前期比		＜参考＞基準変更影響
			増減額	増減率	
売上高	40,376	48,548	+8,171	+20.2%	△285
営業利益	3,652	4,115	+462	+12.7%	△7
営業利益率	9.0%	8.5%	△0.5P	–	–
経常利益	4,197	5,190	+993	+23.7%	△7
受注高	50,943	49,833	△1,109	△2.2%	–

主なポイント

- AIシミュレーション、ローカル5G等大型案件、最先端ICT、省エネ関連案件など官公庁案件がけん引し、大幅増収（+81億）、過去最高
- 営業利益増（+4億）、持分法投資利益等の増加が加わり経常利益51億（+9億）、過去最高水準
- 受注高は前期大型案件の反動で△11億も、498億と高水準

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 485 億円、前期比 81 億円増です。経常利益は 51 億円、前期比 9 億円増となりました。

前述のとおり、官公庁案件、特に社会課題起点、先端 ICT など、DX 関連の寄与が大きく、売上、利益ともに過去最高となっております。

また、受注高は前期、大型案件の反動で 11 億円の減ですが、498 億円と高い水準にあります。なお、受注残高については後ほどご説明します。

MRI

ITサービス(ITS)

(百万円)

	2021年9月期	2022年9月期(実績)	前期比		<参考>基準変更影響
			増減額	増減率	
売上高	62,653	68,072	+5,418	+8.6%	+2, 867
営業利益	3,191	5,048	+1,856	+58.2%	+1,037
営業利益率	5.1%	7.4%	+2.3P	–	–
経常利益	3,361	5,301	+1,939	+57.7%	+1,037
受注高	67,536	71,050	+3,513	+5.2%	–

主なポイント

- 金融・カード分野の伸長により、増収(+54億)・増益(営業利益:+18億、経常利益:+19億)で、過去最高
- 高利益率案件とのミックス改善により、増収とともに営業利益率改善(5.1%⇒7.4%)
- 受注高は、金融・カード分野がけん引、実質前期比増

Copyright © Mitsubishi Research Institute

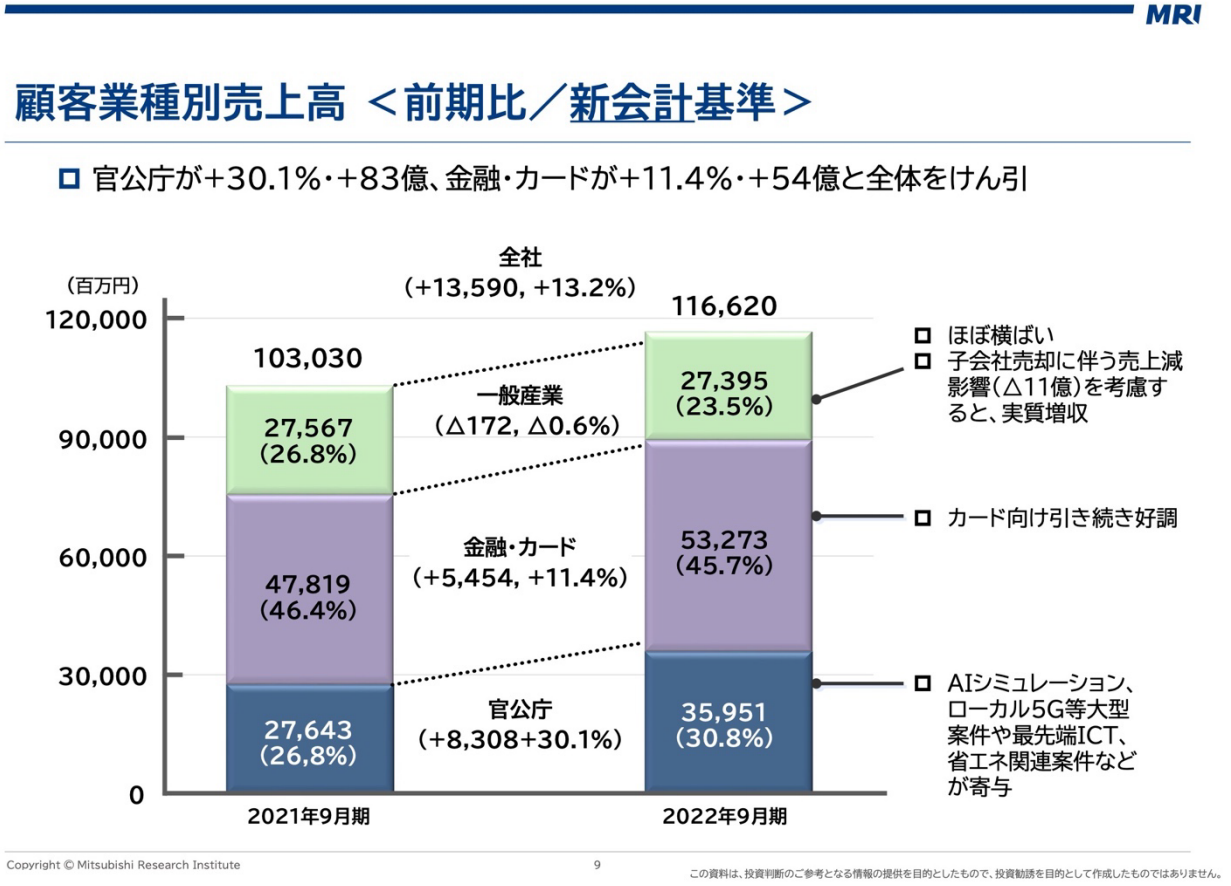
この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

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 54 億円増の 680 億円、経常利益は 19 億円増の 53 億円となりました。

