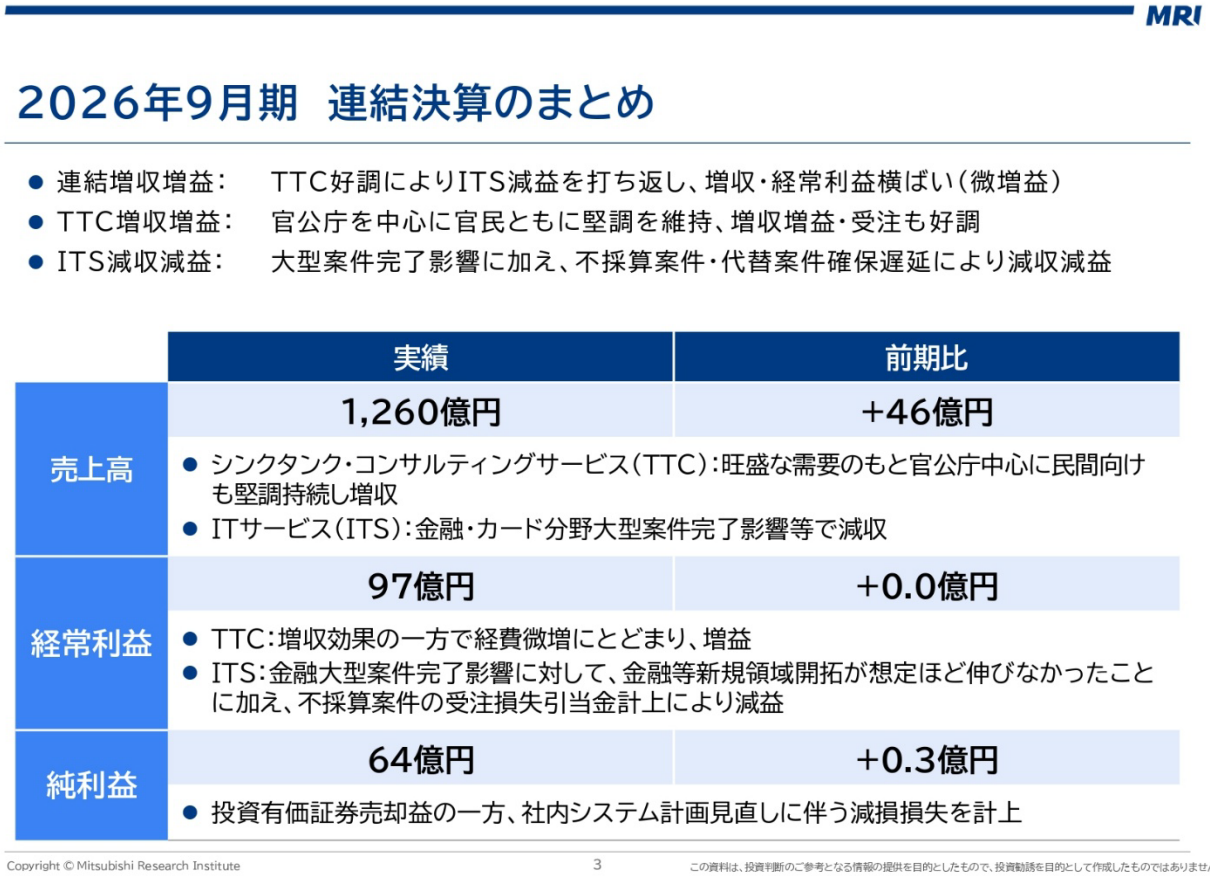
三菱総合研究所

未来を問い続け、変革を先駆ける

2026 年 9 月期　決算説明会

2026 年 11 月 5 日



簸田：社長の簸田でございます。

本日は皆様、大変ご多用の中、当社の決算説明会にご参加をいただき、誠にありがとうございます。

私から、26 年 9 月期の決算、新しい 3 カ年の中期経営計画、そして 27 年 9 月期の業績予想の 3 点について、ポイントを絞ってご説明いたします。詳細なデータは資料に掲載をしておりますので、後ほどご確認をいただければと思います。まず、26 年 9 月期の決算です。3 ページをご覧ください。

連結売上高は 1,260 億円、経常利益は 97 億円、純利益は 64 億円となりました。

増収のもと、経常利益と純利益はほぼ前期並みで、TTC の好調が ITS の減益をカバーした形です。なお、ITS では社内システム計画の見直しに伴い、減損損失を計上しております。

当期の結果は、TTC の成長力を確認できた一方で、ITS の収益力回復がグループの最重要課題であることを改めて示すものと受け止めております。

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。

セグメント別に申し上げます。5 ページをご覧ください。

TTC は売上高 533 億円、経常利益 70 億円、売上・利益ともに過去最高となりました。

官公庁では自動運転、デジタル化、情報通信、環境・エネルギー、民間では AI、エネルギー、半導体、宇宙などの案件が伸びました。

受注高は 620 億円、受注残高は 388 億円と、いずれも大きく積み上がっています。

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。

6 ページは ITS です。

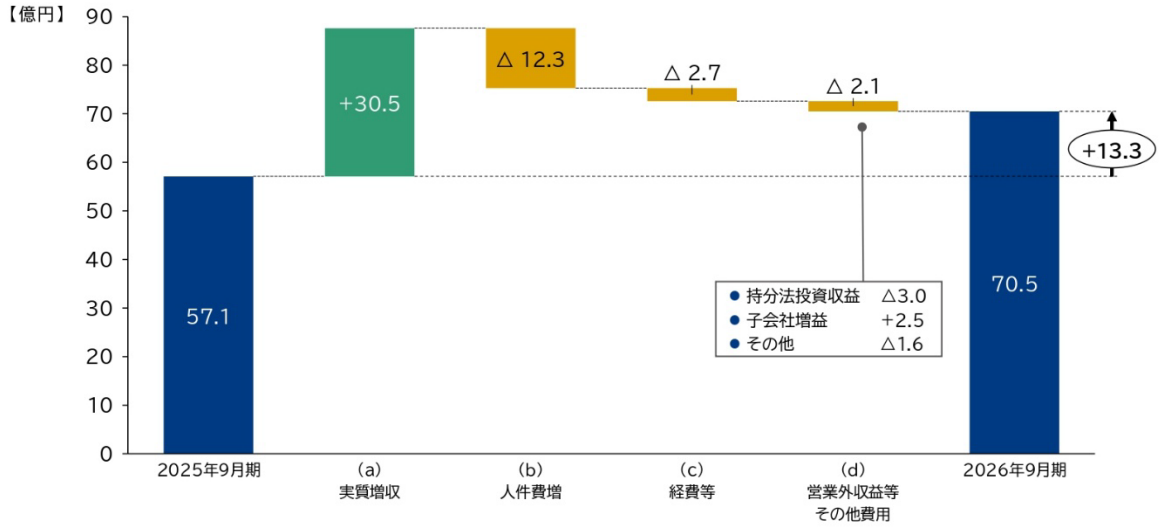
売上高 726 億円、経常利益 26 億円と減収減益となりました。

金融・カードの大型案件が完了した後、それに代わる新規案件の開拓が想定ほど進みませんでした。加えて、不採算案件の費用計上が響きました。

受注も減少しており、新規案件の開拓と収益力の回復が急務です。

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

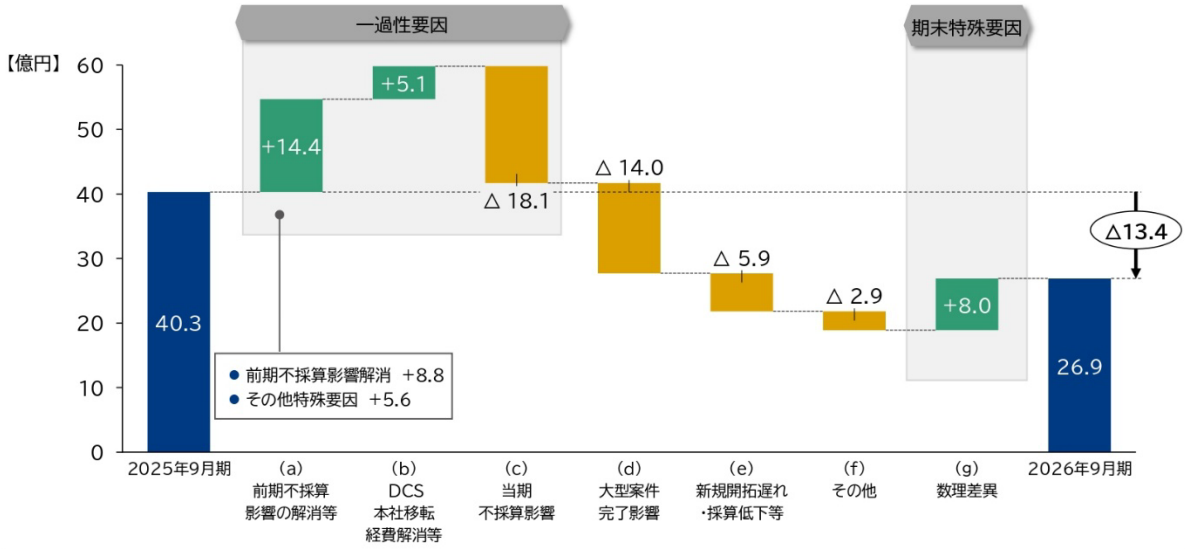


Copyright © Mitsubishi Research Institute

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。

7、8 ページは、両セグメントの利益の増減要因です。

TTC は、増収がそのまま利益成長につながりました。一方 ITS では、大型案件の完了、新規開拓の遅れ、不採算案件の影響が利益を押し下げました。

両セグメントの成果と課題を踏まえ、新たな中期経営計画を策定しております。

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。

14 ページにお進みください。

政府が定めた 17 の戦略分野に関連する MRI の受注額は、前期の 370 億円から 470 億円へ、100 億円増えました。受注全体の 8 割を占めています。特に、情報通信やサイバーセキュリティの分野で伸びています。

