



2020年9月期 決算短信〔日本基準〕(連結)

2020年11月4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) 森崎 孝
 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 2020年12月18日 配当支払開始予定日 2020年12月21日
 有価証券報告書提出予定日 2020年12月18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. 2020年9月期の連結業績(2019年10月1日～2020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	%
2020年9月期	92,020	2.2	6,231	21.5	8,387	46.7	7,096	97.1
2019年9月期	90,029	△0.2	5,130	3.4	5,718	6.6	3,599	5.8

(注) 包括利益 2020年9月期 8,478百万円 (167.9%) 2019年9月期 3,165百万円 (△28.1%)

	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	%	%	%
2020年9月期	436.64	—	13.9	9.3	6.8
2019年9月期	221.58	—	7.6	7.0	5.7

(参考) 持分法投資損益 2020年9月期 2,050百万円 2019年9月期 427百万円

(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
2020年9月期	96,253	61,541	56.0	3,313.34
2019年9月期	84,568	54,843	56.7	2,950.94

(参考) 自己資本 2020年9月期 53,857百万円 2019年9月期 47,940百万円

(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
2020年9月期	8,637	△749	△1,106	32,438
2019年9月期	8,726	△2,768	△2,360	25,657

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	%	%
2019年9月期	—	45.00	—	50.00	95.00	1,560	42.9	3.3
2020年9月期	—	50.00	—	85.00	135.00	2,217	30.9	4.3
2021年9月期 (予想)	—	55.00	—	55.00	110.00		37.3	

(注) 2020年9月期期末配当金の内訳 普通配当 55円00銭 記念配当 30円00銭

3. 2021年9月期の連結業績予想(2020年10月1日～2021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	97,000	5.4	6,600	5.9	7,500	△10.6	4,800	△32.4	295.30

※ 注記事項

(1) 期中における重要な子会社の異動（連結範囲の変更を伴う特定子会社の異動）：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：無
 ② ①以外の会計方針の変更：無
 ③ 会計上の見積りの変更：有
 ④ 修正再表示：無

(注)詳細は、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(会計上の見積りの変更)」をご覧ください。

(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）
 ② 期末自己株式数
 ③ 期中平均株式数

2020年9月期	16,424,080株	2019年9月期	16,424,080株
2020年9月期	169,376株	2019年9月期	178,196株
2020年9月期	16,251,835株	2019年9月期	16,245,885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. 28「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. 2020年9月期の個別業績（2019年10月1日～2020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	%
2020年9月期	32,686	△0.5	2,834	4.3	3,719	9.3	2,778	5.7
2019年9月期	32,860	2.4	2,718	△0.2	3,401	△4.6	2,628	△3.6

	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
2020年9月期	170.99	—
2019年9月期	161.82	—

(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	
2020年9月期	54,978		40,445		73.6		2,488.24	
2019年9月期	51,862		39,089		75.4		2,406.12	

(参考) 自己資本 2020年9月期 40,445百万円 2019年9月期 39,089百万円

※ 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、当社ウェブサイトに掲載いたします。

○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	6
2. 企業集団の状況	7
3. 経営方針	9
(1) 経営方針	9
(2) 経営戦略	10
(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	12
(4) 経営環境	13
(5) 優先的に対処すべき事業上及び財務上の課題	14
4. 会計基準の選択に関する基本的な考え方	15
5. 連結財務諸表及び主な注記	16
(1) 連結貸借対照表	16
(2) 連結損益計算書及び連結包括利益計算書	18
(3) 連結株主資本等変動計算書	20
(4) 連結キャッシュ・フロー計算書	22
(5) 連結財務諸表に関する注記事項	24
(継続企業の前提に関する注記)	24
(会計上の見積りの変更)	24
(追加情報)	24
(セグメント情報等)	25
(1株当たり情報)	28
(重要な後発事象)	28
6. 個別財務諸表及び主な注記	29
(1) 貸借対照表	29
(2) 損益計算書	31
(3) 株主資本等変動計算書	32
7. 受注及び販売の状況	34
(1) 受注状況	34
(2) 販売実績	34

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(2019年10月1日～2020年9月30日)の世界経済は、2019年10月から12月にかけて緩やかに拡大していましたが、新型コロナウイルス感染症の拡大により、2020年前半に世界金融危機時を上回る大幅な縮小を記録しました。5月以降、経済活動再開の動きが各国で進んでいます。新型コロナの再拡大もあり、経済活動の持ち直しペースは鈍いものにとどまっています。米国経済は、新型コロナの影響でサービス業を中心に厳しい雇用環境が続いており、消費の重石となっています。欧州経済は、最悪期は脱したものの新規感染者の再拡大などもあり、経済活動は低い水準にあります。中国経済は、世界に先んじて内需を中心に経済活動が持ち直しに転じましたが、政策面での後押しによる投資増加の影響が大きく、消費は回復途上にあります。

わが国経済も、国内外での新型コロナの感染拡大により、2020年4～6月期は戦後最大のマイナス成長となりました。消費は、5月半ば以降の緊急事態宣言の段階的解除や各種消費刺激策の実施などを背景に持ち直しの動きがみられますが、雇用・所得環境の悪化が続く中、依然として消費は抑制されています。設備投資は、オンライン化や非接触化など新型コロナ対応の投資が下支え要因になっているとみられますが、設備過剰感や資金繰り懸念、先行きの不透明感の強まりを受け、企業の投資姿勢は慎重です。

このような環境のもと、当社グループは品質及び顧客満足を最優先しつつ、総合シンクタンクとして培った科学的手法、先端的な科学技術や政策・制度の知見及び総合的なソリューション提供力を活かした事業展開を進めました。

当連結会計年度は、「中期経営計画2020(以下、中計2020)」の最終年として、総仕上げに取り組みました。計画に基づき、従来の強みを活かして安定的に当社事業を支える公共分野や金融・カード分野を基盤事業と位置づけるとともに、公共分野の政策・制度の知見を活かして民間企業向けのコンサルティングとITソリューションへ展開する事業や、AI等を活用した新たなサービスを提供する事業を成長事業と位置づけ、メリハリを付けた事業運営を進めました。新たなサービスでは、エネルギーの市場予測情報サービスの拡大や、AIを活用した自治体相談業務支援サービスの本格化など、成長事業も着実な進展がみられます。これらを迅速に展開していくための営業体制を整え活動を強化したことで、重点分野であるエネルギー、ヘルスケア・ウェルネス、運輸・交通などでの成果も出ています。

新型コロナウイルス感染拡大に伴い、当社グループにも遂行中業務の中断・仕様変更、営業中案件の取り止め・延期等による影響が生じましたが、中計2020に沿った順調な成果があがってきたこともあり、当連結会計年度における業績には大きな影響はみられませんでした。

また、ITサービスセグメントで2018年9月期に発生した品質課題案件については、対応作業が完了しました。

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92,020百万円(前年度比2.2%増)、営業利益は6,231百万円(同21.5%増)となりました。また、持分法による投資利益並びに投資有価証券売却益の計上により、経常利益は8,387百万円(同46.7%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は7,096百万円(同97.1%増)と大幅な増益となりました。

