

|| 企業調査レポート ||

三菱総合研究所

3636 東証プライム市場

[企業情報はこちら >>>](#)

2022年8月26日(金)

執筆：客員アナリスト

清水陽一郎

FISCO Ltd. Analyst **Yoichiro Shimizu**



FISCO Ltd.

<https://www.fisco.co.jp>

目次

■ 要約	01
1. 2022年9月期第3四半期累計業績の概要	01
2. 2022年9月期の連結業績見通し	01
3. 中期経営計画の概要	02
■ 会社概要	03
1. 会社概要	03
2. 同社グループの特長と強み	05
■ 事業概要	08
1. シンクタンク・コンサルティングサービスにおける各部門	08
2. ITサービスにおける各部門	10
■ 業績動向	12
1. 2022年9月期第3四半期累計の業績	12
2. 財務状況と経営指標	13
■ 今後の見通し	14
■ 中長期の成長戦略	16
1. 中期経営計画の概要	16
2. 5つの改革路線	17
■ 株主還元策	20

■ 要約

研究・提言から社会実装まで担う社会課題解決型シンクタンクグループ。 2022年9月期第3四半期は、過去最高業績を達成。 VCP経営への注力により売上・利益のさらなる伸長へ

三菱総合研究所<3636>は、調査・研究・政策支援・経営戦略サポートを行う「シンクタンク・コンサルティング事業」とICTソリューションサービスを提供する「ITサービス事業」を官公庁、民間企業に対して展開している総合シンクタンクグループである。1970年の設立以来、国内外の重要プロジェクトに参画し、常に時代の羅針盤となるようなビジョンを社会に提示し続けてきた。連結売上高の3割弱を官公庁関連が占め（2021年9月期）、安定した収益基盤を形成している。創業50周年を迎えた2020年には「中期経営計画2023」を策定した。これにより、持続的な成長と株主価値の向上を両立する社会課題解決型シンクタンクグループへとさらなる変貌を遂げる考えだ。

1. 2022年9月期第3四半期累計業績の概要

2022年9月期第3四半期の連結業績は、売上高が前年同期比14.0%増※の91,673百万円、営業利益が同40.6%増※の9,335百万円、経常利益は同41.6%増の10,430百万円、親会社株主に帰属する四半期純利益は同54.9%増の7,819百万円となった。増収増益の要因は、「中期経営計画2023」の各種施策が着実に実行されたこと、成長事業であるDX関連事業を民間・行政へ積極的に展開したこと、オフィス改革による生産性の向上とコスト低減を図ったことによるもので、第3四半期として売上高・営業利益、経営利益は過去最高業績を達成した。また、2022年9月期期首から「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号2020年3月31日）等を適用したことによって売上高が2,981百万円、営業利益、経常利益が952百万円、親会社株主に帰属する四半期純利益が522百万円の増加となった。

※ 同社は2022年9月期より「収益認識に関する会計基準」を適用しているため、前期との業績比較は参考値として記載。

2. 2022年9月期の連結業績見通し

2022年9月期の連結業績は、上期決算発表時に続き第3四半期決算発表（2022年8月1日）と同時に上方修正した。売上高は前期比13.6%増の117,000百万円、営業利益は同34.2%増の9,200百万円、経常利益は同37.4%増の10,400百万円、親会社株主に帰属する当期純利益で同49.7%増の7,500百万円と増収増益を見込んでいる。2022年9月期第3四半期までの業績が好調だったことを受け、期初の予想から売上高は4,000百万円、営業利益は2,000百万円、経常利益は2,200百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は2,000百万円をそれぞれ増加する上方修正を行った。引き続き好調なDXを含む官公庁向け事業と金融・カード分野向け事業を軸に業績予想の達成を目指す。

要約

3. 中期経営計画の概要

同社グループは、「VCP 経営」「連結経営」「新常态経営」の3つを基本方針とする「中期経営計画 2023」を2020年11月に発表した。「VCP (Value Creation Process) 経営」とは、社会課題を念頭に総合シンクタンクグループとして備える4つの提供価値(「A:研究・提言」「B:分析・構想」「C:設計・実証」「D:社会実装»)のつながりを意識しながら事業活動を行うことにより、社会課題の解決と事業機会の拡大を目指すものである。従来強みとしてきた「B:分析・構想」「C:設計・実証」機能の強化に加えて、「A:研究・提言」「D:社会実装」を強化し社会に変革を根付かせる主体になるという決意が込められている。また、各機能の有機的なつながりによりバリューチェーン全体の質の向上も狙う。「D:社会実装」から得られる知見をほかの3つの機能にフィードバックし、よりリアリティのある研究・提言活動を行うことなどが想定される。

「連結経営」に関しては、VCP 経営の実効性を高めることを目的にグループの中核企業である三菱総研 DCS (以下、DCS)、日本ビジネスシステムズ<5036> (以下、JBS) ※、アイネス<9742> (以下、INES) との協業をより一層推進し、グループ内の資産を有効活用する方針だ。また、DX などの新規事業創出においては、グループ企業に留まらず、ベンチャー企業、海外企業、大手企業など、外部企業・機関との連携も積極的に模索していく。

※ 2022年8月2日、東証スタンダード市場に上場。

「新常态経営」とは、新型コロナウイルス感染症の拡大(以下、コロナ禍)に伴うさまざまな変革を同社グループが先駆けて行うもので、働き方改革を社内でも加速していくものである。これにより、従業員のワーク・ライフ・バランスの最適化・企業パフォーマンスの最大化を実現していく。加えて、変革を先導するなかから得た知見をVCP 経営の研究・提言や社会実装へとつなげ、新たな事業機会を創出することも狙いの1つとしている。

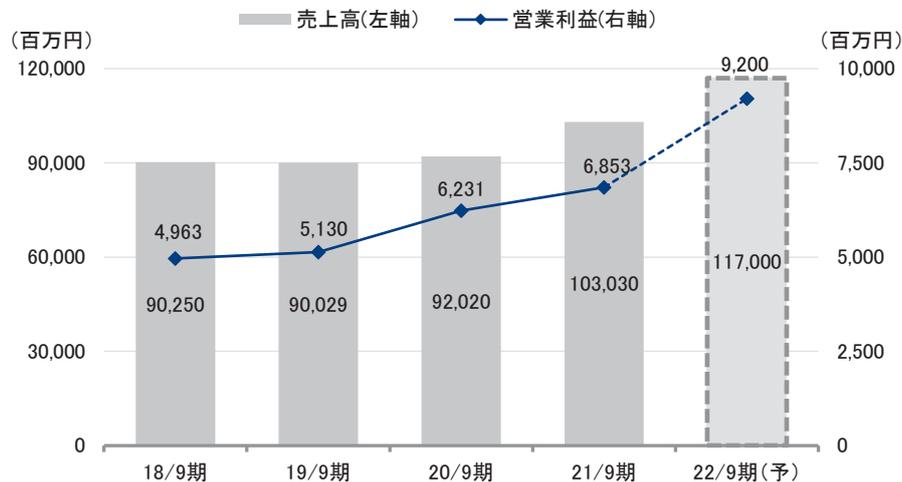
上記基本方針のもと、事業面における3つの改革「成長事業改革」「基盤事業改革」「シンクタンク事業改革」と基盤面における2つの改革「人財・風土改革」「経営システム改革」を遂行している。これにより、社会課題の解決によって実現される「社会価値」、人と組織の持続的成長によって実現される「非財務価値」、事業成長がもたらす「財務価値」の総和を拡大し、持続的成長と株主価値の向上を実現する方針だ。「中期経営計画 2023」における財務価値の具体的目標として同社グループは、2023年9月期に経常利益100億円(年平均成長率12%)、自己資本利益率(ROE)10%を掲げている。このうち経常利益100億円は、2022年8月1日の業績予想修正に伴い、1年前倒して2022年9月期に達成する見通しだ。