引き続き金融・カード分野の寄与が大きく、売上、利益とも過去最高です。このセグメントの課題の一つである利益率も 8%に届く水準まで改善してきました。

受注も金融・カード分野中心に順調に積み上がっております。



9 ページは、売上を顧客の業種区分別に見たものです。

官公庁、金融・カード分野が大きく増加していることに加えて、表面上は微減の一般産業も、子会社売却の影響を除くと、実質的には約 10 億円の増収となりました。

（参考）セグメント別・顧客業種別売上高 ＜前期比＞

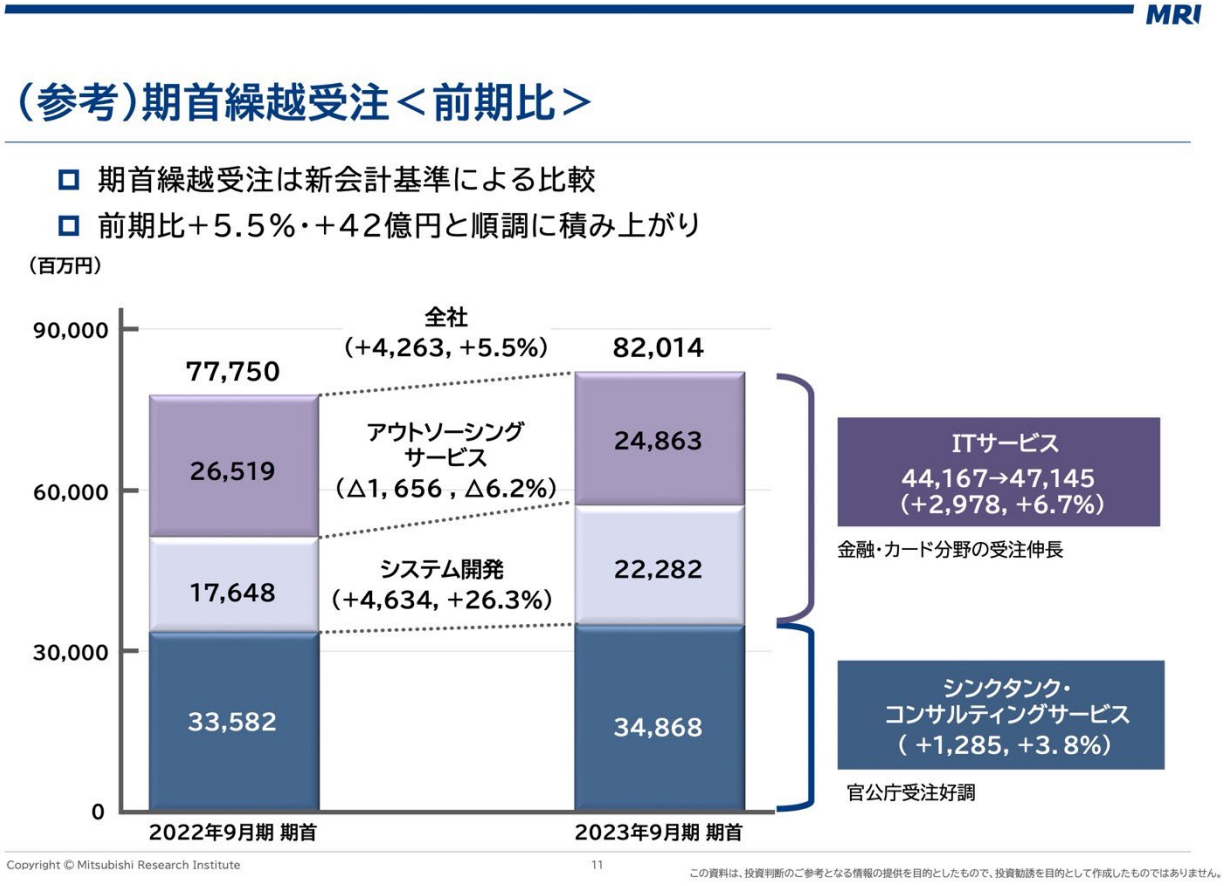
（百万円）

		2021年9月期	2022年9月期（実績）	前期比		＜参考＞
				増減額	増減率	基準変更影響
TTC	官公庁	27,065	35,185	+8,119	+30.0%	△1,318
	金融・カード	4,110	3,862	△248	△6.0%	+223
	一般産業	9,200	9,500	+300	+3.3%	+809
	TTC 計	40,376	48,548	+8,171	+20.2%	△285
ITS	官公庁	578	766	+188	+32.6%	ー
	金融・カード	43,708	49,411	+5,702	+13.0%	+2,556
	一般産業	18,366	17,894	△472	△2.6%	+311
	ITS 計	62,653	68,072	+5,418	+8.6%	+2,867
合計		103,030	116,620	+13,590	+13.2%	+2,582

Copyright © Mitsubishi Research Institute

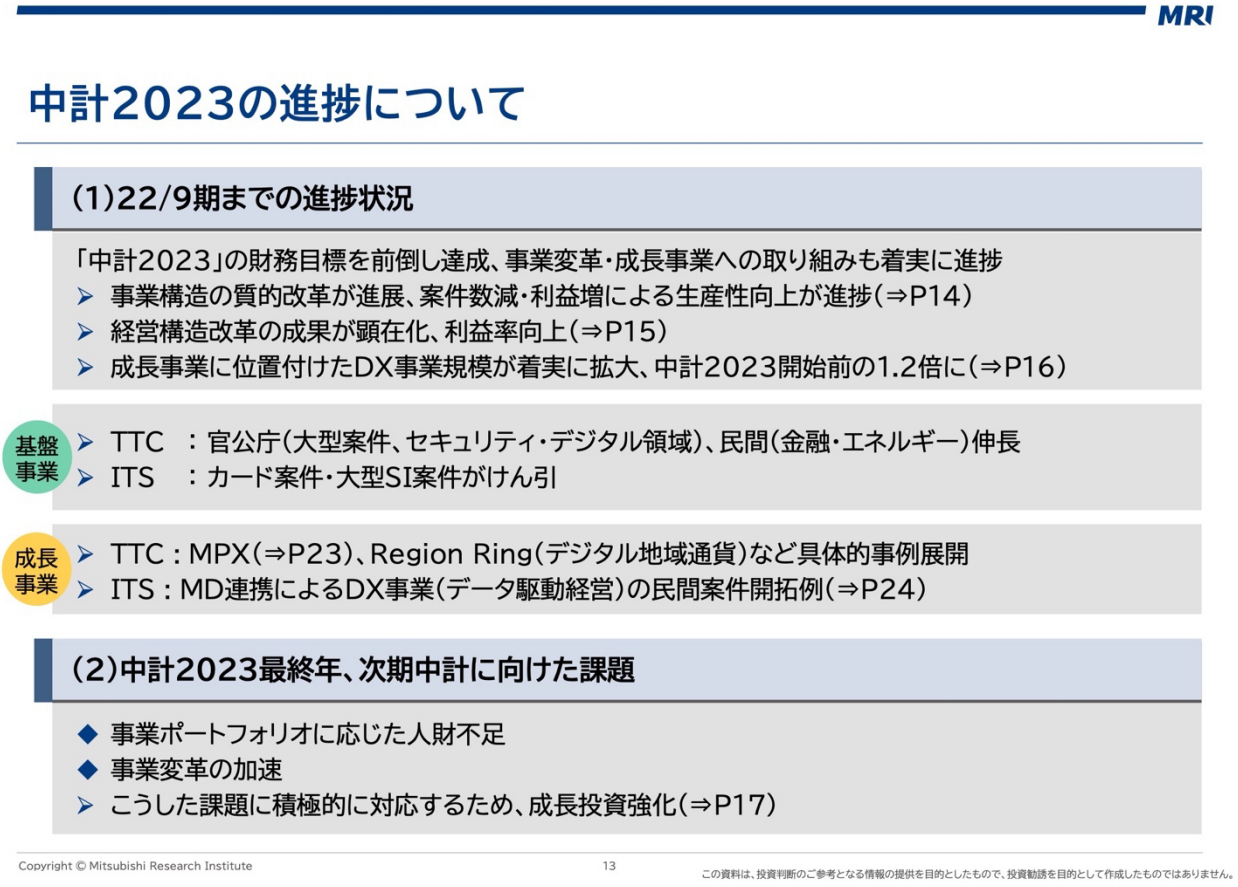
この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

