# 2026年9月期連結決算

三菱総合研究所

2026年11月4日

1 2026年9月期決算

2 中期経営計画2029

3 2027年9月期業績予想

4 トピックス

5 Appendix

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。

# 2026年9月期　連結決算のまとめ

- 連結増収増益：　TTC好調によりITS減益を打ち返し、増収・経常利益横ばい（微増益）
- TTC増収増益：　官公庁を中心に官民ともに堅調を維持、増収増益・受注も好調
- ITS減収減益：　大型案件完了影響に加え、不採算案件・代替案件確保遅延により減収減益

| | 実績 | 前期比 |
|---|---|---|
| 売上高 | 1,260億円 | +46億円 |
| | ● シンクタンク・コンサルティングサービス（TTC）：旺盛な需要のもと官公庁中心に民間向けも堅調持続し増収<br>● ITサービス（ITS）：金融・カード分野大型案件完了影響等で減収 | |
| 経常利益 | 97億円 | +0.0億円 |
| | ● TTC：増収効果の一方で経費微増にとどまり、増益<br>● ITS：金融大型案件完了影響に対して、金融等新規領域開拓が想定ほど伸びなかったことに加え、不採算案件の受注損失引当金計上により減益 | |
| 純利益 | 64億円 | +0.3億円 |
| | ● 投資有価証券売却益の一方、社内システム計画見直しに伴う減損損失を計上 | |

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。

# 2026年9月期　連結決算

【百万円】

| | 2025年9月期 | 2026年9月期 | 増減額 | 増減率 |
|---|---|---|---|---|
| 売上高 | 121,458 | 126,059 | +4,600 | +3.8% |
| 売上総利益 | 28,739 | 28,904 | +165 | +0.6% |
| 売上総利益率 | 23.7% | 22.9% | △0.8P | |
| 販売費及び一般管理費 | 20,728 | 20,509 | △219 | △1.1% |
| 営業利益 | 8,010 | 8,395 | +384 | +4.8% |
| 営業利益率 | 6.6% | 6.7% | +0.1P | |
| 経常利益 | 9,734 | 9,741 | +6 | +0.1% |
| 経常利益率 | 8.0% | 7.7% | △0.3P | |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 6,386 | 6,421 | +35 | +0.6% |
| 1株当たり四半期純利益(円) | 405.55 | 407.54 | +1.99 | |
| ROE(自己資本利益率) | 9.2% | 8.6% | △0.6P | |

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。

# シンクタンク・コンサルティングサービス（TTC）

【百万円】

| | 2025年9月期 | 2026年9月期 | 増減額 | 増減率 |
|---|---|---|---|---|
| 売上高 | 47,090 | 53,379 | +6,289 | +13.4% |
| 営業利益 | 4,344 | 5,989 | +1,645 | +37.9% |
| 営業利益率 | 9.2% | 11.2% | +2.0P | |
| 経常利益 | 5,715 | 7,051 | +1,335 | +23.4% |
| 受注高 | 51,506 | 62,010 | +10,503 | +20.4% |
| 受注残高 | 30,217 | 38,847 | +8,630 | +28.6% |

## 主なポイント

- 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
- 人件費増等を打ち返し大幅増益、セグメントとして売上・利益は過去最高
- 引き続き需要旺盛、受注高・受注残高ともに官公庁中心（情報通信（オール光ネットワーク等、デジタル化関連など））に順調に積み上がり（MRIでは、政府の戦略分野に沿った受注が好調⇒P14・15）

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。

# ITサービス（ITS）

【百万円】

| | 2025年9月期 | 2026年9月期 | 増減額 | 増減率 |
|---|---|---|---|---|
| 売上高 | 74,367 | 72,679 | △1,688 | △2.3% |
| 営業利益 | 3,683 | 2,406 | △1,277 | △34.7% |
| 営業利益率 | 5.0% | 3.3% | △1.7P | |
| 経常利益 | 4,037 | 2,691 | △1,346 | △33.3% |
| 受注高 | 75,077 | 69,132 | △5,944 | △7.9% |
| 受注残高 | 50,315 | 46,768 | △3,546 | △7.0% |

## 主なポイント

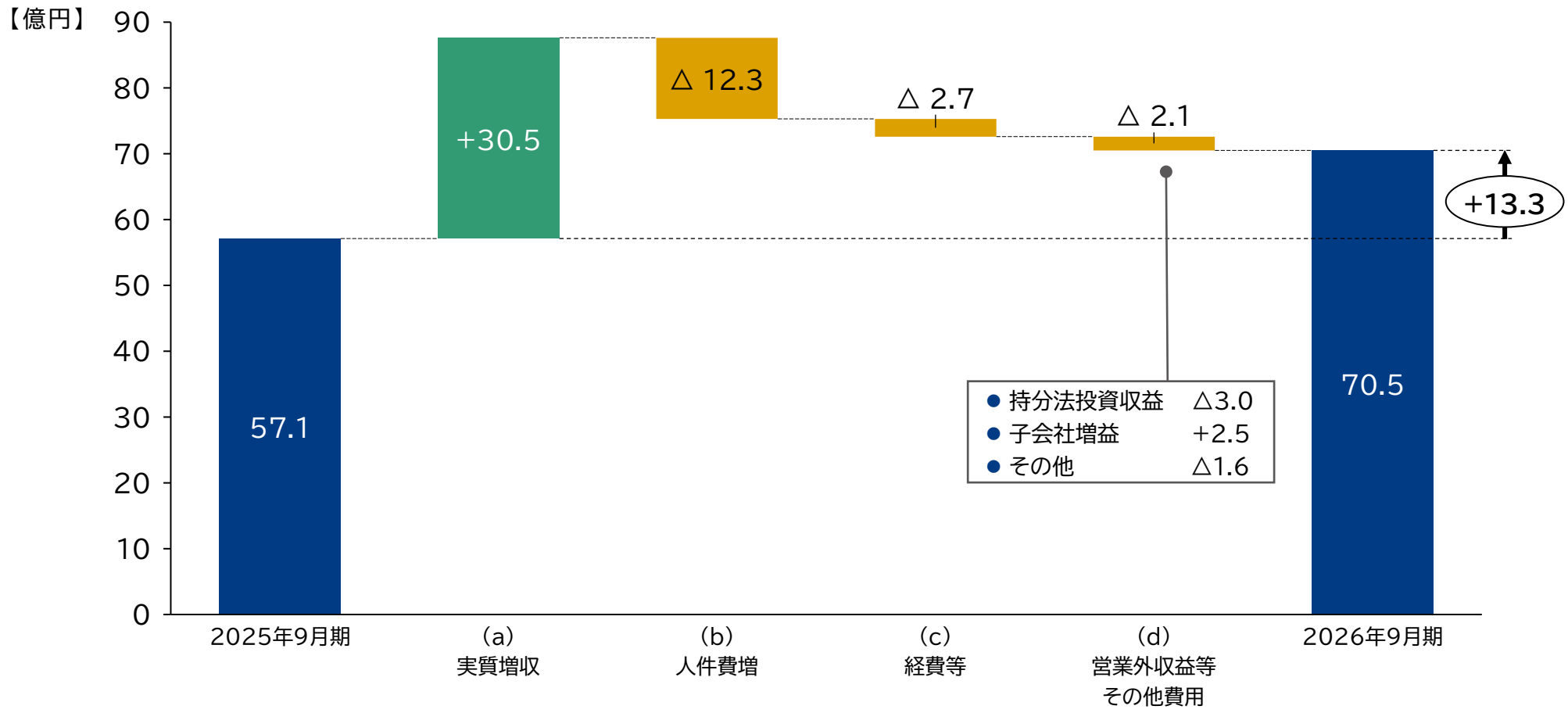
- 金融・カード向け大型システム関連案件完了影響に対し、金融等新規領域開拓が期初想定ほど伸びず
- 上期に発生した不採算案件において収束に向けた費用計上
- 受注高、受注残高ともに金融・カード分野が大幅減少（金融・カード分野の大型案件の完了影響及び新規領域等開拓の進捗遅れ）

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。

# TTC経常利益の変動要因

- TTCは(a)実質増収に対し、(b)の人件費増(人員増・単価増等)、(c)の経費増、(d)その他費用増を吸収し、増益

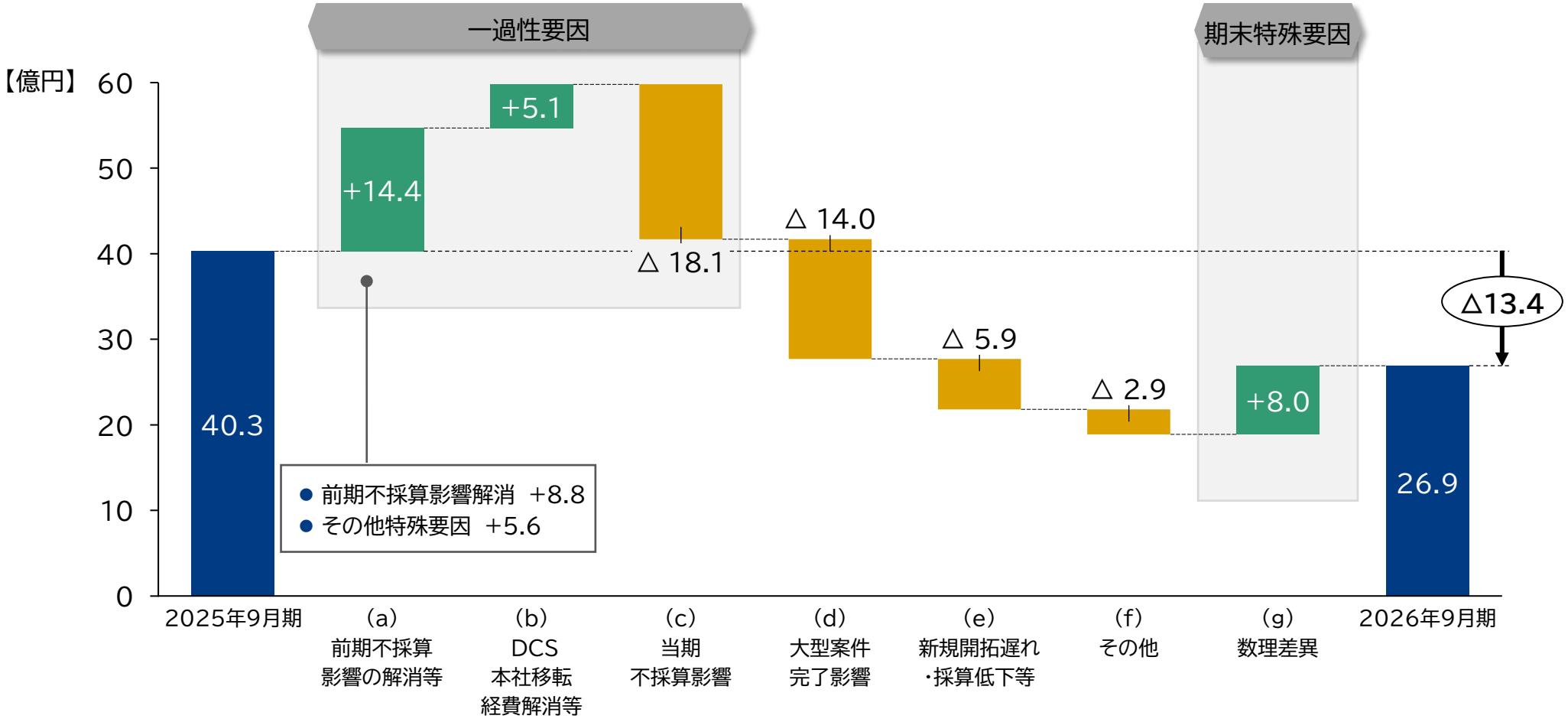



Copyright © Mitsubishi Research Institute

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。

# ITS経常利益の変動要因

- （a）～（b）の前期上期における一過性要因解消等の一方、（c）の当期不採算案件影響発生
- （d）の大型案件完了影響に加え、（e）の新規開拓遅れ・採算低下、（f）のその他の経費増
- （g）の年金数理差異が前期比増加したものの、通期減益

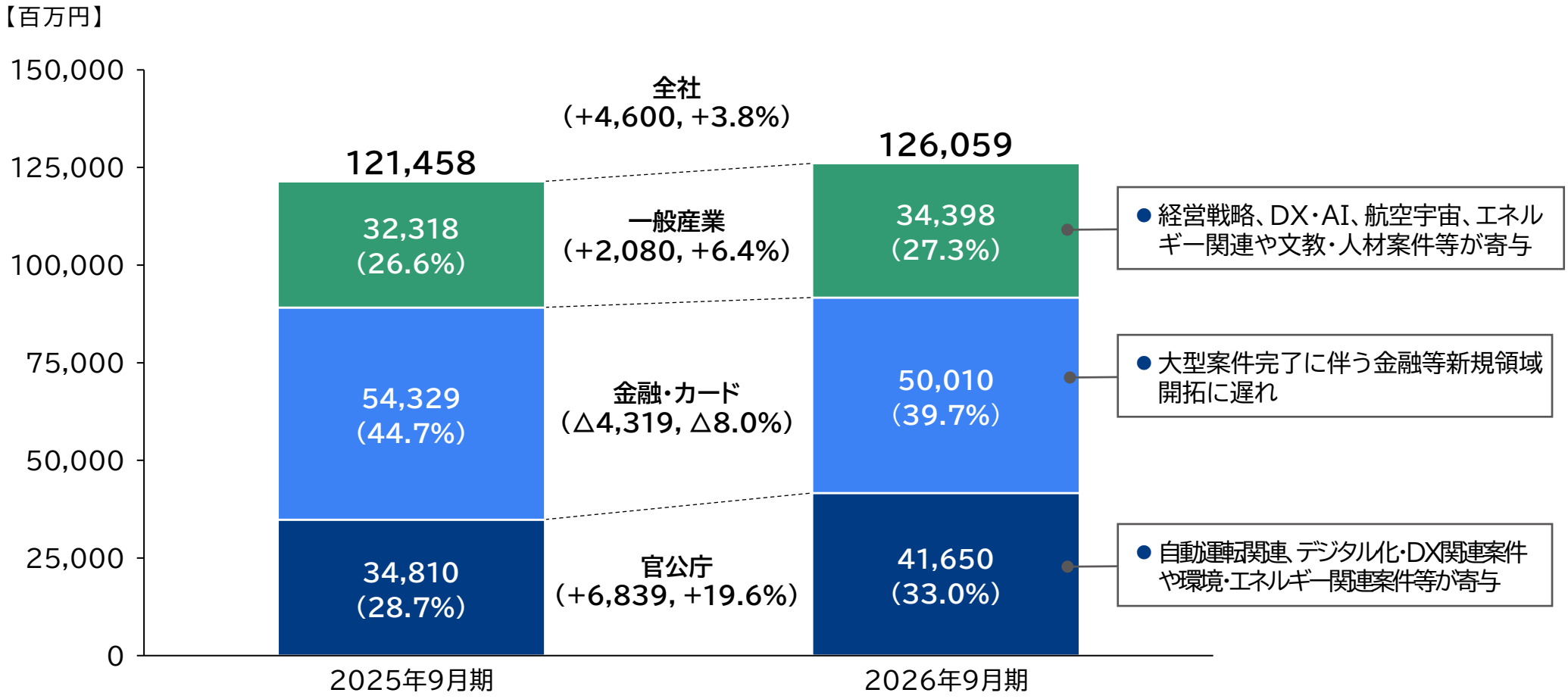



Copyright © Mitsubishi Research Institute

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。

# 顧客業種別売上高

- 金融・カード分野の大型案件完了影響の一方、好調な需要を背景に官公庁・一般産業向けが伸長して全社では増収




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。

# セグメント別・顧客業種別売上高

【百万円】

| | | 2025年9月期 | 2026年9月期 | 増減額 | 増減率 |
|---|---|---|---|---|---|
| TTC | 官公庁 | 32,603 | 37,119 | +4,516 | +13.9% |
| | 金融・カード | 2,936 | 3,581 | +645 | +22.0% |
| | 一般産業 | 11,551 | 12,678 | +1,127 | +9.8% |
| | **TTC 計** | **47,090** | **53,379** | **+6,289** | **+13.4%** |
| ITS | 官公庁 | 2,207 | 4,530 | +2,323 | +105.2% |
| | 金融・カード | 51,393 | 46,428 | △4,964 | △9.7% |
| | 一般産業 | 20,767 | 21,720 | +953 | +4.6% |
| | **ITS 計** | **74,367** | **72,679** | **△1,688** | **△2.3%** |
| **合計** | | **121,458** | **126,059** | **+4,600** | **+3.8%** |

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。

# 期末受注残高の推移

- TTCは官公庁を中心に引き続き需要旺盛、前期比86億円増
- ITSは金融・カード大型案件完了影響により、前期比35億円減

【百万円】

| | 2023年9月期 | 2024年9月期 | 2025年9月期 | 2026年9月期 | 増減額 |
|---|---|---|---|---|---|
| TTC | 28,087 | 25,801 | 30,217 | 38,847 | +8,630 |
| ITS | 47,225 | 49,605 | 50,315 | 46,768 | △3,546 |
| 合計 | 75,313 | 75,406 | 80,532 | 85,615 | +5,083 |

