

2025年9月期連結決算 及び 2026年9月期業績予想等について

1 2025年9月期決算

2 2026年9月期業績予想

3 中期経営計画2026の進捗

4 (参考)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)

5 トピックス

参考資料

2025年9月期 連結決算のまとめ

- 連結増収増益： 増収は2期ぶり、増益は3期ぶり
- TTC増収増益： 営業・経常利益ともに過去最高
- ITS増収増益： 売上高は過去最高、年金数理差異により経常増益

	実績	前期比
売上高	1,214億円	+60億円
	● シンクタンク・コンサルティングサービス(TTC):上期までの受注出遅れ・前期大型案件はく落を受注増・高稼働で打ち返し増収 ● ITサービス(ITS):公共向けシステム案件や、金融・カードの決済領域、一般産業向け伸長により増収	
経常利益	97億円	+15億円
	● TTC:増収及び持分法利益増により増益 ● ITS:産業・公共分野等の伸長、移転経費圧縮・不採算案件収束、年金数理差異等で増益	
純利益	63億円	+13億円
	● 持分法適用会社の株式一部売却	

2025年9月期 連結決算 <前期比>

【百万円】

	2024年9月期		2025年9月期		前期比		
					増減額	増減率	率変動幅
売上高	115,362		121,458		+6,095	+5.3%	
売上総利益 [同率]	25,419	[22.0%]	28,739	[23.7%]	+3,319	+13.1%	[+1.7P]
販売費及び一般管理費	18,358	[15.9%]	20,728	[17.1%]	+2,369	+12.9%	[+1.2P]
営業利益 [同率]	7,060	[6.1%]	8,010	[6.6%]	+949	+13.5%	[+0.5P]
経常利益 [同率]	8,147	[7.1%]	9,734	[8.0%]	+1,586	+19.5%	[+0.9P]
親会社株主に帰属する当期純利益	5,003	[4.3%]	6,386	[5.3%]	+1,382	+27.6%	[+1.0P]
1株当たり当期純利益(円)	316.44		405.55		+89.11		
ROE(自己資本利益率)	7.5%		9.2%				[+1.7P]

シンクタンク・コンサルティングサービス(TTC)

【百万円】

	2024年9月期	2025年9月期	前期比	
			増減額	増減率
売上高	45,419	47,090	+1,671	+3.7%
営業利益	3,402	4,344	+941	+27.7%
営業利益率	7.5%	9.2%	+1.7P	
経常利益	4,237	5,715	+1,478	+34.9%
受注高	43,133	51,506	+8,373	+19.4%
受注残高	25,801	30,217	+4,415	+17.1%

主なポイント

- 人員再配置の効果発現、受注好調、下期の有償稼働増等により売上伸長
- 官公庁前期大型案件のはく落を、官公庁の情報・通信、サイバーセキュリティ分野伸長や、一般産業（総合電機・通信・運輸業等）向け伸長、金融・カード向けの利益率改善等により打ち返し
- 経費抑制施策の徹底に加え、持分法利益増等により営業・経常ともに増益
- 受注高、受注残高ともに前期比大幅増、特に受注残高は官公庁向けAI・自動運転、デジタル・DX関連等の案件がけん引

ITサービス(ITS)

【百万円】

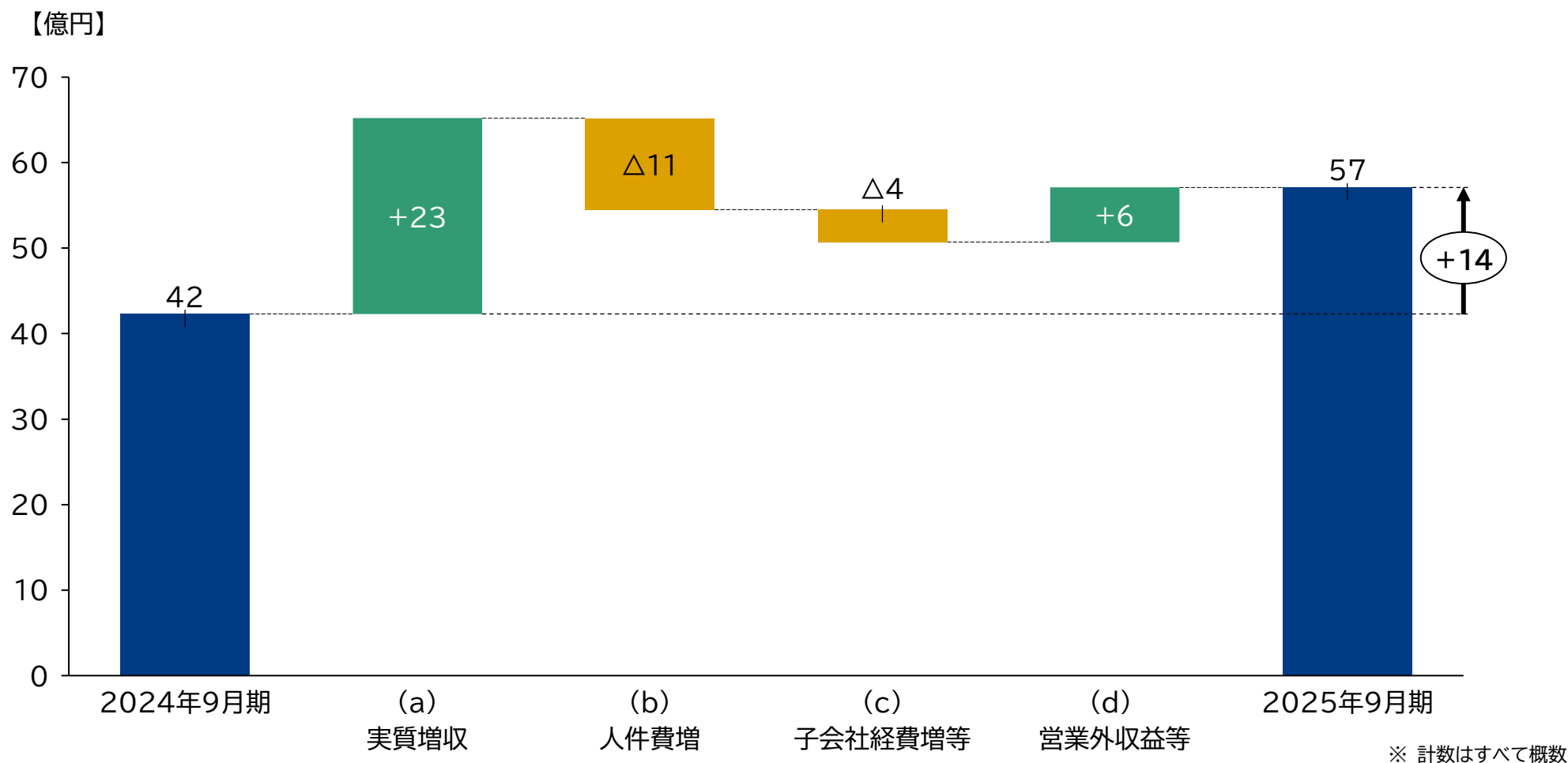
	2024年9月期	2025年9月期	前期比	
			増減額	増減率
売上高	69,942	74,367	+4,424	+6.3%
営業利益	3,657	3,683	+25	+0.7%
営業利益率	5.2%	5.0%	△0.2P	
経常利益	3,909	4,037	+127	+3.3%
受注高	72,322	75,077	+2,754	+3.8%
受注残高	49,605	50,315	+709	+1.4%

主なポイント

- 公共向けシステム案件や、金融・カード分野の決済領域、一般産業向け伸長により増収
- 本社移転費用(△5億)、上期不採算影響を、下期増益及び年金数理差異(+4億)で打ち返し(不採算収束も寄与)
- 受注・受注残高ともに一般産業(受注:+43億・受注残高:+17億)がけん引

2025年9月期 TTC経常利益の要因

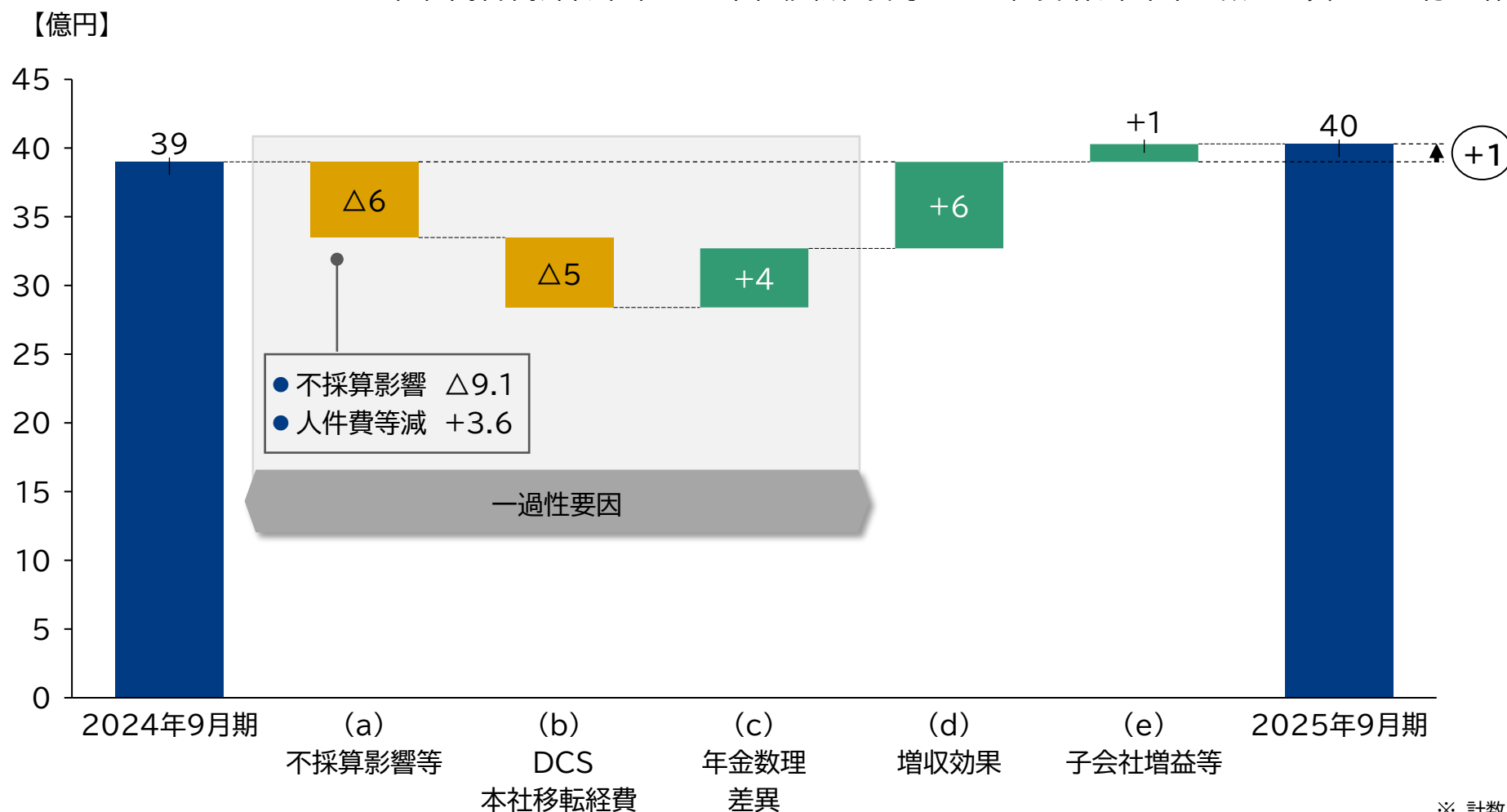
- TTCは(a)実質増収に対し、(b)人件費増、(c)子会社経費増等により増益+約8億
- 加えて、(d)営業外収益等(持分法利益等)の増加が増益に寄与



2025年9月期 ITS経常利益の要因

- (a)～(c)一過性要因影響*費用増を、(d)増収に伴う利益増と(e)子会社増益等で打ち返し、ほぼ横ばい

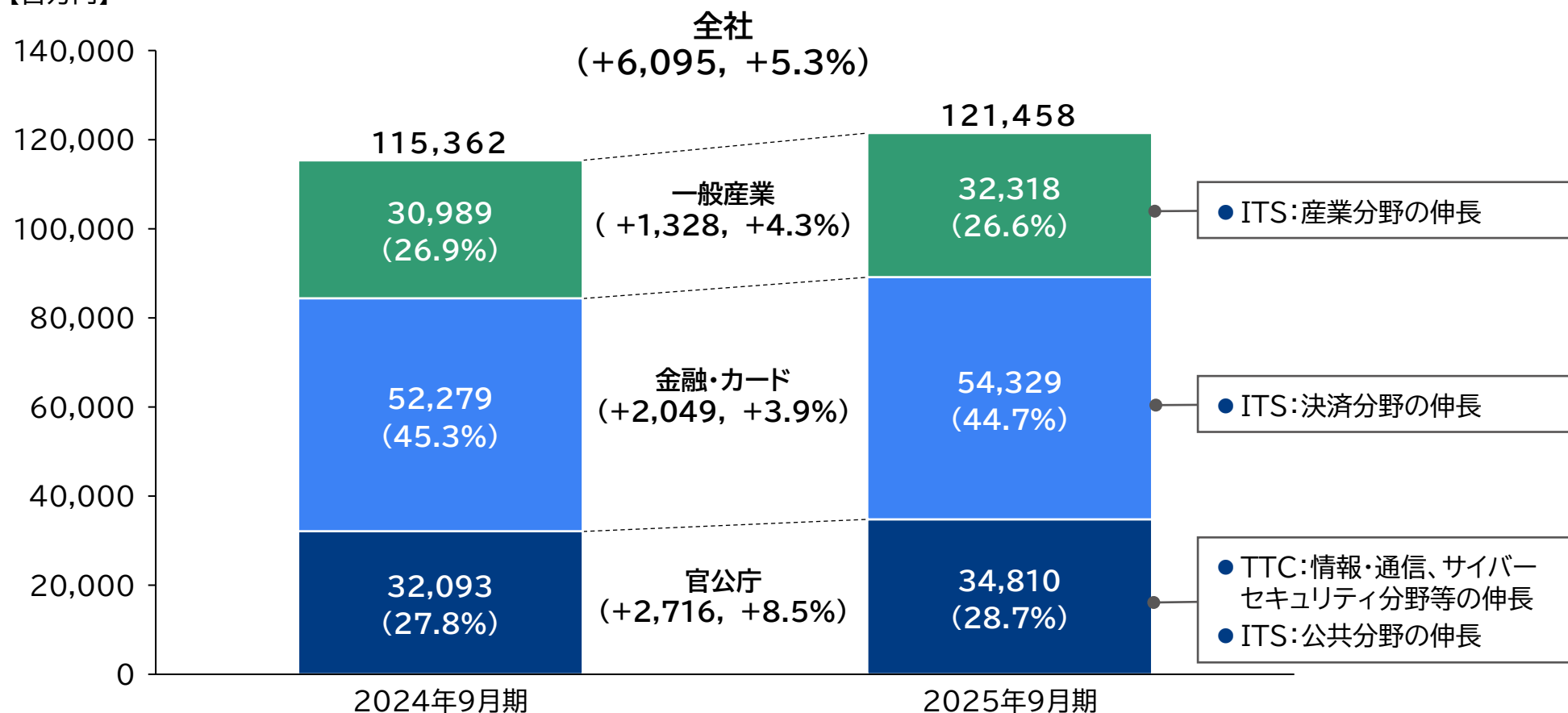
*:(a)不採算影響、(b)DCS本社移転経費等による経費増、(c)年金数理差異による利益増