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、当社の基盤事業においてエネルギー、ヘルスケア・ウェルネス等の分野が堅調に推移しました。加えて、金融機関向けのコンサルティングサービスなどが伸長し、利益面でも貢献しました。こうした結果、売上高(外部売上高)は34,581百万円(同1.4%増)、経常利益は、株式会社アイネスの持分法適用関連会社化に伴う営業外収益の貢献が加わり、5,283百万円(同57.6%増)となりました。

(ITサービス)

当連結会計年度は、金融・カード分野の案件拡大などに伴い、売上高(外部売上高)は57,438百万円(同2.7%増)となりました。一方、経常利益は、品質課題案件にかかる受注損失引当金戻入などにより、3,092百万円(同32.9%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11,685百万円増加し、96,253百万円（前年度末比13.8%増）となりました。内訳としては、流動資産が56,028百万円（同17.6%増）、固定資産が40,224百万円（同8.9%増）となりました。流動資産は、現金及び預金が6,781百万円、受取手形及び売掛金が461百万円、たな卸資産が705百万円それぞれ増加しております。固定資産は、資産除去債務計上に伴う有形固定資産増加や追加投資による投資有価証券の増加等により3,292百万円増加しております。

負債は、前連結会計年度末と比べて4,987百万円増加し、34,712百万円（同16.8%増）となりました。これは主に、資産除去債務の計上及び投資資金の借入によるものであります。

純資産は、利益剰余金が5,453百万円増加、その他有価証券評価差額金が332百万円増加したこと等により、前連結会計年度末に比べ6,698百万円増加し、61,541百万円（同12.2%増）となりました。自己資本比率は、56.0%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6,781百万円増加し、32,438百万円となりました。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、8,637百万円の収入（前連結会計年度は8,726百万円の収入）となりました。これは主に、税金等調整前当期純利益10,952百万円及び減価償却費3,348百万円のほか、持分法による投資利益2,050百万円、投資有価証券売却益2,731百万円によるものであります。

（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、749百万円の支出（前連結会計年度は2,768百万円の支出）となりました。これは主に、投資有価証券の売却による収入3,822百万円、投資有価証券の取得による支出1,916百万円、有形固定資産の取得による支出851百万円、無形固定資産の取得による支出1,809百万円によるものであります。

（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、1,106百万円の支出（前連結会計年度は2,360百万円の支出）となりました。これは主に、長期借入れによる収入1,700百万円、配当金の支払額1,642百万円及びリース債務の返済による支出996百万円によるものであります。

(4) 次期の見通し

次期連結会計年度のわが国の経済は、新型コロナの流行長期化を前提とする新しい生活様式への対応が進む中で、緩やかな回復を予想します。ただし、飲食・宿泊、運輸など新型コロナの影響が大きい業種を中心に、これまで顕現化していなかった企業倒産や失業が、政策的支援の段階的縮小などを背景に、増加してくる可能性があります。ワクチン・治療薬が一般に普及するまでは、引き続き経済活動が一定程度抑制されることから、日本経済の回復ペースは弱いものと見込まれます。

内外情勢を巡る不確実性は高く、こうした日本経済の見通しには下振れリスクがあります。国内外における新型コロナの感染が一段と拡大すれば、世界経済の落ち込みが長期化するほか、国内での感染加速や重症者増加により外出・営業自粛要請が再強化される可能性があります。また、米大統領選の結果に関わらず続くと思われる米中対立が一段と激化すれば、輸出環境の悪化要因となります。さらに、やや長い目で見ると、新型コロナ対策として各国で実施されている大規模な財政金融政策の副作用として、リスク資産への過度な資金流入など、今後、金融危機に発展するリスクが高まっている点にも注意が必要です。

当社グループの次期連結会計年度は、「中期経営計画2023」の目標年次である3年後の成長を見据え、先行投資を重視し、売上高97,000百万円(当年度比5.4%増)、営業利益6,600百万円(同5.9%増)、経常利益7,500百万円(同10.6%減)、親会社株主に帰属する当期純利益4,800百万円(同32.4%減)と予想しております。なお、経常利益、親会社株式に帰属する当期純利益は、当連結会計年度における一時的な持分法による投資利益、投資有価証券売却益の影響を除くと、増収・増益の水準となっています。新型コロナウイルス感染症の影響については、現状の継続を前提とし、2020年4～5月の緊急事態宣言時並みの経済活動縮退は見込んでおりません。

シンクタンク・コンサルティングサービスは、売上高(外部売上高)は36,000百万円(同4.1%増)、経常利益4,100百万円(同22.4%減)を予想しております。前「中期経営計画2020」で着実に成果をあげた官公庁向け重点政策分野の案件や民間企業向けの業務・事業革新コンサルティング及びパッケージ・ソリューション活用型ICTコンサルティング等では、引き続き堅調な需要を見込んでおります。また、中計2023のもと当社グループを中心としたパートナー連携に基づき行政や地域のDX化支援等、DX事業の強化などに取り組みます。そのため、今後の成長に向けた先行投資や人件費・経費増を見込んでおりますが、これらの費用増は事業成長等によってカバーし、次期連結会計年度は当連結会計年度における一時的な影響を除いて増収・増益を予想しています。

ITサービスは、売上高(外部売上高)は61,000百万円(同6.2%増)、経常利益3,400百万円(同10.0%増)を予想しております。当セグメントにおきましては、今後の成長を実現するための基盤固めや研究開発の強化を優先させる方針です。そのうえで収益率改善を重視して取り組み、売上増に比した販管費抑制を進めることで、次期連結会計年度は増収・増益を見込みます。また、事業面では金融・カード案件の増加、ビッグデータ活用基盤などのシステム、中高大学向けサービス、ICTに関わるBPO*業務の拡大などに取り組みつつ、連結経営のもとでパートナー連携を一層強化し、一般民間向けや金融向けのDX事業の伸長などを図ります。

* 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

2021年9月期 連結業績予想

	2020年9月期 (実績) (百万円)	2021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	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
経常利益	8,387	7,500	△887	△10.6
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	△32.4

(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 2020年9月期 16,251千株、2021年9月期 16,254千株

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あたりましては、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です。内部留保金につきましては、経営環境の変化に備えるため財務体質の強化に役立てるとともに、将来の事業展開に必要な事業投資や設備投資等に充当いたします。

上記方針を踏まえ、当年度の期末の普通配当は、前回予想に対して5円増配の1株につき55円といたします。また、当社は2020年9月に創業50周年を迎えましたことから、株主の皆様にご感謝の意を表すため、記念配当30円を実施いたします。これにより、期末配当は、1株当たり85円（普通配当55円、記念配当30円）となり、中間配当50円を合わせた当年度の配当は、1株当たり135円（普通配当105円、記念配当30円）となります。

次期配当につきましては、中間配当、期末配当をそれぞれ1株につき55円とし、1株当たり年間配当金は110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10社（連結子会社10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16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、CSR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、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