※期末受注残高は来期以降の売上計上が見込まれる案件残高、来期スタート時の発射台となる水準

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。

# （参考）事業別の進捗（MRI）

- TTCの中核を構成するMRI単体の集計値による事業別の実質の売上高※の通期見通し及び実績

【単位：億円】

| | | 2026年9月期 実質の売上高※ | | |
|---|---|---|---|---|
| | | 通期見通し注） | 実績（前期比伸び率） | 達成率注） |
| 合計 | | 288 | 308（+11%） | 107% |
| 集中領域 | 医療・介護 | 34 | 38（+15%） | 110% |
| | エネルギー・サステナビリティ | 51 | 46（+2%） | 91% |
| | ビジネスアナリティクス・AI | 24 | 29（+24%） | 117% |
| 総合領域 | 公共 | 108 | 118（+11%） | 109% |
| | 経営・DX | 69 | 76（+11%） | 110% |

注）本表における通期見通し及び進捗率は、期初計画値にもとづく

※「実質の売上高」とは：
MRIの売上高は、大型実証事業等、外部流出分の大きな案件の多寡により表面上の売上高が大きく変動するため、外部流出分を除いた金額を、「実質の売上高」と定義

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）事業別の進捗（ITS）

【単位：億円】

| | | 2026年9月期 売上高 | | |
|---|---|---|---|---|
| | | 通期見通し（期初） | 実績 | 達成率 |
| 合計 | | 750 | 740 | 98% |
| 成長 | 公共・電力 | 70 | 70 | 100% |
| | HR・文教 | 80 | 80 | 100% |
| | 金融 | 180 | 180 | 100% |
| | DA | 30 | 15 | 50% |
| 主力 | 決済 | 80 | 50 | 63% |
| | ERP | 20 | 10 | 50% |
| | 産業 | 50 | 55 | 110% |
| | カード | 180 | 190 | 106% |
| その他（子会社） | | 80 | 85 | 106% |

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。

# 政府戦略分野に関連する受注状況（MRI）

- 日本成長戦略本部における17の戦略分野（⇒P16参照）について、MRIにおける関連受注は順調に増加
- 受注全体に占める受注額が前期比+27%増
  - 件数は前期比約50件増
  - 受注額は同、約100億円増
  - 受注額・件数ともに全体として増加
- 特に「情報通信」「デジタル・サイバーセキュリティ」などの分野で増加

## MRIにおける受注状況

| | 2025年9月期 | | 2026年9月期 | | 増減 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 17分野に関連する受注件数・受注額 | 1,480件 | 370億円 | 1,530件 | 470億円 | +50件 | +100億円 |
| その他の受注件数・受注額 | 630件 | 100億円 | 690件 | 120億円 | +60件 | +10億円 |
| 合計 | 2,100件 | 480億円 | 2,200件 | 590億円 | +110件 | +110億円 |
| 17分野に関連する受注の占める割合 | 70% | 77% | 69% | 80% | △1Pt | +3Pt |

注）当社（単体）が受注した案件名をもとにAI等を用いて分類・整理し、17分野に該当する案件を集計

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）政府戦略分野に関連する受注状況（MRI・官公庁）

- 日本成長戦略本部における17の戦略分野について、MRI（官公庁業務）における受注も順調に増加
- MRI全体と同様、特に「情報通信」「デジタル・サイバーセキュリティ」などの分野で増加

## MRIにおける受注状況（官公庁）

| | 2025年9月期 | | 2026年9月期 | | 増減 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 17分野に関連する受注件数・受注額 | 680件 | 280億円 | 650件 | 370億円 | △30件 | +80億円 |
| その他の受注件数・受注額 | 250件 | 60億円 | 330件 | 70億円 | +80件 | +10億円 |
| 合計 | 930件 | 340億円 | 980件 | 430億円 | 50件 | +90億円 |
| 17分野に関連する受注の占める割合 | 73% | 82% | 66% | 84% | △7Pt | +2Pt |

注）当社（単体）が受注した案件名をもとにAI等を用いて分類・整理し、17分野に該当する案件を集計

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）政府の戦略分野と当社の強み・実績

- 2025年11月、日本成長戦略本部により17の戦略分野が決定
- 当社は、その多くの分野に実績や強みを有する

| 重点投資対象17分野 | |
|---|---|
| ① AI・半導体 | ⑩ 防災・国土強靭化 |
| ② 造船 | ⑪ 創薬・先端医療 |
| ③ 量子 | ⑫ フュージョンエネルギー（核融合） |
| ④ 合成生物学・バイオ | ⑬ マテリアル（重要鉱物・部素材） |
| ⑤ 航空・宇宙 | ⑭ 港湾ロジスティクス（物流） |
| ⑥ デジタル・サイバーセキュリティ | ⑮ 防衛産業 |
| ⑦ コンテンツ | ⑯ 情報通信 |
| ⑧ フードテック | ⑰ 海洋 |
| ⑨ 資源・エネルギー安全保障・GX | |

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。

1 2026年9月期決算

2 中期経営計画2029

3 2027年9月期業績予想

4 トピックス

5 Appendix

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。

# 本章のポイント

## 中期経営計画2029

### 1 中計2026の総括

中計2026を総括し課題と対応を中計2029に反映

### 2 TTCの成長継続

政策知見と社会実装力を強みにAI共創等で成長機会を取り込む

### 3 ITSの強化・収益回復

再発防止に加え重点領域への再配分とAI活用で粗利成長へ

### 4 社会価値×企業価値

社会価値を競争優位、利益およびキャッシュフローにつなげ、再投資する経営へ進化

### 5 新体制による実行

理念を継承しつつ利益率、資本効率、投資規律等を重視する実行体制

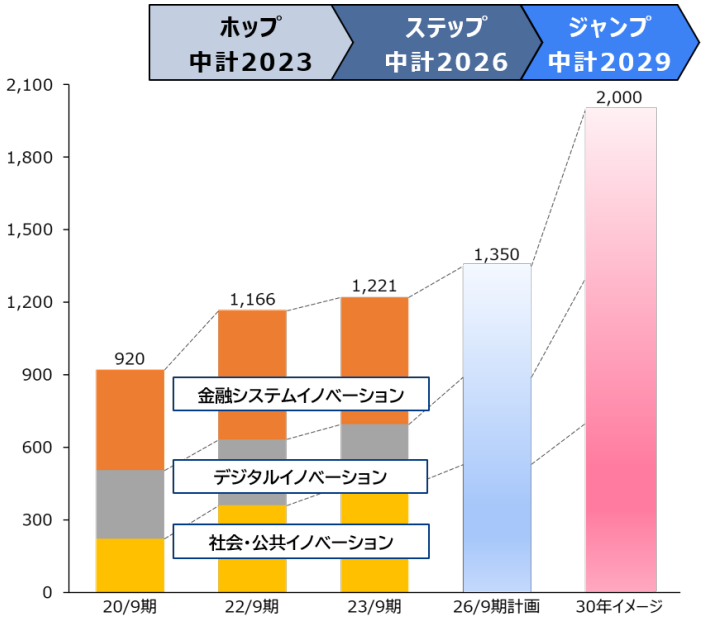
Copyright © Mitsubishi Research Institute

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。

# 中期経営計画2026の総括(1)

- 「中計2026」は、2030年のありたい姿に向けた「ステップ」期間として位置づけ

  - 独自の価値を提供する企業グループ ～TTCとITSの強みの掛け合わせ
  - 売上高2,000億円規模
    ～戦略自由度向上・ステークホルダーの信頼と社会での存在感確保
  - TTC・ITS一体連携のもと社会・公共、デジタル、金融システムの3事業で成長目指す




| | 2023年9月期 実績 | 2026年9月期 目標(発表時) |
|---|---|---|
| 売上高 | 1,221億円 | 1,350億円 |
| 営業利益 (率) | 86億円 (7.1%) | 120億円 (8.9%) |
| 経常利益 (率) | 100億円 (8.2%) | 140億円 (10.4%) |
| ROE | 9.8% | 12.0% |

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。

# 中期経営計画2026の総括（2）

- 「中計2026」2年目に目標見直し

  - TTC・ITSの連携・シナジー効果の発現は限定的と認識
    - 市場・競合環境が激化するなかで、それぞれの強みを活かした成長戦略・事業展開が重要
  - 計数の進捗状況に鑑み、2026年9月期計画・2030年の目標計数を見直し
  - 2026年9月期を「事業再構築の1年」と位置づけ、両セグメントで新たな事業展開に着手
    - TTCは「集中」「総合」の2領域を設定
    - ITSは「成長」「主力」の2領域を設定

| | | |
|---|---|---|
| 事業展開の前提 | TTC・ITSの一体的<br>連携・シナジーで<br>横断的事業展開 | シナジーは限定的<br>それぞれの強み発揮 |
| 2030年のありたい姿 | 売上高2,000億円<br>規模 | 規模拡大最優先を<br>見直し |
| 位置づけ | 2030年に向けた<br>ステップ期間 | 中計3年目を<br>事業再構築の1年<br>と位置づけ |

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。

# 中期経営計画2026の総括(3)

- 2026年9月期実績は、修正計画値は上回るも、当初の中計2026目標には及ばず
- 特にITSセグメントにおいて利益大幅未達
- 中計期間3カ年で連結経常利益は伸びず(23年比： 連結△3.0%、TTC+59%、ITS△53%)

【億円】

| | | 2023年9月期 | 2026年9月期 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | ①当初目標 | ②修正計画(2026年9月期初) | ③実績 | 当初目標比(③-①) |
| TTC | 売上高 | 504 | 600 | 485 | 533 | △67 |
| | 経常利益 | 44 | 81 | 53 | 70 | △11 |
| | 経常利益率 | 8.8% | 13.5% | 10.9% | 13.2% | △0.3P |
| ITS | 売上高 | 716 | 750 | 735 | 726 | △24 |
| | 経常利益 | 55 | 57 | 37 | 26 | △31 |
| | 経常利益率 | 7.8% | 7.6% | 5.0% | 3.7% | △3.9P |
| 連結 | 売上高 | 1,221 | 1,350 | 1,220 | 1,260 | △90 |
| | 経常利益 | 100 | 140 | 90 | 97 | △43 |
| | 経常利益率 | 8.2% | 10.4% | 7.4% | 7.7% | △2.7P |

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。

# 中期経営計画2026の総括(4)　投資の実績と進捗率(資本政策)

| | | 25年9月期まで実績額 | 26年9月期実績 | 合計額 / 実績配分枠 | 使途例等 |
|---|---|---|---|---|---|
| 配分原資(※)<br>約500億円<br>↓<br>配分原資実績<br>443億円<br>(計画比89%) | 戦略投資<br>35% | 2億 | 5億 | 8億<br>155億 | ● 出資、M&A 等<br>対象の探索継続 |
| | 設備投資<br>20% | 98億 | 47億 | 145億<br>89億 | ● ソフトウェア投資<br>(サービス事業 等)<br>● 設備維持更新 等<br>DCS本社移転・データセンター等 |
| (※)投資可能現預金<br>＋<br>人的投資、<br>R&D投資前<br>営業CF | 成長投資<br>30% | 75億 | 57億 | 133億<br>133億 | ● 人的投資<br>(人員増・育成・処遇 等)<br>● R&D投資<br>(研究提言・新事業、社内DX等) |
| | 配当<br>15%以上 | 51億 | 30億 | 80億<br>66億 | ● 配当性向　40%目安 |
| | 合計 | 227億<br>進捗:45% | 137億 | 366億<br>443億 | ● 進捗率　83% |

※ 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。

# 中期経営計画2026の総括（5）

- 中計2026は、連結ベースで目標未達
  - 資本政策のうち、「戦略投資」は配分予定額ほぼ未使用（当初予定175億円のうち8億円）
- TTCは、経常利益23年度比約6割増も、売上・利益・利益率ともに当初中計目標には未達
  - 人員増が想定を下回るとともに生産性も想定水準未達
  - サービス型事業の成長も計画水準に届かず
  - 集中・総合領域の事業の方向性にめど
- ITSは、各計数未達
  - 2期連続で不採算案件が発生し、利益を押し下げるとともに要員配置に影響
  - 金融・カード分野の大型案件完了後に代替する高利益率案件の確保が遅延
  - 事業・基盤改革等のための施策経費が増加
  - 成長・主力領域の事業の方向性をベースに、よりきめ細かな事業方向性を見極め

| | |
|---|---|
| TTC | 人員増・生産性の目標未達<br>サービス型事業成長の進捗遅れ |
| ITS | 不採算案件の連続発生<br>大型案件完了後の代替案件確保遅れ<br>事業・基盤改革等のための施策経費増 |

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。

# 中期経営計画2029　前提となる環境認識

- **社会潮流｜AIが社会・産業構造を変革**
  - 社会課題が一層複雑化・長期化
  - 生成AI・AIエージェントの普及により、業務・産業構造・働き方の変革が加速
  - 生産性向上・事業変革が官民共通課題化

- **市場動向｜政策投資・AI需要で主要市場は追い風**
  - 官公庁：「戦略17分野」等が追い風。社会実装・運用までの伴走需要拡大
  - 民間コンサル：　市場の高成長（年率10％前後）が継続
  - IT：市場成長堅調。AI駆動開発・内製化、サービス化等で競争構造転換

- **競合動向｜AI起点の事業モデル変革で競争加速**
  - 大手コンサル・SIerは、AI人材・基盤・プロダクトへ積極投資し、成長市場を取り込み
  - 競争領域が開発から上流の企画・構想、サービス提供へ拡大
  - 人員増に依存しない高生産性・高収益モデルへの転換志向
  - AI活用力・専門性・実装力等による格差が拡大

- **現状認識｜強みを活かし、成長市場の取り込み加速が必要**
  - 官公庁の政策・制度知見、金融の業務・システム知見を強みとする安定基盤保有
  - 特にIT分野では競合対比で成長劣後
  - 既存の強みとAIによる生産性向上・付加価値創出を活かした競争優位の確立が課題

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2026から中計2029へ

| 中計2026の課題 | 総括 | 中計2029での対応・反映 |
|---|---|---|
| 規模拡大・一律シナジー | TTC・ITSの一体連携効果は限定的 | 各事業の競争優位を磨き、<br>相互補完領域のみ選択的に連携 |
| ITS利益の大幅未達 | 不採算発生、大型案件完了後の代替・<br>高利益率案件確保に遅れ | 案件管理・開発力を強化し、<br>重点領域へ人的資本を再配分 |
| TTCの人員・生産性課題 | 人員増・生産性・サービス型事業が<br>計画水準に未達 | AI共創、実装・伴走型、<br>サービス化で付加価値を高める |
| 資本政策の説明 | 投資額に加えリターン、<br>規律ある資本配分の一層の重視 | 投資規律・資本配分・DOE4%<br>を通じて企業価値向上 |

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。

# 中期経営計画2029における「継承」「強化」と「実行管理」

【重視事項】

- 規模よりも、「付加価値・利益」を重視
- 一律のシナジーではなく、「各事業の競争優位＋選択的連携」による成長
- 「投資リターン」・「規律ある資本配分」をより重視

【変わらずに継承するもの】

- 「社会価値と企業価値を両立させる経営」を堅持

| 継承するもの | 強化するもの | 実行管理 |
| --- | --- | --- |
| ➢ 社会課題解決を通じて価値を創出するという存在意義<br>➢ 研究・提言、政策知見、社会実装力 | ➢ 付加価値・利益の重視<br>➢ 各セグメントによる競争優位<br>➢ 補完領域に絞った連携<br>➢ 投資リターン・規律ある資本配分<br>➢ 資本効率、事業ポートフォリオ、株主還元へのコミットメント | ➢ 事業・財務・資本KPIで進捗を検証<br>➢ 投資後モニタリングと縮小・撤退判断含む経営プロセス継続・強化 |

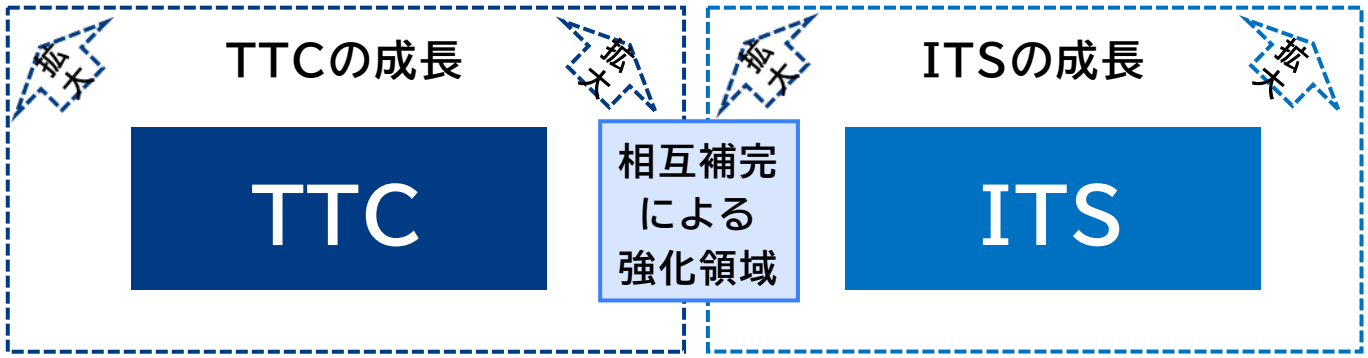
Copyright © Mitsubishi Research Institute

