

2020年9月期連結決算

2020年11月4日



1**2020年9月期決算****2****2021年9月期業績予想****3****新経営理念・中期経営計画2023**

2020年9月期 連結決算のまとめ

□ 中計2020の3大改革が奏功、コロナ影響を打ち返し、増収増益・最高益

売上高 : 920億円 前期比 +19億円 (+2.2%)

□ シンクタンク・コンサル (TTC)、ITサービス (ITS) とともに増収

経常利益 : 83.8億円 前期比 +26億円 (+46.7%)

□ 実力ベース 70億円 (+13億円) でも最高益

□ TTC : 一時的要因 (持分法投資利益) +13億円

□ ITS : コロナ影響 (△5億円) を増収・効率化で打ち返し (+7億円)

純利益 : 70.9億円 前期比 +34億円 (+97.1%)

□ 実力ベース 45億円 (+9億円) でも最高益

□ 一時的要因 (持分法投資利益・株式売却益) +26億円

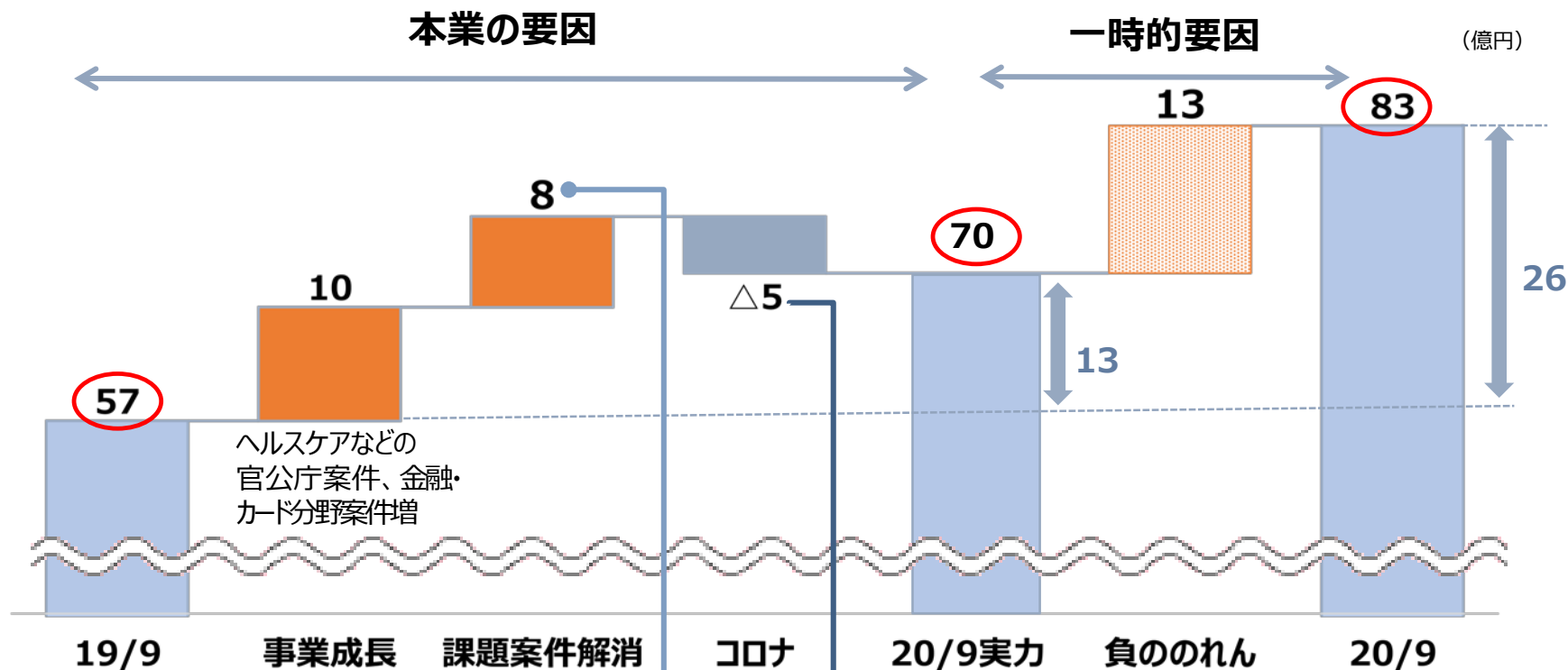
期末配当 : 5円引き上げ (55円)、記念配 (30円) 含め年間135円

2020年9月期 連結決算 <前期比>

	19年9月期	20年9月期	(百万円)			
			前期比		公表予想 20/8/3	公表 予想比
			増減額	増減率		
売上高	90,029	92,020	+1,990	+2.2%	92,500	△479
売上総利益	19,895	21,240	+1,345	+6.8%	—	—
売上総利益率	22.1%	23.1%	+1.0P		—	—
販売費及び一般管理費	14,764	15,008	+243	+1.7%	—	—
営業利益	5,130	6,231	+1,101	+21.5%	5,500	+731
営業利益率	5.7%	6.8%	+1.1P		5.9%	+0.9P
経常利益	5,718	8,387	+2,668	+46.7%	7,500	+887
親会社株主に帰属する当期純利益	3,599	7,096	+3,496	+97.1%	6,600	+496
1株当たり当期純利益 (円)	221.58	436.64	+215.06		406.11	+30.53
ROE (自己資本利益率)	7.6%	13.9%	+6.3P		—	—

経常利益の変動要因 <前期比>

経常利益：本業要因（13億円）＋一時的要因（13億円）＝83億円（前期比＋26億円）



課題案件解消に伴う利益影響※

2019/9	2020/9	前期比
△481	+354	+835

※ 受注損失引当影響から業績連動賞与影響など
経費増減を差し引いた額

コロナ影響

経常利益影響	連結	TTC	ITS
3Q時点想定	△9億円	△3億円	△6億円
4Q改善努力	+4億円	+3億円	+1億円
通期コロナ影響	△5億円	0億円	△5億円

シンクタンク・コンサルティングサービス (TTC)

(百万円)

	2019年9月期	2020年9月期	前期比	
			増減額	増減率
売上高	34,099	34,581	+482	+1.4%
営業利益	3,065	3,341	+275	+9.0%
営業利益率	9.0%	9.7%	+0.7P	
経常利益	3,351	5,283	+1,931	+57.6%
受注高	35,405	39,369	+3,963	+11.2%
受注残高	26,306	31,095	+4,788	+18.2%