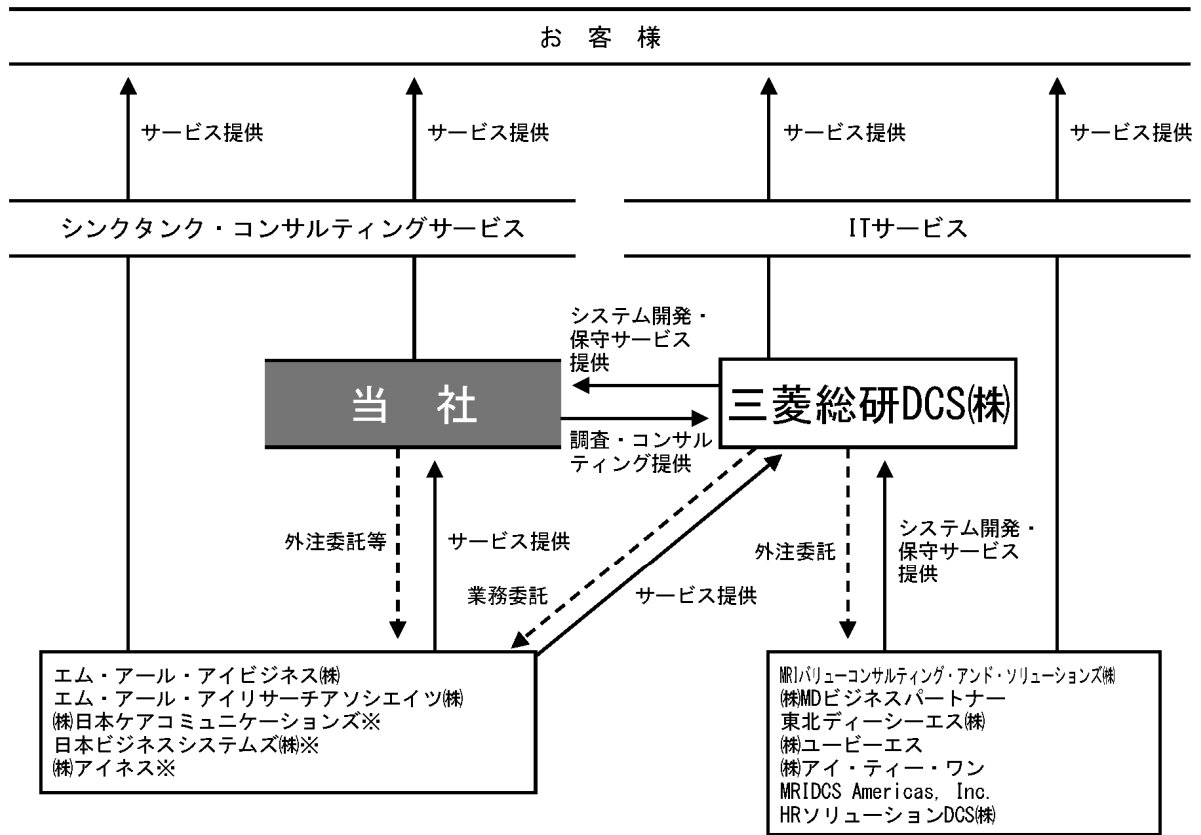
連結子会社である三菱総研DCS株式会社が中核となり、シンクタンク・コンサルティングサービスで培った知見や先端的なICT技術を活用し、金融、製造、流通、サービス、文教等の各分野においてソフトウェア開発・運用・保守、情報処理・アウトソーシングサービスを行っております。また、ITを活用したマネジメントシステム革新やインターネットを活用したビジネスモデル革新等の分野において、経営のIT化を上流から下流までトータルに支援するサービスを提供しております。

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。

(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、東北ディーシーエス株式会社、株式会社ユービーエス、株式会社アイ・ティー・ワン、MRIDCS Americas, Inc.、HRソリューションDCS株式会社

[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、1970年の創業以来、シンクタンク、コンサルティング、ITソリューションの3つの機能を持つ強みを活かし、独創的な知見に基づく企業活動を通じて、お客様の価値創造並びに社会の発展に貢献してまいりました。

2020年に創業50周年を迎えたことを契機として、当社は以下に掲げるミッション・ビジョン・コミットメントの3つからなる新たな経営理念を策定しました。

<新たな経営理念>

豊かで持続可能な未来の共創を使命として、世界ととも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

① ミッション (当社の果たすべき使命)

社会課題を解決し、豊かで持続可能な未来を共創する

② ビジョン (ミッション実現のために当社の目指す姿)

未来を問い続け、変革を先駆ける

③ コミットメント (当社役員・社員のマルチステークホルダーへの約束)

第1の約束	「研鑽」	社会や顧客への提供価値を磨き続ける
第2の約束	「知の統合」	知の結節点となり、多彩な知をつなぐ
第3の約束	「スタンス」	科学的知見に基づき、あるべき未来への道筋を示す
第4の約束	「挑戦」	前例にとらわれず、社会の変革に挑戦する
第5の約束	「リアリティ」	責任を持って実現に取り組む

新たな経営理念は、過去50年間に培ってきた当社グループの特長・強みを継承するとともに、これからの時代・社会潮流を見通し、当社の長期的な存在意義・提供価値を再定義したものです。

社会とお客様の持続的な発展のため、新たな経営理念に基づき、多様な社会課題の解決と、あるべき未来の実現に貢献してまいります。

(2) 経営戦略

(前中期経営計画の総括)

前中期経営計画(中計2020)では、「人と組織の持続的成長」を基本方針に掲げ、「①事業ポートフォリオ改革」、「②ビジネスモデル改革」、「③働き方改革」の3大改革に取り組みました。

①事業ポートフォリオ改革では、官民共創による民間向け事業の拡大や営業機能の強化などを進めてきました。

②ビジネスモデル改革では、社会課題解決を志向し、新事業への投資、ストック型事業開拓などを進めておりますが、これらはまだ成長途上です。一方で、品質課題案件の発生に伴い明らかになった改善点を踏まえ、ガバナンス態勢の強化・改善に着手しており、次期中期経営計画に引き継いでいます。

③働き方改革では、繁忙期の負荷軽減や多様な働き方を可能とする環境整備に努めてきました。その結果、新型コロナウイルス感染拡大に際しては、リモートワーク体制へ円滑に移行いたしました。

以上の改革は概ね当初目標を達成し、足元では新型コロナウイルスにも適切に対応しております。ストック型事業の成長など中計2020で達成途上や明確になった課題を受け止めたうえで、次期中期経営計画に反映し、対応してまいります。

(中期経営計画2023)

当社グループでは、2021年9月期から2023年9月期までの3カ年の「中期経営計画2023」(以下、本中計)を策定しました。本中計の対象期間は3カ年ですが、新たな経営理念のもとで、5年、さらにはその先を見据えた戦略と位置づけています。

本中計策定に当たり、コロナ禍にある現在を踏まえた目指すべき社会像と企業像を次のとおり掲げました。

●社会像：レジリエントで持続可能な『自律分散・協調型』の社会

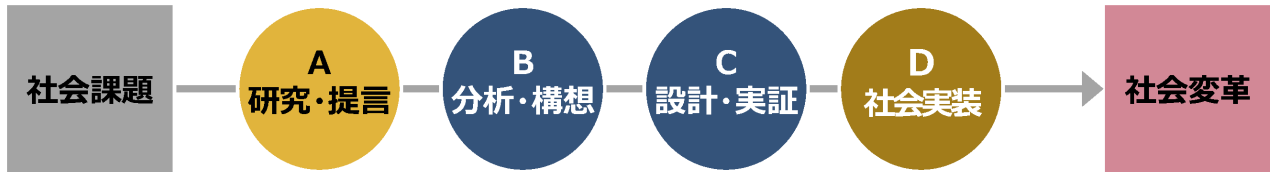
●企業像：社会課題解決企業

～新たな経営理念に基づき、社会課題を解決し、社会変革を先駆ける

本中計では、この実現に向け、次の3つの基本方針に基づき事業を推進してまいります。

① VCP経営

VCPとは、価値創造プロセス (Value Creation Process) の略称です。社会課題を起点に、その解決と未来社会の実現をゴールとして、提供価値の向上と持続的成長を目指す、当社グループの価値連鎖 (バリューチェーン) の展開プロセスを意味するものです (図参照)。VCPを意識・重視した経営を推進することで、財務・非財務・社会価値の極大化を実現することにつながります。



