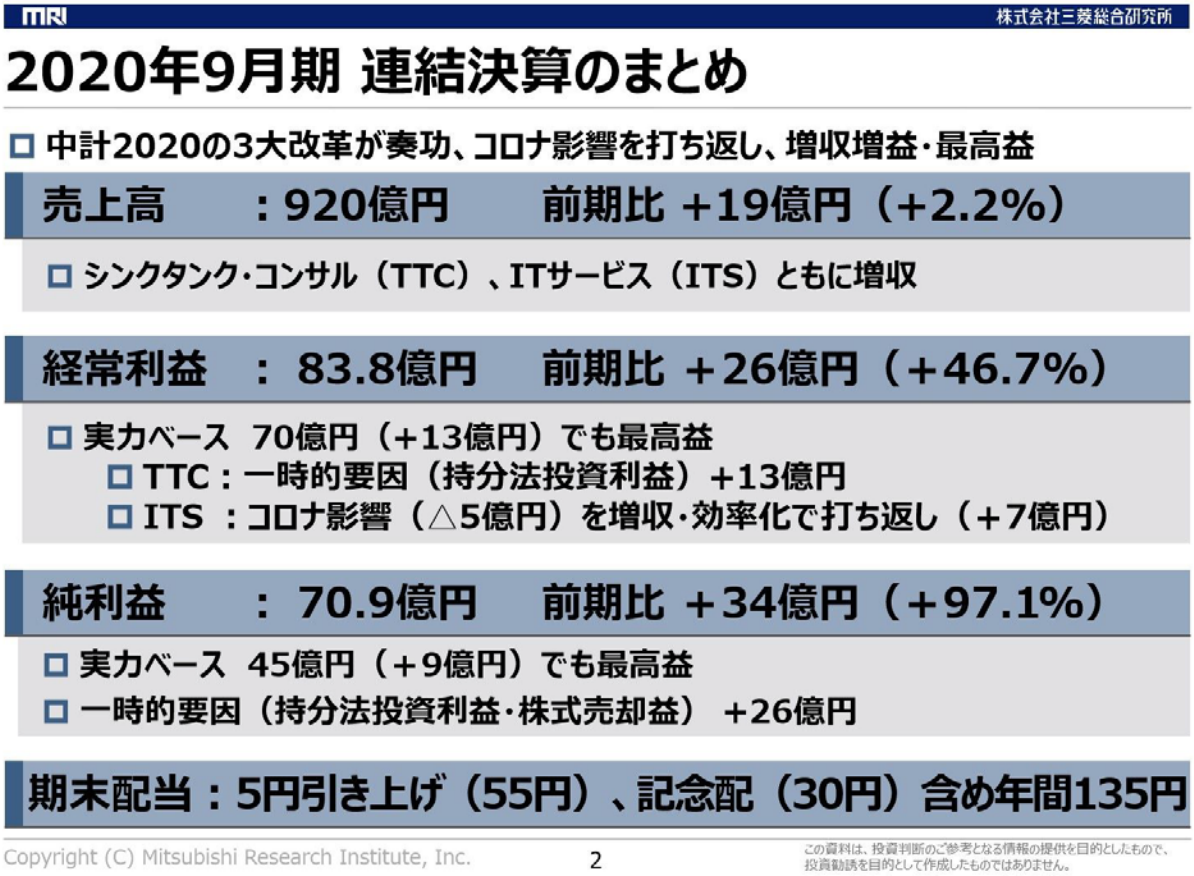
株式会社三菱総合研究所

2020 年 9 月期　決算説明会

2020 年 11 月 5 日

森崎：社長の森崎でございます。

それではこれより、2020 年 9 月期決算、21 年 9 月期業績予想、ならびに新経営理念および中期経営計画 2023 についてご説明申し上げます。



まず、2020 年 9 月期決算の全体像を俯瞰いたします。

2020 年 9 月期は、過去 3 年にわたって取り組んでまいりました中期経営計画 2020 の 3 大改革、すなわち事業ポートフォリオ改革、ビジネスモデル改革、働き方改革が功を奏し、コロナ影響を打ち返して増収増益、過去最高益となりました。

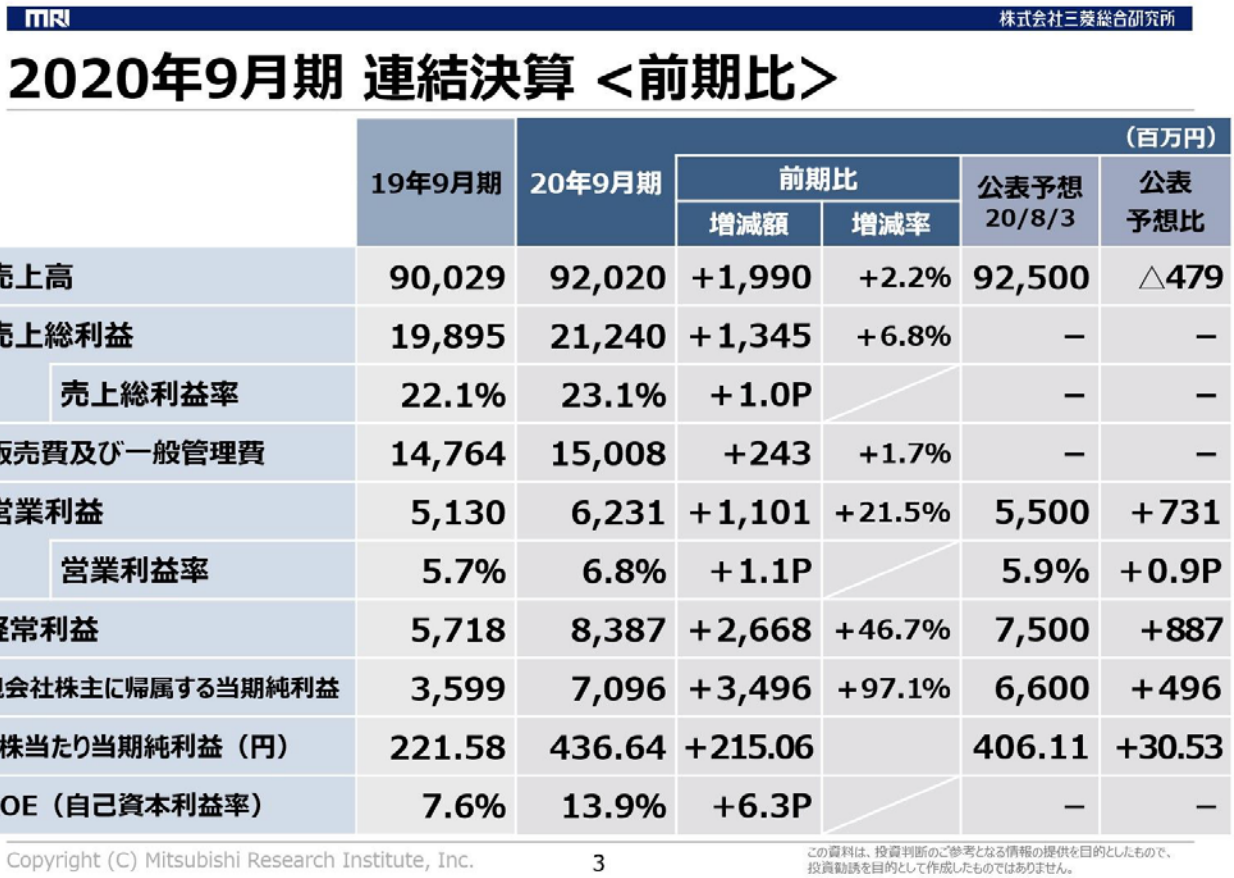
連結売上高は、前期比 19 億円増の 920 億円です。シンクタンク・コンサルティングサービス（TTC）、IT サービス（ITS）の両セグメントともに増収です。

経常利益は、前期比 26 億円増の 83 億 8,000 万円です。一時的要因を除いた実力ベースでは、13 億円増の 70 億円と最高益の水準ですが、これに TTC における持分法投資利益（負ののれん）13 億円を加え、大幅な増益となりました。

ITS も、コロナ影響のマイナス 5 億円を増収・効率化で打ち返し、7 億円の増益です。

純利益は、実力ベース、プラス 9 億円に一時的要因（Minori 株式売却に伴う特別利益等）26 億円を加え、前期比 34 億円増の 70 億 9,000 万円と、最高益となりました。

以上をふまえまして、期末の配当を 5 円引き上げて 55 円とするとともに、創業 50 周年の記念配当、30 円を加え、今年度の年間配当を 135 円とする予定です。


MRI 株式会社三菱総合研究所

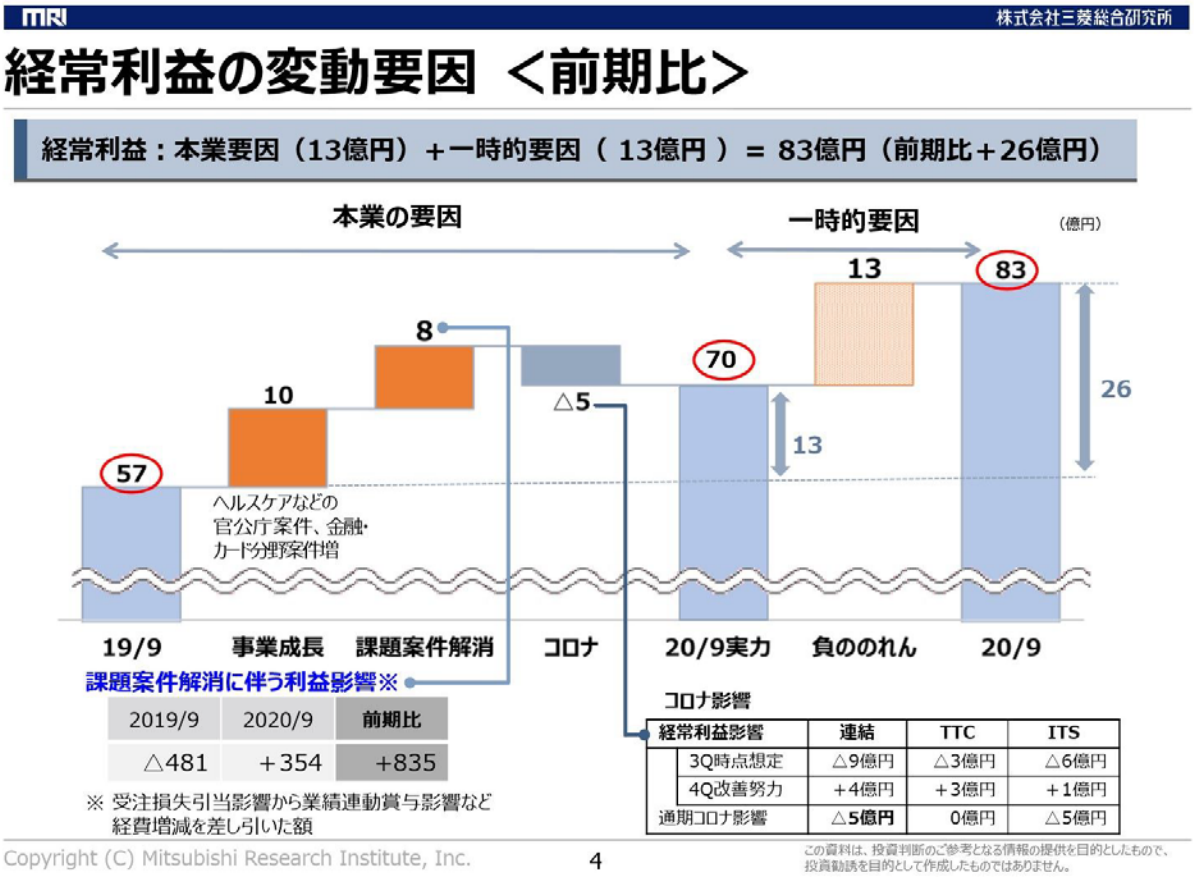
2020年9月期 連結決算 <前期比>

（百万円）

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

Copyright (C) Mitsubishi Research Institute, Inc.
3
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。

