



2025年9月期 決算短信〔日本基準〕(連結)

2025年10月30日
上場取引所 東

上場会社名 株式会社三菱総合研究所
コード番号 3636 URL <https://www.mri.co.jp/>
代表者 (役職名) 代表取締役社長 (氏名) 藪田 健二
問合せ先責任者 (役職名) 経理財務部長 (氏名) 安達 恭子 TEL 03-6705-6001
定時株主総会開催予定日 2025年12月17日 配当支払開始予定日 2025年12月18日
有価証券報告書提出予定日 2025年12月10日
決算補足説明資料作成の有無: 有
決算説明会開催の有無: 有 (機関投資家・アナリスト向け)

(百万円未満切捨て)

1. 2025年9月期の連結業績(2024年10月1日~2025年9月30日)

(1) 連結経営成績

(%表示は対前期増減率)

	売上高		営業利益		経常利益		親会社株主に帰属する 当期純利益	
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%
2025年9月期	121,458	5.3	8,010	13.5	9,734	19.5	6,386	27.6
2024年9月期	115,362	△5.5	7,060	△18.7	8,147	△18.5	5,003	△20.4

(注) 包括利益 2025年9月期 7,717百万円 (34.9%) 2024年9月期 5,719百万円 (△27.0%)

	1株当たり 当期純利益	潜在株式調整後 1株当たり当期純利益	自己資本 当期純利益率	総資産 経常利益率	売上高 営業利益率
	円 銭	円 銭	%	%	%
2025年9月期	405.55	—	9.2	7.9	6.6
2024年9月期	316.44	—	7.5	6.9	6.1

(参考) 持分法投資損益 2025年9月期 1,332百万円 2024年9月期 619百万円

(2) 連結財政状態

	総資産	純資産	自己資本比率	1株当たり純資産
	百万円	百万円	%	円 銭
2025年9月期	128,113	81,346	56.1	4,566.65
2024年9月期	119,732	76,373	56.5	4,296.49

(参考) 自己資本 2025年9月期 71,923百万円 2024年9月期 67,630百万円

(3) 連結キャッシュ・フローの状況

	営業活動による キャッシュ・フロー	投資活動による キャッシュ・フロー	財務活動による キャッシュ・フロー	現金及び現金同等物 期末残高
	百万円	百万円	百万円	百万円
2025年9月期	6,422	△4,005	△3,008	30,010
2024年9月期	13,535	△2,906	△4,938	30,627

2. 配当の状況

	年間配当金					配当金総額 (合計)	配当性向 (連結)	純資産配当 率(連結)
	第1四半期末	第2四半期末	第3四半期末	期末	合計			
	円 銭	円 銭	円 銭	円 銭	円 銭	百万円	%	%
2024年9月期	—	80.00	—	80.00	160.00	2,566	50.6	3.8
2025年9月期	—	80.00	—	85.00	165.00	2,647	40.7	3.7
2026年9月期 (予想)	—	80.00	—	85.00	165.00		44.8	

3. 2026年9月期の連結業績予想(2025年10月1日~2026年9月30日)

(%表示は対前期増減率)

	売上高		営業利益		経常利益		親会社株主に帰属 する当期純利益		1株当たり 当期純利益
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%	円 銭
通期	122,000	0.4	7,500	△6.4	9,000	△7.5	5,800	△9.2	368.26

※ 注記事項

(1) 期中における連結範囲の重要な変更：無

(2) 会計方針の変更・会計上の見積りの変更・修正再表示

- ① 会計基準等の改正に伴う会計方針の変更：有
- ② ①以外の会計方針の変更：無
- ③ 会計上の見積りの変更：無
- ④ 修正再表示：無

(3) 発行済株式数（普通株式）

① 期末発行済株式数（自己株式を含む）	2025年9月期	16,044,000株	2024年9月期	16,424,080株
② 期末自己株式数	2025年9月期	294,167株	2024年9月期	683,251株
③ 期中平均株式数	2025年9月期	15,747,084株	2024年9月期	15,811,442株

(注)1株当たり当期純利益（連結）の算定の基礎となる株式数については、添付資料P. 24「5. 連結財務諸表及び主な注記(5)連結財務諸表に関する注記事項（1株当たり情報）」をご覧ください。

(参考) 個別業績の概要

1. 2025年9月期の個別業績（2024年10月1日～2025年9月30日）

(1) 個別経営成績

(%表示は対前期増減率)

	売上高		営業利益		経常利益		当期純利益	
	百万円	%	百万円	%	百万円	%	百万円	%
2025年9月期	44,179	3.6	3,312	37.6	5,054	4.4	3,546	△8.5
2024年9月期	42,625	△10.8	2,406	△1.4	4,842	△4.3	3,877	△8.2

	1株当たり 当期純利益	潜在株式調整後 1株当たり当期純利益
	円 銭	円 銭
2025年9月期	225.19	—
2024年9月期	245.21	—

(2) 個別財政状態

	総資産	純資産	自己資本比率	1株当たり純資産
	百万円	百万円	%	円 銭
2025年9月期	63,205	47,121	74.6	2,991.85
2024年9月期	60,821	45,835	75.4	2,911.91

(参考) 自己資本 2025年9月期 47,121百万円 2024年9月期 45,835百万円

※ 決算短信は公認会計士又は監査法人の監査の対象外です

※ 業績予想の適切な利用に関する説明、その他特記事項

(将来に関する記述等についてのご注意)

業績予想は、現時点で入手可能な情報に基づき作成しており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。従って、予想に内在する不確定要素や今後の事業運営における状況変化等により、実際の売上高及び利益は当該予想と異なる結果となる可能性があります。

業績予想の前提条件等については、P. 4「1. 経営成績等の概況(4)次期の見通し」をご覧ください。

(決算補足説明資料の入手方法について)

決算補足説明資料は、当社ホームページに掲載いたします。

○添付資料の目次

1. 経営成績等の概況	2
(1) 当期の経営成績の概況	2
(2) 当期の財政状態の概況	3
(3) 当期のキャッシュ・フローの概況	3
(4) 次期の見通し	4
(5) 利益配分に関する基本方針及び当期・次期の配当	5
2. 企業集団の状況	6
3. 経営方針	8
(1) 経営方針	8
(2) 経営戦略	9
(3) 経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標等	10
(4) 経営環境	10
(5) 優先的に対処すべき事業上及び財務上の課題	11
4. 会計基準の選択に関する基本的な考え方	12
5. 連結財務諸表及び主な注記	13
(1) 連結貸借対照表	13
(2) 連結損益計算書及び連結包括利益計算書	15
(3) 連結株主資本等変動計算書	17
(4) 連結キャッシュ・フロー計算書	19
(5) 連結財務諸表に関する注記事項	21
(継続企業の前提に関する注記)	21
(会計方針の変更に関する注記)	21
(追加情報)	21
(セグメント情報等の注記)	21
(1株当たり情報)	24
(重要な後発事象)	24
6. 個別財務諸表	25
(1) 貸借対照表	25
(2) 損益計算書	27
(3) 株主資本等変動計算書	28
7. 受注及び販売の状況	30
(1) 受注状況	30
(2) 販売実績	30

1. 経営成績等の概況

(1) 当期の経営成績の概況

当連結会計年度(2024年10月1日～2025年9月30日)は「中期経営計画2026」(中計2026)の2年目にあたり、中計2026期間全体の折り返し地点となります。「中計2026」では、当社グループの経営理念のもと、財務、非財務、社会の3価値の拡大とともに、DX事業の成長による規模拡大と基幹事業の質の改革による収益性向上、次世代事業の育成・拡大による事業ポートフォリオ転換の加速などを目指しております。

具体的には、公共向けとして行政DXの推進、民間向けにDXコンサルティングとクラウド移行を組み合わせた支援やビッグデータ分析を採り入れたデジタルマーケティング、金融向けに事業領域や顧客層拡大などを積極的に展開しています。

当連結会計年度においては、「中計2026」初年度(前連結会計年度)に明らかになった課題を踏まえ、シンクタンク・コンサルティングサービスセグメント(TTC)における人材増強と生産性向上、新事業等の選択と集中を進めていることに加え、ITサービスセグメント(ITS)では、主力事業の強化・利益率の改善を図りつつ、戦略的な人材活用を強化してきました。