価値連鎖の重要な構成要素は、

- シンクタンクとしての「研究・提言」 (VCP-A)
- お客様や社会の現状と課題の「分析」及び戦略や施策の「構想」 (VCP-B)
- 事業や制度の「設計・実証」 (VCP-C)
- 課題解決策の社会やお客様への「実装」 (VCP-D)

の4つです。

当社グループが備えるVCP-A～Dの4つの機能を接続させ、グループのすべての活動をVCPに基づいて推進することで、社会変革の実現を目指します。

これまで、総合シンクタンクである当社の強みであり、収益基盤となってきたのはVCP-B・Cでした。一方で、社会課題を実際に解決し、社会変革を実現するために今後VCP-A・D領域の強化・成長が欠かせません。VCP-B・Cを維持しながら、VCP-A・Dの成長を加速させるため、重点的な投資を行います。

当社グループのVCPは、事業全体を社会課題解決に向けた一連の活動として捉えるものであり、SDGs*1、ESG*2などの概念も包含した独自のプロセスです。こうした当社グループならではのVCP経営を推進してまいります。

*1 SDGs : Sustainable Development Goals、2015年9月に国連で採択された国際社会が2030年までに達成すべき開発目標

*2 ESG : 企業が持続的に成長できるか否かを判断する指標として用いられる、Environment、Social、Governanceの3要素の総称

② 連結経営

VCP経営の実効性を高めるために、連結経営による事業のさらなる多角化を図り、攻守両面においてグループとしての競争力を向上させます。特に、ITソリューションや実装サービスを含むVCP-Dの強化 (事業) とグループの持続的成長 (経営基盤) の観点から、連結経営を一層強化します。

当社と中核子会社である三菱総研DCSを中心に、持分法適用会社である日本ビジネスシステムズ (JBS)、アイネスを含む多様なパートナーとの連携により、VCP-D領域の事業を一層拡充します。

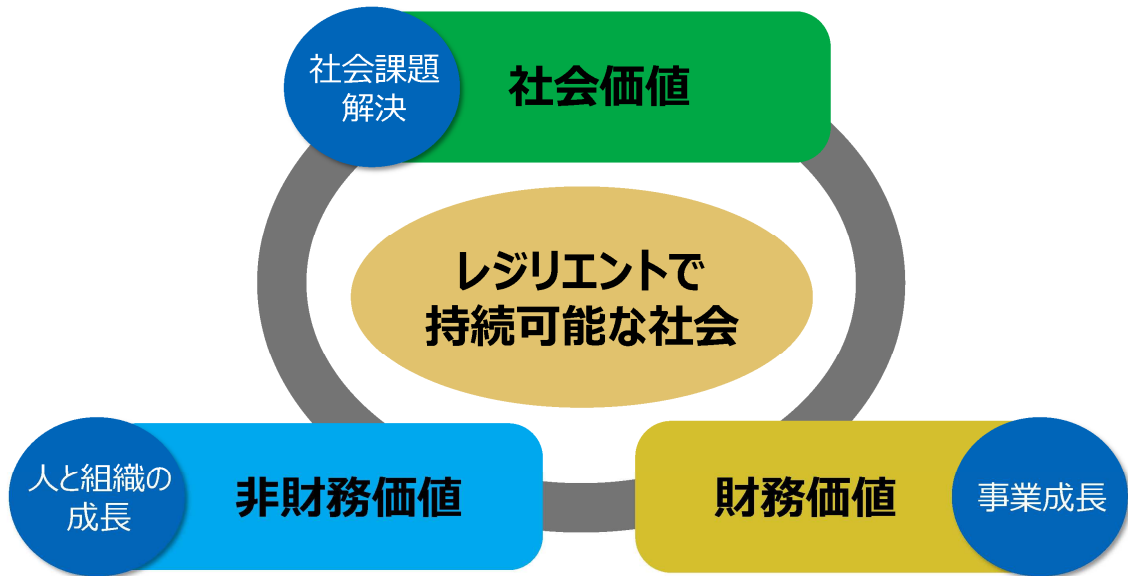
③ 新常态経営

新型コロナウイルス感染症が収束に向かうまでの「ウィズコロナ」から収束後の「ポストコロナ」へ、社会環境・事業環境は今後も大きく変化していきます。感染拡大・継続に伴い事業・業績に大きな影響を受けた業種・企業も多く、当社グループにおける特に民間企業のお客様向け事業にマイナスの影響が続く可能性もあります。一方で、こうした状況は、長年の社会課題を解決する機会であり、当社グループにとっての事業機会でもあります。

この状況を見据え、当社の強みである科学的知見に基づき、ICT・AI・IoTなどの先端技術を活用して新たな社会への変革を先駆ける「新常态」の経営を推進します。新たな潮流の分析・研究・提言 (VCP-A領域) を強化するとともに、変革を余儀なくされる状況に対応するためのコンサルティングや具体的手法・ノウハウ等ツールを強化し、新常态に向けた事業を加速してまいります。

(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

当社グループは、社会価値（社会課題解決）・非財務価値（人と組織の持続的成長）・財務価値（事業成長）の3つの創出価値の総和を極大化する好循環を実現し、多様な提供価値の向上と持続的成長の両立を目指します。



「レジリエントで持続可能な社会像」の実現のために必要な社会解決に向け（社会価値の向上）、当社グループとして人と組織を成長（非財務価値の向上）させるとともに、事業成長もあわせて実現（財務価値の向上）していきます。

財務価値については、経常利益及びROEを重要な経営指標とし、これらの持続的向上を中長期的な経営目標として、株主価値の持続的な向上に努めてまいります。

（本中計最終年度（2023年9月期）の目標水準）

- 経常利益 : 100億円
- ROE : 10%

（非財務価値）

経営の基本方針（VCP経営）に沿って人と組織を成長させ、目指す社会像の実現に取り組むために非財務価値の向上に努めます。

具体的には、当社の重要な価値の源泉である「人的価値」「知的価値」「社会関係価値」の3つに加え、いわゆるESG重視の観点から「環境影響」「ワークライフバランス」「健康経営」の3つの観点から取り組んでまいります。

これらの非財務価値については、本中計期間中、適切な指標の検討・把握を進め、必要に応じて追加・入れ替え等を行いつつ進捗を確認していきます。

（社会価値）

当社グループの財務・非財務資本を投入し、目指す社会像の実現を目指し、その活動を通じて社会価値の創出・向上を図ります。

当社では、独自の活動や多様な企業・研究機関・公的団体等との連携によって、取り組むべき社会課題を明確化する活動を重ねてきました。そのなかで、特に重要と考えられ、かつ当社グループが事業基盤を有しており、その解決への貢献が期待できる分野を、「先行5分野」と位置づけ、積極的に取り組んでまいります。