政策づくりから実証、社会実装まで一貫して支援できる、これが当社の強みであり、成長の源泉です。



それでは、中期経営計画 2029 についてご説明いたします。18 ページをご覧ください。

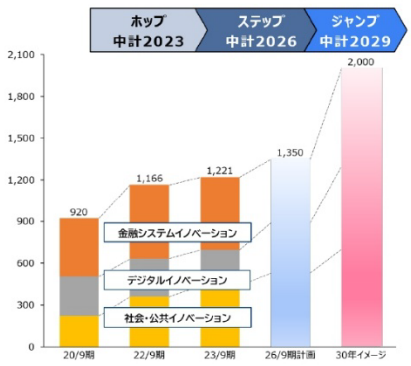
本日お伝えしたいことは、五つです。

一つ目、前の中計の課題を今回の中計にしっかりと反映したこと。二つ目、TTC は継続的な成長を目指すこと。三つ目、ITS を立て直し、収益力を回復させること。四つ目、社会価値と企業価値を両立させること。そして五つ目は、新しい体制でこの中計を確実に実行することです。

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。

まず、中計 2026 の振り返りです。19 ページをご覧ください。

前の中計では、TTC と ITS の一体連携とシナジーを前提に規模の拡大を目指しました。しかし、連携の効果は限定的でした。

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。

21 ページの表にお示しの通り、最終年度の連結経常利益は、当初目標の 140 億円に対し 97 億円にとどまりました。

TTC は、経常利益が 3 年間で約 6 割増え、過去最高となりました。ただし、人員の増加、生産性、サービス型事業の成長は計画に届きませんでした。

ITS は、2 期連続の不採算案件、大型案件完了後の高採算案件の確保の遅れ、改革に伴うコストの増加により、利益が大きく未達となりました。

中期経営計画2026の総括（4） 投資の実績と進捗率（資本政策）

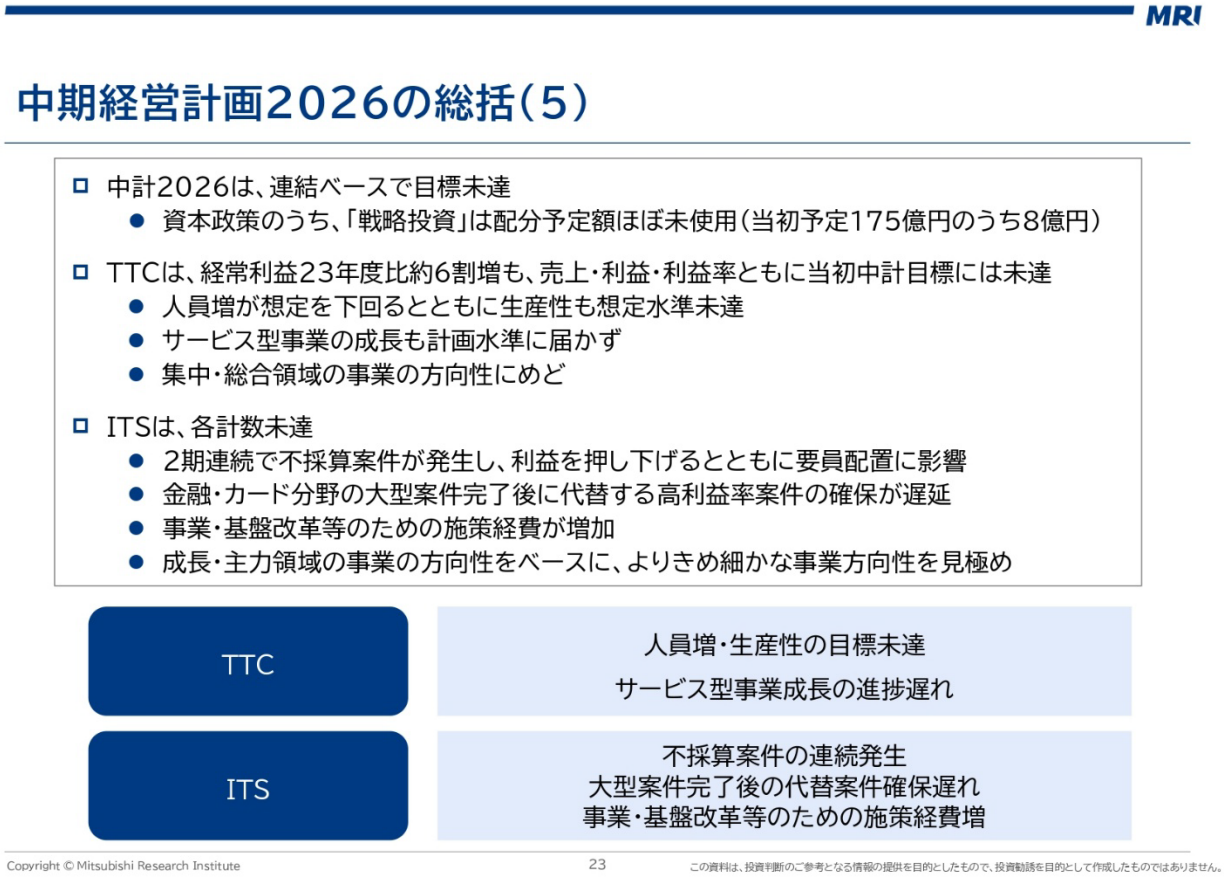
		25年9月期まで実績額	26年9月期実績	合計額 / 実績配分枠	使途例等
配分原資（※）約500億円 ↓ 配分原資実績 443億円（計画比89%）	戦略投資 35%	2億	5億	8億 / 155億	● 出資、M&A 等 対象の探索継続
	設備投資 20%	98億	47億	145億 / 89億	● ソフトウェア投資（サービス事業 等） ● 設備維持更新 等 DCS本社移転・データセンター等
（※）投資可能現預金 ＋ 人的投資、R&D投資前営業CF	成長投資 30%	75億	57億	133億 / 133億	● 人的投資（人員増・育成・処遇 等） ● R&D投資（研究提言・新事業、社内DX等）
	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

また、22 ページにお示しの通り、戦略投資を十分に実行できなかったことも反省点です。



以上の総括を 23 ページにまとめています。

経営として、この結果を真摯に受け止め、新しい中計では事業ごとの課題と成長の道筋を改めて明確にし、経営の仕組みに組み込みました。

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

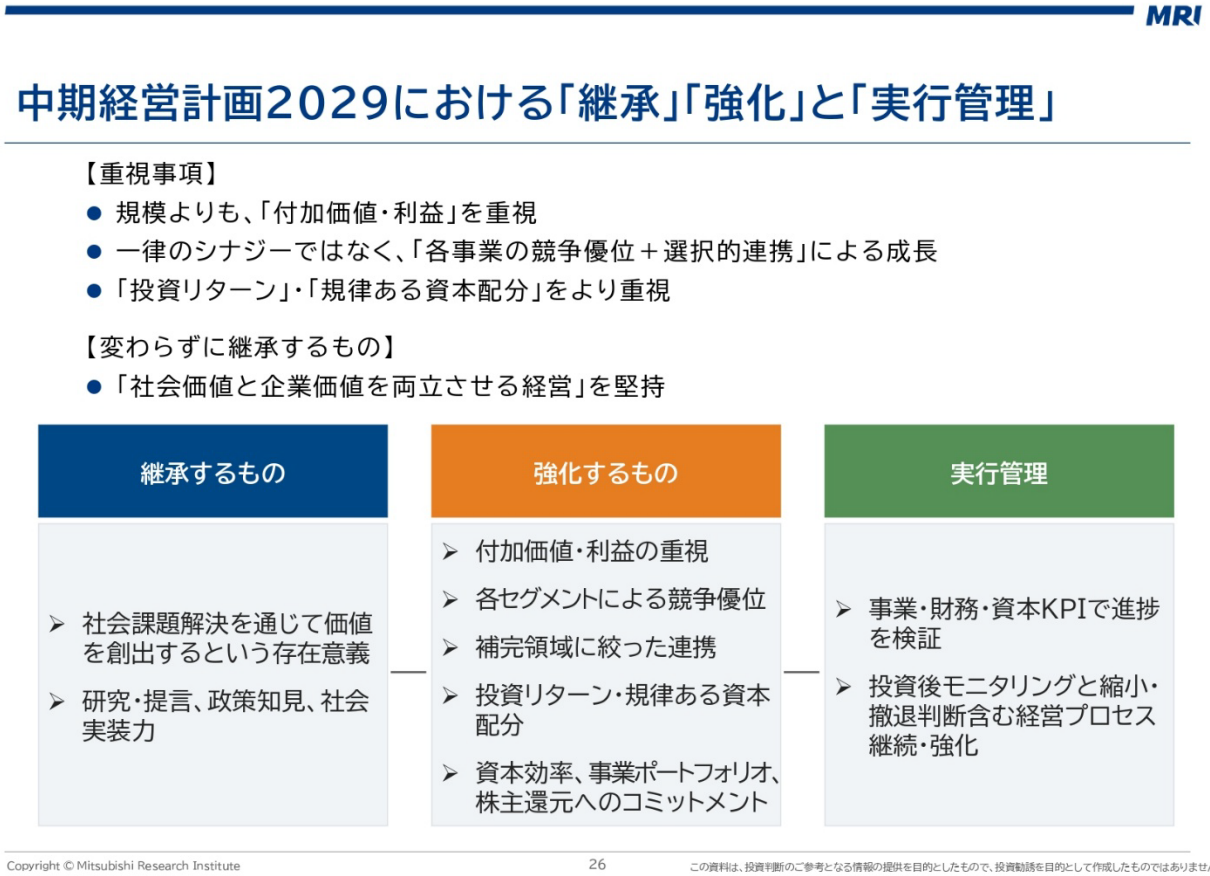
Copyright © Mitsubishi Research Institute