当連結会計年度第2四半期(中間期)決算においては、TTCの受注遅れやITSにおける不採算案件に伴う費用増により減益となりましたが、第3四半期以降、TTC及びITSいずれも好調な受注を背景に売上が伸長しました。TTCでは高い稼働を維持するとともに、人員の再配置や経費抑制等の効果が発現し、ITSにおいては、不採算案件の収束や退職給付に係る一過性のプラス影響もあり、利益率が改善しました。

このような結果、当社グループの当連結会計年度における業績は、売上高は121,458百万円(前年度比5.3%増)、営業利益は8,010百万円(同13.5%増)、経常利益は9,734百万円(同19.5%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は6,386百万円(同27.6%増)となりました。

セグメント別の業績は次のとおりであります。

(シンクタンク・コンサルティングサービス)

当連結会計年度は、前期の複数の大型案件終了の影響があったものの、官公庁のICT関連(サイバーセキュリティ、ヘルスケア分野のDX等)や、エネルギー・運輸・IT関連の民間企業向けのシステム、事業戦略支援関連業務等が貢献し、売上高(外部売上高)は47,090百万円(前年度比3.7%増)、経常利益は、増収影響に加え、持分法による投資利益(営業外収益)が寄与し、5,715百万円(同34.9%増)となりました。

(ITサービス)

当連結会計年度は、公共向けシステム案件や金融・カード分野の決済領域案件の伸長等により、売上高(外部売上高)は74,367百万円(前年度比6.3%増)となりました。コスト増加要因として上期に発生した不採算案件影響や三菱総研DCS株式会社の本社移転関連費用の計上がありましたが、増収影響に加え、退職給付債務の算定に用いる割引率の見直し等による数理計算上の差異が増益に寄与した結果、経常利益は4,037百万円(同3.3%増)となりました。

(2) 当期の財政状態の概況

当連結会計年度末の総資産は、前連結会計年度末と比べて8,380百万円増加し、128,113百万円（前年度末比7.0%増）となりました。内訳としては、流動資産が79,487百万円（同7.0%増）、固定資産が48,625百万円（同7.0%増）となりました。流動資産は、売上増加に伴い契約資産が3,435百万円増加しております。固定資産は、主に三菱総研DCS株式会社の本社移転やデータセンター設備増強等により建物および構築物が581百万円増加、建設仮勘定が1,131百万円増加し、また時価評価等により投資有価証券が921百万円増加しております。

負債は、前連結会計年度末と比べて3,407百万円増加し、46,766百万円（同7.9%増）となりました。これは、買掛金が1,105百万円増加、賞与引当金が1,488百万円増加したこと等によるものであります。

純資産は、主に利益剰余金が1,934百万円増加したことや自己株式の消却等により自己株式が1,925百万円減少したことで、前連結会計年度末に比べ4,973百万円増加し、81,346百万円（同6.5%増）となりました。自己資本比率は、56.1%となっております。

(3) 当期のキャッシュ・フローの概況

当連結会計年度末における現金及び現金同等物は、前連結会計年度末に比べ617百万円減少し、30,010百万円となりました。各キャッシュ・フローの状況とそれらの主な要因は、次のとおりであります。

（営業活動によるキャッシュ・フロー）

営業活動によるキャッシュ・フローは、6,422百万円の収入（前連結会計年度は13,535百万円の収入）となりました。これは主に、税金等調整前当期純利益10,241百万円及び減価償却費3,465百万円のほか、賞与引当金の増加1,488百万円、持分法による投資損益1,332百万円、投資有価証券売却損益1,541百万円、売上債権及び契約資産の増加2,338百万円、未払費用の減少2,908百万円、法人税等の支払2,691百万円によるものであります。

前連結会計年度との比較においては、税金等調整前当期純利益が2,259百万円増加した一方、売上債権及び契約資産の増減額が4,536百万円増加、未払費用の増減額が4,396百万円減少、法人税等の支払額が1,318百万円増加したこと等により、7,112百万円の収入減となりました。

（投資活動によるキャッシュ・フロー）

投資活動によるキャッシュ・フローは、4,005百万円の支出（前連結会計年度は2,906百万円の支出）となりました。これは主に、有形固定資産の取得による支出3,615百万円、無形固定資産の取得による支出2,782百万円、投資有価証券の売却による収入2,427百万円によるものであります。

前連結会計年度との比較においては、敷金及び保証金の差入による支出が954百万円減少した一方、有形固定資産の取得による支出が2,258百万円増加したこと等により、1,099百万円の支出増となりました。

（財務活動によるキャッシュ・フロー）

財務活動によるキャッシュ・フローは、3,008百万円の支出（前連結会計年度は4,938百万円の支出）となりました。これは主に、配当金の支払額2,564百万円によるものであります。

前連結会計年度との比較においては、長期借入金の返済による支出が500百万円減少、リース債務の返済による支出が316百万円減少、自己株式の取得による支出が1,034百万円減少したこと等により、1,929百万円の支出減となりました。

(4) 次期の見通し

次期連結会計年度の日本経済は、トランプ関税の影響から輸出は減少するものの、個人消費を中心に内需が下支えし、緩やかな回復軌道を維持すると予想します。強い人手不足感から賃金上昇は継続し、個人消費は底堅く推移するとみえます。また、企業の設備投資は、DX・GX(*1)・供給網強化等の中長期の投資ニーズの強さもあり、拡大傾向が続くとみえます。

ただし、米国の通商政策の変更やウクライナ・中東情勢の悪化等のリスク要因には注意が必要です。海外経済の不確実性が高まれば、企業の設備投資姿勢の慎重化等につながり、日本経済の下振れ要因となる可能性があります。

上記のような下振れリスクはありますが、日本におけるDXやGXの取り組み等の中長期的なトレンドは変わらないとみています。政府では、生成AIの活用により急増するデータセンター投資と電力需要増に対応するため、「ワット・ビット連携(*2)」の取組を進めており、DXとGX両立に向けた投資加速が予想されます。また、総務省の調査によると日本企業の生成AI活用は諸外国と比較し依然として遅れており、キャッチアップが求められています。企業がAIエージェント等を導入する余地は大きく、生成AI関連のコンサルティング・ソリューションニーズは今後高まると見込まれます。これらのトレンドは、当社の重点領域である「電力・エネルギー」、「ビジネスデータ解析・

AI (BA/AI)」関連事業の追い風になると期待されます。

一方、次期連結会計年度を最終年度とする中計2026を推進してまいりましたが、当期の業績を踏まえると、その財務目標の達成は現実的に困難な状況にあると判断いたしました。そのため、中計2026策定の前提とした2030年のありたい姿を含め、2027年9月期に開始予定の次期中期経営計画の策定に向け、次期連結会計年度を事業再構築のための1年と位置づけます。TTC・ITS両セグメントにおいてそれぞれ選択と集中を徹底し、加えて両セグメントの相乗効果発現を目指す領域を明確化・絞り込むことで、今後の成長を期待する領域に必要なリソースを集中投下します。あわせて、将来の着実な成長への布石を打ってまいります。

以上を踏まえ、次期連結会計年度の連結業績は、売上高122,000百万円（当年度比0.4%増）、営業利益7,500百万円（同6.4%減）、経常利益9,000百万円（同7.5%減）、親会社株主に帰属する当期純利益5,800百万円（同9.2%減）と予想しています。

TTCは、研究・提言から社会実装までの一連の価値連鎖を目指しつつ、集中領域として電力・エネルギー、医療・介護、ビジネスデータ解析・AI (BA/AI) を強化するほか、総合シンクタンクとしての強みを発揮できる分野として、官公庁向けの制度・政策、DX、民間向けの経営・DXといった各テーマに取り組んでまいります。また、サービス型事業の開発は、エネルギーやヘルスケア等の有望分野での投資拡大と、シーズ探索等の先行投資的な活動を継続いたします。以上の結果、売上高（外部売上高）は48,500百万円（同3.0%増）、経常利益5,300百万円（同7.3%減）を予想しております。