3 ページは、ただ今の内容を連結損益計算書にしたものです。



4 ページは、経常利益の変動要因を前期比でお示ししたものです。

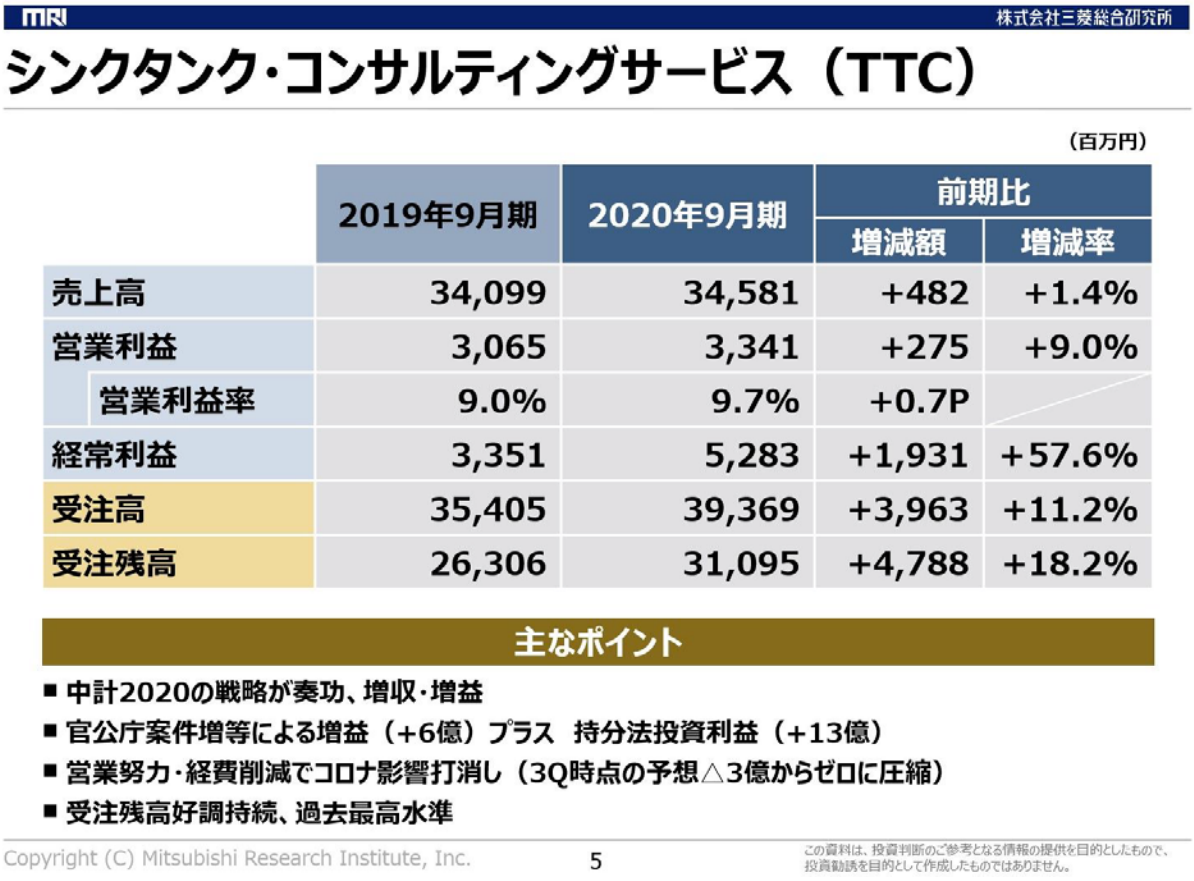
一時的要因が大きく影響いたしましたので、本業の要因と区分してご説明いたします。

グラフの左側、2019 年 9 月期の経常利益は 57 億円でした。TTC での官公庁向け案件に加え、ITS における金融・カード分野での案件増から、事業成長分が 10 億円の増益要因となりました。

また、課題案件の解消に伴う引当金の戻りが、8 億円の増益要因です。

第 3 四半期末にはマイナス 9 億円の見通しと公表したコロナ影響は、営業努力や経費抑制などで最終的には 5 億円の減益にまで圧縮することができました。

以上を差し引きました本業部分、すなわち実力ベースでの 2020 年 9 月期の経常利益は、前期比プラス 13 億円の 70 億円となります。これに持分法投資利益一時的要因 13 億円が加わり、最終的な経常利益は、プラス 26 億円の 83 億円となっております。



続いて、セグメント別の業績をご説明します。

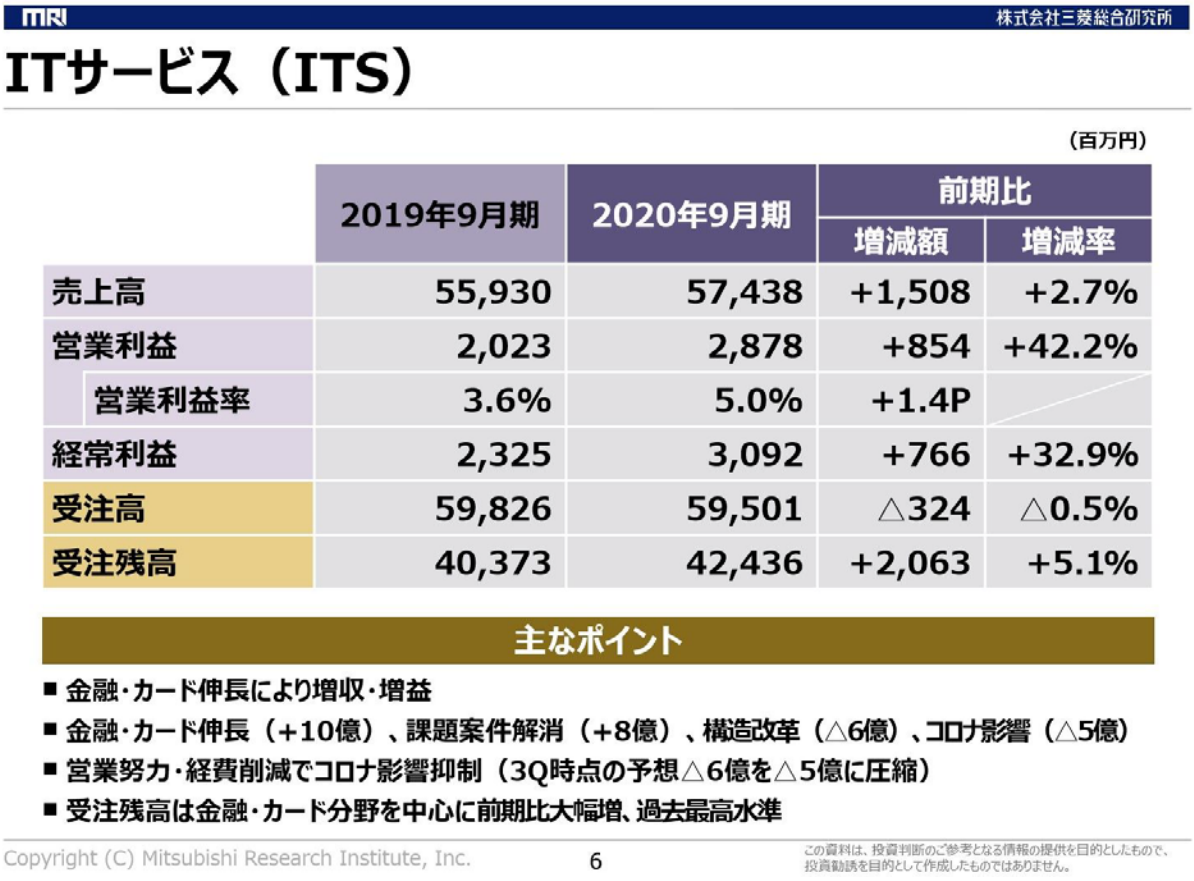
まず、シンクタンク・コンサルティングサービス（TTC）です。これはおおむね三菱総研本体の業績に相当いたします。

売上高は、前期比 4 億 8,000 万円増の 345 億円、経常利益は、前期比 19 億 3,000 万円増の 52 億 8,000 万円と、増収増益となりました。

中計 2020 で進めた戦略的受注が奏功、官公庁および金融向け案件等の事業成長による増益プラス 6 億円に、持分法投資利益プラス 13 億円を加え、大幅な増益となりました。

なお、第 3 四半期決算の発表時点で、新型コロナウイルスによる今期利益影響をマイナス 3 億円と見込んでおりましたが、その後の営業努力、経費抑制により、最終的にコロナの影響を打ち消すことができました。

一方、足元の受注高は前期比プラス 11.2%、受注残高は前期比プラス 18.2%と、過去最高の水準となっております。これらは主に、官公庁案件の受注が順調に推移していることによるものです。

