



未来を問い続け、変革を先駆ける

2025 年 9 月期 決算説明会

2025 年 10 月 31 日

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	

藪田:社長の藪田でございます。これより、25年9月期の連結決算ならびに26年9月期の業績予想等につきましてご説明申し上げます。

まず25年9月期の決算です。表にご覧のとおり、売上高は2期ぶり、経常利益は3期ぶりの増収増益決算です。シンクタンク・コンサルティング、ITサービス、両セグメントともに増収増益で、TTCは営業、経常利益ともに過去最高益。ITSは過去最高の売上高となりました。

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]

4 ページは、ただ今の決算内容を連結損益計算書にしたものでございます。後ほどご確認いただければと思います。

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

Copyright © Mitsubishi Research Institute

5

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

続いてセグメント別の業績です。

まず、三菱総研本体を主とする TTC です。上期は減益で厳しい折り返しでしたが、対策として進めてまいりました事業部門への人員シフトと、例年を上回る有償稼働時間の増加を背景に、プロジェクトの受注、遂行が大きく進捗し、経費節減の取り組み等も相まって、売上高は 470 億円、経常利益は 57 億円の増収増益、過去最高益での着地となりました。また、来期の発射台となる期末の受注残高も前期比 44 億円、17%の増加と堅調です。

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%

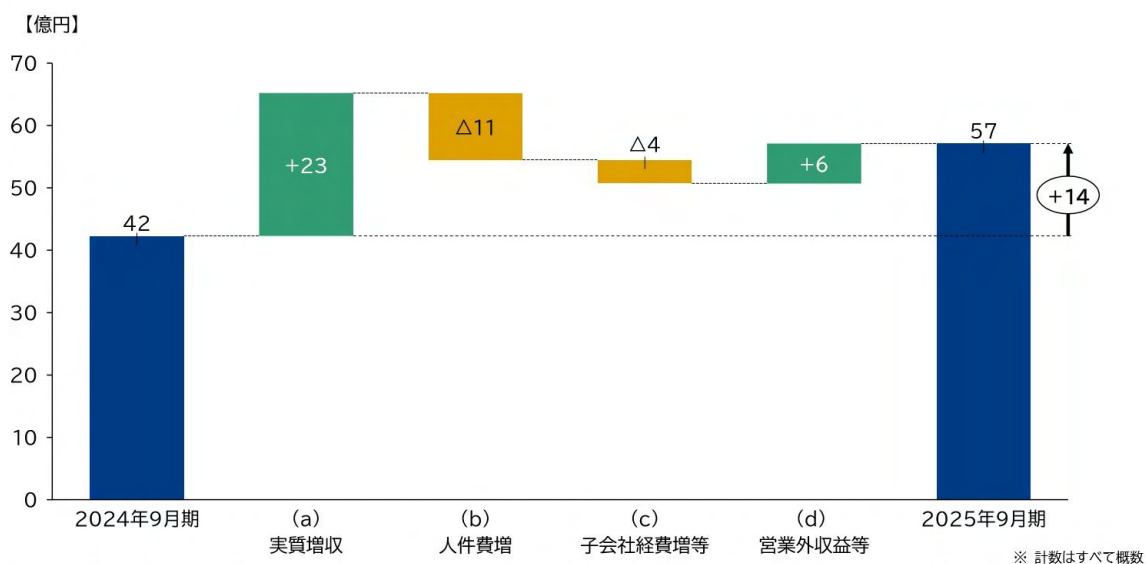
主なポイント

- 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

次に ITS です。おおむね三菱総研 DCS グループの業績となります。売上高は 743 億円、経常利益は 40 億円の増収増益です。公共ソリューションや決済関連がけん引し、本社移転費用や上期の不採算案件の影響を打ち返すかたちとなりました。年金数理差異もプラスに寄与しています。受注残高は前年を 7 億円上回り、主に一般産業向けの増加が寄与しています。

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



Copyright © Mitsubishi Research Institute

7

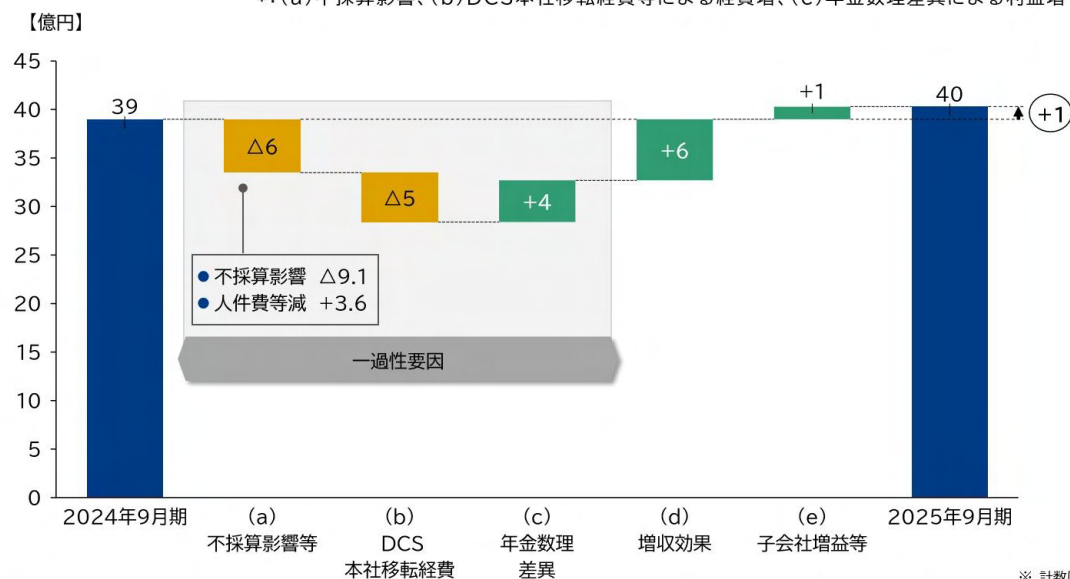
この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

続いて、増益要因のバーチャート分析です。7 ページをご覧ください。まず TTC です。
 (a)から(c)の営業活動に伴う増益が 8 億円、(d)の持分法利益など営業外の増益が 6 億円、合計で 14 億円の増益です。