ITSでは、これまで業績を牽引してきた金融・カード分野の大型案件の次期連結会計年度での完了を踏まえ、市場環境、提案力、リソースのスキルの3軸で評価したうえで重点分野への選択と集中を進めます。特に産業・公共分野における公共・電力、人材・文教の各領域、金融・決済分野における金融領域、データAI分野などを拡大領域にすえて、リソースの重点配置等を行ってまいります。以上の結果、売上高（外部売上高）は73,500百万円（同1.2%減）、経常利益3,700百万円（同8.3%減）を予想しております。

(*1)GX : グリーン・トランスフォーメーション (Green Transformation) の略。再生可能エネルギー中心の産業・社会構造への転換や温室効果ガスの削減を成長戦略に据え、環境保全と経済成長の両立を目指す取り組み。

(*2)ワット・ビット連携 : 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。

2026年9月期 連結業績予想

	2025年9月期 (実績) (百万円)	2026年9月期 (予想) (百万円)	当連結会計年度比	
			増減額 (百万円)	増減率 (%)
売上高	121,458	122,000	541	0.4
シンクタンク・コンサルティングサービス	47,090	48,500	1,409	3.0
ITサービス	74,367	73,500	△867	△1.2
営業利益	8,010	7,500	△510	△6.4
経常利益	9,734	9,000	△734	△7.5
シンクタンク・コンサルティングサービス	5,715	5,300	△415	△7.3
ITサービス	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

(注) 1株当たり当期純利益は期中平均株式数により算出しております。

期中平均株式数 2025年9月期 15,747千株、2026年9月期 15,749千株

業績予想は、現時点で入手可能な情報に基づき作成しており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。従って、予想に内在する不確定要素や今後の事業運営における状況変化等により、実際の売上高及び利益は当該予想と異なる結果となる可能性があります。

(5) 利益配分に関する基本方針及び当期・次期の配当

当社は、お客様と社会の発展への貢献、価値創造を通じて持続的に成長し、企業価値の向上を図ることを目指しております。株主の皆様への利益還元に当たりましては、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つつ決定しています。連結配当性向は40%を目安にまいります。

上記方針を踏まえ、当年度の期末の普通配当は、1株当たり85円といたします。これにより、中間配当80円を合わせた当年度の配当は、1株当たり165円となります。

次期配当につきましては、中間配当金として1株につき80円、期末配当金として1株につき85円とし、1株当たり年間配当金は165円を予想しております。

2. 企業集団の状況

当社グループは、当社、当社の子会社9社（連結子会社9社）及び関連会社5社（持分法適用会社3社、持分法非適用会社2社）の計15社によって、2つのセグメントを構成しています。ひとつは、政策や一般事業に関する調査研究及びコンサルティングを実施する「シンクタンク・コンサルティングサービス」で、もうひとつは、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実施する「ITサービス」です。

シンクタンク・コンサルティングサービス

当社は設立以来、総合シンクタンクとして培った政策・制度知見、社会的課題の発見・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活かした、調査研究・コンサルティングサービスを提供しております。

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おります。

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、サステナビリティ経営、業務革新等のコンサルティングや事業競争力強化を実現するITコンサルティングを行っております。

（主な会社名）

当社及び連結子会社であるエム・アール・アイビジネス株式会社、エム・アール・アイリサーチアソシエイツ株式会社、株式会社MPX、MRIA International Inc.、MRIV International LLC、持分法適用会社である株式会社日本ケアコミュニケーションズ、日本ビジネスシステムズ株式会社、株式会社アイネス

ITサービス

連結子会社である三菱総研DCS株式会社が中核となり、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進的なICTを活用し、金融、製造、流通、サービス、文教等の各分野におい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行っております。また、IT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IT化を上流から下流までトータルに支援するサービスを提供しております。

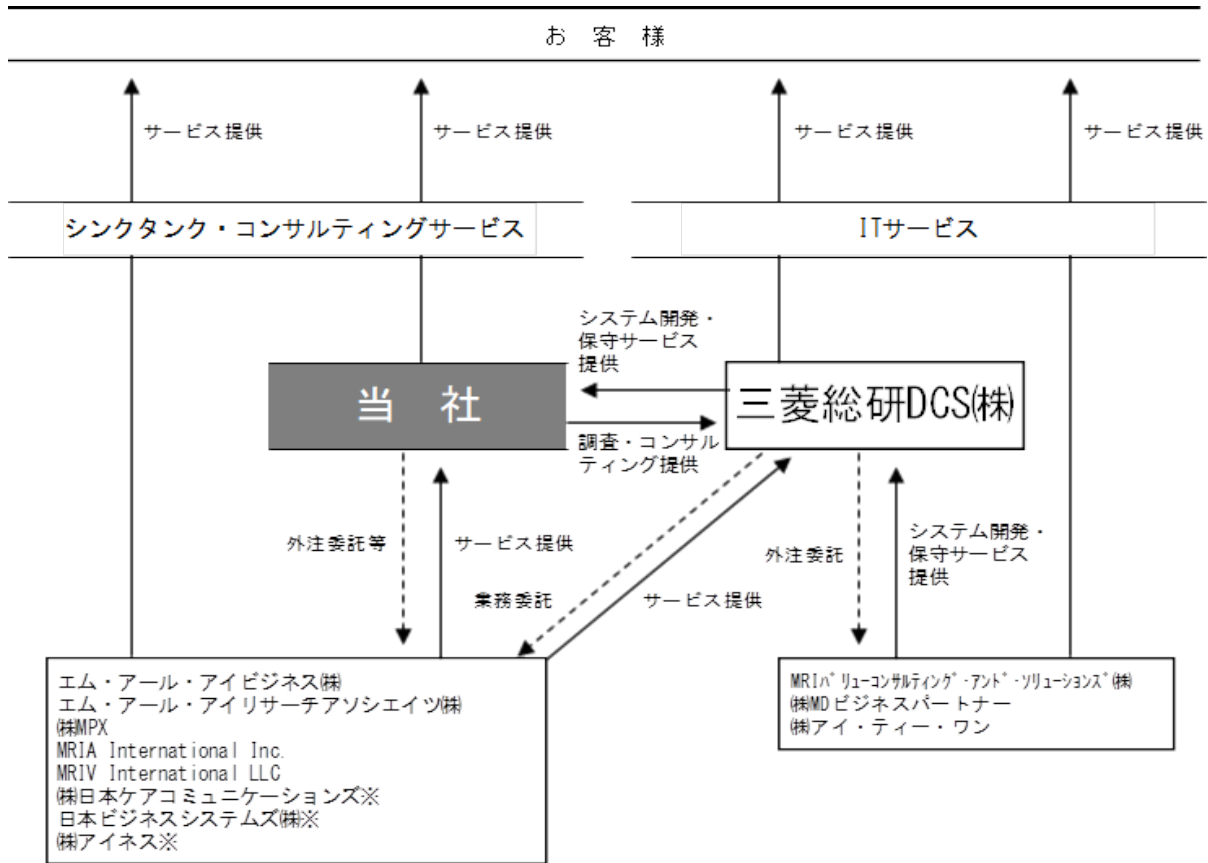
アウトソーシングサービスは、三菱総研DCS株式会社が提供する給与人事サービス「PROSRV」を主力とした情報処理サービスや千葉情報センターを利用した基幹システムのアウトソーシング・BPO(*)を行っております。

(*)Business Process Outsourcing:人事、経理、給与計算関係等の業務プロセスの一部を外部専門企業に委託すること。

（主な会社名）

連結子会社である三菱総研DCS株式会社、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式会社、株式会社MDビジネスパートナー、株式会社アイ・ティー・ワン

[事業系統図]