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。

# 中期経営計画2029　目指す方向性

**MRIグループは、TTCとITS（それぞれの中核をなすMRIとDCS）及び各子会社が、それぞれの競争優位を磨き、グループ全体の持続的な企業価値向上を実現する**

- MRIグループは、社会課題解決と社会実装を担うTTC（中核企業：MRI）と、ITサービスを担うITS（中核企業：DCS）で構成する企業グループ。
- 両セグメントの中核2社は、事業領域、顧客基盤、競争優位の源泉を異にする。それぞれの競争優位を磨き、子会社を含む各社の自律的な成長と経営基盤の強化を通じ、株主、顧客、社会に対するグループ全体の価値提供を拡大していく。
- 資本配分、経営規律、経営資産の整備、競争優位が相互補完する領域での連携を通じて、単独では実現できない企業価値の向上を追求する。




**両セグメントがそれぞれ成長・価値創造を進め総和を最大化**

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。

# 中期経営計画2029の基本方針

## 1 TTC： AI時代の持続的成長モデルへの転換

- TTCは、研究・提言機能を基盤としながら、AI共創と社会実装型ビジネスを推進し、社会課題解決を担う知的価値創造企業として持続的成長を追求。
- AI時代の持続的成長モデルを確立させ、「AI共創で知を拡げ、社会課題解決策を未来に向けて実装するOne ＆ Only企業」を目指す。

## 2 ITS： 経営基盤強化と収益力改善、次期成長準備

- ITSは、経営基盤の強化を中計期間における最重要課題と位置付け。
- 不採算未然防止、開発力・PM力の強化、リスク管理力の高度化、収益体質改善を通じて、ITサービス企業としての競争力を高める。

## 3 グループ企業価値経営の推進

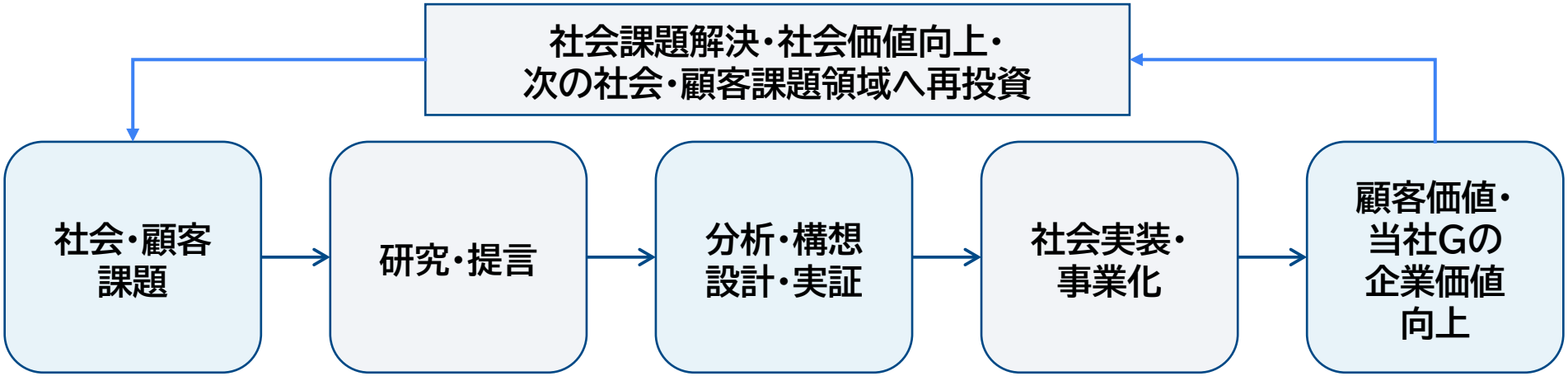
- グループ経営の役割は、各社の事業特性を踏まえた経営資源の最適配分と企業価値向上に向けた規律あるガバナンスの実践と認識。
- 成長/AI/人材への投資、M&A、株主還元について、事業ポートフォリオ評価と資本効率の観点から、中長期的視点で意思決定するとともに、ガバナンス強化、リスク管理高度化、投資規律の徹底を通じ、グループ全体の持続的な企業価値向上と株主価値の向上を実現。

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。

# 中期経営計画2029　目指す方向性：社会価値と企業価値の両立

- 当社グループが目指すのは、社会価値と企業価値向上の両立




**電力・エネルギー分野の例**

| 社会・顧客課題 | 研究・提言 | 分析・構想設計・実証 | 社会実装・事業化 | 顧客価値・当社Gの企業価値向上 |
|---|---|---|---|---|
| ◆ 再エネ・蓄電池の普及で電力市場が複雑化<br>◆ 中東・アジアにおける環境・エネルギー課題 | ◆ エネルギーに関する未来提言<br>◆ ワット・ビット連携提言 | ◆ 制度・市場知見、価格・採算性の定量分析 | ◆ MPX-Fundamentals等の分析サービス<br>◆ 発電・小売・需要家・金融機関の投資判断を支援 | ◆ 高付加価値コンサル<br>◆ サービス提供<br>◆ 利益・キャッシュ創出 |

- KPIを通じた継続的検証
  - ◆ 事業KPI：　実質売上高、サービス化、生産性など
  - ◆ 財務KPI：　利益率、キャッシュ創出など
  - ◆ 資本KPI：　ROE、投資リターンなど

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。

# 中期経営計画2029　セグメント別の強みと方向性

- TTCの「政策・制度、構想・社会実装力」、ITSの「業務・IT、システム実装力」を強みとして強化
- 重点領域の共通部分を両セグメントを横断する強化領域とし、成長ドライバーとする

| | TTC ｜ 知的価値創造・社会実装 | ITS ｜ ITサービス・業務実装 |
|---|---|---|
| 強みの源泉 | 専門人材・制度技術知見<br>顧客／専門家ネットワーク | メガバンクグループ基盤・金融業務知見<br>人事給与システム(PROSRV*1)・中高向けネットサービス(miraicompass*2)等サービス資産 |
| 価値連鎖 | 知の深化 × 知の統合<br>官民の座組形成・プロデュース | 顧客接点 × 開発／保守<br>サービス化・横展開 |
| 重点領域 | 医療・介護、<br>エネルギー・循環<br>BA・AI、公共、<br>経営・DX | 強化領域<br>**AI・データ**<br>TTC：業務・制度・変革構想<br>ITS：システム・データ実装<br>金融、HR、文教、<br>データ・AI |
| 進化方向 | 知の共創基盤で専門知を組織知化<br>AI共創で価値を深化 | AI駆動開発と重点領域への集中<br>生産能力と収益力を強化 |

*1　PROSRV:　人事給与業務のアウトソーシングサービス
*2　miraicompass:　中学・高校向けWeb出願システムで、学校、保護者、生徒の間の手続やコミュニケーションを一元化するプラットフォーム

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。

# 中期経営計画2029　経営基盤の強化

- グループとして企業価値向上を支える経営基盤は、「AI」「人材」「ガバナンス」
- 中計2029期間を通して必要な投資と体制整備を推進

## グループ経営基盤

### AI

- AI共創を重要経営課題と位置付け
- 事業特性に応じて活用を高度化

### 人材

- 人材が企業価値創造の源泉
- 事業戦略に沿う材確保・育成・活躍を促進

### ガバナンス

- 健全な成長を支える基盤強化
- リスク管理、コンプライアンス、品質管理、セキュリティ強化を継続

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。

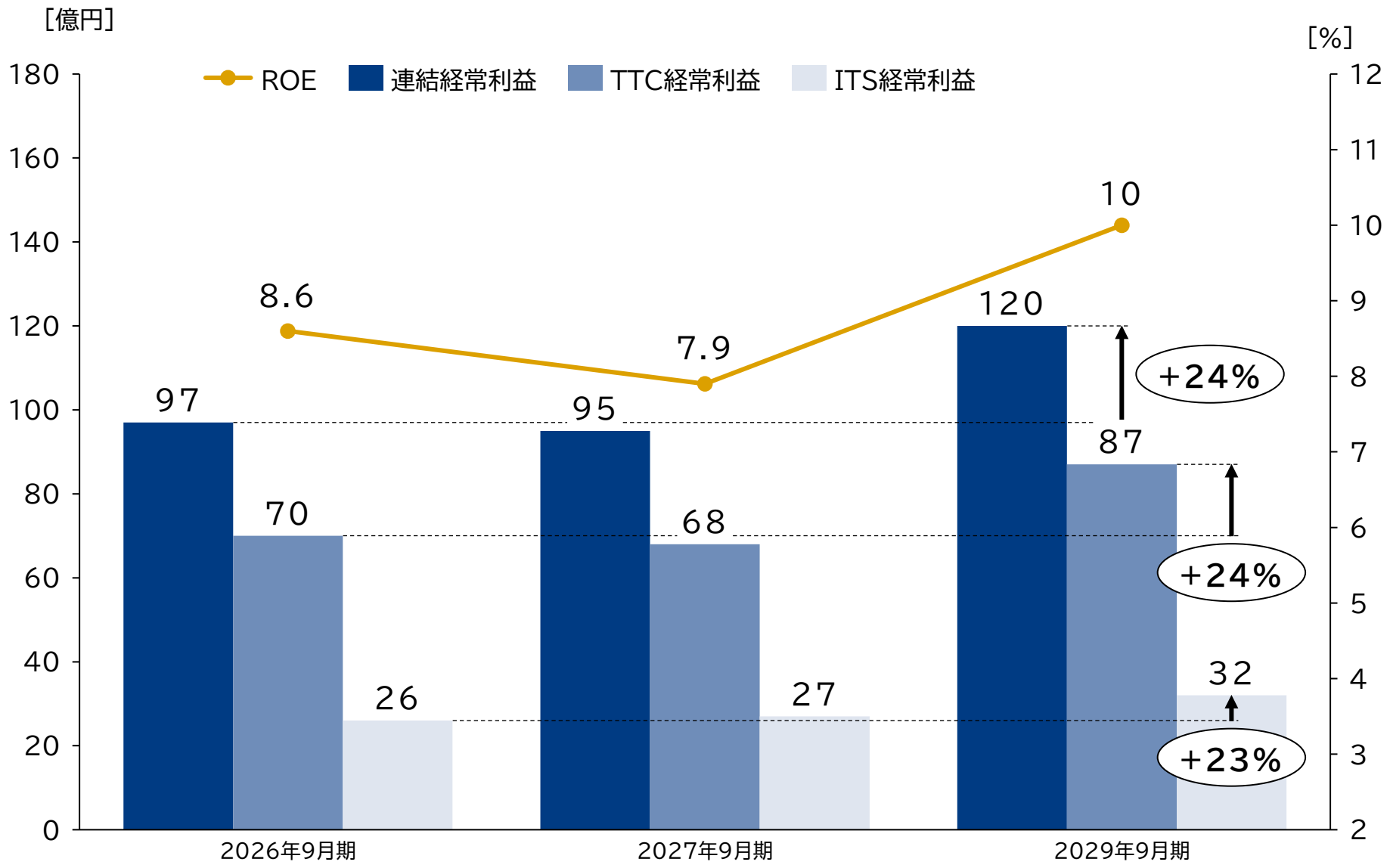
# 中期経営計画2029　計数目標の考え方

- **「収益力回復」「投資」「規律を織り込んだ計画**
- 連結経常利益は97億円→120億円へ回復・成長
  - ◆ M&A等の非連続成長は織り込まず、達成確度を重視
  - ◆ M&A・自己株取得等はアップサイド/追加施策と位置づけ
- ROE10%水準目指す
- TTCは政策知見・社会実装力を起点に高付加価値化
  - • AI・人材・情報セキュリティ・研究開発等の先行投資を織り込む
- ITSは重点領域への再配分とAI活用で利益率改善
  - • 収益力回復を優先し、粗利成長を重視

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。

# 中期経営計画2029　計数計画




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。

# 中期経営計画2029　計数目標

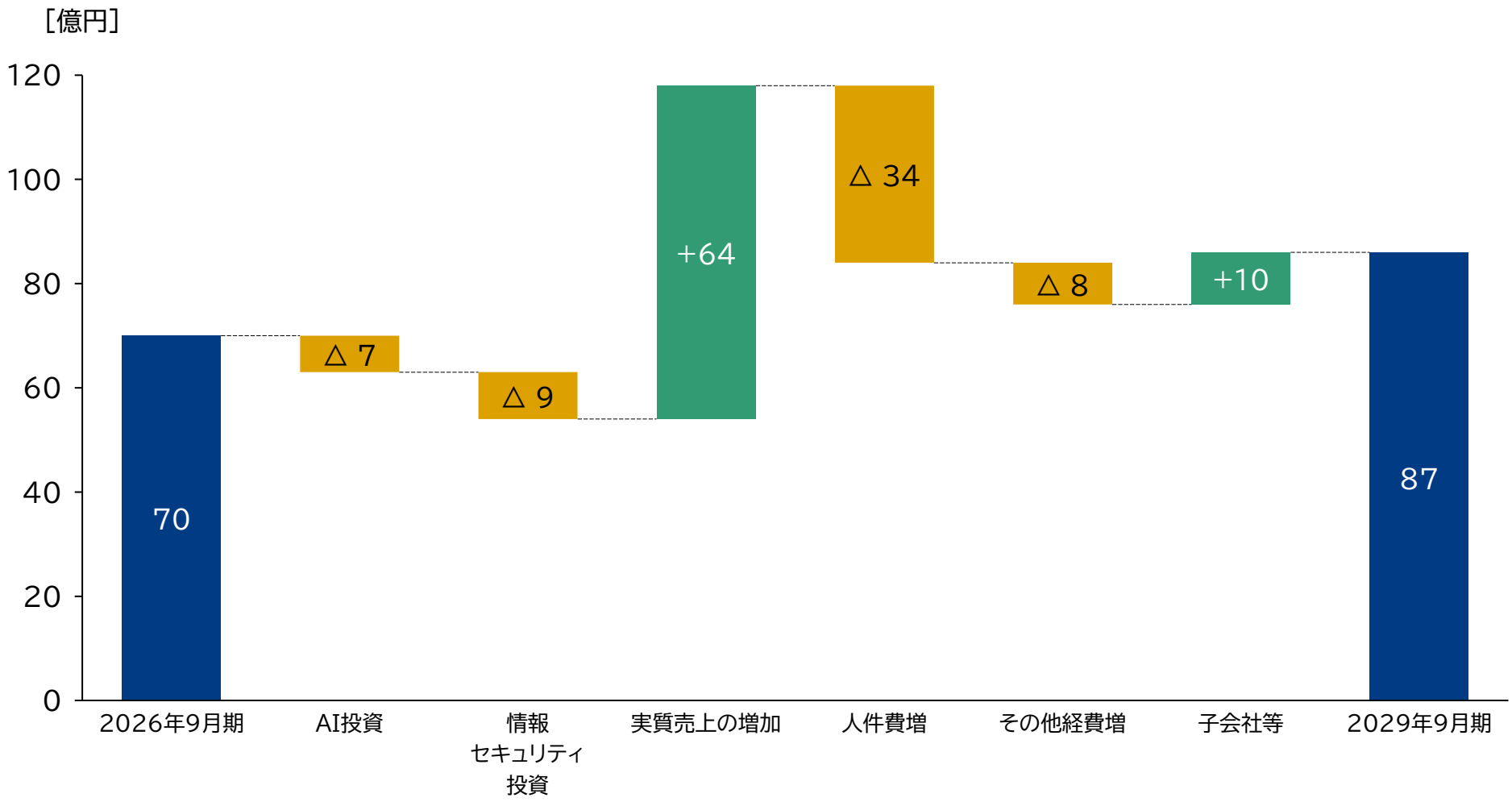
- **2029年9月期計数目標**
  - 連結売上高：1,365億円（26年比＋105億円）
  - 経常利益：120億円（同＋23億円）
  - ROE：10%（同＋1.4%Pt）

| 【億円】 | | 2026年9月期 | 2029年9月期 | CAGR(26→29) |
|---|---|---|---|---|
| 連結 | 売上高 | 1,260 | 1,365 | 2.7% |
| | 経常利益 | 97 | 120 | 7.4% |
| | ROE | 8.6% | 10% | +1.4pt |
| TTC | 売上高 | 533 | 680 | 8.5% |
| | 経常利益 | 70 | 87 | 7.5% |
| ITS | 売上高 | 726 | 685 | △1.9% |
| | 経常利益 | 26 | 32 | 7.2% |

