



## 2021年9月期 決算短信〔日本基準〕(連結)

2021年11月2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 2021年12月17日 配当支払開始予定日 2021年12月20日  
 有価証券報告書提出予定日 2021年12月17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. 2021年9月期の連結業績(2020年10月1日~2021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	%
2021年9月期	103,030	12.0	6,853	10.0	7,568	△9.8	5,009	△29.4
2020年9月期	92,020	2.2	6,231	21.5	8,387	46.7	7,096	97.1

(注) 包括利益 2021年9月期 5,448百万円 (△35.7%) 2020年9月期 8,478百万円 (167.9%)

	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	%	%	%
2021年9月期	308.60	—	9.1	7.7	6.7
2020年9月期	436.64	—	13.9	9.3	6.8

(参考) 持分法投資損益 2021年9月期 532百万円 2020年9月期 2,050百万円

#### (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
2021年9月期	99,704	63,836	56.4	3,471.53
2020年9月期	96,253	61,541	56.0	3,313.34

(参考) 自己資本 2021年9月期 56,279百万円 2020年9月期 53,857百万円

#### (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
2021年9月期	3,252	△1,970	△4,624	29,097
2020年9月期	8,637	△749	△1,106	32,438

### 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	%	%
2020年9月期	—	50.00	—	85.00	135.00	2,217	30.9	4.3
2021年9月期	—	55.00	—	60.00	115.00	1,888	37.3	3.4
2022年9月期 (予想)	—	60.00	—	60.00	120.00		35.4	

(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. 2022年9月期の連結業績予想(2021年10月1日~2022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	113,000	9.7	7,200	5.1	8,200	8.3	5,500	9.8	339.26

※ 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：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）	2021年9月期	16,424,080株	2020年9月期	16,424,080株
② 期末自己株式数	2021年9月期	212,426株	2020年9月期	169,376株
③ 期中平均株式数	2021年9月期	16,231,915株	2020年9月期	16,251,835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. 27「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. 2021年9月期の個別業績（2020年10月1日～2021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	%
2021年9月期	38,502	17.8	2,952	4.1	5,270	41.7	4,073	46.6
2020年9月期	32,686	△0.5	2,834	4.3	3,719	9.3	2,778	5.7

	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
2021年9月期	250.94	—
2020年9月期	170.99	—

(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		
2021年9月期	57,895		42,012		72.6	2,591.53		
2020年9月期	54,978		40,445		73.6	2,488.24		

(参考) 自己資本 2021年9月期 42,012百万円 2020年9月期 40,445百万円

※ 個別業績の前期実績値との差異理由

官公庁案件の堅調な需要により売上高が前期に比べ増加しております。

また経常利益、当期純利益については、主に関係会社からの受取配当金が増加したことにより、前期実績を上回りました。

※ 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	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	11
(4) 経営環境	12
(5) 優先的に対処すべき事業上及び財務上の課題	13
4. 会計基準の選択に関する基本的な考え方	14
5. 連結財務諸表及び主な注記	15
(1) 連結貸借対照表	15
(2) 連結損益計算書及び連結包括利益計算書	17
(3) 連結株主資本等変動計算書	19
(4) 連結キャッシュ・フロー計算書	21
(5) 連結財務諸表に関する注記事項	23
(継続企業の前提に関する注記)	23
(追加情報)	23
(セグメント情報等)	24
(1株当たり情報)	27
(重要な後発事象)	27
6. 個別財務諸表及び主な注記	28
(1) 貸借対照表	28
(2) 損益計算書	30
(3) 株主資本等変動計算書	31
7. 受注及び販売の状況	33
(1) 受注状況	33
(2) 販売実績	33

## 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(2020年10月1日～2021年9月30日)の世界経済は、新型コロナウイルスワクチン(以下、ワクチン)の普及などから経済活動の正常化が段階的に進みました。もっとも、財政支援もあり需要が戻りつつあるなかで、海上運賃やエネルギー価格の高騰、半導体をはじめとする部品不足などが経済回復の重しとなっています。