具体的には、「ヘルスケア」「人財」「エネルギー」「MaaS*」「情報インフラ」の5分野において、それぞれ目指す社会像における目標となる指標及び関連する当社グループ事業の関連指標を設定し、達成状況を確認していく予定です。

* MaaS : Mobility as a Service、住民や旅行者の移動需要に対応して、複数の公共交通やそれ以外の移動サービスを最適に組み合わせ検索・予約・決済等を一括で行うサービス

(4) 経営環境

今、世界は新型コロナウイルス感染症の拡大とともに、ますます「不安定」「不確実」「複雑」「不明瞭」(VUCA*)な時代となっています。わが国では、長年にわたる構造的問題の解決、デフレ経済の脱却、産業・企業の国際競争力の向上など乗り越えなければならない課題が山積し、お客様や社会が直面する課題はますます多様化かつ複雑化しています。また、社会全体のデジタルトランスフォーメーション(DX)が加速する中でICTやAIをはじめとして新しい技術が次々と登場し、社会や企業は抜本的な、時に破壊的ともいえる変革を迫られています。

当社グループは、創業以来半世紀にわたって、官公庁や金融機関、民間企業等のお客様に対して、シンクタンク、コンサルティング、ITソリューション機能を組み合わせたサービスを提供し、事業成長を果たしてまいりました。創業50周年を迎えるに当たり、当社グループは、「未来を問い続け、変革を先駆ける」ことをビジョンとした新たな経営理念を掲げました。

不確実で必ずしも唯一の正解がない時代にあっては、従来、当社グループが強みとしてきた官公庁や金融機関のお客様への政策・戦略立案・提言や調査・分析等に加え、お客様や社会への課題解決手段の実装・実現に踏み込むことへの価値が高まっています。本中計で示したVCP経営に沿い、これら一連の価値連鎖を強化し、お客様や社会にさらに高い価値をお届けしてまいります。

従来のCSRを超えて、SDGsやESGのような枠組みで、目標となる未来社会像を設定し、多くのステークホルダーとともに、自律分散・協動的にビジネスを通じた社会課題解決を図る機会と領域が増えてきています。また、その手段としてのICTやAI、DXの重要性が広く認識されるようになるなかで、担い手となる様々な事業主体が存在・登場し、競合環境は厳しさを増しています。当社グループは、新たな経営理念と本中計のもとで、半世紀にわたり培ってきた強みを活かしてさらに提供価値を向上させます。そのうえで目指す未来社会の実現を先駆ける「社会課題解決企業」として、他に類のない独自の地位を確立し、社会的使命を果たすとともに、事業機会の拡大と持続的に成長してまいります。

* VUCA: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguityの略

(5) 優先的に対処すべき事業上及び財務上の課題

当社グループは、目指す社会像・企業像を実現するため、本中計に基づき事業並びに経営基盤に係る改革に取り組み、事業上及び財務上の課題に対処していきます。

① 成長事業改革

当社グループが持続的に成長するためには、独自性の高いサービスを提供し続けるなど、成長を支える取り組みが不可欠です。

当社グループは、DX事業、ストック型事業、海外事業を成長事業と位置づけ、これらの改革を通じて新たな収益基盤の確立とVCP経営に基づく事業モデル及び事業ポートフォリオの転換を図ります。

日進月歩で進むICTを中心とした新技術への対応は、社会や企業にとって喫緊の課題となっており、ICTを業務革新や新商品・サービス開発等へ適用する、いわゆるデジタルトランスフォーメーション(DX)への取り組みが求められます。DX事業では、当社、三菱総研DCS、JBS及びアイネスの4社による連携の進化と、グループ横断の事業展開を図りつつ、各社の強みを活かせる分野・お客様にリソースを重点的に投資していきます。

ストック型事業は、社会課題を解決し得る要素技術の特定・活用に関する分析力、政策提案力、目利き力を武器に、汎用性のあるサービスを展開しようとするものです。ヘルスケア、人財、エネルギー、MaaS、情報インフラを先行分野と位置づけ、パートナー連携や戦略的事業マネジメントによる事業拡大を目指します。

VCP経営のもとでの社会課題解決のアプローチは、国内に限らず海外にも展開可能と考えています。海外事業では、拠点設立を通じて現地力を強化し、社会課題解決を事業構想の起点として現地の課題・ニーズに即した事業を展開します。

本中計においては、官公庁・金融等を主なお客様とする基盤事業が生み出す収益などを活用し、成長事業に対する戦略的な先行投資、事業パートナーや将来的な協業パートナーへの出資等を積極的に行い、新たな収益基盤の確立を目指してまいります。

② 基盤事業改革

成長事業への戦略的な投資を行い、価値創出の循環を生み出すためには、当社グループの価値提供並びに競争力の源泉である基盤事業を一層強化することも必要です。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という当社グループの基盤事業について、その領域・価値の転換を行い、品質及び生産性の向上を図る改革を進めます。

リサーチ・コンサルティング事業は、VCP経営における先行分野として、ヘルスケア・環境エネルギー・モビリティ・人財循環・情報インフラ(5G・電波)など中長期視野で官民の対応が必要とされている分野を中心に、官公庁・民間企業に、社会・制度・システムのあるべき姿を提案することで品質が向上、内容の射程も拡大し、能動的な事業展開・案件形成を図ることができます。また、VCP-A~Dに一貫して取り組むVCP経営を通じて総合シンクタンクとしての“知”を統合し、提供価値のさらなる向上を図ってまいります。

金融ソリューション事業は、お客様が直面している経営環境に対応し、提供価値向上による業容維持・転換を目指します。そのうえで、当社グループやパートナーとの連携により、デジタル変革支援の新事業創出、金融及び金融行政、規制対応の在り方への提言を踏まえた事業創出などVCP経営に基づく新たな展開を図ります。

③ シンクタンク事業改革

多くの社会課題を抱えるわが国は、将来にわたって持続可能な社会をどのように設計し、実現するかが問われています。そのためには、課題の全体像と相互関係を俯瞰的に捉え、各方面の英知を結集し、立場を越えた連携と協業によって対応することが必要になります。

シンクタンクを母体とする当社グループにとっては、目指すべき社会を構想し、広く政策提言を行うことも重要な役割です

当社グループにおけるVCP経営の起点となる活動が「研究・提言」であり、シンクタンク事業の改革を通じて社会変革をリードする独創的な研究・提言を行うとともに、ステークホルダーへの情報発信力を強化します。また、「デジタルシンクタンク」の取り組みによる新たな価値創出を実現し、シンクタンク業界における破壊的創造(ディスラプション)を自ら先駆けます。

研究・提言活動では、ポストコロナ社会における新たな社会像の実現に向け、先行分野を中心とした研究・情報発信を行います。シンクタンクの本来の機能である研究・提言力強化に向けて、研究人財の育成、研究プロセスの確立、社外ネットワーク活用による研究の質向上を図ってまいります。

「デジタルシンクタンク」への取り組みとして、ポストコロナも見据えた自社業務・事業のDX化による競争力強化への重点投資を行います。これを起点に、新たなリサーチ・コンサルDXサービス(お客様業務のDX化)の事業化を展開します。