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。

24 ページは事業環境の認識です。

生成 AI や AI エージェントの普及で、業務や産業の構造が大きく変わりつつあります。

政策投資の拡大やコンサルティング・IT 市場の成長は追い風です。一方で、AI を軸にした競争は一段と厳しくなっています。



26 ページをご覧ください。中計 2029 の基本的な考え方です。

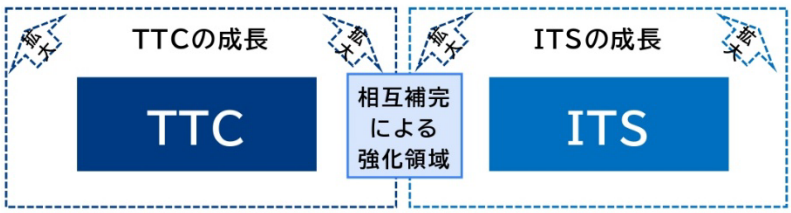
重視するのは 3 点です。第 1 に、規模よりも付加価値と利益。第 2 に、一律のシナジーではなく、各セグメントが競争優位を磨き補える領域に絞って連携をすること。そして第 3 に、投資のリターンと規律ある資本配分です。

一方で、社会課題の解決を通じて価値を生み出すという当社の存在意義自体は変わりません。それを土台に、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を強めてまいります。

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。

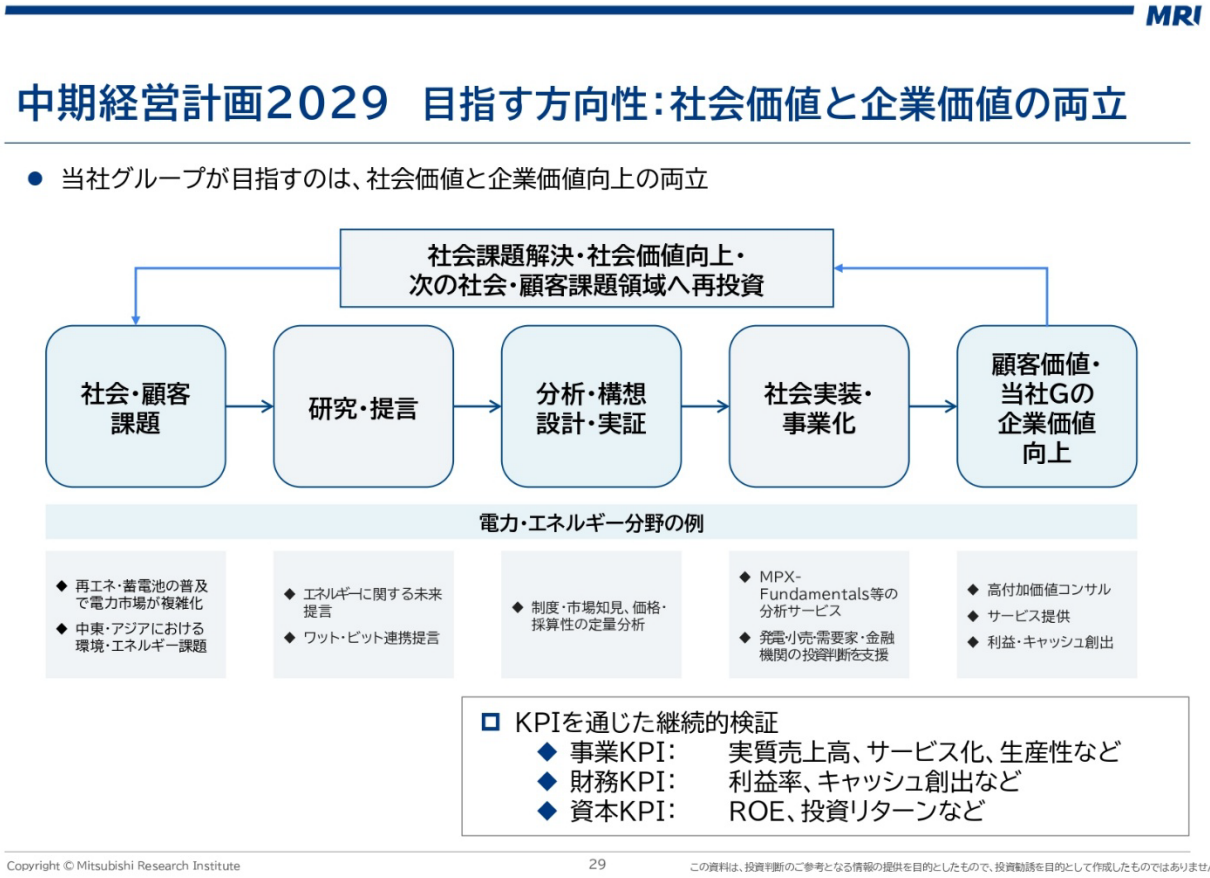
Copyright © Mitsubishi Research Institute

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。

27 ページからは目指す方向性です。

TTC と ITS は、事業領域もお客様も強みの源泉も異なります。

それぞれが自立的に強くなることを基本とし、グループとしては、資本配分と経営規律を通じて全体の価値を最大化いたします。



29 ページは社会価値を企業価値につなげる、電力・エネルギー分野の例をお示ししています。

研究・提言から始まり、分析・構想・実証を経てサービスとして事業化する。そこで得た利益とキャッシュを次の社会課題に再投資する。

この循環を、事業・財務・資本の KPI で検証してまいります。



32 ページからは計数目標です。

中計最終年度の目標は、連結売上高 1,365 億円、経常利益 120 億円、ROE10%水準です。この計画は達成の確度を重視し、M&A や自己株式取得の効果は織り込まず、実現した場合の上振れ要因としています。

セグメント別に見ると、TTC は成長を続けながら、AI・人材・情報セキュリティ・研究開発に先行投資します。ITS は、売上の規模よりも、重点領域への再配分と粗利の成長を通じて、収益力の回復を優先します。



37 ページは TTC の事業戦略です。

医療介護、エネルギー・循環、ビジネスアナリティクス・AI の三つの集中領域とし、資源と投資を重点的に振り向けます。公共、経営・DX では、政策対応と当社の強みを起点に、成長分野を広げてまいります。

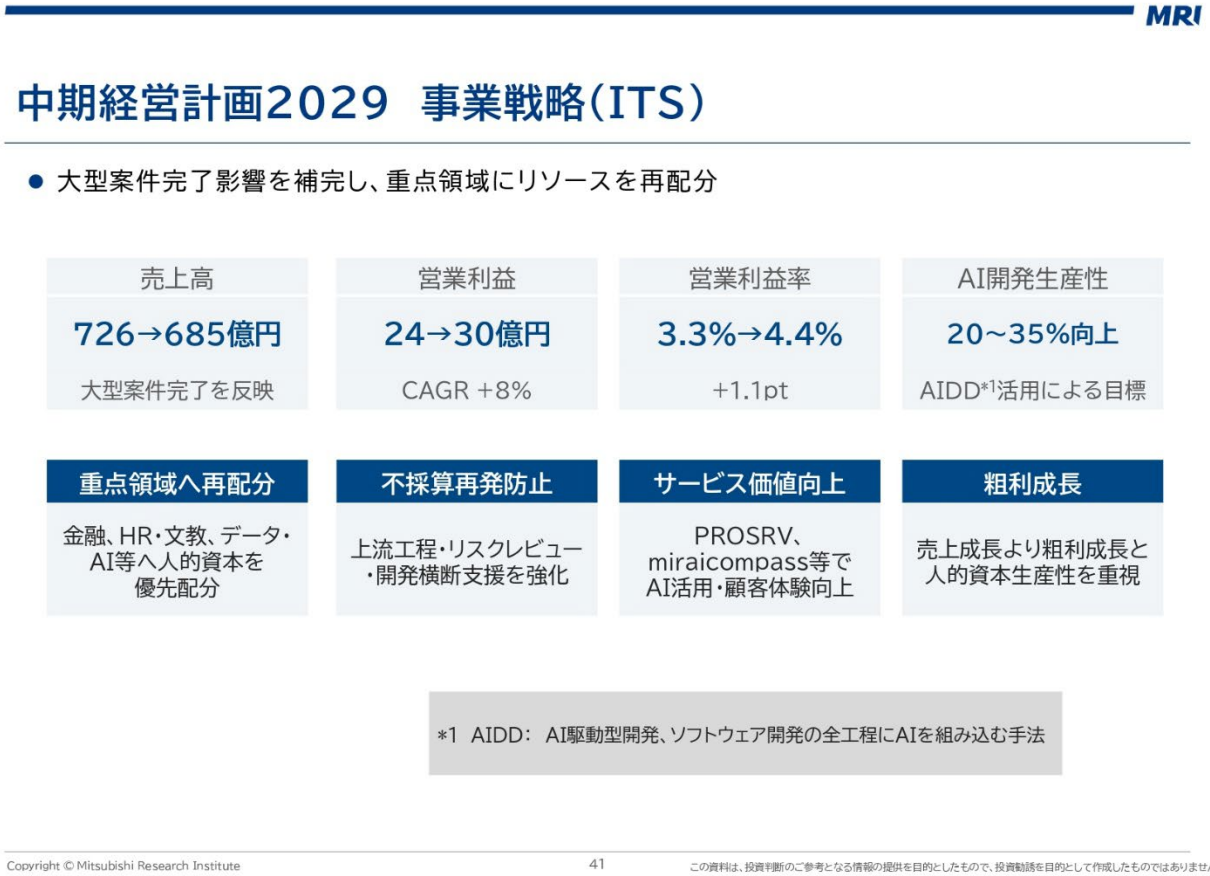
共通する方向性は、調査・分析が中心のビジネスから、実装・伴走までを伴う、より付加価値の高いビジネスへの転換です。