Key Points

- ・研究・提言などに加えて事業主体にもなる「社会課題解決主導型」シンクタンクグループ
- ・2022年9月期第3四半期は売上・利益そろって過去最高業績を達成
- ・「中期経営計画 2023」により、事業拡大を目指すなか、経常利益目標については2022年9月期に前倒し達成の見込み

要約

業績推移



注1: 22/9期より「収益認識に関する会計基準」等の適用により売上高の計上方法を変更

注2: 22/9期の数値は、2022年8月1日の修正値

出所: 決算短信よりフィスコ作成

■ 会社概要

民間シンクタンクの先駆け。 創業以来、社会課題の解決を通じて豊かな未来社会の実現に貢献

1. 会社概要

同社は、三菱創業100周年の記念事業として三菱グループ27社の出資により、1970年に設立された。民間シンクタンクの先駆けとも言える企業である。官公庁、金融・カード系企業から一般民間企業に至るまで多岐にわたる顧客に対して、シンクタンク・コンサルティングサービスとITサービスを提供している。

同社は、1980年代にシンクタンク4分野（経済・経営、社会・公共、科学・技術、システム・情報）を事業として確立し、1990年代には官公庁向け政策立案支援業務において確固たる地位を築いた。2000年代に入ると、DCSを連結子会社化し、ICTソリューション事業に本格的に参入した。近年は、研究・提言から社会実装までを担う価値創造プロセス「VCP経営」を推進している。

2020年には創業50周年という節目を迎えた。今までの社会とそのなかで同社が果たしてきた役割、さらには今後期待される役割を社員一人ひとりが考え、「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」という新経営理念を策定した。次なる50年に向け、より「社会課題解決企業」としての責任を自覚しながら日々業務を遂行していく構えだ。

会社概要

沿革

年月	概要
1970年 5月	東京都千代田区有楽町に調査・分析業務及び委託調査・コンサルティング業務、情報処理サービス等を事業目的とし、資本金5億円で(株)三菱総合研究所を設立
1970年10月	(株)技術経済情報センター(現 エム・アール・アイビジネス(株))を設立し、情報処理サービス及び印刷に関する業務を開始
1979年 5月	本社を東京都千代田区大手町に移転
1984年 5月	(株)システムトウエンティ・ワン(現 エム・アール・アイリサーチアソシエイツ(株))を設立し、ソフトウェアの開発及びこれに関わる調査・分析事業を拡大
1987年 8月	エム・アール・アイ・キャリアスタッフ(株)(現(株)MDビジネスパートナー)を設立し、調査補助作業等に関わる人材派遣事業を開始
2000年10月	ビジネスソリューション事業本部を新設し、本格的にソリューション事業を開始
2004年12月	ダイヤモンドコンピューターサービス(株)(現 三菱総研 DCS(株))の株式を取得
2005年 3月	ダイヤモンドコンピューターサービス(株)(現 三菱総研 DCS(株))の株式を追加取得し子会社化
2005年 4月	コンサルティング事業本部を新設するとともに、(株)東京三菱銀行(現(株)三菱 UFJ 銀行)との業務提携により、民間企業向け事業体制及び営業体制を強化
2007年 4月	ダイヤモンドコンピューターサービス(株)を三菱総研 DCS(株)に商号変更
2008年12月	三菱総研 DCS(株)の株式を追加取得(当社所有議決権比率 80%)
2009年 6月	ERP(企業の基幹業務システム)事業の強化を目的に、三菱電機インフォメーションシステムズ(株)との合併により、MRI バリューコンサルティング(株)を設立
2010年 6月	連結子会社のダイヤモンド富士ソフト(株)を会社分割し、三菱総研 DCS(株)の100%子会社化。MRV ソリューションズ(株)に商号変更
2010年 9月	東京証券取引所市場第1部銘柄に指定
2010年10月	連結子会社のMRV ソリューションズ(株)が、MRI バリューコンサルティング(株)を吸収合併し、MRI バリューコンサルティング・アンド・ソリューションズ(株)に商号変更
2011年12月	三菱総研 DCS(株)が連結子会社の(株)ディーシーエスビジネスパートナーを吸収合併 連結子会社の(株)ディー・シー・オペレーションズが、(株)MDビジネスパートナーに商号変更
2014年 4月	コラボレーションプラットフォーム事業での協業を目的に、(株)JBS(現 日本ビジネスシステムズ(株))の株式を取得し、持分法適用関連会社化
2018年 5月	公共・金融分野を中心に先端技術サービス及びシステムソリューションの事業拡大を目的に、(株)アイネスと業務・資本提携
2019年10月	さらなる連携強化と新規事業分野における共同での取り組みを加速していくため、(株)アイネスを持分法適用関連会社化
2020年12月	海外における社会課題解決事業展開に向け、ベトナム(ハノイ)に拠点開設
2021年 2月	UAE(ドバイ)に拠点開設
2022年 4月	東京証券取引所プライム市場へ移行

出所：有価証券報告書よりフィスコ作成

会社概要

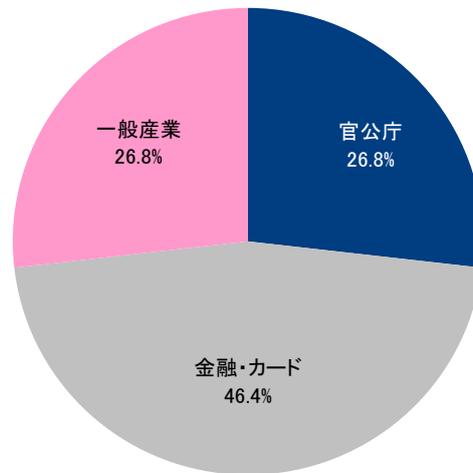
2. 同社グループの特長と強み

(1) 強固な事業基盤としての官公庁業務

1990年代に官公庁向け政策立案支援業務における確固たる地位を確立した同社は、その後も政府の政策立案、制度設計、事業推進を積極的に支援し、主要な府省との強固な関係を構築してきた。実際、2021年9月期の連結売上高に占める官公庁の割合は27%を占めており、同社グループの主要顧客の1つである。政策立案の段階から長年にわたって蓄積してきた実績と信頼、さまざまな課題に分野横断的に対応できる総合力は、競合他社が一朝一夕に模倣できるものではない。

2020年度には官公庁からの受託業務として「COVID-19 AI・シミュレーションプロジェクト」(内閣官房)、「課題解決型ローカル5G等の実現に向けた開発実証」(総務省)、「省エネルギー等に関する国際標準の獲得・普及促進事業」(経済産業省)などを受託している。2021年度には、「データ流通市場の活性化に係る調査研究」(内閣官房)から「エコチル調査に係る「地域の子育て世代との対話」業務」(環境省 大臣官房)など、幅広い省庁から多様な分野の案件を受託している。日本の政策立案の一翼を担っていることが窺える。

顧客ごとの連結売上高に占める割合(2021年9月期)