わが国経済は、新型コロナの感染拡大により2021年1月以降、緊急事態宣言が断続的に発令され、内需を中心に経済の回復力が弱い状況が続きました。2021年半ば以降は、急ピッチでのワクチン接種などから、重症化率は抑制されつつありますが、医療供給体制の制約もあり、外出関連を中心に個人消費の回復は鈍い状況です。輸出は、世界経済のコロナ危機からの持ち直しや半導体需要の拡大を背景に、コロナ危機前の水準を上回って推移しました。生産は、外需を中心に需要面は持ち直しているものの、海外からの半導体や部品調達が滞るなど供給面の制約が強まっております。2021年半ば以降は減産を余儀なくされています。

このような環境のもと、当社グループは昨年迎えた創業50周年を機に「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」とする経営理念を策定しました。新たな経営理念に基づき、社会課題解決企業として、品質及び顧客満足度を最優先にしつつ、総合シンクタンクとして培った科学的手法、先端的な技術の知見及び総合的なソリューションの提供力を活かした事業を展開しています。

当連結会計年度は、「中期経営計画2023(以下、中計2023)」の初年度にあたります。

リサーチ・コンサルティング事業並びに金融ソリューション事業を基盤事業として、また、DX(デジタルトランスフォーメーション)事業、ストック型(知的資産を活用した汎用サービス提供)事業及び海外事業を成長事業として位置づけ、着実な成長に向けて取り組んだ一年でした。新型コロナ感染拡大による影響は、一部の業務遂行にマイナス影響があったものの、当社グループにとっての事業機会の広がりもあり、当社グループの業績への影響は限定的でした。

中計2023の基本方針に沿った具体的な案件、取り組みの例として、行政における住民からの相談対応をAIによって支援・高度化する自治体DX推進、2050年のカーボンニュートラルの実現に向け大阪ガス株式会社ほか7社と「Zエナジー株式会社」の設立に参画するなど、さまざまな事業展開を進めました。加えて、中計2023で目指す「レジリエントで持続可能な社会」の実現に向け、金融安定理事会が設置した気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に賛同を表明するとともに、同提言に賛同する企業・金融機関等により構成される「TCFDコンソーシアム」に加入いたしました。

また、当連結会計年度は、既存株主を売出人とする上場来2回目の株式売出しを行い、当社株式の分布状況の改善と流動性向上を図りました。

当社グループの当連結会計年度における業績は、前連結会計年度における好調な受注も背景として、業績は堅調に推移し、売上高は103,030百万円(前年度比12.0%増)、営業利益は6,853百万円(同10.0%増)となりました。他方で、経常利益は7,568百万円(同9.8%減)、親会社株主に帰属する当期純利益は5,009百万円(同29.4%減)となりましたが、前年度に計上した一時的利益(持分法による投資利益1,333百万円並びに投資有価証券売却益2,731百万円)の影響を除くと増益基調を維持しています。

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、新型コロナウイルス感染拡大防止シミュレーション業務をはじめとしたヘルスケア・ウェルネス、先端通信技術関連、エネルギー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、売上高(外部売上高)は40,376百万円(同16.8%増)となりました。利益面では、前年度に計上した株式会社アイネスの持分法適用関連会社化に伴う負のれん相当額の剥落に加え、受注損失引当金の計上により、経常利益は、4,197百万円(同20.6%減)となりました。

#### (ITサービス)

当連結会計年度は、金融・カード分野の大型統合案件拡大などに伴い、売上高(外部売上高)は62,653百万円(同9.1%増)となりました。また、経常利益は3,361百万円(同8.7%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3,451百万円増加し、99,704百万円（前年度末比3.6%増）となりました。内訳としては、流動資産が59,142百万円（同5.6%増）、固定資産が40,561百万円（同0.8%増）となりました。流動資産は、主に売上、受注増加を背景に、現金及び預金が3,341百万円減少、受取手形及び売掛金が4,139百万円、たな卸資産が2,234百万円それぞれ増加したことにより3,114百万円増加しております。固定資産は、主にリースによる顧客向けシステムに係るハードウェアの取得等により336百万円増加しております。