顧客業種別売上高 <前期比>

- 「官公庁」、「一般産業」、「金融・カード」の3業種すべてで増収
- TTCは「官公庁」で、ITSは3業種すべてで10億超の前期比増が寄与

【百万円】



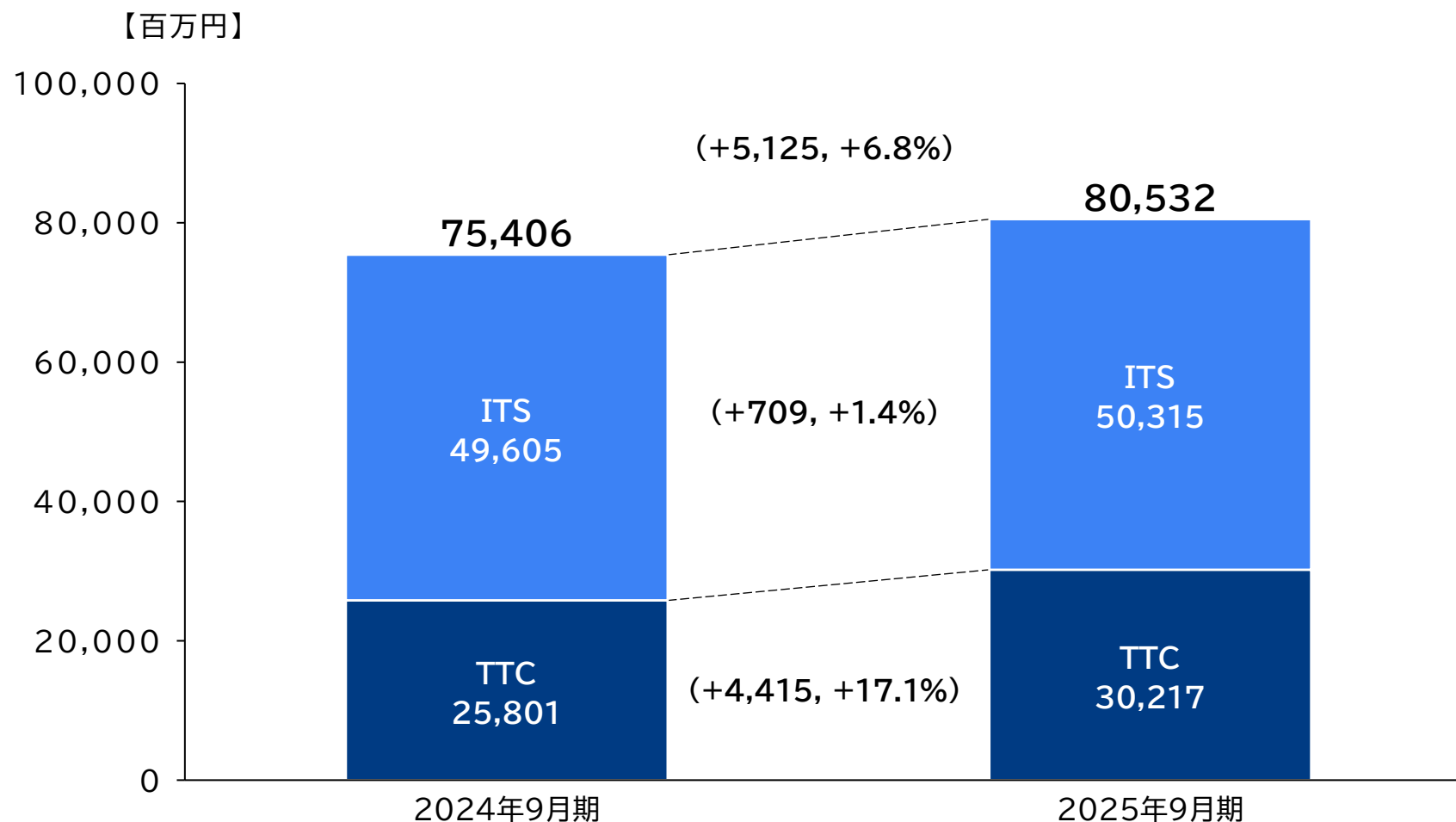
参考)セグメント別・顧客業種別売上高 <前期比>

【百万円】

		2024年9月期	2025年9月期	前期比	
				増減額	増減率
TTC	官公庁	31,127	32,603	+1,475	+4.7%
	金融・カード	2,438	2,936	+497	+20.4%
	一般産業	11,853	11,551	△302	△2.5%
	TTC 計	45,419	47,090	+1,671	+3.7%
ITS	官公庁	965	2,207	+1,241	+128.5%
	金融・カード	49,840	51,393	+1,552	+3.1%
	一般産業	19,136	20,767	+1,631	+8.5%
	ITS 計	69,942	74,367	+4,424	+6.3%
合計		115,362	121,458	+6,095	+5.3%

(参考) 期末受注残高 < 前期比 >

- 両セグメントの受注積み上げにより、2026年9月期の発射台となる2025年9月期末からの繰越分の受注残高は前期比+51億



※ 計数はすべて概数

1 2025年9月期決算

2 2026年9月期業績予想

3 中期経営計画2026の進捗

4 (参考)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)

5 トピックス

参考資料

2026年9月期の考え方

中計2026
進捗に基づく
判断(P28～
参照)

- 計数計画・事業方針の両面で、現中計2026を見直すことが必要
- 計数面では、蓋然性の高い目標水準に修正
- 事業方針では、MRI・DCSシナジー発揮成果は一部、夫々の強みを生かした成長戦略や事業展開が重要

2026年
9月期運営の
基本的な
考え方

- 2030年のありたい姿の再設定及び次期中計策定に向けた、事業の再構築に注力
- TTCとITSのシナジー発現を目指す領域を明確化し、絞りこむ
- 事業の選択と集中を進め、今後の成長を期待する領域を明確化、必要なリソースを投入
- 将来の着実な成長への布石を打ちながら、一定の利益を確保する蓋然性の高い目標

前提条件

TTC

- 次の成長に向けた投資強化
人事制度改革等に基づく人材投資の強化、AIを活用した業務効率化の徹底、選択と集中をふまえたサービス型新事業の拡大・育成
- 前下期の高稼働の反動による下期中心の案件材料の減少をリスクとして織り込み
- 前期抑制した施策再開

ITS

- 金融・カード分野の大型案件の剥落(2Q以降)をふまえた事業再構築への対応
人員増及び人員再配置・事業展開のためのリスクリング強化
- 前期から実施の各種施策費用拡大等

2026年9月期 連結業績予想

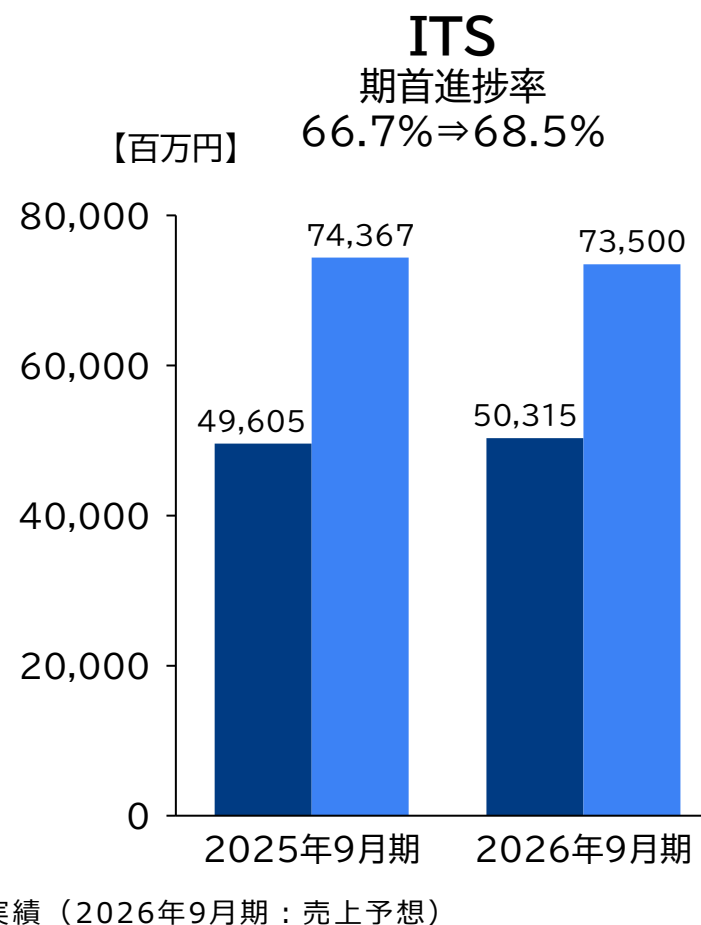
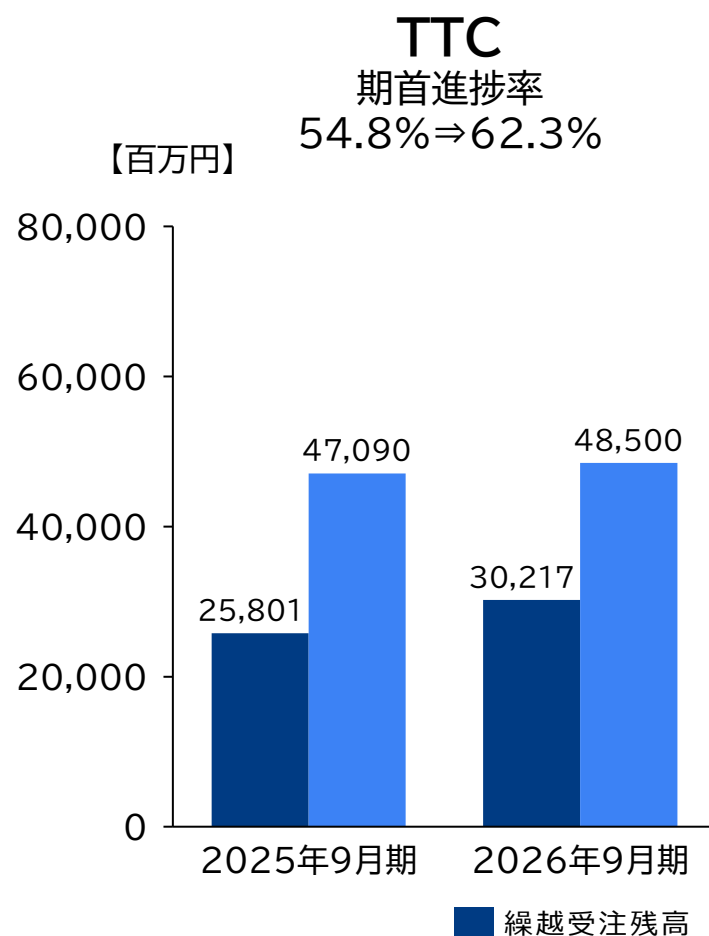
【百万円】

	2025年9月期 実績	2026年9月期 予想	前期比	
			増減額	増減率
売上高	121,458	122,000	+541	+0.4%
TTC	47,090	48,500	+1,409	+3.0%
ITS	74,367	73,500	△867	△1.2%
営業利益	8,010	7,500	△510	△6.4%
営業利益率	6.6%	6.1%	△0.5P	
経常利益	9,734	9,000	△734	△7.5%
TTC	5,715	5,300	△415	△7.3%
ITS	4,037	3,700	△337	△8.3%
親会社株主に帰属する当期純利益	6,386	5,800	△586	△9.2%
1株当たり当期純利益(円)	405.55	368.26	△37.29	△9.2%
ROE	9.2%	8.0%	△1.2P	