出所：会社説明資料よりフィスコ作成

会社概要

官公庁からの主な受注実績一例（2021年度）

顧客名	件名
内閣官房	データ流通市場の活性化に係る調査研究
内閣官房	ウィズコロナ時代の実現に向けた主要技術の実証・導入に向けた調査研究業務
内閣府 政策統括官（経済財政分析担当）	リアルタイムデータを活用した経済動向分析（家計簿アプリデータ活用）
デジタル庁 大臣官房	政府調達関連システムの更改に向けた調達支援及び工程管理支援業務
復興庁 統括官	県外自主避難者支援体制強化事業
復興庁 統括官	国内外における風評に関する調査・分析業務
総務省 大臣官房	静止衛星監視設備の更改に係る技術支援等
総務省 大臣官房	マイナンバーカードの機能のスマートフォン搭載の社会実装に向けた調査研究
法務省 大臣官房	戸籍情報連携システム等の工程管理等支援業務
外務省 大臣官房	中国における遺棄化学兵器に関する現地調査業務
財務省 大臣官房	会計業務電子決裁基盤・証拠書類管理システムに係るプロジェクト管理等支援
文部科学省 総合教育政策局	専修学校における先端技術利活用実証研究
文部科学省 総合教育政策局	専修学校リカレント教育総合推進プロジェクト
厚生労働省 大臣官房	オンライン治験信頼性確保・調査事業
厚生労働省 医政局	医療系ベンチャー・トータルサポート事業にかかる総合支援・調査業務
農林水産省 大臣官房	フードテックの振興に係る調査委託事業
経済産業省 大臣官房	ヘルスケアサービス社会実装事業（イノベーション促進支援等事業）
経済産業省 大臣官房	製造基盤技術実態等調査 （空飛ぶクルマの実現に向けた技術開発及び制度整備に関する調査）
国土交通省 大臣官房	建設現場の生産性向上における各種課題に関する調査・広報業務
国土交通省 大臣官房	日 EU の鉄道分野における技術協力の可能性調査
環境省 大臣官房	気候変動による災害激化に関する影響評価業務
環境省 大臣官房	エコチル調査に係る「地域の子育て世代との対話」業務

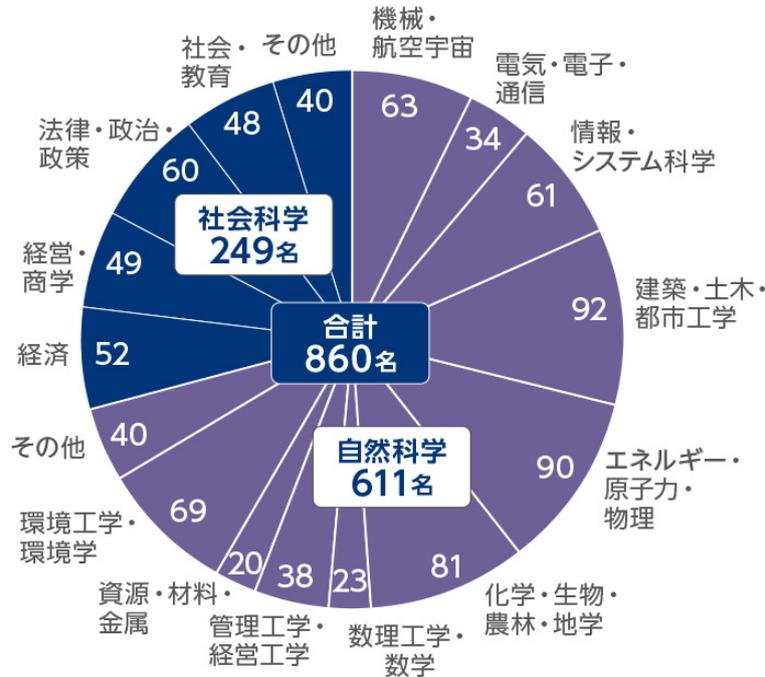
出所：ホームページよりフィスコ作成

(2) 多様で専門性の高い人財プール

官公庁からの高い受注実績を可能にしている要因の1つが、多様なフィールドを網羅した専門性の高い研究員の存在だ。特に同社に所属する研究員の7割強が自然科学を専門としている。政府の政策立案にも自然科学関連の知見が必要とされており、親和性とニーズの高さが窺える。「中期経営計画2023」のもとで同社グループは、成長投資の1つとして国内外の研究機関・大学との共同研究や人財交流を挙げている。今後も同社グループにおける人財プールのさらなる質の向上が期待され、VCP経営に資するとともに競争優位の源泉であり続けるだろう。

会社概要

同社研究員の専攻分野 (2021年9月30日現在)



出所：ホームページより掲載

(3) 金融・カード分野の強固な事業基盤

主要グループ企業であるDCSは、三菱銀行（現 三菱UFJ銀行）のコンピュータ受託計算部門を分離独立する形で設立された。この成り立ちから、DCSは三菱グループを中心とした金融・カード分野の基幹システム等の開発、保守、運用業務等を基盤事業としている。2021年9月期の連結売上高に占める金融・カード事業の割合は46%と、官公庁と同じく同社グループの主要事業分野となっている。

同社グループは成長事業として、「中期経営計画2023」においてDX事業、ストック型事業（サブスクリプション型事業）、海外事業を挙げている。基盤顧客である官公庁、金融・カード分野から生み出したキャッシュを成長領域に積極投資していくことにより、中・長期的には一般産業（民間）顧客の売上高の伸びも早まるものと弊社は推察する。

(4) 取締役会における質の高い議論

同社の取締役会は、三菱商事<8058>、三菱UFJ銀行、三菱重工業<7011>のトップ経験者が名を連ねている。これらの経験豊富な取締役によって、活発な議論が交わされていると言う。今後、VUCA※時代が本格的に幕を開けるなかで、取締役会が羅針盤となって同社グループを導いていくことが期待される。

※ Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity の頭文字をとった言葉。現在の経営環境は不確実性が高く流動的であることなどから、その状況を表す言葉として使用される。

一方、ESG重視、企業のガバナンス強化の潮流から見れば、今後は三菱グループ以外からの取締役の選任、具体的にはDX関連に造詣の深い専門家等を取締役会に加えることも求められるだろう。多様性に加えて、専門性も担保した議論が交わされ、羅針盤としての役割はますます強化されるものと弊社は考える。

■ 事業概要

シンクタンク・コンサルティングサービスを行う同社が VCP 経営における「研究・提言」から「社会実装」まで手掛けつつ、 IT サービスを中心に DCS が「社会実装」を担う

同社グループでは、シンクタンク・コンサルティングサービスを主に同社が、IT サービスを DCS が手掛けている。

シンクタンク・コンサルティングサービスは、総合シンクタンクとして設立以来培ってきた政策・制度に関する知見、社会課題の発見・分析力、次世代先端技術に関する幅広い知識と科学技術分野を専門とする研究員の定量分析評価技術や予測技術等の解析力をもとに、調査研究及びコンサルティングサービスを行っている。官公庁向けには、国土整備、交通運輸、情報通信、地域経営、医療介護福祉、教育等の社会公共分野と環境、資源・エネルギー、科学技術・安全政策等の科学技術政策分野において、調査・分析、政策・計画策定、コンサルティング並びに事業支援を行っている。民間企業向けには、経営・事業戦略、マーケティング戦略、人事制度・組織改革、サステナビリティ・ESG 経営、業務革新などのコンサルティングや事業競争力強化を実現する ICT コンサルティングを提供している。

IT サービスにおいては、DCS が中核となり、シンクタンク・コンサルティングサービスで培った知見や先端的な ICT を活用し、金融、製造、流通、サービス、文教等の顧客に対して、ソフトウェア開発・運用・保守、情報処理・アウトソーシングサービスを提供している。また、ICT を活用したマネジメントシステム革新やインターネットを活用したビジネスモデル革新等の分野において、経営の ICT 化を上流から下流までトータルにサポートしている。これら各種サービスを JBS、INES をはじめとするグループ各社と連携しながら顧客に提供している。