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



Copyright © Mitsubishi Research Institute

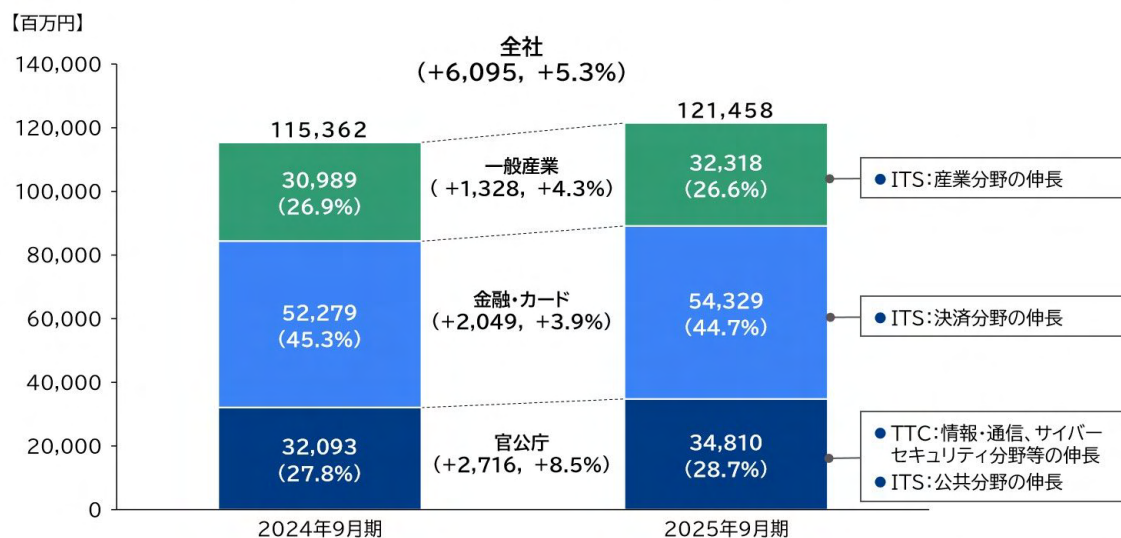
8

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。

8 ページは ITS です。(a)から(c)の一過性要因が合計でマイナス 6 億円、一方で子会社を含めた増収等の増益効果が合計で 7 億円、差し引きで 1 億円の増益です。

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



9 ページは顧客業種別の売上高です。3 業種全て前期比増収ですが、TTC では主に官公庁向けで、ITS では全ての顧客業種で前期比増となっています。

参考)セグメント別・顧客業種別売上高 <前期比>

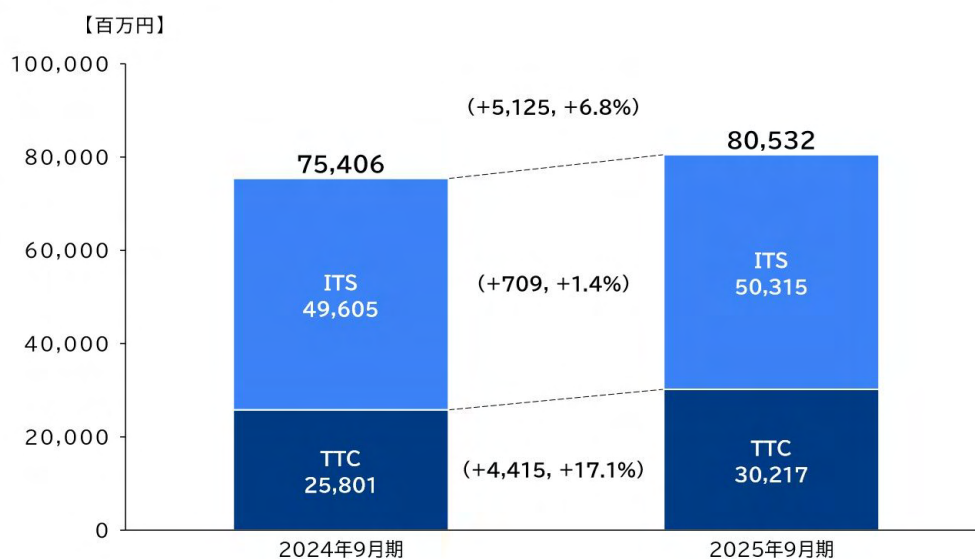
【百万円】

		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%

10 ページは、セグメント別の売上を顧客業種別に分解したものです。後ほどご確認ください。

(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

Copyright © Mitsubishi Research Institute

11

11 ページは、今期の発射台となる期末の受注残高です。TTC、ITS とともに前期比増で、全体では 6.8%、51 億円の増加と堅調です。

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	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="268 763 400 936"> TTC </td><td data-bbox="400 763 1412 936"> □ 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 </td></tr> <tr> <td data-bbox="268 947 400 1052"> ITS </td><td data-bbox="400 947 1412 1052"> □ 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テイング強化 □ 前期から実施の各種施策費用拡大等 </td></tr> </table>	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テイング強化 □ 前期から実施の各種施策費用拡大等
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テイング強化 □ 前期から実施の各種施策費用拡大等				

Copyright © Mitsubishi Research Institute

13

次に26年9月期の業績予想です。13ページをご覧ください。詳細は後ほど中計総括でご説明いたしますが、この2年間の運営を通して計数計画、事業方針の両面で現中計を見直すことが必要だと判断いたしました。

計数面では26年度目標の達成は厳しい状況であり、蓋然性の高い目標水準に修正いたします。事業方針については、MRI・DCSのシナジー発揮による成長を目指しましたが、成果は公共・電力分野など一部にとどまり、市場、競合環境が変化するなかで、それぞれの強みを生かした成長戦略や事業展開の重要性を再認識するに至りました。

以上を踏まえた26年度運営の基本的な考え方は、お示しの4点です。今年度は事業再構築に注力する1年とする。TTC、ITSのシナジーは領域を明確にし、絞り込む。両セグメントともに事業の選択と集中を進め、期待領域にリソースを投入する。将来への成長の布石を打ちつつ、蓋然性の高い目標とする。

セグメントごとの前提条件は、次のとおりです。TTCについては、次の成長に向けた投資を強化いたします。人材への投資、AIを活用した業務効率化、サービス型新事業への投資拡大などです。また前下期の高稼働の反動リスクや、前期抑制した成長施策の再開なども計画に織り込んでいます。

ITSについては、金融・カード分野の大型案件の収束を踏まえ、事業再構築や人員再配置、リスクリテイングなどを進めます。また、前期から実施している各種施策費用の拡大も見込んでおります。

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

Copyright © Mitsubishi Research Institute

14

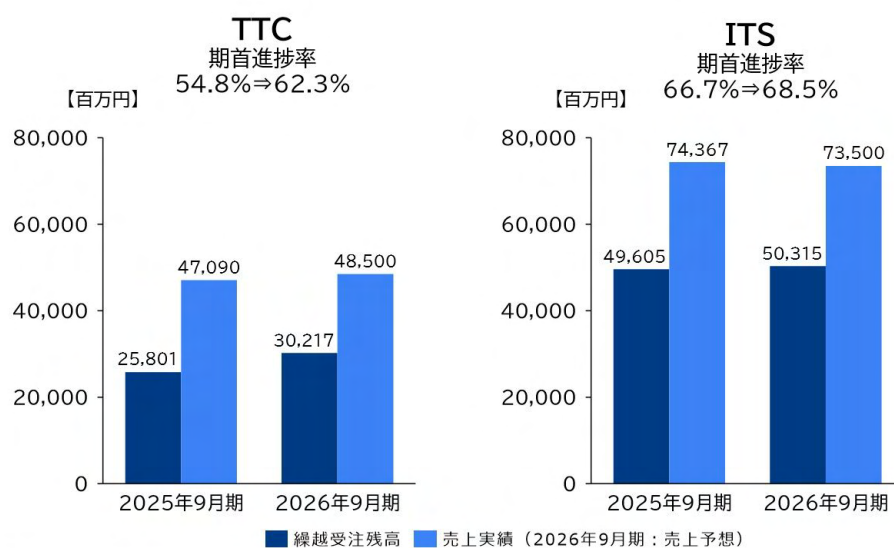
この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