無印：連結子会社 ※：関連会社（持分法適用会社）

3. 経営方針

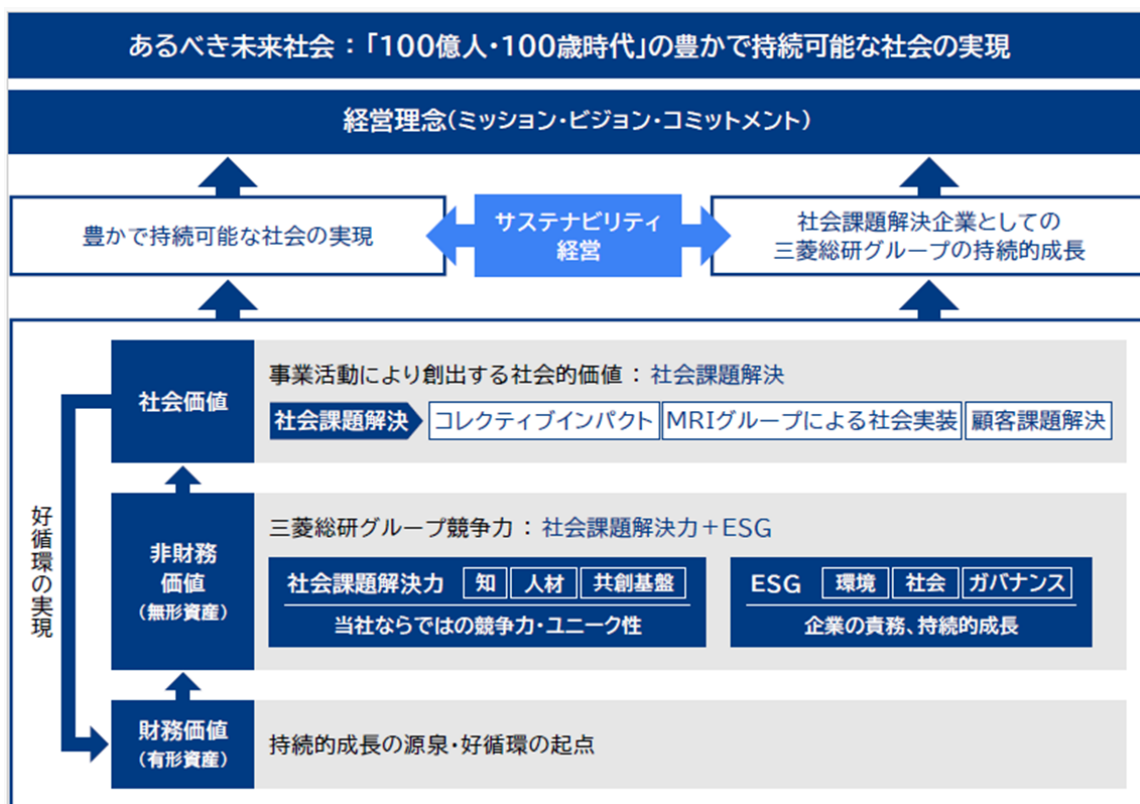
以下の文中における将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものです。

(1) 経営方針

当社グループは、「100億人・100歳時代」の豊かで持続可能な社会の実現を目標に、事業を通じた社会価値の創出、社会課題解決を目指しています。

豊かで持続可能な社会の実現に向けて、社会価値・非財務価値・財務価値、これら3つの価値を循環・拡大させながら、社会課題を解決していきます。社会価値は、事業活動による顧客価値拡大や、様々なパートナーとの共創による社会課題の解決により創出・向上を図ります。この社会価値の実現を支えているのが、当社グループの競争力の源泉である人的基盤、知的・共創基盤、社会信頼基盤からなる非財務価値です。財務価値は、お客様への価値提供、社会価値の創出によって得られる対価であり、次なる成長に向けて継続的に投資します。

以上の循環によって当社グループ自身が持続的に成長し、社会と自社のサステナビリティを両立させてまいります。



以上の経営方針に基づき、当社グループでは、事業を通じた豊かで持続可能な社会の構築、当社グループの持続的成長の2つの側面から、計6項目のマテリアリティを設定しています。

[事業を通じた豊かで持続可能な社会の構築]

マテリアリティ		当社グループの取り組みテーマ
個人のウェルビーイング	健康・自己実現・つながりの確保	・ヘルスケア ・人材 ・地域・コミュニティ
社会の持続可能性	安全安心と地球の持続可能性の確保	・金融・カード ・食農 ・情報通信 ・レジリエンス(*) ・エネルギー・循環
技術による社会変革	革新技術の社会実装と企業・社会の変革	・DX ・先端技術研究 ・社会実装事業の注力展開

(*)レジリエンス：「回復力」「弾力性」を意味し、災害時など危機に直面した際の対応能力や、被害からの速やかな回復力（強靱さ）などを指す。

[当社グループの持続的成長]

マテリアリティ		当社グループの取り組みテーマ
人的基盤	人と組織の持続的成長	・人材確保・育成、FLAPサイクル(*)運用 ・ワークライフバランス、健康経営 ・DE&I ・組織風土改革
知的・共創基盤	知の統合と共創基盤としての価値発揮	・研究・提言、知財蓄積、AI活用 ・顧客・ビジネスパートナーネットワークの形成 ・グループ経営
社会信頼基盤	社会的信頼性の維持・向上	・リスク管理・情報セキュリティ ・コーポレートガバナンス ・脱炭素

(*)FLAPサイクル：自らの適性や業務に必要な要件を知り(Find)、スキルアップに必要な知識を学び(Learn)、目指す方向へと行動し(Act)、新たなステージで活躍する(Perform)という一連のサイクルのこと。個々の能力・適性・志向性を踏まえたオーダーメイドのキャリア形成を支援する仕組みを指す。

(2) 経営戦略

(中期経営計画2026)

当社グループは社会課題解決企業を標ぼうし、差別化を図ることで市場での存在感を確保することを目指しています。そのために、2030年にありたい姿を描いたうえで、実現に向けた「中期経営計画2026」（以下「中計2026」）を2023年10月に策定し、同計画に基づき取り組みを進めてきました。

「中計2026」での成長は、当社グループの経営理念のもと、財務、非財務、社会の3価値の拡大とともに、DX事業の成長による規模拡大と基幹事業の質の改革による収益性向上、次世代事業の育成・拡大による事業ポートフォリオ転換の加速などによって実現する計画とし、そのうえで、基本方針として、①事業戦略、②基盤戦略、③価値創造戦略を定めました。

一方、変化の激しい情報・通信並びにコンサルティング業界において、「中計2026」開始から2会計年度を経て、これら業界の好調な市場環境を当社グループに十分取り込めておらず、戦略・事業の見直しの必要性を認識するに至っております。

そのため、「中計2026」の最終年度である2026年9月期にあたり、「中計2026」の戦略及び目標を一部見直すとともに、事業再構築を含め、2027年9月期に開始予定の次期中期経営計画（以下「次期中計」）の策定に向けた検討を推進いたします。

①事業戦略

シンクタンク・コンサルティングサービス（TTC）セグメントでは、調査・コンサルティング事業を再強化し、研究・提言機能から調査、実証等を経て社会実装に至る価値連鎖強化に注力してまいります。なかでも、集中領域を電力・エネルギー、医療・介護、ビジネス分析（BA）・AI等に定めるとともに、総合シンクタンクとしての幅広い分野への対応も強みとして継続します。

ITサービス（ITS）セグメントでは、大手メガバンクを中心とし、その内外の金融ビジネスパートナーや中核的な強みを持つDXパートナーとしての地位確立を目指します。

②基盤戦略

セグメント別に、それぞれ以下の観点から整備・高度化します。

<TTC>

・人的資本経営：

競争力の源泉としての人的資本を拡充し、エンゲージメントを強化しつつ、事業戦略と連動した人材ポートフォリオの実現を目指します。

・グループ連携：

連携を強化すべき領域（公共DX、電力DX、DA・AI等）にリソースを集中し、コンサルティングと社会実装のシナジーを追求します。

・先行投資：

継続的な成長に向けた人的投資（人材確保・育成）、研究開発（研究・提言、新事業開発）、設備投資等を計画的に実施します。

・生産性：

生成AI社内活用の適用範囲をバックオフィスを含む全社に拡大します。また、ミドルオフィス改革による事業部門の支援機能を向上させます。

・リスクマネジメント：

当社グループの業容拡大、AI等を活用した事業などの展開に伴い、リスク管理システムのさらなる高度化、システム開発におけるプロジェクト管理体制、法務機能、情報システムセキュリティについても、グループ全体で機能発揮・強化していきます。