※ 計数はすべて概数

(参考)当期売上予想に対する前期末受注残高の進捗

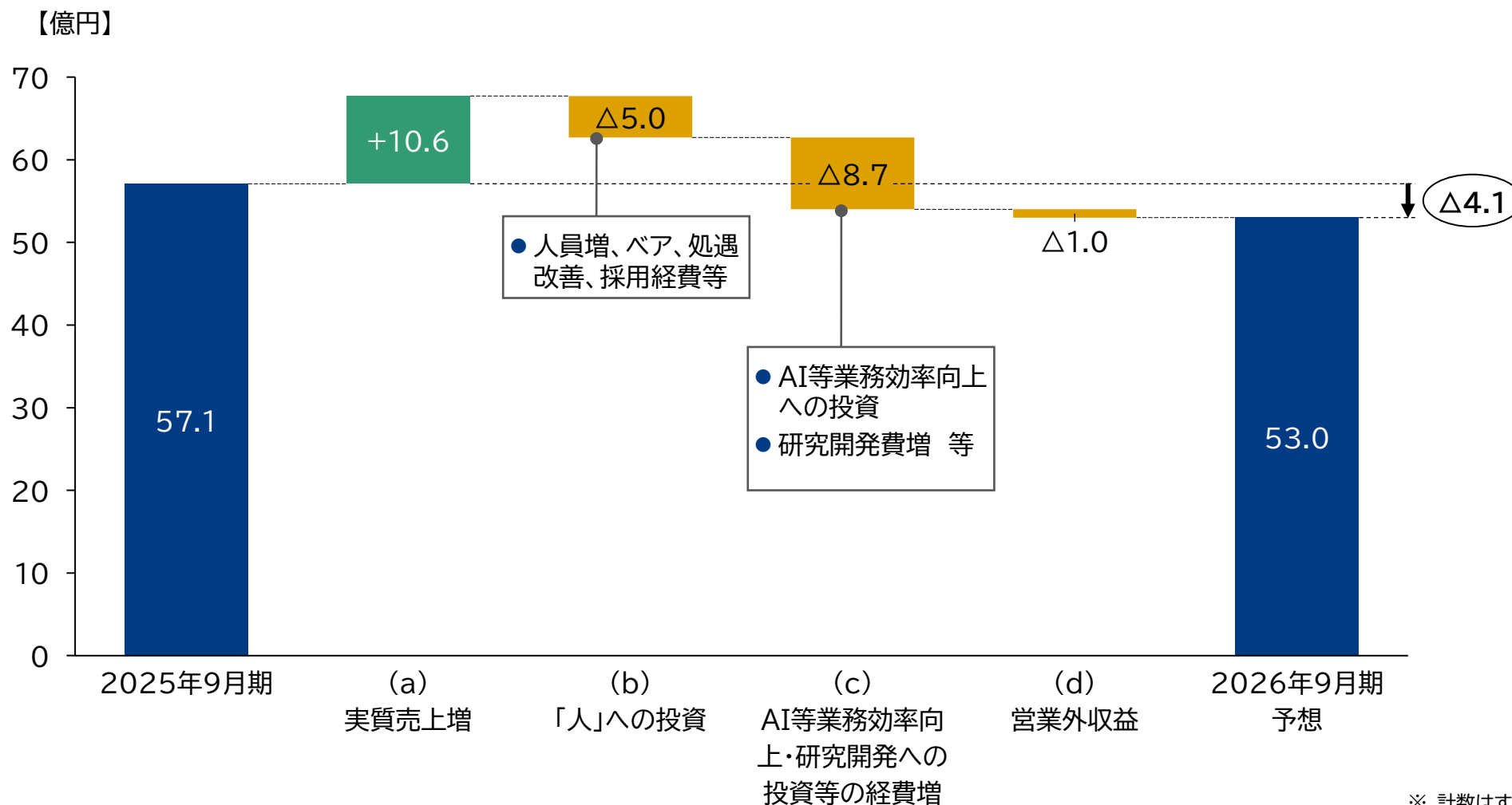
- 当期売上予想に対する、期末受注残高(当期の発射台)の進捗割合は、TTCが62.3%(+7.5P)、ITSが68.5%(+1.8P)と前期に比べ高く、業績予想の蓋然性は向上



■ 繰越受注残高 ■ 売上実績 (2026年9月期：売上予想)

2026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)営業外収益の減少を見込み、4億円の減益計画



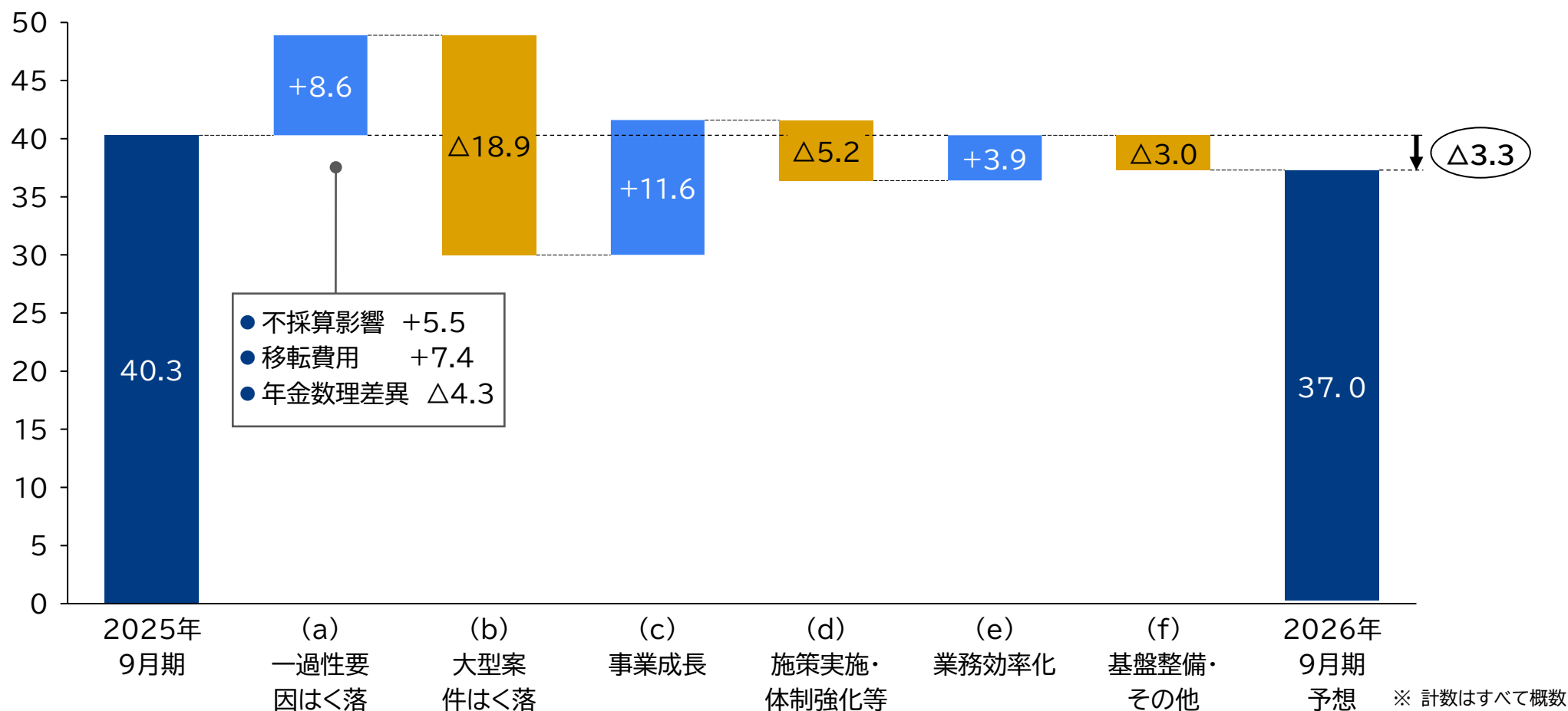
※ 計数はすべて概数

2026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)事業成長で打ち返す一方、(d)前期から実施の各種施策(通期実施による費用増)や人員増による経費増・(f)社内情報システム等の基盤整備等により3億円の減益計画

【億円】

※：前期における不採算影響、DCS本社移転経費による経費増、年金数理差異による利益増



TTCの事業方針

基本的な考え方

- 研究・提言から社会実装までの一連の価値連鎖を目指す方針を維持
- 集中領域と総合領域の両面で取組強化(下表参照)
- サービス型事業(リカーリングビジネス)投資は、**集中領域への投資拡大(下表朱記)**と一定の枠内でのシーズ探索で継続

集中・総合領域のテーマ内容等

領域	テーマ	具体的戦略領域
集中	電力・エネルギー	調査・コンサル・実証、電力DX、 電力サービス
	医療・介護	医療・介護DX、創薬・健康エコシステム、 医療・介護サービス
	BA(ビジネス・アナリティクス)/AI	インテリジェンスAI、融資業務AI、業務組込AI
総合	制度・政策(官)	テクノロジー、セキュリティ、インフラ・レジリエンス、政策イノベーション
	経営・DX(民間)	戦略、オペレーション、組織・人材
	DX(官)	デジタル政策、社会実装等

事業別のイメージ(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※のイメージ

【単位:億円】

		2025年9月期	2026年9月期見通し	
		実質の売上高※	実質の売上高※	増減率
合計		277	288	+3.9%
集中	医療・介護	33	34	+4.5%
	エネルギー・サステナビリティ	45	51	+12%
	BA・AI	23	24	+6.2%
総合	公共	106	108	+1.4%
	経営・DX	68	69	+1.0%

※「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(⇒参考:P56参照)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

なお、過去2期において、「実質の売上高」に対する「売上高」の倍率は約1.6倍

※ 計数はすべて概数

人的資本戦略

新人事制度

- 大きく変化する社会・競合環境をふまえた人事制度改定を実施(10月)
- 社会課題解決を志向する社員が、中長期的なキャリア形成を実現できる制度設計
- 中長期的に自らの専門性やプロフェッショナリズムを高めることを重視

改定のポイント

- 年功的要素を完全撤廃、ポストや役割を一層柔軟に設定可能
- 複線型のキャリアパスを可能とする「連峰制」を進化、異なる専門性で高位職級に昇進
- 給与制度を変更し、採用競争力を高めるとともに、月例給比率を高め収入を安定化
- 60歳定年後の再雇用制度を見直し、処遇の引き上げやスーパーフレックス制度を導入

採用・育成方針

- 2025年9月期採用実績:新卒58名(26/4入社予定)、キャリア39名(2025年9月期末)
- 2026年9月期採用計画:新卒65名→オンボーディング施策、キャリア採用育成策にも注力
- 2024年4月にMRIアカデミーを開講(体系的な人材育成・キャリア形成支援策の推進、「MRIコンサル・メソッド」の教育、400時間以上の研修プログラムの提供)

AI関連投資及び研究開発・先行投資活動(例)

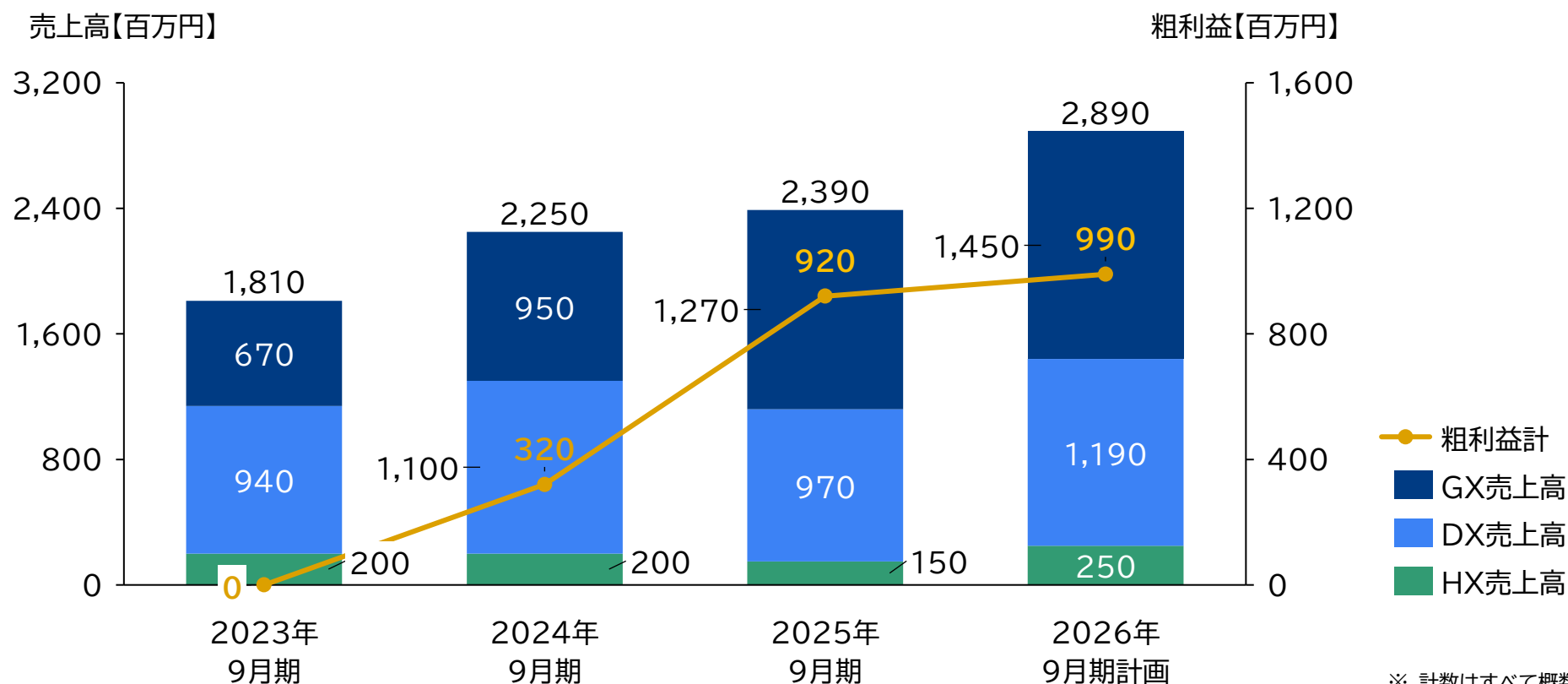
- TTCの生成AI活用では、前期37,600時間業務削減を計画し、69,126時間削減実績
- 生成AI熟練者も期初想定107人に対し、180人への増加を実現
- 各種AIの社内利用を促進し、その成果を活かして社外サービスとして展開中
例) ロボリサ、ララサポ等(⇒  生成AI「[サービスサイト](#)」ご参照)
- 2026年9月期方針は以下
 - 最先端の生成AIに当社独自の知財を学習させ、全社員で利用する
 - 所管役員をおき、全社的な推進体制を強化
 - インテリジェンスAIとして展開: 中計策定AI等の積極展開
- 中長期的な成長への布石として研究開発活動を推進
- 集中・総合(前述)の各領域において、下表に例示したテーマについて研究開発や先行投資的な活動を強化