主なポイント

- 中計2020の戦略が奏功、増収・増益
- 官公庁案件増等による増益（+6億）プラス 持分法投資利益（+13億）
- 営業努力・経費削減でコロナ影響打消し（3Q時点の予想△3億からゼロに圧縮）
- 受注残高好調持続、過去最高水準

ITサービス (ITS)

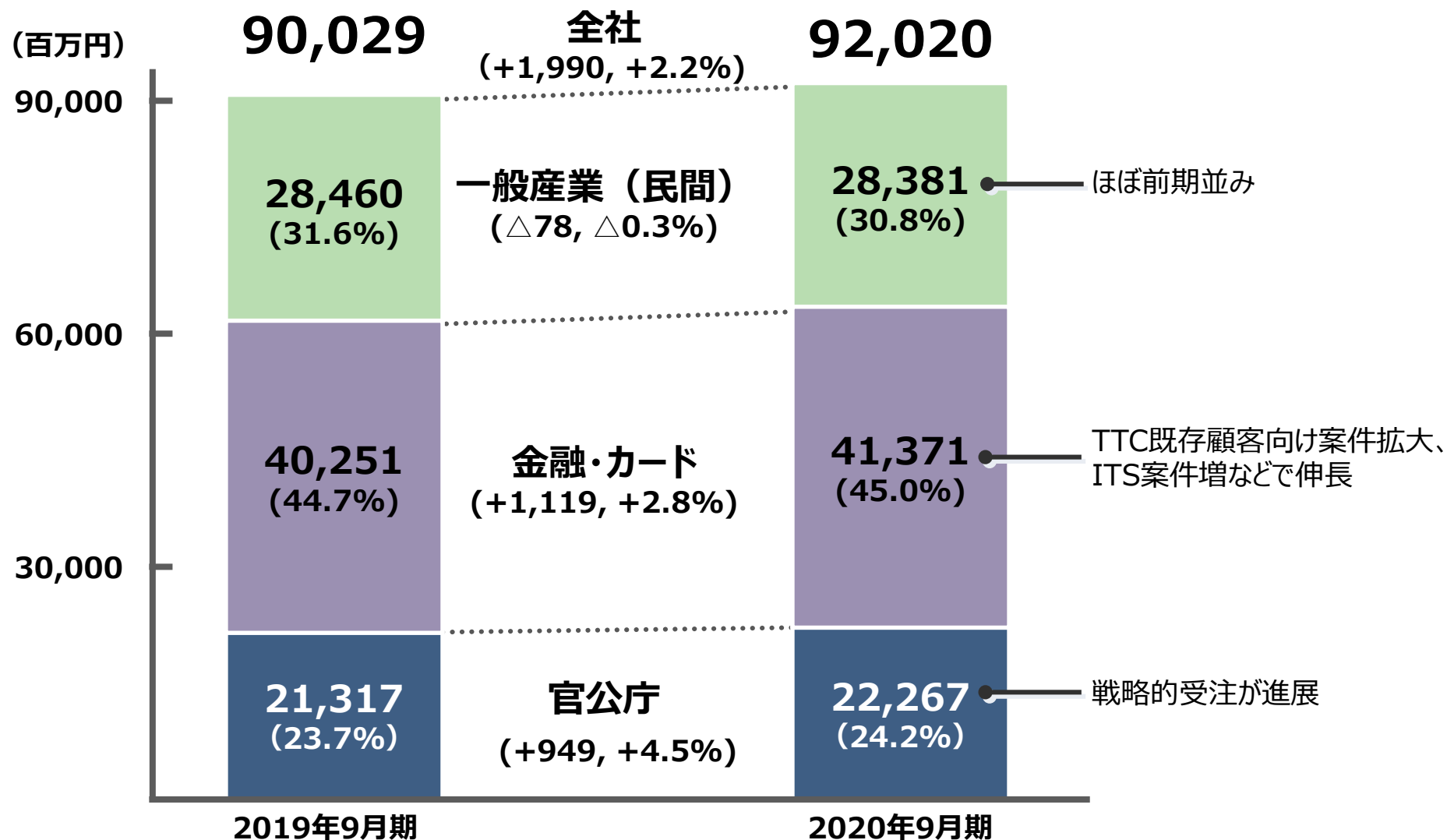
(百万円)

	2019年9月期	2020年9月期	前期比	
			増減額	増減率
売上高	55,930	57,438	+1,508	+2.7%
営業利益	2,023	2,878	+854	+42.2%
営業利益率	3.6%	5.0%	+1.4P	
経常利益	2,325	3,092	+766	+32.9%
受注高	59,826	59,501	△324	△0.5%
受注残高	40,373	42,436	+2,063	+5.1%

主なポイント

- 金融・カード伸長により増収・増益
- 金融・カード伸長（+10億）、課題案件解消（+8億）、構造改革（△6億）、コロナ影響（△5億）
- 営業努力・経費削減でコロナ影響抑制（3Q時点の予想△6億を△5億に圧縮）
- 受注残高は金融・カード分野を中心に前期比大幅増、過去最高水準

(参考) 顧客業種別売上高 <前期比>



1 2020年9月期決算

2 2021年9月期業績予想

3 新経営理念・中期経営計画2023

2021年9月期 連結業績予想

- 増収増益を継続※
- 先行投資（特にDX分野）で持続的成長への布石

売上高予想： 970億円 前期比 +49億円（+5.4%）

- TTC : 360億円 前期比 +14億円 官公庁受注堅調により増収
- ITS : 610億円 前期比 +35億円 金融・カード受注堅調により増収

経常利益予想： 75億円 前期比 △8億円（△10.6%）

- +5億円（+7.1%）※ 先行投資を成長事業で打ち返し増益
- TTC : 41億円 前期比 △11億円（+2億円（+5.1%））※
- ITS : 34億円 前期比 +3億円（+10.0%）