④ 人財・風土改革

当社グループにおいては、多彩な分野における高度プロフェッショナル人財が、最も重要な経営資源です。社会課題解決・未来社会実現に向けて当社自身の事業や提供価値を変革させていく中で、必要とする人財・要件も変化しています。

優秀な人財を確保・育成し、当社グループの人財が存分に能力を発揮・活躍できる環境をさらに充実させるため、働き方改革も含めた人財・風土改革を進めます。

人財戦略では、VCP経営推進のため、人財ポートフォリオを考慮して新卒・中途両面の採用強化を図るとともに、多様な専門性をもつ人財が活躍するための人事制度・キャリアアッププランニングの強化を順次行ってまいります。

組織風土改革としては、新経営理念や新行動基準の全社浸透、変革に挑戦する組織風土づくり、社員の意識改革を進めます。

働き方改革では、新常態のもとでリモートワークをより適正化、高度化していくためのインフラ整備を進めます。感染症や災害対応におけるレジリエンス（強靱性）も兼ね備えた働き方、体制構築など新常態の新たな働き方を社会に先駆けて実践してまいります。

⑤ 経営システム改革

会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のためには、株主をはじめお客様・社員・地域社会等の立場を踏まえたうえで、透明・公正かつ迅速・果断に意思決定を行うガバナンスを継続的に向上させることが必要です。

また、当社グループに対する信頼の源は品質にあり、高い品質のサービスを提供してお客様に満足いただくとともに、情報セキュリティなどの面で高い信頼性を確保・維持することが重要です。目覚ましく進展するICTに対応していくうえで、ICTを活用した事業拡大や業務生産性の向上だけでなく、情報セキュリティに代表される「守り」の対応は、企業ブランド・信頼の維持・強化に欠かせないものと認識しています。

そのため、経営システム改革を通じて、ガバナンスの継続的な向上や高い品質・信頼性確保に取り組んでまいります。

具体的には、VCP経営を運用する仕組みとして、経営会議のもとで委員会をはじめとする管理体制を一層充実させます。また、連結経営における総合的なリスク対応力を強化し、新事業・新常態へ積極的に対応していきます。

また、経営を支える基盤システムとして、高い信頼性を備えたデジタルインフラ整備（守り）、新たな価値創造に貢献するDX推進（攻め）など、攻守両面の施策を進めてまいります。

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 (2019年9月30日)	当連結会計年度 (2020年9月30日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	25,957	32,738
受取手形及び売掛金	13,134	13,596
たな卸資産	6,914	7,620
前払費用	1,478	1,945
その他	162	129
貸倒引当金	△12	△0
流動資産合計	47,635	56,028
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	15,649	17,633
減価償却累計額	△9,639	△10,171
建物及び構築物(純額)	6,010	7,461
機械装置及び運搬具	33	30
減価償却累計額	△22	△22
機械装置及び運搬具(純額)	11	7
工具、器具及び備品	6,085	6,298
減価償却累計額	△4,754	△4,758
工具、器具及び備品(純額)	1,330	1,539
土地	720	720
リース資産	1,527	1,643
減価償却累計額	△945	△800
リース資産(純額)	582	843
建設仮勘定	191	52
有形固定資産合計	8,846	10,625
無形固定資産		
ソフトウェア	3,270	2,983
ソフトウェア仮勘定	132	957
リース資産	2,632	2,066
その他	1	2
無形固定資産合計	6,036	6,010
投資その他の資産		
投資有価証券	14,398	15,880
長期貸付金	8	5
敷金及び保証金	2,842	2,839
退職給付に係る資産	10	8
繰延税金資産	4,164	4,156
その他	630	702
貸倒引当金	△6	△4
投資その他の資産合計	22,049	23,589
固定資産合計	36,932	40,224
資産合計	84,568	96,253

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2019年9月30日)	当連結会計年度 (2020年9月30日)
負債の部		
流動負債		
買掛金	3,344	3,934
1年内返済予定の長期借入金	—	400
未払金	2,880	1,765
未払費用	1,079	1,411
リース債務	882	984
未払法人税等	1,257	2,484
未払消費税等	1,169	2,325
前受金	317	393
賞与引当金	3,782	4,556
受注損失引当金	1,226	124
その他	785	848
流動負債合計	16,726	19,228
固定負債		
長期借入金	—	1,300
リース債務	2,553	2,202
株式報酬引当金	301	435
退職給付に係る負債	10,068	10,019
資産除去債務	51	1,516
その他	23	9
固定負債合計	12,998	15,483
負債合計	29,724	34,712
純資産の部		
株主資本		
資本金	6,336	6,336
資本剰余金	4,765	4,765
利益剰余金	35,585	41,039
自己株式	△579	△550
株主資本合計	46,107	51,589
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	1,906	2,239
繰延ヘッジ損益	△153	△74
為替換算調整勘定	11	1
退職給付に係る調整累計額	69	100
その他の包括利益累計額合計	1,833	2,267
非支配株主持分	6,902	7,683
純資産合計	54,843	61,541
負債純資産合計	84,568	96,253

(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 2018年10月1日 至 2019年9月30日)	当連結会計年度 (自 2019年10月1日 至 2020年9月30日)
売上高	90,029	92,020
売上原価	70,134	70,779
売上総利益	19,895	21,240
販売費及び一般管理費	14,764	15,008
営業利益	5,130	6,231
営業外収益		
受取利息	0	2
受取配当金	219	190
持分法による投資利益	427	2,050
その他	56	60
営業外収益合計	703	2,303
営業外費用		
支払利息	28	43
為替差損	12	—
匿名組合投資損失	73	61
外国源泉税	—	33
その他	0	9
営業外費用合計	115	148
経常利益	5,718	8,387
特別利益		
固定資産売却益	0	—
投資有価証券売却益	252	2,731
受取和解金	40	—
その他	0	—
特別利益合計	293	2,731
特別損失		
固定資産売却損	1	—
固定資産除却損	26	35
投資有価証券評価損	112	128
関係会社整理損	20	—
リース解約損	2	0
その他	—	2
特別損失合計	162	166
税金等調整前当期純利益	5,850	10,952
法人税、住民税及び事業税	2,013	3,197
法人税等調整額	△72	△226
法人税等合計	1,941	2,970
当期純利益	3,908	7,981
非支配株主に帰属する当期純利益	308	885
親会社株主に帰属する当期純利益	3,599	7,096

(連結包括利益計算書)

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年10月1日 至 2019年9月30日)	当連結会計年度 (自 2019年10月1日 至 2020年9月30日)
当期純利益	3,908	7,981
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△936	434
繰延ヘッジ損益	△153	79
為替換算調整勘定	△3	△11
退職給付に係る調整額	352	18
持分法適用会社に対する持分相当額	△2	△23
その他の包括利益合計	△742	497
包括利益	3,165	8,478
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	2,960	7,530
非支配株主に係る包括利益	204	948

(3) 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2018年10月1日 至 2019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	4,765	33,463	△579	43,985
当期変動額					
剰余金の配当			△1,478		△1,478
親会社株主に帰属する当期純利益			3,599		3,599
自己株式の取得				△0	△0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	—	2,121	△0	2,121
当期末残高	6,336	4,765	35,585	△579	46,107