14 ページをご覧ください。ただ今ご説明した事業再構築、投資強化を踏まえ、業績予想は表にお示しのとおりといたします。

売上高は前期比 5 億円増の 1,220 億円、経常利益は 7 億円減の 90 億円、純利益は 5 億円減の 58 億円。次の成長に向けて、いったん屈む計画としています。

(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



Copyright © Mitsubishi Research Institute

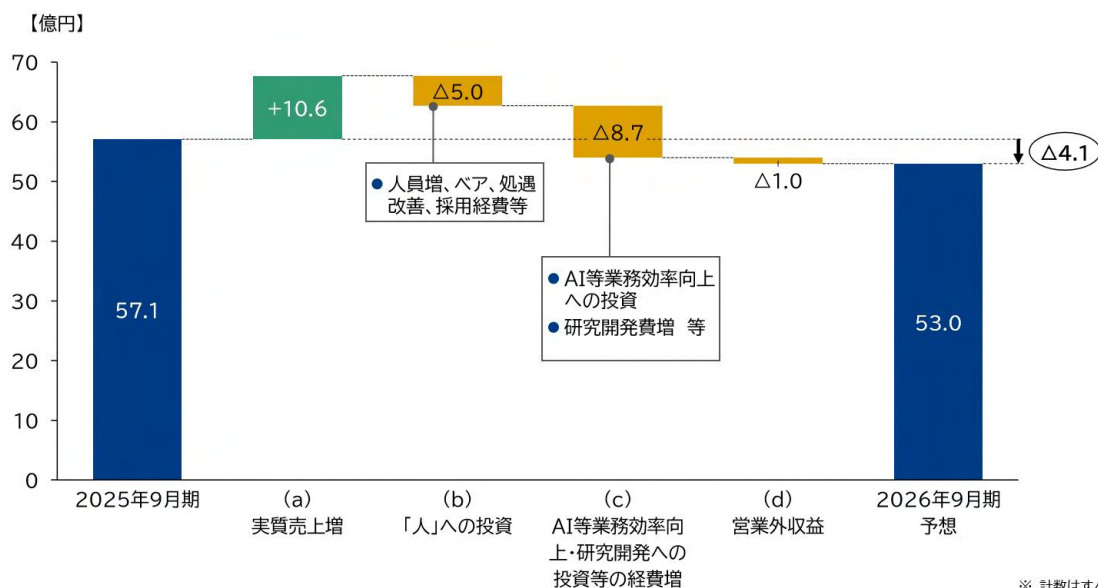
15

15 ページをご覧ください。当社では業績予想の蓋然性を測るうえで、売上予想対比の繰越受注残高の進捗率を一つの指標としています。この期首進捗率が TTC は 62.3%、ITS は 68.5%に達しており、いずれも前年水準を上回っています。

TTC では、前期の高稼働の反動リスクはありますが、両セグメントとも期首の発射台は相応に積み上がっており、業績予想の蓋然性は高いものと判断しています。

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



Copyright © Mitsubishi Research Institute

16

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。

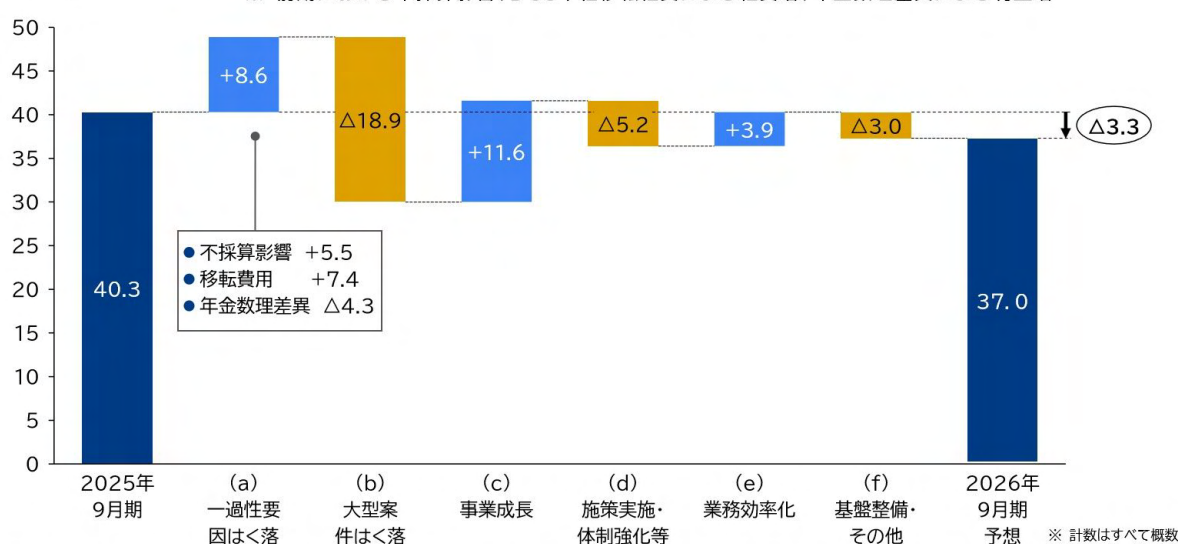
16 ページをご覧ください。TTC における経常利益変動のバーチャート分析です。(a)の増収効果がプラス 10 億円ありますが、(b)の人への投資増 5 億円や、(c)の AI などの業務効率向上・研究開発投資などによる経費増 8 億円が減益要因となり、経常利益は 4 億円減の 53 億円と見込んでおります。

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



Copyright © Mitsubishi Research Institute

17

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

17 ページをご覧ください。ITS の主な変動要因です。(a)の一過性要因の剥落や(c)の事業成長、(e)の業務効率化などの増益要因はありますが、(b)の大型案件剥落の減益影響が大きく、(d)などの将来に向けた各種施策、体制強化費用の増加もあり、経常利益は差し引きで3億円減の37億円と見込んでおります。