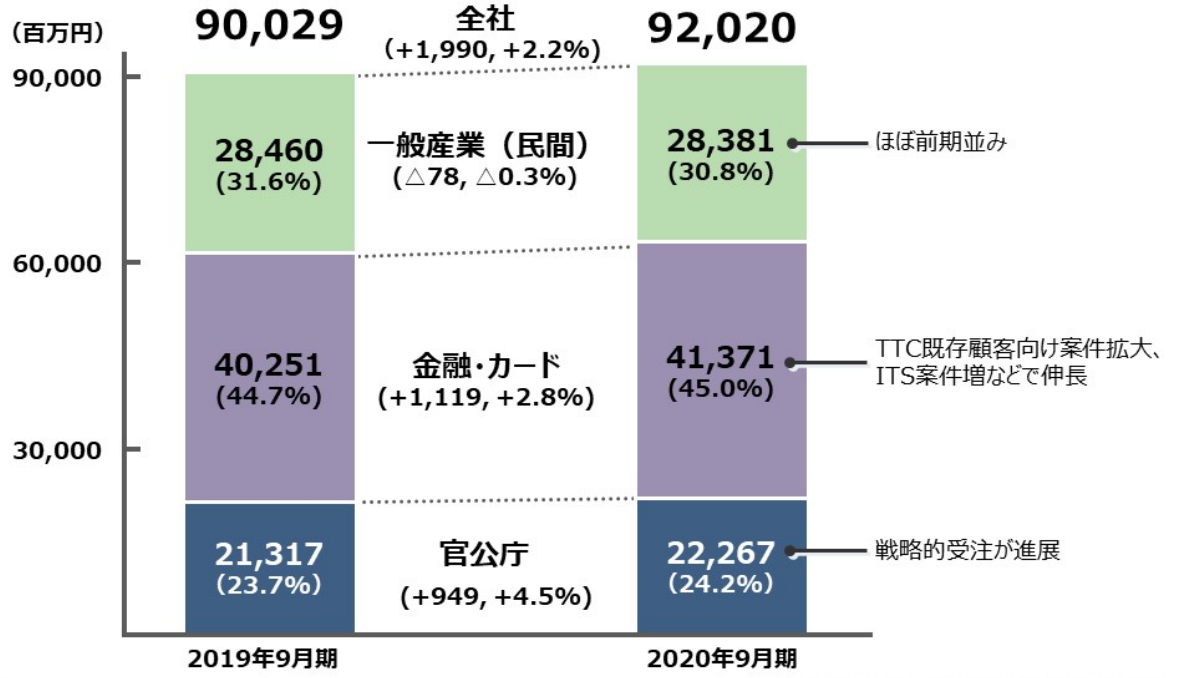


次に、IT サービス（ITS）です。こちらはおおむね三菱総研 DCS グループの業績となります。

売上高は、前期比 15 億円増の 574 億円、経常利益は、前期比 7 億 6,000 万円増の 30 億 9,000 万円と、こちらも大幅な増収増益となりました。金融・カード分野が伸長したことによる事業成長がプラス 10 億円、課題案件の解消がプラス 8 億円の増益要因となった一方、期初想定した構造改革費用 6 億円、新型コロナウイルス影響 5 億円のマイナス要因となりました。ITS においても、営業努力や経費抑制により、コロナ影響額を圧縮しております。

受注面では、期初の受注残高は前期比プラス 5.1％と、過去最高の水準になっています。金融・カード分野の受注が順調に積み上がっていることによるものです。

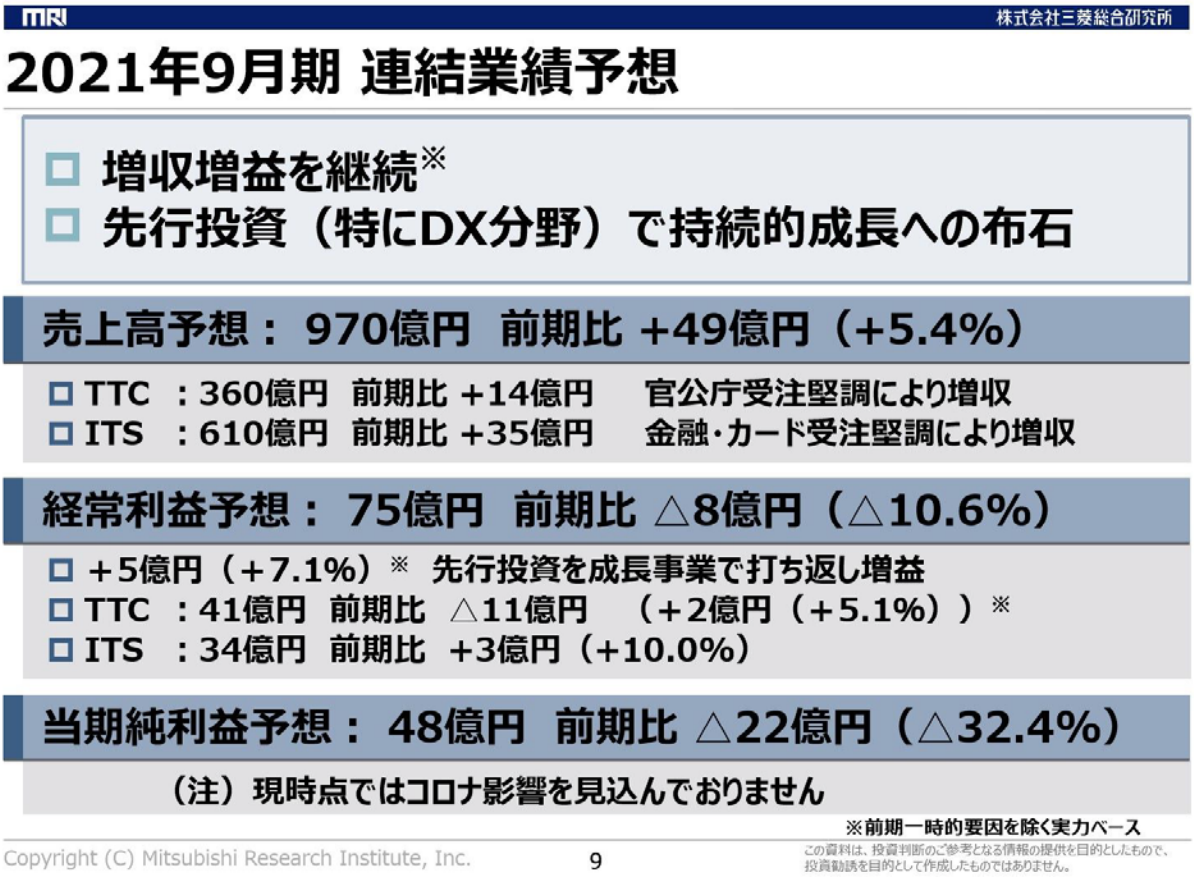
（参考）顧客業種別売上高 ＜前期比＞



Copyright (C) Mitsubishi Research Institute, Inc.

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。

顧客業種別売上高は記載のとおりですが、説明は割愛します。



続いて中期経営計画 2023 の初年度にあたる、2021 年 9 月期業績予想をご説明します。

2021 年 9 月期は、前中計の実力ベースでの増収増益を継続するとともに、DX 等の成長分野への先行投資を積極的に行い、持続的成長への布石を着実に打ってまいります。

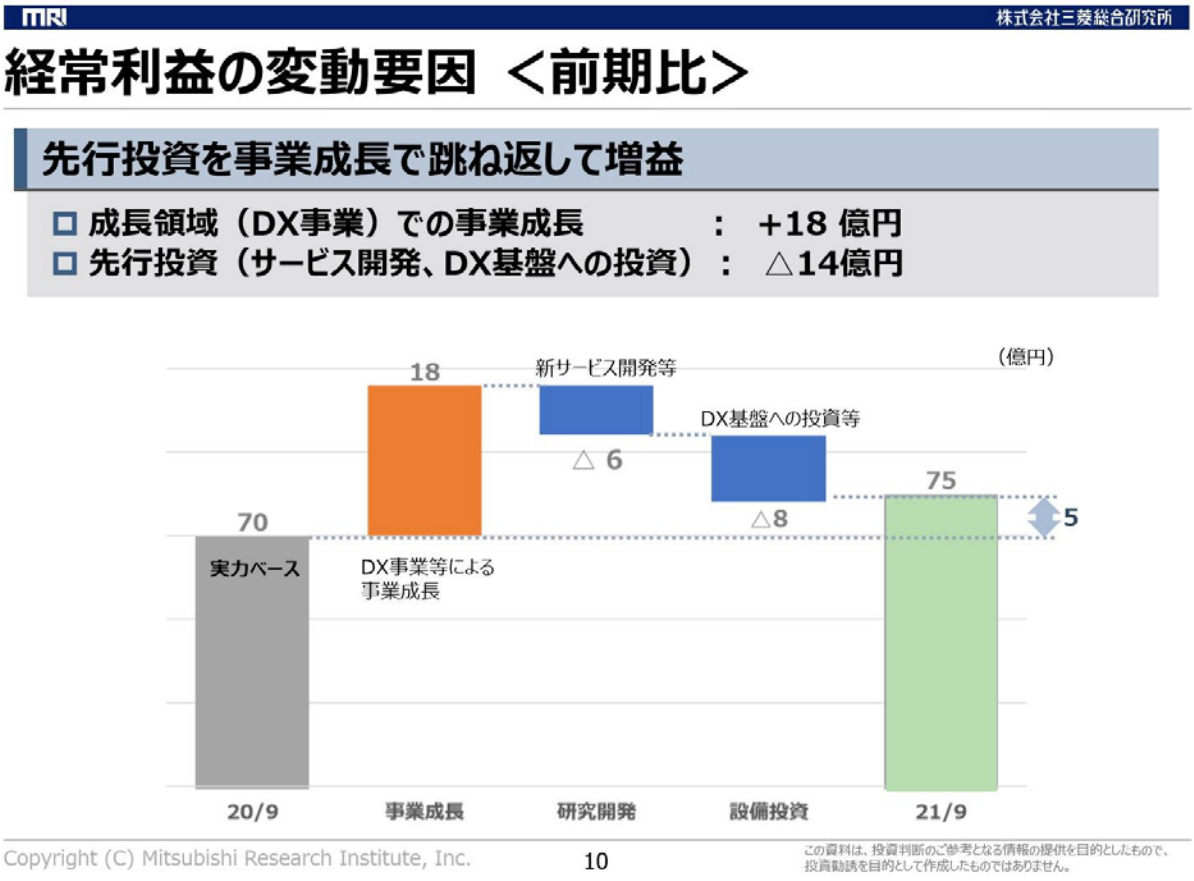
具体的な計数についてご説明いたします。

連結売上高はプラス 5.4%、49 億円増の 970 億円を見込みます。TTC は、堅調な官公庁の受注残、ITS は、堅調な金融・カード分野での受注残をふまえ、増収を計画しています。

経常利益は、10.6%、8 億円減の 75 億円を見込みます。表面的には 8 億円の減益となっていますが、前期の一時的要因を除いた実力ベース 70 億円からは 5 億円、プラス 7.1%の増益計画です。DX 等、成長分野への先行投資として見込む 14 億円を跳ね返しての増益計画です。

TTC では、実力ベースで 2 億円の増益となる 41 億円、ITS では中計 2023 の初年度にあたり、先行的に投資する経営基盤固めや研究開発投資などを打ち返し、3 億円増益の 34 億円を見込んでいます。当期純利益は 48 億円とする計画です。

なお、以上の業績予想には、コロナ影響は織り込んでおりません。



10 ページは、21 年度の経常利益の予想について、変動要因をグラフでご説明したものです。

20 年度の発射台を実力ベースの 70 億円として、中計 2023 に基づき、DX 事業等の成長領域において 18 億円の事業成長、増益を見込みます。

一方で、3 年後を見据えた先行投資、例えば人工に依存しない当社事業であるサービス開発に向けた研究開発や、DX 基盤整備などへの設備投資、人財拡充などの先行投資を継続するために、14 億円の支出を見込みます。全体としては先行投資分を事業成長で跳ね返し、5 億円増益とする計画です。