10 ページは、顧客業種区分別の売上をセグメント別に分解した上で、基準変更影響を参考値として示したものです。



11 ページをご覧ください。期首繰越受注残高です。

全体では前期比プラス 42 億円、5.5%増の 820 億円が積み上がっています。TTC は 12 億円、ITS は 29 億円のプラスと、両セグメントとも順調です。



続きまして、中計 2023 の進捗状況についてご説明します。

22 年 9 月期決算でご説明したとおり、中計の財務目標である経常利益 100 億円を 1 年前倒しで達成いたしました。加えて、中計 2023 における施策面の取り組みも着実な進捗を見せております。

まず、TTC は事業構造の質的改革が進展し、案件大型化と利益増、生産性向上に繋がっています。また、ITS では経営構造改革の成果が利益率向上の形で顕在化しました。

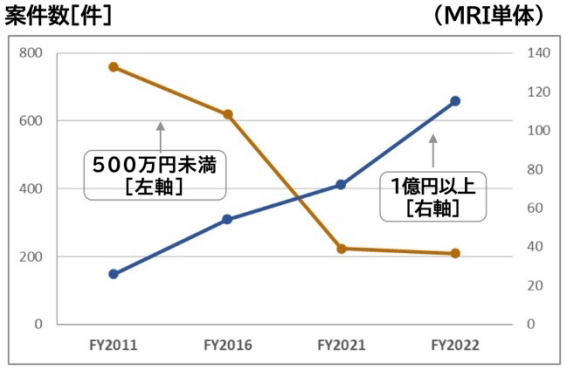
中計 2023 における成長事業と位置付けた DX 事業は、20 年比で約 1.2 倍の事業規模に拡大しています。以上については後ほど具体的なデータでお示しいたします。

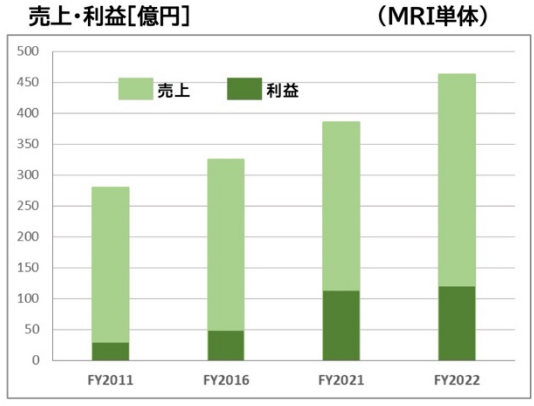
事業別に見ると、基盤事業が業績好調のけん引となっていることに加え、成長事業についても、本日最後にご紹介するいくつかの事業が具体化しています。

一方で、中計 2023 の最終年である今期、さらには次期中計に向けた課題も明らかになっています。人財不足への対応や事業変革の加速などですが、後ほどご紹介する成長投資を強化することで、持続的な成長につなげてまいります。

中計2023の進捗：TTCにおける質的改革の進展

- **大型案件（1億超）大幅増の一方、小型案件（500万未満）大幅減**
  - 案件の大型化が進展：約10年で大型案件は4倍超、小型案件は約7割減
- **売上高・利益は増加**
  - 案件数減少でも売上（1.7倍）・利益（4.1倍）とも増加
- **案件の大型化・高付加価値化による質的改革・生産性向上・利益率改善が進展**





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。

先ほどご説明した中計 2023 の進捗についてデータとともに簡単にご紹介します。

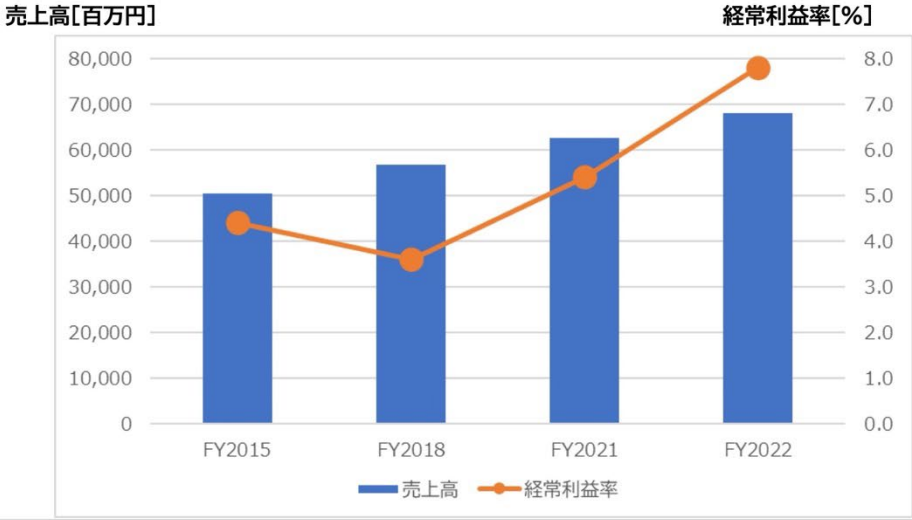
まず、TTC における質的改革の進展です。左下の折れ線グラフをご覧ください。この 10 年間で 1 億円以上の案件数は 4 倍増、500 万円未満の案件数は 7 割減となっており、案件の大型化が着実に進んでいます。