当期純利益予想： 48億円 前期比 △22億円（△32.4%）

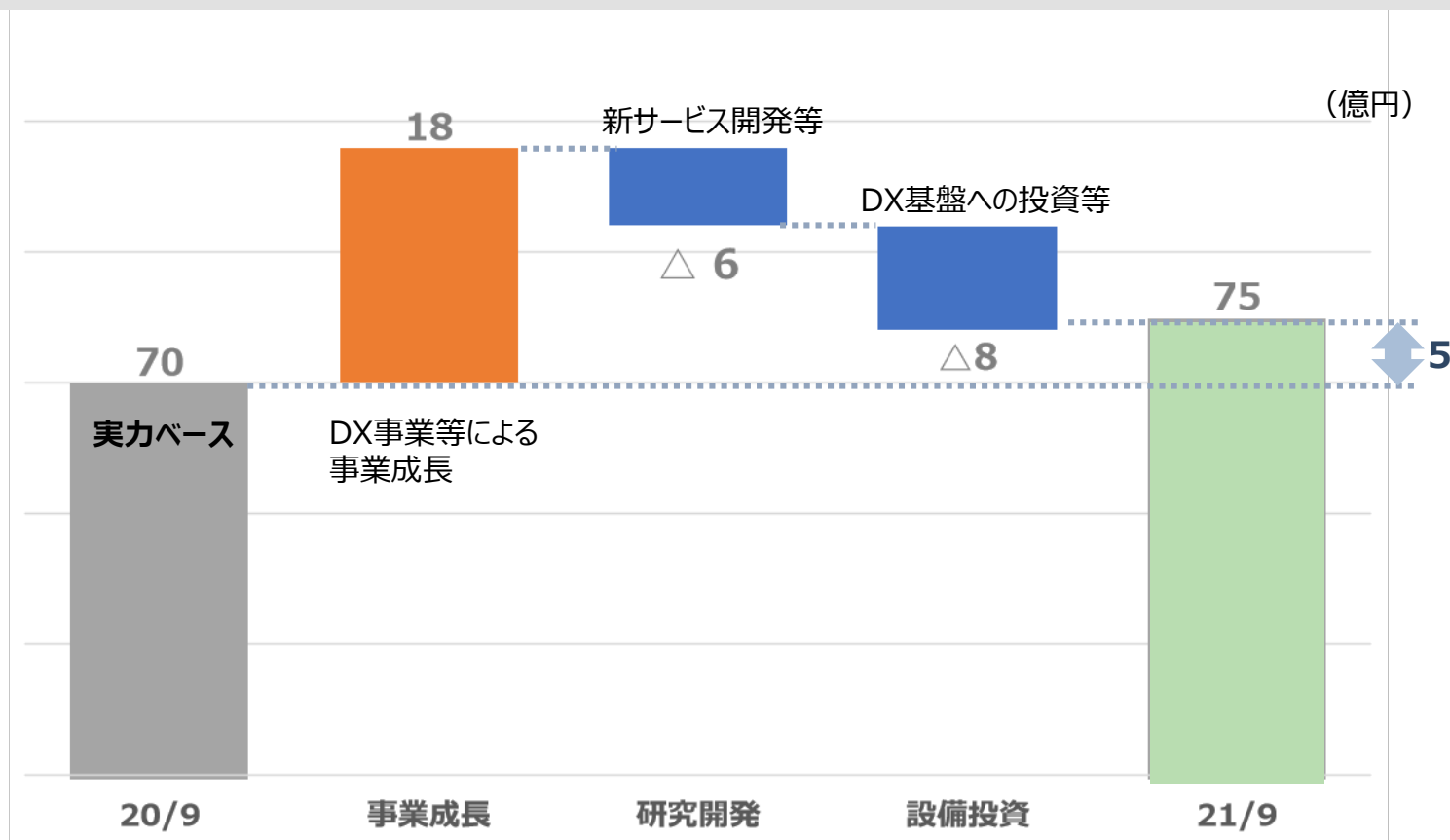
（注）現時点ではコロナ影響を見込んでおりません

※前期一時的要因を除く実力ベース

経常利益の変動要因 <前期比>

先行投資を事業成長で跳ね返して増益

- 成長領域（DX事業）での事業成長 : +18 億円
- 先行投資（サービス開発、DX基盤への投資） : △14億円



2021年9月期 連結業績予想

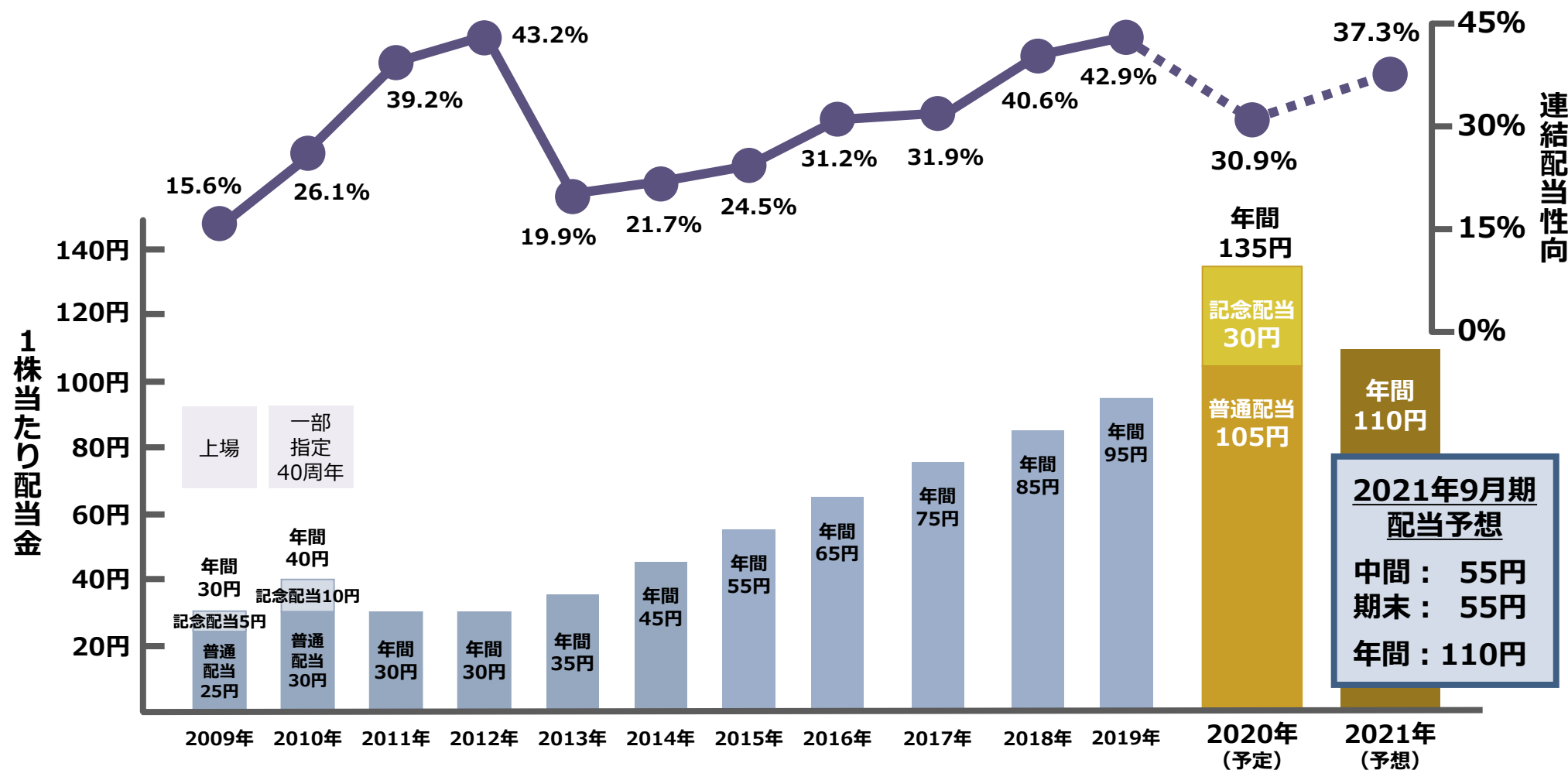
(百万円)