1. シンクタンク・コンサルティングサービスにおける各部門

以下は、同社を構成する各事業部門であり、VCP 経営ではそれぞれ「A: 研究・提言」「B: 分析・構想」「C: 設計・実証」「D: 社会実装」機能を担っている。

(1) シンクタンク部門

VCP 経営の「A: 研究・提言」を担う部門である。近年は、ポストコロナの国際情勢、経済潮流、先進技術の動向などの分析を行うとともに中長期的視野で未来社会のあるべき姿を描き、その実現に向けた解決策を提言している。また、社会の潮流を創出するために政府の審議会や産業界の委員会への参画、メディアを通じた発信なども積極的に行っている（これらの活動は自主事業として実施）。特に「中期経営計画 2023」において同部門では、VCP 重点分野（「ヘルスケア」「人財」「都市・モビリティ」「エネルギー」「情報通信」「食農」「循環」「レジリエンス」）との連動を意識した研究・提言活動を積極的に推進している。

事業概要

(2) ポリシー・コンサルティング部門

VCP 経営の中核である「B:分析・構想」「C:設計・実証」機能を担い、基盤事業であるリサーチ・コンサルティング事業を手掛けている。官公庁等を顧客とし、有識者・ビジネスパートナーとの連携により、政策立案・制度設計・事業推進を支援している。ヘルスケアやエネルギーなど公共性が高く、政策動向と密接に係る成長領域を中心に、調査・研究、技術評価、独自モデルによる解析・将来予測、事業管理、社会実証などのプロジェクトに携わっている。

ポリシー・コンサルティング部門の事業領域と主要顧客

本部	事業領域	主要顧客
スマート・リージョン本部	スマートシティ、インフラ DX、モビリティ、EBPM (Evidence Based Policy Making)	国土交通省、総務省、鉄道事業者
ヘルスケア&ウェルネス本部	医療・介護、健康経営	厚生労働省、日本医療研究開発機構
サステナビリティ本部	環境、再生可能エネルギー、脱炭素社会	環境省、経済産業省、電力事業者
フロンティア・テクノロジー本部	先端技術、宇宙・海洋、防衛・インテリジェンス	総務省、内閣官房、経済産業省、通信事業者
セーフティ&インダストリー本部	防災・リスク、原子力安全、産業イノベーション	経済産業省、内閣府

出所：「三菱総研グループレポート 2021」よりフィスコ作成

(3) ビジネス・コンサルティング部門

民間企業を主要な顧客とし、社会や顧客の本質的課題を捉えたうえで解決策の提案から実装まで一貫して提供し、VCP 経営の「B:分析・構想」「C:設計・実証」から「D:社会実装」までをカバーしている。特に「中期経営計画 2023」においては、成長事業の1つである「ストック型事業（サブスクリプション型事業）」の拡大に向けてグループ企業、外部パートナー企業との連携を積極的に推進している。また、社会実装で得たデータやノウハウを「A:研究・提言」機能へとフィードバックすることにより、リアリティのある解決策の創出とリサーチ・コンサルティング事業全体の価値向上に貢献している。今後のさらなる活躍が期待される部門の1つである。

ビジネス・コンサルティング部門の事業領域とストック型事業の例

事業	事業領域
リサーチ・コンサルティング事業	
業界横断	経営戦略、事業戦略、商品・サービス戦略、マネジメント戦略、オペレーション戦略
業界別戦略	エネルギー、ヘルスケア、モビリティ、情報通信、人財、食農 等
ストック型事業（実装事業）	
エネルギー	MPX (卸電力取引情報)、メガソーラー事業 (開発・アセットマネジメント)
都市・モビリティ	Region Ring (デジタル地域通貨)
ヘルスケア	メール de 健康エール (健診サポート)
人財	PRaiO (エントリーシート優先度診断サービス)、crexta (タレントマネジメントシステム)、JOBMINES (ジョブマッチングシステム)
食農	HACCP ナビ (食品衛生管理)

出所：「三菱総研グループレポート 2021」よりフィスコ作成

事業概要

(4) デジタル・トランスフォーメーション部門

急成長するDX市場への対応を強化し、VCP経営における「D：社会実装」領域の事業を加速するために2020年10月に新設された部門である。官公庁、製造業をはじめとする民間企業、金融機関等を対象にDCS、JBS、INESのグループ3社を中核とする多様なパートナーとの共創により、DXに係るソリューション開発、サービス開発を担っている。特に「DXジャーニー※1」「ニューノーマル※2」「データ駆動経営※3」「自治体DX」をDX重点テーマとして設定し推進している。パートナーとの積極的な連携を意識しながら、「D：社会実装」機能の強化に努めている。

※1 DX実現のための伴走支援。

※2 デジタルによる働き方改革。

※3 データ・AIを活用した経営高度化。

2. ITサービスにおける各部門

以下の各部門はDCSに属し、主にVCP経営の「D：社会実装」を担っている。

(1) 産業IT部門

「ソリューション事業」と「サービス事業」の二本柱で事業を展開している。ソリューション事業においては、顧客のニーズと状況に合わせたDX移行支援を行っている。サービス事業においては「HR(人財)事業」と「文教事業」を展開し、人事給与アウトソーシングサービス「PROSRV(プロサーブ)」、小中高向けインターネット出願サービス「miraicompass」の導入普及に注力している。なお、「PROSRV」の導入事業所数は約2,000事業所、「miraicompass」の導入校数は約1,200校であり、高いニーズが窺える。

(2) 金融IT部門

三菱UFJフィナンシャル・グループ<8306>(以下、MUFG)をはじめとする金融機関にICTソリューションを提供している。銀行の基幹システムなど多くの大型案件・重要案件を担当している。近年は、「中期経営計画2023」のもとでDXによる既存顧客の深耕、新規エリアの開拓などを段階的に進めている状況だ。