領域	テーマ	研究開発・先行投資的な活動の例
集中	電力・エネルギー	サービス型事業を活用したコンサルティングサービス検討 等
	医療・介護	創薬イノベーション分野新事業の探索・共同研究 等
	BA/AI	金融系顧客の新規展開を目指した戦略的活動 等
総合	制度・政策(官)	ワット・ビット連携※分野での事業展開 等
	経営・DX(民間)	人材分野における課題解決サービス開発 等
	DX(官)	自治体向けAI相談支援サービス対象分野拡大 等

※急増するデータセンターの需要と電力の制約を同時に解決するため、電力インフラ(=ワット)と情報通信インフラ(データセンターやネットワーク=ビット)を連携させること

サービス型事業の進捗

- TTCで開発・市場投入したサービス型事業は23年9月期の粗利ゼロから、選択と集中(エネルギー、AI関連の伸長と不採算事業からの撤退)を進め、24年9月期には黒字化、その後利益伸長
- 26年9月期は、集中領域への投資拡大で事業規模30億・粗利10億とさらに拡大を目指す
- 提供中のサービス例: [MPX](#)、[MERSOL](#)、[審査AI](#)、[ロボリサ](#)、[Active Ring](#)など
- 撤退したサービス例: エントリーシートAI診断サービス、HACCPナビ



ITSの事業方針

基本的な考え方

- 3つの軸(下記)で評価のうえ、重点分野への選択と集中を推進
 - ① 市場全体、主要顧客の投資水準に鑑みた当社としてのマーケット
 - ② 商品・サービス・提案力・営業力の強み
 - ③ スキル・パワー両面での人材リソース・ビジネスパートナーの調達力

事業別のテーマ内容等

事業		具体的内容
成長	公共・電力	大規模SI実績を活かして注力
	HR・文教	根幹サービスとして内容拡大、協業やM&A視野
	金融	領域・顧客拡大等に向け営業・サービス強化
	DA・AI	旺盛な需要を捉えるべくリソース集中投下、人材・スキル強化、サービス構築推進
主力	決済	戦略的価値が高い特定ターゲットに経営資源を集中投下
	ERP	ハイタッチ連携、コンサルリード、クロスセルによる営業強化
	産業	既存先案件の着実な遂行
	カード	統合完遂を最優先にしつつ、事業縮小に向けた構造転換

事業別のイメージ(ITS)

【単位:億円】

		2025年9月期	2026年9月期見通し	
		売上高(概数)	売上高(概数)	増減率 (計画上の詳細値)
合計		760	750	△1%
成長 主力	公共・電力	50	70	+37%
	HR・文教	80	80	+4%
	金融	180	180	+2%
	DA	10	30	+188%
	決済	70	80	+15%
	ERP	10	20	+88%
	産業	60	50	△16%
	カード	240	180	△26%
その他(子会社)		80	80	+5%

※ 計数はすべて概数

ITSの人的資本戦略

制度改定/改善

- 働きやすさと働きがいを目的に、「業績連動賞与制度」改定と給与/賞与バランスを変更(25年10月～)
- 働き方改革の一環として、「時間単位休暇制度」の導入
- 新本社を中心にActivity Based Working※を推進、一人ひとりの働き方の実態、生産性の可視化実施
※:社員が業務内容や目的に応じて働く場所や時間を主体的に選ぶ働き方
- 支社の力点を地方採用と地場パートナー連携に置くと共に、支社活性化を目的に赴任制度を改定

採用・育成方針

- 2025年9月期採用実績:新卒89名(26年4月入社予定)、キャリア102名(2025年9月期末))
- 2026年9月期採用計画:新卒90～100名(27年4月入社予定)、キャリア採用128名計画)
- 2023年10月にデジタルアカデミーを組成(人材育成体系刷新、注力人材(PM、営業、コンサル等)育成、次世代幹部の育成、リカレント推進(大学院派遣、履修証明プログラム))

投資の実績と当期の見込み(資本政策)

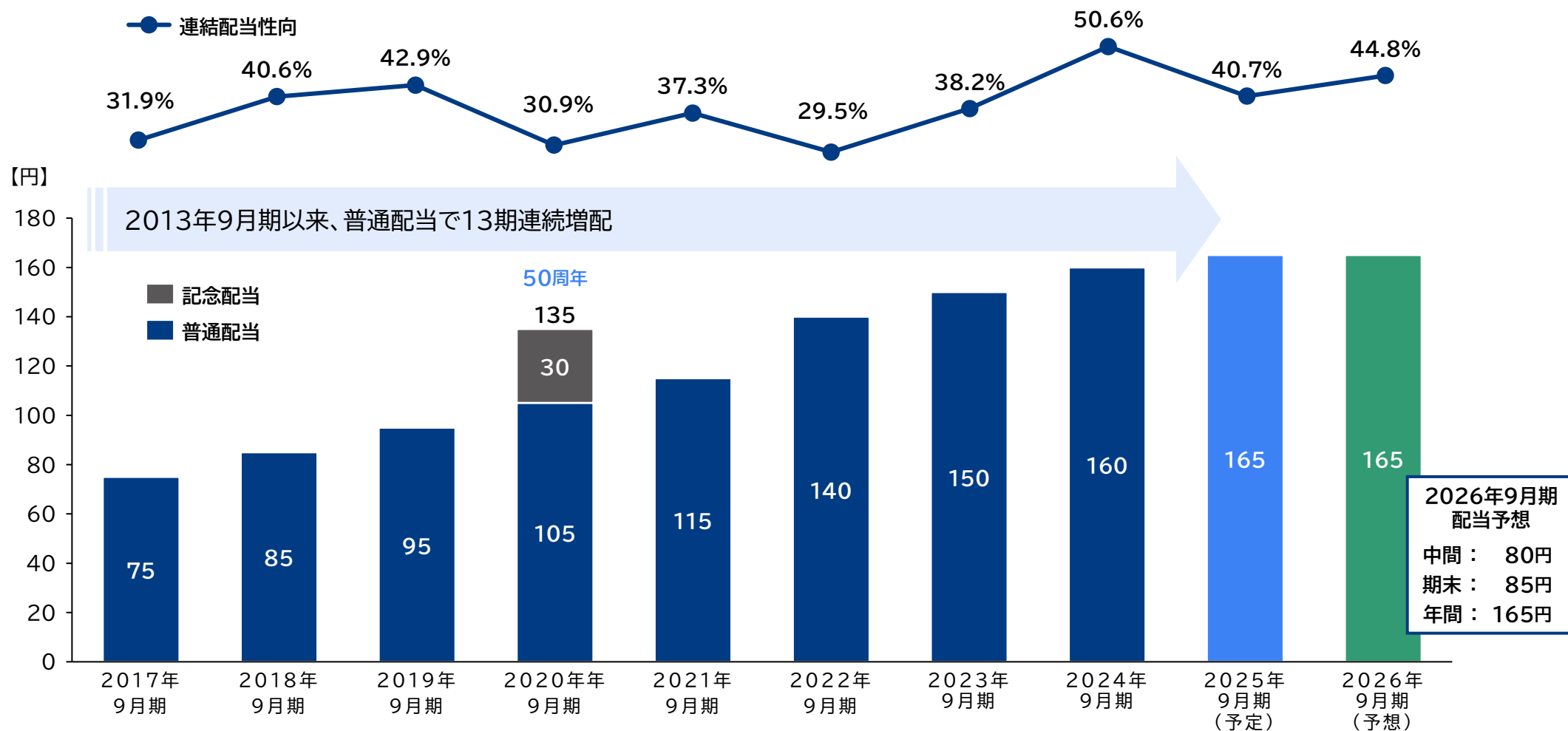
		25年9月期 まで実績額	26年9月期 見込み額	合計額 見込み配分枠	使途例等
配分原資(※) 約500億円 ↓ 2026年9月期までの原資 見込み額 435億円 (計画比87%)	戦略投資 35%	2億	α 億	$\frac{2+\alpha}{152}$ 億	● 出資、M&A 等 対象の探索継続
	設備投資 20%	98億	70億	$\frac{168}{87}$ 億	● ソフトウェア投資 (サービス事業 等) ● 設備維持更新 等 DCS本社移転・データセンター等
(※)投資可能現預金 + 人的投資、 R&D投資前 営業CF	成長投資 30%	75億	43億	$\frac{118}{130}$ 億	● 人的投資 (人員増・育成・処遇 等) ● R&D投資 (研究提言・新事業、社内DX等)
	配当 15%以上	51億	26億	$\frac{77}{65}$ 億	● 配当性向 40%目安
	合計	227億 進捗:45%	$139+\alpha$ 億	$\frac{366+\alpha}{435}$ 億	

※ 計数はすべて概数

2026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決定。配当性向40%を目安とする。



1 2025年9月期決算

2 2026年9月期業績予想

3 中期経営計画2026の進捗

4 (参考)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)

5 トピックス

参考資料

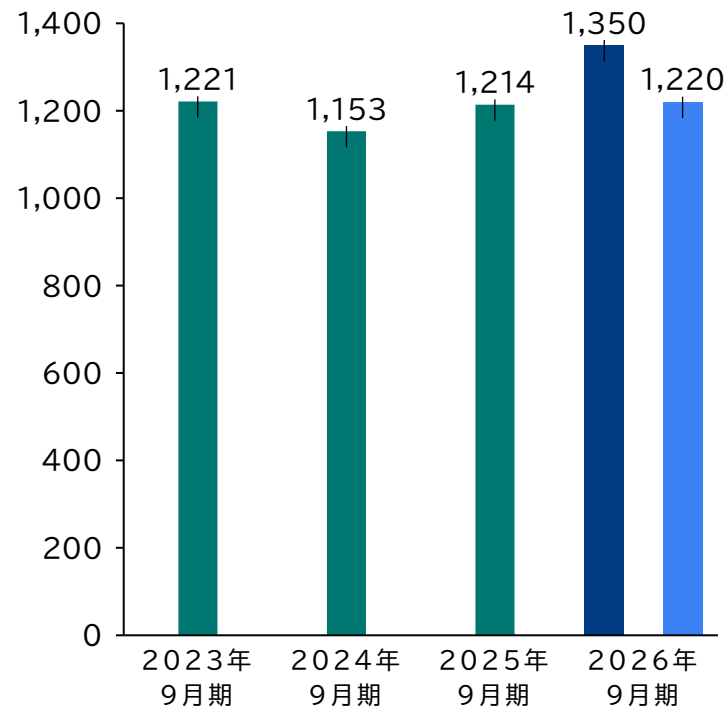
総括

- 「中計2026」が2年間経過し、以下を認識
 - 「社会・公共」、「デジタル」、「金融システム」の3分野でMRI・DCSの一体的連携・シナジー発揮による成長を目指すも、効果の発現は限定的
 - 一方、それぞれが強みのある領域ではまだ今後の事業拡大・成長余地あり
 - 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・事業展開が一層重要
- 財務面では、23年9月期以降の業績及び「中計2026」の進捗状況に鑑み、見直し必要と判断
 - 売上目標 1,350億に対し25年9月期実績 1,214億(対「中計2026」進捗率:90%)
 - 経常利益目標 140億に対し同実績 97億(同:69%)
- TTC・ITSともに2026年9月期業績予想を中計目標から引き下げ:各セグメントの要因は以下
 - TTCは売上・利益ともに未達
人員増が想定を下回る(P32参照)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想定水準に届かず
 - ITSも売上・利益ともに未達
大型案件はく落に対する高利益率の代替案件の確保が遅延、さらに事業・基盤改革等のための施策経費が増加
- 2026年9月期を、事業再構築の1年と位置づけ
 - 事業の「選択と集中」を推進(P12～、業績予想参照)し、今後の方針を検証
 - 中長期的な成長の布石となる先行投資を実施、次期中期経営計画での成長を目指す
 - 次期中計は、当期本決算発表時に正式発表予定

中計2026の進捗状況(財務指標)