次に、ITS です。40 ページをご覧ください。

中計期間は、不採算の再発防止とコスト構造の見直しを徹底し、収益力の回復を最優先にします。

再発防止については、上流工程、業務知識の蓄積、全社横断の開発支援、人材と生産性の四つの面から、見積もり精度と品質管理を強化いたします。



併せて、ITS では 41 ページにお示しの通り、金融、HR・文教、データ・AI といった重点領域に人材を再配分し、粗利と生産性を高めます。

29 年 9 月期には、営業利益 30 億円、営業利益率 4.4%を目指します。

なお、26 年 9 月期に発生した不採算案件の収束費用は、同期に計上済みです。27 年 9 月期の計画には、再発防止と開発力強化の費用を盛り込んでおります。

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 純増数	26→29 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。

44 ページからは人材戦略です。

人材は当社グループの価値創造の源泉です。29 年 9 月期の連結人員は 5,170 人とし、3 年間で約 340 人の増員を計画しています。



45 ページをご覧ください。

TTC では、前の中計で人員増が計画に届かなかったことを踏まえ、不足しているリーダー層を中心に、年 3 から 4%程度の増員を目指します。特に、生成 AI を活用してお客様の課題解決や事業創出を担う AI 共創人材を、中計期間中に 40 人規模で増やします。

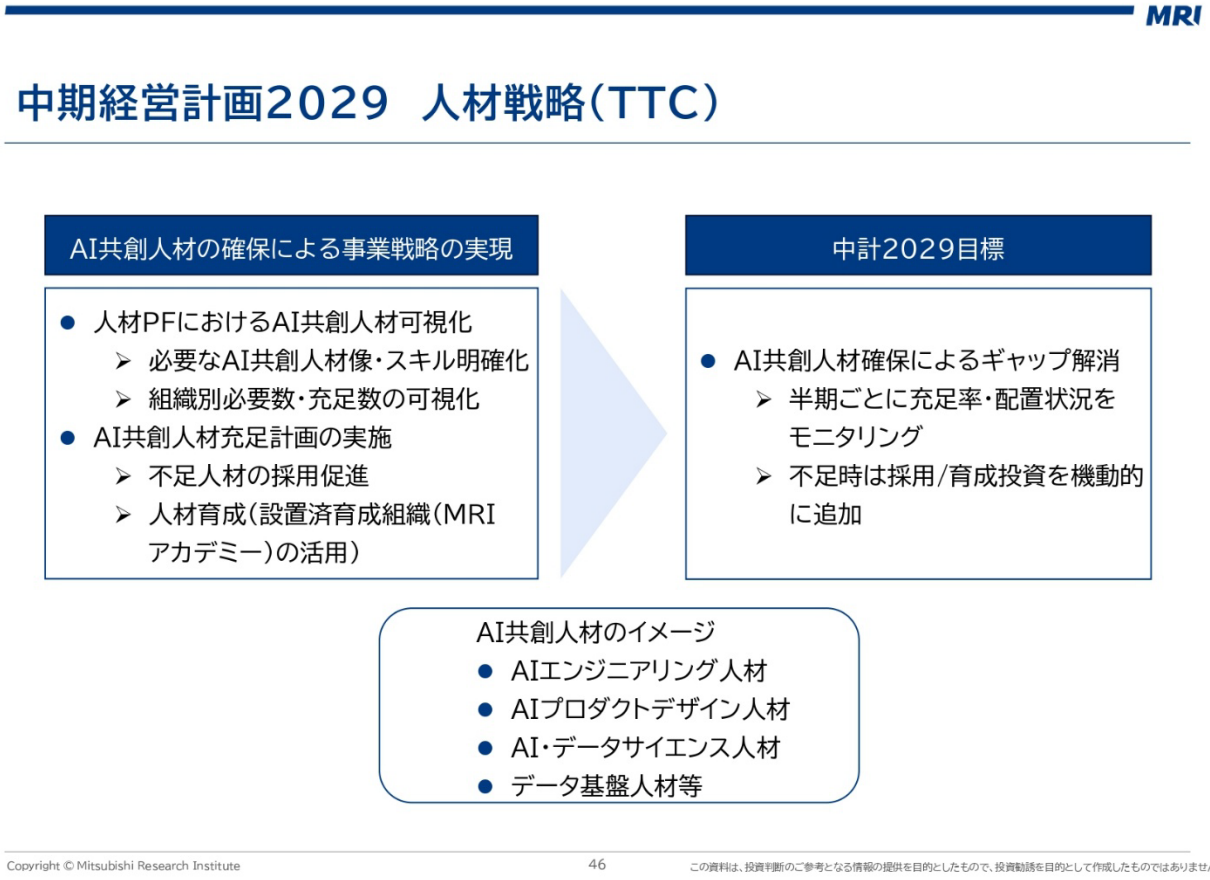
※資料中の人数を以下のとおり修正しております。

(修正前)

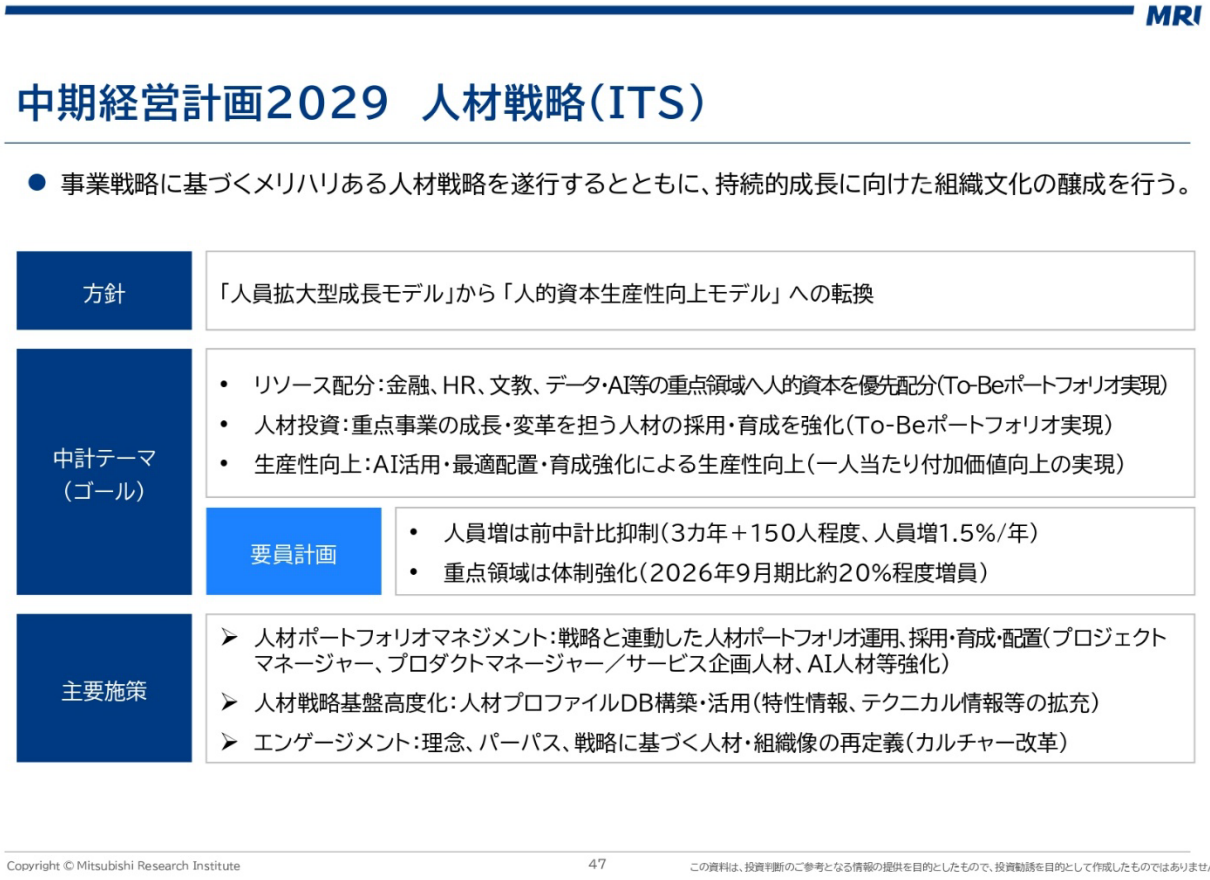
AI 共創人材を中計期間中に 30～40 人増員(現状 120-130 人)