右下の棒グラフをご覧ください。この間、案件総数が減少する中で、売上は 1.7 倍増、利益は 4.1 倍増と右肩上がりに増えています。

TTC の中核をなす MRI において、案件の大型化、高付加価値化によって事業の質的改革、生産性向上、利益率改善が大きく進展していることがおわかりいただけます。

中計2023の進捗：ITSの利益率改善

- **ITサービスセグメント（ITS）は、構造改革を経て着実に利益率改善**
  - 構造改革を推進、経営基盤強化・リソース配分見直し・生産性向上等の成果が顕在化
  - 2桁の利益率を目指し、22年9月期は8%目前に回復



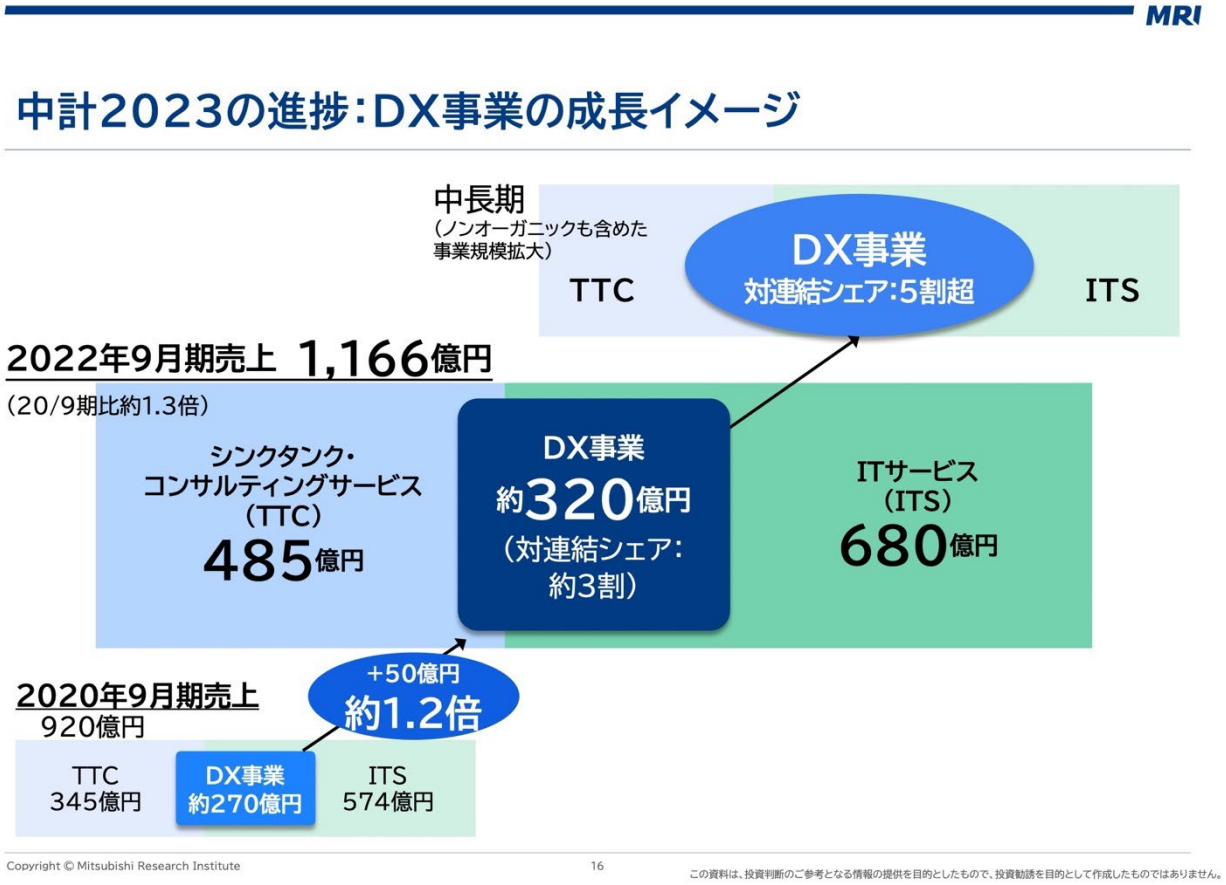
Copyright © Mitsubishi Research Institute

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、ITS の利益率改善です。

過去に発生した課題案件の反省を踏まえ、ITS の中核をなす三菱総研 DCS グループでは、構造改革を進め、経営基盤を強化するとともに、リソース配分の見直し・生産性の向上を進めてきました。

その結果、経常利益率は 18 年度を底に上昇に転じ、22 年 9 月期には 8%目前に回復しております。



成長事業の中核となる DX 事業は、中計前の約 270 億円規模から 1.2 倍に拡大しました。現在、連結売上の約 3 割を占めています。

オーガニック、ノンオーガニック両面で成長を加速させ、中長期的な時間軸で連結ウエート 5 割超まで引き上げたいと考えています。

成長投資の考え方

- 事業から蓄積・創出される手元資金を、将来の事業展開に必要な人財投資や設備投資、M&A等の戦略的投資に、積極的に活用

成長投資	具体的施策	取り組み例
① 人財投資	• **採用強化**（23年度までに210名増） • **キャリア開発機会倍増**、最適配置 • 働き方改革 • パートナーへの育成出向増	• 採用手法多様化 • 独自の人財育成モデル確立 • ベンチャーキャピタルへの派遣等
② 研究・提言投資	• **国内外の研究機関・大学との共同研究・提言**（マクロ経済・5G以降の次世代通信等） • 人財交流・客員登用	• 連携先機関（予定含む） - Chatham House（英） - CEPS（ベルギー） - Georgetown大学（米） - 東京大学、大阪大学
③ R&D投資	• **アプリケーション**開発・実証 • **AIエンジン**開発・実証 • 中大型設備投資	• デジタル地域通貨 • AI・ビッグデータ解析 • データセンター改修
④ 事業基盤投資	• **DX・社会実装重点領域**の基盤・パートナー拡大 • 重点領域を設定した**戦略的投資**（出資・JV・M&A等） • **ベンチャービジネス・ベンチャーキャピタル投資拡充**（専任組織新設）	• 仏・ForePaaSとの資本・業務提携 ➡仏・OVHcloudとの協業へ • 卸売電力価格予測サービスMPXの分社化・蘭KYOSとの共同事業化