<ITS>

- ・技術基盤：
クラウド及び運用の両側面から技術力を強化するとともに、AIを適用して開發生産性の向上を目指します。
- ・事業基盤：
営業力、外部連携、コンサルティング、ワンストップ商材、地域戦略の5つの観点から基盤を強化します。
- ・経営基盤：
三菱総研DCS株式会社の本社移転及び新社内システム導入を機とした働き方改革・生産性向上の実践、コーポレート業務の生産性向上を図ります。

③価値創造戦略

上記事業及び基盤戦略に基づき顧客に提供する価値を高め、ひいては財務、非財務、社会の3価値の好循環・拡大によって、当社グループのサステナビリティ経営を推進いたします。ステークホルダーに対するグループ広報・IR活動を通じ、社会価値及び保有する非財務資本・価値を積極的に説明・訴求し、社会課題解決企業グループとしての認知・信頼を獲得し、当社グループ全体のブランドイメージを確立させます。

(3) 経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標等

①財務価値

経常利益及びROEを重要な経営指標としております。計画2年目にあたる当連結会計年度の実績を踏まえ、「中計2026」最終年度の目標を以下のとおり修正しました。2026年9月期中に「次期中計」を策定し、今後の中長期的な成長戦略を検討しつつ、企業価値並びに資本効率の向上を図ってまいります。

「中計2026」最終年度（2026年9月期）の目標水準

	(当初)		(修正後)
売上高	1,350億円	⇒	1,220億円
経常利益	140億円	⇒	90億円
ROE	12%	⇒	8%

②非財務価値

当社グループとして設定したマテリアリティに基づき、「社会課題解決力」を表現する具体的な非財務価値の指標を定め、その達成を目指しています。具体的には、「人的基盤」「知的共創基盤」「社会信頼基盤」の3要素に区分のうえ、女性採用比率や特許出願数・登録数、再生可能エネルギー比率などを指標として設定し、これらの達成状況を社内取締役の変動報酬（株式報酬）の算定要素の一部に採用し、役員報酬に反映させています。

③社会価値

当社グループとして設定したマテリアリティに基づき、創出を目指す社会価値や当社グループの強みが生み出す社会価値について、当社グループが遂行する関連事業に結び付けて「人材・ヘルスケア事業規模」「GX関連事業規模」「育成したベンチャー企業数」などの指標を定め、社会価値の明確化を図ります。

(4) 経営環境

当社グループはTTCの官公庁向け事業、ITSの金融・カード向け事業を基盤事業と位置づけ、これらを強みとしています。TTCでは株式会社三菱総合研究所が、ITSでは三菱総研DCS株式会社が各セグメントの中核を担い、2社が連携しながら安定的な事業基盤を維持・拡大し、成長してきました。

社会課題が一層高度化・複雑化するなかで、課題解決を図るための政策立案や制度設計において、幅広く、かつ、高度な専門性や緊急性、機動力がますます求められるようになりました。TTCでは多彩な専門性と総合力で、特に社会的影響や解決の優先度が高い環境・エネルギー、ヘルスケア、交通・移動、通信等の課題に先駆的に対応してきました。その結果、多くの官公庁事業を安定的に受託しております。加えて、社会課題解決には、調査・研究や制度設計のみならず、実際に機能する具体的な解決策の提示や、その効果の実証的な確認、さらには実社会への適用・事業化など、これまで以上に踏み込んだ関与が求められています。こうした変化は、投入する要員による制約が大きい事業モデルから、人的リソースを過度に制約としない事業モデルへの転換という、新しい事業展開の可能性を示すものでもあります。

金融業界では、ICTの急速な普及・発展とともにフィンテックなどの新たな技術への対応が喫緊の課題となっています。加えて、グローバル化の進展とともに顕在化したマネーロンダリングや各種市場リスク管理等の課題に対処するため、新たな国際的金融規制やこれに応じたシステム対応が求められています。ITSでは、こうした金融業界の変化を捉えつつ、重要な基幹的システムに係る開発需要等を捉え、安定的に拡大してきました。一方で、AIやクラウドコンピューティングによる柔軟で低コストのシステムや、フィンテックを活かしたスマートフォン決済など、従来とは異なるシステム要件も急速に求められるようになりました。顧客ニーズに応えるには、よりコンサルティング的な機能を強化することが期待されています。

こうした環境変化に対応し、さらなる成長を実現するために、ポートフォリオ改革を推進し、重要な事業への重点的かつ効率的なリソース配分を進めます。これまで蓄積した強みを礎として、より市場規模の大きな民間企業分野における変化を予測・見通し、生成AIなど最先端ICTによる解決策を実現する「実装」をさらに推進します。加えて、当社グループの強みの源泉たる人材並びに情報発信力を高め、グループ内外の様々なパートナーとの連携を拡大してまいります。

(5) 優先的に対処すべき事業上及び財務上の課題

①人的資本経営の強化

人材は、当社グループの競争力や成長の源泉となる重要な資産です。成長シナリオを実現するため、当社グループ全体の事業戦略の視点から必要な人材を確保し、最適な人材ポートフォリオの実現を目指します。人材ギャップ解消のための採用・育成戦略を立案するとともに、処遇改善や成長領域に対応した人材の重点的な強化を行います。

人材育成に当たっては、社員個々の志向に応じた育成・成長を支援する当社独自の「FLAPサイクル」を導入しています。

2026年9月期初から、TTCでは、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とした人事制度改定を実施しています。その中では、年功的要素を撤廃し、役割やポストをこれまで以上に柔軟に設定可能なものとししました。複線型のキャリアパスを可能とする「連峰制」をさらに進め、異なる専門性で高位ポストに昇任できる仕組みとなっております。また、定年後の再雇用者（シニア・エキスパート）の活躍を期待して処遇の改善を図りました。従業員とのエンゲージメントをさらに深めながら、改定後の制度を円滑に運用し、実効性を高めてまいります。

また、人員規模の増大、人材の多様化に応じた、計画的かつ継続的な育成・キャリア形成支援研修の重要性の高まりから、TTCには「MRIアカデミー」、ITSでは「デジタルアカデミー」を設置し、経営理念を具現化する人材を輩出するための教育施策を実施しています。引き続き、働き方改革を推進して健康経営、社員活躍推進、ダイバーシティ向上、従業員のエンゲージメントを強化・向上させていきます。人材が当社グループ最大かつ最重要の資産との考え方にもとづき、優秀な人材が存分に能力を発揮・活躍できる一層魅力的な環境を備えた企業グループとして持続的成長を目指します。

あわせて、生産性向上や価格転嫁等にも継続して努めるとともに、品質の維持・向上への不断の取り組みによって顧客価値の増大も実現してまいります。

②事業戦略の再構築

「中計2026」の事業及び目標の一部見直しを踏まえ、事業戦略の再構築を急ぎます。まず、2026年9月期中はTTCにおける調査・コンサルティング事業の再強化、ITSにおける金融分野を中心とした事業を推進しつつ、2027年9月期に開始する「次期中計」を策定し、中長期的な成長戦略を練り上げてまいります。

また、将来を担う事業を育成し、事業ポートフォリオの転換を急ぐことも重要な課題と捉えています。具体的には人的リソースを過度に制約としないサービス提供型の事業規模の拡大・収益化を含め、多様なパートナーとの連携（出資等を含む）や、PROSRVやmiraicompassなどの既存有力サービスに続く新サービスの開発、海外事業の展開など様々な手段により事業拡大に取り組んでまいります。

③研究・提言活動強化・積極的な生成AI活用

研究・提言活動は、当社グループにおける価値連鎖の起点であり、さらなる強化が必要と認識しています。研究・提言を通じて未来社会像の実現に向けた社会潮流を形成し、当社グループ全体の社会価値を高めます。具体的には、時機を捉えた自律的な取り組みと科学的知見（エビデンス）に基づく提言を実践し、官公庁の主要施策や企業の戦略立案に貢献していきます。

生成AIの登場や飛躍的發展・普及は、多くの産業・職業に影響を及ぼすとされていますが、当社業務も例外ではなく、事業モデルの根本的な転換、想定外の業界からの競合の登場などによる競争優位性の喪失など、様々な将来的リスクが考えられます。こうしたリスクをむしろ事業機会として活かすため、当社グループでは、案件の企画・提案から業務遂行、プロジェクト管理などの様々な場面で積極的に生成AIの活用を進めています。こうした取り組みを通じて、当社グループ全体の生産性向上を図り、さらに高度な顧客価値の提供を目指します。