(修正後)

AI 共創人材を中計期間中に 40 人増員(現状 160 人)



必要な人材像とスキル、組織別の必要数・充足数は可視化し、半期ごとに充足率と配置状況を確認してまいります。不足があれば、追加的な採用や MRI アカデミーを活用した育成への投資を、機動的に追加してまいります。



ITS は 47 ページです。

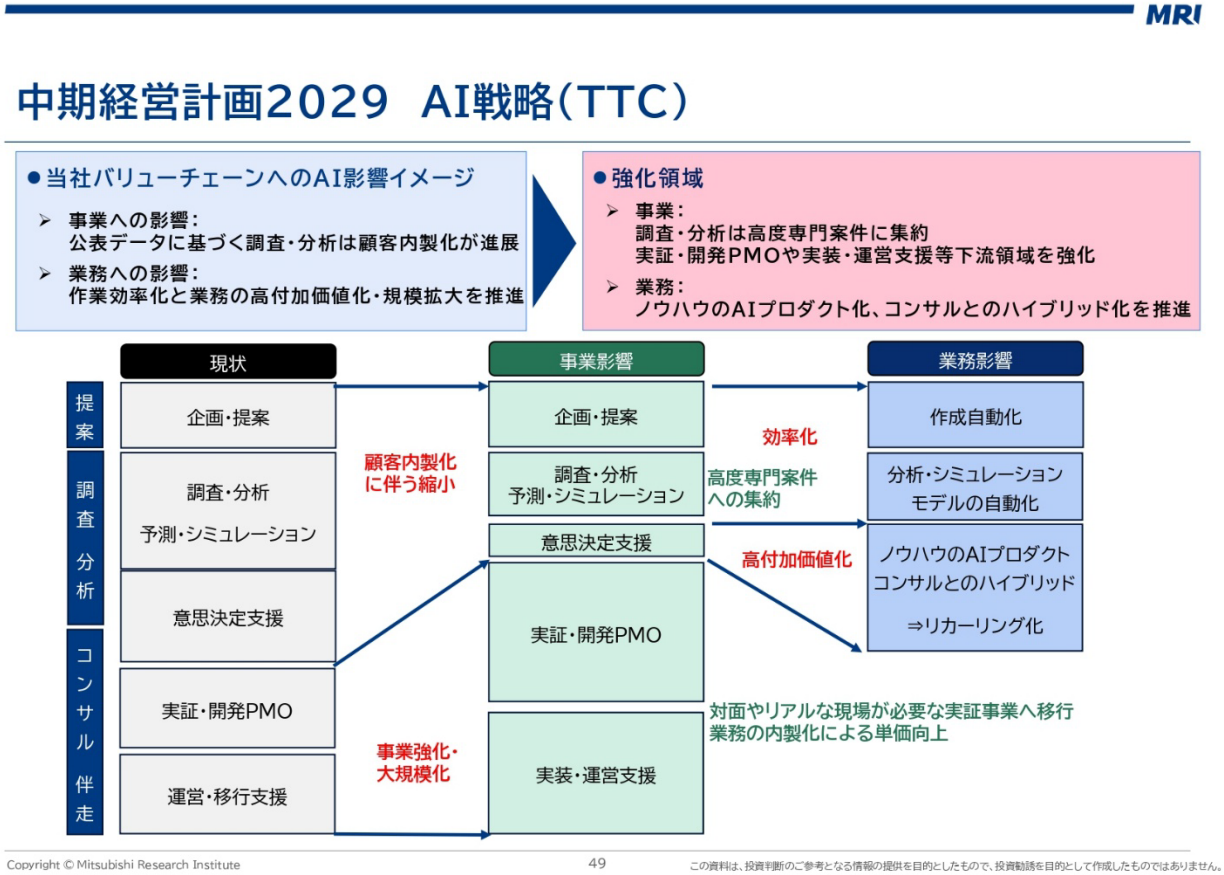
人員を増やして成長するモデルから、1 人当たりの付加価値を高める、人的資本生産性向上モデルへ転換いたします。人員増は年 1.5%程度に抑えます。一方で、重点領域の人員は 20%増とし、AI 活用、育成、最適配置によって生産性を高めます。

併せて、エンゲージメントの向上と組織文化の改革に取り組み、優秀な人材が集い、育ち、定着する企業を目指してまいります。



48 ページからは TTC の AI 戦略です。

AI 時代の持続的な成長に向けて、事業モデルの転換と当社の強みを活かした事業展開を進めます。

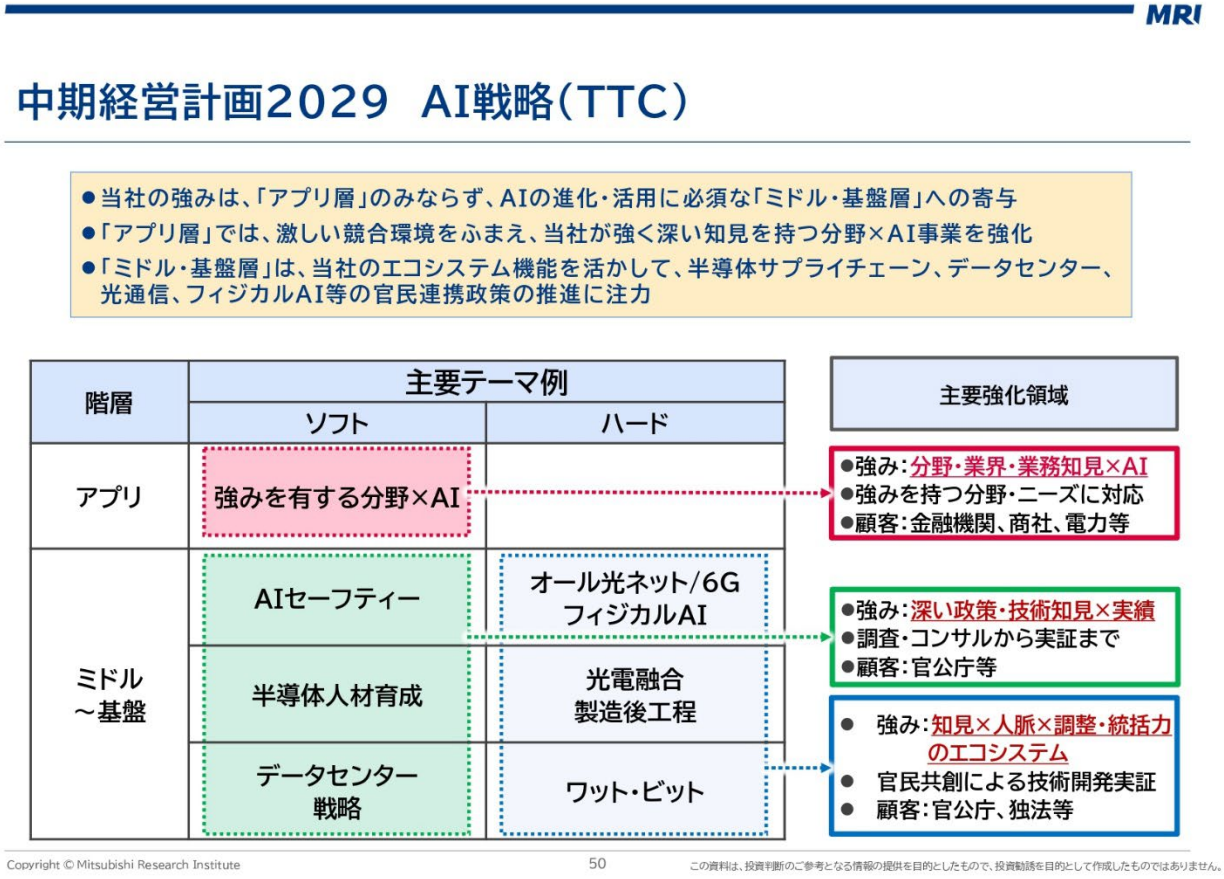


49 ページをご覧ください。

AI の普及により、一般的な調査・分析は、お客様による内製化が進むとみています。当社は、高度な専門性が求められる案件と、現場での実証・実装支援へ事業の重心を移します。

同時に AI で業務を効率化し、蓄積したノウハウを商品化して、コンサルティングと組み合わせることで、業務の高付加価値化と継続的に収益を生み出す仕組み、いわゆるリカーリング化を進めます。