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。

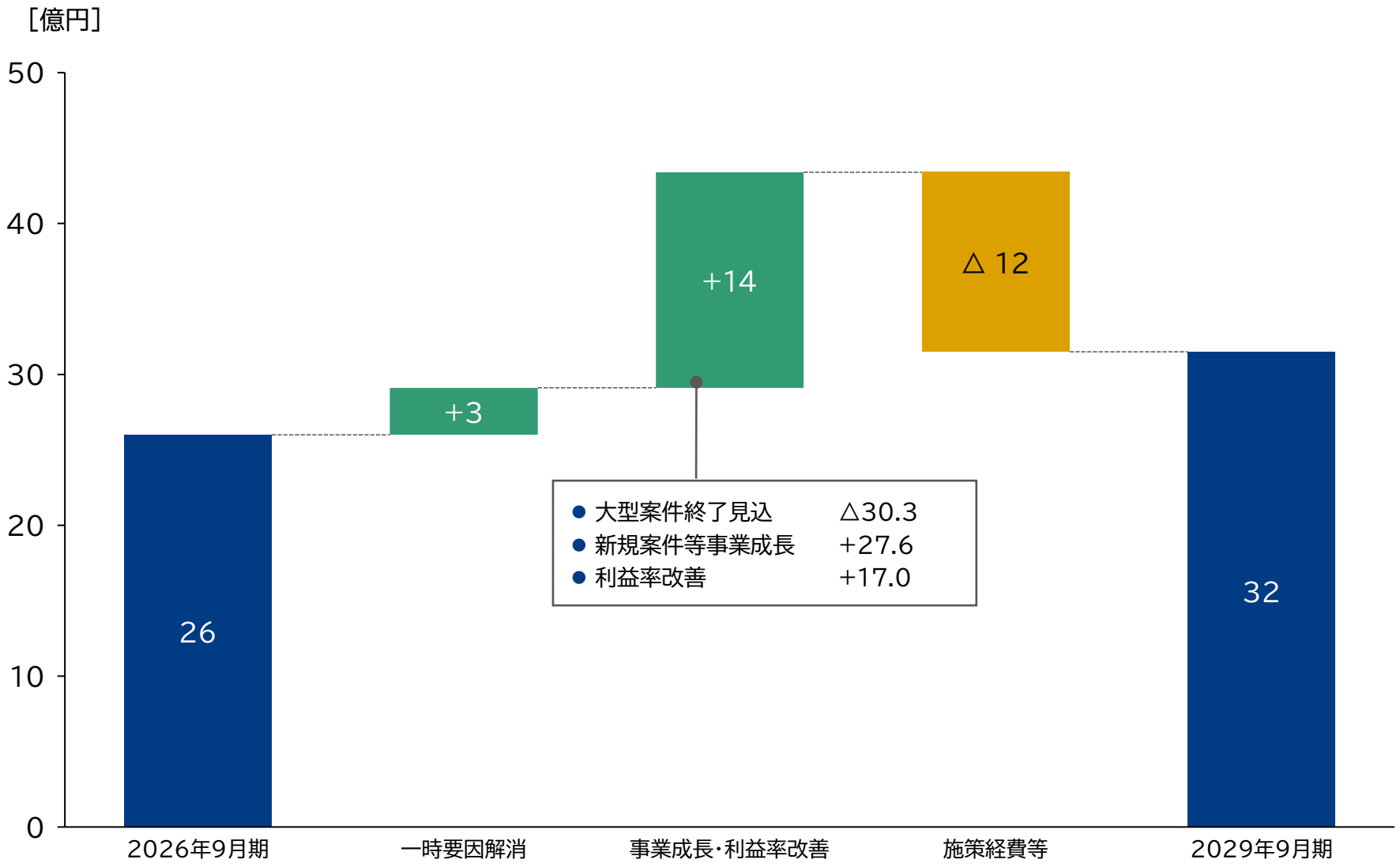
# 中期経営計画2029　セグメント別の利益推移（TTC）




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。

# 中期経営計画2029　セグメント別の利益推移（ITS）




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。

# 中期経営計画2029　事業戦略（TTC）

- 集中領域は資源・投資拡大、総合領域は政策対応、中長期・当社競争力起点で次なる注力テーマ組成と非AI価値拡大
- 集中／総合ともに、調査・分析主軸の事業モデルから、実装・伴走型モデルへ、コンサルティングの価値転換を図る

## 集中領域

成長目標：実質の売上高の伸び 8-9%/年

| | |
|---|---|
| 医療介護 | ● 政策・制度、DX実装、データ（EBPM）をつなぐトータル事業モデル<br>● BP連携強化、先行投資 |
| エネルギー・循環 | ● エネルギー・サステナビリティ分野知見を核に構想から実装・事業化までトータル支援<br>● 海外・サービス事業拡大 |
| BA・AI | ● DX・AI活用で主要顧客のパートナー化<br>● （金融）業務・サービス変革支援、サービス事業拡大、（AI）AIファースト化支援 |

領域・分野横断連携

## 総合領域

成長目標：実質の売上高の伸び 3-4%/年

| | | |
|---|---|---|
| 公共 | ● 政策対応、中長期・当社競争力起点に成長分野拡大。再構築分野の事業軸化<br>● 強み磨き込み（政策誘導・仕込み・座組形成）⇒AI代替できない地位強化 | 中長期：半導体・通信／防衛・宇宙／原子力 |
| 経営・DX | ● 経営・DX（民）：勝ち筋集中（政策知見＋顧客理解）、人員確保・育成<br>● DX（公共）：規模拡大・AI活用も含めたコスト競争力向上 | 注力：政策起点コンサル／経営変革／DX（民間） |

**研究提言**

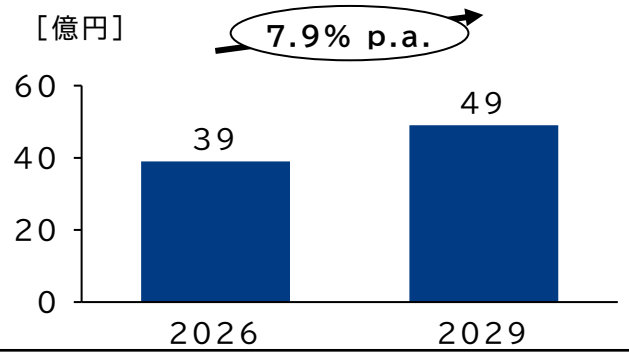
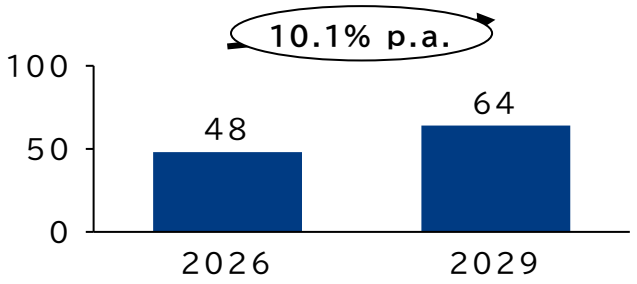
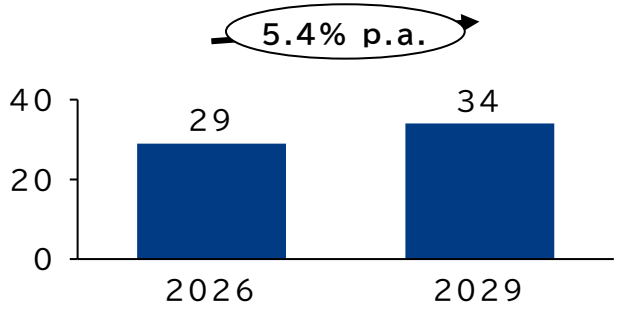
当社特長として引き続き強化。**世を先駆けた研究、社会潮流形成等により、社会・非財務価値を追求することでブランド・採用競争力を高めるとともに企業価値の向上も両立**

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。

# 中期経営計画2029　事業別の目標（TTC）

**成長目標**　実質売上高　＋8～9%/年

| 分野 | 実質売上高目標・年成長率 | 重点テーマ・顧客 |
|---|---|---|
| **医療・介護** |  | 【テーマ】<br>■ 自治体・介護・予防接種DX<br>■ 医療情報プラットフォーム、公DB/EBPM、<br>■ 創薬イノベーション、健康・こども<br>■ ヘルスケア民間支援<br>【想定顧客】<br>■ 医療、介護、ヘルスケア関連省庁等 |
| **エネルギー・循環** |  | 【想定テーマ】<br>■ 官民GX実装支援、<br>■ 脱炭素燃料・洋上風力、排出量取引<br>■ CE/資源、送配電DX、電力市場<br>【想定顧客】<br>■ 電力・ガス・石油、商社、送配電<br>■ 需要家、中東政府等 |
| **BA/AI** |  | 【テーマ】<br>■ 金融:リテール/法人/リスク管理、<br>■ 金融・融資審査AI<br>■ AIファースト構想、エージェント導入<br>【想定顧客】<br>■ (金融)銀行・金融グループ/地銀/系統金融<br>■ (一般)商社/不動産等 |

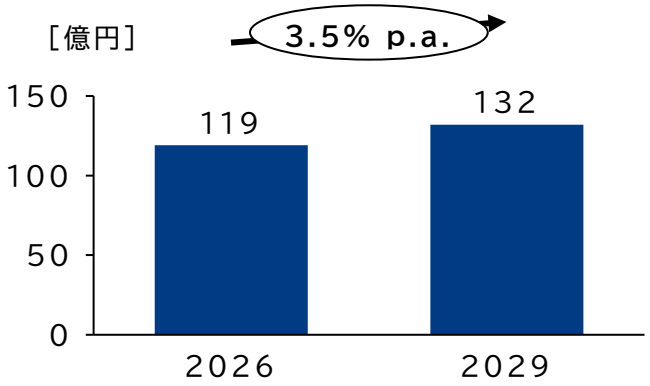
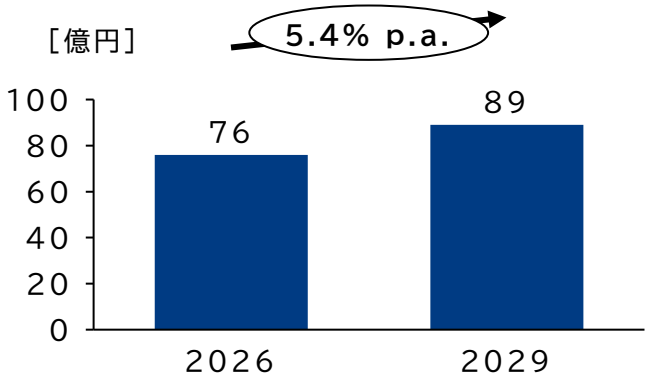
■ 赤字:
戦略17分野と
関連するテーマ

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。

# 中期経営計画2029　事業別の目標(TTC)

**成長**　実質売上高　+3～4%/年

| 分野 | 実質売上高目標・年成長率 | 重点テーマ・顧客 |
|---|---|---|
| 公共 |  | 【テーマ】<br>■ 防衛/経済安保/半導体/サイバー<br>■ 宇宙・海洋・量子/<br>■ 科学技術イノベーション(STI)<br>■ モビリティ・通信、原子力・防災<br>■ インフラ・都市/EBPM<br>【想定顧客】<br>■ 中央官庁、自治体、業界団体等 |
| 経営・DX |  | 【テーマ】<br>■ 防衛・半導体等<br>■ 経営/組織・人材変革<br>■ 政策起点ビジネス、DX(民/公共)<br>【想定顧客】<br>■ 商社、不動産/建設等<br>■ 製造/物流、金融機関<br>■ 関連官公庁 |

■ 赤字:戦略17分野と関連するテーマ

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。

# 中期経営計画2029　事業戦略(ITS)

- 不採算防止及びコスト構造の見直しを徹底




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。

# 中期経営計画2029　事業戦略（ITS）

- 大型案件完了影響を補完し、重点領域にリソースを再配分

| 売上高 | 営業利益 | 営業利益率 | AI開発生産性 |
|---|---|---|---|
| **726→685億円** | **24→30億円** | **3.3%→4.4%** | **20～35%向上** |
| 大型案件完了を反映 | CAGR +8% | +1.1pt | AIDD*1活用による目標 |

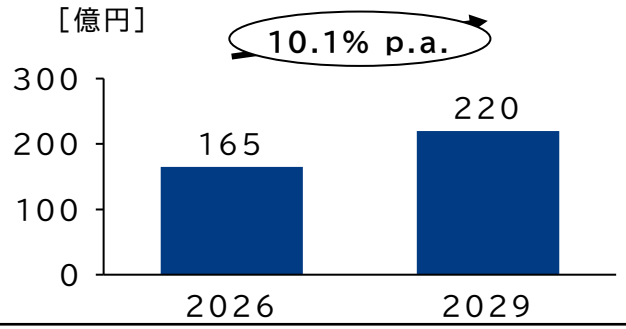
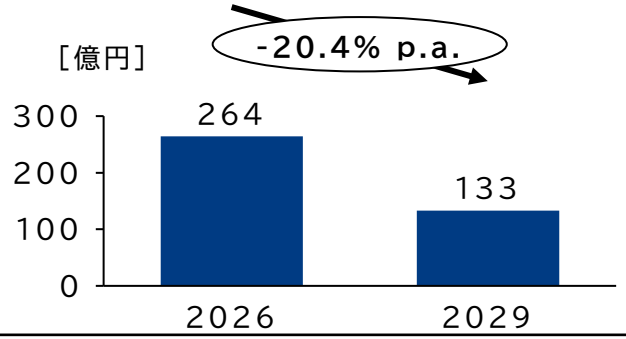
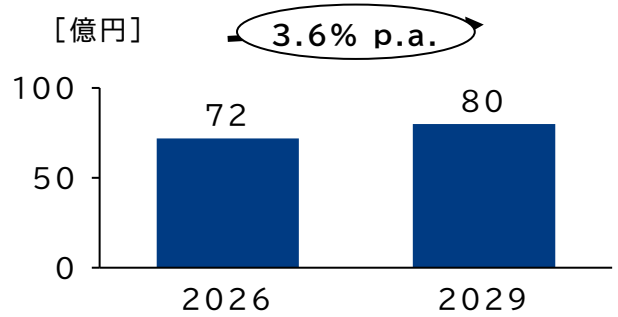
| 重点領域へ再配分 | 不採算再発防止 | サービス価値向上 | 粗利成長 |
|---|---|---|---|
| 金融、HR・文教、データ・AI等へ人的資本を優先配分 | 上流工程・リスクレビュー・開発横断支援を強化 | PROSRV、miraicompass等でAI活用・顧客体験向上 | 売上成長より粗利成長と人的資本生産性を重視 |

*1　AIDD：　AI駆動型開発、ソフトウェア開発の全工程にAIを組み込む手法

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。

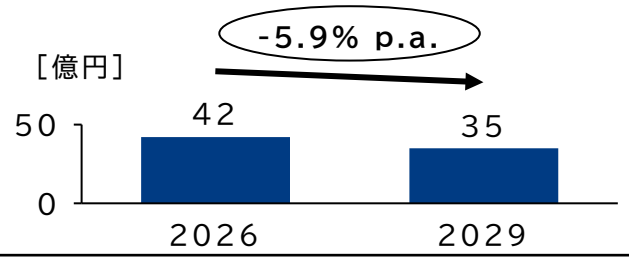
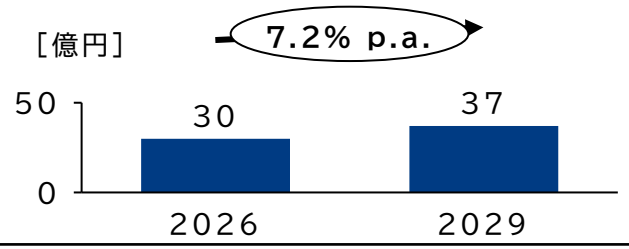
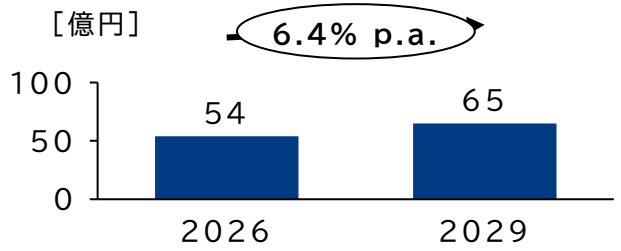
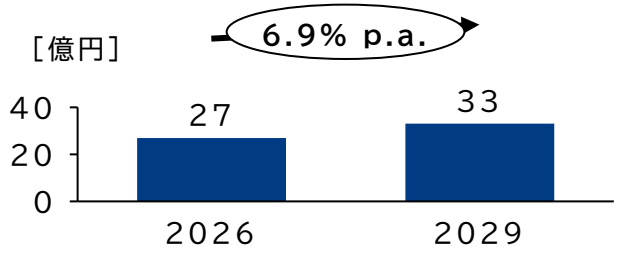
# 中期経営計画2029　事業別の目標（ITS）

| 分野 | 実質売上高目標・年成長率 | 重点テーマ・顧客 |
|---|---|---|
| 金融<br>（銀行） |  | 【テーマ】<br>■ アーキテクチャ戦略、CRM、トランザクションバンキング<br>■ 市場系、AI共通基盤、データ分析、基盤<br>【想定顧客】<br>■ 銀行及びそのデジタル子会社 |
| 決済<br>（銀行以外の<br>金融機関） |  | 【テーマ】<br>■ モダナイゼーション、セキュリティ、クラウド<br>■ 収納代行システム、審査システム<br>【想定顧客】<br>■ 銀行関連会社<br>■ 地銀、その他金融機関 |
| 産業 |  | 【テーマ】<br>■ 既存大口顧客深耕<br>■ メガバンクグループとの協業を活用した同グループ取引先へのソリューション提供<br>【想定顧客】<br>■ 既存大口顧客（製造業他）<br>■ メガバンクグループ取引先 |