2021年9月期 連結業績予想

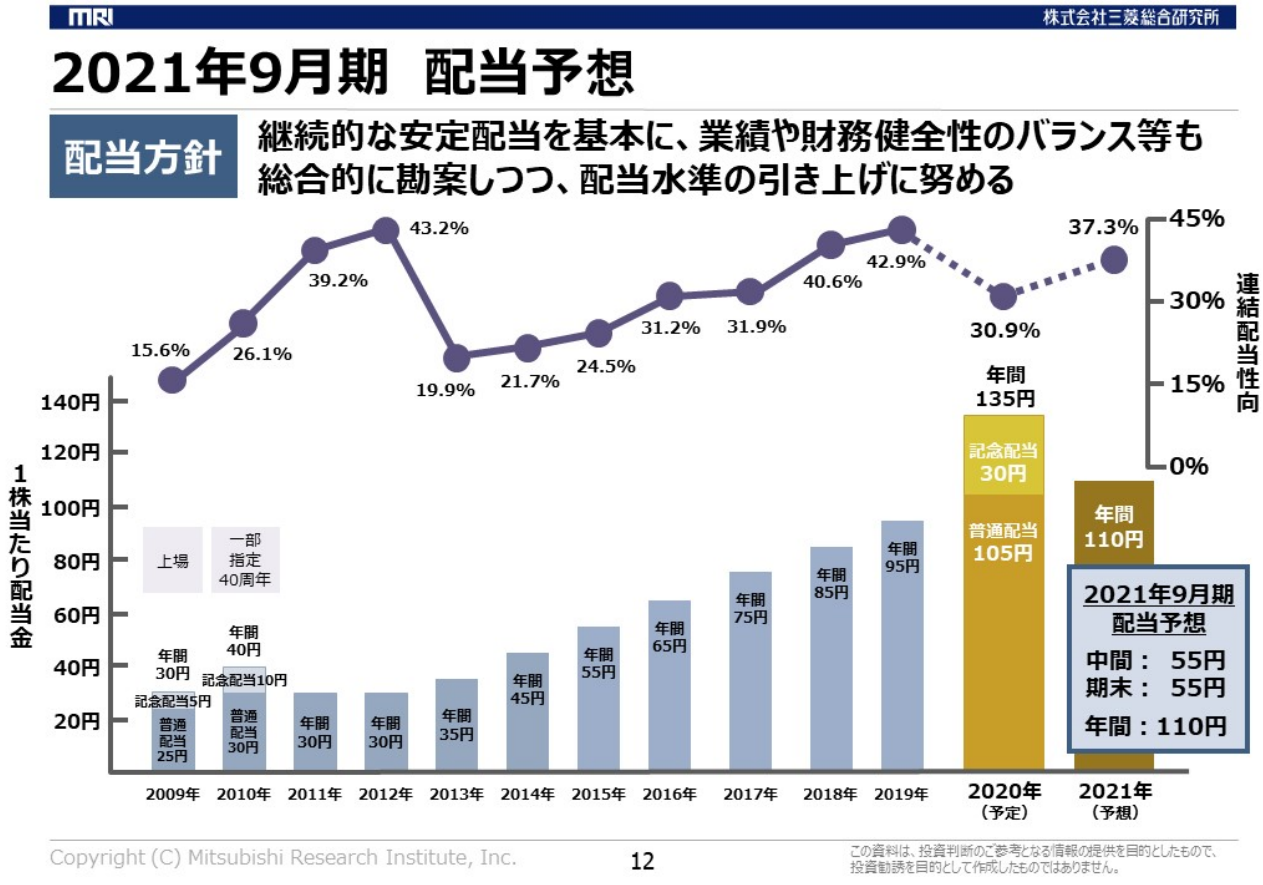
（百万円）

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

Copyright (C) Mitsubishi Research Institute, Inc.

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。

11 ページの説明は割愛します。

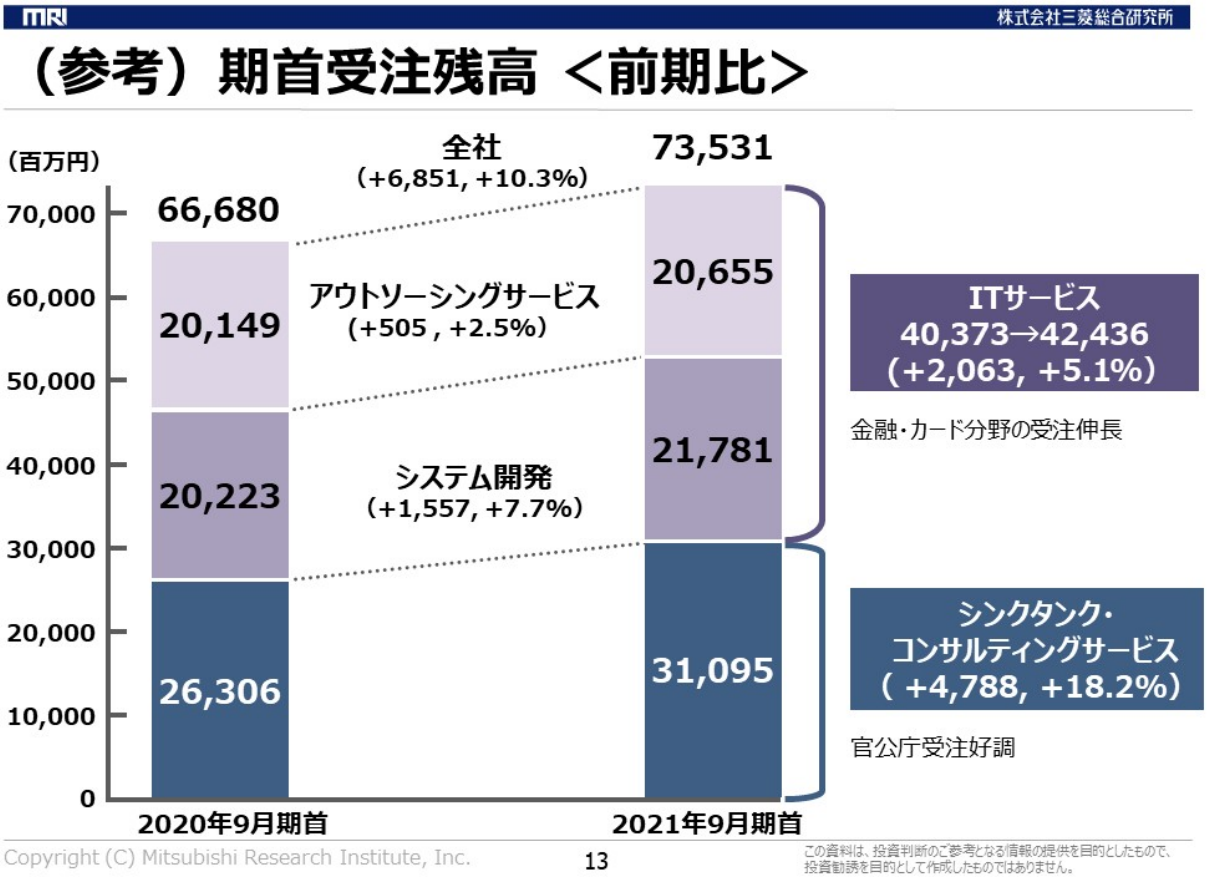


続いて配当予想です。

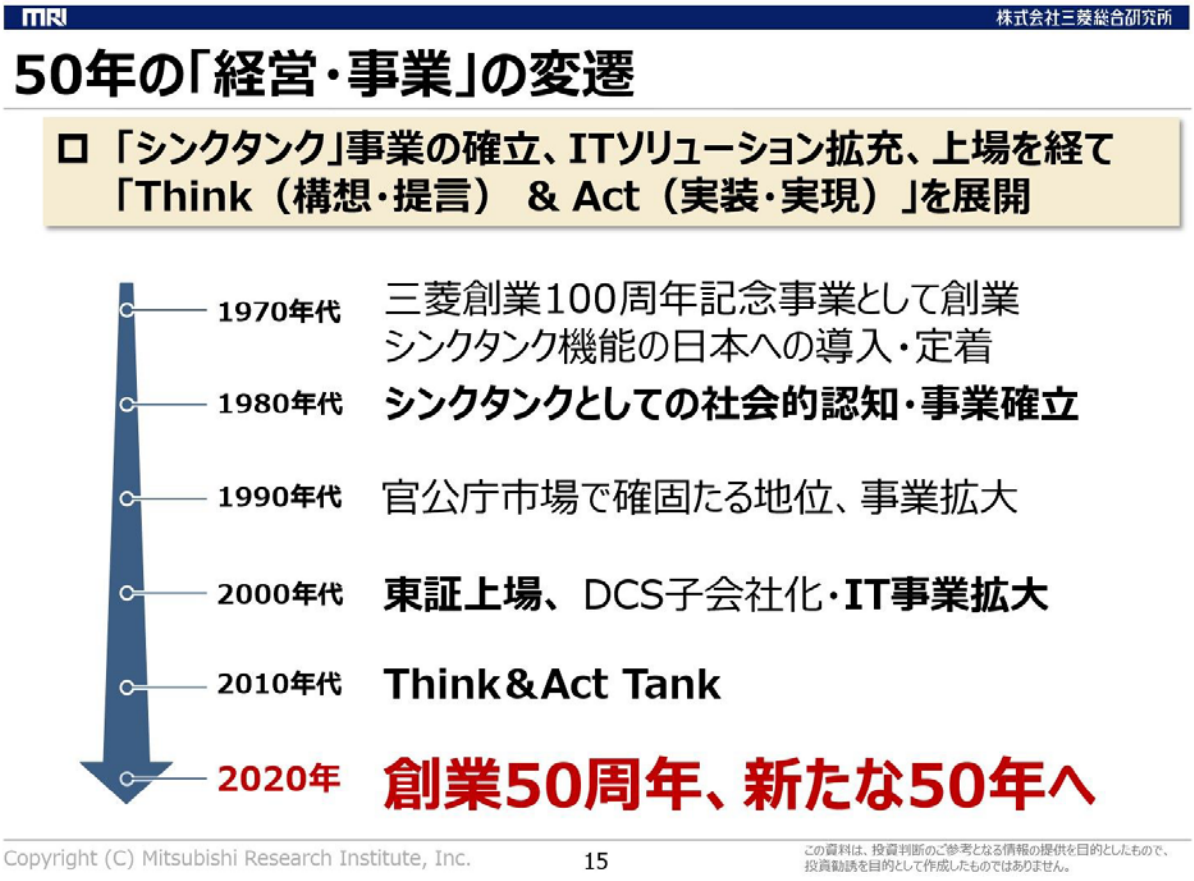
当社では、継続的な安定配当を基本に、業績や財務健全性のバランス等も総合的に勘案しつつ、配当水準の引き上げに努める方針としています。この方針にのっとり、期末配当は公表値に 5 円上乗せし、一株当たり 55 円とします。

また、長年保有いただいております株主様への感謝の気持ちを込め、創業 50 周年の記念配当として 30 円を加えます。以上から、年間配当金は 135 円となる予定で、2013 年以来 8 年連続の増配となります。ちなみに配当性向は 30.9%です。