	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	2,742	—	14	△284	2,472	6,825	53,284
当期変動額							
剰余金の配当							△1,478
親会社株主に帰属する当期純利益							3,599
自己株式の取得							△0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△836	△153	△3	354	△639	76	△562
当期変動額合計	△836	△153	△3	354	△639	76	1,558
当期末残高	1,906	△153	11	69	1,833	6,902	54,843

当連結会計年度(自 2019年10月1日 至 2020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	4,765	35,585	△579	46,107
当期変動額					
剰余金の配当			△1,642		△1,642
親会社株主に帰属する当期純利益			7,096		7,096
自己株式の取得				△0	△0
自己株式の処分				28	28
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	—	5,453	28	5,482
当期末残高	6,336	4,765	41,039	△550	51,589

	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	1,906	△153	11	69	1,833	6,902	54,843
当期変動額							
剰余金の配当							△1,642
親会社株主に帰属する当期純利益							7,096
自己株式の取得							△0
自己株式の処分							28
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	332	79	△9	31	434	781	1,215
当期変動額合計	332	79	△9	31	434	781	6,698
当期末残高	2,239	△74	1	100	2,267	7,683	61,541

(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 2018年10月1日 至 2019年9月30日)	当連結会計年度 (自 2019年10月1日 至 2020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	5,850	10,952
減価償却費	3,660	3,348
のれん償却額	7	—
賞与引当金の増減額 (△は減少)	595	773
退職給付に係る資産の増減額 (△は増加)	5	1
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	180	△23
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	0	△13
株式報酬引当金の増減額 (△は減少)	103	163
受注損失引当金の増減額 (△は減少)	△478	△1,102
受取利息及び受取配当金	△219	△192
支払利息	28	43
持分法による投資損益 (△は益)	△427	△2,050
匿名組合投資損益 (△は益)	73	61
固定資産売却損益 (△は益)	1	—
固定資産除却損	26	35
投資有価証券売却損益 (△は益)	△252	△2,731
投資有価証券評価損益 (△は益)	112	128
売上債権の増減額 (△は増加)	1,639	△462
たな卸資産の増減額 (△は増加)	△797	△705
仕入債務の増減額 (△は減少)	△57	590
未払消費税等の増減額 (△は減少)	146	1,304
前受金の増減額 (△は減少)	92	75
その他	110	118
小計	10,400	10,315
利息及び配当金の受取額	284	373
利息の支払額	△28	△45
法人税等の支払額	△1,929	△2,005
営業活動によるキャッシュ・フロー	8,726	8,637
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	△1,048	△851
有形固定資産の売却による収入	2	—
無形固定資産の取得による支出	△893	△1,809
投資有価証券の取得による支出	△1,111	△1,916
投資有価証券の売却による収入	285	3,822
貸付けによる支出	△8	△2
貸付金の回収による収入	5	4
敷金及び保証金の差入による支出	△11	△9
敷金及び保証金の回収による収入	11	13
その他	0	—
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,768	△749

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年10月1日 至 2019年9月30日)	当連結会計年度 (自 2019年10月1日 至 2020年9月30日)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
長期借入れによる収入	—	1,700
リース債務の返済による支出	△753	△996
配当金の支払額	△1,478	△1,642
非支配株主への配当金の支払額	△127	△165
自己株式の取得による支出	△0	△0
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,360	△1,106
現金及び現金同等物に係る換算差額	△2	△1
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	3,595	6,781
現金及び現金同等物の期首残高	22,062	25,657
現金及び現金同等物の期末残高	25,657	32,438

(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。

(会計上の見積りの変更)

(資産除去債務の見積りの変更)

当連結会計年度において、当社グループの不動産賃貸借契約に伴う原状回復義務に係る資産除去債務について、働き方改革に伴うオフィス活用の検討過程で新たな情報を入手したことに伴い、原状回復費用及び固定資産の利用期間に関して見積りの変更を行いました。

この見積りの変更により建物及び構築物及び資産除去債務が1,464百万円増加しております。

なお、当該見積りの変更は、当連結会計年度末に行ったため、当連結会計年度の損益に与える影響はありません。

(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)

当社は、2016年12月19日開催の第47回定時株主総会において、当社の取締役（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。）を導入することを決議いたしました。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578百万円、177千株、当連結会計年度末549百万円、168千株であります。

(受注損失引当金)

2018年9月期連結会計年度において、当社連結子会社が受託した大型システム開発案件について、テスト段階で障害が発生し品質確保のための追加の改修作業等が必要となりました。本開発案件については、顧客より主要部分の開発中止の意向が示され、2019年1月に当該部分の解約合意書を締結するとともに、解約合意に伴う対応及びその他部分の契約見直しについて顧客と協議を行いながら、段階的に対応作業を進めてまいりましたが、当連結会計年度に当該対応作業が完了し顧客の検収を受けました。

当連結会計年度において、顧客から検収を受けた本開発案件については売上高、売上原価を計上し、前連結会計年度末に計上した受注損失引当金1,188百万円を取崩しました。これによる当連結会計年度の損益の影響額は、売上原価（受注損失引当金戻入）△504百万円であります。

(新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響に関する会計上の見積り)

当社グループでは、新型コロナウイルス感染症の影響については、現状の継続を前提とし、2020年4～5月の緊急事態宣言時並みの経済活動縮退は見込んでおりません。当社グループにも遂行中業務の中断・仕様変更、営業中案件の取り止め・延期等による影響があるものの、連結業績に与える影響は限定的であると見込んでおります。このような前提を基礎として、会計上の見積りを行っております。

しかしながら、新型コロナウイルスの感染症拡大による影響は不確実性が高く、今後の経過によっては、当社グループの財政状態、経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

(セグメント情報等)

【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 2018年10月1日 至 2019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	34,099	55,930	90,029	—	90,029
セグメント間の内部売上高 又は振替高	82	1,373	1,455	△1,455	—
計	34,181	57,303	91,485	△1,455	90,029
セグメント利益	3,351	2,325	5,677	41	5,718
セグメント資産	35,016	49,835	84,852	△284	84,568
その他の項目					
減価償却費	1,014	2,736	3,751	△90	3,660
のれんの償却額	—	7	7	—	7
受取利息	0	0	0	—	0
支払利息	2	26	28	—	28
持分法投資利益	233	194	427	—	427
持分法適用会社への投資額	1,702	1,463	3,165	—	3,165
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額 (注) 3	638	4,773	5,411	△49	5,361

(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、すべ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、資産除去債務相当資産等を含めておりません。

当連結会計年度(自 2019年10月1日 至 2020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	34,581	57,438	92,020	—	92,020
セグメント間の内部売上高 又は振替高	64	1,230	1,295	△1,295	—
計	34,645	58,669	93,315	△1,295	92,020
セグメント利益	5,283	3,092	8,375	11	8,387
セグメント資産	40,347	55,972	96,319	△66	96,253
その他の項目					
減価償却費	497	2,874	3,371	△22	3,348
受取利息	0	1	2	—	2
支払利息	11	31	43	—	43
持分法投資利益	1,988	62	2,050	—	2,050
持分法適用会社への投資額	8,275	536	8,811	—	8,811
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額 (注) 3	584	3,097	3,681	△9	3,671