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。

17 ページは、成長投資についての考え方です。

この点については、手元資金の使途という観点からも多くの市場関係者の皆様からご質問を賜ってまいりました。

当社グループとしては、株主還元を重視しつつ、持続的な成長を実現するために、事業から蓄積、創出される手元資金を将来の事業展開に必要な人財投資や設備投資、M&A 等の戦略的投資に積極的に活用していく考えであります。

表に示した、人財、研究・提言、R&D、事業基盤は成長投資の重点 4 分野です。このうち、①から③は将来の成長に向けた先行投資として 23 年 9 月期に費用計上を見込んでいます。

④は資本を活用したノンオーガニックな戦略投資です。DX や社会実装などの重点領域において出資・JV 設立・M&A やベンチャービジネス・ベンチャーキャピタルへの投資などに手元キャッシュを活用してまいります。

2023年9月期 連結業績予想

- 「中計2023」経常利益は前倒し達成、引き続き増収増益目指す
- 顕在化した課題に対処・さらなる成長のために先行投資(⇒P17)を実施

売上高予想: 1,180億円　前期比 +13億円(+1.2%)

- TTC　:460億円　前期比 △25億円　受注堅調も、研究提言機能強化・働き方改革等実施
- ITS　:720億円　前期比 +39億円　金融・カード、一般民間DXにより増収

経常利益予想: 106億円　前期比 +1億円(+1.0%)

- TTC　:49億円　前期比　△2億円
- ITS　:57億円　前期比　+3億円

当期純利益予想: 65億円　前期比 △12億円(△15.7%)

- 22/9期特別利益(投資有価証券売却益等)　のはく落
  (注)現時点ではコロナ並びにウクライナ情勢による業績影響を見込んでおりません

Copyright © Mitsubishi Research Institute

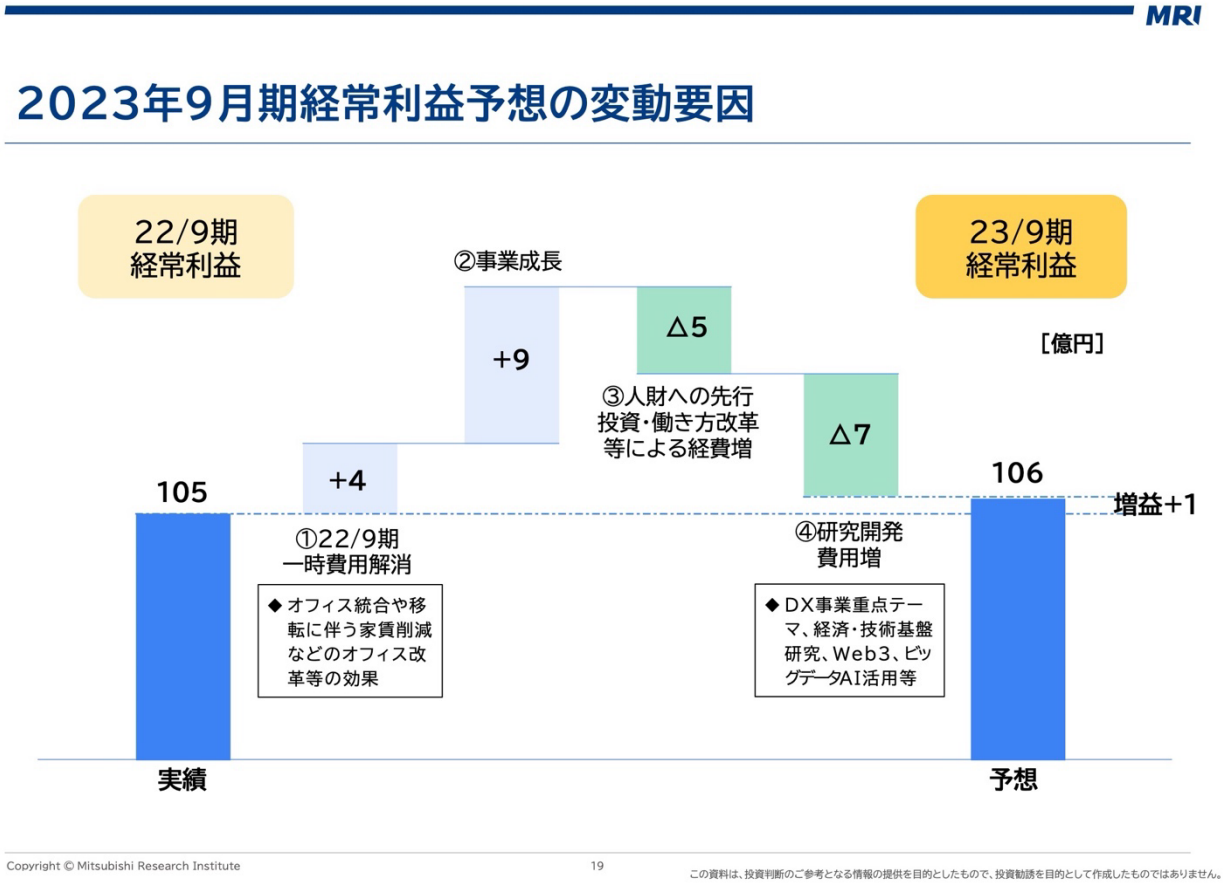
この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

以上を踏まえて、今期の業績予想をご説明します。

中計の経常利益目標は前倒し達成しましたが、今期も小幅ながら増収増益を目指してまいります。その上で、次期中計も展望しつつ、顕在化した課題に対処し、さらなる成長に向けて、前ページでご説明した先行投資を実施いたします。

売上高は前期比 13 億円増の 1,180 億円、経常利益は 1 億円増の 106 億円、純利益は 12 億円減の 65 億円と予想しております。

なお、純利益の減少は、22 年 9 月期に計上した投資有価証券の売却益等の特別利益について今期は見込んでいないことによるものです。



19 ページは、ただ今ご説明した業績予想のうち、経常利益の変動要因をグラフで示したものです。

事業成長などの増益要因が①、②合わせて 13 億円ございます。一方で、人財への先行投資や働き方改革などの経費増が約 5 億円、研究開発に関わる費用増が約 7 億円、合計で 12 億円の費用増加を見込みます。これらは 17 ページでご説明した成長に向けた先行投資に当たるものです。