AI を使って効率化するだけでなく、当社ならではの知見を磨き社会実装につなげる。これが当社の目指す成長モデルです。



50 ページは、その具体的な事業展開です。

注力するのは、AI を活用するアプリケーションの分野と AI を支える基盤の二つです。

前者では、金融、商社、電力など深い業務知見を持つ分野に絞り、AI によるお客様の業務・事業変革を支援いたします。

後者では、AI セーフティー、半導体人材育成、データセンターの戦略、オール光ネットワーク、フィジカル AI、光電融合、ワット・ビット連携などを中心に、政策・技術の知見と官民のネットワークを活かし、構想から技術開発実証までを担います。

AI の活用と、それを支える社会基盤の両面に貢献できることが当社の強みです。



ITS については 51 ページをご覧ください。

AI 駆動開発、いわゆる AIDD を開発・保守業務全般に展開し、対象プロジェクトで 20 から 35%程度の生産性向上と品質向上を目指します。創出したリソースは、新規開発、上流工程、提案活動へ重点的に再配分いたします。

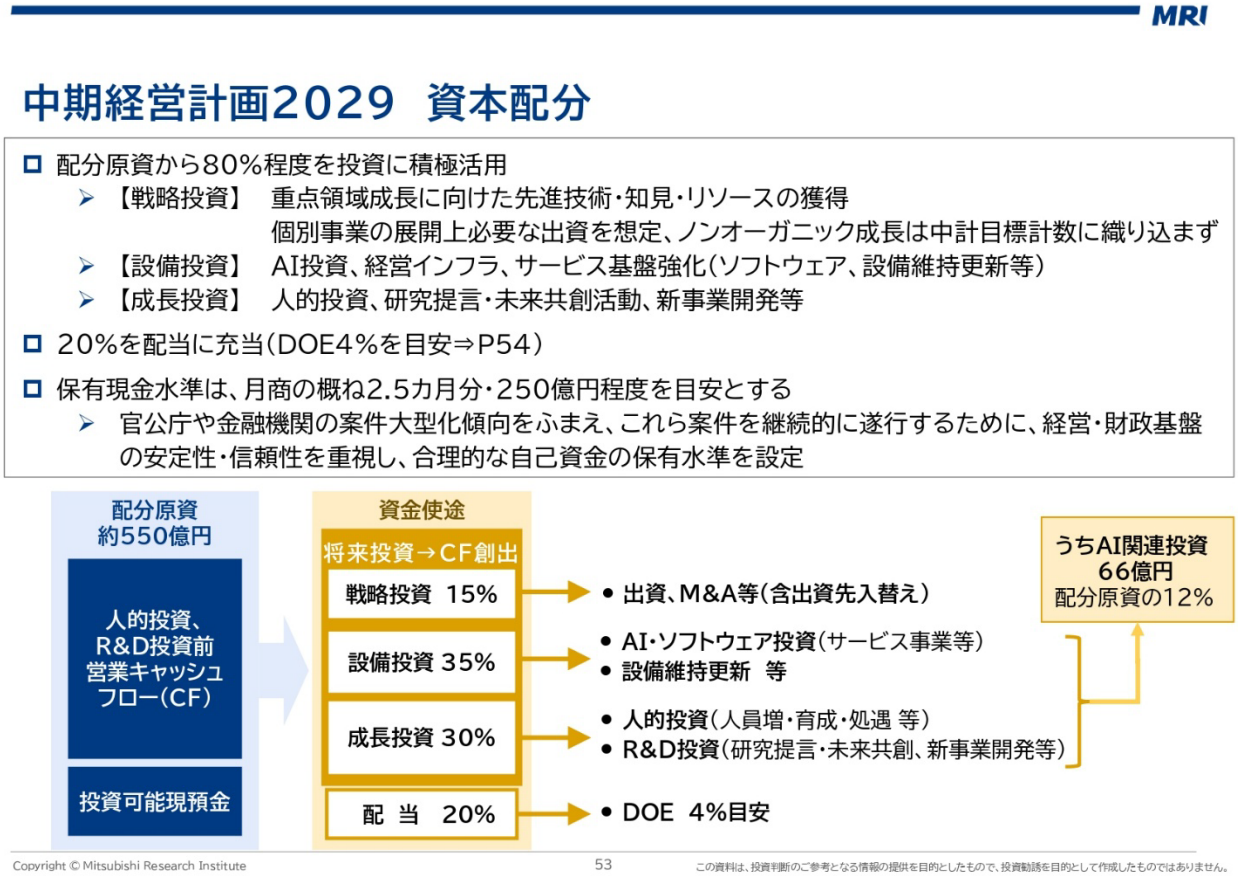
併せて、主力サービスである PROSRV や、miraicompass で AI 活用を進め、業務効率化と顧客体験の向上、新たなソリューションの企画・開発につなげてまいります。

間接業務についても、個人の業務支援から AI エージェントが業務プロセスを担う形へと高度化してまいります。



52 ページからは資本政策です。

利益成長を基本に資本のコントロールで補完しながら、ROE10%水準を目指します。



53 ページをご覧ください。

手元資金は月商の 2.5 カ月分、250 億円程度を目安といたします。

中計期間の配分原資は約 550 億円です。その 8 割を、人材、研究開発、AI・ソフトウェア、戦略投資などに戦略的に振り向けます。うち AI 関連投資は 66 億円です。

投資は、戦略との適合性と資本コストを上回る収益性で判断し、実行後も定期的に検証いたします。投資枠を使い切ること自体を目的にはせず、基準に届かなければ、縮小や撤退も判断いたします。

グループ会社を含む事業ポートフォリオについても、資本効率の観点から定期的に評価をしてまいります。

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。

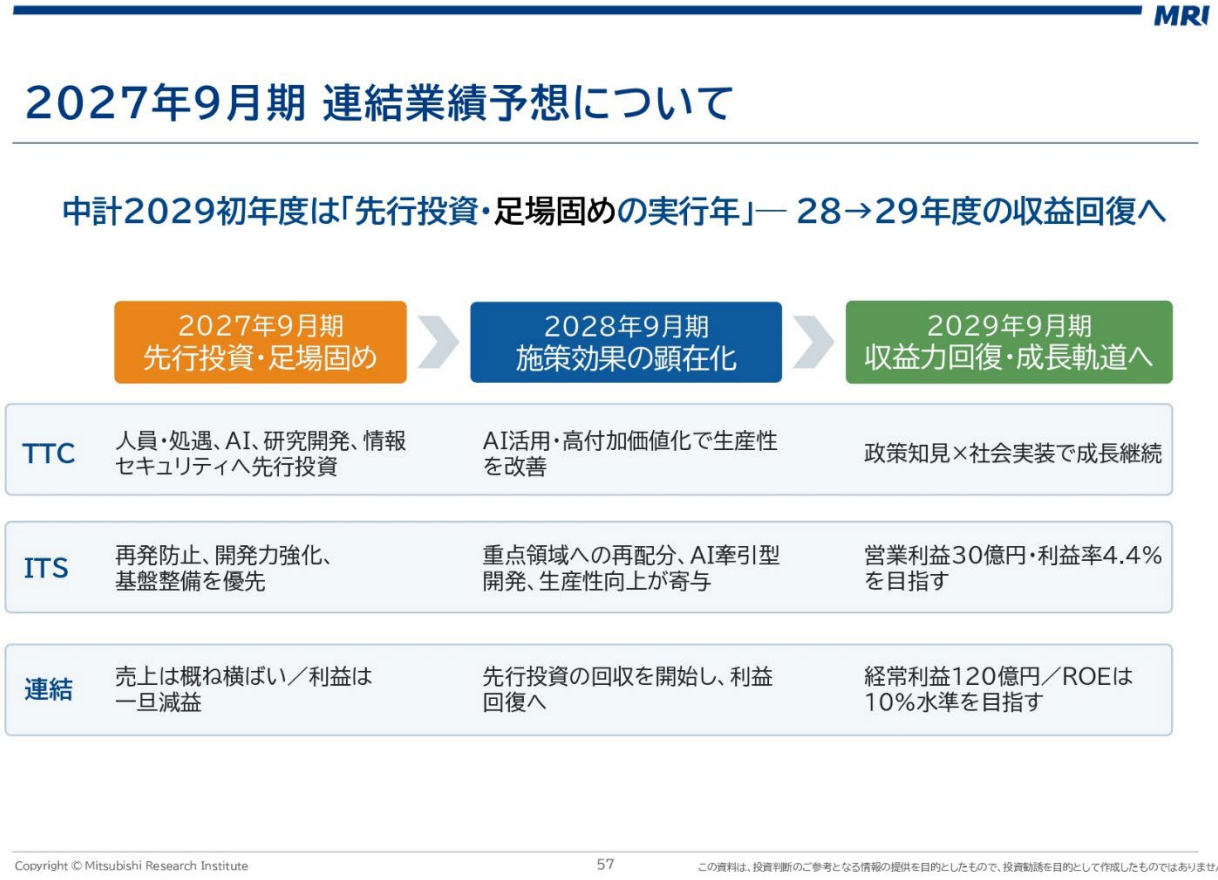
Copyright © Mitsubishi Research Institute