(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、すべ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、資産除去債務相当資産等を含めておりません。

【報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報】

前連結会計年度(自 2018年10月1日 至 2019年9月30日)

該当事項はありません。

当連結会計年度(自 2019年10月1日 至 2020年9月30日)

シンクタンク・コンサルティングサービスセグメントにおいて、株式会社アイネスの株式を追加取得し持分法を適用したことに伴って発生した負ののれん相当額1,333百万円を、持分法による投資利益として計上しております。

(1株当たり情報)

	前連結会計年度 (自 2018年10月1日 至 2019年9月30日)	当連結会計年度 (自 2019年10月1日 至 2020年9月30日)
1株当たり純資産額	2,950円94銭	3,313円34銭
1株当たり当期純利益	221円58銭	436円64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178千株、当連結会計年度169千株であり、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177千株、当連結会計年度168千株であります。
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 2018年10月1日 至 2019年9月30日)	当連結会計年度 (自 2019年10月1日 至 2020年9月30日)
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	3,599	7,096
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)	3,599	7,096
期中平均株式数(千株)	16,245	16,251

- (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178千株、当連結会計年度172千株であり、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177千株、当連結会計年度171千株であります。

(重要な後発事象)

該当事項はありません。

6. 個別財務諸表及び主な注記

(1) 貸借対照表

(単位：百万円)

	前事業年度 (2019年9月30日)	当事業年度 (2020年9月30日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	9,150	11,078
売掛金	4,309	4,468
仕掛品	4,251	4,421
前払費用	345	480
その他	314	131
貸倒引当金	△12	△0
流動資産合計	18,358	20,581
固定資産		
有形固定資産		
建物	119	723
構築物	32	10
工具、器具及び備品	234	238
土地	1	1
リース資産	131	61
有形固定資産合計	518	1,035
無形固定資産		
ソフトウェア	824	964
その他	11	8
無形固定資産合計	836	973
投資その他の資産		
投資有価証券	7,197	2,657
関係会社株式	20,431	25,195
関係会社出資金	513	411
敷金及び保証金	1,775	1,773
長期前払費用	145	116
繰延税金資産	2,067	2,217
その他	21	21
貸倒引当金	△4	△4
投資その他の資産合計	32,148	32,387
固定資産合計	33,503	34,397
資産合計	51,862	54,978

(単位:百万円)

	前事業年度 (2019年9月30日)	当事業年度 (2020年9月30日)
負債の部		
流動負債		
買掛金	1,346	1,637
1年内返済予定の長期借入金	—	400
リース債務	31	30
未払金	2,292	638
未払費用	400	408
未払法人税等	624	540
未払消費税等	919	1,189
前受金	261	296
賞与引当金	1,399	1,842
受注損失引当金	—	11
その他	141	185
流動負債合計	7,418	7,179
固定負債		
長期借入金	—	1,300
リース債務	65	39
長期末払金	8	—
株式報酬引当金	301	435
退職給付引当金	4,979	4,961
資産除去債務	—	616
固定負債合計	5,354	7,353
負債合計	12,772	14,533
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	25,910	27,047
利益剰余金合計	27,923	29,060
自己株式	△579	△550
株主資本合計	38,531	39,697
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	711	822
繰延ヘッジ損益	△153	△74
評価・換算差額等合計	557	748
純資産合計	39,089	40,445
負債純資産合計	51,862	54,978

(2) 損益計算書

(単位:百万円)

	前事業年度 (自 2018年10月1日 至 2019年9月30日)	当事業年度 (自 2019年10月1日 至 2020年9月30日)
売上高	32,860	32,686
売上原価	24,907	24,866
売上総利益	7,952	7,819
販売費及び一般管理費		
株式報酬引当金繰入額	93	135
賞与	219	228
賞与引当金繰入額	227	299
給料及び手当	923	904
業務委託費	772	740
賃借料	611	572
減価償却費	776	218
貸倒引当金繰入額	△1	△12
その他	1,611	1,896
販売費及び一般管理費合計	5,233	4,984
営業利益	2,718	2,834
営業外収益		
受取利息及び配当金	746	979
その他	13	11
営業外収益合計	760	991
営業外費用		
支払利息	3	11
匿名組合投資損失	73	61
外国源泉税	—	33
その他	0	0
営業外費用合計	77	106
経常利益	3,401	3,719
特別利益		
投資有価証券売却益	252	—
受取和解金	40	—
特別利益合計	292	—
特別損失		
固定資産除却損	10	8
リース解約損	2	0
投資有価証券評価損	112	128
特別損失合計	125	137
税引前当期純利益	3,568	3,581
法人税、住民税及び事業税	1,090	1,036
法人税等調整額	△150	△234
法人税等合計	939	802
当期純利益	2,628	2,778

(3) 株主資本等変動計算書

前事業年度(自 2018年10月1日 至 2019年9月30日)

(単位:百万円)

	株主資本								株主資本 合計
	資本金	資本剰余金		利益剰余金			自己株式		
		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	24,759	26,773	△579	37,381
当期変動額									
剰余金の配当						△1,478	△1,478		△1,478
当期純利益						2,628	2,628		2,628
自己株式の取得								△0	△0
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)									
当期変動額合計	—	—	—	—	—	1,150	1,150	△0	1,150
当期末残高	6,336	4,851	4,851	171	1,842	25,910	27,923	△579	38,531

	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	1,133	—	1,133	38,514
当期変動額				
剰余金の配当				△1,478
当期純利益				2,628
自己株式の取得				△0
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	△421	△153	△575	△575
当期変動額合計	△421	△153	△575	574
当期末残高	711	△153	557	39,089

当事業年度(自 2019年10月1日 至 2020年9月30日)

(単位:百万円)

	株主資本								株主資本 合計
	資本金	資本剰余金		利益剰余金			自己株式		
		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	25,910	27,923	△579	38,531
当期変動額									
剰余金の配当						△1,642	△1,642		△1,642
当期純利益						2,778	2,778		2,778
自己株式の取得								△0	△0
自己株式の処分								28	28
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)									
当期変動額合計	-	-	-	-	-	1,136	1,136	28	1,165
当期末残高	6,336	4,851	4,851	171	1,842	27,047	29,060	△550	39,697

	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	711	△153	557	39,089
当期変動額				
剰余金の配当				△1,642
当期純利益				2,778
自己株式の取得				△0
自己株式の処分				28
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	111	79	190	190
当期変動額合計	111	79	190	1,355
当期末残高	822	△74	748	40,445

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 2019年10月1日 至 2020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	39,369	11.2	31,095	18.2
ITサービス	59,501	△0.5	42,436	5.1
システム開発	37,393	0.0	21,781	7.7
アウトソーシングサービス	22,108	△1.5	20,655	2.5
合計	98,871	3.8	73,531	10.3

- (注) 1. セグメント間の取引は、相殺消去しております。
 2. 上記の金額には、消費税等は含まれておりません。
 3. 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 2019年10月1日 至 2020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)	34,581	1.4
ITサービス (百万円)	57,438	2.7
システム開発 (百万円)	35,835	4.7
アウトソーシングサービス (百万円)	21,602	△0.4
合計 (百万円)	92,020	2.2

- (注) 1. セグメント間の取引は、相殺消去しております。
 2. 上記の金額には、消費税等は含まれておりません。