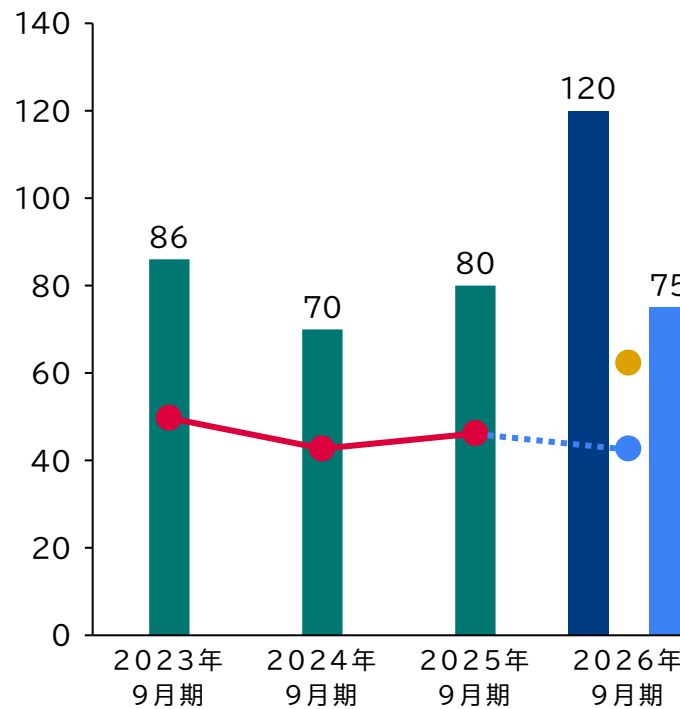
連結売上高

【億円】



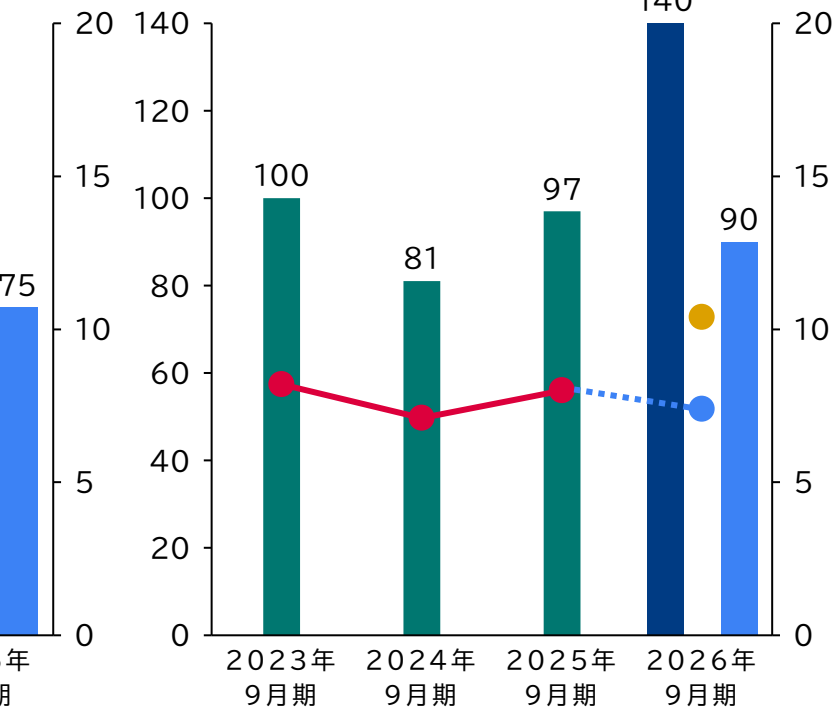
連結営業利益・率

【億円】



連結経常利益・率

【億円】



■ 中計2026 ■ 実績 ■ 2026年9月期予想

● 率(中計2026) ● 率(実績) ● 率(2026年9月期予想)

※ 計数はすべて概数

中計2026目標と実績(セグメント別)

【単位:億円】
100Million Yen

		2023年 9月期 FY2023	中計2026期間 MP2026				2026年9月期 FY2026 期初予想の 計画比) ②-①
			2024年9月期 FY2024 Results	2025年9月期 FY2025 Results	2026年9月期 FY2026		
					①Planned	②Forecast	
TTC	売上高 Net sales	504	454	470	600	485	△115
	営業利益 Operating profit	34	34	43	66	40	△26
	利益率 %	6.8%	7.5%	9.2%	11%	8.2%	△2.8P
ITS	売上高 Net sales	716	699	743	750	735	△15
	営業利益 Operating profit	52	36	36	55	35	△20
	利益率 %	7.3%	5.2%	5.0%	7.3%	4.8%	△2.5P

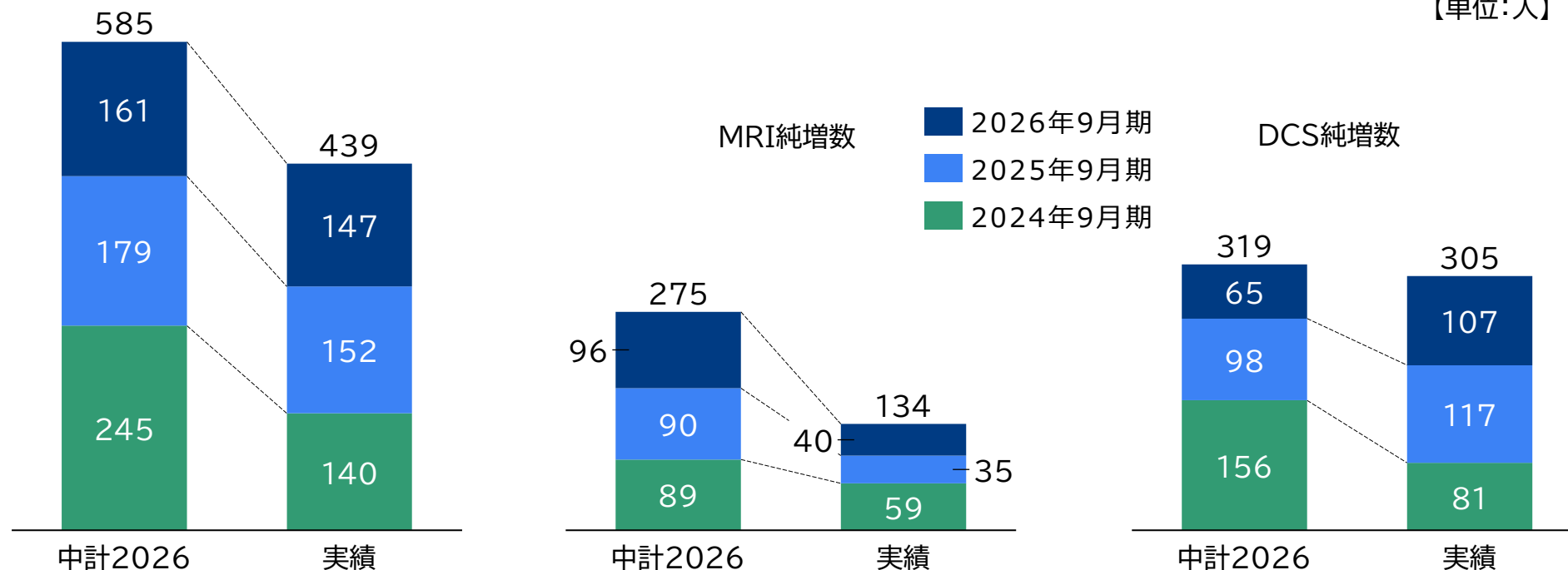
※ 計数はすべて概数 All numbers are approximate.

中計2026の進捗状況(人員増)

- 中計2026当初のMRI・DCSそれぞれの増員計画に対し、Mは不足、Dはほぼ達成の状況
 - Mの不足は期中退職者の想定以上の増加が要因

純増数MRI・DCS計

【単位:人】



	2024年9月期 (中計2026)	2024年9月期実績 (計画比増減)	2025年9月期 (中計2026)	2025年9月期実績 (計画比増減)	2026年9月期 (中計2026)	2026年9月期 業績予想ベース
MRI	+89	+59(△30)	+90	+35(△55)	+96	+40(△56)
DCS	+156	+81(△75)	+98	+117(+19)	+65	+107(+42)
計	+245	+140(△105)	+179	+152(△36)	+161	+147(△14)

1 2025年9月期決算

2 2026年9月期業績予想

3 中期経営計画2026の進捗

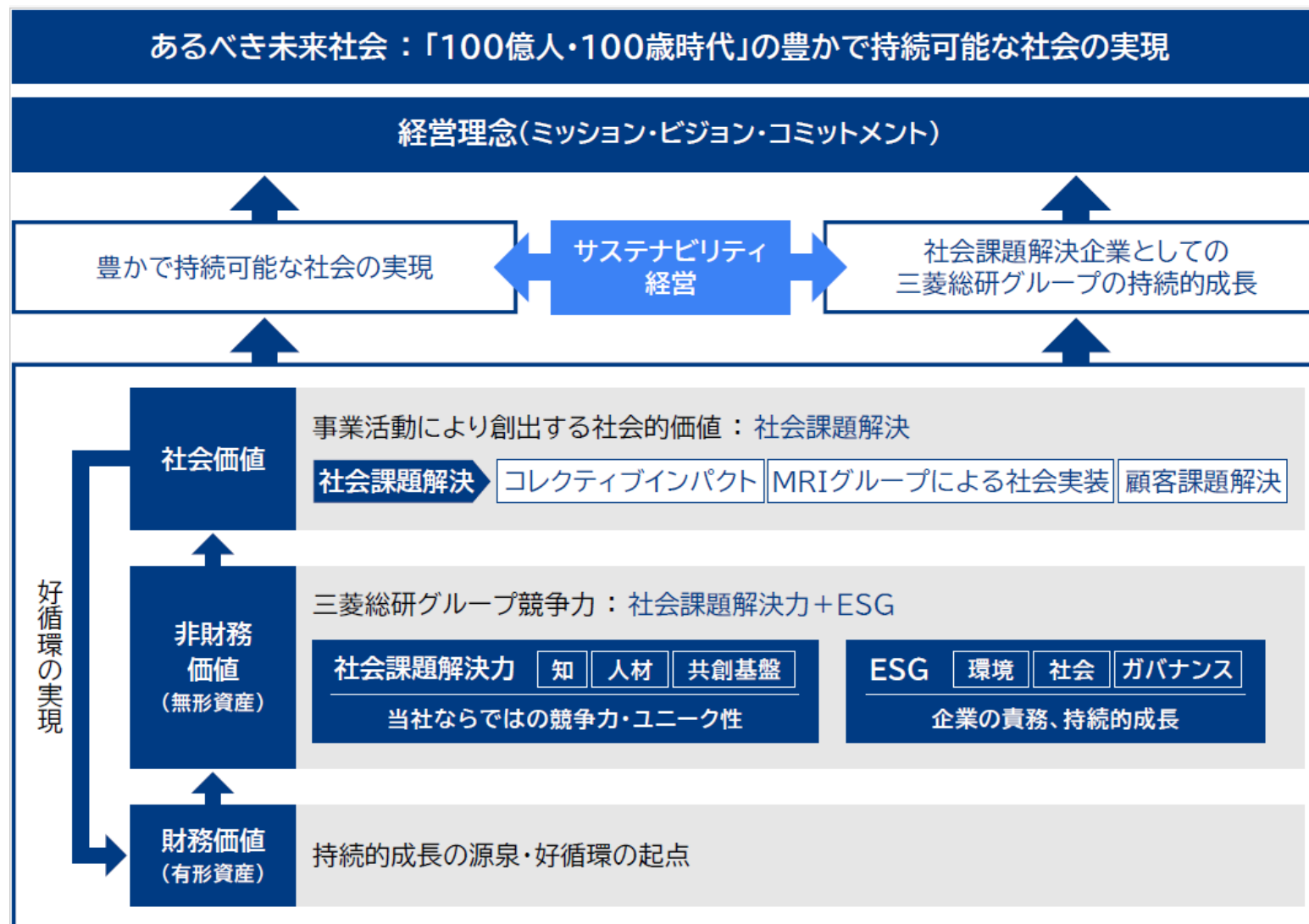
4 (参考)資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について(更新版)

5 トピックス

参考資料

(参考)経営方針

- 財務、非財務、社会の3つの価値の好循環により、社会と当社の持続可能性を両立



現状評価、方針及び取組み

現状評価

- 当社の資本コストは、概ね7～9%(CAPM)と認識も、株式市場が求める資本コストは9～10%程度と推計
- ROEは、2025年9月期9.2%。株主資本コストは超えているものの同業他社水準からは低位であり改善が必要
- PBRは、1.1倍程度であり、更なる企業価値向上を実現していくためには、売上高成長、利益率改善が必須と認識

方針

- 中長期的にROE二桁のパーセンテージを目指す(詳細な財務計数目標は2026年9月期に策定予定)

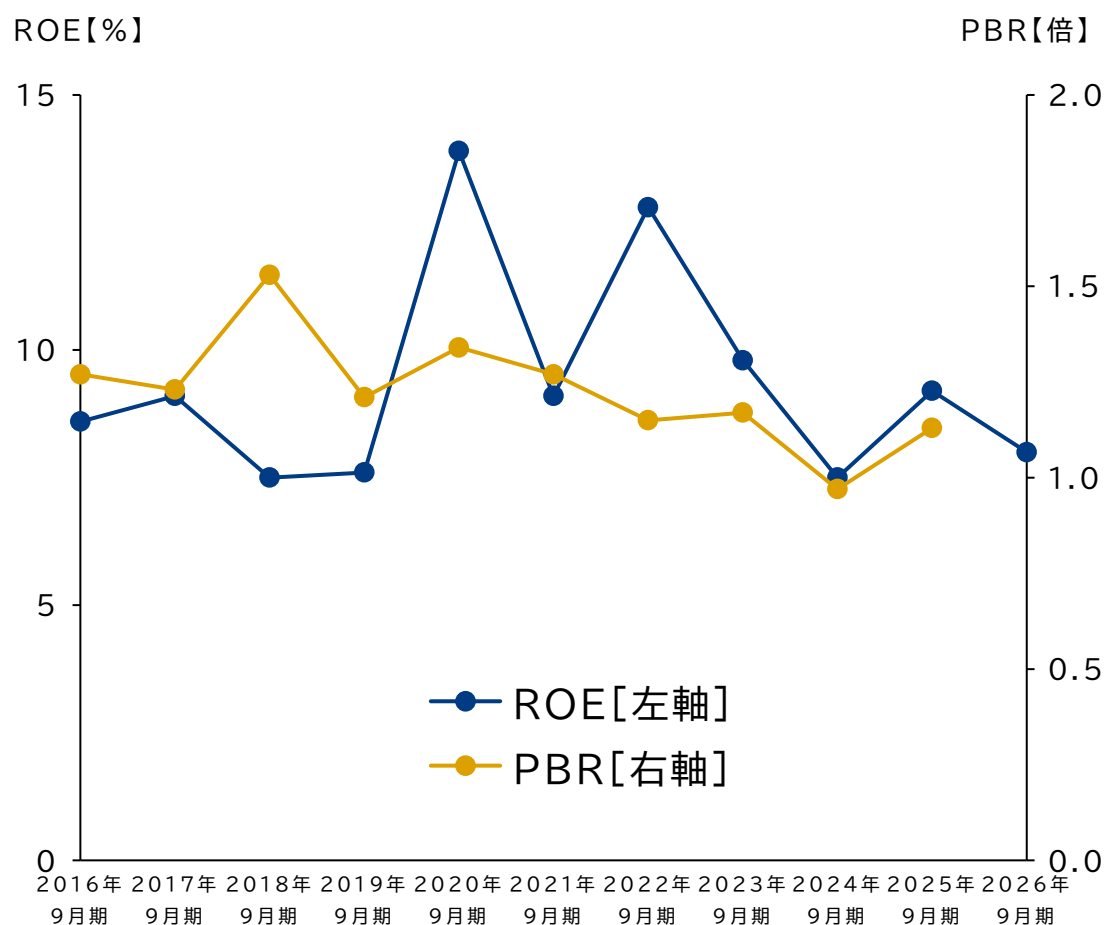
取組み

- 事業共通:選択と集中。案件ミックス改善。サービス型事業の拡充・育成
- 人的資本拡充、生成AI活用等新技術を活用したシンクタンクDXの推進による生産性向上
- 中計2026で定めた資本政策に基づく戦略投資、成長投資実施。安定配当方針に基づく株主還元(配当性向40%)
- 三菱総研(MRI)、三菱総研DCS(DCS)共通で、中計目標と連動した役員報酬制度導入(長期インセンティブ)
- 再編した事業領域の開示充実など、投資家対話の更なる拡充