④リスク対応力の強化

業容拡大に伴い、従来にない大型事業や事業形態の案件遂行機会が増加しており、プロジェクトマネジメントの重要性が高まっています。また、新事業の取り組みにおいては、当社グループにとって対応経験・知見の蓄積がないリスクに直面する可能性があり、リスクの早期把握・迅速な対応が求められます。

KRI (Key Risk Indicator) による予兆モニタリングを実施することでリスク増減傾向の把握と予兆管理を高度化するとともに、システム開発におけるプロジェクト管理機能や法務機能、情報セキュリティについてもグループ全体でさらに強化しています。

4. 会計基準の選択に関する基本的な考え方

当社グループは、日本基準を適用しております。

なお、IFRSの適用につきましては、国内外の諸情勢を考慮のうえ、適切に対応していく方針であります。

5. 連結財務諸表及び主な注記

(1) 連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年 9 月 30 日)	当連結会計年度 (2025年 9 月 30 日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	30,927	30,310
売掛金	26,637	25,538
契約資産	13,940	17,376
棚卸資産	208	477
前払費用	2,134	2,195
その他	433	3,591
貸倒引当金	△0	△1
流動資産合計	74,282	79,487
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	20,228	20,768
減価償却累計額	△12,744	△12,702
建物及び構築物（純額）	7,484	8,066
機械装置及び運搬具	371	56
減価償却累計額	△357	△47
機械装置及び運搬具（純額）	14	8
工具、器具及び備品	6,438	6,453
減価償却累計額	△5,057	△4,813
工具、器具及び備品（純額）	1,381	1,640
土地	720	720
リース資産	1,618	1,639
減価償却累計額	△644	△720
リース資産（純額）	974	919
建設仮勘定	361	1,493
有形固定資産合計	10,937	12,848
無形固定資産		
ソフトウェア	5,482	5,505
ソフトウェア仮勘定	1,328	1,587
リース資産	7	—
その他	13	10
無形固定資産合計	6,832	7,103
投資その他の資産		
投資有価証券	18,130	19,052
長期貸付金	5	4
敷金及び保証金	3,381	2,880
退職給付に係る資産	710	1,454
繰延税金資産	4,477	4,532
その他	977	748
貸倒引当金	△3	—
投資その他の資産合計	27,679	28,673
固定資産合計	45,449	48,625
資産合計	119,732	128,113

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2024年9月30日)	当連結会計年度 (2025年9月30日)
負債の部		
流動負債		
買掛金	3,731	4,836
リース債務	212	205
未払金	1,510	1,886
未払費用	13,164	10,256
未払法人税等	1,734	2,438
未払消費税等	2,155	1,756
契約負債	1,335	1,577
賞与引当金	5,921	7,409
役員賞与引当金	188	223
受注損失引当金	132	90
資産除去債務	468	—
その他	572	3,371
流動負債合計	31,128	34,052
固定負債		
リース債務	899	831
役員退職慰労引当金	10	16
株式報酬引当金	540	701
退職給付に係る負債	9,740	9,693
資産除去債務	1,041	1,463
その他	—	7
固定負債合計	12,230	12,713
負債合計	43,359	46,766
純資産の部		
株主資本		
資本金	6,336	6,336
資本剰余金	4,908	4,908
利益剰余金	57,036	58,971
自己株式	△3,261	△1,336
株主資本合計	65,019	68,879
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	2,207	2,712
繰延ヘッジ損益	38	50
為替換算調整勘定	9	△19
退職給付に係る調整累計額	355	301
その他の包括利益累計額合計	2,611	3,044
非支配株主持分	8,742	9,422
純資産合計	76,373	81,346
負債純資産合計	119,732	128,113

(2) 連結損益計算書及び連結包括利益計算書
(連結損益計算書)

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
売上高	115,362	121,458
売上原価	89,942	92,718
売上総利益	25,419	28,739
販売費及び一般管理費	18,358	20,728
営業利益	7,060	8,010
営業外収益		
受取利息	11	23
受取配当金	223	219
持分法による投資利益	619	1,332
受取補償金	128	—
その他	146	183
営業外収益合計	1,128	1,758
営業外費用		
支払利息	14	11
投資事業組合運用損	17	15
損害賠償金	7	—
その他	2	8
営業外費用合計	41	35
経常利益	8,147	9,734
特別利益		
固定資産売却益	—	0
投資有価証券売却益	206	1,541
その他	12	0
特別利益合計	219	1,542
特別損失		
固定資産除却損	81	53
減損損失	210	627
投資有価証券評価損	87	17
本社移転関連費用	—	326
その他	6	11
特別損失合計	385	1,035
税金等調整前当期純利益	7,981	10,241
法人税、住民税及び事業税	2,459	3,356
法人税等調整額	△39	△340
法人税等合計	2,420	3,015
当期純利益	5,561	7,225
非支配株主に帰属する当期純利益	557	839
親会社株主に帰属する当期純利益	5,003	6,386

(連結包括利益計算書)

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
当期純利益	5,561	7,225
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△86	548
繰延ヘッジ損益	42	12
為替換算調整勘定	12	△28
退職給付に係る調整額	54	△31
持分法適用会社に対する持分相当額	135	△7
その他の包括利益合計	158	492
包括利益	5,719	7,717
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	5,185	6,819
非支配株主に係る包括利益	534	898

(3) 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	6,336	4,908	54,520	△2,393	63,371
当期変動額					
剰余金の配当			△2,486		△2,486
親会社株主に帰属する当期純利益			5,003		5,003
自己株式の取得				△1,034	△1,034
自己株式の処分				166	166
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	—	2,516	△868	1,647
当期末残高	6,336	4,908	57,036	△3,261	65,019

	その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	2,229	△3	△2	205	2,429	8,584	74,385
当期変動額							
剰余金の配当							△2,486
親会社株主に帰属する当期純利益							5,003
自己株式の取得							△1,034
自己株式の処分							166
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△22	42	12	150	181	158	340
当期変動額合計	△22	42	12	150	181	158	1,988
当期末残高	2,207	38	9	355	2,611	8,742	76,373

当連結会計年度（自 2024年10月1日 至 2025年9月30日）

(単位：百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	6,336	4,908	57,036	△3,261	65,019
当期変動額					
剰余金の配当			△2,566		△2,566
親会社株主に帰属する当期純利益			6,386		6,386
自己株式の取得				△0	△0
自己株式の処分				41	41
自己株式の消却			△1,884	1,884	—
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	—	—	1,934	1,925	3,860
当期末残高	6,336	4,908	58,971	△1,336	68,879

	その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	2,207	38	9	355	2,611	8,742	76,373
当期変動額							
剰余金の配当							△2,566
親会社株主に帰属する当期純利益							6,386
自己株式の取得							△0
自己株式の処分							41
自己株式の消却							—
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	504	12	△28	△54	433	679	1,113
当期変動額合計	504	12	△28	△54	433	679	4,973
当期末残高	2,712	50	△19	301	3,044	9,422	81,346

(4) 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	7,981	10,241
減価償却費	3,749	3,465
減損損失	210	627
賞与引当金の増減額(△は減少)	△222	1,488
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	13	34
株式報酬引当金の増減額(△は減少)	308	161
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△61	△744
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△20	△92
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	5	6
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△0	△2
受注損失引当金の増減額(△は減少)	△627	△41
受取利息及び受取配当金	△234	△243
支払利息	14	11
持分法による投資損益(△は益)	△619	△1,332
受取補償金	△128	—
固定資産売却損益(△は益)	—	△0
固定資産除却損	81	53
投資有価証券売却損益(△は益)	△206	△1,541
投資有価証券評価損益(△は益)	87	17
売上債権及び契約資産の増減額(△は増加)	2,198	△2,338
棚卸資産の増減額(△は増加)	134	△268
仕入債務の増減額(△は減少)	△556	1,098
未払費用の増減額(△は減少)	1,487	△2,908
未払消費税等の増減額(△は減少)	9	△384
契約負債の増減額(△は減少)	580	242
その他	△21	849
小計	14,162	8,399
利息及び配当金の受取額	632	726
利息の支払額	△13	△11
補償金の受取額	128	—
法人税等の支払額	△1,373	△2,691
営業活動によるキャッシュ・フロー	13,535	6,422
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△1,357	△3,615
無形固定資産の取得による支出	△2,769	△2,782
投資有価証券の取得による支出	△167	△110
投資有価証券の売却による収入	351	2,427
投資有価証券の償還による収入	2,000	—
匿名組合出資金の払戻による収入	—	89
貸付けによる支出	△4	△2
貸付金の回収による収入	1	2
敷金及び保証金の差入による支出	△987	△33
敷金及び保証金の回収による収入	24	10
その他	2	8
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,906	△4,005