	2020年 9月期実績	2021年 9月期予想	前期比	
			増減額	増減率
売上高	92,020	97,000	+4,980	+5.4%
シンクタンク・コンサルティングサービス	34,581	36,000	+1,419	+4.1%
ITサービス	57,438	61,000	+3,562	+6.2%
営業利益	6,231	6,600	+369	+5.9%
営業利益率	6.8%	6.8%	+0.0P	
経常利益 (一時的要因除く)	8,387 (7,000)	7,500	△887 (+500)	△10.6% (+7.1%)
シンクタンク・コンサルティングサービス	5,283	4,100	△1,183	△22.4%
ITサービス	3,092	3,400	+308	+10.0%
親会社株主に帰属する当期純利益	7,096	4,800	△2,296	△32.4%
1株当たり当期純利益 (円)	436.64	295.30	△141.34	

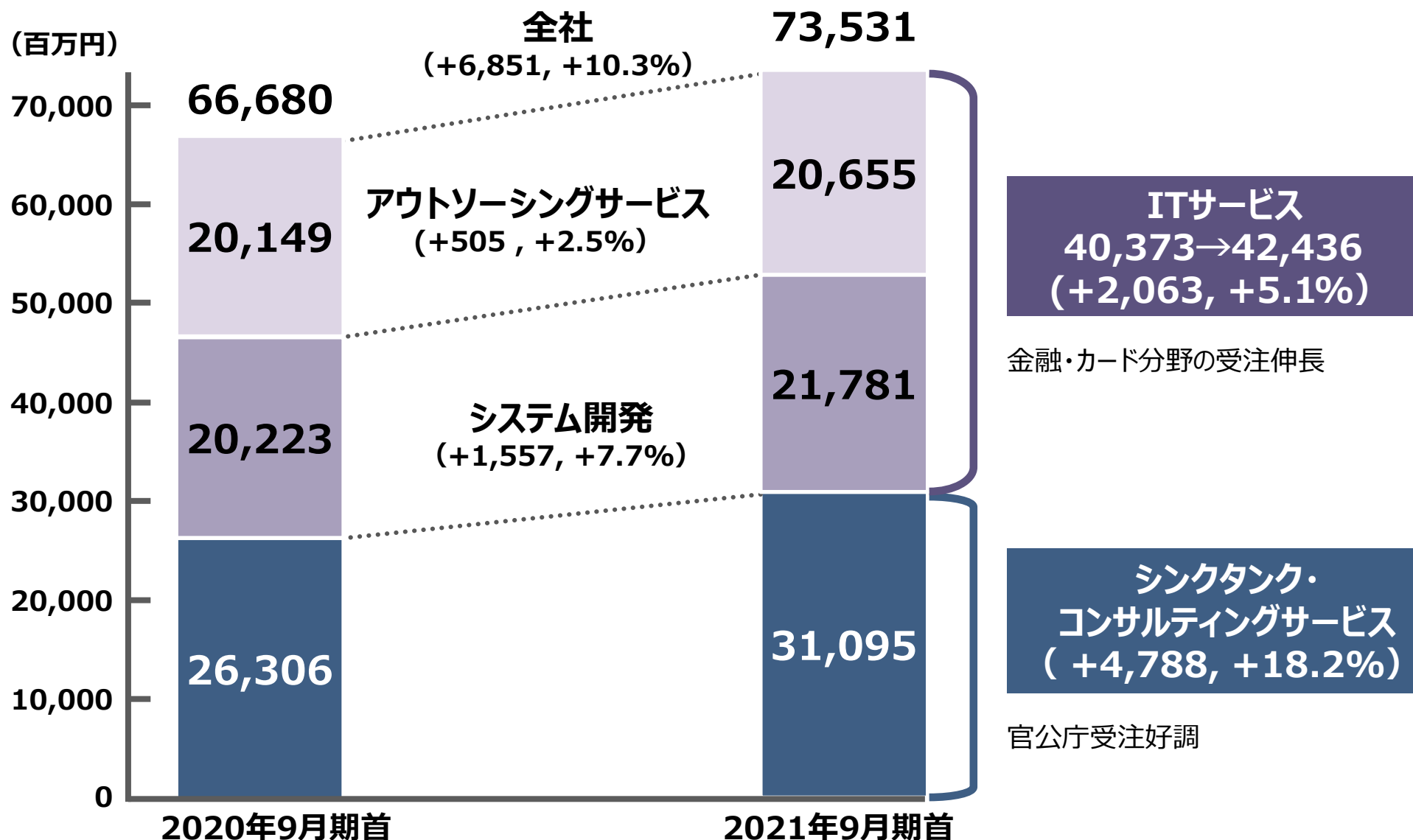
2021年9月期 配当予想

配当方針

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



(参考) 期首受注残高 <前期比>



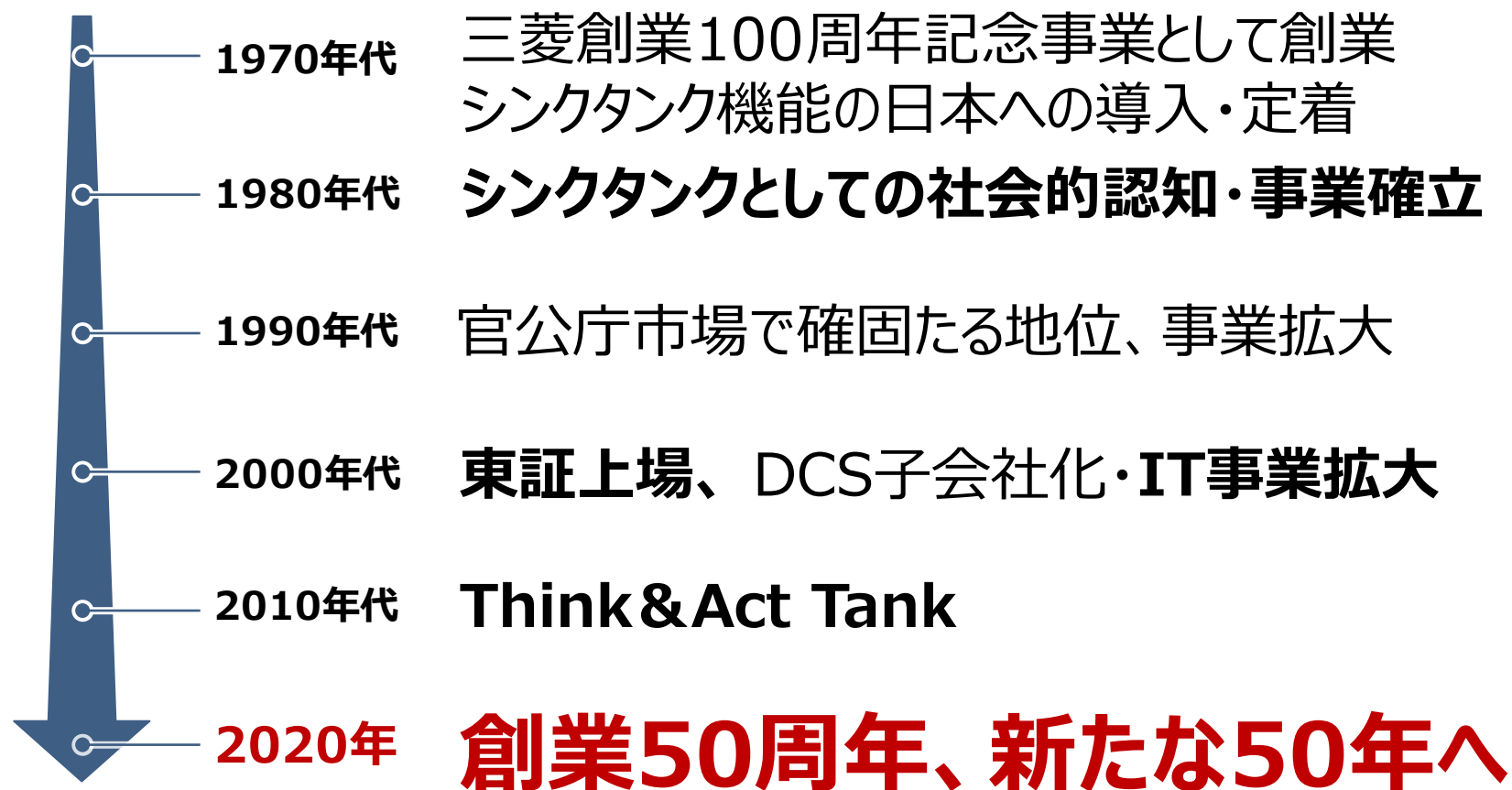
1 2020年9月期決算

2 2021年9月期業績予想

3 新経営理念・中期経営計画2023

50年の「経営・事業」の変遷

□ 「シンクタンク」事業の確立、ITソリューション拡充、上場を経て
「Think（構想・提言） & Act（実装・実現）」を展開