ROE/PBRの推移

- 2025年9月期ROEは9.2%、PBR1.13。PBRは1を超えるものの、更なる改善が必要
- PBR上昇に向け、ROE改善が必須。

【単位:億円】



	2023年 9月期	中計2026期間		
		2024年 9月期	2025年 9月期	2026年 9月期 中計2026 ↓ 業績予想
売上高	1,221	1,153	1,214	1,350 ↓ 1,220
営業利益	86	70	80	120 ↓ 75
経常利益	100	81	97	140 ↓ 90
ROE	9.8%	7.5%	9.2%	12% ↓ 8%

ROE改善に向けた取組み

- TTC・ITS両セグメントにおいて、選択と集中を進め、強みを発揮できる領域で利益率向上に取り組む
- なお、目標年次等は2026年9月期に検討し、次期中期経営計画に盛り込む予定

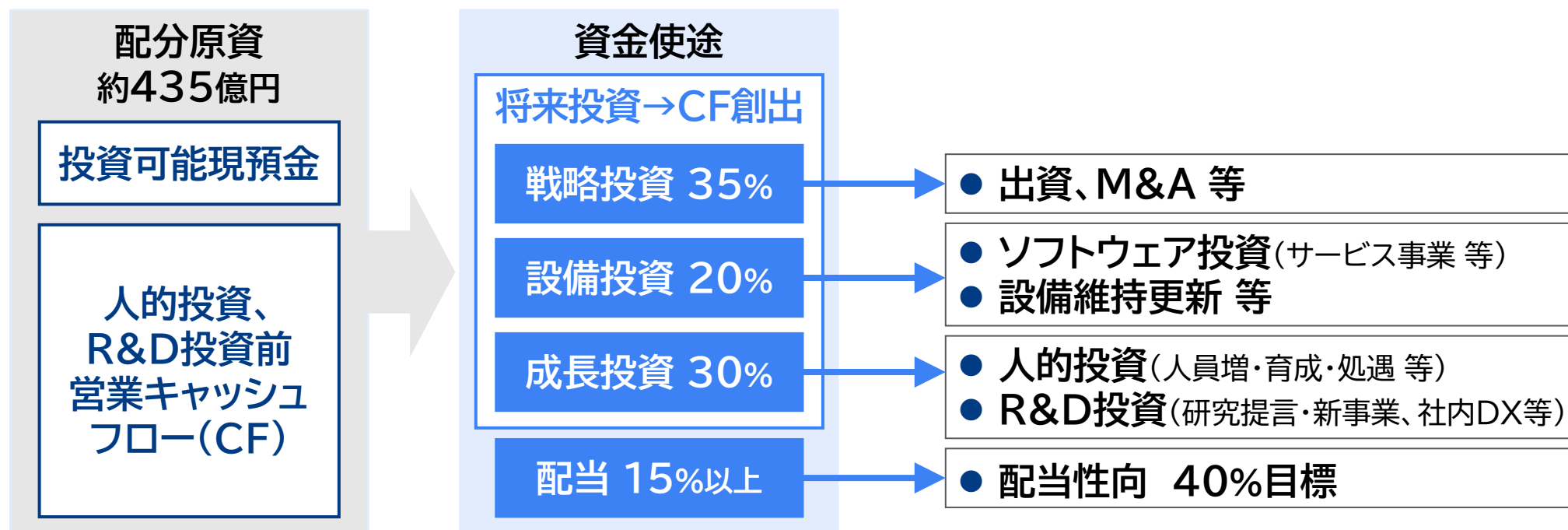
	中長期的な計画	対策	ROE目標
連結 純利益率	5.1%(2023年9月期) ⇒7%前後	● 強みを発揮できる領域への選択と集中を基本に、利益率を向上	ROE 二桁へ
総資産 回転率	1.04 (2023年9月期) ⇒1倍以上	● 設備投資等による固定資産増を、増収に繋げ総資産回転率は、1倍超を維持 ● ハードルレート適用による投資判断・入替	
財務 レバレッジ	1.8 (2023年9月期) ⇒1.8程度	● 中計2026で発表した資本政策に基づき適切な資金配分を実施。必要に応じて借入等も活用 ⇒ 安定配当を基本に配当性向40%を目安に	

資本政策

※ 配分原資を実績に基づき更新、資金配分・増員数は変更せず、
中計2026終了時に総括

- 配分原資から85%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（出資、M&A等）
 - 【設備投資】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・提言力強化、新事業開発、社内DX等
増員：約500名超（2023年9月期→2026年9月期比）
- 安定配当を基本に配当性向40%を目安

※政策保有株式は、一部売却も進め、現在純資産の8%。今後も事業影響を見極め縮減・入替を進める
※現預金は、手元資金として売上高の2～3カ月程度を確保したうえで、その他を将来投資・還元に充当



中計達成度と連動した役員報酬制度【更新なし】

- 当社グループの役員報酬制度は、基礎報酬、短期インセンティブ、長期インセンティブから構成
- 中計2026開始にあたり長期インセンティブは、MRI、DCSで共通化

構成要素	構成比	算定方法
基礎報酬	40%～50%	-
短期インセンティブ (賞与)	30%	$\text{賞与} = \text{役位別基準支給額} \times \text{業績達成度}$ 連結業績、セグメント業績、所管業績
長期インセンティブ (業績連動型株式報酬)	20%～30%	$\text{株式報酬} = \text{役位別基準ポイント} \times \left[\begin{array}{l} \text{年次業績達成度 (50\%)} \\ \text{中計達成度 (50\%)} \end{array} \right] + \left[\begin{array}{l} \text{売上高 (50\%)} \\ \text{営業利益 (50\%)} \end{array} \right] + \left[\begin{array}{l} \text{ROE (80\%)} \\ \text{非財務指標 (20\%)} \end{array} \right]$ ● 退任時支給 ● マルス・クロールバック制度※あり

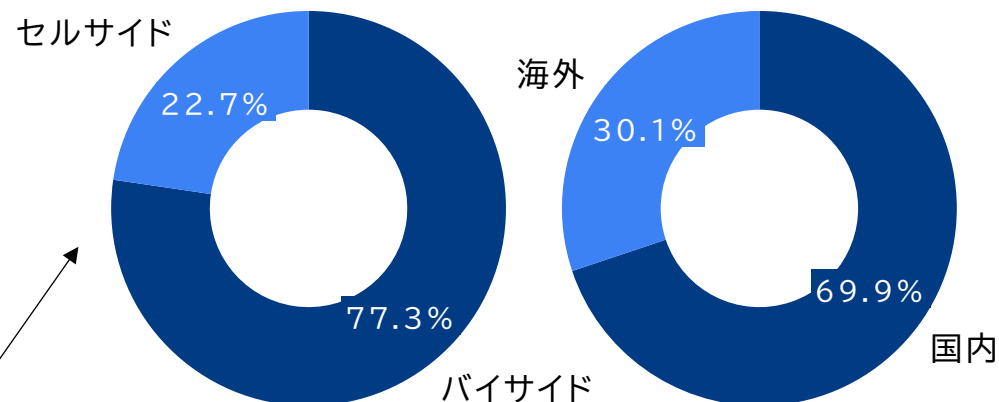
※不祥事等のリスクに備え、報酬減額・没収(マルス条項)及び支給済報酬の返還(クロールバック条項)を定めた制度

株主・機関投資家等との対話

- 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 (25年9月期)	主な対応者
◆ 株主総会	1回 (2024年12月)	全取締役・監査役
◆ 決算説明会	2回	代表取締役社長 専務執行役員 経営企画部長
◆ スモールミーティング	1回	代表取締役社長
◆ IR・SR面談	延べ64回	(経営企画部長) IR室長
◆ 個人投資家向け説明会	1回 (オンライン)	経営企画部長 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

株主・機関投資家等との対話

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

- 利益率改善に向けた方策や中長期的な成長戦略
- ITS大型案件はく落後の事業戦略
- 現金保有の方針
- 政策保有株式、持分法適用会社の今後の考え方
- 株主構成の考え方

◆ 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)社会的に有意義なプロジェクトを手掛けているが、業績に結び付いていないのではないかと。
- (同)認知度が低い、事業活動をわかりやすく一般に発信してほしい。
- (同)社会課題解決の取り組みを進めてほしい。

◆ 個人投資家説明会での主なご意見

- 安定した官公庁に加え民間向け事業も強化して強みを増してはどうか。
- 官公庁向けにはどんな提言をしているか？
- 業界再編の動きがあるが、M&A等活用しながら成長する計画はあるか？

当社の対応状況

◆ 事業戦略の再構築

- 中計2026の目標を見直し、2026年9月期を事業再構築の1年と位置づけ
- 今期計画を現実的な水準とする一方、選択と集中を徹底
- 今期中に次期中計を策定

◆ 資本政策に係る開示拡充

- 資本コストと株価を意識した経営について更新(期中2回)
- 現金保有水準の目安を開示(売上高の2~3カ月程度)
- 中計2026で提示した資本政策に基づく投資配分の進捗状況の開示

◆ 情報発信の拡充

- 研究・提言の積極的発信
- 研究員等のメディア露出拡大

1 2025年9月期決算

2 2026年9月期業績予想

3 中期経営計画2026の進捗

4 (参考)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)

5 トピックス

参考資料

トピックス： AIエージェント活用による中計の策定・推進管理支援

- AIエージェントを活用した中期経営計画(中計)の策定・推進管理支援を開始(9月2日リリース)
<https://www.mri.co.jp/news/press/20250902.html>
- 多くの企業に共通する課題：
 - 急速な環境変化によって実際の状況と計画策定時に想定したシナリオの間に乖離が生じる
 - (中計)期間中にシナリオを見直すことが困難で、修正が遅れる
 - 計画の策定に多大な時間と人的負担が発生し、計画策定が目的化する
- AIの変化検知精度と高速処理により、環境変化に対応したタイムリーな戦略見直しを可能に
- 将来的には、スピード感をもった戦略立案を支援する総合的な経営支援プラットフォームへの進化を目指す

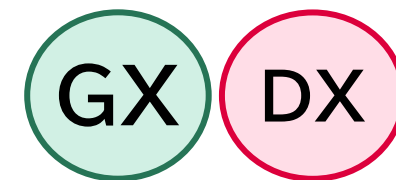
MRI

AIエージェント技術による環境分析と施策案提示で

中計策定・進捗管理プロセスを革新。

環境変化に合わせた経営戦略のタイムリーな見直しを実現

トピックス： MiRaIフォーラム開催・研究提言実施



●【イベント】三菱総研MiRaIフォーラム2025

- テーマ：「攻めと守りのGXアクション」
- プレゼンテーション
「これからのGX潮流とGXアクション」

三菱総合研究所 エネルギー・サステナビリティ事業部門長

- パネルディスカッション

JERA 代表取締役社長CEO兼COO

MUFG 取締役 代表執行役社長 グループCEO

経済産業省 経済産業政策局長

三菱総合研究所 理事長



●【提言】未来を切り拓くAIロボティクス ～日本が再び世界をリードするための3つの提言～

<https://www.mri.co.jp/knowledge/column/20251006.html>

- サービスロボットを活用した社会課題解決と国際競争力回復に向け、3つの方策を提言

- ①エコシステム形成に向けた戦略の再構築
- ②市場特性を踏まえた技術開発
- ③企業・社会内部の“知”を武器に



トピックス:

ベトナムでコメ生産の気候変動対策・肥料吸収効率化を実施

食農

GX

- ベトナムでコメ生産の気候変動対策・肥料吸収効率化を目指し圃場実証を実施
- 三菱総合研究所、AGRI SMILE、THE PAN GROUPの3者が連携
- ベトナムでのコメ生産における気候変動対策と肥料吸収効率化を推進
- 2025年9月4日、日越農業協力対話にて、両国の農業大臣立会いのもと、覚書を発表

<https://www.mri.co.jp/news/press/20250908.html>

- 本実証の背景と目的
 - 気候変動が農業生産に深刻な影響
 - 肥料の大量投入による土地劣化や肥料価格高騰が課題
 - 低肥料で持続可能な農業生産を実現する方策が必要
 - 経済産業省の補助金を活用し、ベトナム北部フンイエン省で実証中