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
長期借入金の返済による支出	△500	—
リース債務の返済による支出	△541	△225
配当金の支払額	△2,485	△2,564
非支配株主への配当金の支払額	△375	△218
自己株式の取得による支出	△1,034	△0
財務活動によるキャッシュ・フロー	△4,938	△3,008
現金及び現金同等物に係る換算差額	10	△25
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	5,700	△617
現金及び現金同等物の期首残高	24,926	30,627
現金及び現金同等物の期末残高	30,627	30,010

(5) 連結財務諸表に関する注記事項

(継続企業の前提に関する注記)

該当事項はありません。

(会計方針の変更に関する注記)

(「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」等の適用)

「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」(企業会計基準第27号 2022年10月28日。以下「2022年改正会計基準」という。)等を当連結会計年度の期首から適用しております。

法人税等の計上区分(その他の包括利益に対する課税)に関する改正については、2022年改正会計基準第20-3項ただし書きに定める経過的な取扱い及び「税効果会計に係る会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第28号 2022年10月28日。以下「2022年改正適用指針」という。)第65-2項(2)ただし書きに定める経過的な取扱いに従っております。なお、当該会計方針の変更による連結財務諸表への影響はありません。

また、連結会社間における子会社株式等の売却に伴い生じた売却損益を税務上繰り延べる場合の連結財務諸表における取扱いの見直しに関連する改正については、2022年改正適用指針を当連結会計年度の期首から適用しております。当該会計方針の変更は、遡及適用され、前連結会計年度については遡及適用後の連結財務諸表となっております。なお、当該会計方針の変更による前連結会計年度の連結財務諸表への影響はありません。

(追加情報)

(取締役、執行役員及び研究理事に対する業績連動型株式報酬制度)

当社及び一部の連結子会社は、当社及び一部の連結子会社の取締役(社外取締役、非業務執行取締役及び国外居住者を除く。)並びに委任契約を締結している執行役員及び研究理事(国外居住者を除く。以下、取締役と併せて「取締役等」という。)を対象として、業績連動型株式報酬制度(以下、「本制度」という。)を導入しております。本制度は、当社グループの中長期的な業績の向上と企業価値の増大への貢献意識を高めることを目的としたものであり、当社グループ業績との連動性が高く、かつ透明性・客観性の高い役員報酬制度であります。

本制度に関する会計処理については、「従業員等に信託を通じて自社の株式を交付する取引に関する実務上の取扱い」(実務対応報告第30号 2015年3月26日)に準じております。

(1) 取引の概要

本制度は、役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託(以下、「BIP信託」という。)と称される仕組みを採用いたしました。当社及び一部の連結子会社は、取締役等の退任後(当該取締役等が死亡した場合は死亡時。)に、BIP信託により取得した当社株式及び当社株式の換価処分金相当の金銭を業績目標の達成度等に応じて交付又は給付いたします。

(2) 信託に残存する自社の株式

本信託に残存する当社株式を、信託における帳簿価額(付随費用の金額を除く。)により、純資産の部に自己株式として計上しております。当該自己株式の帳簿価額及び株式数は、前連結会計年度末1,375百万円、302千株、当連結会計年度末1,333百万円、293千株であります。

(セグメント情報等の注記)

【セグメント情報】

1. 報告セグメントの概要

当社の報告セグメントは、当社グループの構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が、経営資源の配分の決定及び業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものであります。

当社グループは、サービスの種類、性質、業務形態の類似性等を考慮して事業を区分しており、取り扱う製品及びサービスについて包括的な戦略を立案し、事業活動を展開しております。

(シンクタンク・コンサルティングサービス)

政策・一般事業に関する調査研究及びコンサルティング、経営コンサルティング、ITコンサルティング及びソリューションサービス等を提供しております。

(ITサービス)

ソフトウェア開発・運用・保守、情報処理サービス、アウトソーシングサービス、システム機器の販売等を行っております。

2. 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額の算定方法

報告されている事業セグメントの会計処理の方法は、連結財務諸表を作成するために採用される会計方針に準拠した方法であります。報告セグメントの利益は、経常利益ベースの数値であります。セグメント間の内部収益及び振替高は市場実勢価格に基づいております。

3. 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額に関する情報

前連結会計年度（自 2023年10月1日 至 2024年9月30日）

（単位：百万円）

	報告セグメント		合計	調整額 (注) 1	連結財務諸表 計上額 (注) 2
	シンクタンク・コンサルティングサービス	ITサービス			
売上高					
外部顧客への売上高	45,419	69,942	115,362	—	115,362
セグメント間の内部売上高 又は振替高	67	1,429	1,497	△1,497	—
計	45,487	71,372	116,860	△1,497	115,362
セグメント利益	4,237	3,909	8,146	0	8,147
セグメント資産	49,945	70,167	120,113	△380	119,732
その他の項目					
減価償却費	1,060	2,702	3,763	△13	3,749
受取利息	1	9	11	—	11
支払利息	2	11	14	—	14
持分法投資利益	548	70	619	—	619
持分法適用会社への投資額	10,848	786	11,634	—	11,634
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額 (注) 3	1,124	2,389	3,513	△13	3,500

(注) 1. セグメント利益、セグメント資産及びその他の項目の調整額は、全てセグメント間取引消去であります。

2. セグメント利益は、連結財務諸表の経常利益と調整を行っております。

3. 有形固定資産及び無形固定資産の増加額には、資産除去債務に対応する資産の増加額を含めておりません。

当連結会計年度(自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)

(単位:百万円)

	報告セグメント		合計	調整額 (注) 1	連結財務諸表 計上額 (注) 2
	シンクタンク・コンサルティングサービス	ITサービス			
売上高					
外部顧客への売上高	47,090	74,367	121,458	—	121,458
セグメント間の内部売上高 又は振替高	90	1,392	1,483	△1,483	—
計	47,181	75,760	122,942	△1,483	121,458
セグメント利益	5,715	4,037	9,753	△18	9,734
セグメント資産	52,939	75,472	128,411	△297	128,113
その他の項目					
減価償却費	914	2,562	3,476	△11	3,465
受取利息	20	3	23	—	23
支払利息	2	8	11	—	11
持分法投資利益	1,187	144	1,332	—	1,332
持分法適用会社への投資額	11,476	113	11,590	—	11,590
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額 (注) 3	846	5,501	6,348	△30	6,318

(注) 1. セグメント利益、セグメント資産及びその他の項目の調整額は、全てセグメント間取引消去であります。

2. セグメント利益は、連結財務諸表の経常利益と調整を行っております。

3. 有形固定資産及び無形固定資産の増加額には、資産除去債務に対応する資産の増加額を含めておりません。

(1株当たり情報)

	前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
1株当たり純資産額	4,296円49銭	4,566円65銭
1株当たり当期純利益	316円44銭	405円55銭

(注) 1. 役員報酬BIP信託が保有する当社株式を、1株当たり純資産額の算定上、期末発行済株式総数から控除する自己株式に含めております。自己株式の期末株式数は前連結会計年度683千株、当連結会計年度294千株であり、このうち役員報酬BIP信託が保有する当社株式の期末株式数は前連結会計年度302千株、当連結会計年度293千株であります。

