2026年９月期　決算短信〔日本基準〕(連結)

2026年11月４日

上場会社名　　株式会社三菱総合研究所　　上場取引所　東
コード番号　　3636　　ＵＲＬ　https://www.mri.co.jp/
代表者　　（役職名）代表取締役 社長執行役員　　（氏名）籔田　健二
問合せ先責任者　（役職名）経理財務部長　　（氏名）安達　恭子　　ＴＥＬ　03-6705-6001

定時株主総会開催予定日　2026年12月18日　　配当支払開始予定日　2026年12月21日
有価証券報告書提出予定日　2026年12月４日
決算補足説明資料作成の有無：有
決算説明会開催の有無　　：有 （機関投資家・アナリスト向け）

（百万円未満切捨て）

１．2026年９月期の連結業績（2025年10月１日～2026年９月30日）

（１）連結経営成績

（%表示は対前期増減率）

	売上高		営業利益		経常利益		親会社株主に帰属する当期純利益	
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%
2026年９月期	126,059	3.8	8,395	4.8	9,741	0.1	6,421	0.6
2025年９月期	121,458	5.3	8,010	13.5	9,734	19.5	6,386	27.6

（注）包括利益　　2026年９月期　8,189百万円 （6.1%）　　2025年９月期　7,717百万円 （34.9%）

	１株当たり当期純利益	潜在株式調整後１株当たり当期純利益	自己資本当期純利益率	総資産経常利益率	売上高営業利益率
	円 銭	円 銭	%	%	%
2026年９月期	407.54	―	8.6	7.6	6.7
2025年９月期	405.55	―	9.2	7.9	6.6

（参考）持分法投資損益　　2026年９月期　　865百万円　　2025年９月期　1,332百万円

（２）連結財政状態

	総資産	純資産	自己資本比率	１株当たり純資産
	百万円	百万円	%	円 銭
2026年９月期	128,774	86,517	60.0	4,906.36
2025年９月期	128,113	81,346	56.1	4,566.65

（参考）自己資本　　2026年９月期　　77,321百万円　　2025年９月期　　71,923百万円

（３）連結キャッシュ・フローの状況

	営業活動によるキャッシュ・フロー	投資活動によるキャッシュ・フロー	財務活動によるキャッシュ・フロー	現金及び現金同等物期末残高
	百万円	百万円	百万円	百万円
2026年９月期	7,809	△2,323	△3,427	32,078
2025年９月期	6,422	△4,005	△3,008	30,010

２．配当の状況

	年間配当金					配当金総額（合計）	配当性向（連結）	純資産配当率（連結）
	第１四半期末	第２四半期末	第３四半期末	期末	合計			
	円 銭	円 銭	円 銭	円 銭	円 銭	百万円	%	%
2025年９月期	―	80.00	―	85.00	165.00	2,647	40.7	3.7
2026年９月期	―	80.00	―	100.00	180.00	2,887	44.2	3.8
2027年９月期（予想）	―	95.00	―	100.00	195.00		49.6	

３．2027年９月期の連結業績予想（2026年10月１日～2027年９月30日）

（%表示は対前期増減率）

	売上高		営業利益		経常利益		親会社株主に帰属する当期純利益		１株当たり当期純利益
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%	円 銭
通期	132,000	4.7	7,500	△10.7	9,500	△2.5	6,200	△3.4	393.42

※　注記事項

（１）期中における連結範囲の重要な変更：無

（２）会計方針の変更・会計上の見積りの変更・修正再表示

①　会計基準等の改正に伴う会計方針の変更：無
②　①以外の会計方針の変更　：無
③　会計上の見積りの変更　：無
④　修正再表示　：無

（３）発行済株式数（普通株式）

①　期末発行済株式数（自己株式を含む）	2026年９月期	16,044,000株	2025年９月期	16,044,000株
②　期末自己株式数	2026年９月期	284,638株	2025年９月期	294,167株
③　期中平均株式数	2026年９月期	15,756,375株	2025年９月期	15,747,084株

(注)1株当たり当期純利益（連結）の算定の基礎となる株式数については、添付資料Ｐ．24「５．連結財務諸表及び主な注記(５)連結財務諸表に関する注記事項（１株当たり情報）」をご覧ください。

（参考）個別業績の概要

１．2026年９月期の個別業績（2025年10月１日～2026年９月30日）

（１）個別経営成績　（%表示は対前期増減率）

	売上高		営業利益		経常利益		当期純利益	
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%
2026年９月期	49,705	12.5	4,702	42.0	7,905	56.4	7,090	99.9
2025年９月期	44,179	3.6	3,312	37.6	5,054	4.4	3,546	△8.5

	１株当たり当期純利益	潜在株式調整後１株当たり当期純利益
	円 銭	円 銭
2026年９月期	450.00	―
2025年９月期	225.19	―

（２）個別財政状態

	総資産	純資産	自己資本比率	１株当たり純資産
	百万円	百万円	%	円 銭
2026年９月期	70,730	52,745	74.6	3,346.90
2025年９月期	63,205	47,121	74.6	2,991.85

（参考）自己資本　2026年９月期　52,745百万円　2025年９月期　47,121百万円

※　個別業績の前期実績値との差異理由

官公庁・民間双方の堅調な需要を背景に受注が伸び、売上高及び営業利益が前期に比べ増加しております。
また、関係会社からの受取配当金の増加等により経常利益が、投資有価証券売却益の増加等により当期純利益が、それぞれ前期実績を上回りました。

※　決算短信は公認会計士又は監査法人の監査の対象外です

※　業績予想の適切な利用に関する説明、その他特記事項

(将来に関する記述等についてのご注意)
業績予想は、現時点で入手可能な情報に基づき作成しており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。従って、予想に内在する不確定要素や今後の事業運営における状況変化等により、実際の売上高及び利益は当該予想と異なる結果となる可能性があります。
業績予想の前提条件等については、Ｐ．4「１．経営成績等の概況(４)次期の見通し」をご覧ください。

(決算補足説明資料の入手方法について)
決算補足説明資料は、当社ホームページに掲載いたします。

○添付資料の目次

１．経営成績等の概況 …… 2
（１）当期の経営成績の概況 …… 2
（２）当期の財政状態の概況 …… 3
（３）当期のキャッシュ・フローの概況 …… 3
（４）次期の見通し …… 4
（５）利益配分に関する基本方針及び当期・次期の配当 …… 5
２．企業集団の状況 …… 6
３．経営方針 …… 8
（１）経営方針 …… 8
（２）経営戦略 …… 9
（３）経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標等 …… 9
（４）経営環境 …… 10
（５）優先的に対処すべき事業上及び財務上の課題 …… 11
４．会計基準の選択に関する基本的な考え方 …… 12
５．連結財務諸表及び主な注記 …… 13
（１）連結貸借対照表 …… 13
（２）連結損益計算書及び連結包括利益計算書 …… 15
（３）連結株主資本等変動計算書 …… 17
（４）連結キャッシュ・フロー計算書 …… 19
（５）連結財務諸表に関する注記事項 …… 21
（継続企業の前提に関する注記） …… 21
（追加情報） …… 21
（セグメント情報等の注記） …… 21
（１株当たり情報） …… 24
（重要な後発事象） …… 24
６．個別財務諸表 …… 25
（１）貸借対照表 …… 25
（２）損益計算書 …… 27
（３）株主資本等変動計算書 …… 28
７．受注及び販売の状況 …… 30
（１）受注状況 …… 30
（２）販売実績 …… 30

１．経営成績等の概況

（１）当期の経営成績の概況

当連結会計年度（2025年10月１日～2026年９月30日）の世界経済は、成長軌道を維持しました。中東情勢の不安定化のなかでも、各国のエネルギー供給減等への対応により悪影響が緩和されたほか、世界的なAI投資の拡大が関連需要を押し上げています。ただし、中東情勢の先行きの不確実性は依然として高いほか、インフレ懸念等による主要国における長期金利の上昇が企業の投資判断等、経済活動に与える影響には警戒が必要です。

政策面では、戦略17分野における官民投資拡大に向けた「骨太の方針」が閣議決定されました。当社グループはこれらの分野の多くに強みや実績を有しています。当社注力領域である電力・エネルギー、ビジネスアナリティクス（BA）・AI、公共DX、経営・DX等において、政策立案、実装、AI・データ活用等の支援需要の拡大が期待されます。

当社は経営理念「豊かで持続可能な未来の共創を使命として、世界と共に、あるべき未来を問い続け、社会課題を解決し、社会の変革を先駆ける」を掲げ、このような社会情勢・事業環境を踏まえつつ、事業に取り組んでいます。