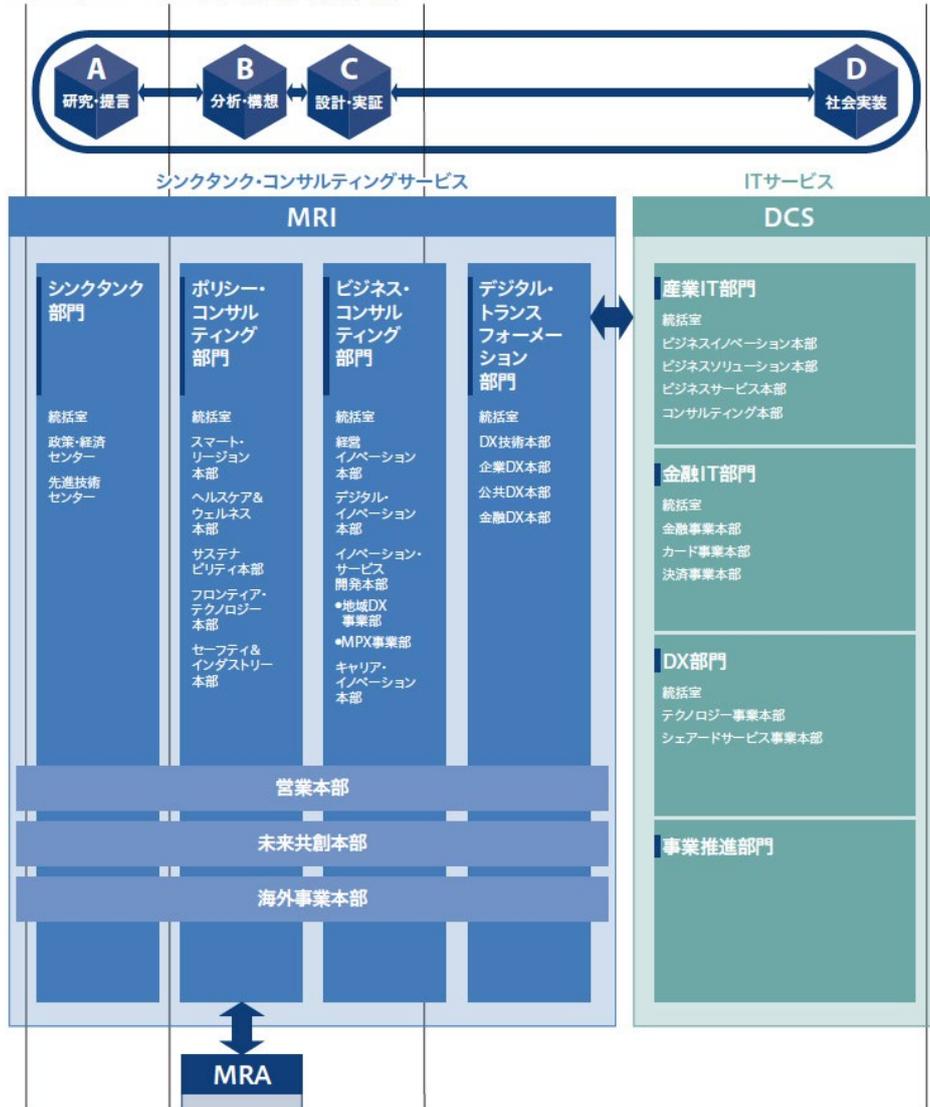
(3) DX部門

システム基盤を軸として顧客のDX推進に貢献する新たなソリューションやサービスの研究・開発を担っている。システム基盤面では、DCSのデータセンターを活用したクラウドサービスやストレージサービスを展開している。また、ICT運用・業務運用受託の歴史も長く、従来の運用受託に加えてプラットフォーム導入支援を通じたICT運用のデジタル変革、ペーパーレス総合支援サービスによる働き方改革などにも貢献している。

事業概要

VCP 経営における各部門の位置付け

MRIグループの主な事業体制



出所：「三菱総研グループレポート 2021」より掲載

業績動向

2022年9月期第3四半期は売上高、営業利益、経営利益ともに過去最高を達成。「中期経営計画2023」の進捗が寄与

1. 2022年9月期第3四半期累計の業績

2022年9月期第3四半期累計の連結業績は、売上高が前年同期比14.0%増の91,673百万円、営業利益が同40.6%増の9,335百万円、経常利益が同41.6%増の10,430百万円、親会社株主に帰属する四半期純利益が同54.9%増の7,819百万円となり、売上高、営業利益、経常利益は過去最高業績を達成した。増収増益の要因は、「中期経営計画2023」の各種施策の着実な実行だ。シンクタンク・コンサルティングサービスにおいては、成長事業として位置付けるDX関連事業を積極的に展開した。これにより、官公庁から5G関連、新型コロナウイルス感染症に係るAIシミュレーション、最先端ICT、省エネ関連などの案件受託につながった。また、基盤事業改革により案件の質的転換も実現した。VCP経営における「B：分析・構想」「C：設計・実証」機能の付加価値を高め、案件当たりの金額規模を増大させることに成功した。新常态経営も着実に進捗した。オフィス改革等による生産性の向上と経費の削減を実現し、利益面でも前年を大きく上回る結果を残した。実際、営業利益率は前年同期比1.9ポイント増の10.2%に上昇しており、高利益体質への変換が進んだ。なお、成長事業として位置付けるストック型事業も着実に進展した。インターネット出願支援サービス「miracompass」は順調に市場を拡大した。そのほか、地域課題解決型デジタル地域通貨サービス「Region Ring」は東京丸の内、近鉄ハルカスなどの商業施設で導入が進むほか、卸電力取引のためのオンライン情報サービス「MPX」※、エントリーシート優先度診断サービス「PRaiO」なども導入実績を伸ばしたもようだ。

※同社はMPX事業を事業分割、別会社化することを2022年8月4日に発表した。

セグメント別の業績は、シンクタンク・コンサルティングサービスの売上高が前年同期比21.1%増の40,848百万円、営業利益が同21.9%増の5,359百万円、経常利益が同25.6%増の6,212百万円。ITサービスの売上高が同8.9%増の50,824百万円、営業利益が同77.2%増の3,978百万円、経常利益が同74.5%増の4,220百万円となった。シンクタンク・コンサルティングサービスにおいては、官公庁向け最先端ICTをはじめとするDX関連の大型案件が寄与し、増収増益を達成した。ITサービスでは、金融・カード分野の伸長が寄与した。売上高が伸びるとともに営業利益率も前年同期比プラス3.0ポイントの7.8%まで高まり、利益創出力が高まった。

2022年9月期期首より「収益認識に関する会計基準」を適用したことによって連結ベースの売上高が2,981百万円、営業利益、経常利益及び税金等調整前四半期純利益がそれぞれ952百万円、親会社株主に帰属する四半期純利益が522百万円増加した。会計基準変更の影響を取り除いた業績値は、売上高は前年同期比10.3%増の88,691百万円、営業利益は同26.2%増の8,383百万円、経常利益は同28.7%増の9,478百万円、親会社株主に帰属する四半期純利益が同44.6%増の7,297百万円となった。旧会計基準においても売上高、営業利益、経常利益は第3四半期として過去最高業績を達成した。

業績動向

なお、同社有価証券報告書にあるとおり、主要な取引先の官公庁や民間企業の会計年度の関係により、例年3月から4月にかけて完了する案件が多く、特に第2四半期の稼働率が高くなる傾向がある。会計基準変更後は、上期に業績が偏重する傾向が強まっており、業績の季節変動要因には留意が必要である。

2022年9月期第3四半期累計の業績

(単位：百万円)

	21/9期3Q		22/9期3Q		前年同期比
	実績	売上比	実績	売上比	
売上高	80,402	-	91,673	-	14.0%
シンクタンク・コンサルティングサービス	33,735	42.0%	40,848	44.6%	21.1%
ITサービス	46,667	58.0%	50,824	55.4%	8.9%
売上原価	61,415	76.4%	69,422	75.7%	13.0%
販管費	12,345	15.4%	12,914	14.1%	4.6%
営業利益	6,641	8.3%	9,335	10.2%	40.6%
経常利益	7,364	9.2%	10,430	11.4%	41.6%
シンクタンク・コンサルティングサービス	4,944	14.7%	6,212	15.2%	25.6%
ITサービス	2,419	5.2%	4,220	8.3%	74.5%
親会社株主に帰属する四半期純利益	5,046	6.3%	7,819	8.5%	54.9%

注：22/9期より「収益認識に関する会計基準」等の適用。前期との業績比較は参考値として記載
 出所：決算短信よりフィスコ作成

利益剰余金の積み上げにより、自己資本に厚み。 流動比率、固定比率ともに健全で長短の流動性も良好

2. 財務状況と経営指標

2022年9月期第3四半期の財務状況を見ると、総資産は前期末比12,346百万円増加の112,051百万円となった。主な増減要因を見ると、流動資産では季節要因によって現金及び預金が13,116百万円増加し、収益認識会計基準等の適用により受取手形、売掛金及び契約資産が9,763百万円増加した一方で、たな卸資産が9,405百万円減少した。固定資産では、投資有価証券の売却によって投資有価証券が498百万円減少したほか、繰延税金資産も242百万円減少した。