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。

# 中期経営計画2029　事業別の目標（ITS）

| 分野 | 実質売上高目標・年成長率 | 重点テーマ・顧客 |
|---|---|---|
| 公共 |  | 【テーマ】<br>■ 政策起点SI<br>■ クラウドインテグレーション（ガバメントクラウド）<br>【想定顧客】<br>■ 中央官庁・独立行政法人 |
| 社会インフラ |  | 【テーマ】<br>■ エネルギー（料金計算、販売システム）<br>■ 著作権（分配システム）<br>【想定顧客】<br>■ 電力会社<br>■ 音楽著作権業 |
| HR |  | 【テーマ】<br>■ 中規模層（2千名前後）向け標準モデル確立<br>■ AI-BPOセンター（人手作業のAIエージェント化）<br>【想定顧客】<br>■ 利用者数55万人 |
| 文教 |  | 【テーマ】<br>■ 入学編（出願）の維持、成長編（校務）の拡大<br>■ miraicompassを利用する経済圏形成（統合プラットフォーム）<br>【想定顧客】<br>■ 利用学校法人約900社、約2,100校 |

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。

# 中期経営計画2029　人員計画

- 2029年9月期目標：　5,170人（+340人：TTC　+190人、ITS　+150人）
  - TTC
    - 中計目標達成に向けて、特に不足しているプロジェクトリーダー層拡充等、3年間の属性別人員数計画を設定し採用計画に反映
    - 年4%の人員増を想定
  - ITS
    - 重点領域への優先配分が主軸。必要人員は採用のみに依存せず、AI活用による生産性向上と育成・最適配置にて確保

| （人、概数） | 2026年9月期 | 2029年9月期 | 26→29<br>純増数 | 26→29<br>CAGR |
|---|---|---|---|---|
| 連結 | 4,830 | 5,170 | +340 | 2.3% |
| TTC | 1,510 | 1,700 | +190 | 4.0% |
| ITS | 3,320 | 3,470 | +150 | 1.5% |

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。

# 中期経営計画2029　人材戦略（TTC）

**方針**

- 人材は引き続き中核資産。事業戦略に応じた人員・人材を確保する。
- 人材確保・維持の前提として、働く魅力・エンゲージメントを向上する。

**目標**

- 優秀な人材が集い、育ち、定着する企業

**要員計画**

- 期間中は採用強化・増員（年3～4%の人員増）
- 収益機能に属する人員は年4～5%増、人員比率80%
- AI共創人材*を中計期間中に40人増員（現状160人）

AI共創人材*　：高度AI実装スキル人材

**主な施策**

- 人材ポートフォリオマネジメント：
  - 戦略と連動した人材ポートフォリオ（PF）運用、採用・育成（AI共創人材、非AIスキル向上等）
- 働き方：
  - 当社らしい多様な働き方、管理負荷適正化
- エンゲージメント：
  - 理念の定着と当社らしいカルチャーの醸成、各組織でのエンゲージメント向上

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。

# 中期経営計画2029　人材戦略(TTC)

## AI共創人材の確保による事業戦略の実現

- 人材PFにおけるAI共創人材可視化
  - 必要なAI共創人材像・スキル明確化
  - 組織別必要数・充足数の可視化
- AI共創人材充足計画の実施
  - 不足人材の採用促進
  - 人材育成(設置済育成組織(MRIアカデミー)の活用)

## 中計2029目標

- AI共創人材確保によるギャップ解消
  - 半期ごとに充足率・配置状況をモニタリング
  - 不足時は採用/育成投資を機動的に追加

AI共創人材のイメージ

- AIエンジニアリング人材
- AIプロダクトデザイン人材
- AI・データサイエンス人材
- データ基盤人材等

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。

# 中期経営計画2029　人材戦略（ITS）

- 事業戦略に基づくメリハリある人材戦略を遂行するとともに、持続的成長に向けた組織文化の醸成を行う。

| | |
|---|---|
| 方針 | 「人員拡大型成長モデル」から「人的資本生産性向上モデル」への転換 |
| 中計テーマ（ゴール） | • リソース配分：金融、HR、文教、データ・AI等の重点領域へ人的資本を優先配分（To-Beポートフォリオ実現）<br>• 人材投資：重点事業の成長・変革を担う人材の採用・育成を強化（To-Beポートフォリオ実現）<br>• 生産性向上：AI活用・最適配置・育成強化による生産性向上（一人当たり付加価値向上の実現） |
| 要員計画 | • 人員増は前中計比抑制（3カ年＋150人程度、人員増1.5%/年）<br>• 重点領域は体制強化（2026年9月期比約20%程度増員） |
| 主要施策 | ➢ 人材ポートフォリオマネジメント：戦略と連動した人材ポートフォリオ運用、採用・育成・配置（プロジェクトマネージャー、プロダクトマネージャー／サービス企画人材、AI人材等強化）<br>➢ 人材戦略基盤高度化：人材プロファイルDB構築・活用（特性情報、テクニカル情報等の拡充）<br>➢ エンゲージメント：理念、パーパス、戦略に基づく人材・組織像の再定義（カルチャー改革） |

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。

# 中期経営計画2029　AI戦略の全体像

| | |
|---|---|
| 中計方針 | 「AI時代の持続的成長モデルへの転換」 |
| AI時代の競争優位性 | 現在の優位性（人材・専門力、総合力、ネットワーク）をもとに<br>AI基盤による組織知化やAIエージェント活用で磨き上げる |
| AIの業務・事業影響<br>⇒P49 | ・調査・コンサルを顧客が内製化・当社発注業務が減少<br>⇒調査・コンサルは高度専門案件に集約、事業は実証・実装領域拡大<br>⇒作業の効率化と業務改革（高付加価値化、大規模化、高収益化）を推進 |
| AI事業戦略<br>⇒P50 | ・分野・業界・業務知見や技術知見を活かし、アプリ層＋ミドル・基盤層に貢献<br>＜民間向けや競合ある公共領域＞　価格競争避け、戦略性・強み・事前営業量を勘案し集中と選択<br>＜競争力の高い公共領域＞　既存事業を梃に展開、戦略～実証一体の大型案件化を強化 |

| 知の共創基盤 | | | |
|---|---|---|---|
| 非AI価値強化<br>（OJT＋研修<br>＋自己研鑽） | 独自AI基盤<br>開発・運用<br>（非AI価値の組織知化） | AI活用・<br>業務プロセス改革<br>（全社員） | AI共創人材*<br>育成・確保<br>*高度AI実装スキル人材 |

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。

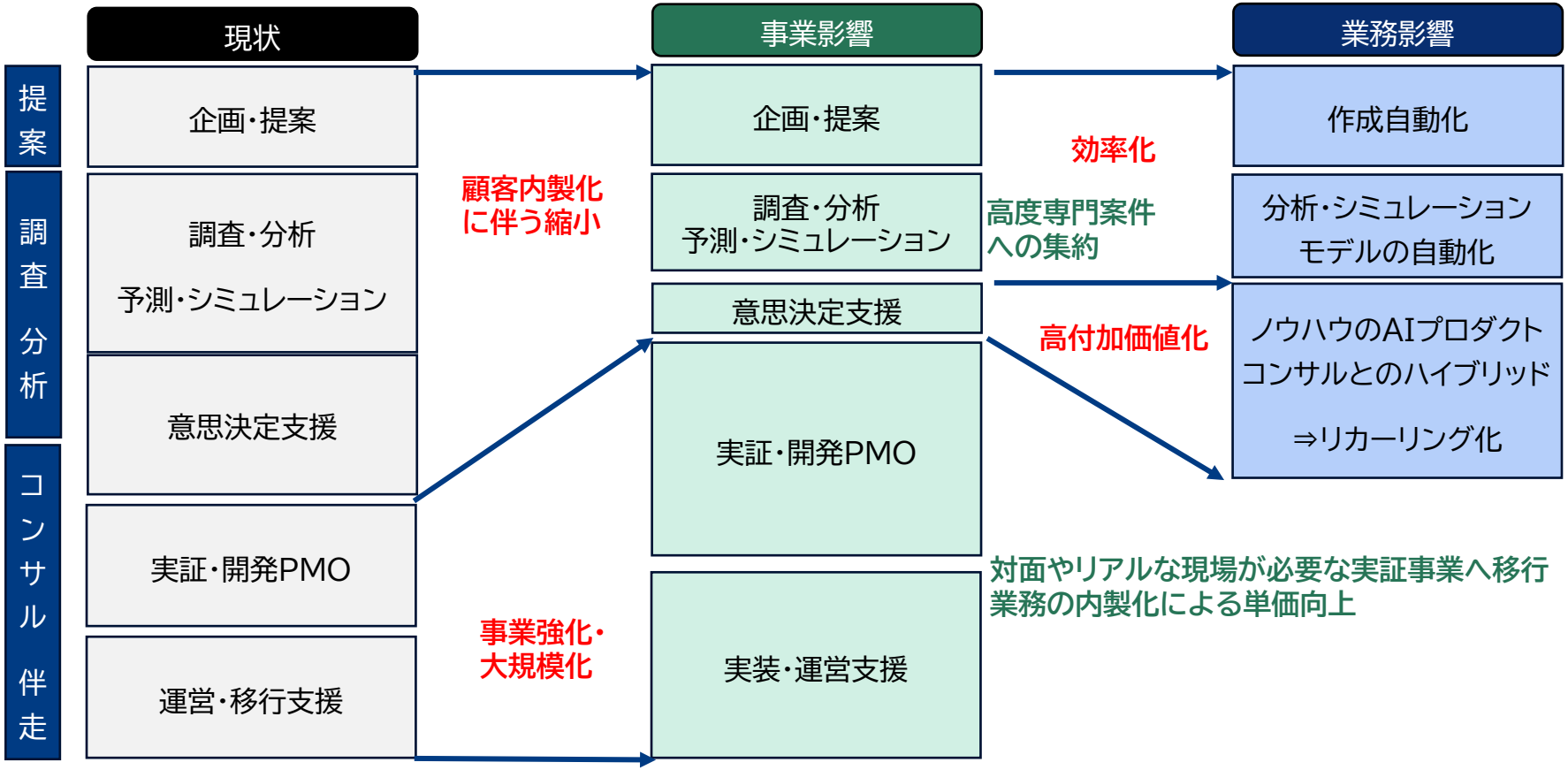
# 中期経営計画2029　AI戦略（TTC）

## ●当社バリューチェーンへのAI影響イメージ

- 事業への影響：
  公表データに基づく調査・分析は顧客内製化が進展
- 業務への影響：
  作業効率化と業務の高付加価値化・規模拡大を推進

## ●強化領域

- 事業：
  調査・分析は高度専門案件に集約
  実証・開発PMOや実装・運営支援等下流領域を強化
- 業務：
  ノウハウのAIプロダクト化、コンサルとのハイブリッド化を推進




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。

# 中期経営計画2029　AI戦略（TTC）

- 当社の強みは、「アプリ層」のみならず、AIの進化・活用に必須な「ミドル・基盤層」への寄与
- 「アプリ層」では、激しい競合環境をふまえ、当社が強く深い知見を持つ分野×AI事業を強化
- 「ミドル・基盤層」は、当社のエコシステム機能を活かして、半導体サプライチェーン、データセンター、光通信、フィジカルAI等の官民連携政策の推進に注力

| 階層 | 主要テーマ例 | |
|---|---|---|
| | ソフト | ハード |
| アプリ | 強みを有する分野×AI | |
| ミドル～基盤 | AIセーフティー | オール光ネット/6G<br>フィジカルAI |
| | 半導体人材育成 | 光電融合<br>製造後工程 |
| | データセンター<br>戦略 | ワット・ビット |

**主要強化領域**

- 強み：分野・業界・業務知見×AI
- 強みを持つ分野・ニーズに対応
- 顧客：金融機関、商社、電力等

- 強み：深い政策・技術知見×実績
- 調査・コンサルから実証まで
- 顧客：官公庁等

- 強み：知見×人脈×調整・統括力のエコシステム
- 官民共創による技術開発実証
- 顧客：官公庁、独法等

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。

# 中期経営計画2029　AI戦略（ITS）

| | |
|---|---|
| **開発力強化** | ➢ AI駆動開発（AIDD）を開発・保守業務全般に展開し、開発生産性と品質向上を実現するとともに、AIネイティブな開発文化を醸成<br>➢ AIDDの活用により、開発・運用保守プロジェクトの20～35%程度の生産性向上を目指す<br>➢ 創出されたリソースを新規開発、上流工程、および提案活動へ重点的に再配分し、競争力強化と持続的な成長を実現 |
| **サービス改革** | ➢ PROSRVおよびmiraicompassにおけるAI活用を推進し、業務効率化と顧客体験の向上を通じて、サービス価値のさらなる高度化を実現<br>➢ AI技術を活用した新たなソリューションの企画・開発を加速し、顧客の課題解決と業務変革に貢献する高付加価値サービスを提供<br>➢ パートナー企業とのアライアンスを強化し、多様なAIソリューションを取り揃えることで、顧客ニーズに応じた最適な提案力を強化 |
| **間接業務改革** | ➢ 個人の業務支援を目的としたAI活用から、AIエージェントが業務プロセスそのものを担う形への高度化を推進<br>➢ 効果の早期実現が期待される間接業務を中心に改革を推進 |

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。

# 中期経営計画2029　資本政策の全体像

**中計2029の達成目標：ROE　10%水準**　　利益成長で達成　＋　資本コントロールで補完

**創出・保有資金**

営業キャッシュフロー
＋
投資可能現預金

**必要流動性を確保**

最低保有現金
250億円程度

- 現預金＋即時換金性の高い短期有価証券を想定

**余剰資本**

必要流動性を超える部分

**① 成長・戦略投資**

戦略適合性＋資本コストを上回る収益性
投資枠消化を自己目的化しない

**② 安定配当**

累進配当を基本／DOE 4%を目安

**③ 機動的な自己株取得**

投資機会が限定的で
余剰資本が残る場合に検討

**投資規律**

- 戦略適合性
- 資本コストを意識した収益性
- 定期的な事後評価
- 基準未達時の縮小・撤退・入れ替え

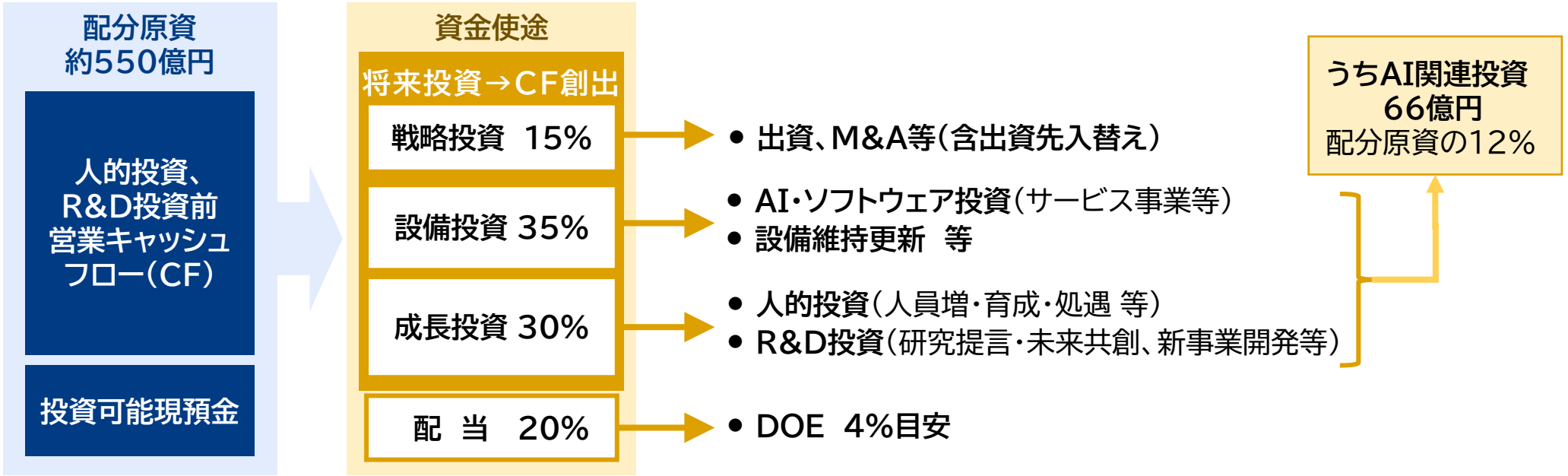
52

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。

# 中期経営計画2029　資本配分

- 配分原資から80%程度を投資に積極活用
  - 【戦略投資】　重点領域成長に向けた先進技術・知見・リソースの獲得
    個別事業の展開上必要な出資を想定、ノンオーガニック成長は中計目標計数に織り込まず
  - 【設備投資】　AI投資、経営インフラ、サービス基盤強化（ソフトウェア、設備維持更新等）
  - 【成長投資】　人的投資、研究提言・未来共創活動、新事業開発等
- 20%を配当に充当（DOE4%を目安⇒P54）
- 保有現金水準は、月商の概ね2.5カ月分・250億円程度を目安とする
  - 官公庁や金融機関の案件大型化傾向をふまえ、これら案件を継続的に遂行するために、経営・財政基盤の安定性・信頼性を重視し、合理的な自己資金の保有水準を設定