当連結会計年度は、2027年９月期に開始する次期中期経営計画の策定に向けた事業再構築のための１年と位置づけ、シンクタンク・コンサルティングサービス（TTC）・ITサービス（ITS）の両セグメントにおいてそれぞれ選択と集中を徹底し、加えて双方の相乗効果発現を目指す領域を明確化・絞り込むことで、将来の着実な成長への布石を打ってまいりました。

事業戦略においては、TTCでは、研究・提言から社会実装までの一連の価値連鎖を目指しつつ、集中領域として電力・エネルギー、医療・介護、ビジネスアナリティクス（BA）・AI等を強化するほか、総合シンクタンクとしての強みを発揮できる分野として、官公庁向けの制度・政策、DX、民間向けの経営・DXといった各テーマに取り組んできました。当連結会計年度において、これらに一定の成果がみられたことから、方向性を次期中期経営計画に引き継いでまいります。また、サービス型事業の開発は、エネルギーやヘルスケア等の有望分野への投資拡大と、シーズ探索等の先行投資的な活動を継続しています。さらに、進化・発展の著しいAIを自らの業務に積極的に取り込みつつ新たなサービス提供にも活かしていくための投資も進めています。

ITSでは、当第１四半期連結会計期間において、これまで業績を牽引してきた金融・カード分野の大型案件が円滑に完了したことを踏まえ、市場環境、提案力、リソースケーパビリティの３軸で評価したうえで重点分野への選択と集中を進めてまいりました。具体的には、産業・公共分野における公共・電力、人材・文教の各領域、金融・決済分野における金融領域、データAI分野などを拡大領域に据えて、リソースの重点配置を行ってきました。一方で、中間連結会計期間中に発生した大型のシステム開発案件における課題の収束のため、追加の受注損失引当金を計上したことに加え、大型案件完了に伴って目指していた新たな案件獲得の進捗に遅れがみられ、次期中期経営計画において戦略の一部見直しを図っております。

こうした結果、当社グループの当連結会計年度における業績は、売上高は126,059百万円（前年度比3.8%増）、営業利益は8,395百万円（同4.8%増）、経常利益は9,741百万円（同0.1%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は6,421百万円（同0.6%増）となりました。

セグメント別の業績は次のとおりであります。

（シンクタンク・コンサルティングサービス）

当連結会計年度は、官公庁のレベル４自動運転関連、デジタル化・DX関連案件や環境・エネルギー関連案件、民間企業向けのAI、エネルギー、半導体、人工衛星関連並びに経営計画関連業務等が貢献し、売上高（外部売上高）は53,379百万円（前年度比13.4%増）、経常利益は7,051百万円（同23.4%増）となりました。

（ITサービス）

当連結会計年度は、金融・カード向け大型システム関連案件完了の影響に加え、金融等新規領域開拓が期初想定ほど伸びず、売上高（外部売上高）は72,679百万円（前年度比2.3%減）となりました。さらに、当期発生した不採算案件に伴う費用計上が減益要因となり、退職給付債務の算定に用いる割引率の見直し等による数理計算上の差異が増益要因となったものの、経常利益は2,691百万円（同33.3%減）となりました。

（２）当期の財政状態の概況

当連結会計年度末の総資産は、前連結会計年度末と比べて661百万円増加し、128,774百万円（前年度末比0.5%増）となりました。流動資産は78,743百万円（同0.9%減）となりました。これは主に、現金及び預金や契約資産が増加した一方、一部案件における入金時期の影響により売掛金が6,780百万円減少したことによるものです。固定資産は50,031百万円（同2.9%増）となりました。これは主に、データセンター設備工事に伴い建設仮勘定が2,075百万円、時価評価等により投資有価証券が1,948百万円それぞれ増加した一方、減損損失の計上等によりソフトウェア仮勘定が1,461百万円減少したことによるものであります。

負債は、前連結会計年度末と比べて4,509百万円減少し、42,256百万円（同9.6%減）となりました。これは主に、未払費用が3,937百万円、賞与引当金が1,653百万円、割引率の見直し等により退職給付に係る負債が1,604百万円それぞれ減少したこと等によるものであります。

純資産は、主に利益剰余金が3,774百万円増加したことやその他有価証券評価差額金が954百万円増加したことで、前連結会計年度末に比べ5,171百万円増加し、86,517百万円（同6.4%増）となりました。自己資本比率は、60.0%となっております。

（３）当期のキャッシュ・フローの概況

当連結会計年度末における現金及び現金同等物は、前連結会計年度末に比べ2,068百万円増加し、32,078百万円となりました。各キャッシュ・フローの状況とそれらの主な要因は、次のとおりであります。

（営業活動によるキャッシュ・フロー）

営業活動によるキャッシュ・フローは、7,809百万円の収入（前連結会計年度は6,422百万円の収入）となりました。これは主に、税金等調整前当期純利益9,408百万円及び減価償却費3,434百万円のほか、売上債権及び契約資産の減少4,044百万円等による収入があった一方、賞与引当金の減少1,653百万円、未払費用の減少3,937百万円、法人税等の支払3,003百万円の支出等によるものであります。

前連結会計年度との比較においては、税金等調整前当期純利益が832百万円、賞与引当金の増減額が3,142百万円それぞれ減少した一方、売上債権及び契約資産の増減額が6,382百万円増加したこと等により、1,386百万円の収入増となりました。

（投資活動によるキャッシュ・フロー）

投資活動によるキャッシュ・フローは、2,323百万円の支出（前連結会計年度は4,005百万円の支出）となりました。これは主に、有形固定資産の取得による支出2,349百万円、無形固定資産の取得による支出1,742百万円、投資有価証券の売却による収入1,660百万円によるものであります。

前連結会計年度との比較においては、設備投資及びソフトウェア等への投資の減少により、有形固定資産の取得による支出が1,265百万円、無形固定資産の取得による支出が1,039百万円それぞれ減少した一方、投資有価証券の売却による収入が767百万円減少したこと等により、1,681百万円の支出減となりました。

（財務活動によるキャッシュ・フロー）

財務活動によるキャッシュ・フローは、3,427百万円の支出（前連結会計年度は3,008百万円の支出）となりました。これは主に、配当金の支払額2,648百万円、非支配株主への配当金の支払額508百万円等によるものであります。

前連結会計年度との比較においては、非支配株主への配当金の支払額が289百万円、配当金の支払額が83百万円それぞれ増加したこと等により、418百万円の支出増となりました。

（４）次期の見通し

次期連結会計年度の日本経済は、資源価格や海外経済の動向に左右されるものの、緩やかな回復基調が続くと予想します。資源・エネルギー高の影響により成長率は一時鈍化するものの、内需は底堅く推移するとみます。企業の設備投資は、企業収益が底堅く推移することや世界的なAI関連需要の強さに加え、政府の成長戦略も追い風となり、拡大傾向が見込まれます。

ただし、中東をはじめとした地政学リスクや、米国の中間選挙後の政策動向には注意が必要です。海外経済の不確実性が高まれば、企業の設備投資姿勢の慎重化等につながり、日本経済の下振れ要因となる可能性があります。

一方、日本においてはAX(*1)やGX(*2)、経済安全保障強化に向けた短期的な変動はあり得るものの、中長期的な投資需要は継続すると見込んでいます。特に今後は、政府の官民投資ロードマップを背景に、戦略17分野における投資の拡大が見込まれます。戦略17分野のうち、「AI・半導体」「デジタル・サイバーセキュリティ」「情報通信」、中東情勢等を受けて重要性が高まる「資源・エネルギー安全保障・GX」等、多くの分野に対して当社は強みや実績を有しており、重点領域と位置づけて取り組んでいます。これらの政策・投資の進展に伴い、関連分野におけるコンサルティング・ソリューション需要が拡大する可能性があると見込んでいます。

当社は、次期連結会計年度を初年度とする「三菱総研グループ中期経営計画2029」（以下「中計2029」という。）を策定いたしました。当連結会計年度を最終年度とする「中期経営計画2026」（以下「中計2026」という。）の総括及び中計2029の内容は「３．経営方針（２）経営戦略」に記載のとおりです。

次期連結会計年度については、中計2029最終年に向けて収益力を回復していくうえでの「先行投資・再建の実行年」と位置づけ、中計2026で顕在化した課題への対応並びに生成AIや情報セキュリティ等、一層激しくなる環境変化への対応に向けた先行投資を着実に実施してまいります。