負債合計は前期末比5,130百万円増加の40,998百万円となった。固定負債では長期借入金が300百万円、リース債務が650百万円減少した一方で、流動負債では買掛金が2,017百万円、未払費用が3,291百万円、未払法人税等が1,859百万円増加した。純資産合計は前期末比7,216百万円増加の71,053百万円となった。親会社株主に帰属する四半期純利益の計上等により、利益剰余金が7,084百万円増加した。

経営指標を見ると、自己資本比率が5割を超えているほか、流動比率が271.5%、固定比率が62.0%と長短の手元流動性に問題がないことが窺える。このことから財務状況は良好な状況にあると言えるだろう。

業績動向

連結貸借対照表及び主要な経営指標

(単位：百万円)

	21/9期	22/9期 3Q	増減額
流動資産	59,142	72,938	13,796
現金及び預金	29,397	42,514	13,116
固定資産	40,561	39,113	-1,448
負債合計	35,867	40,998	5,130
流動負債	20,618	26,861	6,243
固定負債	15,249	14,136	-1,113
純資産合計	63,836	71,053	7,216
利益剰余金	43,749	50,833	7,084
総資産	99,704	112,051	12,346
【主要経営指標】			
自己資本比率	56.4%	56.3%	-0.1pt
流動比率	286.8%	271.5%	-15.3pt
固定比率	77.1%	62.0%	-15.1pt

出所：決算短信よりフィスコ作成

■ 今後の見通し

2022年9月期の業績予想を上方修正。 2022年9月期下期から2023年9月期にかけては先行投資を実施

2022年9月期第3四半期の決算発表に伴い同社は、2022年9月期の連結業績を2022年8月1日に上方修正した。上方修正は2022年9月期第2四半期に続き、2四半期連続だ。売上高で前期比13.6%増の117,000百万円、営業利益で同34.2%増の9,200百万円、経常利益で同37.4%増の10,400百万円、親会社株主に帰属する当期純利益で同49.7%増の7,500百万円と増収増益を見込んでいる。2022年9月期第3四半期までの業績が好調だったことを受け、期初の予想から売上高は4,000百万円、営業利益は2,000百万円、経常利益は2,200百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は2,000百万円をそれぞれ増加する上方修正を行った。セグメント別では、シンクタンク・コンサルティングサービスの売上高は前期比18.9%増の48,000百万円、経常利益が同23.9%増の5,200百万円、ITサービスの売上高は同10.1%増の69,000百万円、経常利益は同54.7%増の5,200百万円を見込んでいる。「中期経営計画2023」において設定した「VCP経営」「連結経営」「新常态経営」の基本方針のもと、引き続き好調な官公庁向け事業と金融・カード向け事業を軸に、「中期経営計画2023」の経常利益目標を1年前倒しで達成できる見通しである。

併せて、2022年9月期下期から2023年9月期にかけて、事業から創出されるキャッシュを成長投資に充てる方針だ。具体的には「人財投資」「研究・提言投資」「R&D投資」「事業基盤投資」の4分野を重点投資領域、特に「人財投資」を最重点として設定し、先行投資を実施する。これにより「中期経営計画2023」をより強力に推進する基盤を整えることに加えて、DX・社会実装領域の強化を目的としたベンチャーとの協業等を計画している。

三菱総合研究所 | 2022年8月26日(金)
 3636 東証プライム市場 | <https://ir.mri.co.jp/ja/index.html>

今後の見通し

2022年9月期の売上分となる2022年9月期第3四半期の受注残高23,038百万円と第3四半期累計売上高91,673百万円の合計が114,712百万円と、通期売上高の業績予想の98%に達していること（進捗率98%）を考えると、業績予想に対して達成の確度は高いと弊社は見ている。民間企業・官公庁向け事業が好調に推移した場合、さらなる業績上振れの可能性もありそうだ。

2022年9月期連結業績見通し

(単位：百万円)

	21/9期 実績	22/9期		前期比	
		期初計画	修正計画	増減額	増減率
売上高	103,030	113,000	117,000	13,969	13.6%
営業利益	6,853	7,200	9,200	2,346	34.2%
経常利益	7,568	8,200	10,400	2,831	37.4%
親会社株主に帰属する当期純利益	5,009	5,500	7,500	2,490	49.7%
1株当たり当期純利益(円)	308.60	339.26	394.14	85.54	-

注：修正計画は、2022年8月1日公表値

出所：決算短信、決算説明資料よりフィスコ作成

同社の成長投資の考え方

成長投資	具体的施策	取り組み例
① 人財投資	<ul style="list-style-type: none"> 採用強化(23年度までに210名増) キャリア開発機会倍増、最適配置 パートナーへの育成出向増 	<ul style="list-style-type: none"> 採用手法多様化 独自の人財育成モデル確立 ベンチャーキャピタルへの派遣等
② 研究・提言投資	<ul style="list-style-type: none"> 国内外の研究機関・大学との共同研究・提言(マクロ経済・5G以降の次世代通信等) 人財交流・客員登用 	<ul style="list-style-type: none"> 連携先機関(予定含む) <ul style="list-style-type: none"> - Chatham House(英) - CEPS(ベルギー) - Georgetown大学(米) - 東京大学、大阪大学
③ R&D投資	<ul style="list-style-type: none"> アプリケーション開発・実証 AIエンジン開発・実証 中大型設備投資 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル地域通貨 AI・ビッグデータ解析 データセンター改修
④ 事業基盤投資	<ul style="list-style-type: none"> DX・社会実装重点領域の基盤・パートナー拡大 重点領域を設定した戦略的投資(出資・JV・M&A等) VB・VC投資拡充(専任組織新設) 	<ul style="list-style-type: none"> 仏・ForePaaSとの資本・業務提携 → 仏・OVHcloudとの協業へ AIベンチャー・Nextremerとの資本・業務提携

出所：事業説明会資料より掲載

■ 中長期の成長戦略

VCP 経営・連結経営のもと、社会実装機能強化に注力。 DX 事業・ストック型事業を推進し、量・質ともに転換を図る

1. 中期経営計画の概要

2020年11月に発表した「中期経営計画2023」(2021年9月期～2023年9月期)において、同社グループは「VCP 経営」「連結経営」「新常态経営」の3つを基本的方針として設定し、「A: 研究・提言」「D: 社会実装」機能の強化とDX事業をはじめとする新事業の創出・拡大により持続的成長企業への土台を構築することを目指している。そのうえで財務価値の具体的目標として、2023年9月期に経常利益100億円(年平均成長率12%)、自己資本利益率(ROE)10%を掲げている(なお、前述のとおり経常利益目標は2022年9月期に前倒しで達成できる見込みとしている)。

基本方針の1つとして掲げた「VCP 経営」において、同社グループのバリューチェーンを「A: 研究・提言」「B: 分析・構想」「C: 設計・実証」「D: 社会実装」と定義付けた。世の中に存在する社会課題を起点に、「D: 社会実装」までを意識した現実性の高い「A: 研究・提言」を行うなど各機能のつながりを意識した事業活動を展開することによって課題解決と事業機会の拡大を目指し、「D: 社会実装」まで主体的に関与していくことで社会に変革を根付かせることを目的としている。重点分野として、ヘルスケア、人財、都市・モビリティ、エネルギー、情報通信、食農、循環、レジリエンスを設定した。例えば、エネルギー分野においては、将来のあるべきエネルギー政策の研究・提言からメガソーラー事業の運営まで手掛けており、AからDまでを一気通貫で提供するVCP 経営を実行している。これらの重点分野を中心にVCP 経営を推進することにより、社会価値(社会課題の解決)、非財務価値(人と組織の持続的成長)、財務価値(事業の成長)の3つの価値の拡大化を目指す考えだ。