日越農業協力対話(官民フォーラム)における覚書発表



ベトナム北部フンイエン省での実証圃場

トピックス： 出版：フロネシス・コメ

GX

食農

- エネルギー、食農をテーマとした出版物を発刊

『フロネシス26号 エネルギーの未来地図』

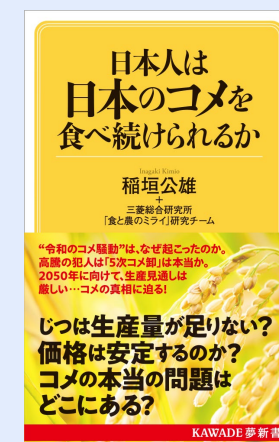
- 2025年11月 日経BPから発刊予定
- エネルギー安全保障の重要性が高まるなか、エネルギー自給率の低い日本が向かうべき道や最適解は何か？
- 第7次エネルギー基本計画の解説から、ChatGPT、農業、モビリティ、宇宙などを軸に、エネルギーにまつわる問題を多面的に捉えた未来読本



『日本人は日本のコメを食べ続けられるか』

(2025年9月、稲垣公雄＋三菱総合研究所「食と農のミライ」研究チーム、KAWADE夢新書)

- 「令和のコメ騒動」を契機に、高まったコメへの関心
- 今の日本が潜在的に抱える重大問題を摘出 どうすれば価格は適正化するか？ 生産・流通・消費の健全な姿とは？ …などを豊富なデータを駆使しながら緊急提言



トピックス：

人的資本情報に基づいた企業分析手法に関する共同研究

- 「人的資本情報に基づく中長期的な企業価値向上の評価手法」の開発を目的にQUICKと共同研究を開始。

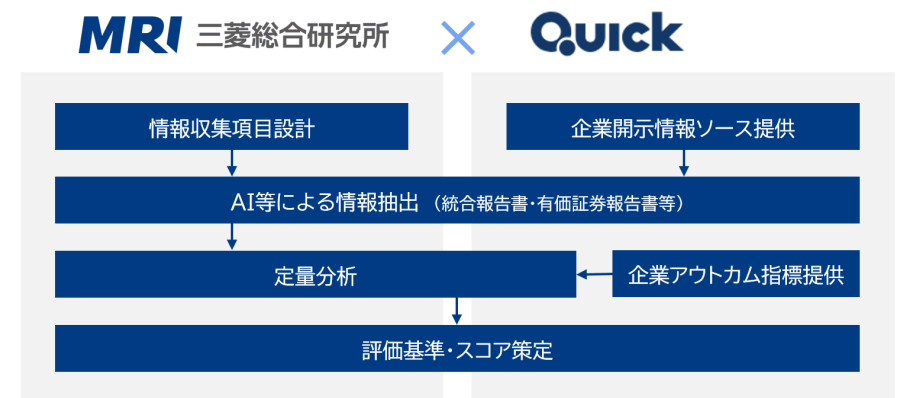
<https://www.mri.co.jp/news/press/20250828.html>

- 背景

- 人的資本は企業価値を左右する重要な要素であり、2023年3月期から情報開示が義務化
- 人的資本の「法定開示」は進展したが、「任意開示」にばらつきがあり、価値判断材料として不十分
- 人的資本の情報を戦略的に活用している企業は現段階では限定的

- 共同研究の概要

- 人的資本の取り組みが企業価値にどう結びつくかを解明し、指標化や評価基準の確立を目指す
- 企業の人的資本情報を基に「中長期的な企業価値向上」を評価する分析手法を開発
- 評価指標を活用した企業向けサービスを提供予定



トピックス： DCS本社移転

- 三菱総研DCS本社を品川から田町に移転(2025年6月)

- 目的

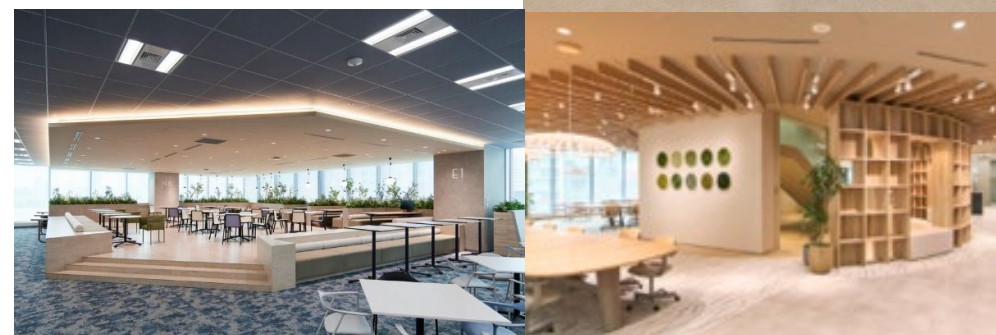
- ①仕事の内容や目的に合わせて、各自が自律的に働く場所を選ぶ働き方(Activity Based Working)の実現
- ②お客様とのアクセス改善によるリレーション強化と、社員の通勤面の働きやすさ向上、および採用力の強化
- ③様々な拠点で勤務する社員が、目的をもって本社に集まることによるコミュニケーション活性化と組織間の連携強化

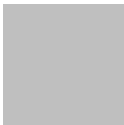
- 主な移転効果の例

- ①紙文書の約85%を削減
- ②採用活動への好影響(学生からの好反応増)
- ③都心立地による移動効率性向上

- 新本社所在地

東京都港区三田三丁目5番19号
東京三田ガーデンタワー





参考資料 Appendix

四半期別連結業績

Consolidated operating results by quarter

【単位:百万円】
Million Yen

	2024年9月期(FY2024)				2025年9月期(FY2025)			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
売上高 Net sales	27,668	38,865	23,720	25,108	27,706	37,731	26,185	29,834
販売費及び 一般管理費等 Selling, general and administrative expenses	4,319	4,410	4,885	4,744	4,952	4,666	5,726	5,382
営業利益 Operating profit <同率 %>	2,037 <7.4%>	6,564 <16.9%>	(1,542) <—>	1 <0.0%>	1,480 <5.3%>	5,339 <14.2%>	(186) <—>	1,377 <4.6%>
経常利益 Ordinary profit <同率 %>	2,437 <8.8%>	6,904 <17.8%>	(1,201) <—>	7 <0.0%>	1,938 <7.0%>	5,702 <15.1%>	613 <2.3%>	1,479 <5.0%>
親会社株主に帰属 する四半期純利益 Profit attributable to owners of parent	1,178	5,033	(1,362)	153	991	3,889	105	1,398

※ 計数はすべて概数 All numbers are approximate.

四半期別セグメント別業績

Segment operating results by quarter

【単位:百万円】
Million Yen

		2024年9月期(FY2024)				2025年9月期(FY2025)			
		1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
TTC	売上高 Net sales	9,563	20,869	6,682	8,304	9,547	19,366	7,837	10,339
	営業利益 Operating profit <同率 %>	703 <7.4%>	4,956 <23.8%>	(1,722) <->	(534) <->	716 <7.5%>	4,278 <22.1%>	(721) <->	71 <0.7%>
	経常利益 Ordinary profit <同率 %>	995 <10.4%>	5,238 <25.1%>	(1,482) <->	(513) <->	1,069 <11.2%>	4,579 <23.6%>	(79) <->	146 <1.4%>
ITS	売上高 Net sales	18,105	17,996	17,038	16,803	18,159	18,364	18,348	19,495
	営業利益 Operating profit <同率 %>	1,329 <7.3%>	1,607 <8.9%>	181 <1.1%>	538 <3.2%>	769 <4.2%>	1,062 <5.8%>	545 <3.0%>	1,306 <6.7%>
	経常利益 Ordinary profit <同率 %>	1,437 <7.9%>	1,666 <9.3%>	281 <1.7%>	523 <3.1%>	874 <4.8%>	1,124 <6.1%>	702 <3.8%>	1,335 <6.8%>

※ 計数はすべて概数 All numbers are approximate.

中計2026目標と実績

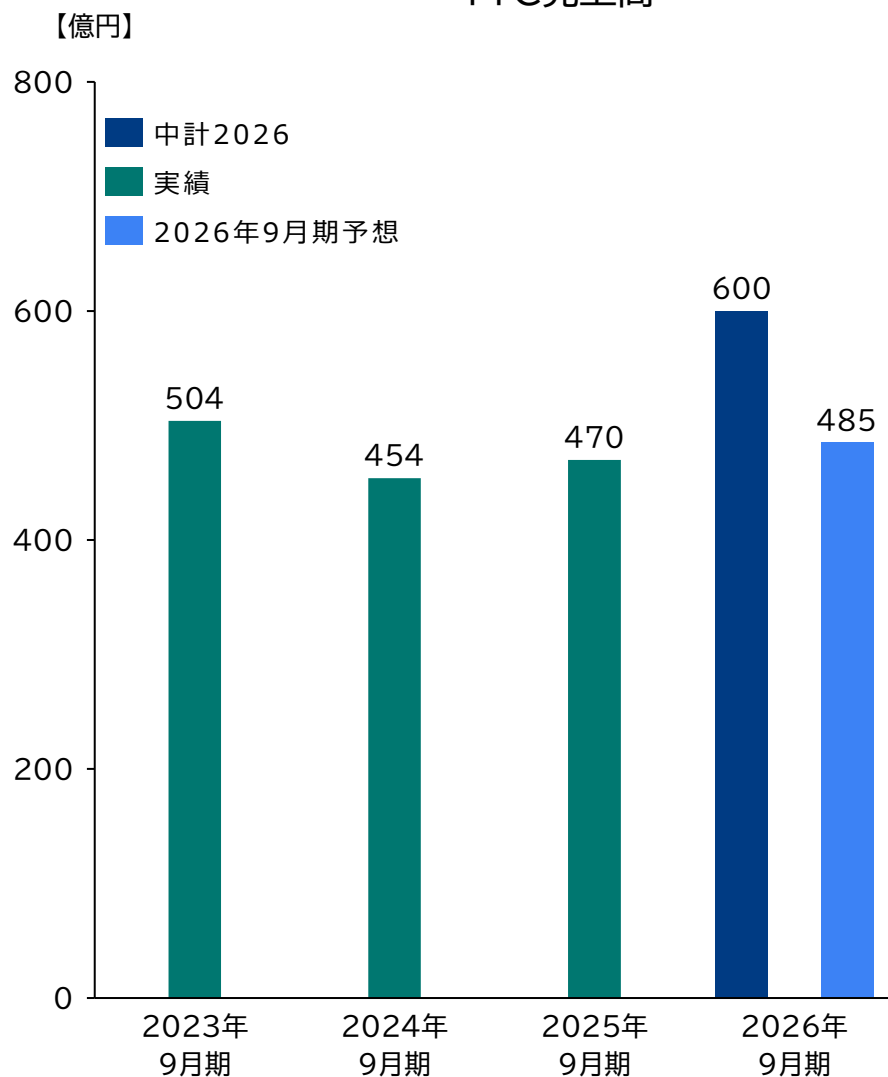
【単位:億円】
100Million Yen

	2023年 9月期 FY2023	中計2026期間 MP2026				②－①
		2024年9月期 FY2024 Results	2025年9月期 FY2025 Results	2026年9月期 FY2026		
				①Planned	②Forecast	
売上高 Net sales	1,221	1,153	1,214	1,350	1,220	△130
営業利益 Operating profit	86	70	80	120	75	△45
同率 %	7.1%	6.1%	6.6%	8.9%	6.1%	△2.8P
経常利益 Ordinary profit	100	81	97	140	90	△50
同率 %	8.2%	7.1%	8.0%	10.4%	7.4%	△3.0P
ROE	9.8%	7.5%	9.2%	12%	8%	△4P

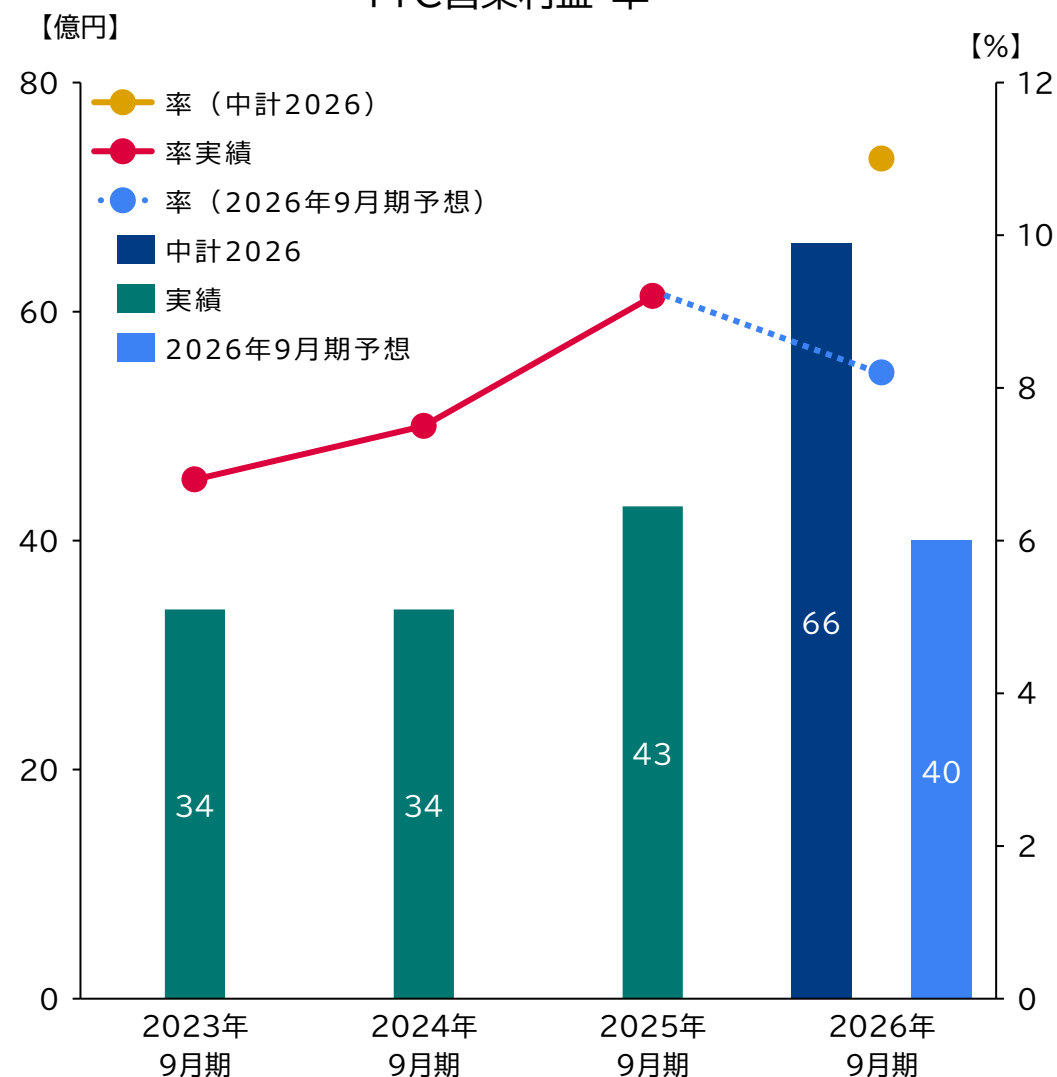
※ 計数はすべて概数 All numbers are approximate.