その結果、次期連結会計年度の連結業績は、売上高132,000百万円（当年度比4.7%増）、営業利益7,500百万円（同10.7%減）、経常利益9,500百万円（同2.5%減）、親会社株主に帰属する当期純利益6,200百万円（同3.4%減）と予想しています。

TTCは、研究・提言から社会実装までの一連の価値連鎖を目指しつつ、引き続き旺盛な需要を背景に、集中領域として電力・エネルギー、医療・介護、ビジネスデータ解析・AI（BA/AI）を強化するほか、総合シンクタンクとしての強みを発揮できる分野として、官公庁向けの制度・政策、DX、民間向けの経営・DXといった各テーマに取り組んでまいります。また、サービス型事業の開発は、エネルギーやヘルスケア等の有望分野での投資拡大と、シーズ探索等の先行投資的な活動を継続いたします。並行して、最大の資産である人材への投資（人員増や処遇改善等）、AIや情報セキュリティへの先行投資を着実に実施します。以上の結果、売上高（外部売上高）は61,500百万円（同15.2%増）、経常利益6,800百万円（同3.6%減）を予想しております。

ITSでは、中計2026において発生した不採算案件を踏まえ、その再発防止、開発力の強化ならびに基盤整備を最優先課題と位置づけます。また、当連結会計年度でこれまで業績を牽引してきた金融・カード分野の大型案件が完了したことを踏まえ、金融、人材・文教、データ・AI等の重点領域にリソースの重点配置等を行ってまいります。以上の結果、売上高（外部売上高）は70,500百万円（同3.0%減）、経常利益2,700百万円（同0.3%増）を予想しております。

(*1)AX：AIトランスフォーメーション（AI Transformation）の略。AIを活用して業務プロセスや組織、ビジネスモデル等を変革し、生産性の向上や新たな価値の創出を目指す取り組み。

(*2)GX：グリーン・トランスフォーメーション（Green Transformation）の略。再生可能エネルギー中心の産業・社会構造への転換や温室効果ガスの削減を成長戦略に据え、環境保全と経済成長の両立を目指す取り組み。

2027年９月期　連結業績予想

	2026年９月期（実績）（百万円）	2027年９月期（予想）（百万円）	当連結会計年度比	
			増減額（百万円）	増減率（%）
売上高	126,059	132,000	5,940	4.7
シンクタンク・コンサルティングサービス	53,379	61,500	8,120	15.2
ＩＴサービス	72,679	70,500	△2,179	△3.0
営業利益	8,395	7,500	△895	△10.7
経常利益	9,741	9,500	△241	△2.5
シンクタンク・コンサルティングサービス	7,051	6,800	△251	△3.6
ＩＴサービス	2,691	2,700	8	0.3
親会社株主に帰属する当期純利益	6,421	6,200	△221	△3.4
１株当たり当期純利益（円）	407.54	393.42	△14.12	△3.5

（注）１株当たり当期純利益は期中平均株式数により算出しております。
期中平均株式数　2026年９月期　15,756千株、2027年９月期　15,759千株

業績予想は、現時点で入手可能な情報に基づき作成しており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。従って、予想に内在する不確定要素や今後の事業運営における状況変化等により、実際の売上高及び利益は当該予想と異なる結果となる可能性があります。

（５）利益配分に関する基本方針及び当期・次期の配当

当社は、お客様と社会の発展への貢献、価値創造を通じて持続的に成長し、企業価値の向上を図ることを目指しております。株主の皆様への利益還元に当たりましては、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等も総合的に勘案しつつ決定しています。

中期経営計画2026においては、連結配当性向は40%を目安としております。

中計2026最終年度である当年度の期末配当は、上記方針を踏まえ、１株当たり100円といたします。これにより、中間配当80円を合わせた当年度の配当は、１株当たり180円となります。

2027年９月期から開始する中期経営計画2029の下では、株主の皆様への継続的かつ安定的な利益還元を一層充実させるため、累進配当を基本とし、DOE（連結自己資本配当率）４%を目安とする方針に変更いたします。

次期配当につきましては、中間配当金として１株につき95円、期末配当金として１株につき100円とし、１株当たり年間配当金は195円を予想しております。

また、内部留保資金につきましては、持続的な成長を実現するために、人材投資、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まいります。

自己株式の取得については、追加的株主還元として資本構成や市場環境、成長投資の機会等を考慮し、実施の是非を判断していきます。

２．企業集団の状況

当社グループは、当社、当社の子会社９社（連結子会社９社）及び関連会社５社（持分法適用会社２社、持分法非適用会社３社）の計15社によって、２つのセグメントを構成しています。ひとつは、政策や一般事業に関する調査研究及びコンサルティングを実施する「シンクタンク・コンサルティングサービス」で、もうひとつは、ソフトウェア開発・運用・保守、情報処理・アウトソーシングサービスを実施する「ITサービス」です。

シンクタンク・コンサルティングサービス

当社は設立以来、総合シンクタンクとして培った政策・制度知見、社会的課題の発見・分析力、次世代先端技術に関する幅広い知識と科学技術分野を専門とする研究員の定量分析評価技術や予測技術等の解析力を活かした、調査研究・コンサルティングサービスを提供しております。

官公庁向けには、国土整備、交通運輸、情報通信、地域経営、医療介護福祉、教育等の社会公共分野と環境、資源・エネルギー、科学技術・安全政策等の科学技術政策分野において、調査・分析、政策・計画策定、コンサルティング並びに事業支援を行っております。

民間企業向けには、経営・事業戦略、マーケティング戦略、人事制度・組織改革、サステナビリティ経営、業務革新等のコンサルティングや事業競争力強化を実現するITコンサルティングを行っております。

（主な会社名）

当社及び連結子会社であるエム・アール・アイビジネス株式会社、エム・アール・アイリサーチアソシエイツ株式会社、株式会社MPX、MRIA International Inc.、MRIV International LLC、持分法適用会社である日本ビジネスシステムズ株式会社、株式会社アイネス

ITサービス

連結子会社である三菱総研DCS株式会社が中核となり、シンクタンク・コンサルティングサービスで培った知見や先端的なICTを活用し、金融、製造、流通、サービス、文教等の各分野においてソフトウェア開発・運用・保守、情報処理・アウトソーシングサービスを行っております。また、ITを活用したマネジメントシステム革新やインターネットを活用したビジネスモデル革新等の分野において、経営のIT化を上流から下流までトータルに支援するサービスを提供しております。

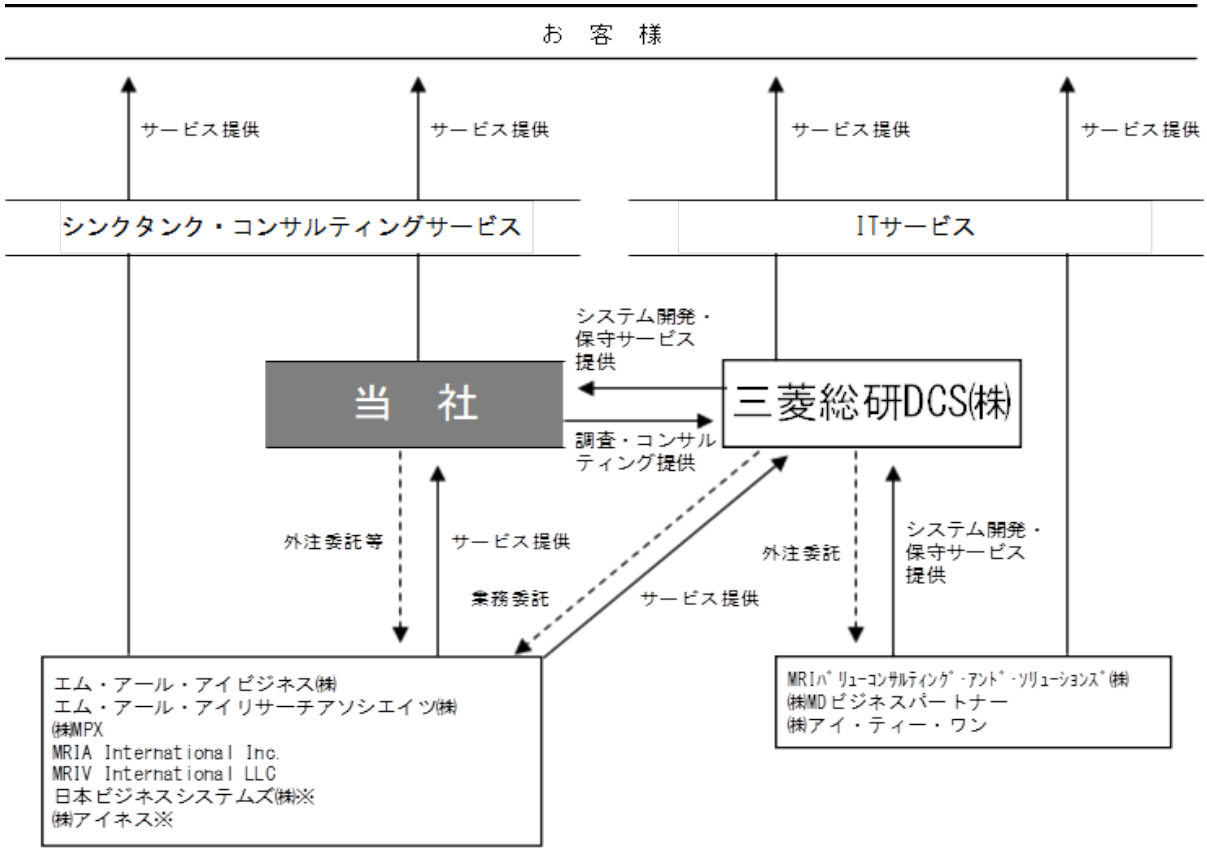
アウトソーシングサービスは、三菱総研DCS株式会社が提供する給与人事サービス「PROSRV」を主力とした情報処理サービスや千葉情報センターを利用した基幹システムのアウトソーシング・BPO(*)を行っております。