また、2021 年 9 月期の配当予想は 110 円で、記念配を除く普通配当で増配の予想です。



13 ページは、過去最高水準の期首受注残高を示したものですが、説明は割愛します。

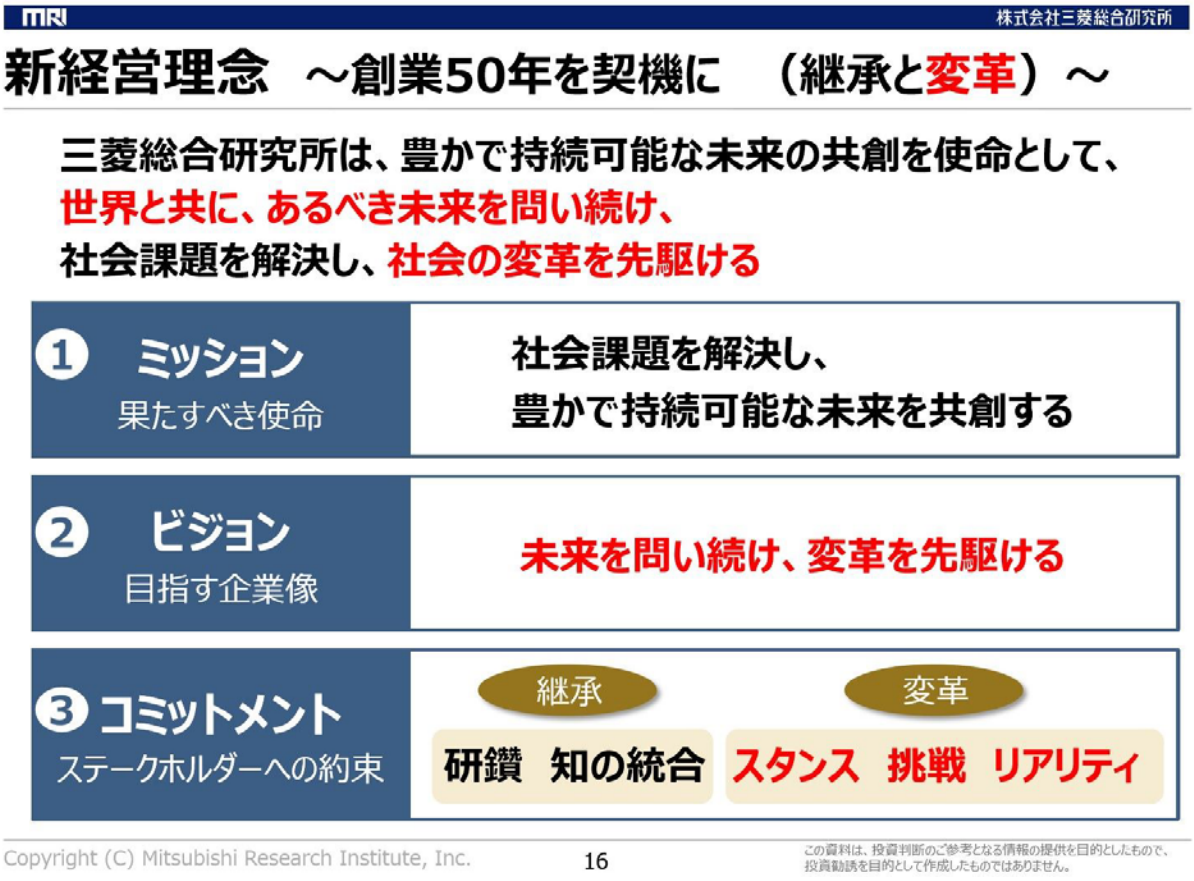


続いて、今般創業 50 周年を契機として刷新した経営理念と、今後 3 カ年の中期経営計画 2023 をご説明します。

最初に、経営理念についてご説明します。

当社は 1970 年、三菱創業 100 周年の記念事業として設立以来、社会課題解決に努めてまいりましたが、去る 9 月に創業 50 周年を迎えることができました。この間、ご支援いただきました全てのステークホルダーの皆さまに深く感謝いたします。

過去 50 年の歴史を振り返りますと、シンクタンクとしての創業・事業確立に始まり、官公庁市場での強みの構築、IT ソリューション事業への拡大、上場を経て、直近では構想・提言から実装・実現を目指す「Think & Act」へと社会課題解決に向けた取り組みを強めてきました。創業 50 周年を迎え、これまで培ってきた強みを継承し、次の 50 年に向け新たな変革を行うべく、全社一丸となって経営理念の見直しに取り組んでまいりました。



過去 50 年間に培った強み、いわゆる DNA を継承するとともに、新たな成長に向けた変革を先駆けるとの思いを、新しい経営理念に込めております。

新しい経営理念として、「三菱総合研究所は、豊かで持続可能な未来の共創を使命として、世界と共に、あるべき未来を問い続け、社会課題を解決し、社会の変革を先駆ける」ことを宣言しました。

「社会課題を解決し、豊かで持続可能な未来を共創する」、これをミッションとして、「未来を問い続け、変革を先駆ける」こと、これをビジョンとして、また、ミッション・ビジョンを実現するためのステークホルダーの皆さまへの約束を、五つのコミットメントといたしました。

五つのコミットメントは、「研鑽」、「知の統合」、「スタンス」、「挑戦」、「リアリティ」です。

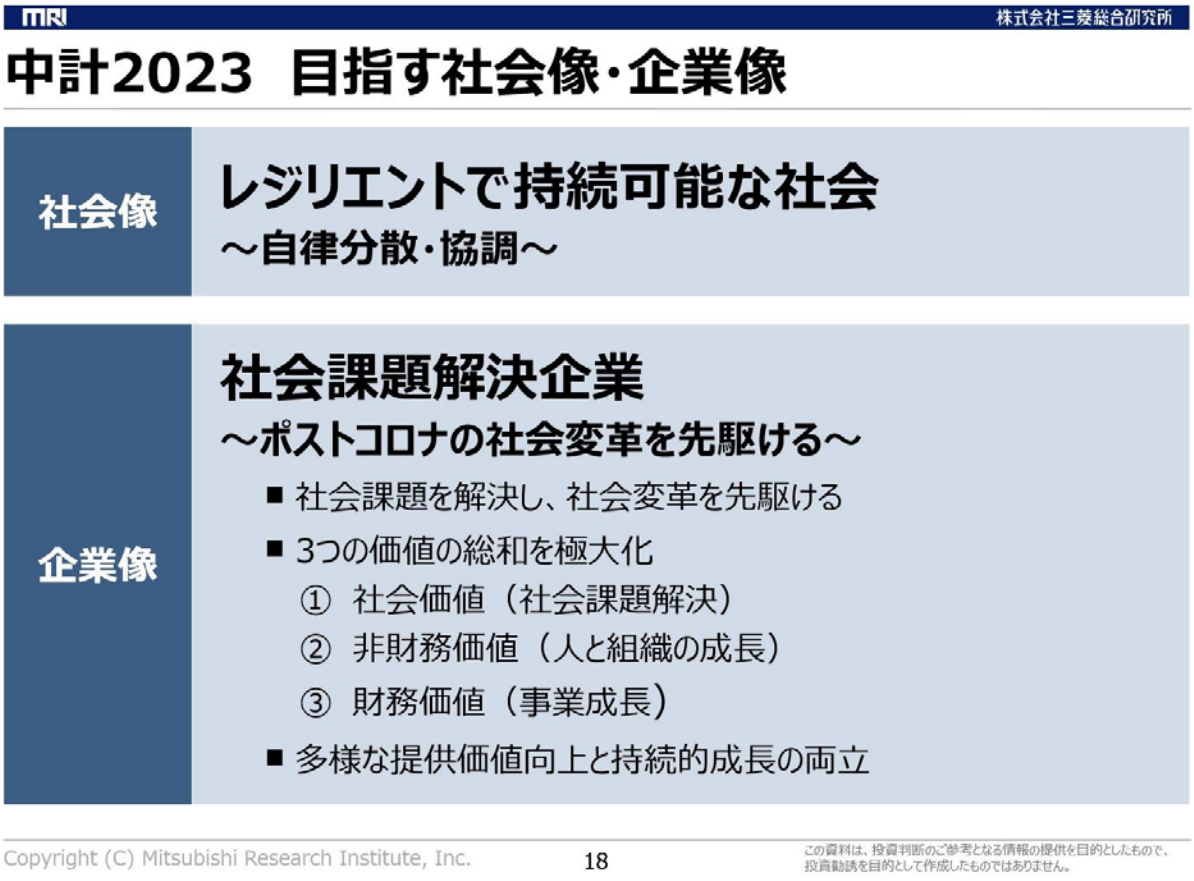
社会課題の解決に向け、当社の強みを継承するとともに、社会の変革を先駆けていくことを皆さまにお約束いたします。

ここからは「新中期経営計画 2023」に移ります。

新中計 2023 をご説明する前に、まず前中期経営計画を簡単に総括します。

前中計 2020 は、人と組織の持続的成長を基本方針とし、事業ポートフォリオ、ビジネスモデル、働き方の 3 大改革に取り組んできました。最終年度は、新型コロナウイルスの影響を受けたものの、3 大改革はおおむね目標を達成、財務目標も売上高を除き達成することができました。

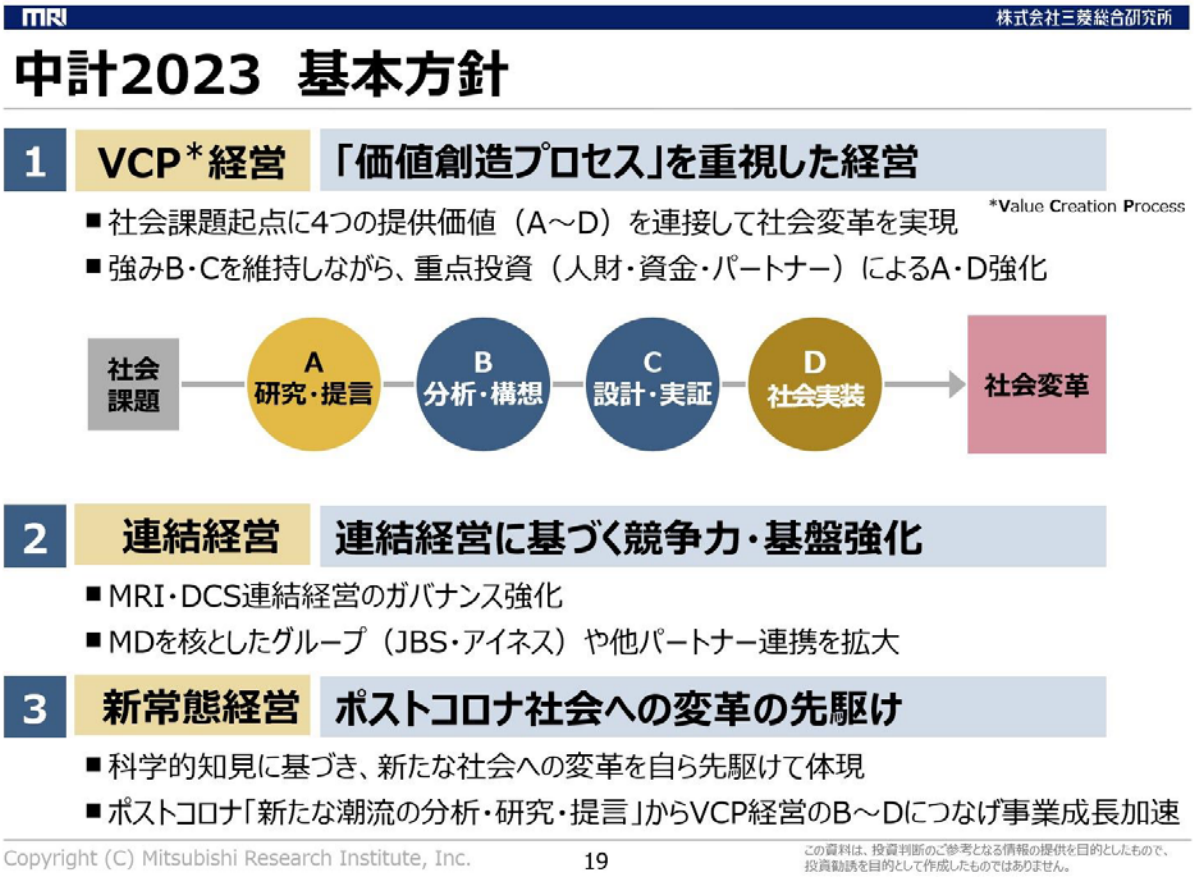
一方、課題案件で明確になったグループガバナンス強化、これが新中計 2023 への課題となっています。