中計2026目標と実績【TTC】

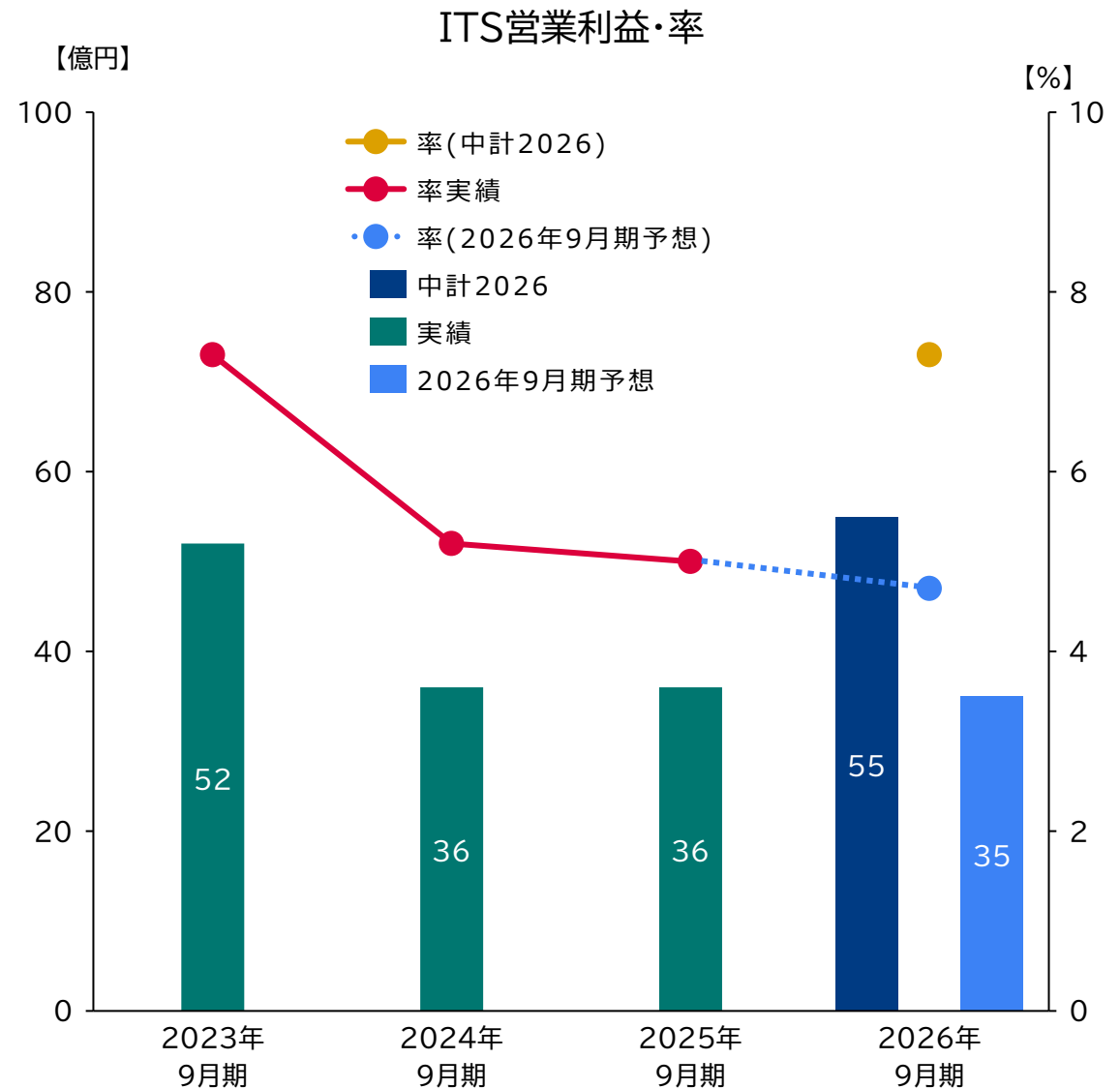
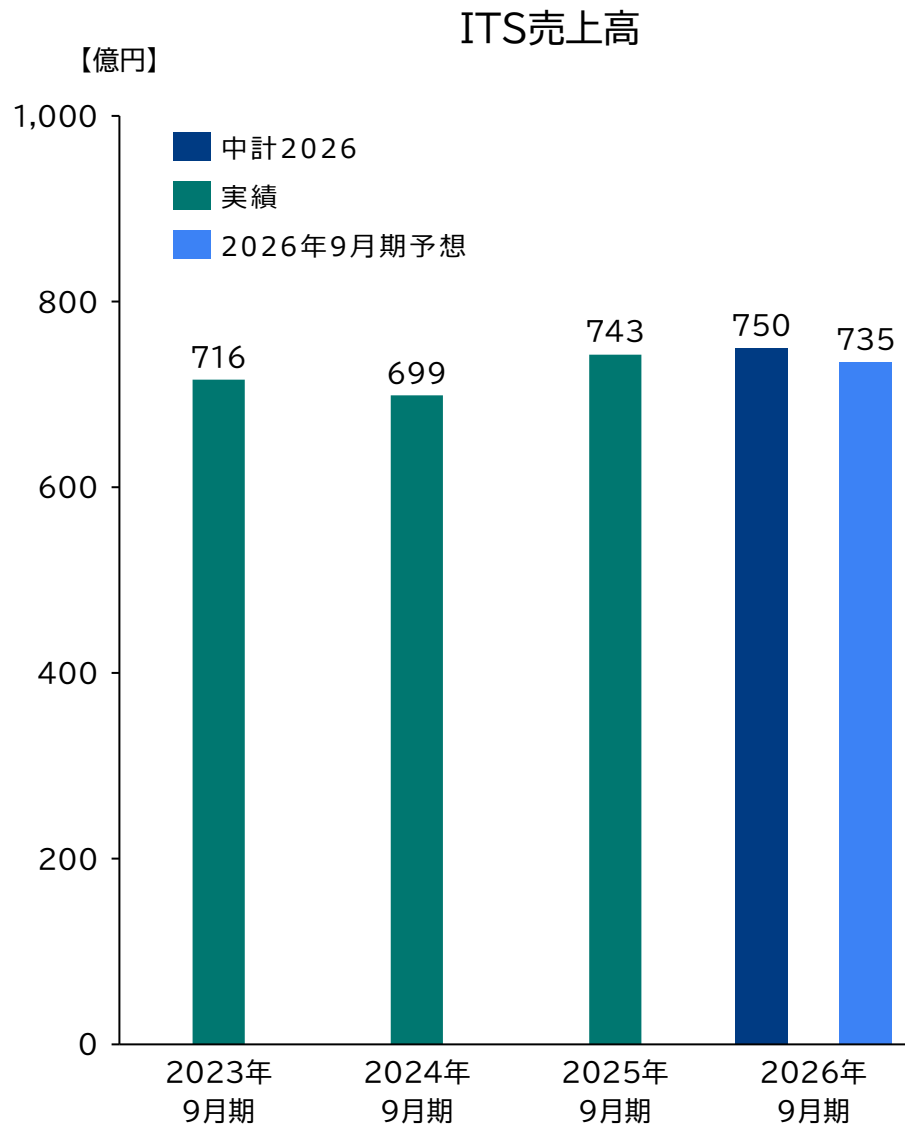
TTC売上高



TTC営業利益・率



中計2026目標と実績【ITS】



中計2026期間中の3事業の進捗

【単位:億円】

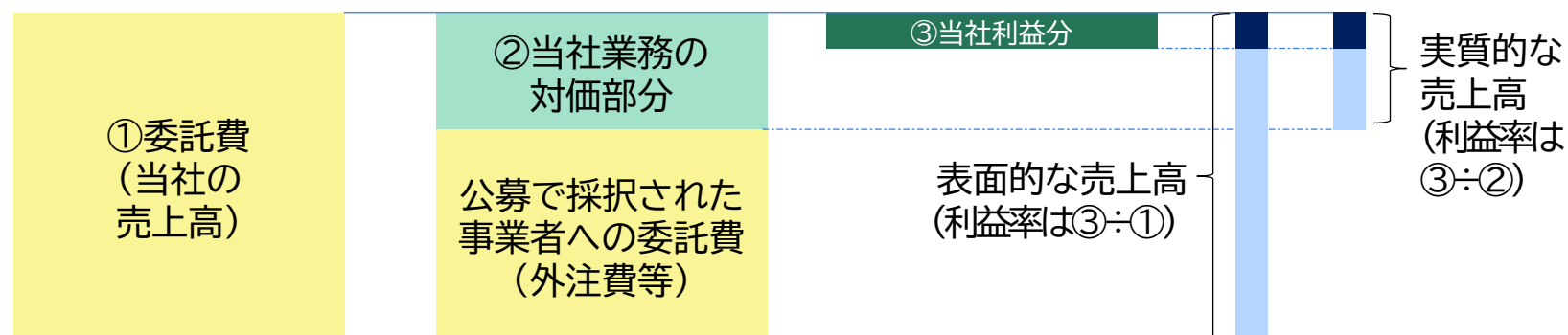
		2023年9月期 実績(概数)	中計2026期間		
			2024年9月期	2025年9月期	2026年9月期
社会・公共 イノベーション	売上	440	396	419	当期業績予想に 伴い事業別目標 設定せず
	粗利	100	104	115	
	粗利率	23%	26.5%	27.6%	
デジタル イノベーション	売上	260	279	309	
	粗利	55	75	82	
	粗利率	21%	27.0%	26.7%	
金融システム イノベーション	売上	510	487	500	
	粗利	120	109	110	
	粗利率	24%	22.5%	22.2%	

※ 計数はすべて概数 All numbers are approximate.

外部流出分(外注費等)の大きい大型案件について

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

当該業務の構造
(イメージ図)



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

- 「令和7年度自治体検診事務デジタル化先行実証事業」参加団体採択結果(厚生労働省事業)
- 「令和7年度脱炭素社会実現に向けた自然関連情報分析実践プログラム(地域金融機関向け)」の公募結果について(環境省事業)
- 「空飛ぶクルマを活用したサービスのビジネスモデル構築に関する実証プロジェクトの公募結果」(東京都事業) など

トピックス:最近のリリース

日付	タイトル
【提言・発信】	
2025年10月20日	【提言】人口減少社会における地域レジリエンスの実現に向けて
2025年10月9日	【提言】コメの安定供給に向けた政策の方向性
2025年10月8日	【提言】ワット・ビット連携:AI時代のインフラ国富論
2025年10月6日	【提言】未来を切り拓くAIロボティクス
2025年9月29日	生活者のレジリエンス能力を可視化する「レジリエントライフスコア」を開発
2025年9月25日	【提言】生成AIが再定義するDX人材戦略
2025年9月24日	「持続可能な食」に向けた生活者行動変容の共同研究を開始
2025年9月18日	大阪・関西万博 EXPO2025で「Nature Positive Baton」を開催
2025年9月12日	【提言】エビデンスがつなぐ、医療・介護制度改革のラストマイル

トピックス:最近のリリース

日付	タイトル
【TTC】	
2025年10月30日	日本の産業用ヒートポンプ技術でマレーシアの省エネ化を加速
2025年10月29日	衛星データ等の変化を検知し、南シナ海で新たな埋め立て等を確認
2025年10月24日	令和7年度「二国間クレジット取得等のためのインフラ整備調査事業(JCM実現可能性調査)」に採択
2025年10月21日	「令和7年度 広域自治体における資源循環システム構築の実証事業」を開始
2025年10月10日	三菱商事がAIオンデマンドバス「のるーと」インパクトレポート公表 三菱総合研究所が作成協力
2025年10月3日	NEDO「デジタルライフライン整備の推進に係る調査及びプロジェクトマネジメントオフィス業務」を受託
2025年9月11日	日本CTX研究会、ドラッグ・ロス等の解消を目指し第二期提言を公開
2025年9月2日	AIエージェント活用による中計の策定・推進管理支援を開始
2025年8月29日	柏の葉地域を運行する中型バス車両が自動運転レベル4認可を取得
2025年8月5日	N-SIDEとエネルギー分野におけるコンサルティングサービス・ソリューションの共同開発等に向けた基本合意書を締結

トピックス:最近のリリース

日付	タイトル
【ITS】	
2025年8月6日	【DCS】入試業務の「採点」「合否判定」をデジタル化するサービスを2025年10月提供開始

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/

未来を問い続け、変革を先駆ける

MRI 三菱総合研究所