(*)Business Process Outsourcing:人事、経理、給与計算関係等の業務プロセスの一部を外部専門企業に委託すること。

（主な会社名）

連結子会社である三菱総研DCS株式会社、MRIバリューコンサルティング・アンド・ソリューションズ株式会社、株式会社MDビジネスパートナー、株式会社アイ・ティー・ワン

［事業系統図］



無印：連結子会社　　※：関連会社（持分法適用会社）

３．経営方針

以下の文中における将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものです。

（１）経営方針

当社グループは、「100億人・100歳時代」の豊かで持続可能な社会の実現を目標に、研究・提言から社会実装までの事業活動を通じて、社会価値の創出と社会課題の解決を目指しています。

そのために、社会価値・非財務価値・財務価値の３つの価値を継続的に拡大していきます。社会価値は、お客様への価値提供や多様なパートナーとの共創を通じた社会課題の解決により創出します。その実現を支えるのが、当社グループの競争力の源泉である人的基盤、知的・共創基盤、社会信頼基盤からなる非財務価値です。財務価値は、顧客価値・社会価値の創出によって得られる成果であり、次なる価値創造と成長に向けて継続的に投資します。

この３つの価値の向上を通じて、当社グループ自身の持続的成長と企業価値向上を実現し、社会と自社のサステナビリティを両立させてまいります。

以上の経営方針に基づき、当社グループでは、事業を通じた豊かで持続可能な社会の構築、当社グループの持続的成長の２つの側面から、計６項目のマテリアリティを設定しています。

［事業を通じた豊かで持続可能な社会の構築］

マテリアリティ		当社グループの取り組みテーマ
個人のウェルビーイング	健康・自己実現・つながりの確保	・ヘルスケア ・人材
社会の持続可能性	安全安心と地球の持続可能性の確保	・金融・カード　・食農 ・情報通信　・レジリエンス(*) ・デジタル社会インフラ ・エネルギー・循環
技術による社会変革	革新技術の社会実装と企業・社会の変革	・DX/AI　・先端技術研究 ・社会実装事業の注力展開

(*)レジリエンス：「回復力」「弾力性」を意味し、災害時など危機に直面した際の対応能力や、被害からの速やかな回復力（強靭さ）などを指す。

［当社グループの持続的成長］

マテリアリティ【】は継続的に強化する競争力		当社グループの取り組みテーマ
人的基盤	人と組織の持続的成長 【知の深化（人材・専門力）】	・人材確保・育成、FLAPサイクル(*)運用 ・ワークライフバランス、健康経営 ・DE&I
知的・共創基盤	知の統合と共創基盤としての価値発揮 【知の統合（総合力）、ネットワーク、AI共創力】	・研究・提言、知財蓄積、AI活用 ・顧客・ビジネスパートナーネットワークの形成 ・グループ経営
社会信頼基盤	社会的信頼性の維持・向上	・リスク管理・情報セキュリティ ・コーポレートガバナンス ・脱炭素

(*)FLAPサイクル：自らの適性や業務に必要な要件を知り(Find)、スキルアップに必要な知識を学び(Learn)、目指す方向へ行動し(Act)、新たなステージで活躍する(Perform)という一連のサイクルのこと。個々の能力・適性・志向性を踏まえたオーダーメイドのキャリア形成を支援する仕組みを指す。

（２）経営戦略

当社グループは、社会課題解決と社会実装を担うTTCと、ITサービス及び業務実装を担うITSの２つのセグメントで構成されています。当連結会計年度を最終年度とする「中期経営計画2026」（以下「中計2026」という。）では、当初、TTC及びITS両セグメントの中核をなす当社及び三菱総研DCS株式会社（以下「DCS」という。）の一体運営とシナジー発揮による成長を目指しました。しかし、前連結会計年度終了後の総括において、両社の事業領域、顧客基盤及び競争優位の源泉が異なるなか、連携効果の発現は限定的である一方、それぞれが固有の強みを持つ領域には成長余地があることを確認しました。この認識に基づき、中計2026を見直し、当連結会計年度を事業再構築の１年と位置づけて取り組みました。

この間、社会課題は一層複雑化・長期化し、生成AIやAIエージェントの普及によって、業務、産業構造及び働き方の変化が加速しています。官公庁における政策投資や官民のAI需要は事業機会となる一方、大手コンサルティング会社やSIer等との競争は一段と厳しさを増しており、専門性、AI活用力及び実装力を組み合わせた高付加価値型の事業モデルへの転換が求められています。加えて、ITSにおいて中計2026期間中に２期連続で不採算案件が発生したことを踏まえ、同セグメントの経営基盤強化・収益力改善が課題となっています。

このような事業環境のもと、当社グループは、2026年10月に「三菱総研グループ中期経営計画2029」（以下「中計2029」という。）を策定しました。中計2029では、当社及びDCSの自律性を尊重し、それぞれの競争優位を磨くことで、グループ全体の価値提供の拡大を目指します。当社は政策・制度知見と構想・社会実装力を、DCSは業務・IT知見とシステム実装力を一層強化します。

具体的には、当社ではAI共創と社会実装型ビジネスを推進し、政策立案から実装までを担うOne & Only企業への転換を図ります。DCSでは、不採算案件の未然防止、開発・プロジェクトマネジメント力の強化など、リスク管理の高度化及び収益体質の再構築を進め、次なる成長に向けた基盤を形成します。

あわせて、事業ポートフォリオと資本効率に基づく投資・資源配分、ガバナンス及び株主還元を規律ある形で実行し、グループ企業価値経営を推進します。

中計2029の最終年度である2029年９月期の目標は、売上高1,365億円、経常利益120億円、ROE10％としています。

中計2029初年度の2027年９月期は、当社におけるAI、セキュリティ、研究開発、人材・業務基盤等への先行投資と、DCSにおける経営基盤・収益体質の再構築を進める「投資と変革の年」と位置づけています。初年度は利益が一旦低下する計画ですが、AI活用による付加価値・生産性の向上や事業ポートフォリオ改革の成果を中計後半に段階的に顕在化させ、３年間で持続的な成長モデルへの転換を図ります。

（３）経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標等

＜中計2029の概要＞

中計2029は、次の３点を中心に推進していきます。

・　AI時代の持続的成長モデルへの転換

TTCでは、AI共創と社会実装型ビジネスを推進し、調査・分析を中心とする事業モデルから、政策・制度知見、問題設定力及び官民の座組形成力を生かして、構想から社会実装まで伴走する高付加価値型モデルへ転換します。

・　経営基盤強化と収益力改善

ITSでは、不採算案件の未然防止、開発・プロジェクトマネジメント力の強化など、リスク管理の高度化及び収益体質の再構築を進め、経営基盤を強化するとともに、次なる成長に向けた備えを進めます。

・　グループ企業価値経営の推進

事業ポートフォリオと資本効率に基づき、成長・AI・人材への投資、M&A、資源配分、ガバナンス及び株主還元を規律ある形で実行し、グループ全体の持続的な企業価値向上を図ります。