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。

54 ページをご覧ください。

株主還元は累進配当を基本とし、DOE4%を目安といたします。

自己株式取得は追加的な還元策として、財務状況や投資機会、市場環境を踏まえて判断いたします。



続いて、27 年 9 月期の業績予想です。57 ページをご覧ください。

中計の初年度は、先行投資と足場固めの実行年と位置づけています。

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。

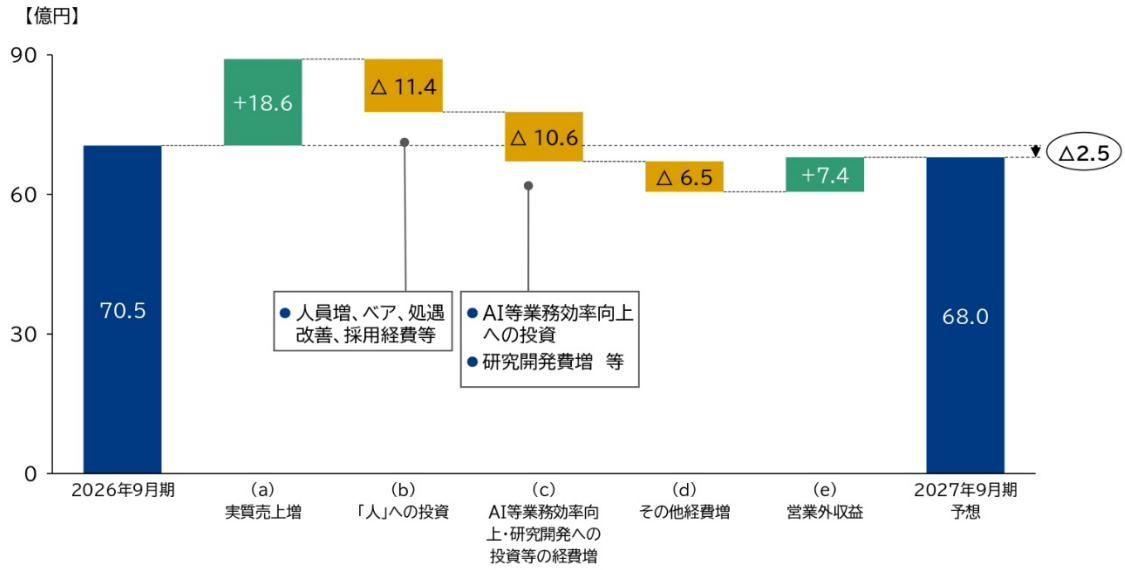
58 ページの表にお示しの通り、売上高は 1,320 億円と増収を見込みます。

一方で、営業利益は 75 億円、経常利益は 95 億円、純利益は 62 億円と、いったん減益を見込んでいます。

TTC では人材、AI、研究開発、情報セキュリティへの投資を、ITS では足場固めと基盤整備を初年度から前倒しで進めるためです。目先の利益の最大化ではなく、2029 年 9 月期の収益力回復に向けた布石とご理解をいただければと存じます。

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。

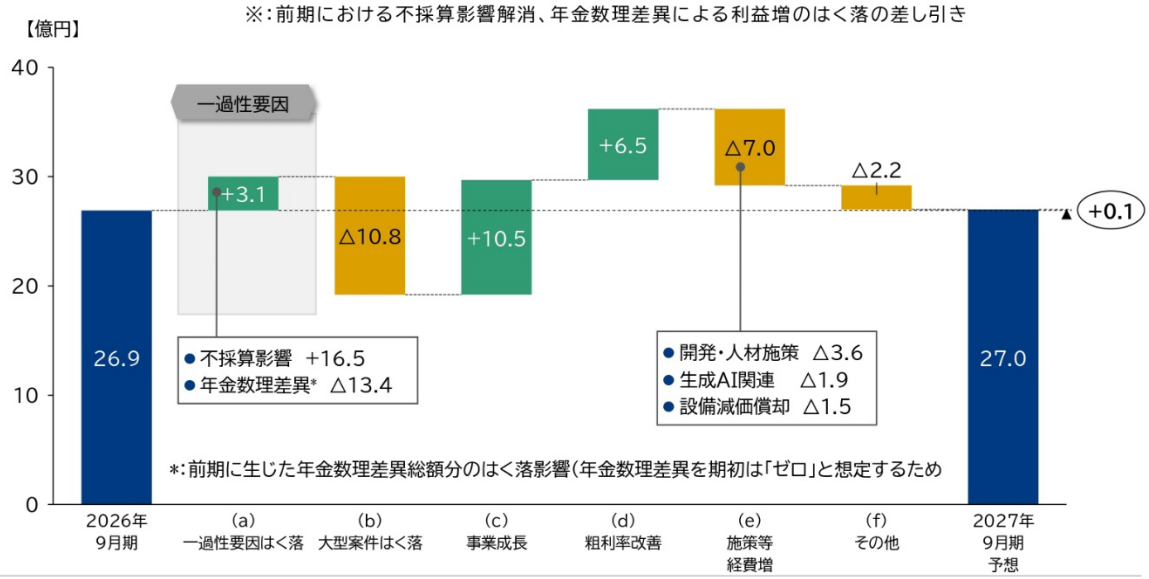
59、60 ページはセグメント別の利益要因です。

TTC では増収を見込みつつ、人への投資と AI・研究開発への投資を増やします。短期的には利益を押し下げますが、中計期間を通じて、生産性と付加価値を高めるために必要な投資と位置づけています。

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



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 は、一過性要因や大型案件完了の影響を事業成長と採算改善で打ち返し、利益はほぼ横ばいを見込みます。

初年度は収益力を回復できる体質づくりを優先いたします。

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

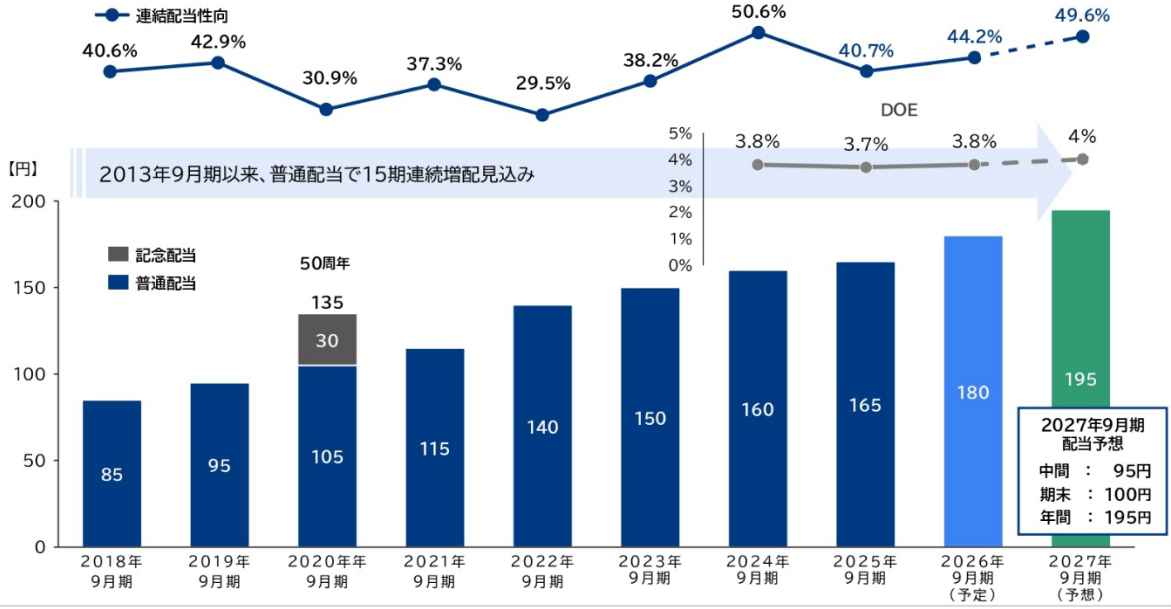
この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

61 ページは受注残高から見た売上予想の進捗です。

期首時点で、連結では売上予想の約 65%、TTC では約 63%を既に受注残高で確保しています。いずれも前年を上回る水準であり、増収の確度は高いと考えております。

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。

62 ページは配当です。

26 年 9 月期の年間配当は 180 円を予定しています。

27 年 9 月期は中間 95 円、期末 100 円、年間 195 円を予想しています。実現すれば、普通配当で 15 期連続の増配となります。



ここで、トピックスを一つ、ご紹介いたします。64 ページは戦略 17 分野の一つ、資源・エネルギー分野での取り組みです。

当社は、日立製作所様と協業し、系統用蓄電池の事業者向けに電力市場の予測から入札計画、市場取引までを一気通貫で支援するサービスを、27 年度から提供する予定です。

政策と市場の知見をお客様の収益拡大につなげる、まさに社会価値と企業価値の循環を体現する取り組みです。

最後に、実行体制について申し上げます。

本年 12 月の株主総会での承認を前提に、新社長・会長が就任する予定です。

当社の歴史で初めて、社内で長く経験を積み、事業と人材に精通した経営幹部が社長に就任をいたします。当社を最も深く理解するリーダーが、豊富な経営経験とネットワークを有する会長の支援のもとで、事業変革を主導する体制を整えました。

本日は、次期社長に就任予定の野邊も同席をしております。私自身は、12 月の株主総会をもって社長を退任いたします。中計 2029 は、新しい経営陣が責任を持って実行してまいります。

この中計は、前の中計の未達を率直に踏まえ、社会課題解決という存在意義を受け継ぎながら、利益率、資本効率、投資規律を重視する経営へと進化させる計画です。TTC の成長を続け、ITS の収益力を回復させ、社会価値を企業価値につなげる、この循環を着実に実行してまいります。