以上から、今年度の経常利益は前年比 1 億円増の 106 億円を予想しています。

2023年9月期 連結業績予想

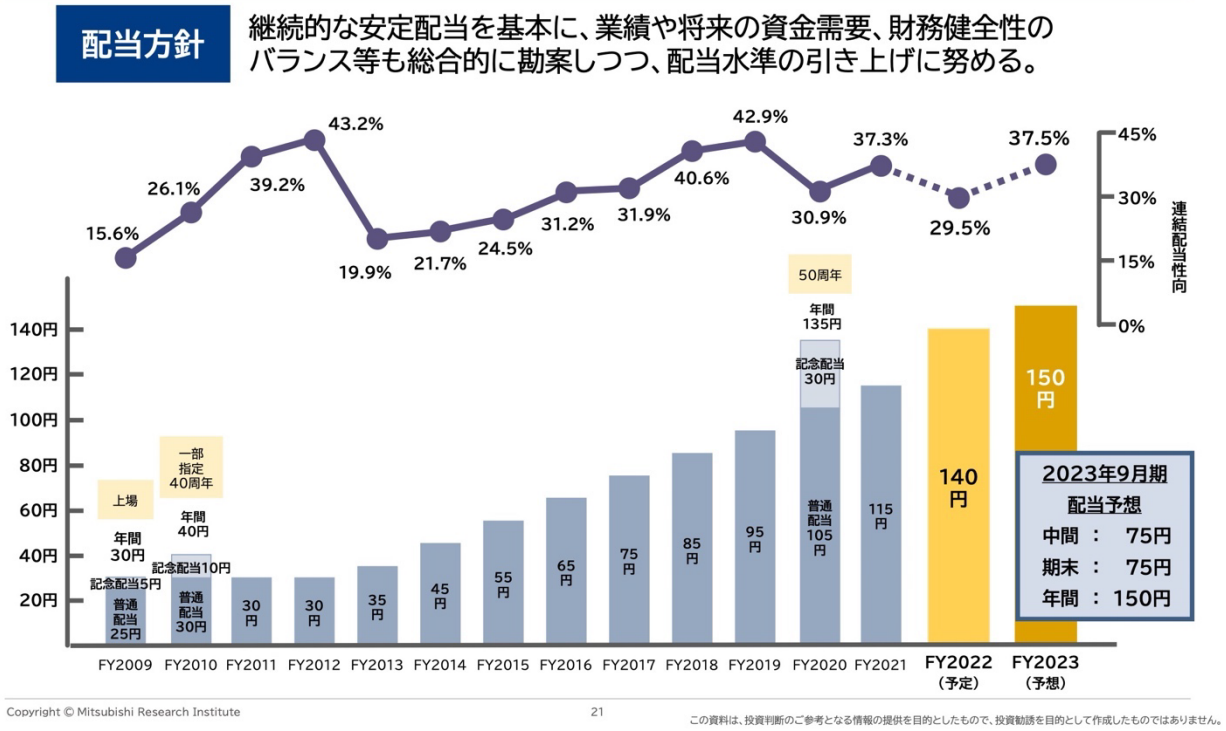
（百万円）

	2022年 9月期実績	2023年 9月期予想	前期比	
			増減額	増減率
売上高	116,620	118,000	+1,379	+1.2%
シンクタンク・コンサルティングサービス	48,548	46,000	△2,548	△5.3%
ITサービス	68,072	72,000	+3,927	+5.8%
営業利益	9,165	9,300	+134	+1.5%
営業利益率	7.9%	7.9%	+0.0P	
経常利益	10,493	10,600	+106	+1.0%
シンクタンク・コンサルティングサービス	5,190	4,900	△290	△5.6%
ITサービス	5,301	5,700	+398	+7.5%
親会社株主に帰属する当期純利益	7,707	6,500	△1,207	△15.7%
1株当たり当期純利益(円)	474.67	399.99	△74.68	

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。

20 ページは、ただ今のご説明を表でお示ししたものです。



続きまして、配当予想です。

当社では継続的な安定配当を基本に、業績や将来の資金需要、財務健全性のバランスなど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。

なお、配当についての考え方をより具体的にお示しするため、今回から配当方針に「将来の資金需要」の文言を盛り込むとともに、決算短信においては、持続的な成長を実現するために、人財投資、研究・提言投資、将来の事業展開に必要な事業投資や設備投資、M&A 等の戦略的投資に活用していく考えである、ことを明記いたしました。

これは 17 ページの成長投資の考え方を明文したものでございます。

以上を踏まえ、22 年度の期末配当は公表予想から 15 円上乗せし、80 円といたします。中間配当 60 円と合わせて、年間配当は前期比 25 円増の 140 円、普通配当で 10 期連続の増配となります。配当性向は 29.5%となる見込みです。

また、23 年 9 月期は中間、期末各 75 円、年間配当予想を前期比 10 円増の 150 円といたします。配当性向は 37.5%となる見込みです。

最後に、中計 2023 成長事業進捗の具体例となるトピックスをご紹介します。

23 ページは、10 月に分社化した MPX の事例です。

電力市場の自由化に伴って卸電力の取引市場が本格化しました。MPX はこの取引の公正価格や予測情報を提供するサービスです。2016 年にサービスを開始して以降順調に成長し、さらなる成長を目指して分社化した次第です。

エネルギー分野の知見を官公庁業務で蓄積してきた当社が、電力市場自由化の制度設計をお手伝いする中で、将来必要になるサービスとして開発、事業化したものです。

また、パートナーとの連携という意味では、いち早く市場を自由化した欧州で実績を有するオランダの KYOS 社と提携し、共同事業として分社化いたしました。現在、事業規模は、売上高にあたりますが約 4 億円で、3 年後をめどに二桁億円の事業規模を目指します。

24 ページは、MRI、DCS 連携で民間のお客様を支援した DX 事業の好事例です。

海運業におけるデータ駆動経営を支援したもので、MD に加えて、MRI が出資しているフランスの ForePaaS 社のビッグデータ解析ツールの活用により、実現したものです。

当社のお客様である日本海事協会が海運会社に提供する GHG 排出量管理・削減ツールを構想から 2 カ月で試行開始し、リリース後に 3,000 隻から申し込みを頂戴しました。

ForePaaS 社は、欧州最大のクラウドサービス事業者である OVHcloud 社が 4 月に買収、当社は相応の売却益を計上するとともに、今後は OVHcloud 社との幅広い協業でクラウドビジネス拡大を目指します。