「連結経営」は、「D: 社会実装」機能を強化することで「VCP 経営」の実効性をさらに高めるために重要となる。グループの中核企業であるDCS、JBS、INESとの協業をより一層推進し、グループ資産の横断的な活用を目的としたものだ。DX事業などの新事業創造においてはグループ企業との連携に留まらず、研究機関やベンチャー企業をはじめとする外部との協業も積極的に模索・推進している。

「新常态経営」は、社会の大きな変化を見据えて働き方改革を加速するものである。ポストコロナ社会における変革を同社グループが先駆けて行うことを意図している。これにより、従業員のワーク・ライフ・バランスの最適化・企業パフォーマンスの最大化を実現するとともに、変革を先導するなかから得た知見をVCP 経営の「A: 研究・提言」、「D: 社会実装」へとつなげ、新たな事業機会を創出することも狙っている。

同社グループは、これらの3つの基本方針のもと、さらに5つの改革戦略「成長事業改革」「基盤事業改革」「シシクタンク事業改革」「人財・風土改革」「経営システム改革」を策定し、具体的な活動に落とし込んでいる。

2. 5つの改革路線

(1) 成長事業改革

同社グループは持続的成長に向けて、「DX事業」「ストック型事業」「海外事業」を成長事業として設定した。これらの事業を軸に新収益基盤の構築を実行し、事業モデル及び事業ポートフォリオの転換を実行する構えだ。「DX事業」においては、「DXジャーニー」「ニューノーマル」「データ駆動経営」「自治体DX」を重点テーマとして設定した。2020年10月に同社内に新設したデジタル・トランスフォーメーション部門を中心にDCS、JBS、INESとの連携を加速し、DX事業の強化に取り組んでいる。同社の事業説明会資料によれば、DX事業の連結売上高は、「中期経営計画2023」スタート前となる2020年9月売上高は約270億円であったが、2022年9月期には約320億円と50億円増を見込み、売上シェア約3割となる見通しだ。同社グループでは、DX事業の連結売上高シェアをノンオーガニックによる事業拡大も含め、中長期的には5割超まで伸ばすことを目指している。

「ストック型事業」は、同社グループのノウハウ・知的資産を活用して効率的かつ継続的に安定した収益を上げることが意図している。具体的には、ICTソリューションの提供を通じた社会課題解決の実装と社会課題解決サービスの提供という2タイプのストック型事業に取り組んでいる。すでに卸電力取引のためのオンライン情報サービス「MPX」、地域課題解決型デジタル地域通貨サービス「Region Ring」、健康経営を支援する「メールde健康エール」、エントリーシート優先度診断サービス「PRaiO」、タレントマネジメントシステム「crexta」、ジョブマッチングシステム「JOBMINES」、食品衛生管理サービス「HACCPナビ」、人事給与BPOサービス「PROSRV」、インターネット出願サービス「miracompass」など、多くのサービスを市場に投入している。今後は、すでにローンチしている事業の規模拡大と新サービスの継続的な投入を計画している。

「海外事業」に関しては、課題先進国日本で培ったノウハウを生かし、アジア、中東諸国を中心に展開している。ハノイにおいては、少子高齢化に伴うシンポジウムを開催するなど、問題意識の醸成と日本型システムの有用性に対する理解を促進中である。中東のドバイにおいては、同社の環境・エネルギー分野における実績とノウハウを武器に、政府の課題解決パートナーとしての地位を確立していく。他国の社会問題に対して日本の経験を応用できる余地は大きく、今後、売上高に占める海外事業の割合が高まっていくものと弊社は推察している。

(2) 基盤事業改革

成長事業への投資を継続的なものとするために収益の基盤であるリサーチ・コンサルティング事業、金融ソリューション事業における質・生産性の向上を目指すものである。VCP経営における「D：社会実装」までつなげることを意識しながらリサーチ・コンサルティング事業においては、重点分野であるヘルスケア、エネルギー、都市・モビリティ、人財、情報通信、食農などの領域で官公庁・自治体・民間企業に対して能動的な事業展開・案件形成を実施している。金融ソリューション事業では、グループ企業やパートナー企業との連携を深めつつ、金融機関が保有するデータの多面的活用、DX事業など新事業を創出することによって業績拡大を図る計画だ。

(3) シンクタンク事業改革

VCP 経営のスタート地点、同社グループの価値創造プロセスの土台である「A：研究・提言」機能をシンクタンク事業の改革を通じて強化するものである。例えば同社ホームページに「新型コロナウイルス（COVID-19）危機対策：分析と提言」というページを開設し、経済からカーボンニュートラルに至るまで多岐にわたる分野で中長期的な視点からの情報発信を継続している。また、研究・提言を担う人財の育成、社外ネットワークとの連携などにより、研究・提言力の強化も図っている。

さらに、今後 AI がシンクタンク事業にも破壊的創造をもたらすという認識に基づき、将来的な事業展開を視野にシンクタンク DX を社内で推進し、同社のシンクタンク事業プロセスに積極的に ICT・AI の活用を進めている。シンクタンク事業における創造と破壊を自ら先導し、そこから得た経験やノウハウを外部顧客に提供し始めている※。

※同社は「企画業務の DX 化」全般を支援するサービスの開始を 2021 年 6 月 30 日に発表した。

(4) 人財・風土改革

同社グループの提供価値を生み出すための土台である人財を確保・育成していくために、働き方改革を含めた人財・風土の改革を進めている。人財戦略では、VCP 経営や連結経営に適した人財ポートフォリオを構築するために新卒・中途両面で採用を強化している。また、ダイバーシティや専門性を意識した人事制度、人材育成プランの策定により、優秀な人財を惹き付け、定着させることを目指している。

働き方改革においては、リアルとリモートを併用した最適な就労環境の整備を行っている。組織風土面においては、新たに策定した経営理念や行動規準を全社に浸透させ、変革に挑戦する風土づくりに努めている。