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

Copyright © Mitsubishi Research Institute

18

18 ページ以降は、26 年度の事業方針です。両セグメントともに単年度の方針ではなく、中長期的な事業の方向性として策定したものであり、次期中計策定のベースになる方針とお考えください。

まず、TTC です。当社では VCP と呼んでいますが、研究提言から社会実装に至る、一連の価値連鎖の拡大を引き続き目指します。各事業領域を集中領域と総合領域に区分し、電力・エネルギー、医療・介護、ビジネスアナリティクス/AI の三つの集中領域では、これまで分散していた各種の機能を集約し、より高い成長とサービス型事業への投資拡大を進めます。

また制度・政策、経営・DX の総合領域では、総合シンクタンクとしてのカバー領域の広さを強みとし、分野横断の取り組みを強化いたします。

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

19 ページは、各注力領域について当期の実質売上高のイメージをお示したものです。全体では 3.8%程度の伸びですが、集中領域では一段と高い成長を見込んでいます。総合領域では、前期高稼働の平準化や中長期的な案件、サービス創出に注力するため、相対的に低い成長率としています。

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)

20 ページをご覧ください。TTC の人的資本戦略です。TTC では変化する社会、競合環境を踏まえ、10 月に人事制度の改定を実施いたしました。ポイントは記載のとおりですが、社員の中長期的なキャリア形成を支援し、採用競争力を高める制度設計といたしました。

また体系的な人材育成を強化するために、24 年に開校した MRI アカデミーを中心に、400 時間を超える研修プログラムを提供しています。

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

Copyright © Mitsubishi Research Institute

21

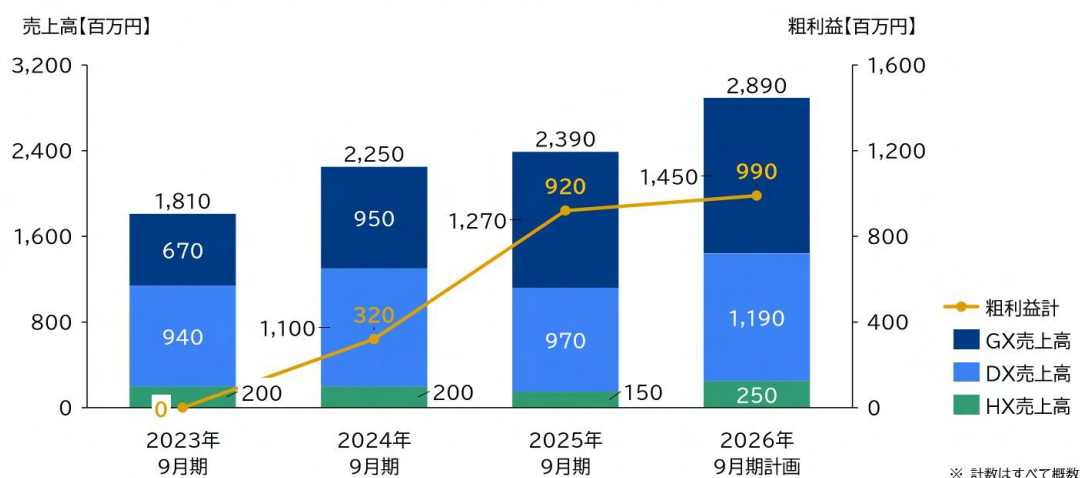
21 ページをご覧ください。AI による業務効率化や研究開発への取り組みです。当社では生成 AI をまずは社内で徹底活用し、その成果を社外へサービス展開するプロセスとしています。前期は生成 AI 活用で 3.7 万時間の業務削減を目指しましたが、結果的に 7 万時間の削減が実現いたしました。

また当社サイトでも紹介しておりますが、複数の AI 関連サービスを展開中です。今期は社内の AI 活用、お客様へのサービス開発の両面で取り組みを加速いたします。

そのほかの研究開発に関しても集中、総合の各領域で、表に記載しております活動を強化し、将来の事業化を目指してまいります。

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



Copyright © Mitsubishi Research Institute

22

22 ページは、TTC のサービス型事業の進捗状況です。事業ポートフォリオの転換を目指して、主にリカーリング型のさまざまなサービス型事業を開発し、市場に投入してまいりました。23 年 9 月期は売上 18 億円、粗利ゼロという状況でしたが、エネルギー、AI 関連分野の事業拡大と、不採算事業の撤退を進めた結果、事業採算が大幅に改善し、前期は粗利拡大が実現いたしました。

これまで 23 件の新事業を開発、投入し、うち 8 件から撤退。現在 15 件を推進中であり、今年度は売上規模で 30 億円弱、粗利規模で約 10 億円を目指してまいります。

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

Copyright © Mitsubishi Research Institute

23

23 ページをご覧ください。ITS の当期の事業方針です。マーケット規模、提案力、営業力、リソースの3つの軸で事業を再評価し、重点分野への選択と集中を進めてまいります。

各分野で拡大していく事業を特定したうえで、リソースの重点配置や顧客の深掘り、受注拡大を目指してまいります。特に、成長とした4つの事業分野の拡大に注力いたします。主力とした事業分野については一定の規模、お客様の下で事業展開しているものではありますが、今後は見極めと選択を進めてまいります。

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	公共・電力	50	70	+37%
	HR・文教	80	80	+4%
	金融	180	180	+2%
	DA	10	30	+188%
主力	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

Copyright © Mitsubishi Research Institute

24

24 ページは、ただ今ご説明した各事業について、当期の売上高のイメージをお示したものです。主力事業のうち、特にカード分野の減少を見込む一方、成長分野の事業で減少分をカバーしていく計画としています。

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))

25 ページは、ITS における人的資本戦略です。処遇改善、働き方改革や本社移転に伴う Activity Based Working の推進などに取り組んでいます。当期採用は 90 名から 100 名を計画し、23 年 10 月に立ち上げたデジタルアカデミーを中心に、注力人材や次世代幹部の育成を進めています。

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+α 億	$\frac{366+\alpha}{435}$ 億	