引き続きご支援を賜りますよう、よろしくお願いを申し上げます。

この後の質疑応答では、必要に応じて野邊からもお答えをいたします。

私からの説明は以上でございます。ご清聴、誠にありがとうございました。

質疑応答

質問者 A： 3Q 決算では、純利益が前年同期比プラス 18 億円だった。期末にプラスがほぼなくなり、前同比、同水準になっている。4Q に純利益がマイナス 18 億円になったのか。何があったのか。

回答者 A： 後半に業績が悪くなったということではない。詳しくは企画担当役員から回答する。

回答者 B： そもそも当社グループは、下期の利益が上期ほど出ない季節性がある。

その上で、今回は、主に ITS で計画してきた、社内基幹システムの計画見直し、経費の精査等を行い、監査法人等とも相談した結果、想定通り稼働しない可能性があるということで、減損損失として計上した。これが、純利益減要因となった。

純利益は、当期 1 年では特別利益、株式売却等もあり、それらと相殺する形となった。

回答者 A： 業績動向、あるいは事業の中身は引き続き順調であるとご理解いただきたい。

質問者 B： 質問は四つ。一つ目、中計期間中の AI 投資 66 億円の具体的な資金使途のイメージは？

回答者 A： 中計期間中、MRI、DCS ともに、AI 時代にふさわしい、MRI のシンクタンク・コンサルティング事業、DCS の IT サービスにシフトしていくために、先行的に AI 関連投資を積み上げていく主旨で、中計を策定した。

内容は、人材への投資、あるいは業務プロセス改善・改革のための投資という面もある。

回答者 B： まず AI を活用できる環境が必要になっている。当社グループでもしっかり整えていきたい。既に導入はしているが、さらにしっかり活用できる形で環境整備する。これが一点。

TTC では、われわれが今まで蓄積した知見を、AI でさらに使い勝手良くしていく開発プロジェクトも進めている。

ITS でも、開発・保守・運用に AI を積極的に活用するための基盤を構築する費用も織り込んでいる。

会社の全体としての人材の底上げにも、AI 分野の研修、強い人材を採用し、育てていく費用も含んでいるとご認識いただきたい。

回答者 C： 特に DCS では、AI 駆動型開発と言われる、AI を全面的に利用しながら、もしくは AI にある程度開発の主導を任せる形で開発の効率化をさらに進め、お客様の利益に貢献したい。そうした環境整備、基盤整備、推進できる人材の育成といった辺りに重点的に投資を行っていきたい。

回答者 A： 大事なのは、AI への投資を、単なる業務の効率化やコストの削減、効率化に使うだけではなく、サービスの高度化や新サービスの開発、人材力強化など、AI 時代において持続的に成長するための業務基盤、事業基盤を構築すること。

その意味でも、初年度（27 年度）に先行投資を行い、効果を見極めながら、28 年度、29 年度やその先に収益を拡大し、お客様への提供価値を拡大して、刈り取っていく。このサイクルを回していきたい。今後の決算説明でも、進捗状況を投資家の皆様にも共有しながら進めていきたい。

質問者 B： 二つ目の質問。今期は中計の初年度として投資が先行する形と受け止めた。過去を振り返ると投資は毎年実行されており、効果があまり目立っていない印象。新中計では大丈夫か。

回答者 A： この中計 2029 は、前回の中計 2026 の反省も活かし、実現可能性の高い計画を作ることを最優先に考えた。同じ先行投資でも、非連続な形での成長投資ではなく、既存の事業基盤をより一段と強化していく、あるいは、AI 時代にふさわしい形で付加価値を高めていくための投資を 27 年度に先行させるという位置づけ。

27 年度は、TTC 中心に受注残高も積み上がっており、引き合いもかなり大きく頂戴している。そうした追い風の中であるからこそ、先々の体質強化や付加価値向上のための後押しを先行させようという意図。

主な先行投資は、AI 関連投資や人材関連投資。効果が出てくるかどうかは、28 年度でも検証しつつ、しっかり見極めた上で、次の手を打っていきたい。今回こそ投資の効果がしっかりと表れてきたと受け止めていただけるように対応してまいりたい。

質問者 B： 三つ目の質問。株主還元方針を DOE4％に変更した理由は何か。

回答者 A： 株主の皆様への安定的かつ継続的な還元を、より明確にお示しすることが大きな狙い。

累進配当を基本とすることで、利益成長に応じて還元を着実に高めていく姿勢を明確にした。また、DOE4％という目安を提示することで、短期的な利益変動に左右されにくい、安定した配当を目指してまいりたい。

また同時に、成長投資とのバランスを取りながら、資本効率を意識した経営を一段と強めていくという意志も込めた。

質問者 B： 四つ目の質問。最近、AI によるサイバー攻撃が急増している。御社の金融機関向けのシステム運用ビジネスについて、良くも悪くも何かしら影響が出始めているか。

回答者 A： 非常に大事なポイント、課題。事業に対するプラス面もあるが、リスク対応面でも、しっかりと考えていかなければいけないテーマだと認識。

回答者 C： AI によるサイバー攻撃は金融機関に限らず、幅広く非常に課題となっているイシューと認識。金融機関に限らず、多様なお客様から、セキュリティ人材やセキュリティ強化のための対策について、種々のお話をいただいている状況である。

これらはビジネス上、プラスになるとは思うが、ただ、しっかり対応していかなければ、結局、お客様にご迷惑をかけてしまうことにもなりうる。そうしたリスク対策強化の観点で、我々のサイバーセキュリティのスキル強化や人材強化を併せて進めている。

質問者 C： 中計 2029 の目標は、前中計で展望していた売上 2,000 億円にはかなり遠い売上目標であり、ROE も 10%とやや物足りない水準。このような目標設定になった背景をもう少しご説明してほしい。

回答者 A： 前中計で展望していた売上 2,000 億円という目標通り達成できなかったことについて、経営として重く受け止めている。

新しい中計 2029 は、前中計の反省も活かした形での計画設定にした。改めて、足元の事業環境や各事業の実力を検証し、実現可能性を重視した計画とした経緯がある。

TTC では、引き続き旺盛な需要がある。今年度も期待される状況であり、それゆえ先行投資を実行しながら、AI 時代にふさわしいシンクタンク・コンサルティングモデルに進化させていくことを、主要な眼目としている。

一方、ITS では、不採算案件の抑制とコスト構造の抜本的な改革によって、収益体質の強化を果たしていくことを中計の基本方針としている。

その中で、前中計の最終年度の 2,000 億円とは、かなり遠い売上目標になった。一方で、経常利益は、26 年度の 97 億円から 29 年度は 120 億円と、一定の利益成長を目指す計画としており、ROE についても、やや物足りないというご指摘だが、10%に回復させる計画とした。

また、今中計には、M&A などの非連続的な成長の効果は織り込んでいない。既存事業の収益力向上を着実に実現し、その上で、さらなる成長機会の追求もしていきたい。今中計の次の 30 年以降の成長につながるような、事業展開をしていきたい。

質問者 D： 2027 年 9 月期の業績予想について、セグメント別の経常利益を見ると、ITS はほぼ横ばい、TTC は豊富な受注を抱えながらも減益予想となっている。特に、TTC がどうして減益になるのか、もう少し伸ばせないのか、その辺りを改めてご説明していただきたい。

回答者 A： セグメント別の TTC はご指摘のとおり減益予想。受注は、一昨年に比べてもかなり高い水準からのスタートになるし、また足元でも政府が掲げている戦略 17 分野を中心に、かなり旺盛な引き合いもいただいている。この状況も踏まえて、売上増加による利益増効果を約 18 億円見込んでいる。

一方、こうした非常に旺盛な需要のある好調な事業環境のもとだからこそ、AI に伴うさまざまな影響を先取りして、AI 時代にふさわしいシンクタンク・コンサルティングモデルへの転換を急いでいきたい。

人材への投資、AI への投資、セキュリティ、研究開発への投資などで、27 年度は前年比で 20 億円ぐらいのコスト増加を織り込んでいる。結果として、営業利益的には一時的に減少する計画とした。

非常に大事なのは、これらの投資を単なる費用増で終わらせずに、AI による生産性向上や新サービスを作っていくということ、人材の高度化を通して、28 年度以降の利益成長

につなげていくことだと認識している。27 年度は「先行投資の 1 年」、あるいは「中計達成に向けて、事業基盤を強化する重要な 1 年」と位置づけている。

質問者 E： 12 月に新社長が就任予定。新社長として取り組みたいこと、変えていきたいことなどがあれば、お願いしたい。

回答者 B： この 12 月にバトンを受け取ることになったが、まず、中計 2029 を経営陣一体となってやり遂げることが課せられた使命だと思っている。しっかりドライブしていきたい。

これからの 3 年間もさまざまな事業課題、チャンス等が出てくる。足元の生成 AI の台頭は、さらに激しさを増すと考えられ、昨今のセキュリティ問題もさまざまな変化があるだろう。経営環境自体も刻々と変化していく。

そういう意味で、当社グループとしてこれからも価値を出していくために、さまざまに変化していく必要がある。しっかり先を見据えながら、価値の出し方を捉えていく会社にする必要があり、そのために仕事のやり方も、おのずと変えていく必要がある。

この変化は、今中計 3 年間だけではなく、その先々も成長していける基盤とするよう、当社グループが全体として発展しながら価値を出していくように考えるとともに、そこに向けて尽力していきたい。

［了］