新経営理念 ～創業50年を契機に （継承と**変革**）～

三菱総合研究所は、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

① ミッション
果たすべき使命

社会課題を解決し、
豊かで持続可能な未来を共創する

② ビジョン
目指す企業像

未来を問い続け、変革を先駆ける

③ コミットメント
ステークホルダーへの約束

継承

変革

研鑽 知の統合

スタンス 挑戦 リアリティ

中計2020 総括

基本方針

人と組織の持続的成長

3大改革は概ね奏功、構造改革が中計2023への課題

目標

達成状況

3大改革	1. 事業ポートフォリオ改革	◎ 官民共創による民事業拡大 ◎ 営業基盤確立
	2. ビジネスモデル改革	△ グループガバナンスに課題 ○ スtock型事業は成長途上
	3. 働き方改革	◎ リモートワーク定着 ○ 繁忙期の負荷軽減

財務目標	1. 売上	1,000億	920億	(17年9月期：894億)
	2. 経常利益	80億	83億	(同：62億)
	3. ROE	10%	13.9%	(同：9.1%)

中計2023 目指す社会像・企業像

社会像

レジリエントで持続可能な社会
～自律分散・協調～

企業像

社会課題解決企業
～ポストコロナの社会変革を先駆ける～

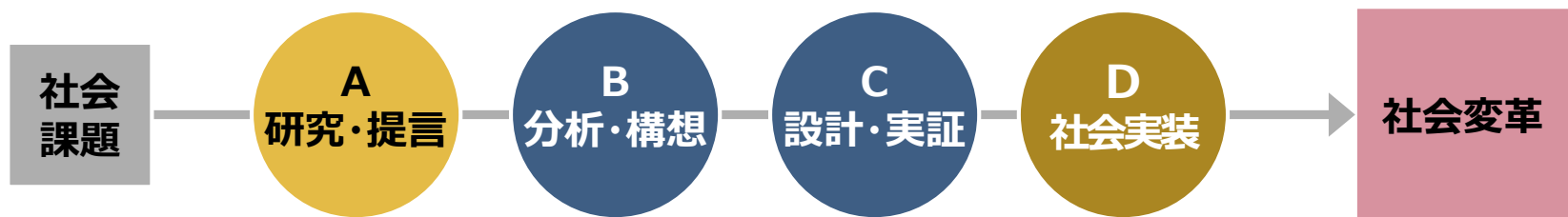
- 社会課題を解決し、社会変革を先駆ける
- 3つの価値の総和を極大化
 - ① 社会価値（社会課題解決）
 - ② 非財務価値（人と組織の成長）
 - ③ 財務価値（事業成長）
- 多様な提供価値向上と持続的成長の両立