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。

# 中期経営計画2029　配当方針

- 中計2029ではROE10%水準の実現を目指すとともに、成長投資を優先しつつ、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
- 2026年9月期配当予定及び2027年9月期配当予想（⇒P62）に基づくと、2013年9月期以降、15期連続増配の見込み
- DOE4%は、ROE10%目標のもと概ね配当性向40%に相当する水準
- 自己株式取得については、追加的な株主還元策として、資本構成、財務状況、成長投資機会、市場環境等を考慮し、実施を判断

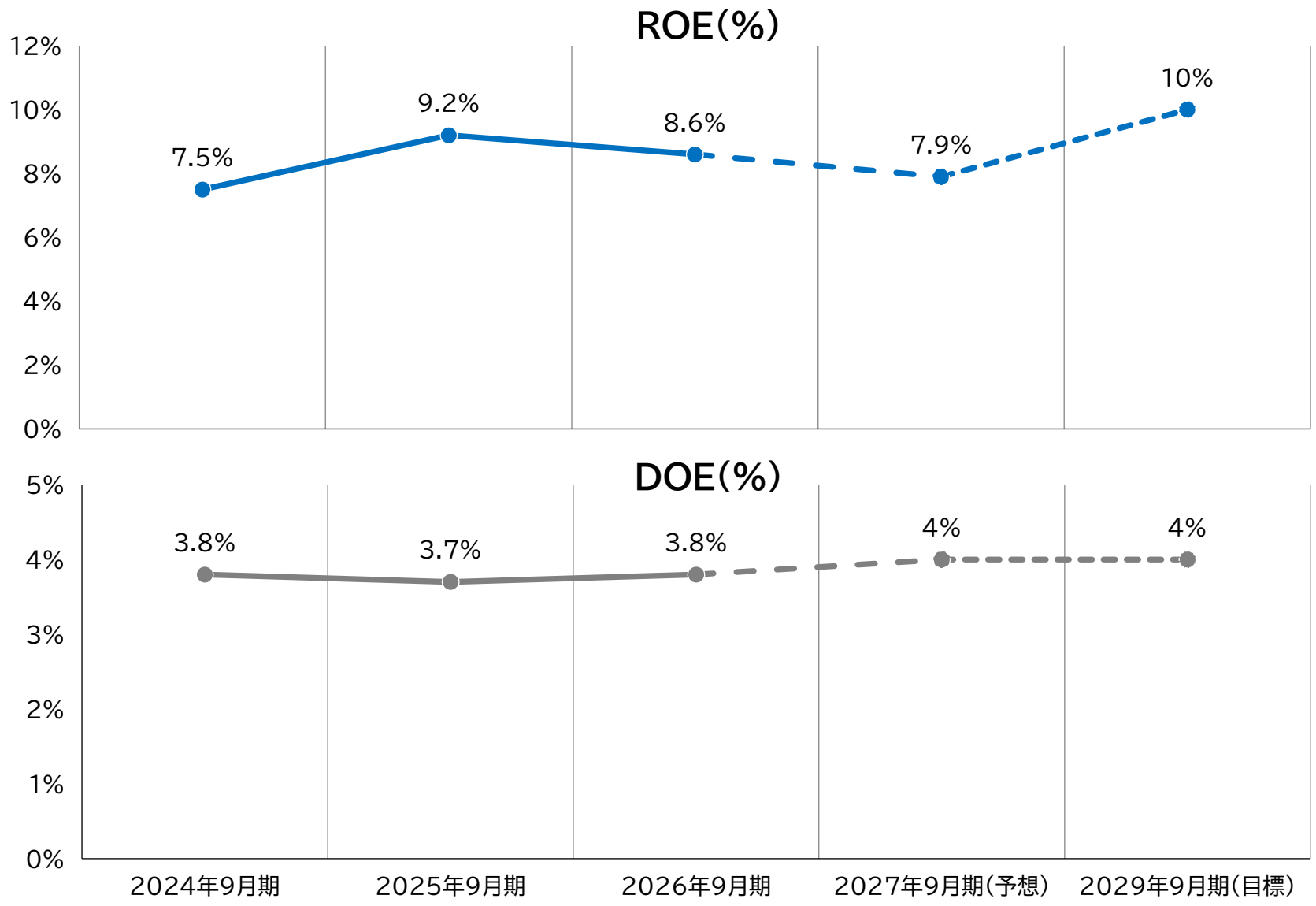
## ＜配当方針（下線部を更新）＞

- 累進配当を基本に、業績や将来の資金需要、財務健全性等を総合的に勘案しつつ、DOE（連結自己資本配当率）4%を目安として、安定的かつ継続的な配当を実施します。

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。

# 中期経営計画2029　ROE・DOEの実績及び目標水準




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。

1 2026年9月期決算

2 中期経営計画2029

3 2027年9月期業績予想

4 トピックス

5 Appendix

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。

# 2027年9月期 連結業績予想について

## 中計2029初年度は「先行投資・足場固めの実行年」― 28→29年度の収益回復へ

| | 2027年9月期<br>先行投資・足場固め | 2028年9月期<br>施策効果の顕在化 | 2029年9月期<br>収益力回復・成長軌道へ |
|---|---|---|---|
| TTC | 人員・処遇、AI、研究開発、情報セキュリティへ先行投資 | AI活用・高付加価値化で生産性を改善 | 政策知見×社会実装で成長継続 |
| ITS | 再発防止、開発力強化、基盤整備を優先 | 重点領域への再配分、AI牽引型開発、生産性向上が寄与 | 営業利益30億円・利益率4.4%を目指す |
| 連結 | 売上は概ね横ばい／利益は一旦減益 | 先行投資の回収を開始し、利益回復へ | 経常利益120億円／ROEは10%水準を目指す |

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。

# 2027年9月期 連結業績予想

【百万円】

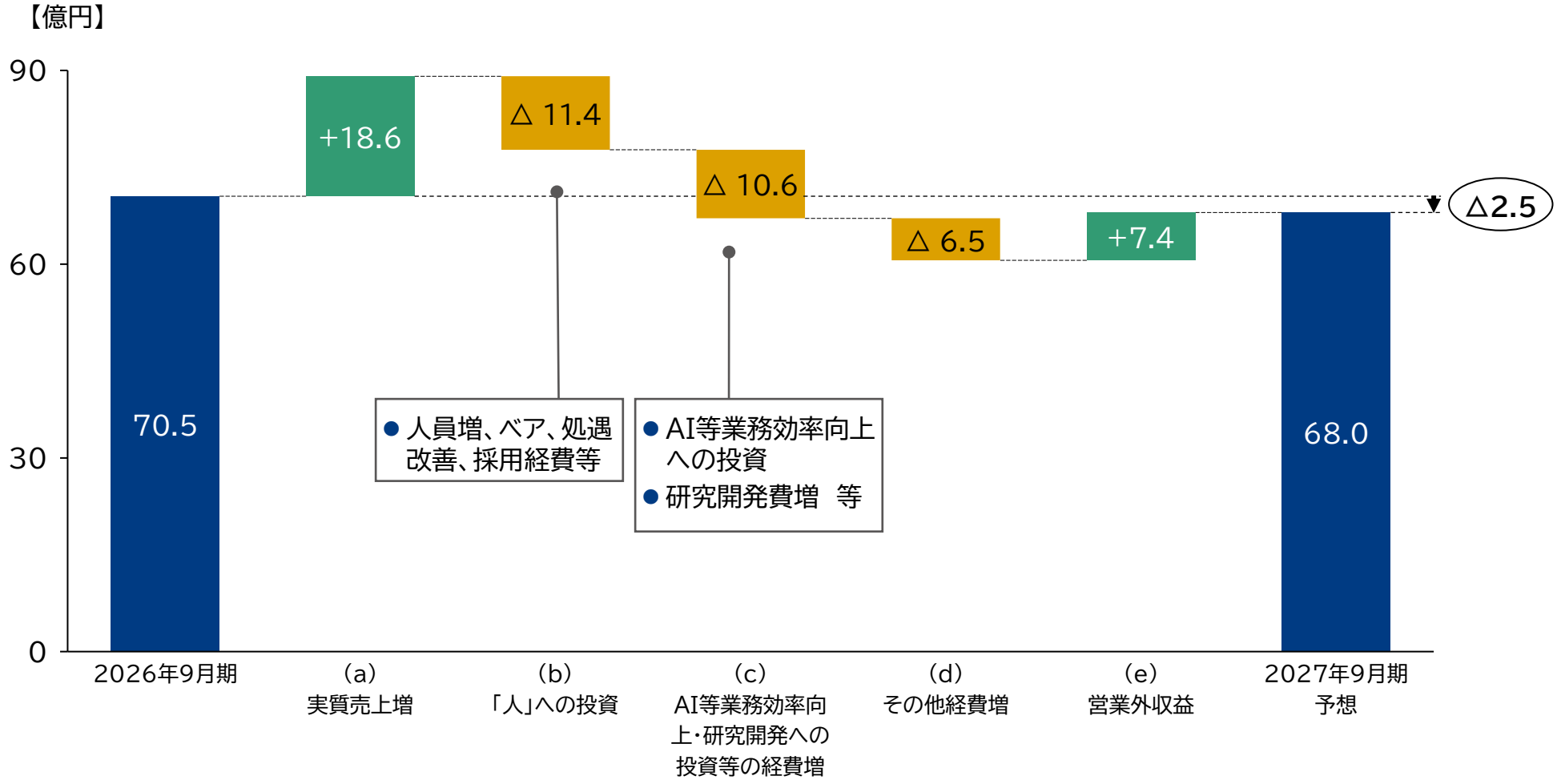
| | 2026年9月期 実績 | 2027年9月期 予想 | 増減額 | 増減率 |
|---|---|---|---|---|
| 売上高 | 126,059 | 132,000 | +5,940 | +4.7% |
| TTC | 53,379 | 61,500 | +8,120 | +15.2% |
| ITS | 72,679 | 70,500 | △2,179 | △3.0% |
| 営業利益 | 8,395 | 7,500 | △895 | △10.7% |
| 営業利益率 | 6.7% | 5.7% | △1.0P | |
| 経常利益 | 9,741 | 9,500 | △241 | △2.5% |
| TTC | 7,051 | 6,800 | △251 | △3.6% |
| ITS | 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% |
| ROE | 8.6% | 7.9% | △0.7P | |

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。

# 2027年9月期 TTC経常利益の要因

- TTCは(a)実質増収に対し、(b)「人」への投資、(c)AI等業務効率向上や研究開発への投資等を増やすとともに、(d)経費増を見込むため、(e)営業外収益増織り込むが2億円の減益計画



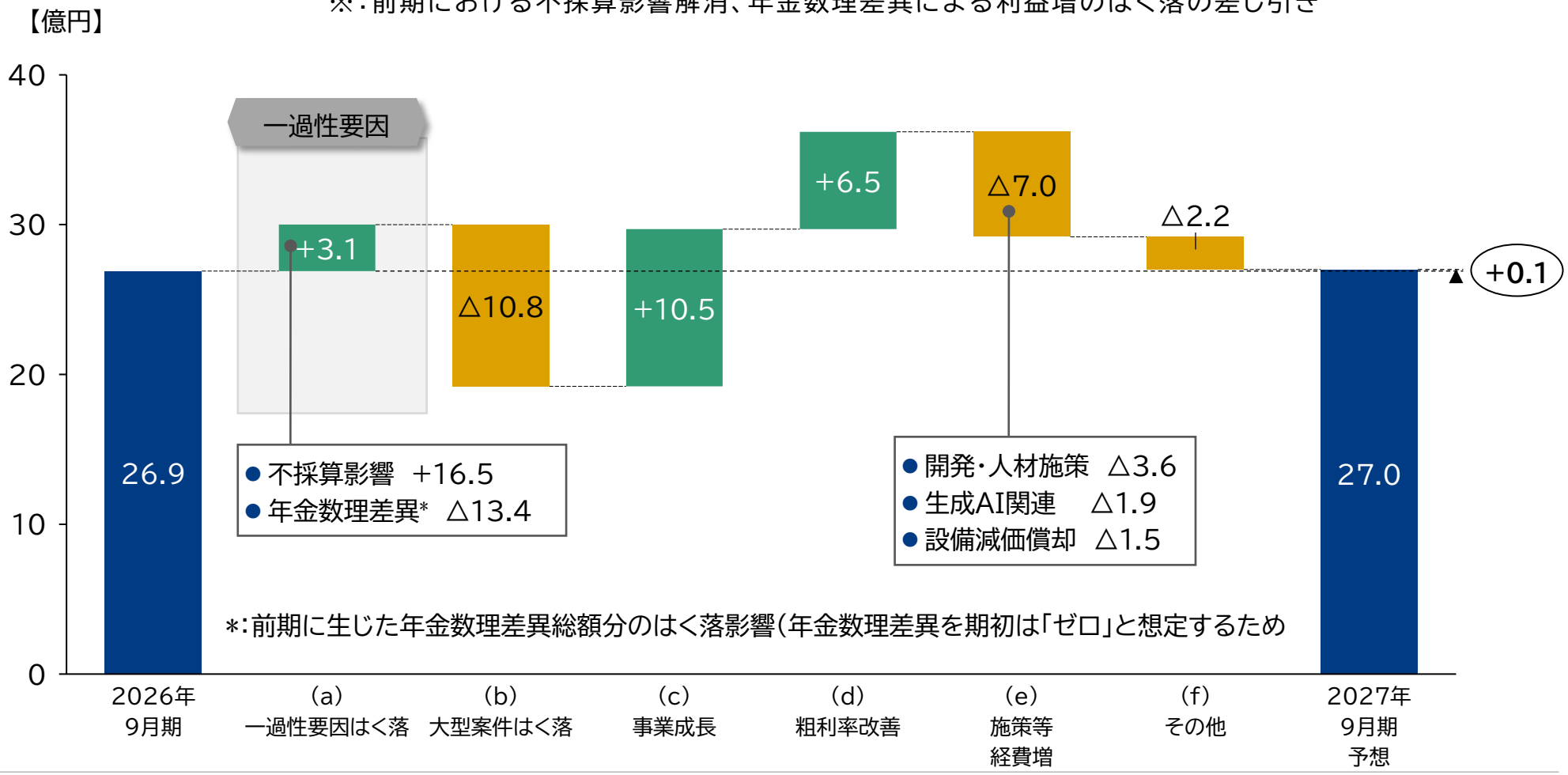

Copyright © Mitsubishi Research Institute

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。

# 2027年9月期 ITS経常利益の要因

- (a)一過性要因※・(b)大型案件のはく落による減益影響に対し、
  (c)事業成長及び(d)粗利率改善で打ち返す一方、各種施策(人事、生成AI、設備投資等)による経費増、(f)その他の費用増に伴いほぼ横ばいの計画

※:前期における不採算影響解消、年金数理差異による利益増のはく落の差し引き




*:前期に生じた年金数理差異総額分のはく落影響(年金数理差異を期初は「ゼロ」と想定するため

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。

# 売上予想に対する繰越受注残高の進捗

【百万円】

| | | 2024年9月期 | 2025年9月期 | 2026年9月期 | 2027年9月期 |
|---|---|---|---|---|---|
| TTC | 通期売上(※) | 45,419 | 47,090 | 53,379 | 61,500 |
| | 繰越受注残高 | 28,087 | 25,801 | 30,217 | 38,847 |
| | 期首進捗率 | 61.8% | 54.8% | 56.6% | 63.2% |
| ITS | 通期売上(※1) | 69,942 | 74,367 | 72,679 | 70,500 |
| | 繰越受注残高 | 47,225 | 49,605 | 50,315 | 46,768 |
| | 期首進捗率 | 67.5% | 66.7% | 69.2% | 66.3% |
| 合計 | 通期売上 | 115,362 | 121,458 | 126,059 | 132,000 |
| | 繰越受注残高 | 75,313 | 75,406 | 80,532 | 85,615 |
| | 期首進捗率 | 65.3% | 62.1% | 63.9% | 64.9% |