＜３つの価値を企業価値につなげる経営＞

当社は、引き続き社会課題解決を通じて価値を創出する企業グループとして存在意義を発揮してまいります。そのために、「社会価値」「非財務価値」「財務価値」の３つの価値を高めることを通じて、企業価値をさらに向上させる経営を進めます。

①社会価値

当社グループは、「社会価値」を、当社グループの事業活動を通じて創出される、目指す社会像の実現及び社会課題の解決に関する価値と定義しています。

社会価値の創出に向けては、重点的に取り組む社会課題を分野ごとに明確化するとともに、中期経営計画期間における社会実装の到達目標を設定しています。さらに、政策提言、事業受注、共創体制の構築、制度化、サービスの開始・普及など、社会実装の進展を段階的に捉え、代表的な事例や事業計画上の指標と組み合わせて、その成果を管理・説明してまいります。

具体的には、ヘルスケア、人材、エネルギー・循環、食農、デジタル社会インフラ及びAIなどの重点分野において、当社グループが有する研究・提言、分析・構想、設計・実証から社会実装に至る一連の機能を発揮し、多様なパートナーとの共創を通じて社会課題の解決を目指します。

②非財務価値

当社グループは、事業を通じた社会価値の創出及び社会課題の解決に向けて、その基盤となる非財務価値を継続的に強化します。非財務価値は、当社グループの競争力である「社会課題解決力」と、企業活動に対する社会からの信頼を支える「社会信頼基盤」で構成しています。

社会課題解決力については、「知の深化（人材・専門力）」「知の統合（総合力）」「ネットワーク」「AI共創力」を継続的に強化する競争力として位置づけています。その進展を確認する指標として、戦略人材ポートフォリオ充足率、一人当たり人材育成投資額、エンゲージメントスコア、組織横断プロジェクト比率、重点顧客数、共同研究・協業契約締結数及びAI活用の進展に関する指標を設定しています。

また、社会信頼基盤については、地球環境への貢献、ガバナンスの強化ならびにブランド・信頼の維持・向上の観点から、再生可能エネルギー比率・GHG排出量、重大な法令違反件数及び顧客満足度を指標として設定し、取り組みの進捗を継続的に確認してまいります。

これらの非財務価値指標の達成状況を社内取締役の変動報酬（株式報酬）の算定要素の一部に採用し、役員報酬に反映しています。

③財務価値

中計2029では、営業利益、経常利益及びROEを重要な経営指標としています。最終年度である2029年９月期に、売上高1,365億円、経常利益120億円、ROE10％の達成を目指します。利益率、生産性、資本効率及び投資規律を重視し、社会価値と企業価値を循環させる経営を推進します。

「中計2029」最終年度（2029年９月期）の目標水準

	(2026年９月期末)		(2029年９月期末目標)
売上高	1,260億円	⇒	1,365億円
経常利益	97億円	⇒	120億円
ROE	8.6％	⇒	10％

（４）経営環境

当社グループを構成する２つのセグメントのうち、TTCでは当社が、ITSではDCSが中核を担い、それぞれ政策・制度知見と構想・社会実装力、金融を中心とする業務・IT知見とシステム実装力を競争優位の源泉としています。中計2029では、両社の自律性を尊重し、それぞれの強みを磨きながら、相互補完が有効な領域では選択的に連携し、グループ全体の価値提供を拡大します。

当社グループを取り巻く環境では、人口構造の変化、気候変動、エネルギー安全保障、経済安全保障、医療・介護、地域社会の持続可能性等の課題が複雑化・長期化しています。官公庁では政策立案・制度設計に加え、実証、実装、運用までを一貫して支援する需要が拡大しています。民間企業でも、政策・規制動向を踏まえた経営変革、GX、DX及び新事業創出への対応が重要になっています。TTCにとっては、専門人材、研究・提言機能、多様な顧客・専門家ネットワークを生かし、社会課題を捉え、構想し、関係者をつなぎ、実装まで伴走する提供価値を拡大する機会となっています。

また、生成AI及びAIエージェントの普及は、調査・分析、ソフトウェア開発、業務運営の効率化を進める一方、顧客による業務の内製化や新たな競合の参入を促し、コンサルティング・ITサービス双方の競争構造を変化させています。ITSが事業基盤とする金融・カード分野では、基幹システムの安定運用に加え、データ・AI活用、クラウド、サイバーセキュリティ、マネー・ローンダリング対策等への需要が継続しています。開発力・プロジェクトマネジメント力の強化とAI駆動開発による生産性・品質の向上、上流工程及び高付加価値サービスへの展開が重要となっています。

こうした環境変化を踏まえ、TTCでは、医療・介護、エネルギー・循環、BA・AIを集中領域とし、公共、経営・DXを含む総合領域とあわせて、調査・分析から社会実装・伴走型モデルへの転換を進めます。ITSでは、金融、HR、文教、データ・AIを重点領域とし、人的資本を優先配分するとともに、低採算領域の見直しを進めます。さらに、AI、人材及びガバナンスをグループ経営基盤として強化し、持続的な成長と企業価値向上を実現します。

（５）優先的に対処すべき事業上及び財務上の課題

①事業戦略の再構築・AI戦略

生成AI及びAIエージェントの急速な進展は、当社グループの業務効率化にとどまらず、顧客の業務、産業構造及び競争環境を変化させています。当社グループは、AIを事業変革の機会として捉え、案件の企画・提案、調査・分析、システム開発・保守、プロジェクト管理及び間接業務での活用を進めます。同時に、AIに代替されにくい専門性、問題設定力、官民の座組形成力、構想・実装力を強化し、AIと人の知見を融合した高付加価値サービスを拡大します。

TTCでは、集中領域への資源・投資配分を強化し、総合領域では政策動向と中長期の競争力を起点に次の成長テーマを育成します。また、海外事業及びサービス事業について、競争優位を発揮できる領域と収益モデルを明確化し、人的リソースの増加に過度に依存しない収益モデルへの転換を進めます。

ITSでは、全方位型の成長から、金融、HR、文教、データ・AI等の強みを発揮できる領域への選択と集中へ転換し、粗利成長と人的資本の再配分を重視します。同セグメントでは、不採算案件の未然防止を優先課題とし、上流工程における顧客業務理解とリスクレビュー、開発・プロジェクトマネジメント力、組織的なナレッジ蓄積及び横断支援を強化します。あわせて、AI駆動開発を開発・保守業務に展開し、創出したリソースを新規開発、上流工程及び提案活動へ再配分することで、収益体質の再構築と次なる成長基盤の形成を進めます。

②人的資本経営の強化

当社グループにとって、人材は競争力と成長の源泉です。経営戦略と人材戦略を一体的に展開し、「社員の成長」と「組織の成長」の好循環を通じて、経営理念の実現、社会課題の解決、財務・非財務・社会価値の増大を図ってまいります。中期経営計画2029の実現に向け、当社では、経営・事業・AI戦略と密に連動した人材戦略を推進します。人材ポートフォリオの策定・運用と、これに連動した採用・育成の強化をはじめとする人事施策を実行し、事業成長に必要な人材の確保・育成と、「MRIで働く魅力」及び社員エンゲージメントの向上に取り組んでまいります。

2025年10月に改定した人事制度については、実効的な運用を通じて、経営・事業戦略に応じた役割の設定と、役割及びその成果に応じた処遇を進めてまいります。複線型のキャリアパスを可能とする「連峰制」のもと、社員のキャリア志向やライフステージを踏まえ、年齢や年次にかかわらず適材適所の配置を進めるとともに、若手の早期登用やシニア人材の活躍、多様な専門性を生かした中長期的なキャリア形成を支援します。また、給与水準については市場水準への対応を進め、集中領域や高度専門領域等における市場価値の高い人材についても、経営・事業戦略に応じた役割の設定による処遇に取り組んでまいります。

人材育成では、当社独自の「FLAPサイクル」と「MRIアカデミー」を通じて、社員個々の志向に応じた成長と自律的なキャリア形成を支援します。中期経営計画2029に合わせて策定した育成戦略に基づき、「『学ぶ個』×『育てる組織』で成長環境を実現」を戦略コンセプトとして、フロント人材に加え、マネジメント人材やAI共創人材の計画的・継続的な育成を推進してまいります。DCSでは、「デジタルアカデミー」を中心に、顧客接点を担う営業、プロジェクト・マネージャー、ITコンサルタント等の育成やリスキリング、自律的なキャリア形成の支援に取り組み、技術革新やビジネス環境の変化への対応力を高めてまいります。