17 ページでご説明した事業基盤投資では、こうした資本活用の好事例を積み上げてまいります。

トピックス：最近のリリース

【MRI】

日付		タイトル
2022.10.17	ESG	大阪・関西万博「TEAM EXPO 2025」プログラム／共創チャレンジに「未利用魚の新たな活用大作戦！」を登録
2022.10.7	ESG	提言　カーボンニュートラル時代の長期的な原子力利用の在り方
2022.10.7	ESG	【CUIMOTTE×村川学園×香住高校×香美町】地域活性化にかかる「包括連携協定」の取り組みおよび共創チャレンジ「未利用魚の新たな活用大作戦！」の一環として「兵庫県香美町フェア」を開催
2022.10.5	DX	神戸市で「スマート給付実証事業」を開始
2022.9.30	DX	デジタル社会における新たなトラストの在り方に関する共同研究の成果を公表
2022.9.30	DX	Beyond 5G時代のイノベーション高速化を支えるテストベッドの在り方に関する共同研究結果を公表
2022.9.21	海外	国連人口基金ベトナム事務所と協力覚書を締結
2022.9.7	海外	ベトナムの社会課題解決に向けた事業機会創出を提言　日系企業向け社会課題解決セミナーをハノイで開催
2022.8.8	DX	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を公開
2022.8.4	DX	科学的な介護予防のソリューションパッケージを自治体向けに提供
2022.8.4	その他	卸電力取引向けオンライン情報サービス事業の MPX への会社分割（簡易吸収分割）及び KYOS との合弁契約・業務提携契約締結に関するお知らせ

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

【DCS】

日付		タイトル
2022.10.4	DX	ITシステム運用の最適化でDX推進を支援する「マネージドサービスコンサルティング」を提供開始
2022.9.28	DX	特別支援学校・学級向けコミュニケーションロボットサービス「Link&Robo for グローイング」の提供を開始
2022.9.15	DX	ランサムウェア対策ソリューションを提供開始

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。

25 ページと 26 ページでは、以上、ご紹介した件も含め、この間リリースした当社および当社グループの取り組みを DX 関連中心に紹介しております。

以上でご説明を終わります。ご清聴ありがとうございました。

質疑応答

質問者 A: 2022 年 9 月期（22 年度）の業績好調だが、あらためて要因を教えてほしい。一方、受注も含め引き続き好調にもかかわらず、今期業績予想が控えめに感じられる。その理由についてもう少し説明してほしい。

回　　答: 1 点目の 22 年度の業績好調の背景だが、当社は三菱総研（MRI）と三菱総研 DCS（DCS）、両翼のビジネスがあり、双方で売上拡大したのが大きな要因。6 ページの階段グラフのとおり、グループ全体で増収効果が 26 億円になる。これが非常に大きかった。

一方、当社が重視するのは利益率の改善。質的改革を MRI、DCS それぞれで進めることが中計 2023 の施策面の目標。22 年度は大きな効果があった。

ITS を中心に利益率改善で 5 億円の増益効果。MRI の利益率は表面的には必ずしも改善していないが、売上には、一過性の比較的外注費の多い大型案件があった。これを除いた実質的な利益率は、22 年度も改善している。

14 ページの図は、MRI の案件数推移を示したもの。小型案件が大幅に減少し、1 億円以上の大型案件が増加している。付加価値の高い案件にシフトしていくことで、MRI でも利益率改善が進んでいる。

従って、需要が好調で売上が大きく伸びたことと、より付加価値、利益率の高いものに MRI、DCS ともにシフトしたことで、売上効果と利益率改善効果の相乗効果により 22 年度は好調な業績となった。

23 年度の期首受注残高は11ページのとおり MRI、DCS ともに前期比増加。全体で 5.5%増と足元の需要は引き続き好調と考えている。

ただし、留意点もある。当社は受注型産業であり、従来は期末時点で翌期売上分の約 8 割は受注計上できていた。会計基準が売上進行基準に変わったことで、23 年度は目標に対し受注残高ベースで 7 割前後の積み上がりとなっている。残り 3 割はこの 1 年間で積み上げる必要があり、この点が昨年度までとは異なる。

足元の受注状況、売上見込みによる増収効果と 19 ページの②の事業成長で約 9 億円の増益を見込んでいる。22 年度の一時費用の解消で約 4 億円のプラス効果もあり、合計で 13 億円となる。

他方、稼働水準が非常に高くなっている点への対応や、今後の成長に向けた研究・提言活動、社会実装ビジネスの先行投資部分のための人員増等で約 5 億円、経費が増える。

研究開発費用も23年度は意欲的に計上した。前期比約 7 億円増加の見通し。先行投資的な人員増や研究開発投資増で約 12 億円の利益の引き下げ要因となる。

以上の差し引きで、1 億円の微増益。足元の受注残高の積み上がりと 23 年度の売上、利益増との間の乖離の背景は概ね以上のとおり。業況自体と、お客様からの引き合いは引き続き好調と捉えている。

質問者 B： 配当の増加はポジティブに受け止めている。一方で株主還元について、将来の資金需要や M&A なども考慮していくとのご説明だった。今後の M&A などの資金需要の見通しについて教えてほしい。

回　　答： 成長投資は、全体として17ページの4つに区分。①から③は支出した期の費用に計上。23 年度はこの 3 領域で、前期比で約 12 億円増加した。

M&A 等の事業基盤投資に当たる④は、資本を投下することでノンオーガニックな成長に結びつける投資。足元では DX 関連、社会実装ビジネス関連でアライアンスや事業参画するような資本投入を検討中である。ただし、決定したものはない。

この 10 年間で手元の現預金、短期有価証券も含めて流動性資産が約 100 億円増加。一般的な手元キャッシュと比べると多めの水準と認識している。ただし当社は、毎月継続的に現金収入がある業種ではなく、通常より厚めに手元資金を持つ必要がある。

今後も順調に収益計上が進めば、配当を厚めに手当したとしても毎年 30 億円程度のキャッシュが積み上がる。150～200 億円程度の資本投下に使える資金があり、その範囲内で話があれば積極的に投資していきたい。

質問者 C： ITS の利益率改善余地に関して。同業他社で二桁の利益率を達成している例も多い。二桁の利益率を次期中計で達成できるか。今後、どのように ITS の利益率を引き上げていくか、教えてほしい。

回　　答： ITS は、22 年度実績で 7.4%まで持続的に利益率を改善。これは DCS グループの経営構造改善施策が実ってきた結果である。具体的には、比較的採算性・利益率の低いビジネスからより付加価値の高いビジネスに要員をシフトしたことと、商材ビジネスの付加価値を高め、経費を抑える取り組みの効果が発現したことによる。