負債は、前連結会計年度末と比べて1,155百万円増加し、35,867百万円（同3.3%増）となりました。これは、未払法人税等が1,896百万円、長期借入金が400百万円それぞれ減少したものの、未払費用が1,914百万円、前受金が756百万円、受注損失引当金が792百万円それぞれ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2,709百万円増加したことにより、前連結会計年度末に比べ2,295百万円増加し、63,836百万円（同3.7%増）となりました。自己資本比率は、56.4%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3,341百万円減少し、29,097百万円となりました。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、3,252百万円の収入（前連結会計年度は8,637百万円の収入）となりました。これは主に、税金等調整前当期純利益7,826百万円及び減価償却費3,615百万円のほか、売上債権の増加4,139百万円、たな卸資産の増加2,234百万円、未払費用の増加1,914百万円、法人税等の支払額4,148百万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3,125百万円減少、法人税等の支払額が2,143百万円増加したこと等により、5,385百万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、1,970百万円の支出（前連結会計年度は749百万円の支出）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1,037百万円、投資有価証券の取得による支出491百万円、有形固定資産の取得による支出951百万円、無形固定資産の取得による支出1,665百万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、投資有価証券の取得による支出が1,424百万円減少、投資有価証券の売却による収入が2,785百万円減少したこと等により、1,221百万円の収入減となりました。

（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、4,624百万円の支出（前連結会計年度は1,106百万円の支出）となりました。これは主に、長期借入金の返済による支出400百万円、配当金の支払額2,298百万円及びリース債務の返済による支出1,051百万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、長期借入れによる収入が1,700百万円減少、長期借入金の返済が400百万円増加、配当金の支払額が655百万円増加したこと等により、3,518百万円の収入減となりました。

## (4) 次期の見通し

次期連結会計年度のわが国の経済は、ワクチン接種の普及や医療供給体制の強化を背景に経済活動の正常化が一段と進むほか、コロナ禍において積み上がった過剰貯蓄の一部が消費に回ることも期待され、潜在成長率を上回るペースでの回復を予想します。

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。まず、既存のワクチンが効きにくい新たな変異株の出現の可能性は否定できません。その場合は、経済活動への制約を再び強めざるを得なくなります。また、経済活動が正常化に向かう中で、米国を中心に金融政策も危機対応からの出口を探る動きが本格化します。インフレ圧力が強まる中で、米国の金融政策の正常化が、市場の予想を上回るペースで進む場合には、世界的な金融市場の不安定化につながる恐れがあります。さらに、中国が、電力不足の長期化や大手不動産の債務不履行懸念をうまく処理できなかった場合には、コロナ危機後の世界経済を引っ張ってきた中国経済が失速し、日本の輸出の下振れ要因となりかねない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、中計2023の目標年次である2023年9月期に向けた成長を見据え、新しい働き方と費用削減を実現するオフィス統合などの投資を行うとともに、引き続き新事業開発等の研究開発投資等をすすめ、売上高113,000百万円（当年度比9.7%増）、営業利益7,200百万円（同5.1%増）、経常利益8,200百万円（同8.3%増）、親会社株主に帰属する当期純利益5,500百万円（同9.8%増）と予想しております。

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44,000百万円（同9.0%増）、経常利益4,000百万円（同4.7%減）を予想しております。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事業の強化などを継続いたします。あわせて、新たな働き方の実現と将来的な費用削減を目的として、オフィス統合・リノベーション等を予定しており、先行投資として一過性の費用増（400百万円）を見込んでおります。その影響を除くと、次期連結会計年度は増収・増益基調の維持を予想しております。

ITサービスは、売上高（外部売上高）は69,000百万円（同10.1%増）、経常利益4,200百万円（同24.9%増）を予想しております。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。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継続するとともに、販管費の抑制により収益率の改善にも取り組みます。

\* 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

## 2022年9月期 連結業績予想

	2021年9月期 (実績) (百万円)	2022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	103,030	113,000	9,969	9.7
シンクタンク・コンサルティングサービス	40,376	44,000	3,623	9.0
ITサービス	62,653	69,000	6,346	10.1
営業利益	6,853	7,200	346	5.1
経常利益	7,568	8,200	631	8.3
シンクタンク・コンサルティングサービス	4,197	4,000	△197	△4.7
ITサービス	3,361	4,200	838	24.9
親会社株主に帰属する当期純利益	5,009	5,500	490	9.8
1株当たり当期純利益(円)	308.60	339.26	30.66	9.9

(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 2021年9月期 16,231千株、2022年9月期 16,211千株

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60円といたします。これにより、中間配当55円を合わせた当年度の配当は、1株当たり115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60円とし、1株当たり年間配当金は120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