あわせて、多様な働き方の再構築、健康経営及びダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン（DE&I）の推進、各組織でのエンゲージメント向上の実践に取り組みます。多様な人材が互いの違いを尊重し、活発な議論を通じて、それぞれの能力や専門性を最大限に発揮できる職場環境・企業風土を育んでまいります。これらの取り組みを通じて、生産性の向上と品質の維持・向上、お客様への提供価値の増大を図り、グループの持続的成長につなげてまいります。

③リスク対応力の強化・情報セキュリティ

事業領域の拡大、案件の大型化・複雑化、新たな事業モデルへの展開に伴い、プロジェクト、投資、法務・コンプライアンス、情報セキュリティ等のリスクは多様化しています。特にシステム開発では、課題案件の発生を未然に防ぐため、受注前から実行段階までのリスク評価、モニタリング及び全社横断的な支援を強化し、経営への迅速な報告と対応を徹底します。

また、生成AI及びAIエージェントの急速な進展と利用拡大に伴い、サイバー攻撃の高度化や、機密情報の不適切な入力・利用等、情報セキュリティ上の脅威が増大しています。当社グループは、個人情報をはじめとする機密情報の漏洩を防止するため、社内外からのアクセス管理や通信監視をさらに強化するなど、情報セキュリティ対策を継続的にかつより一層強化します。

さらに、重要なシステムやデータの保全・復旧体制を整備し、サイバー攻撃、自然災害その他の緊急事態が発生した場合にも、重要業務を継続し、又は早期に復旧できるよう、事業継続計画の実効性向上に取り組みます。これらの対策を、事業の安定的な運営と社会からの信頼を維持するために必要不可欠な取り組みと位置づけ、システム面の整備に加え、役職員への教育・訓練を継続的に実施します。

あわせて、リスクの発生や増大の兆候を示す指標等を活用して変化を早期に把握し、プロジェクト管理、品質管理、法務、コンプライアンス及び内部統制を継続的に高度化することで、社会からの信頼を支える強靭な経営基盤を強化してまいります。

４．会計基準の選択に関する基本的な考え方

当社グループは、日本基準を適用しております。

なお、IFRSの適用につきましては、国内外の諸情勢を考慮のうえ、適切に対応していく方針であります。

５．連結財務諸表及び主な注記

（１）連結貸借対照表

（単位：百万円）

	前連結会計年度 (2025年９月30日)	当連結会計年度 (2026年９月30日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	30,310	32,378
売掛金	25,538	18,758
契約資産	17,376	20,115
棚卸資産	477	140
前払費用	2,195	2,687
その他	3,591	4,664
貸倒引当金	△1	△1
流動資産合計	79,487	78,743
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	20,768	20,837
減価償却累計額	△12,702	△13,423
建物及び構築物（純額）	8,066	7,413
機械装置及び運搬具	56	56
減価償却累計額	△47	△50
機械装置及び運搬具（純額）	8	6
工具、器具及び備品	6,453	5,647
減価償却累計額	△4,813	△4,225
工具、器具及び備品（純額）	1,640	1,422
土地	720	720
リース資産	1,639	1,965
減価償却累計額	△720	△893
リース資産（純額）	919	1,072
建設仮勘定	1,493	3,568
有形固定資産合計	12,848	14,203
無形固定資産		
ソフトウエア	5,505	5,401
ソフトウエア仮勘定	1,587	126
その他	10	9
無形固定資産合計	7,103	5,537
投資その他の資産		
投資有価証券	19,052	21,001
長期貸付金	4	3
敷金及び保証金	2,880	2,920
退職給付に係る資産	1,454	2,069
繰延税金資産	4,532	3,554
その他	748	740
投資その他の資産合計	28,673	30,290
固定資産合計	48,625	50,031
資産合計	128,113	128,774

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2025年９月30日)	当連結会計年度 (2026年９月30日)
負債の部		
流動負債		
買掛金	4,836	5,742
リース債務	205	284
未払金	1,886	1,851
未払費用	10,256	6,318
未払法人税等	2,438	1,745
未払消費税等	1,756	2,828
契約負債	1,577	1,126
賞与引当金	7,409	5,756
役員賞与引当金	223	257
受注損失引当金	90	534
その他	3,371	4,341
流動負債合計	34,052	30,786
固定負債		
リース債務	831	911
役員退職慰労引当金	16	17
株式報酬引当金	701	878
退職給付に係る負債	9,693	8,089
資産除去債務	1,463	1,477
繰延税金負債	―	93
その他	7	3
固定負債合計	12,713	11,470
負債合計	46,766	42,256
純資産の部		
株主資本		
資本金	6,336	6,336
資本剰余金	4,908	4,908
利益剰余金	58,971	62,745
自己株式	△1,336	△1,293
株主資本合計	68,879	72,696
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	2,712	3,666
繰延ヘッジ損益	50	123
為替換算調整勘定	△19	△3
退職給付に係る調整累計額	301	837
その他の包括利益累計額合計	3,044	4,624
非支配株主持分	9,422	9,196
純資産合計	81,346	86,517
負債純資産合計	128,113	128,774

（２）連結損益計算書及び連結包括利益計算書

(連結損益計算書)

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自　2024年10月１日 至　2025年９月30日)	当連結会計年度 (自　2025年10月１日 至　2026年９月30日)
売上高	121,458	126,059
売上原価	92,718	97,154
売上総利益	28,739	28,904
販売費及び一般管理費	20,728	20,509
営業利益	8,010	8,395
営業外収益		
受取利息	23	85
受取配当金	219	227
持分法による投資利益	1,332	865
その他	183	216
営業外収益合計	1,758	1,394
営業外費用		
支払利息	11	19
投資事業組合運用損	15	21
その他	8	8
営業外費用合計	35	48
経常利益	9,734	9,741
特別利益		
固定資産売却益	0	0
投資有価証券売却益	1,541	1,250
その他	0	－
特別利益合計	1,542	1,251
特別損失		
固定資産除却損	53	212
減損損失	627	1,272
持分変動損失	－	46
本社移転関連費用	326	－
その他	28	52
特別損失合計	1,035	1,584
税金等調整前当期純利益	10,241	9,408
法人税、住民税及び事業税	3,356	2,359
法人税等調整額	△340	376
法人税等合計	3,015	2,735
当期純利益	7,225	6,672
非支配株主に帰属する当期純利益	839	251
親会社株主に帰属する当期純利益	6,386	6,421

(連結包括利益計算書)

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自　2024年10月１日 至　2025年９月30日)	当連結会計年度 (自　2025年10月１日 至　2026年９月30日)
当期純利益	7,225	6,672
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	548	813
繰延ヘッジ損益	12	72
為替換算調整勘定	△28	16
退職給付に係る調整額	△31	433
持分法適用会社に対する持分相当額	△7	180
その他の包括利益合計	492	1,516
包括利益	7,717	8,189
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	6,819	8,001
非支配株主に係る包括利益	898	188

（３）連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度（自　2024年10月１日　至　2025年９月30日）

（単位：百万円）

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	6,336	4,908	57,036	△3,261	65,019
当期変動額					
剰余金の配当			△2,566		△2,566
親会社株主に帰属する当期純利益			6,386		6,386
自己株式の取得				△0	△0
自己株式の処分				41	41
自己株式の消却			△1,884	1,884	－
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	－	－	1,934	1,925	3,860
当期末残高	6,336	4,908	58,971	△1,336	68,879

	その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	2,207	38	9	355	2,611	8,742	76,373
当期変動額							
剰余金の配当							△2,566
親会社株主に帰属する当期純利益							6,386
自己株式の取得							△0
自己株式の処分							41
自己株式の消却							－
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	504	12	△28	△54	433	679	1,113
当期変動額合計	504	12	△28	△54	433	679	4,973
当期末残高	2,712	50	△19	301	3,044	9,422	81,346

当連結会計年度（自　2025年10月１日　至　2026年９月30日）

（単位：百万円）

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	6,336	4,908	58,971	△1,336	68,879
当期変動額					
剰余金の配当			△2,647		△2,647
親会社株主に帰属する当期純利益			6,421		6,421
自己株式の処分				43	43
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	－	－	3,774	43	3,817
当期末残高	6,336	4,908	62,745	△1,293	72,696

	その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	2,712	50	△19	301	3,044	9,422	81,346
当期変動額							
剰余金の配当							△2,647
親会社株主に帰属する当期純利益							6,421
自己株式の処分							43
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	954	72	16	536	1,579	△225	1,353
当期変動額合計	954	72	16	536	1,579	△225	5,171
当期末残高	3,666	123	△3	837	4,624	9,196	86,517