中計2023 基本方針

1 VCP*経営 「価値創造プロセス」を重視した経営

*Value Creation Process

- 社会課題起点に4つの提供価値（A～D）を接続して社会変革を実現
- 強みB・Cを維持しながら、重点投資（人財・資金・パートナー）によるA・D強化



2 連結経営 連結経営に基づく競争力・基盤強化

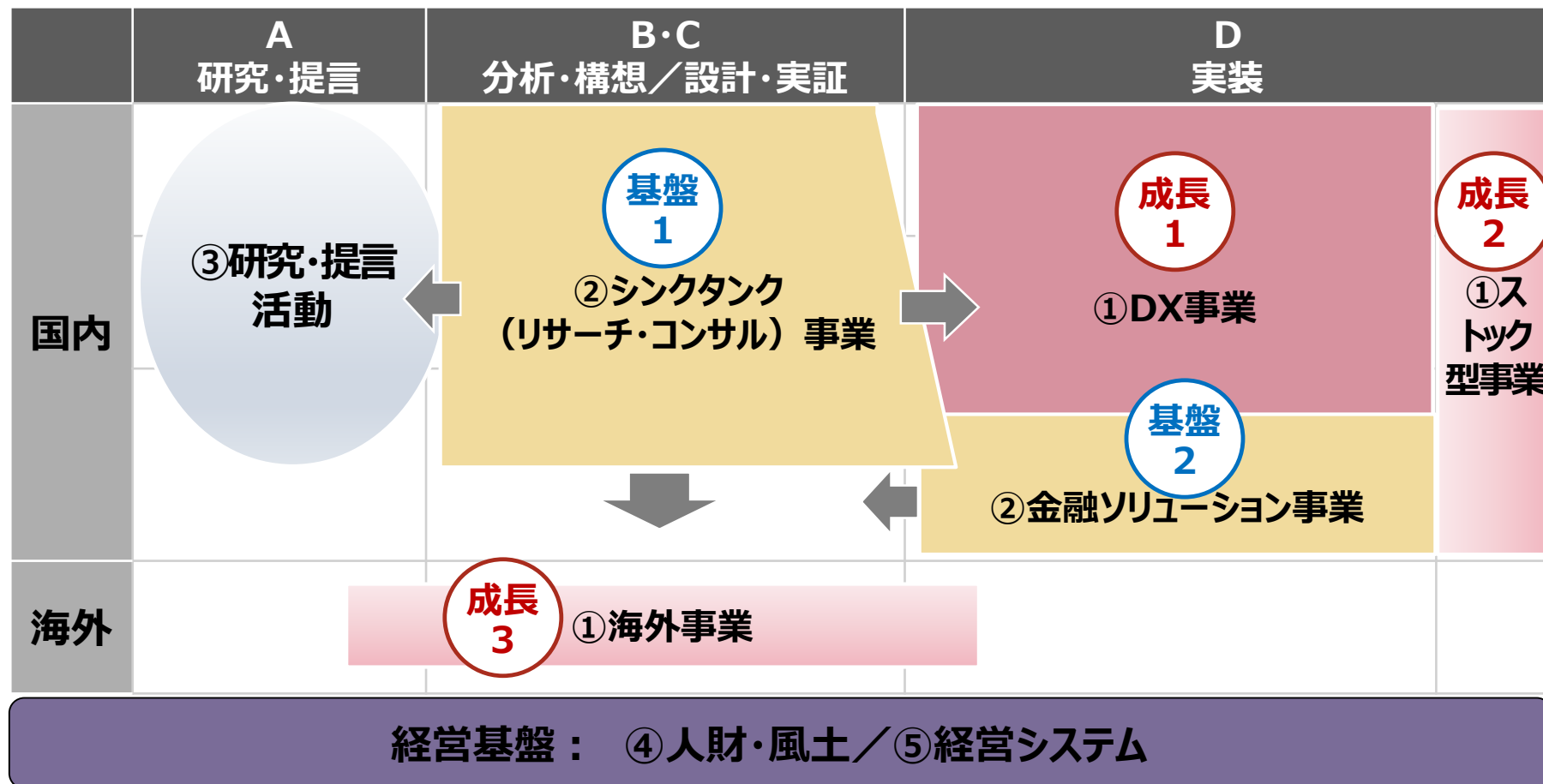
- MRI・DCS連結経営のガバナンス強化
- MDを核としたグループ（JBS・アイネス）や他パートナー連携を拡大