次に、「中期経営計画 2023」をご説明します。

中計 2023 の対象期間は 3 年ですが、新たな経営理念の下で 5 年、更にはその先を見据えた戦略と位置づけています。目指すべき社会像は、レジリエントで持続可能な社会、目指すべき企業像は、社会課題解決企業と定めました。

社会課題の解決に向け、お客様への提供価値の向上と、企業としての持続的成長の両立を目指すべく、従前から掲げていた財務目標に加え、非財務価値、社会価値の向上にも努めてまいります。



中計 2023 の基本方針は、VCP 経営、連結経営、新常態経営の三つです。

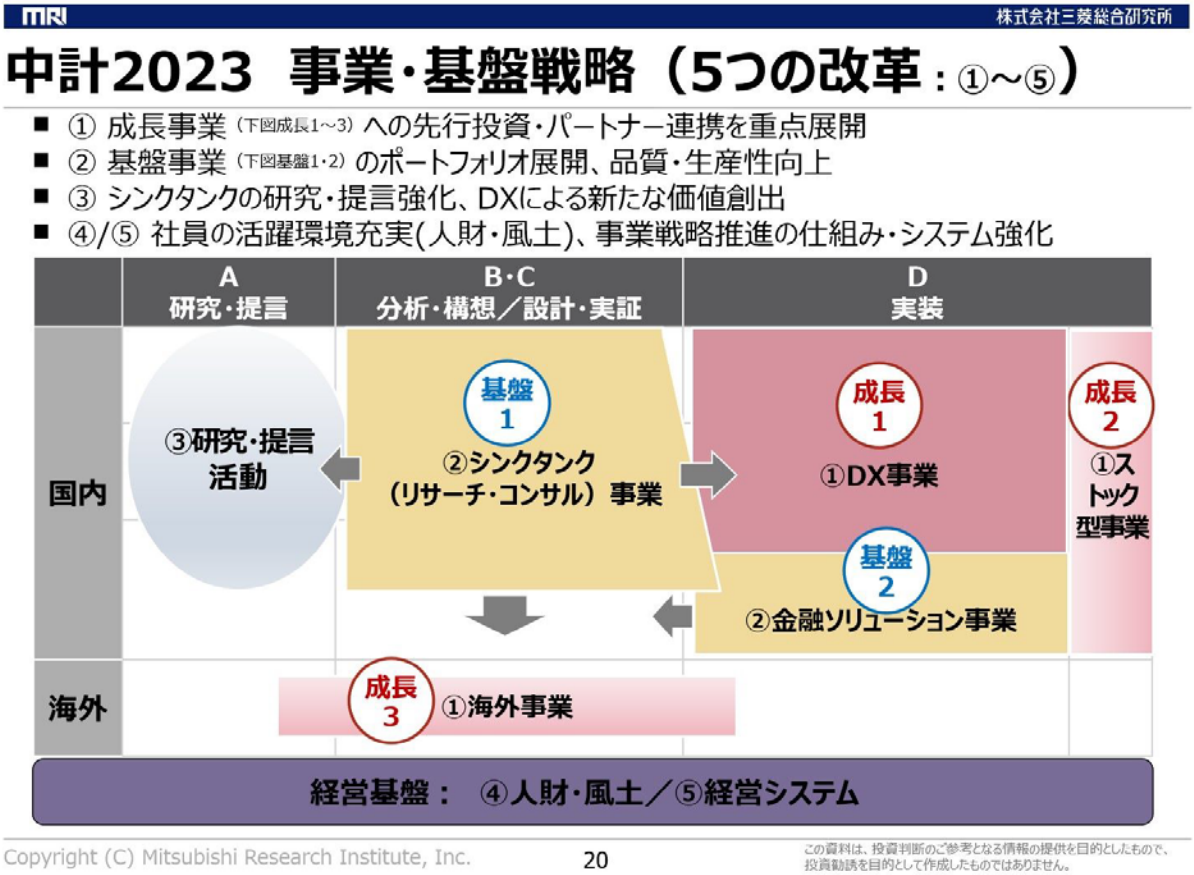
第 1 の VCP 経営は、社会課題を事業活動の起点とし、「研究・提言」、「分析・構想」、「設計・実証」、「社会実装」という当社グループが提供する四つの機能、価値を連接させることにより社会変革の実現を目指すものでございます。

この価値連鎖を価値創造のプロセス、すなわちバリュークリエーションプロセスと称し、その略称として VCP を用いています。

これまでの当社グループの強みは、シンクタンクを中核とした B の「分析・構想」や C の「設計・実証」にありました。これらの強みは維持しながら、その前後にある A の「研究・提言」や D の「社会実装」を強化することにより、VCP のバリューチェーンを強固なものにしてまいります。

第 2 の連結経営は、当社グループの中核をなす MRI と DCS に持分法適用会社である JBS、アイネス、さらには他のパートナー企業との連携を拡大し、攻守両面での競争力・基盤を強化していくものです。

第 3 の新常態経営は、当社が得意とする科学的知見に基づき、ポストコロナ社会に向けた変革を積極的に先駆け、新常態の実現を牽引していこうとするものです。



次に、基本方針を実現するための事業・基盤戦略、いわゆる五つの改革をご説明します。

成長事業 1 から 3 については、先行投資を積極的に行うとともに、併せてパートナーとの連携を強化し、事業の拡大に努めます。

その中心となるのが DX 事業ですが、こちらについては次のページでご説明します。

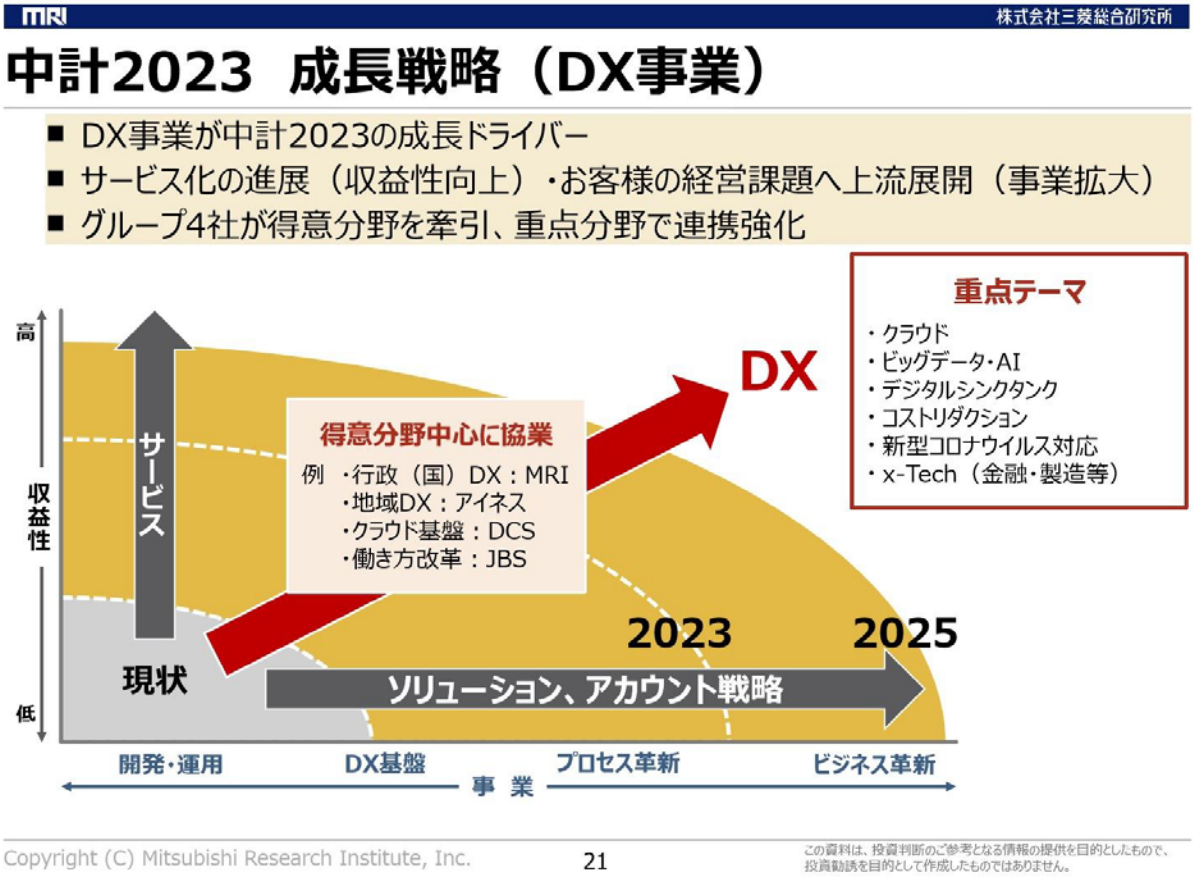
ストック型事業は、前中計の実績をふまえ、人工に依存しない自社サービスの更なる事業展開を図ります。

海外事業は、日本のノウハウ・経験を活かし得る中東はドバイ、アジアはベトナムに新たな拠点を設立し、現地でのニーズが強い環境・エネルギー分野やインフラ分野での事業支援を展開していく予定です。