（４）連結キャッシュ・フロー計算書

（単位：百万円）

	前連結会計年度 （自　2024年10月１日 至　2025年９月30日）	当連結会計年度 （自　2025年10月１日 至　2026年９月30日）
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	10,241	9,408
減価償却費	3,465	3,434
減損損失	627	1,272
賞与引当金の増減額（△は減少）	1,488	△1,653
役員賞与引当金の増減額（△は減少）	34	34
株式報酬引当金の増減額（△は減少）	161	176
退職給付に係る資産の増減額（△は増加）	△744	△614
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	△92	△968
役員退職慰労引当金の増減額（△は減少）	6	1
貸倒引当金の増減額（△は減少）	△2	0
受注損失引当金の増減額（△は減少）	△41	444
受取利息及び受取配当金	△243	△312
支払利息	11	19
持分法による投資損益（△は益）	△1,332	△865
固定資産売却損益（△は益）	△0	△0
固定資産除却損	53	212
投資有価証券売却損益（△は益）	△1,541	△1,250
持分変動損益（△は益）	－	46
売上債権及び契約資産の増減額（△は増加）	△2,338	4,044
棚卸資産の増減額（△は増加）	△268	338
仕入債務の増減額（△は減少）	1,098	905
未払費用の増減額（△は減少）	△2,908	△3,937
未払消費税等の増減額（△は減少）	△384	1,053
契約負債の増減額（△は減少）	242	△452
その他	867	△1,343
小計	8,399	9,992
利息及び配当金の受取額	726	840
利息の支払額	△11	△19
法人税等の支払額	△2,691	△3,003
営業活動によるキャッシュ・フロー	6,422	7,809
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△3,615	△2,349
無形固定資産の取得による支出	△2,782	△1,742
投資有価証券の取得による支出	△110	△485
投資有価証券の売却による収入	2,427	1,660
匿名組合出資金の払戻による収入	89	44
出資金の回収による収入	－	50
貸付けによる支出	△2	△0
貸付金の回収による収入	2	2
敷金及び保証金の差入による支出	△33	△52
敷金及び保証金の回収による収入	10	533
その他	8	14
投資活動によるキャッシュ・フロー	△4,005	△2,323

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自　2024年10月１日 至　2025年９月30日)	当連結会計年度 (自　2025年10月１日 至　2026年９月30日)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
リース債務の返済による支出	△225	△271
配当金の支払額	△2,564	△2,648
非支配株主への配当金の支払額	△218	△508
自己株式の取得による支出	△0	－
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,008	△3,427
現金及び現金同等物に係る換算差額	△25	10
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△617	2,068
現金及び現金同等物の期首残高	30,627	30,010
現金及び現金同等物の期末残高	30,010	32,078

（５）連結財務諸表に関する注記事項

(継続企業の前提に関する注記)

該当事項はありません。

(追加情報)

(取締役、執行役員及び研究理事に対する業績連動型株式報酬制度)

当社及び一部の連結子会社は、当社及び一部の連結子会社の取締役（社外取締役、非業務執行取締役及び国外居住者を除く。）並びに委任契約を締結している執行役員及び研究理事（国外居住者を除く。以下、取締役と併せて「取締役等」という。）を対象として、業績連動型株式報酬制度（以下、「本制度」という。）を導入しております。本制度は、当社グループの中長期的な業績の向上と企業価値の増大への貢献意識を高めることを目的としたものであり、当社グループ業績との連動性が高く、かつ透明性・客観性の高い役員報酬制度であります。

本制度に関する会計処理については、「従業員等に信託を通じて自社の株式を交付する取引に関する実務上の取扱い」（実務対応報告第30号　2015年３月26日）に準じております。

（１）取引の概要

本制度は、役員報酬BIP（Board Incentive Plan）信託（以下、「BIP信託」という。）と称される仕組みを採用いたしました。当社及び一部の連結子会社は、取締役等の退任後（当該取締役等が死亡した場合は死亡時。）に、BIP信託により取得した当社株式及び当社株式の換価処分金相当の金銭を業績目標の達成度等に応じて交付又は給付いたします。

（２）信託に残存する自社の株式

本信託に残存する当社株式を、信託における帳簿価額（付随費用の金額を除く。）により、純資産の部に自己株式として計上しております。当該自己株式の帳簿価額及び株式数は、前連結会計年度末1,333百万円、293千株、当連結会計年度末1,290百万円、284千株であります。

(セグメント情報等の注記)

【セグメント情報】

１．報告セグメントの概要

当社の報告セグメントは、当社グループの構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が、経営資源の配分の決定及び業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものであります。

当社グループは、サービスの種類、性質、業務形態の類似性等を考慮して事業を区分しており、取り扱う製品及びサービスについて包括的な戦略を立案し、事業活動を展開しております。

(シンクタンク・コンサルティングサービス)

政策・一般事業に関する調査研究及びコンサルティング、経営コンサルティング、ITコンサルティング及びソリューションサービス等を提供しております。

(ITサービス)

ソフトウェア開発・運用・保守、情報処理サービス、アウトソーシングサービス、システム機器の販売等を行っております。

２．報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額の算定方法

報告されている事業セグメントの会計処理の方法は、連結財務諸表を作成するために採用される会計方針に準拠した方法であります。報告セグメントの利益は、経常利益ベースの数値であります。セグメント間の内部収益及び振替高は市場実勢価格に基づいております。

３．報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額に関する情報

前連結会計年度（自　2024年10月１日　至　2025年９月30日）

（単位：百万円）

	報告セグメント		合計	調整額（注）１	連結財務諸表計上額（注）２
	シンクタンク・コンサルティングサービス	ITサービス			
売上高					
外部顧客への売上高	47,090	74,367	121,458	－	121,458
セグメント間の内部売上高又は振替高	90	1,392	1,483	△1,483	－
計	47,181	75,760	122,942	△1,483	121,458
セグメント利益	5,715	4,037	9,753	△18	9,734
セグメント資産	52,939	75,472	128,411	△297	128,113
その他の項目					
減価償却費	914	2,562	3,476	△11	3,465
受取利息	20	3	23	－	23
支払利息	2	8	11	－	11
持分法投資利益	1,187	144	1,332	－	1,332
持分法適用会社への投資額	11,476	113	11,590	－	11,590
有形固定資産及び無形固定資産の増加額（注）３	846	5,501	6,348	△30	6,318

（注）１．セグメント利益、セグメント資産及びその他の項目の調整額は、全てセグメント間取引消去であります。

２．セグメント利益は、連結財務諸表の経常利益と調整を行っております。

３．有形固定資産及び無形固定資産の増加額には、資産除去債務に対応する資産の増加額を含めておりません。

当連結会計年度（自　2025年10月１日　至　2026年９月30日）

（単位：百万円）

	報告セグメント		合計	調整額（注）１	連結財務諸表計上額（注）２
	シンクタンク・コンサルティングサービス	ITサービス			
売上高					
外部顧客への売上高	53,379	72,679	126,059	－	126,059
セグメント間の内部売上高又は振替高	291	1,401	1,692	△1,692	－
計	53,671	74,080	127,751	△1,692	126,059
セグメント利益	7,051	2,691	9,742	△1	9,741
セグメント資産	61,117	67,991	129,108	△334	128,774
その他の項目					
減価償却費	906	2,543	3,449	△14	3,434
受取利息	57	27	85	－	85
支払利息	4	14	19	－	19
持分法投資利益	848	16	865	－	865
持分法適用会社への投資額	11,915	－	11,915	－	11,915
有形固定資産及び無形固定資産の増加額（注）３	770	3,940	4,710	△16	4,694

（注）１．セグメント利益、セグメント資産及びその他の項目の調整額は、全てセグメント間取引消去であります。

２．セグメント利益は、連結財務諸表の経常利益と調整を行っております。

３．有形固定資産及び無形固定資産の増加額には、資産除去債務に対応する資産の増加額を含めておりません。

(１株当たり情報)

	前連結会計年度 (自　2024年10月１日 至　2025年９月30日)	当連結会計年度 (自　2025年10月１日 至　2026年９月30日)
１株当たり純資産額	4,566円65銭	4,906円36銭
１株当たり当期純利益	405円55銭	407円54銭

(注) １．役員報酬BIP信託が保有する当社株式を、１株当たり純資産額の算定上、期末発行済株式総数から控除する自己株式に含めております。自己株式の期末株式数は前連結会計年度294千株、当連結会計年度284千株であり、このうち役員報酬BIP信託が保有する当社株式の期末株式数は前連結会計年度293千株、当連結会計年度284千株であります。