3 新常態経営 ポストコロナ社会への変革の先駆け

- 科学的知見に基づき、新たな社会への変革を自ら先駆けて体現
- ポストコロナ「新たな潮流の分析・研究・提言」からVCP経営のB～Dにつなげ事業成長加速

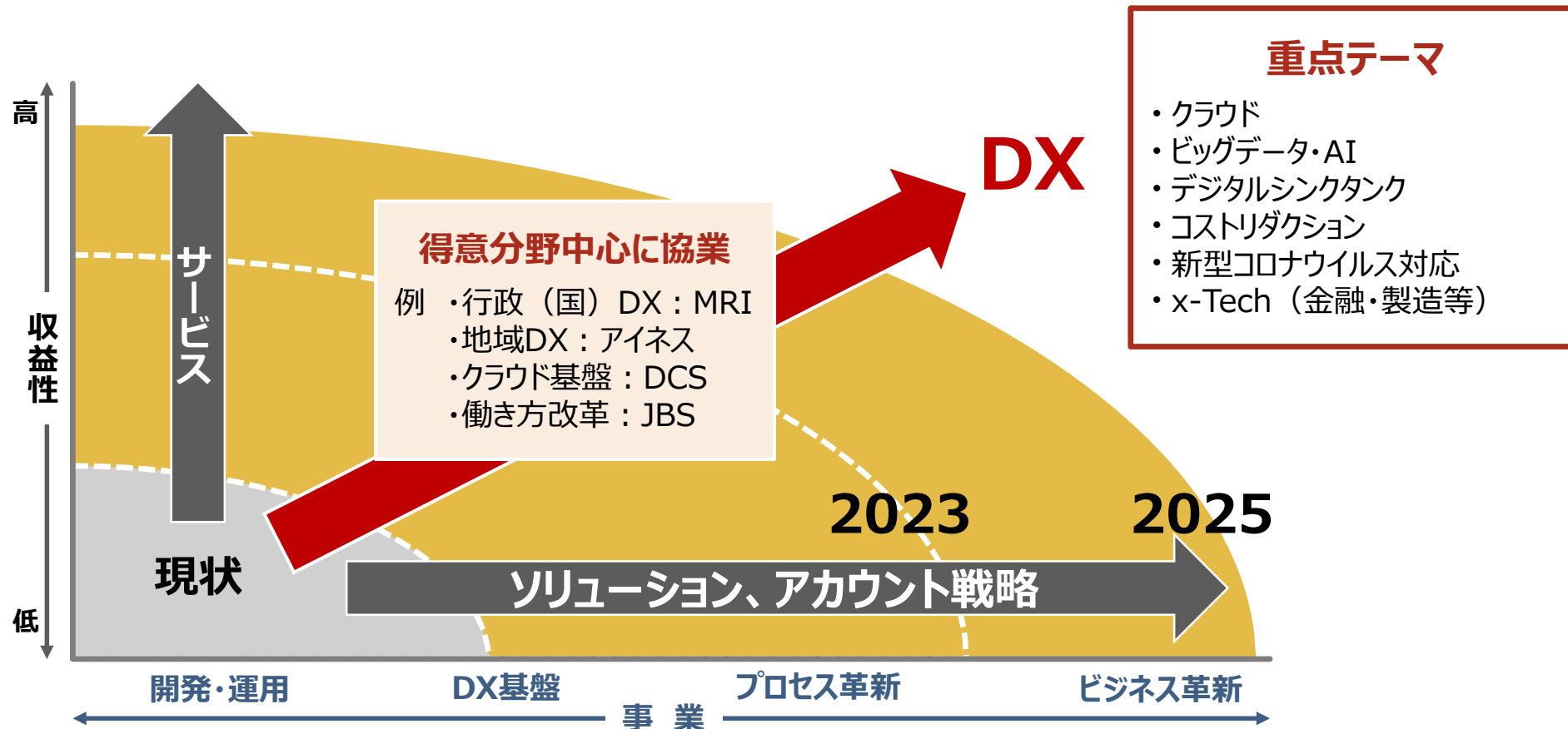
中計2023 事業・基盤戦略（5つの改革：①～⑤）

- ① 成長事業（下図成長1～3）への先行投資・パートナー連携を重点展開
- ② 基盤事業（下図基盤1・2）のポートフォリオ展開、品質・生産性向上
- ③ シンクタンクの研究・提言強化、DXによる新たな価値創出
- ④/⑤ 社員の活躍環境充実(人財・風土)、事業戦略推進の仕組み・システム強化



中計2023 成長戦略（DX事業）

- DX事業が中計2023の成長ドライバー
- サービス化の進展（収益性向上）・お客様の経営課題へ上流展開（事業拡大）
- グループ4社が得意分野を牽引、重点分野で連携強化



中計2023 成長戦略（DX事業）

■ MRI・DCSでDX関連組織を対面化、連携強化

	MRI	DCS
AI・BDA* 一般民間	DX技術本部	DX部門
	企業DX本部	産業IT部門
公共	公共DX本部	事業推進部門
金融	金融DX本部	金融IT部門

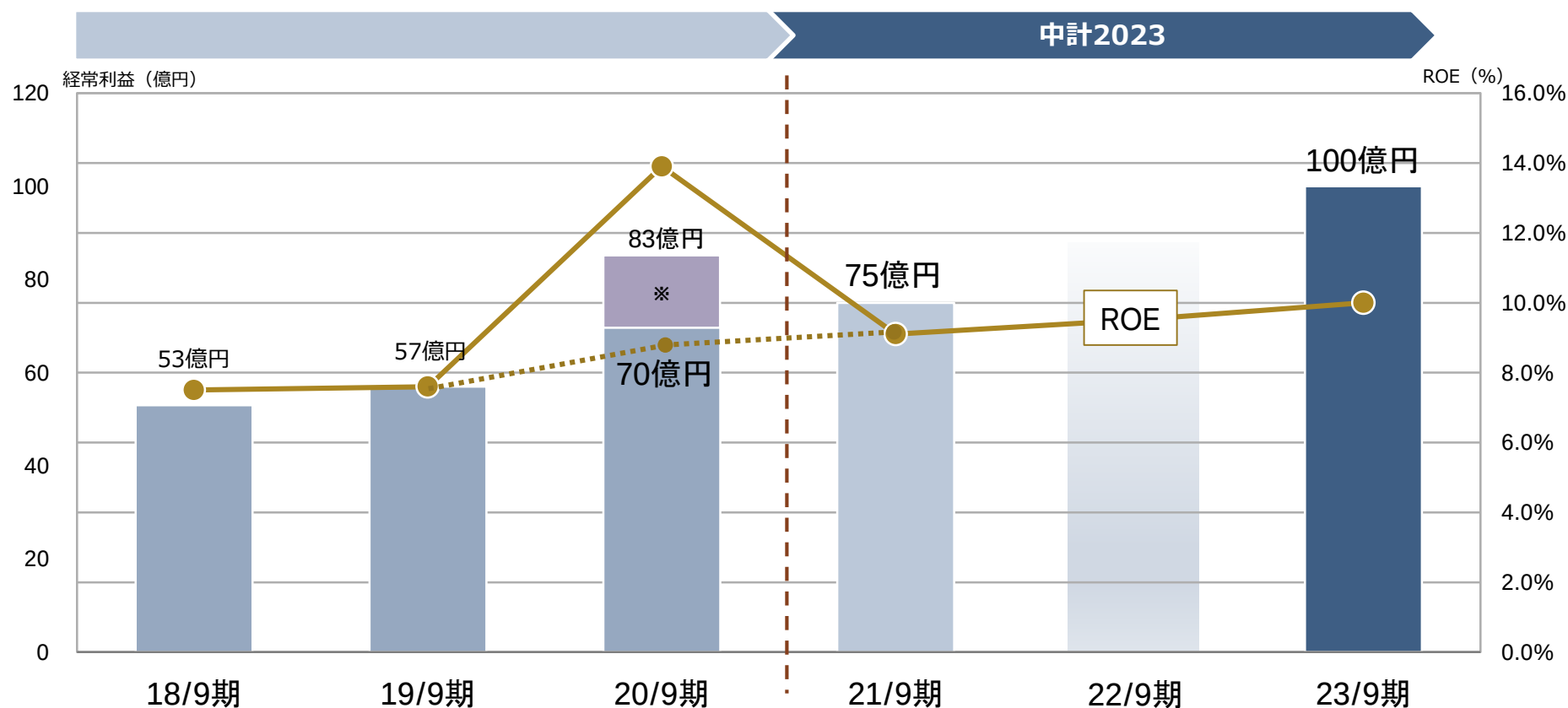
MRIでは「統括室」がVCP経営の観点から協業推進全般を所管

■ 対面組織毎に重点テーマを設定、具体的な連携事業を推進

AI・BDA* 一般民間	①DXコンサル×クラウド移行 ②*BDA（ビッグデータ分析）×クラウド基盤 ③製造DX
公共	①クラウド基盤ソリューションの行政向け展開 ②行政DXの推進
金融	①既存大口顧客向け領域拡大 ②既存顧客実績の他展開・DX対応

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)