基盤事業については、事業ポートフォリオの転換を図るとともに、品質や生産性の向上を目指します。「基盤 1」、「基盤 2」が該当します。

「基盤 1」に挙げたシンクタンク事業においては、研究・提言力を強化し、併せて DX を活かした新たな価値を創出してまいります。

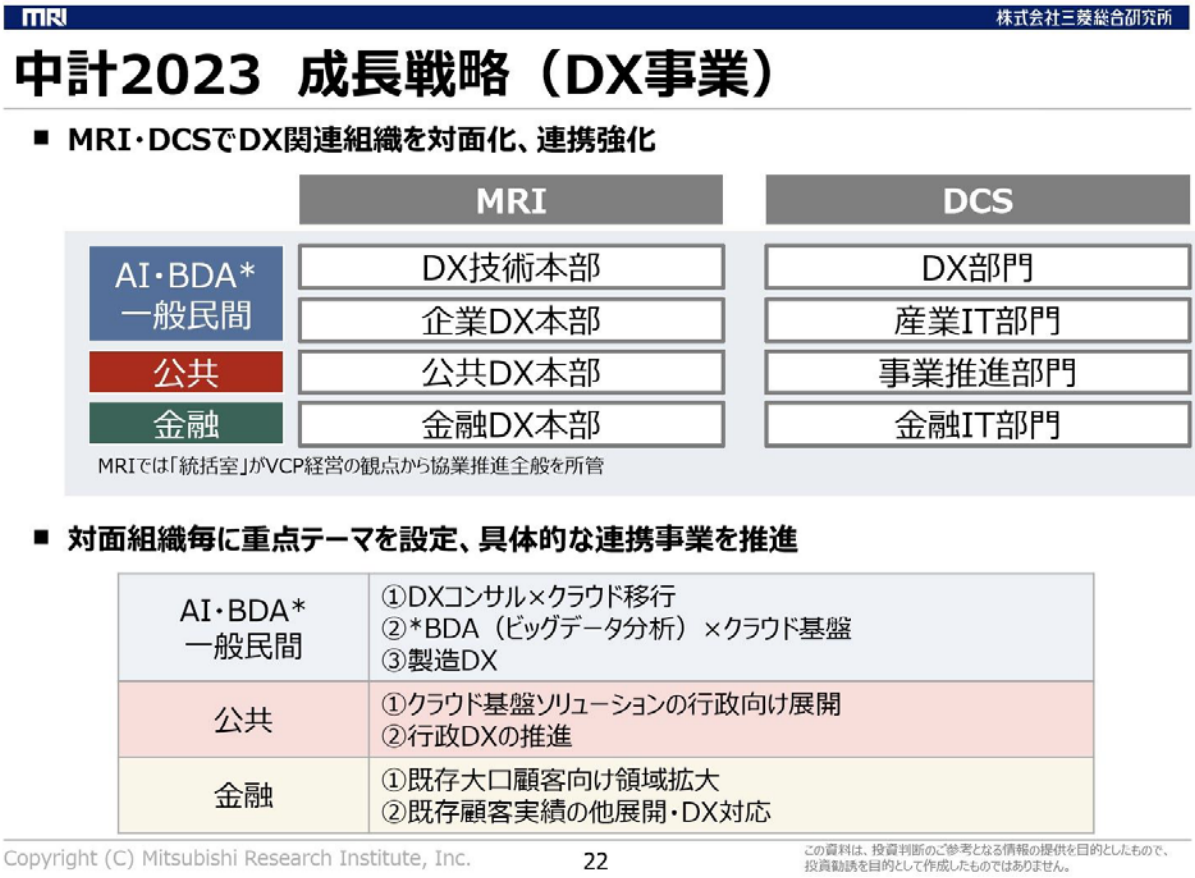
またこれらを支える経営基盤については、多様で多彩な社員の活躍環境の充実を図るとともに、社内 DX ともいうべき事業戦略推進の仕組みやシステムを強化してまいります。



中計 2023 の成長ドライバーは、DX 事業です。

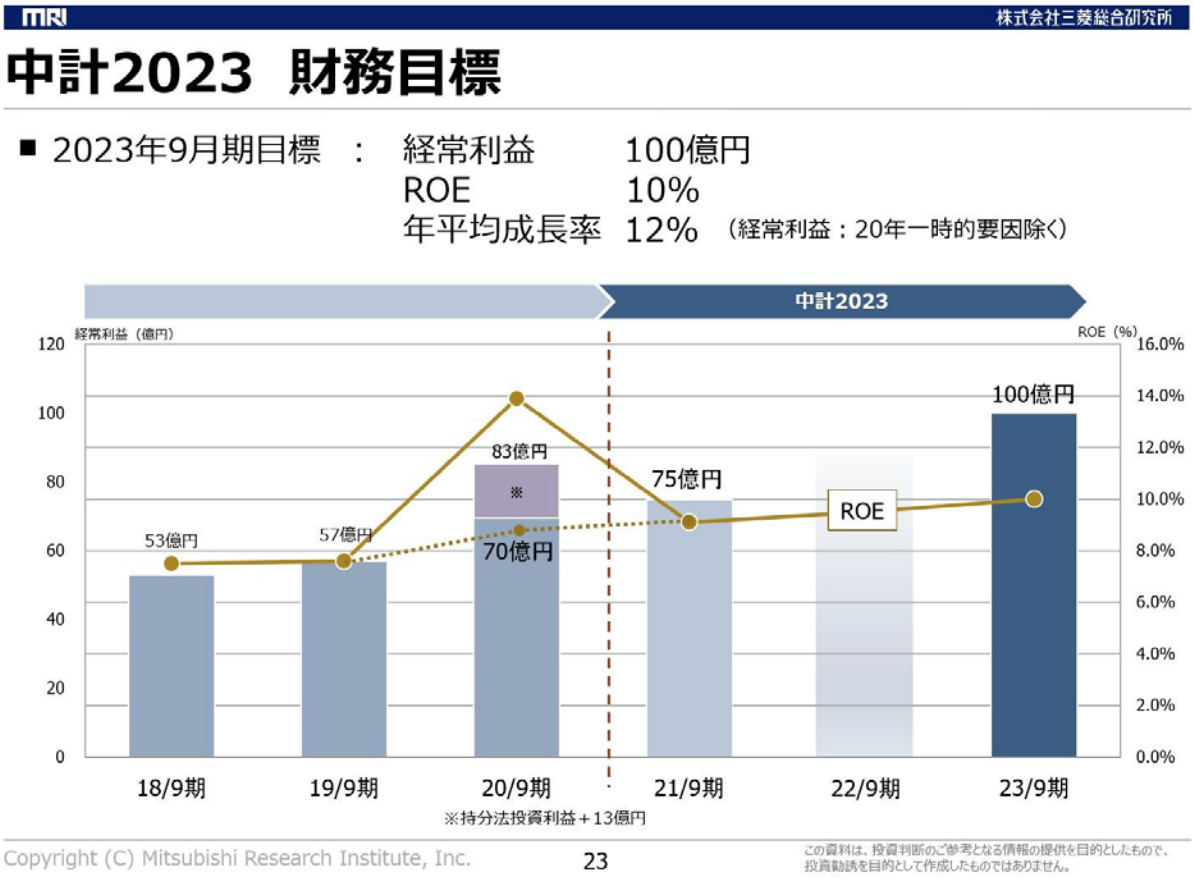
グループ 4 社と連携し、各社が得意とする分野を牽引することを通じ、サービス化を進展、収益性を向上させるとともに、お客様のより上流の経営課題、重点テーマへと事業を拡大させる作戦です。

政府によるデジタル化推進の流れを受け、足元ではお客様からのクラウドやビッグデータ、AI といった重点テーマへのニーズが高まっていますが、4 社をはじめ、スタートアップ等のパートナー企業との連携強化によりお客様のニーズに積極的に応えてまいります。



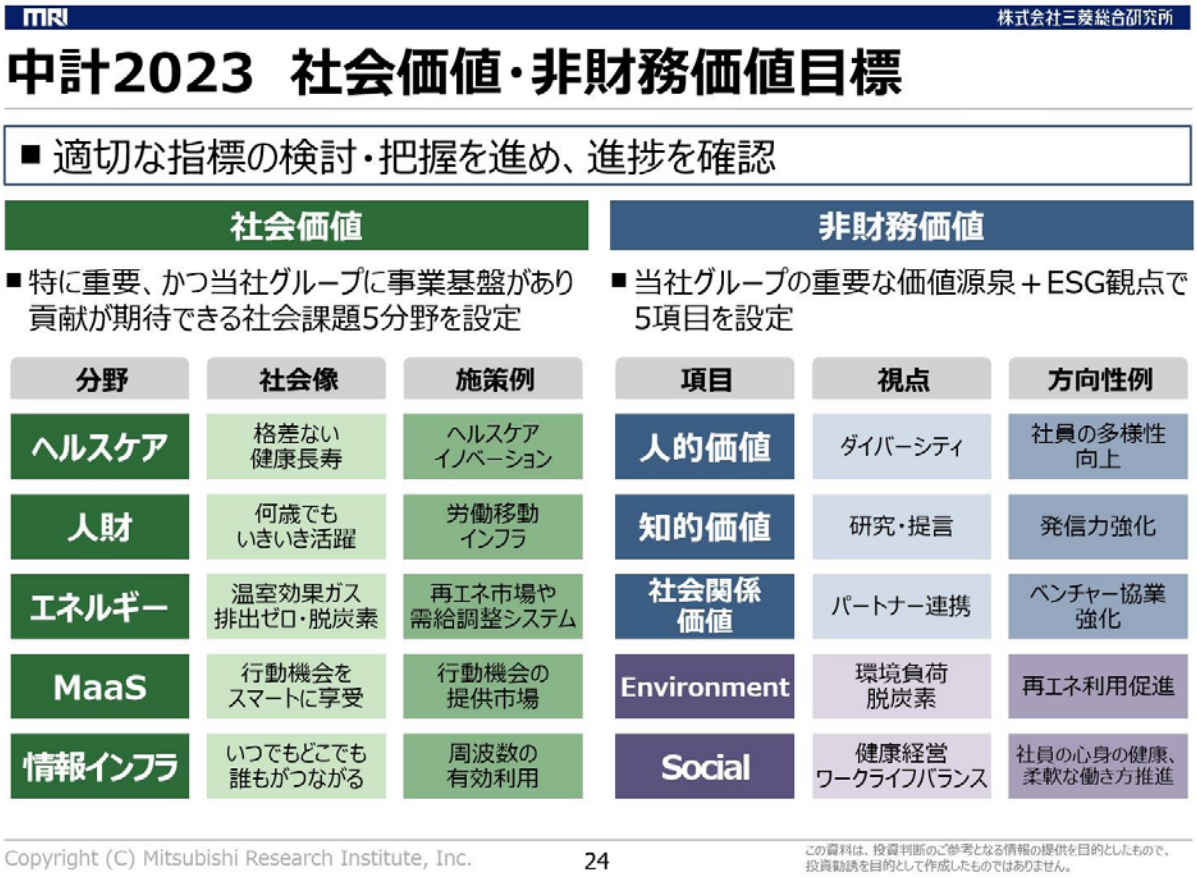
DX 事業を積極的に推進していくために、MRI、DCS 両社において組織の再編・新設を行いました。