※ 計数はすべて概数

Copyright © Mitsubishi Research Institute

26

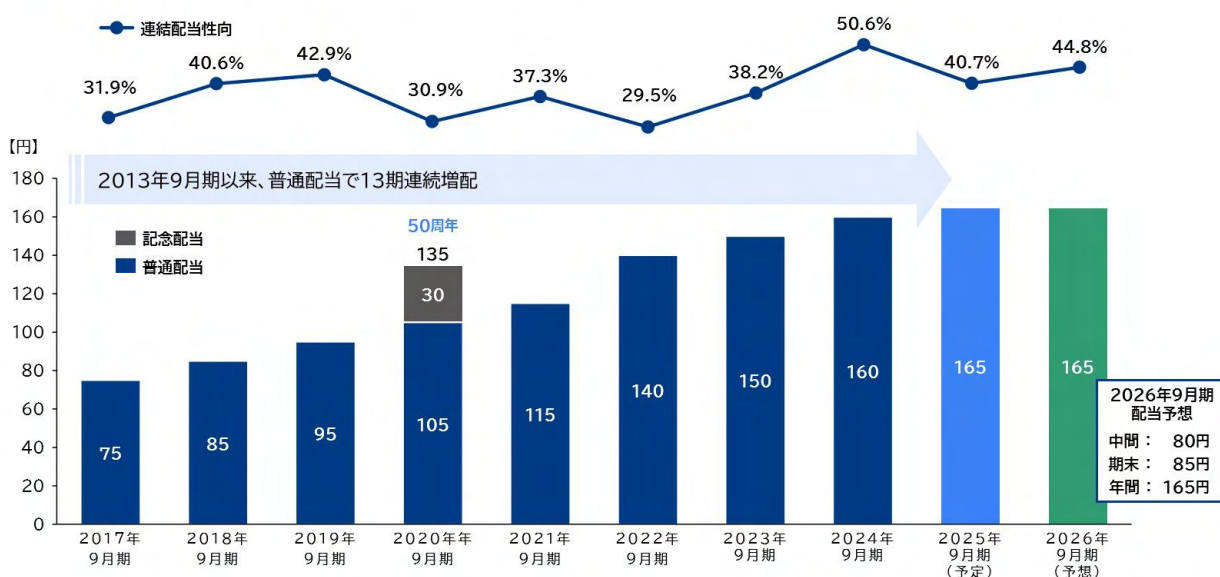
26 ページをご覧ください。中計 2026 の投資計画、実績と当期の見込みです。当初 500 億円と見込んでおりました投資の原資は、当期見込みを含めて 435 億円となる見通しです。投資額は 24 年、25 年度の累計実績で 227 億円、当初予定の原資に対しては 45%の進捗です。

今年度 26 年度の見込み額は、設備投資 70 億円、成長投資 43 億円、配当 26 億円の計 139 億円です。設備投資は DCS 本社移転やデータセンターの設備更新で、投資額が当初見込みを上回っています。一方で出資や M&A 等の戦略投資が進んでいませんが、当期も投資先の探索、検討を継続してまいります。

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。



Copyright © Mitsubishi Research Institute

27

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。

27 ページをご覧ください。配当方針は記載のとおり、変更ございません。25 年 9 月期の配当は配当方針や前期業績を踏まえて、期末配当を 5 円引き上げて 85 円とし、中間配当 80 円と合わせ、年間配当 165 円といたします。この結果、13 期連続の増配、配当性向は 40.7%となる見込みです。

26 年 9 月期の配当予想は、中間配当 80 円、期末配当 85 円、年間配当予想 165 円といたします。配当性向は 44.8%となる見込みです。

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

Copyright © Mitsubishi Research Institute

29

次に、中期経営計画 2026 の進捗と総括です。まず、これまでの総括です。26 年度計画の前提としても申し上げましたが、中計 2 年間で経過した現時点での認識は記載の 3 点でございます。

一つ目は、当社グループの中核である MRI と DCS の一体的な連携、シナジー発揮の効果は限定的であったこと。二つ目は、その一方で MRI・DCS、それぞれの強みのある領域、官公庁向けや金融向けの領域においては、今後の事業拡大、成長を目指す余地が大きいこと。三つ目は市場や競合環境が激化するなかで、それぞれの強みを生かして事業を展開し、成長していくことがますます重要になっていることであります。

こうした現状認識に加えて、財務面では前期までの業績進捗に鑑み、当初目標の見直しが必要と判断いたしました。特に経常利益については前期実績が中計目標の 69%にとどまっており、目標達成へのハードルは大変高い状況でございます。

以上を踏まえ、当期業績予想は中計 2026 の目標から大幅に引き下げる形といたしました。

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	2025年9月期 FY2025	2026年9月期 FY2026		
					Results	Results	
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.

Copyright © Mitsubishi Research Institute

31

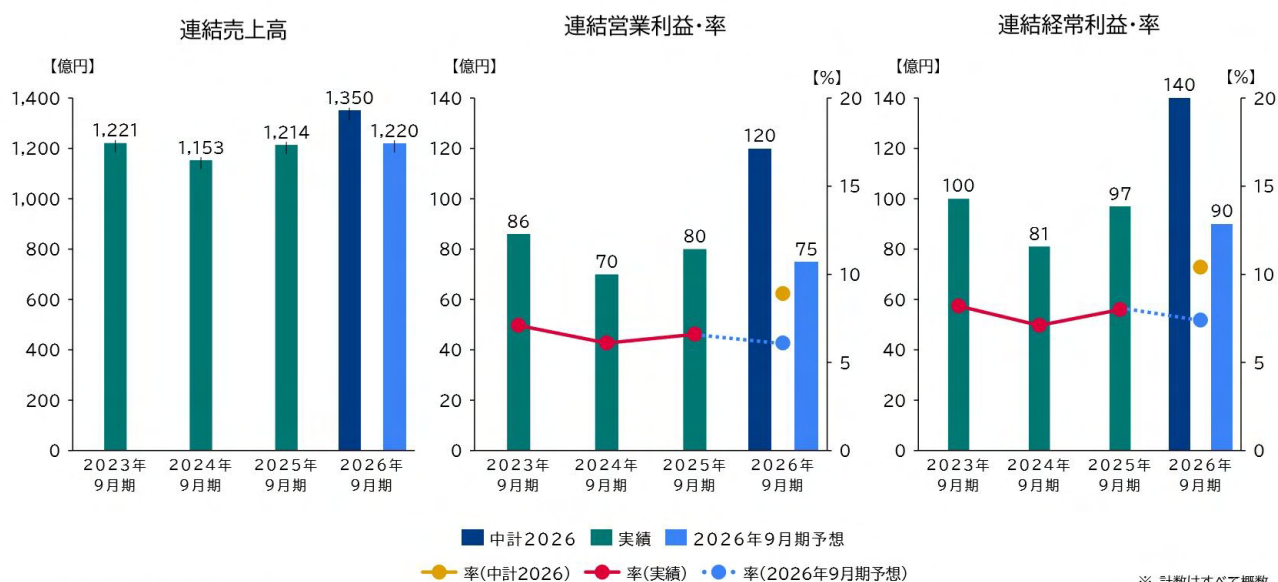
なお、中計目標から引き下げるに至った要因を、31 ページの表を使ってセグメント別にご説明いたします。

TTC は売上、利益、利益率ともに未達です。主力のコンサル事業で人員計画が満たせず、生産性向上も想定水準に達しなかったことに加えて、成長を期待したサービス型事業の収益寄与も限定的であったことが重なりました。

ITS は売上の未達幅は大きくはありませんが、利益率が想定を下回り、利益減少の主因となっています。大型案件の剥落に対して代替事業の確保が十分でなかったことに加え、事業基盤改革等の施策経費も、対応を強化したことにより想定を上回っています。