※ 2024年9月期～2026年9月期：実績値、2027年9月期：業績予想値

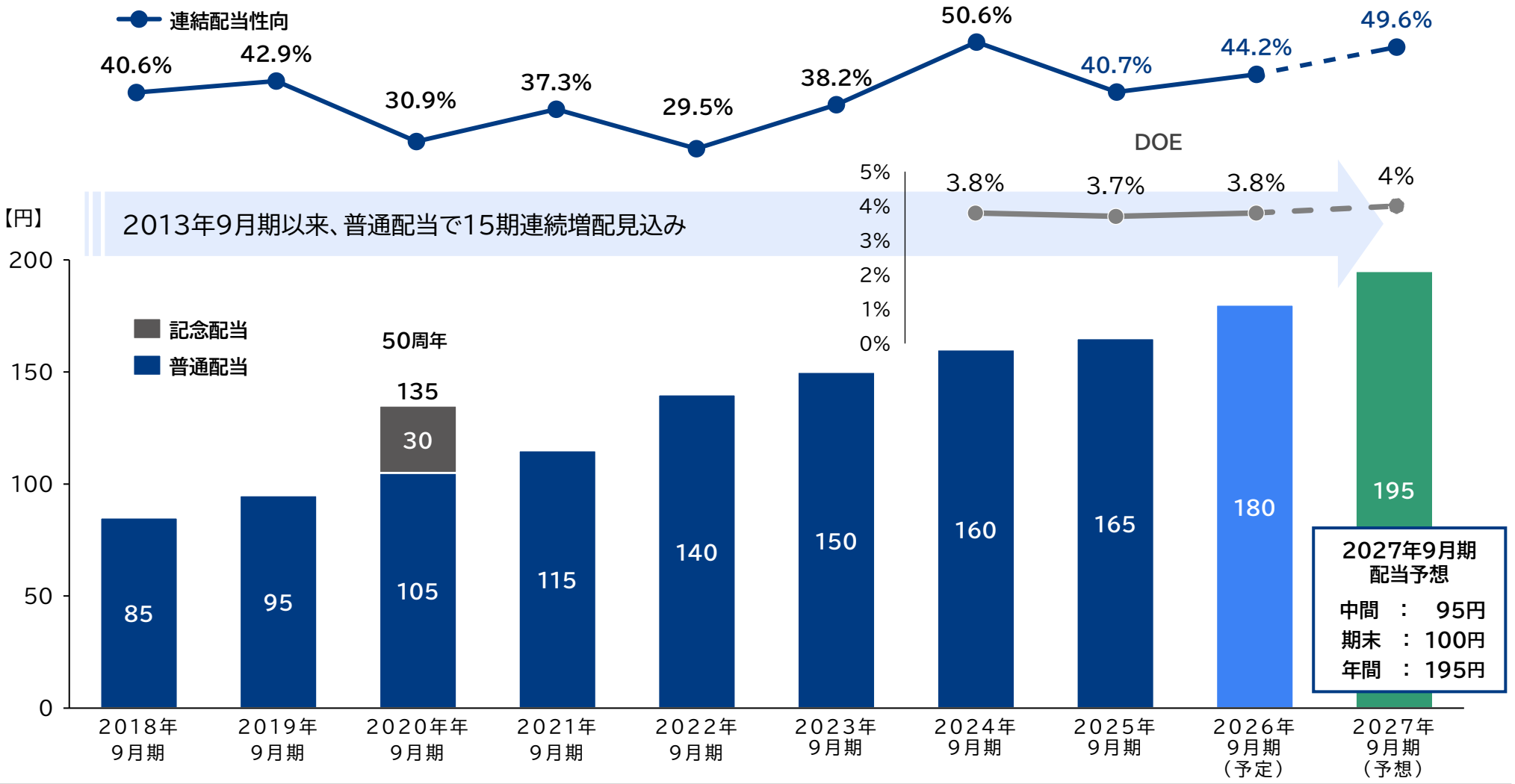
Copyright © Mitsubishi Research Institute

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。

# 2027年9月期　配当予想

**配当方針**

累進配当を基本に、業績や将来の資金需要、財務健全性等を総合的に勘案しつつ、
DOE（連結自己資本配当率）4%を目安として、安定的かつ継続的な配当を実施します。




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。

1 2026年9月期決算

2 中期経営計画2029

3 2027年9月期業績予想

4 トピックス

5 Appendix

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：17の戦略分野での取り組み

資源・エネルギー

## 三菱総合研究所と日立、特別高圧帯の系統用蓄電池事業者向けに電力トレーディング高度化支援のサービス提供における協業開始（2026/8/27）

https://www.mri.co.jp/news/press/20260827.html

- 系統用蓄電池の収益向上に向け、計画から市場取引までを一気通貫で支援
- 日立と協業し、専門性の高い電力トレーディング業務の効率化・内製化を後押し

### 市場背景と事業機会

- 再エネ拡大に伴い、電力需給を調整する蓄電池の重要性が高まる
- 収益確保には、価格予測・入札計画・市場取引などの専門的な運用が必要

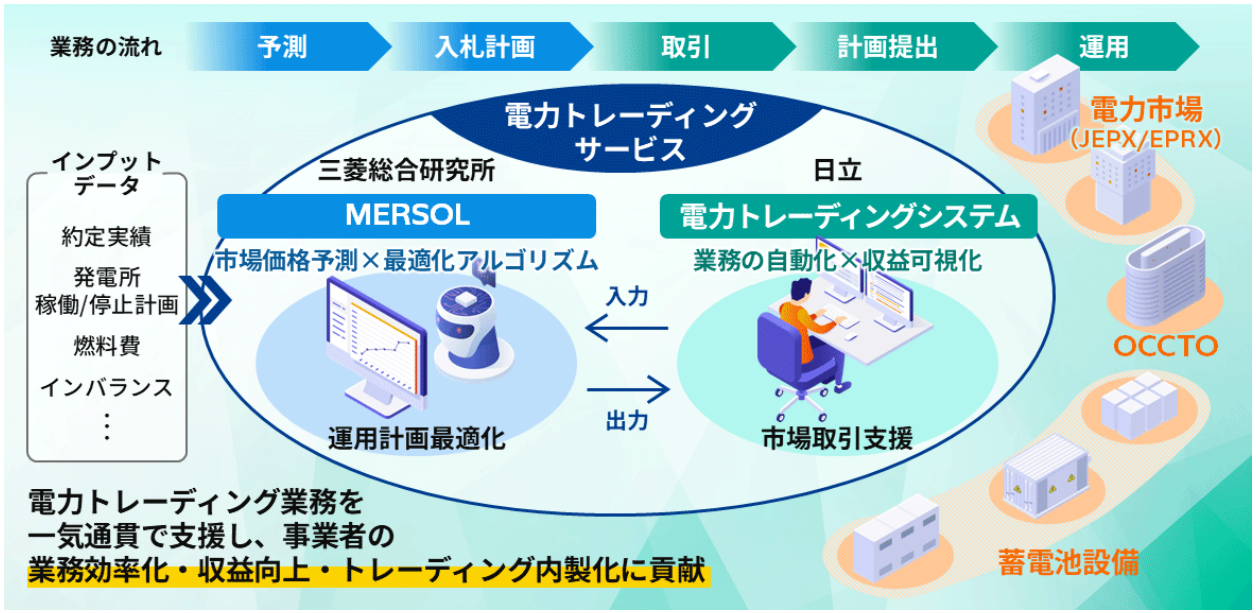
### 両社の役割

MRI：市場予測と入札計画の最適化

日立：市場取引と計画提出の効率化

### 電力トレーディングサービスの概要

2027年度 提供開始予定




### 提供価値

**収益性の向上**：最適な入札計画と業務効率化により、収益機会の拡大と委託コスト削減を支援

**事業拡張性の向上**：業務の自動化・標準化により、少人数で複数の蓄電所を運用できる体制へ

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：17の戦略分野での取り組み

資源・エネルギー

## 三菱総合研究所とMPX、電力市場モデルMPX-Fundamentalsを活用した定量分析サービスを本格展開（2026/10/5）

https://www.mri.co.jp/news/press/20261005.html

- 電力市場の「先を読む」分析サービスを本格展開
- 将来の電力価格や事業の採算を見通し、エネルギー分野の投資判断を支援

### 市場の課題

**再生可能エネルギーや蓄電池の普及により、電力市場が複雑化**

将来の価格や事業の採算を見通すことが難しい

### MRI × MPXの分析

**電力需要・燃料価格・発電設備などのデータから将来の市場を予測**

MRIの政策・市場分析力とMPXのシミュレーション技術

### お客さまへの価値

**価格の見通し<br>事業の採算評価<br>投資判断**

発電・小売・需要家・金融機関の意思決定を支援

**高度なシミュレーションを活用したコンサルティングを強化し、エネルギー・金融分野へサービスを拡大**

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：17の戦略分野での取り組み

情報通信

## オール光ネットワークの社会実装に向けた国の実証基盤「APNイノベーションハブ」が始動（2026/10/1）

https://www.mri.co.jp/news/press/20261001.html

- 国が推進するAPN※の社会実装に向け、当社が実証基盤を構築・運用
- 政策と民間の技術・ニーズをつなぎ、APNの普及拡大と早期の社会実装に貢献

※APN（All-Photonics Network）：通信のすべてを光でつなぐ、速く・遅れにくく・省電力な次世代ネットワーク

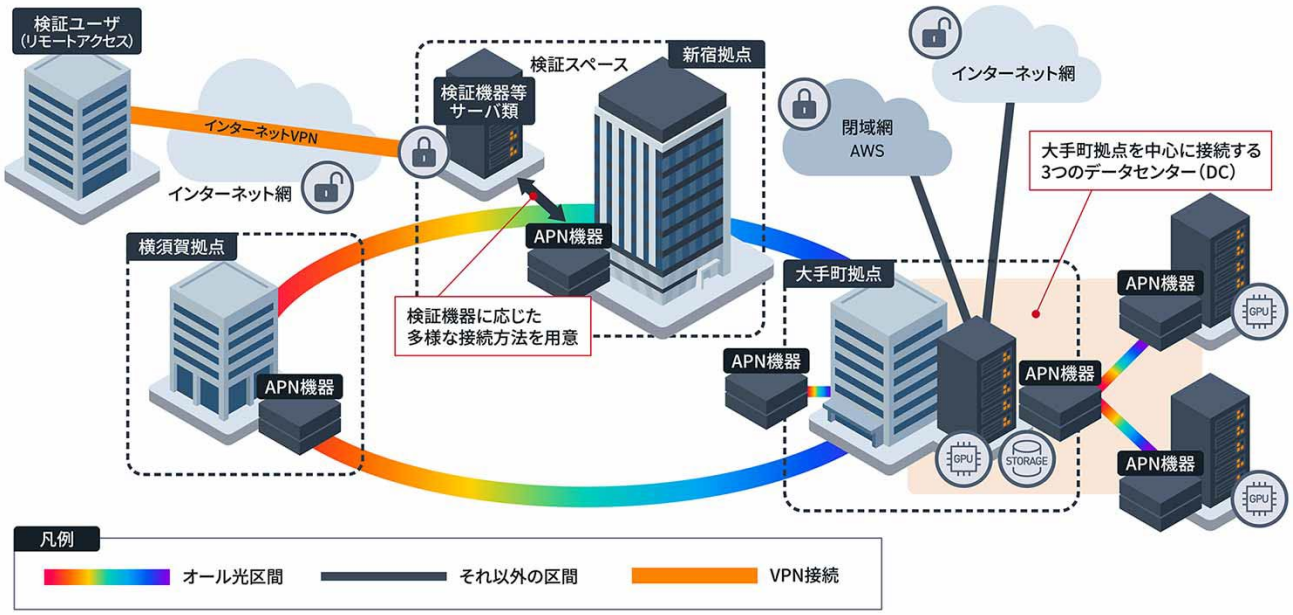
### 社会実装に向けた背景と取り組み

- **通信需要への対応と省電力の両立**
  AIの進展を支える次世代通信基盤として
  APNに期待
- **研究開発から実用化・社会実装への移行**
  国が実証基盤を整備し、先端技術の実用性
  検証と産業分野への展開を促進

### 当社の役割

実証基盤の構築・運用に加え、利用者の
検証設計から技術支援まで一貫してサポート

### APNイノベーションハブのネットワーク全体構成




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：17の戦略分野での取り組み

AI・半導体

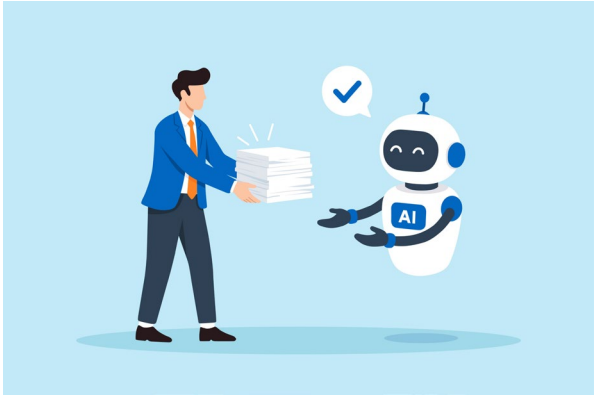
## 【提言】AIで生み出す時間をどう使うか（2026/9/18）

https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/policy/20260918.html

- AIで生み出した時間を、成長・価値創出へ再配分
- AIによる効率化を、組織の成果につなげる「仕事再設計」を提言

### 提言の概要

- AIで個々の作業が速くなっても、それだけで組織の成果につながるとは限らない
- 433職業・約7,500タスクを作業要素まで分解し、AIの時間創出余地と、人が担う役割を可視化
- AI導入の効果を人員削減だけで捉えず、生み出した時間を新たな価値へ振り向ける
- 経営が時間の再配分先を定め、業務・役割・人材育成を一体で再設計




**生み出した時間を何に使うか**

- 新規価値の創出
- 顧客接点の強化
- 品質・安全の向上
- 現場負担の軽減
- 経験形成
- 社内協働の強化

**効率化で終わらせず、経営価値へ再配分**

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：最近のリリース

| 日付 | タイトル |
|---|---|
| 【TTC】 | |
| 2026年11月2日 | 仏Granular Energyと企業の再生可能エネルギー調達支援で協業 |
| 2026年10月19日 | 【提言】AIロボティクスを「使いこなす」社会へ |
| 2026年10月15日 | 【提言】2035年の国際情勢シナリオと日本の針路 |
| 2026年10月14日 | 光ファイバセンシングを道路維持管理に活用する5社コンソーシアムを設立 |
| 2026年10月13日 | 【提言】AIエージェントは「組織の壁」を超える |
| 2026年10月7日 | グリーンインフラへの民間投資拡大を目指し、横浜市で市民参加型の実証を開始 |
| 2026年10月6日 | 【提言】人の「心」をモデル化するAI |
| 2026年10月5日 | 三菱総合研究所とMPX、電力市場モデルMPX-Fundamentalsを活用した定量分析サービスを本格展開 |
| 2026年10月1日 | オール光ネットワークの社会実装に向けた国の実証基盤「APNイノベーションハブ」が始動 |

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：最近のリリース

| 日付 | タイトル |
|---|---|
| 【TTC】 | |
| 2026年9月29日 | 【提言】農村の衰退と農地減少に関する分析と対応策 |
| 2026年9月24日 | 【提言】人口減少時代の地域レジリエンス |
| 2026年9月18日 | 【提言】AIで生み出す時間をどう使うか |
| 2026年9月14日 | EPNextS、医療・介護分野における新規事業創出に向けて協業検討を開始 |
| 2026年9月10日 | 日本CTX研究会、ドラッグ・ロス等の解消を目指し第3期提言を公開 |
| 2026年9月9日 | 山形県長井市で生活サービスの高度化に向けた市民実証を開始 |
| 2026年9月9日 | 【提言】危機の時代のエネルギー自律化 |
| 2026年8月27日 | 日立と特別高圧帯の系統用蓄電池事業者向けに電力トレーディング高度化支援のサービス提供における協業開始 |
| 2026年8月7日 | アジア開発銀行研究所と覚書を締結　両機関の知見を結集し、ASEAN地域と日本の持続的発展に貢献 |
| 2026年8月5日 | 9社が参画するプラスチック（容器包装）資源循環の動静脈連携モデル実証を開始（環境省請負事業） |
| 2026年7月30日 | 生成AIによるキャリア形成支援ツールを全社員に導入 |

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：最近のリリース

| 日付 | タイトル |
|---|---|
| 【ITS】 | |
| 2026年10月21日 | 【DCS】エンタープライズ向け国産クラウド戦略を強化 |
| 2026年10月2日 | 【DCS】西日本工業大学とPBL教育推進に向け包括連携協定を締結 |
| 【関連会社】 | |
| 2026年10月20日 | 【JBS】技術・調達の両面から企業のMac活用をトータルに支援 |
| 2026年10月16日 | 【アイネス】自治体業務を一気通貫で変革する「AIエージェント」を2027年4月より販売開始 |
| 2026年9月3日 | 【JBS】New Relic を活用した次世代マネージドサービスを強化 |