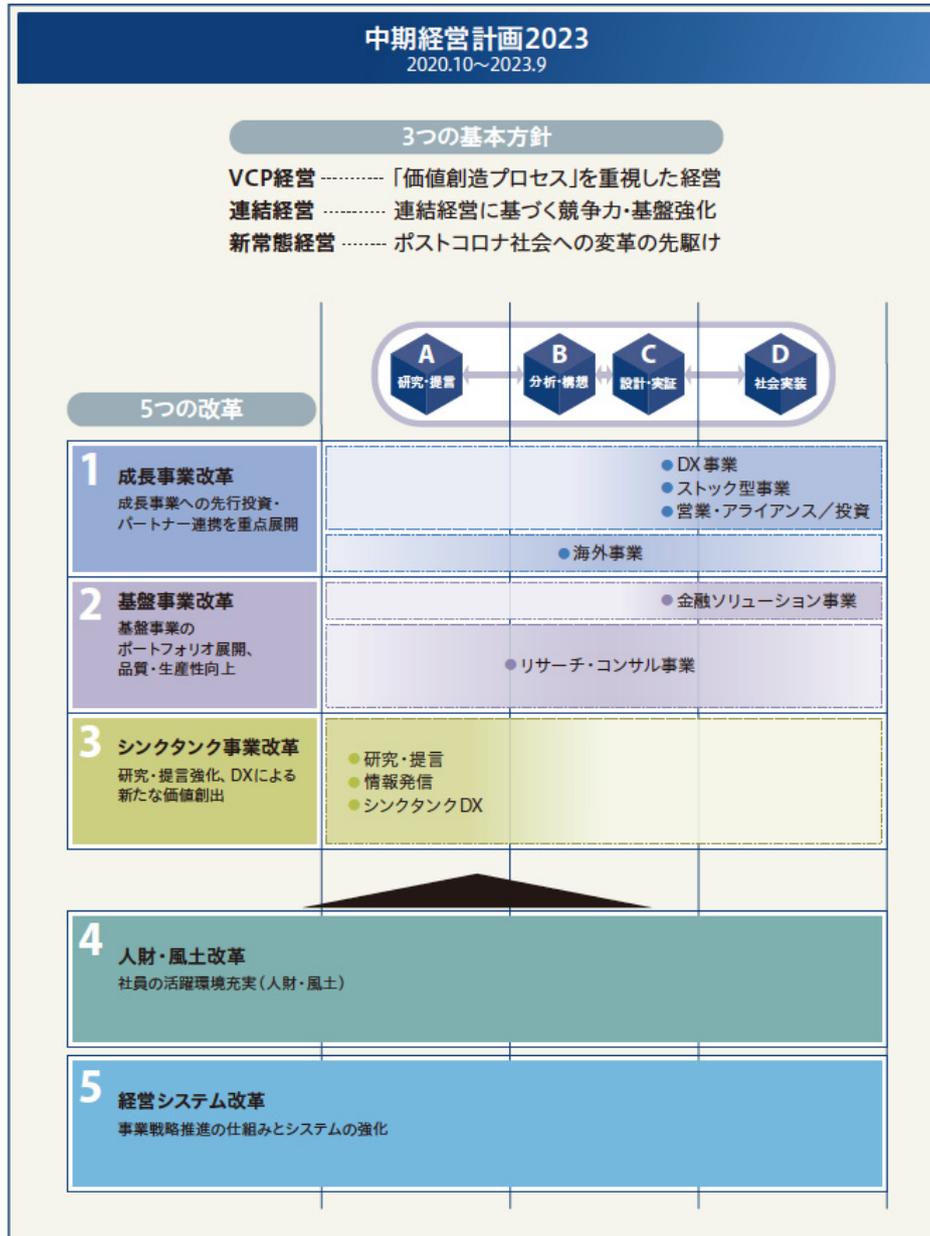
(5) 経営システム改革

同社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上のためにガバナンスの向上を実現しようとするものである。具体的には、経営会議において重要事項を諮問する各種社内委員会をはじめとして審査・管理体制を一層充実させている。また、連結経営における総合的なリスク管理体制も強化し、新事業などに伴うリスクに対して迅速かつ能動的に対処する仕組みを構築している。さらに、事業活動を支える基盤システムにおいては高い頑強性を備えたインフラを備え、攻守両面で対策を実施している。

先述のとおり「中期経営計画 2023」の成果は具体的に数字となって業績に結実している。「中期経営計画 2023」の推進を強化する重点 4 分野（「人財」「研究・提言」「R&D 投資」「事業基盤」）への成長投資によって、さらなる進捗と業績拡大への貢献が期待される。

中長期の成長戦略

「中期経営計画 2023」概念図



出所：「三菱総研グループレポート 2021」より掲載

株主還元策

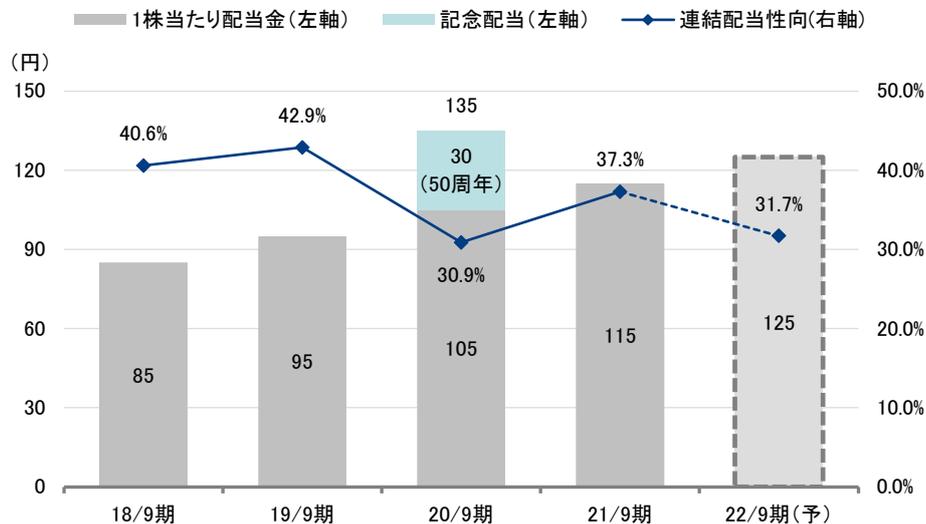
安定配当を重視した配当方針。 事業規模拡大のなかで10期連続増配を見込む

同社は株主還元策として安定的に配当を実施することを基本方針としている。具体的な配当性向目標等は公表していないが、配当方針を「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」と定めている。

2022年9月期は、上期決算発表時に期末配当予想を5円引き上げ、通期配当予想を125円に上方修正した。今後は「中期経営計画2023」によって業績が拡大するなかで、前述の「配当方針」に沿ってバランスに配慮した配当を継続すると見られる。なお、2022年9月期に予想どおりの配当が実施されれば、普通配当で2013年9月期から10期連続で増配となる(2020年9月期の50周年記念配(30円)を除く)。

同社グループは「中期経営計画2023」において、持続的成長企業への転換と株主価値の向上を目指している。中長期的には、業績の拡大とそれに伴う増配の可能性も高いと弊社は推察する。

1株当たり配当金と配当性向



出所：決算短信、リリースよりフィスコ作成

重要事項（ディスクレマー）

株式会社フィスコ（以下「フィスコ」という）は株価情報および指数情報の利用について東京証券取引所・大阪取引所・日本経済新聞社の承諾のもと提供しています。

本レポートは、あくまで情報提供を目的としたものであり、投資その他の行為および行動を勧誘するものではありません。

本レポートはフィスコが信頼できると判断した情報をもとにフィスコが作成・表示したのですが、フィスコは本レポートの内容および当該情報の正確性、完全性、的確性、信頼性等について、いかなる保証をするものではありません。

本レポートに掲載されている発行体の有価証券、通貨、商品、有価証券その他の金融商品は、企業の活動内容、経済政策や世界情勢などの影響により、その価値を増大または減少することもあり、価値を失う場合があります。本レポートは将来のいかなる結果をお約束するものでもありません。お客様が本レポートおよび本レポートに記載の情報をいかなる目的で使用する場合においても、お客様の判断と責任において使用するものであり、使用の結果として、お客様になんらかの損害が発生した場合でも、フィスコは、理由のいかんを問わず、いかなる責任も負いません。

本レポートは、対象となる企業の依頼に基づき、企業への電話取材等を通じて当該企業より情報提供を受けて作成されていますが、本レポートに含まれる仮説や結論その他全ての内容はフィスコの分析によるものです。本レポートに記載された内容は、本レポート作成時点におけるものであり、予告なく変更される場合があります。フィスコは本レポートを更新する義務を負いません。

本文およびデータ等の著作権を含む知的所有権はフィスコに帰属し、フィスコに無断で本レポートおよびその複製物を修正・加工、複製、送信、配布等することは堅く禁じられています。

フィスコおよび関連会社ならびにそれらの取締役、役員、従業員は、本レポートに掲載されている金融商品または発行体の証券について、売買等の取引、保有を行っているまたは行う場合があります。

以上の点をご了承の上、ご利用ください。

■お問い合わせ■

〒107-0062 東京都港区南青山 5-13-3

株式会社フィスコ

電話：03-5774-2443（IR コンサルティング事業本部）

メールアドレス：support@fisco.co.jp