DX 関連の組織を対面化することにより、一層の連携強化を図ってまいります。また対面組織ごとに重点テーマを設定し、公共・金融・一般民間といった分野ごとに具体的な事業の推進を図ってまいります。



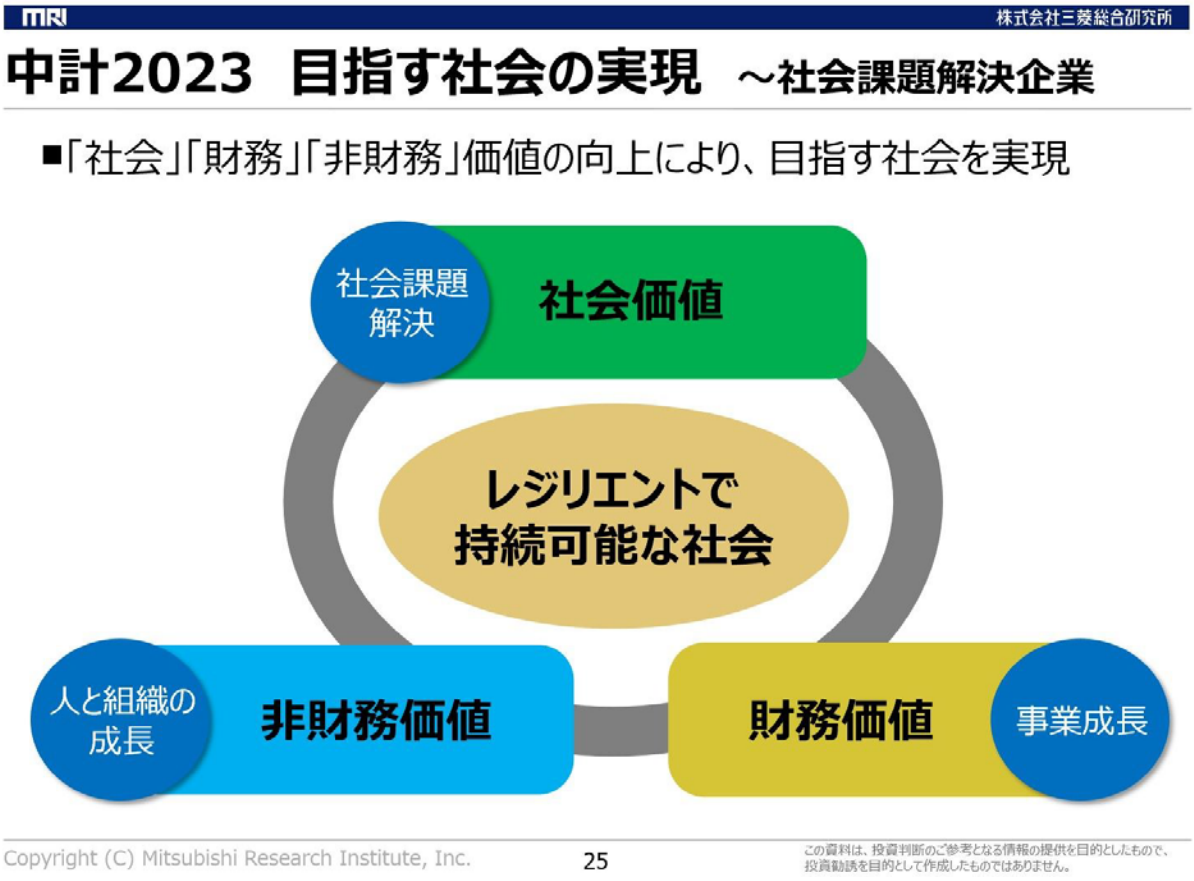
以上、ご説明した戦略に基づき、2023 年 9 月期の財務目標は、経常利益で平均 12%成長の 100 億円、ROE10%と定めました。

2021 年度の業績予想において説明したとおり、前期の実力ベース 70 億円を発射台として、最終年度には 100 億円を目指す計画としています。



中計 2023 では、社会価値や非財務価値についても目標を定め、進捗をフォローしてまいります。

VCP 経営を推進するための非財務価値、社会価値向上に向けた指標を具体化し、今後公表してまいる所存です。



中計 2023 では、財務・非財務・社会価値の向上・極大化を通じ、創業以来取り組んできた社会課題を一つでも多く解決し、レジリエントで持続可能な社会の実現に努めてまいる所存です。引き続き皆さまのご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

以上で、説明を終わります。ご清聴ありがとうございました。

質疑応答

質問者 A：DX 事業拡大の鍵は、企業向け DX コンサルティングにあると思う。御社は官公庁向けコンサルが得意だが、競合他社にいるような、企業の事業や DX 戦略を変えるコンサルタントは何名ほどで、中計では何人とするのか。増員の方法は。

回答：新中計 2023 の目玉が DX 事業で、先行投資の一つは要員の強化。当社には官公庁向けの部署があり、全省庁をカバーしているが、（必ずしも専任でないため）正確な DX 担当者数は難しい。全員がフルの DX 担当ではないが、少なくともこの 3 カ年で MD 合わせて 200 名程度の増員を目指す。この 1 年ではグループで約 70 名、ビジネスパートナーも加え広義の DX チームとして対応。

数も重要だが、最先端になるほど人財の“質”が重要。内部育成も含め人財強化にあたる。

質問者 B：DX 事業が成長ドライバーと理解したが、現在の利益構成と中計最終年度の規模は。“DX”は IT サービス他社も注力しているが、御社が特に強みを発揮できる分野は具体的にどこか。

回答：私ども 1 社で DX 事業拡大はできない。子会社の DCS、持分法適用会社の JBS、アイネス、その他多くのスタートアップとも協力しながら推進。3 年間で 70 億円から 100 億円に利益成長を目指しているが、その半ば以上は DX で伸ばす計画。

強みは、説明資料 p21 のとおり、4 社がそれぞれ得意分野を持つこと。具体的には、アイネスは自治体に強い。JBS は Microsoft と関係が深い。DCS はクラウド基盤に強いなど。

お客様の DX 基盤の構築⇒ビジネスプロセスの革新⇒データを蓄積・次のビジネス革新や新しいサービス、商品、事業の開発へ、といった上流に向けてコンサルを強化しつつ、オール MRI グループとして注力する。

質問者 C：1）2021 年 9 月期に向け受注している金融向け案件やカード向け案件の詳細は。

2）TTC で受注している案件の詳細は。委託事業、その他であれば大規模案件の概要は。

3）2021 年 9 月期に先行投資 14 億円とのことだが、業績悪化しても計画どおり投資するか。

回答：1）金融向け、カード向けは当社グループが非常に強い分野。昨年を大きく上回る受注が積みあがっているが、詳細は守秘義務のためご容赦いただきたい。ただ、金融分野のお客様が DX に

注力されていることは周知のとおり。カードでは、既に発表のとおりカードの統合が進行中。こうした流れに沿った受注が増加。

2）TTC は官公庁が堅調。特に現政権のもとでのデジタル化に注力。デジタル庁新設もあり、当社グループの過去に培った経験・知見を大いに活かし貢献したい。政府動向をうけ、経産省はじめ各省庁の受注が増加。

3）2021 年 9 月期の先行投資。増収増益の傾向を続けるために、足元だけではなく、良いときも悪いときも、3 年先、5 年先を見て先行投資を行っていくことが非常に重要。特に DX は 1 年～半年後の投資では遅いこともありうる。先行投資は前広に継続していく。

質問者 D：今期計画でコロナ影響を織り込んでいないとのことだが、既に営業面で影響が出ていないのか。また、今後考えられるコロナを要因としたプラス、マイナス影響は。

回答：コロナに関しては 2 月から苦労の連続であった。特に 4 月の緊急事態宣言発出後、4 月～6 月が最も苦しかった。特に DCS では、お客様先に常駐してシステム開発しており、緊急事態宣言下で外出できず、自宅待機に。この間、対象者 1,000 人程度についてコストだけが発生。お客様と調整し、発生コストを按分する、将来に向け自宅でシステム開発できるリモート環境を整えるなどの対策を講じた。現状では緊急事態宣言下のようなコロナ影響は織り込んでいない。

一方、営業面は 4～6 月頃、民間中心にニーズが落ち込んだが、政府によるデジタル化の流れを受け、民間でも将来に向けた DX 投資、整備などに力強さが見え始めた。官公庁ではコロナや DX 関連受注が増え、民間は短期よりもう少し足の長い、将来を見据えたニーズが増加。

現時点で想定しているマイナス面は、緊急事態宣言等が再び発せられ、常駐業務の継続が難しくなる可能性。ただ自宅でも開発可能なリモート対応がほぼ完了し、前期ほどの大きな影響はないと考える。

質問者 E：説明資料 p20 の成長ドライバー3 点、DX、ストック、海外について、具体的な事業展開は。また、2023 年 9 月期利益 100 億円における貢献度の考え方は。

回答：成長事業 2：ストック型事業は、前中計でいわゆる相対（あいたい）のビジネスだけでなく、ストック型の（高利益率）ビジネス拡大に取り組んだ。例えば地域仮想通貨を提供し、従量課金する。学生の就職活動に関してツールを提供し、その使用度に応じて課金するなど。まだ何十～何百億規模ではないが、中計 2023 終了段階に少なくとも 10 億円を大きく超える事業にしたい。

海外事業について。日本で得た経験・ノウハウを海外で展開していく予定。私自身も 1 月～2 月に中東とアジア、ドバイ、カタール、ベトナムに出張して現地の大臣らと会話し、日本に対する期待

は非常に強く、社会課題解決に対する現地ニーズが非常に高いことを肌で感じた。こういった地域に拠点を設立し、現地のニーズ、例えば中東なら環境、アジアならインフラ整備などを中心に、当社が旗振り役となり日本のコンソーシアムを組成して現地ニーズに応えていきたい。今年から本格的に開始するので収益的なインパクトは大きくないが、プレゼンスなどクオリティ面で非常に期待。

DX 事業は今中計 2023 の成長ドライバー。利益成長の 50%以上は DX で達成を目指す。具体的には 4 社連携をベースに、DX 基盤からプロセス革新、そしてビジネス革新とデータ駆動型ビジネス構築までお客様をサポートし、事業を拡大していきたい。

質問者 F：海外事業でドバイやベトナムなどに拠点設置とのことだが、具体的に何をする拠点なのか。また開設時期は決まっているか。

回答：従来型のビル内にある大支店という形態ではない。現地に研究員・コンサルタントを派遣し、現地政府や日系進出企業などからニーズを吸い上げ、本社でソリューションをつくり、現地に返していく形。

提言だけでなく、例えば中東での環境テーマなら、実際に現地の環境を改善するためのインフラ整備、そのために日本企業群とコンソーシアムを組む、といったことを想定。

時期は、コロナ影響が無ければ、この 12 月に開設予定であった。準備は進行中だが、現地受け入れ態勢などの課題もあるので、それらをふまえて最終決定する。遅くとも来年 3 月までには開業したい。

［了］