29 ページにお戻りください。以上の総括を踏まえて、当期を事業再構築の1年と位置づけることといたしました。選択と集中を進め、今後の方針を検証するとともに、中長期的な成長の布石となる先行投資を実施し、次期中計での成長を目指してまいります。

中計2026の進捗状況(財務指標)



※ 計数はすべて概数

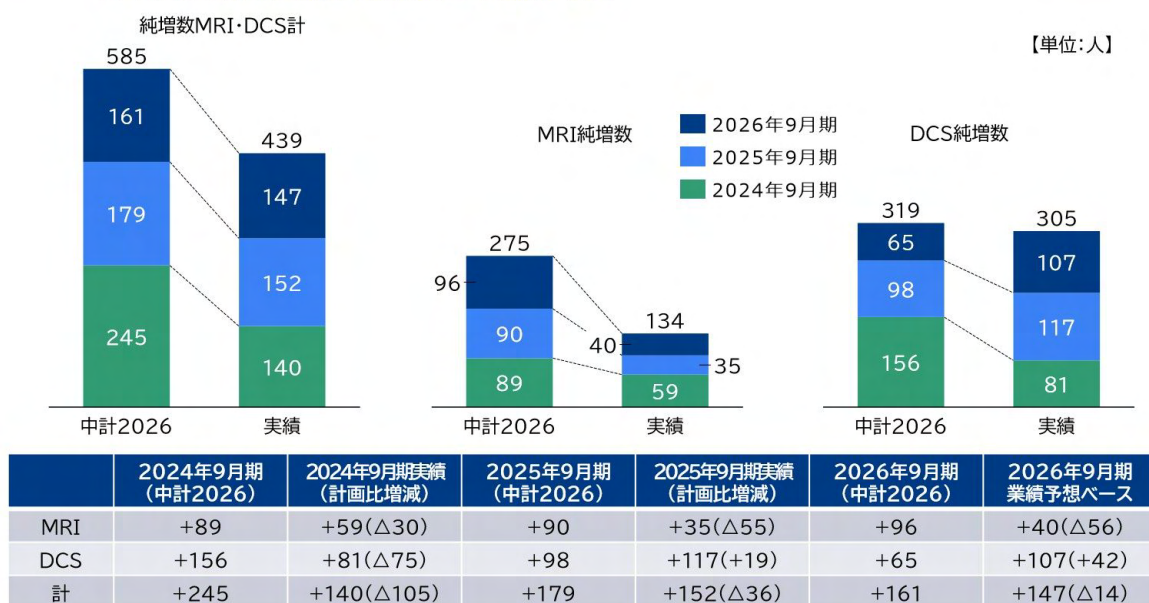
Copyright © Mitsubishi Research Institute

30

30 ページは、中計 2026 の財務指標の目標値に対し、売上、営業利益、経常利益の実績、および当期の予想値をグラフでお示したものでございます。後ほどご確認いただければと思います。

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



Copyright © Mitsubishi Research Institute

32

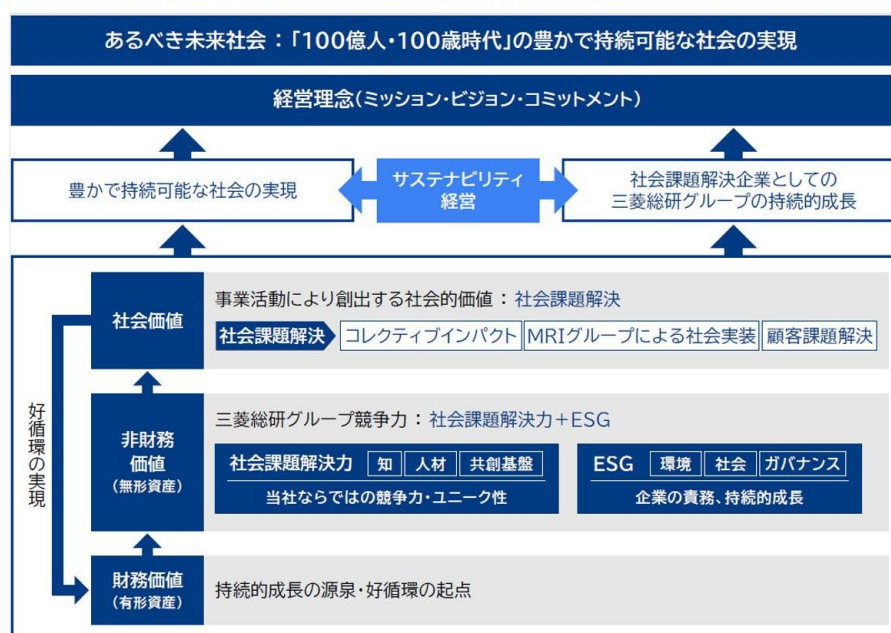
32 ページは、売上高との相関が強い人員増の状況を MRI・DCS 別に見たものです。左のグラフ、全体で 150 人程度的大幅未達ですが、未達は真ん中の MRI に集中しており、右の DCS は中計初年度にビハインドしたものの、その後挽回し、今年度は計画に追いつく見込みです。

MRI ではキャリア採用の苦戦と人材流動化で中堅、PM 層の不足が計画未達の主因となっています。こうした状況を踏まえて、人事制度の改定など、人材への投資を一段と強化しているところです。