2. 潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式が存在しないため記載しておりません。

3. 1株当たり当期純利益の算定上の基礎は、以下のとおりであります。

	前連結会計年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	5,003	6,386
普通株主に帰属しない金額(百万円)	—	—
普通株式に係る親会社株主に帰属する 当期純利益(百万円)	5,003	6,386
期中平均株式数(千株)	15,811	15,747

(注) 役員報酬BIP信託が保有する当社株式を、1株当たり当期純利益の算定上、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めております。自己株式の期中平均株式数は前連結会計年度612千株、当連結会計年度351千株であり、このうち役員報酬BIP信託が保有する当社株式の期中平均株式数は前連結会計年度232千株、当連結会計年度296千株であります。

(重要な後発事象)

該当事項はありません。

6. 個別財務諸表

(1) 貸借対照表

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年9月30日)	当事業年度 (2025年9月30日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	10,933	9,803
売掛金	2,331	2,788
契約資産	9,330	12,313
仕掛品	52	74
前払費用	574	766
その他	307	209
貸倒引当金	△0	△1
流動資産合計	23,531	25,955
固定資産		
有形固定資産		
建物	811	747
機械及び装置	0	—
工具、器具及び備品	217	177
土地	1	1
リース資産	52	161
有形固定資産合計	1,083	1,088
無形固定資産		
ソフトウェア	2,691	2,049
その他	111	83
無形固定資産合計	2,802	2,132
投資その他の資産		
投資有価証券	2,947	3,435
関係会社株式	26,073	26,073
関係会社出資金	363	363
敷金及び保証金	1,550	1,549
長期前払費用	43	39
繰延税金資産	2,422	2,559
その他	6	6
貸倒引当金	△3	—
投資その他の資産合計	33,403	34,029
固定資産合計	37,289	37,249
資産合計	60,821	63,205

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年9月30日)	当事業年度 (2025年9月30日)
負債の部		
流動負債		
買掛金	1,661	2,188
リース債務	15	43
未払金	773	721
未払費用	618	790
未払法人税等	1,078	723
未払消費税等	1,581	1,438
契約負債	449	453
賞与引当金	2,283	3,120
役員賞与引当金	188	218
受注損失引当金	28	13
その他	304	346
流動負債合計	8,983	10,058
固定負債		
リース債務	43	137
株式報酬引当金	540	701
退職給付引当金	4,519	4,340
資産除去債務	626	629
その他	272	217
固定負債合計	6,002	6,026
負債合計	14,985	16,084
純資産の部		
株主資本		
資本金	6,336	6,336
資本剰余金		
資本準備金	4,851	4,851
資本剰余金合計	4,851	4,851
利益剰余金		
利益準備金	171	171
その他利益剰余金		
別途積立金	1,842	1,842
繰越利益剰余金	34,858	33,953
利益剰余金合計	36,871	35,966
自己株式	△3,261	△1,336
株主資本合計	44,797	45,817
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	999	1,253
繰延ヘッジ損益	38	50
評価・換算差額等合計	1,038	1,303
純資産合計	45,835	47,121
負債純資産合計	60,821	63,205

(2) 損益計算書

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)	当事業年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)
売上高	42,625	44,179
売上原価	33,376	32,980
売上総利益	9,248	11,199
販売費及び一般管理費		
給料及び手当	1,298	1,671
賞与引当金繰入額	638	984
役員賞与引当金繰入額	122	140
株式報酬引当金繰入額	176	106
業務委託費	1,438	1,464
賃借料	482	503
減価償却費	392	481
貸倒引当金繰入額	△0	1
その他	2,292	2,532
販売費及び一般管理費合計	6,842	7,887
営業利益	2,406	3,312
営業外収益		
受取利息及び配当金	2,229	1,652
その他	236	135
営業外収益合計	2,465	1,788
営業外費用		
支払利息	9	21
投資事業組合運用損	17	15
為替差損	—	7
その他	2	1
営業外費用合計	28	45
経常利益	4,842	5,054
特別利益		
固定資産売却益	—	0
投資有価証券売却益	206	19
特別利益合計	206	20
特別損失		
固定資産除却損	15	0
減損損失	195	605
投資有価証券評価損	87	17
その他	6	11
特別損失合計	304	634
税引前当期純利益	4,744	4,440
法人税、住民税及び事業税	1,075	1,173
法人税等調整額	△208	△279
法人税等合計	867	894
当期純利益	3,877	3,546

(3) 株主資本等変動計算書

前事業年度(自 2023年10月1日 至 2024年9月30日)

(単位: 百万円)

	株主資本								
	資本金	資本剰余金		利益剰余金				自己株式	株主資本 合計
		資本準備金	資本剰余 金合計	利益準備金	その他利益剰余金		利益剰余 金合計		
					別途積立金	繰越利益 剰余金			
当期首残高	6, 336	4, 851	4, 851	171	1, 842	33, 468	35, 481	△2, 393	44, 276
当期変動額									
剰余金の配当						△2, 486	△2, 486		△2, 486
当期純利益						3, 877	3, 877		3, 877
自己株式の取得								△1, 034	△1, 034
自己株式の処分								166	166
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）									
当期変動額合計	－	－	－	－	－	1, 390	1, 390	△868	521
当期末残高	6, 336	4, 851	4, 851	171	1, 842	34, 858	36, 871	△3, 261	44, 797

	評価・換算差額等			純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	評価・換算 差額等合計	
当期首残高	967	△3	963	45,239
当期変動額				
剰余金の配当				△2,486
当期純利益				3,877
自己株式の取得				△1,034
自己株式の処分				166
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	32	42	74	74
当期変動額合計	32	42	74	596
当期末残高	999	38	1,038	45,835

当事業年度（自 2024年10月1日 至 2025年9月30日）

(単位：百万円)

	株主資本								
	資本金	資本剰余金		利益剰余金				自己株式	株主資本 合計
		資本準備金	資本剰余 金合計	利益準備金	その他利益剰余金		利益剰余 金合計		
					別途積立金	繰越利益 剰余金			
当期首残高	6, 336	4, 851	4, 851	171	1, 842	34, 858	36, 871	△3, 261	44, 797
当期変動額									
剰余金の配当						△2, 566	△2, 566		△2, 566
当期純利益						3, 546	3, 546		3, 546
自己株式の取得								△0	△0
自己株式の処分								41	41
自己株式の消却						△1, 884	△1, 884	1, 884	－
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）									
当期変動額合計	－	－	－	－	－	△905	△905	1, 925	1, 020
当期末残高	6, 336	4, 851	4, 851	171	1, 842	33, 953	35, 966	△1, 336	45, 817

	評価・換算差額等			純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	評価・換算差額等合計	
当期首残高	999	38	1,038	45,835
当期変動額				
剰余金の配当				△2,566
当期純利益				3,546
自己株式の取得				△0
自己株式の処分				41
自己株式の消却				－
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	253	12	265	265
当期変動額合計	253	12	265	1,285
当期末残高	1,253	50	1,303	47,121

7. 受注及び販売の状況

(1) 受注状況

当連結会計年度の受注状況をセグメントごとに示すと、次のとおりであります。

セグメントの名称	当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)			
	受注高 (百万円)	前年同期比 (%)	受注残高 (百万円)	前年同期比 (%)
シンクタンク・コンサルティングサービス	51,506	19.4	30,217	17.1
ITサービス	75,077	3.8	50,315	1.4
システム開発	47,553	9.0	24,215	11.8
アウトソーシングサービス	27,523	△4.1	26,099	△6.6
合計	126,583	9.6	80,532	6.8

(注) 1. セグメント間の取引は、相殺消去しております。

2. 継続的に役務提供を行い実績に応じて料金を受領するサービスにつきましては、翌連結会計年度の売上見込みを受注残高に計上しております。

(2) 販売実績

当連結会計年度の販売実績をセグメントごとに示すと、次のとおりであります。

セグメントの名称		当連結会計年度 (自 2024年10月1日 至 2025年9月30日)	前年同期比 (%)
シンクタンク・コンサルティングサービス	(百万円)	47,090	3.7
ITサービス	(百万円)	74,367	6.3
システム開発	(百万円)	44,989	6.1
アウトソーシングサービス	(百万円)	29,377	6.7
合計	(百万円)	121,458	5.3

(注) セグメント間の取引は、相殺消去しております。