中計2023 社会価値・非財務価値目標

■ 適切な指標の検討・把握を進め、進捗を確認

社会価値

- 特に重要、かつ当社グループに事業基盤があり貢献が期待できる社会課題5分野を設定

分野	社会像	施策例
ヘルスケア	格差ない健康長寿	ヘルスケアイノベーション
人財	何歳でもいきいき活躍	労働移動インフラ
エネルギー	温室効果ガス排出ゼロ・脱炭素	再エネ市場や需給調整システム
MaaS	行動機会をスマートに享受	行動機会の提供市場
情報インフラ	いつでもどこでも誰もがつながる	周波数の有効利用

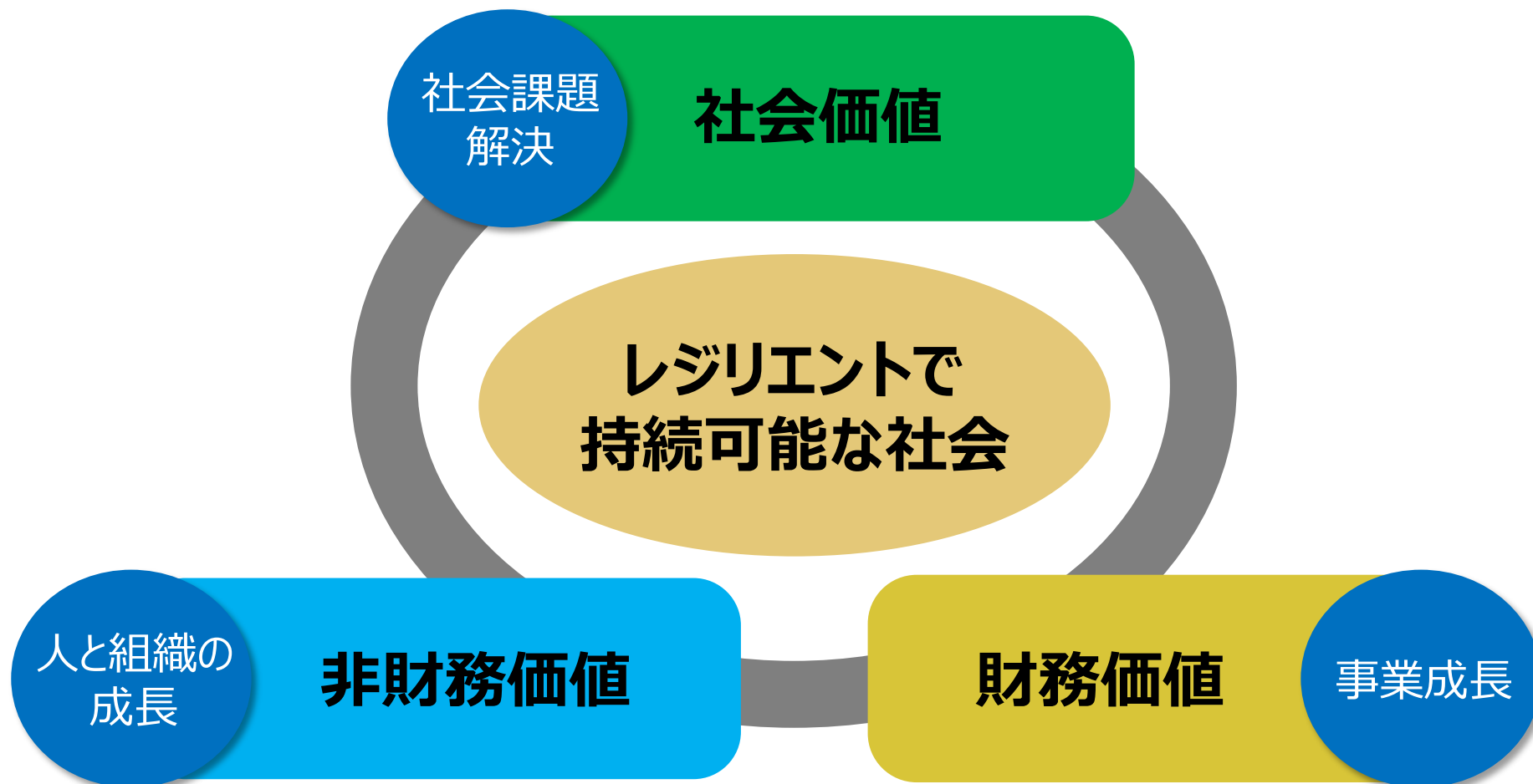
非財務価値

- 当社グループの重要な価値源泉 + ESG観点で5項目を設定

項目	視点	方向性例
人的価値	ダイバーシティ	社員の多様性向上
知的価値	研究・提言	発信力強化
社会関係価値	パートナー連携	ベンチャー協業強化
Environment	環境負荷脱炭素	再エネ利用促進
Social	健康経営ワークライフバランス	社員の心身の健康、柔軟な働き方推進

中計2023 目指す社会の実現 ～社会課題解決企業

- 「社会」「財務」「非財務」価値の向上により、目指す社会を実現



参考資料

参考1) VCP経営への取り組み ～エネルギー分野の例



参考2) 「新常態経営」への取り組み

社会への 提言

■ ポストコロナの新たな潮流の独自研究・提言

- 「危機」を「機会」に転換する政策、企業戦略等
- 公式サイト特設ページ
「新型コロナウイルス危機対策：分析と提言」
・感染シミュレーションや人流分析レポートなど

www.mri.co.jp/knowledge/column/covid-19/index.html



事業機会の 拡大

■ 社会課題解決の好機と捉え、当社事業を加速

- DX化（行政、金融、交通、ヘルスケア等）
- 人財（多様な働き方、地方移住、技能転換支援等）



新常態への 先駆け

■ 当社グループの構造改革を先行指標に

- デジタルシンクタンク（創造的破壊）
- 最適な働き方の構想・設計



将来の見通しに関する注意事項

この資料は、将来の見通しに関する記述を含んでいます。予想値を含めこれら将来の見通しに関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づいた当社の判断によるものです。

こうした記述は将来の業績を保証するものではなく、予測困難なリスクや不確実性を内包するものです。したがって、実際の業績等は、これら種々の要因によって見通しと異なる結果となることがあります。

当社は、将来の事象や新たな情報等を反映して、将来の見通しに関する記述を更新したり改訂したりする義務を負いません。



株式会社三菱総合研究所

経営企画部 IR室

E-mail : ir-info@ml.mri.co.jp

URL : <http://www.mri.co.jp/>