- 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

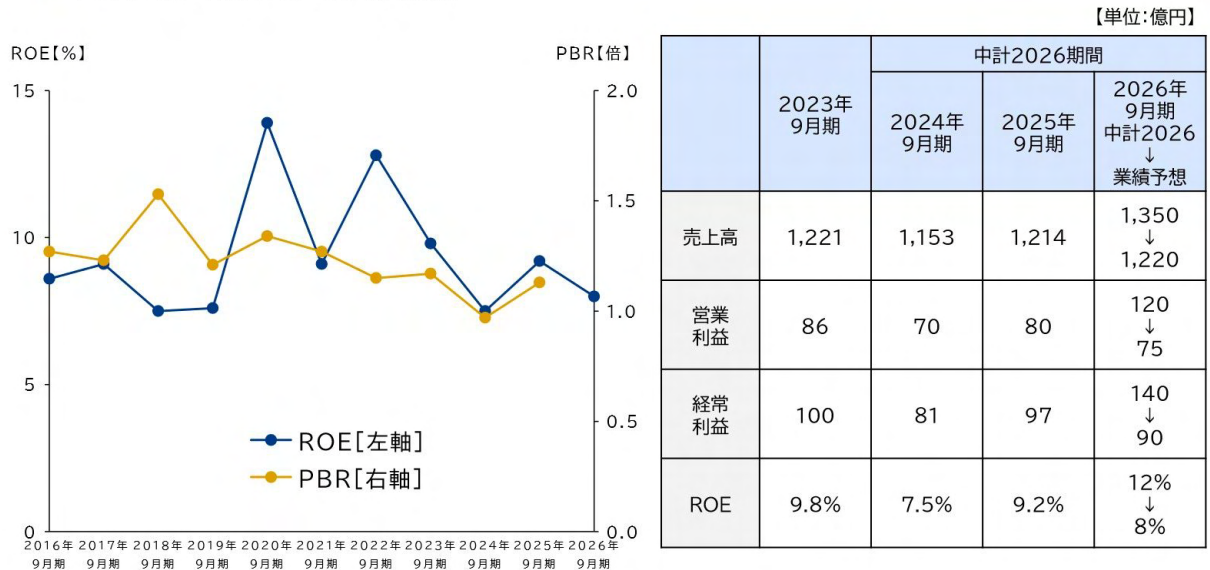


現状評価、方針及び取組み

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。



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	

Copyright © Mitsubishi Research Institute

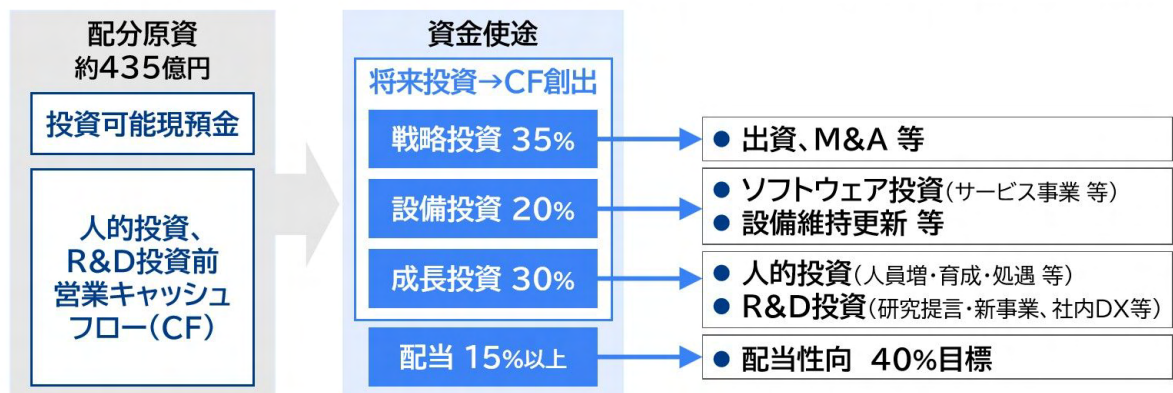
37

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



Copyright © Mitsubishi Research Institute

38

中計達成度と連動した役員報酬制度【更新なし】

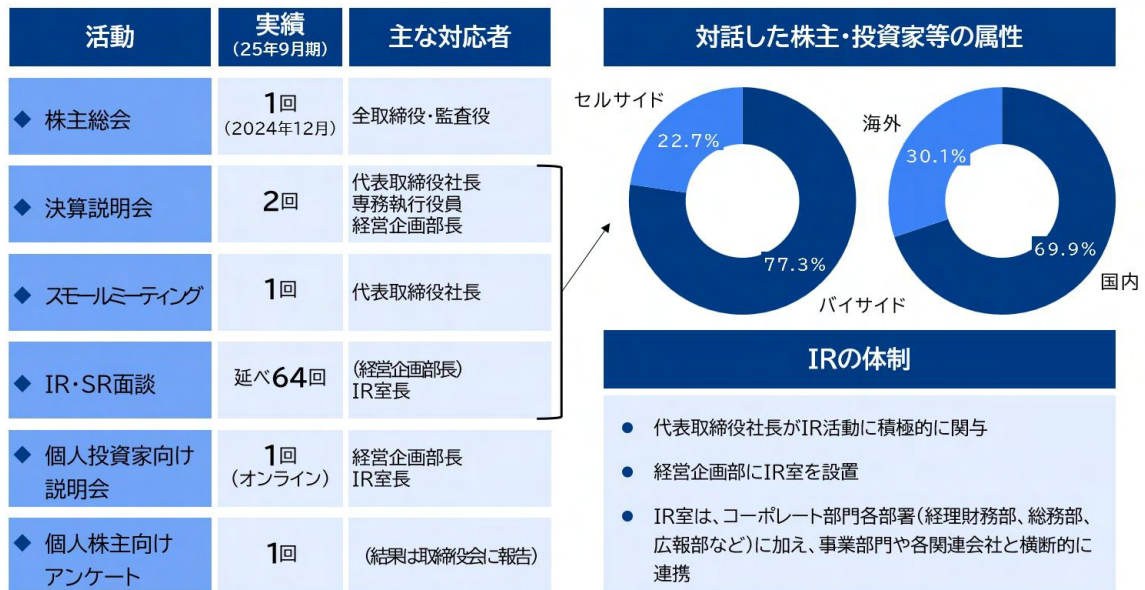
- 当社グループの役員報酬制度は、基礎報酬、短期インセンティブ、長期インセンティブから構成
- 中計2026開始にあたり長期インセンティブは、MRI、DCSで共通化

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%	$\text{株式報酬} = \text{役位別基準ポイント} \times \left[\begin{array}{l} \text{年次業績達成度 (50\%)} \\ \text{中計達成度 (50\%)} \end{array} \right]$ 年次業績達成度 (50%) : 売上高(50%)、営業利益(50%) 中計達成度 (50%) : ROE(80%)、非財務指標(20%) ● 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



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	当社の対応状況
◆ 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。 ● (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？	◆ 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

Copyright © Mitsubishi Research Institute

41

33 ページから 41 ページですが、当社は東証の要請に基づき、資本コストと株価を意識した経営について開示しております。中計 2026 での財務指標の見直しなどを踏まえ、関連箇所について更新いたしました。

基本的には 25 年度実績、および 26 年度業績予想を踏まえた計数面の更新が中心であり、大きな方針に変更はございません。後ほどご確認いただければと思います。

- 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

42 ページ以降は、この間の当社、および当社グループの取り組みをトピックスとしてご紹介しています。

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

MRI

DX

- 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

43 ページは AI を活用したサービスの実例です。AI を用いてお客様の中期経営計画の策定、推進管理支援を行うサービスで、お客様からの引合いも強く、今後の事業拡大に期待を寄せています。

トピックス： MiRaIフォーラム開催・研究提言実施

MRI



- 【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



Copyright © Mitsubishi Research Institute

44

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。

44 ページは研究提言活動の例です。11 月に予定している GX に関するフォーラムと、10 月に発表した AI ロボティクスの提言を取り上げています。

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

45 ページは、ベトナムで実行している農業の実証の紹介であり、9 月に日越農業大臣立ち合いの下、覚書の締結を発表いたしました。

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』

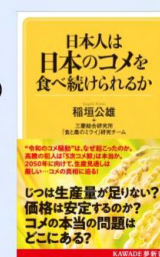
- 2025年11月 日経BPから発刊予定
- エネルギー安全保障の重要性が高まるなか、エネルギー自給率の低い日本が向かうべき道や最適解は何か？
- 第7次エネルギー基本計画の解説から、ChatGPT、農業、モビリティ、宇宙などを軸に、エネルギーにまつわる問題を多面的に捉えた未来読本