２．潜在株式調整後１株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。

３．１株当たり当期純利益の算定上の基礎は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (自　2024年10月１日 至　2025年９月30日)	当連結会計年度 (自　2025年10月１日 至　2026年９月30日)
親会社株主に帰属する当期純利益（百万円）	6,386	6,421
普通株主に帰属しない金額（百万円）	―	―
普通株式に係る親会社株主に帰属する当期純利益（百万円）	6,386	6,421
期中平均株式数（千株）	15,747	15,756

(注) 役員報酬BIP信託が保有する当社株式を、１株当たり当期純利益の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めております。自己株式の期中平均株式数は前連結会計年度351千株、当連結会計年度287千株であり、このうち役員報酬BIP信託が保有する当社株式の期中平均株式数は前連結会計年度296千株、当連結会計年度287千株であります。

(重要な後発事象)

該当事項はありません。

６．個別財務諸表

（１）貸借対照表

（単位：百万円）

	前事業年度 (2025年９月30日)	当事業年度 (2026年９月30日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	9,803	12,740
売掛金	2,788	3,792
契約資産	12,313	13,874
仕掛品	74	2
前払費用	766	1,072
その他	209	205
貸倒引当金	△1	△1
流動資産合計	25,955	31,686
固定資産		
有形固定資産		
建物	747	706
工具、器具及び備品	177	234
土地	1	1
リース資産	161	144
有形固定資産合計	1,088	1,086
無形固定資産		
ソフトウエア	2,049	1,932
その他	83	29
無形固定資産合計	2,132	1,961
投資その他の資産		
投資有価証券	3,435	5,458
関係会社株式	26,073	26,388
関係会社出資金	363	363
敷金及び保証金	1,549	1,594
長期前払費用	39	58
繰延税金資産	2,559	2,126
その他	6	6
投資その他の資産合計	34,029	35,996
固定資産合計	37,249	39,044
資産合計	63,205	70,730

(単位：百万円)

	前事業年度 (2025年９月30日)	当事業年度 (2026年９月30日)
負債の部		
流動負債		
買掛金	2,188	2,876
リース債務	43	48
未払金	721	922
未払費用	790	920
未払法人税等	723	1,169
未払消費税等	1,438	1,996
契約負債	453	172
賞与引当金	3,120	3,141
役員賞与引当金	218	257
受注損失引当金	13	70
その他	346	415
流動負債合計	10,058	11,990
固定負債		
リース債務	137	114
株式報酬引当金	701	878
退職給付引当金	4,340	4,210
資産除去債務	629	631
その他	217	160
固定負債合計	6,026	5,995
負債合計	16,084	17,985
純資産の部		
株主資本		
資本金	6,336	6,336
資本剰余金		
資本準備金	4,851	4,851
資本剰余金合計	4,851	4,851
利益剰余金		
利益準備金	171	171
その他利益剰余金		
別途積立金	1,842	1,842
繰越利益剰余金	33,953	38,396
利益剰余金合計	35,966	40,409
自己株式	△1,336	△1,293
株主資本合計	45,817	50,304
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	1,253	2,317
繰延ヘッジ損益	50	123
評価・換算差額等合計	1,303	2,441
純資産合計	47,121	52,745
負債純資産合計	63,205	70,730

（２）損益計算書

（単位：百万円）

	前事業年度 （自　2024年10月１日 至　2025年９月30日）	当事業年度 （自　2025年10月１日 至　2026年９月30日）
売上高	44,179	49,705
売上原価	32,980	36,826
売上総利益	11,199	12,878
販売費及び一般管理費		
給料及び手当	1,671	1,804
賞与引当金繰入額	984	902
役員賞与引当金繰入額	140	188
株式報酬引当金繰入額	106	126
業務委託費	1,464	1,456
賃借料	503	485
減価償却費	481	484
貸倒引当金繰入額	1	0
その他	2,532	2,727
販売費及び一般管理費合計	7,887	8,176
営業利益	3,312	4,702
営業外収益		
受取利息及び配当金	1,652	3,141
その他	135	111
営業外収益合計	1,788	3,252
営業外費用		
支払利息	21	25
投資事業組合運用損	15	21
為替差損	7	2
その他	1	0
営業外費用合計	45	49
経常利益	5,054	7,905
特別利益		
固定資産売却益	0	－
投資有価証券売却益	19	998
特別利益合計	20	998
特別損失		
固定資産除却損	0	3
減損損失	605	－
投資有価証券評価損	17	46
関係会社株式評価損	－	214
その他	11	5
特別損失合計	634	269
税引前当期純利益	4,440	8,634
法人税、住民税及び事業税	1,173	1,635
法人税等調整額	△279	△90
法人税等合計	894	1,544
当期純利益	3,546	7,090

（３）株主資本等変動計算書

前事業年度（自　2024年10月１日　至　2025年９月30日）

（単位：百万円）

	株主資本								
	資本金	資本剰余金		利益剰余金				自己株式	株主資本合計
		資本準備金	資本剰余金合計	利益準備金	その他利益剰余金		利益剰余金合計		
					別途積立金	繰越利益剰余金			
当期首残高	6,336	4,851	4,851	171	1,842	34,858	36,871	△3,261	44,797
当期変動額									
剰余金の配当						△2,566	△2,566		△2,566
当期純利益						3,546	3,546		3,546
自己株式の取得								△0	△0
自己株式の処分								41	41
自己株式の消却						△1,884	△1,884	1,884	－
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）									
当期変動額合計	－	－	－	－	－	△905	△905	1,925	1,020
当期末残高	6,336	4,851	4,851	171	1,842	33,953	35,966	△1,336	45,817

	評価・換算差額等			純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	評価・換算差額等合計	
当期首残高	999	38	1,038	45,835
当期変動額				
剰余金の配当				△2,566
当期純利益				3,546
自己株式の取得				△0
自己株式の処分				41
自己株式の消却				－
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	253	12	265	265
当期変動額合計	253	12	265	1,285
当期末残高	1,253	50	1,303	47,121

当事業年度（自　2025年10月１日　至　2026年９月30日）

（単位：百万円）

	株主資本								
	資本金	資本剰余金		利益剰余金				自己株式	株主資本合計
		資本準備金	資本剰余金合計	利益準備金	その他利益剰余金		利益剰余金合計		
					別途積立金	繰越利益剰余金			
当期首残高	6,336	4,851	4,851	171	1,842	33,953	35,966	△1,336	45,817
当期変動額									
剰余金の配当						△2,647	△2,647		△2,647
当期純利益						7,090	7,090		7,090
自己株式の処分								43	43
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）									
当期変動額合計	－	－	－	－	－	4,443	4,443	43	4,486
当期末残高	6,336	4,851	4,851	171	1,842	38,396	40,409	△1,293	50,304

	評価・換算差額等			純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	評価・換算差額等合計	
当期首残高	1,253	50	1,303	47,121
当期変動額				
剰余金の配当				△2,647
当期純利益				7,090
自己株式の処分				43
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	1,064	73	1,137	1,137
当期変動額合計	1,064	73	1,137	5,623
当期末残高	2,317	123	2,441	52,745

７．受注及び販売の状況

（１）受注状況

当連結会計年度の受注状況をセグメントごとに示すと、次のとおりであります。

セグメントの名称	当連結会計年度 （自　2025年10月１日 至　2026年９月30日）			
	受注高 （百万円）	前年同期比 （%）	受注残高 （百万円）	前年同期比 （%）
シンクタンク・コンサルティングサービス	62,010	20.4	38,847	28.6
ITサービス	69,132	△7.9	46,768	△7.0
システム開発	45,611	△4.1	23,606	△2.5
アウトソーシングサービス	23,520	△14.5	23,161	△11.3
合計	131,142	3.6	85,615	6.3

（注）１．セグメント間の取引は、相殺消去しております。
２．継続的に役務提供を行い実績に応じて料金を受領するサービスにつきましては、翌連結会計年度の売上見込みを受注残高に計上しております。

（２）販売実績

当連結会計年度の販売実績をセグメントごとに示すと、次のとおりであります。

セグメントの名称		当連結会計年度 （自　2025年10月１日 至　2026年９月30日）	前年同期比 （%）
シンクタンク・コンサルティングサービス	（百万円）	53,379	13.4
ITサービス	（百万円）	72,679	△2.3
システム開発	（百万円）	46,220	2.7
アウトソーシングサービス	（百万円）	26,458	△9.9
合計	（百万円）	126,059	3.8

（注）セグメント間の取引は、相殺消去しております。