23年度は、中計 2023 で目標としていた 8%程度にまで引き上げ、次期中計では 10%を目指す。主な施策として、過半を占める金融、IT サービスで付加価値、収益性を高める。特定顧客への常駐型事業に比較的採算性が低いものがあるが、同じ常駐型でもより上流にシフトし、利益率を改善させる。

金融機関のシステム投資に関しても、今後フィンテックも含めた DX あるいはより付加価値の高いビジネスに進出していくシステム投資の部分が高まる。そこに積極的に参入していくことで利益率を上げていく。

さらに、公共また一般産業に関わる DX の需要を、MRI のコンサルティングから DCS の IT 実装まで一気通貫のサービスを提供することで、次の成長の柱とする。

一定の利益率が見込める分野であり、ここを拡大することで、二桁台の利益率を達成すべく次期中計を策定する方針である。手応えは出ており、次期中計では 10%の利益率は必達目標として対応する意気込みを持っている。

質問者 D：23 年度は人財投資を積極化するとのことだが、既にコンサルティング業界、SI 業界ともに人手不足は大きな問題となっている。次期中計を見据えた人財強化は必要なことだが、業界全体の動きからすれば後手に回っているように見える。業界環境をどのように捉え、今回の判断に至ったのか。

回　　答：人財は MRI、DCS にとり最大の経営資源であり、今後の持続的な成長の鍵を握っている。質、量の拡大が必要だが、業界全般に非常に逼迫している中で拡大は容易でない。MRI、DCS で連携しながら、打てる手は全て打つ。

中計 2023 全体として約 200 名強の要員増強を考えており、2 年間で 100 名位の増強はできたものの、業界全般に比べ若干出遅れている。23年度は新卒・キャリア採用合わせて 300 名強の採用強化により、増員目標を達成したい。

特に逼迫する IT、DX 関連人財は、MRI、DCS ともに課題と認識している。ここをつなぐ役割の人財が最も必要である。MRI と DCS で合同採用説明会、ノウハウ共有、地方に拠点を出す形で地域での採用増等々、さまざまな手をとりながら採用強化に努める。

併せて、既に働いている社員の能力や働きがいの向上、当社に定着して能力をフルに発揮してもらうことも非常に大事。働き方改革の諸施策、リモートワークの環境整備、地方に在住しながら仕事ができる制度も整えた。地方移住制度にはかなりの人数が応募し、実際に活用されている。

また、オフィスも使い勝手を良くする改装・改善を進めてきた。人財への投資を増やしながら、今働いている人たちの定着率も向上させ、さまざまな施策にて人財不足に対応していく。

補足回答：MRI、DCS の離職率は業界の半分程度という状況。人財としてモチベーションを持って働いてもらえる会社を目指してきた。頭数を揃えるだけでなく、しっかり働いてもらえる人財を採用していきたい。

MRI では地方移住して勤務する制度をいち早く整え、利用する社員も増えてきた。そういう中でしっかり人財を増やしていく。

質問者 E： 3点ある。1 点目、23 年度の TTC が受注堅調ながら減収予想となった理由について。2 点目、23 年度の成長投資総額はどのくらいになるか。3 点目、22 年度に ITS の利益率が大きく改善したが、具体的にどのような施策を打ったか。

回　　答： 1 点目は、足元の業績好調を受けて、増収効果による増益は相応に見込む。一方で、利益面では先行投資：人財あるいは R&D 投資を積み増すことで、減益要因が出る。この差し引きで 1 億円の増益だが、増収効果は ITS でより大きく、将来の先行投資的な費用は TTC でより大きく出るため TTC は減益予想になっている。

引き続き受注状況は順調であり、限られた要員の中でより利益率、付加価値の高い案件にリソースを配分し、減益要因を打ち返していきたい。現時点での予測では将来への先行投資が増加し、減益予想となっているとご理解いただきたい。

補足回答： 2点目、3点目について補足する。2点目、成長投資の規模は 22 年度で約 15 億円。23 年度はグループ全体で 22 億円程を想定。当然将来の事業成長に向けた面もあるが、いろいろな社会課題についても、価値提供・解決に寄与していきたい。

事業成長、利益向上も必要であることに加え、社会状況に対して一定の方向性を示す研究・提言活動を行っていくため、ある程度の投資は続けたい。19ページの増減ではプラス 7 億円になるが、事業成長とともに取り組みたい。

3 点目、ITS の利益率改善には大きく二つある。1つはリソースシフト。お客様と様々な交渉もさせていただき、常駐型で一定期間が終わったものはそのまま継続せず、需要が高まるところにシフトする再配置に地道に取り組んだ。

もう1つは、MRI と DCS が一体的に取り組み、従来はいい案件があれば紹介する形だったが、中計 2023 では、案件組成から一緒に進め、強化してきた。

こうした取り組みの結果、民間開拓を含め実績が出始めたところ。サービス型事業についても徐々に積み上がり、利益率が改善した。

質問者 F： 先行投資費用の24年度以降の見通しにつき、今期の水準維持または増額傾向になるか、人員、R&D について、考え方をお示しいただきたい。

回　　答： 次期中計には、年明けの 2Q 頃から本格的に検討を進めていくが、持続的な成長を目指したい。その中でオーガニックな成長だけではなくてノンオーガニックな成長も組み合わせ、成長テンポを早めたい。

17 ページの成長投資は、持続的な事業規模拡大に伴い、増加傾向を辿るのが大きな方向感。特に 4 項目の中で①の人財投資、④の事業基盤投資は、増加傾向で対応していく。次期中計の策定スケジュールの中で、具体的に共有させていただければと考えている。

質問者 G： 将来のさらなる業績拡大に向けた先行投資の回収時期、売上・利益にプラスに寄与してくる時期はいつ頃からか、ご教示頂きたい。

回　　答： それぞれの投資により、時間軸が比較的短期に結果に表れてくるもの、中長期的に成果が表れてくるものなど様々ある。昨年度、今年度にかけての業績拡大も、過去の先行投資の結果である。

そういう意味では、累積的に効果が出てくると考えている。中計 2023 での投資が次期中計で効果が発現し、また、次期中計で投資したものがさらに次の中計で効果となって現れることになろう。こうした累積的な効果の発現と、次の投資の原資を作っていくサイクルをしっかり回していければと考えている。

［了］