『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



46 ページは最近の刊行物のご紹介です。エネルギーに関する未来読本と、コメ問題を構造的に分析した新書版の書籍です。

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

MRI

HX

- 「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。

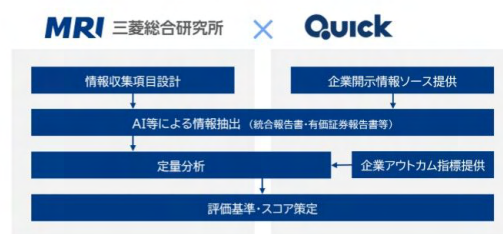
<https://www.mri.co.jp/news/press/20250828.html>

- 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



Copyright © Mitsubishi Research Institute

47

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。

47 ページは、人的資本に関連する当社と QUICK 社との共同研究を紹介しています。

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



Copyright © Mitsubishi Research Institute

48

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。

48 ページは、DCS 本社移転の内容についてのご紹介です。

49 ページ以降は、本日ご説明した当社業績の詳細データや、その他の参考情報を Appendix としてまとめたものでございます。後ほどご覧いただければと思います。

以上で私からのご説明を終わります。

質疑応答

質問者 A: 質問2つ。一つ目、9月10日業績予想修正発表時の経常利益予想88億円と、実績値97億円の差分について説明してほしい。

二つ目、2026年9月期の業績予想と、中計2026の目標値との乖離が非常に大きい。現実的な数字に修正したとの説明だが、逆にいえば中期経営計画はきわめて楽観的な想定に基づいていたということか。

回答者 A: まず1点目、内訳はTTCで2億円、ITSで7億円、合計で9億円、実績値が上回った。TTCは、ほぼ実質売上高の増加が2億円の中身。ITSは、年金数理差異の発生がグロスで7億円強、業績連動賞与との差し引きで4億円程度あった。その他は営業外収益の増加がかなりのウエートを占めている。

併せて、中間決算発表時に、当初の経常利益95億円という見通しを75億円に、20億円引き下げた。75億円と実績の97億円の差異は、22億円ほど。その後いったん88億円に予想を引き上げ、さらにそれを上回った形だが、22億円の乖離について補足説明したい。

先ほどの年金数理差異や持分法適用会社等の利益が上振れたことが10億円弱影響しており、残りは経費の圧縮効果がかなり大きかった。

中間決算での下方修正後、TTCでは上期出遅れた分を下期の稼働水準をかなり高めて受注・遂行して挽回する計画だった。例年に比べかなり高い稼働レベルだったので、実現リスクもあった。一方ITSは、不採算案件が収束する前であり、拡大のリスクもあった。両セグメントともに当初予定していた施策を先延ばしできるものは延期するなど、経費を極力圧縮した。

結果、TTCは高稼働が実現し、売上も計画どおり達成することができた。ITSは不採算案件をしっかりと収束できて、想定していたよりコストが抑制できた相乗効果もあり、最終利益が大きく上振れた形になった。

計画の精度向上は課題として残ったと考えている。

2点目、業績予想と中計2026との目標の乖離はご指摘のとおり。2年前と今の違いは、一つはデフレ経済からインフレ経済への転換。人材を確保するために、従業員にはベアも含めてしっかり報いていく必要がある。これを売値に転嫁することが後追いになってしまい、想定した利益率が十分確保できなかった。

加えて、サービス型事業展開を拡大して人工に頼らないビジネスを増やす想定のもと、ストレッチした計画にしていた。これもうまくいく事業と、想定どおりにいかない事業があった。後者については特に昨年度、減損したうえで事業を閉じた。

今年度は相応に利益を確保できる事業領域にはなってきたが、当初想定に比べると売上規模も不足している。減損コストも発生した、という状況。

ITS は大型プロジェクトの完了を見据えた事業構造の転換を進めようとしたが、複数の不採算案件の発生などもあり、想定どおりに進まなかった。

回答者B: ITSについて補足。主に事業構造の転換として金融系領域に関して、大型案件とは別領域で拡大しようとする意図があった。併せて産業・公共分野で事業拡大する目標があったが、人材育成等も含めて事業拡大は当初想定どおりにいかなかった。

足元では大体 1 年くらい遅れで、予定の目標に向けて事業も拡大できている。徐々に明るい兆しは見えているが、足元の 1 年間を捉えると 1~2 年、当初目標よりは遅くなっている。

質問者B: ITS 大型案件が剥落した経緯を、改めてお教えてほしい。このようなことが再度発生する可能性はあるか。

回答者B: 大型案件の剥落は、大型のプロジェクトが予定どおり完了できるということ。プロジェクト自体は順調に進んだものであり、課題が発生して想定外の負荷をかけたり、想定外の時期まで延びてしまったりした結果としてコストが膨れているということではない。

プロジェクトは今後も必ず完了していくので、案件の剥落は常に起きる。それに伴ってまた新たな案件を実施するのが基本的な流れ。

こういう大型案件が剥落すると、売上高や利益に対する影響があるので、ほかの案件、別のお客様、別の事業で補っていくのが基本的な戦略。剥落分を補う戦略は当初の予定より少し遅くなっているので、2026 年の結果的な数字としては、未達の状況になった。

質問者C: 今期は中期経営計画 2026 の最終年だが、今回の業績予想は中計の目標を下回った。現中計に代わる新たな中計を出す予定はあるか。

回答者A: 今年度の目標は、中計 2026 を下方修正する形で今回発表した計数目標、施策、方針に従って運営していきたい。

中計 2026 は、2030 年までの中長期的な方向感に従い、その一つのステップとして計画を策定・公表した。2030 年に向けて MRI と DCS が重なる部分、バリューチェーンをつないでいく部分を強化し、2,000 億円という到達目標を掲げて推進してきた。公共や電力分野などで、MRI や DCS に知見がある部分では一定の効果がでてきたものの、全体としては大きな成長はできず、今後も難しいだろうと判断した。むしろ重なる領域を特定し注力していく一方で、MRI、DCS それぞれの強みを生かしていく形で次の中計に向けた戦略を再設定し、少し長い目で見た戦略の方向性をこの 1 年間しっかり検証していくことで、来年度から始まる次の中期経営計画につなげていきたい。

今年度の実績と来年度計画を発表するタイミングで、中計の中身を公表したい。それまでの間、何か共有できるものがあれば都度公表したいと考えている

[了]