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。

1 2026年9月期決算

2 中期経営計画2029

3 2027年9月期業績予想

4 トピックス

5 Appendix

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。

# 四半期別連結業績
## Consolidated operating results by quarter

【百万円】【Million Yen】

| | FY2024 1Q | FY2024 2Q | FY2024 3Q | FY2024 4Q | FY2024 Total | FY2025 1Q | FY2025 2Q | FY2025 3Q | FY2025 4Q | FY2025 Total | FY2026 1Q | FY2026 2Q | FY2026 3Q | FY2026 4Q | FY2026 Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 売上高<br>Net sales | 27,668 | 38,865 | 23,720 | 25,108 | 115,362 | 27,706 | 37,731 | 26,185 | 29,834 | 121,458 | 30,899 | 41,672 | 25,661 | 27,826 | 126,059 |
| 販売費及び一般管理費等<br>SG&A expenses | 4,319 | 4,410 | 4,885 | 4,744 | 18,358 | 4,952 | 4,666 | 5,726 | 5,382 | 20,728 | 4,977 | 5,005 | 5,470 | 5,055 | 20,509 |
| 営業利益<br>Operating profit | 2,037 | 6,564 | (1,542) | 1 | 7,060 | 1,480 | 5,339 | (186) | 1,377 | 8,010 | 3,455 | 5,838 | (1,697) | 798 | 8,395 |
| 営業利益率<br>Operating profit margin | 7.4% | 16.9% | — | 0.0% | 6.1% | 5.3% | 14.2% | — | 4.6% | 6.6% | 11.2% | 14.0% | — | 2.9% | 6.7% |
| 経常利益<br>Ordinary profit | 2,437 | 6,904 | (1,201) | 7 | 8,147 | 1,938 | 5,702 | 613 | 1,479 | 9,734 | 3,857 | 6,236 | (1,398) | 1,045 | 9,741 |
| 経常利益率<br>Ordinary profit margin | 8.8% | 17.8% | — | 0.0% | 7.1% | 7.0% | 15.1% | 2.3% | 5.0% | 8.0% | 12.5% | 15.0% | — | 3.8% | 7.7% |
| 親会社株主に帰属する四半期純利益<br>Profit attributable to owners of parent | 1,178 | 5,033 | (1,362) | 153 | 5,003 | 991 | 3,889 | 105 | 1,398 | 6,386 | 2,634 | 5,835 | (1,589) | (459) | 6,421 |

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。

# 四半期別セグメント別業績
## Segment operating results by quarter

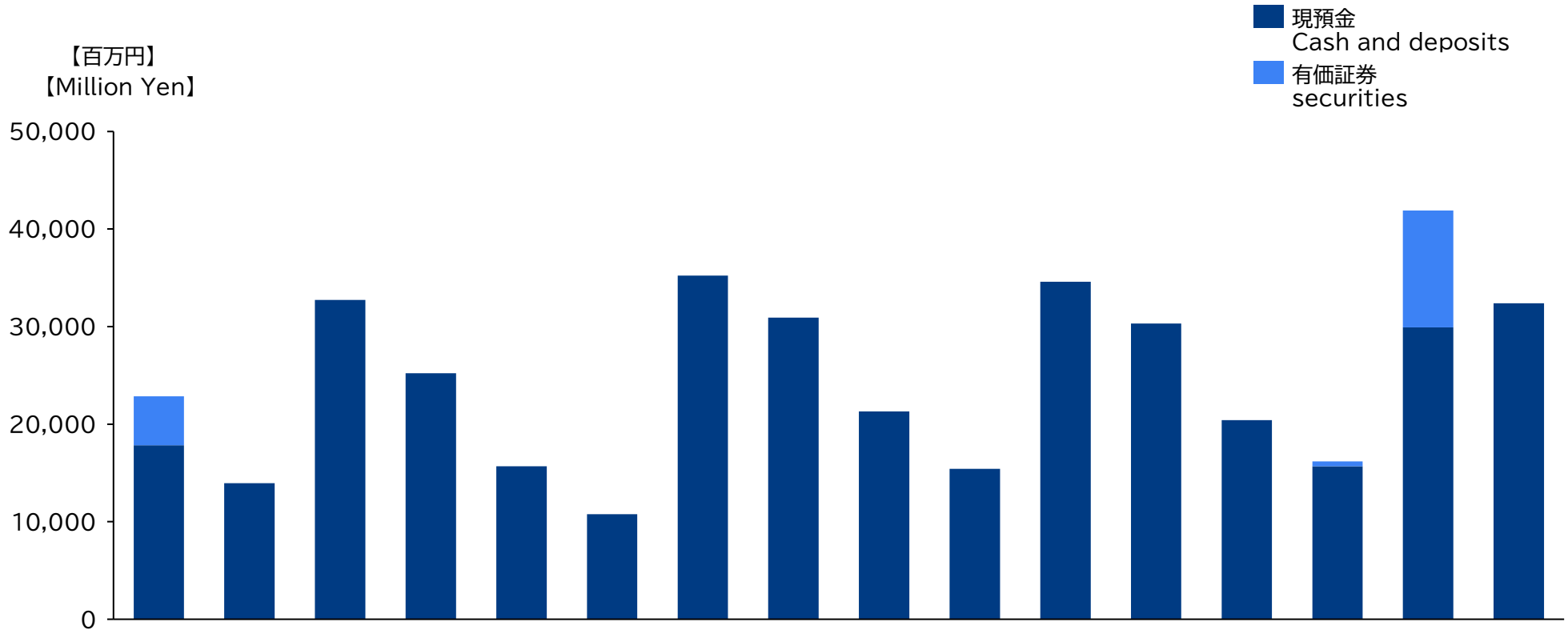
【百万円】【Million Yen】

| | | FY2024 1Q | FY2024 2Q | FY2024 3Q | FY2024 4Q | FY2024 Total | FY2025 1Q | FY2025 2Q | FY2025 3Q | FY2025 4Q | FY2025 Total | FY2026 1Q | FY2026 2Q | FY2026 3Q | FY2026 4Q | FY2026 Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| TTC | 売上高 Net sales | 9,563 | 20,869 | 6,682 | 8,304 | 45,419 | 9,547 | 19,366 | 7,837 | 10,339 | 47,090 | 11,095 | 22,466 | 9,001 | 10,815 | 53,379 |
| TTC | 営業利益 Operating profit | 703 | 4,956 | (1,722) | (534) | 3,402 | 716 | 4,278 | (721) | 71 | 4,344 | 1,976 | 5,798 | (1,086) | (698) | 5,989 |
| TTC | 営業利益率 Operating profit margin | 7.4% | 23.8% | — | — | 7.5% | 7.5% | 22.1% | — | 0.7% | 9.2% | 17.8% | 25.8% | — | — | 11.2% |
| TTC | 経常利益 Ordinary profit | 995 | 5,238 | (1,482) | (513) | 4,237 | 1,069 | 4,579 | (79) | 146 | 5,715 | 2,286 | 6,144 | (902) | (477) | 7,051 |
| TTC | 経常利益率 Ordinary profit margin | 10.4% | 25.1% | — | — | 9.3% | 11.2% | 23.6% | — | 1.4% | 12.1% | 20.6% | 27.3% | — | — | 13.2% |
| ITS | 売上高 Net sales | 18,105 | 17,996 | 17,038 | 16,803 | 69,942 | 18,159 | 18,364 | 18,348 | 19,495 | 74,367 | 19,803 | 19,205 | 16,659 | 17,010 | 72,679 |
| ITS | 営業利益 Operating profit | 1,329 | 1,607 | 181 | 538 | 3,657 | 769 | 1,062 | 545 | 1,306 | 3,683 | 1,480 | 40 | (610) | 1,495 | 2,406 |
| ITS | 営業利益率 Operating profit margin | 7.3% | 8.9% | 1.1% | 3.2% | 5.2% | 4.2% | 5.8% | 3.0% | 6.7% | 5.0% | 7.5% | 0.2% | — | 8.8% | 3.3% |
| ITS | 経常利益 Ordinary profit | 1,437 | 1,666 | 281 | 523 | 3,909 | 874 | 1,124 | 702 | 1,335 | 4,037 | 1,571 | 93 | (496) | 1,522 | 2,691 |
| ITS | 経常利益率 Ordinary profit margin | 7.9% | 9.3% | 1.7% | 3.1% | 5.6% | 4.8% | 6.1% | 3.8% | 6.8% | 5.4% | 7.9% | 0.5% | — | 8.9% | 3.7% |

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。

# 四半期別現金保有高
## Cash and deposits by quarter



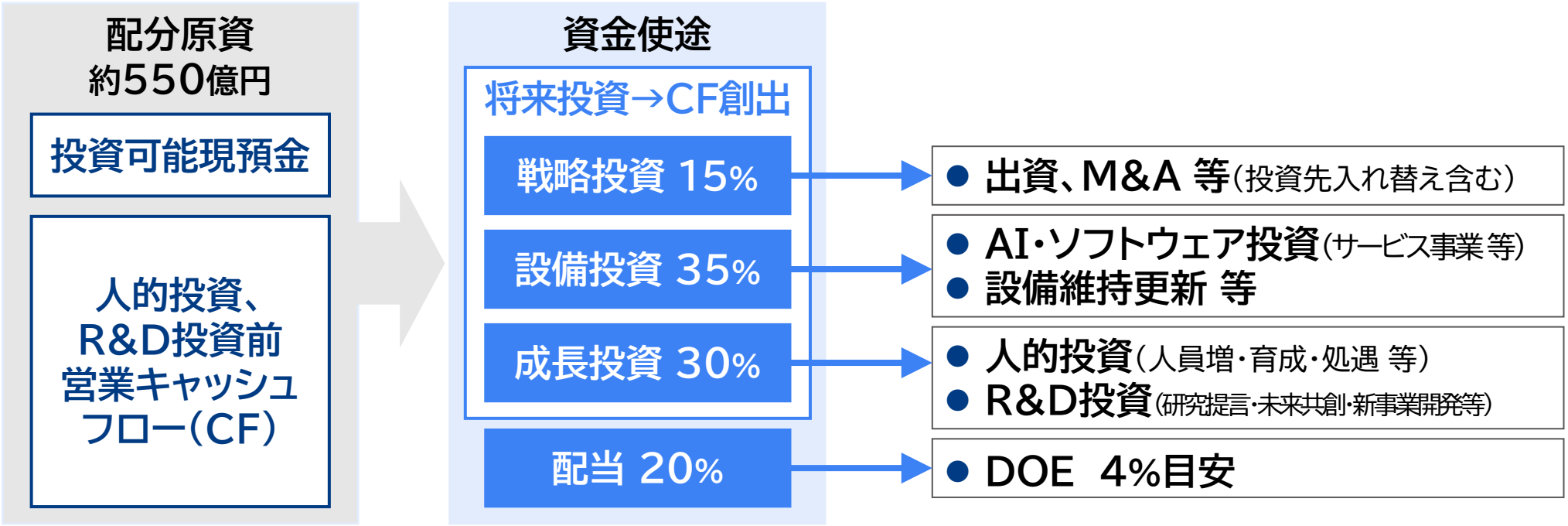

| | FY2023 1Q | FY2023 2Q | FY2023 3Q | FY2023 4Q | FY2024 1Q | FY2024 2Q | FY2024 3Q | FY2024 4Q | FY2025 1Q | FY2025 2Q | FY2025 3Q | FY2025 4Q | FY2026 1Q | FY2026 2Q | FY2026 3Q | FY2026 4Q |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 現預金 Cash and deposits | 17,848 | 13,943 | 32,728 | 25,226 | 15,686 | 10,766 | 35,235 | 30,927 | 21,308 | 15,421 | 34,594 | 30,310 | 20,407 | 15,673 | 29,923 | 32,378 |
| 有価証券 securities | 5,000 | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | 499 | 11,982 | – |

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。

# 資本政策（2026.11.4更新分）

- 配分原資から80%程度を投資に積極活用
  - 【戦略投資】重点領域成長に向けた先進技術・知見・リソースの獲得
  - 【設備投資】AI投資、経営インフラ、サービス基盤強化（ソフトウェア、設備維持更新等）
  - 【成長投資】人的投資、研究提言・未来共創活動、新事業開発等
- 20%を配当に充当
  - 累進配当を基本に、業績や将来の資金需要、財務健全性等を総合的に勘案しつつ、DOE（株主資本配当率）4%を目安として、安定的かつ継続的な配当を実施
- 現金保有水準は、月商の概ね2.5カ月分・250億円程度を目安とする
  - 官公庁や金融機関の案件大型化傾向をふまえ、これら案件を継続的に遂行するために、経営・財政基盤の安定性・信頼性を重視し、合理的な自己資金の保有水準を設定




Copyright © Mitsubishi Research Institute

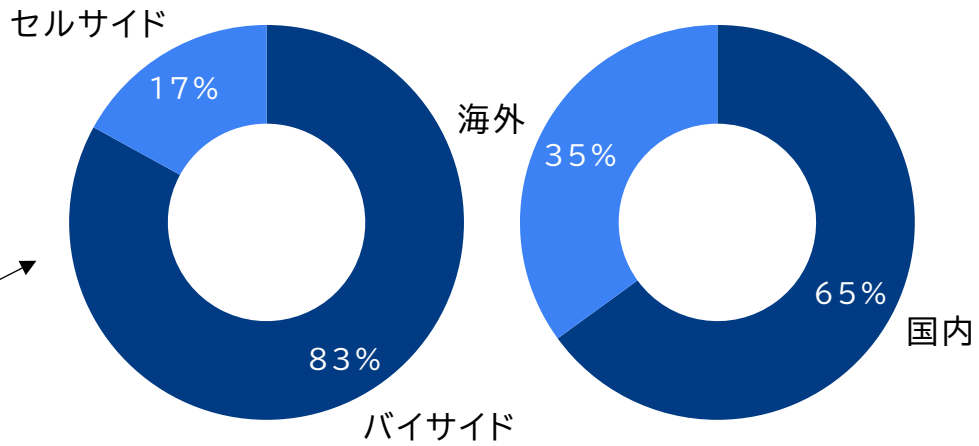
この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

# 株主・機関投資家等との対話（2026.11.4更新分）

- 当社グループの持続的な成長や企業価値向上のため、株主をはじめ投資家、アナリストなど市場関係者との積極的な対話を推進

| 活動 | 実績（26年9月期） | 主な対応者 |
|---|---|---|
| ◆ 株主総会 | 1回（2025年12月） | 全取締役・監査役 |
| ◆ 決算説明会 | 2回 | MRI　社長執行役員<br>DCS　社長<br>MRI　経営企画部長 |
| ◆ IR・SR面談 | 延べ61回 | （経営企画部長）<br>IR室長 |
| ◆ 個人株主向けアンケート | 1回 | （結果は取締役会に報告） |

## 対話した株主・投資家等の属性




## IRの体制

- 代表取締役 社長執行役員がIR活動に積極的に関与
- 経営企画部にIR室を設置
- IR室は、コーポレート部門各部署（経理財務部、総務部、広報部など）に加え、事業部門や各関連会社と横断的に連携

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。

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について（更新版）

# 株主・機関投資家等との対話（2026.11.4更新分）

## 株主・投資家等からの主なテーマ・関心事項やご意見

◆ 株主・投資家からの主なテーマや関心事項

- 利益率・資本効率の向上と、中計での定量KPI
- TTC成長の持続性、受注残案件の採算・利益化
- ITS不採算の再発防止、大型案件完了後の事業戦略
- AIの代替リスクと、生産性・収益モデルへの転換
- 資本配分・株主還元、政策保有株・グループ最適
- 人材確保・育成、稼働率・コスト管理

◆ 個人株主アンケートの主な結果・ご意見

- 長期保有（5年以上）方針が8割を占め、継続保有には「配当」「事業の安定性」「株価」「株主還元」「業績」を重視。
- （自由記述意見）株価が低迷しているが、今後の戦略・強みを発揮した活動状況、AIに負けないコンサルタント力など、より一層開示してほしい。
- （同）市場での存在感が薄く、成長投資やAI関連銘柄としてのアピールが必要。
- （同）政府の成長戦略分野への寄与と社会実装に向けた貢献を期待。

など

## 当社の対応状況

◆ 中計2029策定への反映

- 利益重視、資本効率・株主還元強化
- 経常利益を97億⇒120億に　等
- TTCはAI時代の持続的成長モデルへの転換
- ITSは経営基盤強化と収益力性改善
- 配当方針を配当性向40%水準から累進配当・DOE4%目安に変更
- 自己株取得を追加的株主還元方策に

◆ 開示の拡充

- 決算説明資料において戦略17分野の受注状況を開示
- 株主アンケート結果をIRサイト掲載

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。

## 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。


● 本資料に関するお問い合わせ先

**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：www.mri.co.jp/


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。

未来を問い続け、変革を先駆ける

MRI 三菱総合研究所