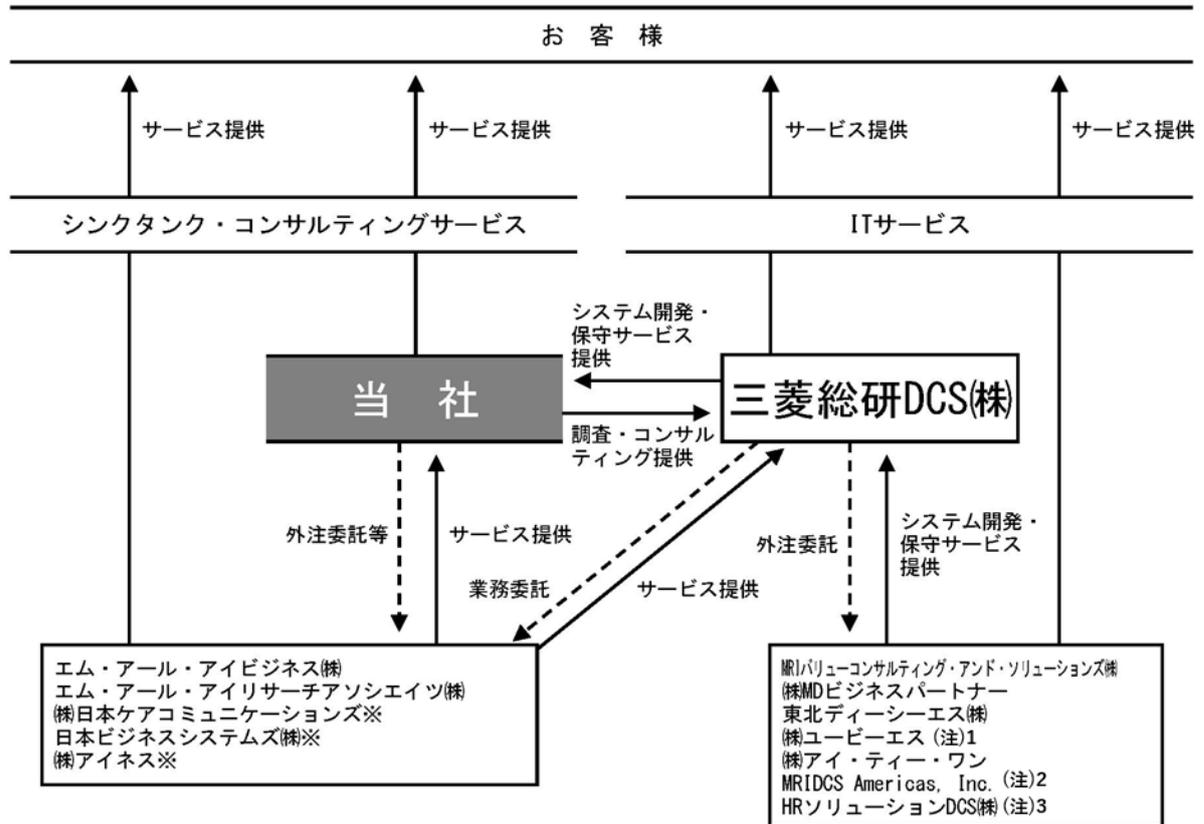
連結子会社である三菱総研DCS株式会社が中核となり、シンクタンク・コンサルティングサービスで培った知見や先進的なICT技術を活用し、金融、製造、流通、サービス、文教等の各分野においてソフトウェア開発・運用・保守、情報処理・アウトソーシングサービスを行っております。また、ITを活用したマネジメントシステム革新やインターネットを活用したビジネスモデル革新等の分野において、経営のIT化を上流から下流までトータルに支援するサービスを提供しております。

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）

(注) 1. 株式会社ユービーエスは、2021年11月1日付で全株式を売却したことにより、翌連結会計年度より当社の連結子会社から外れております。

2. MRIDCS Americas, Inc. は、2021年3月に解散を決議し、2021年9月30日現在清算手続き中であります。

3. HRソリューションDCS株式会社は、2021年10月1日付で三菱総研DCS株式会社に吸収合併しております。

### 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に、当社は以下のとおりミッション・ビジョン・コミットメントの3つからなる経営理念を掲げております。

#### <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

本経営理念は、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

##### (中期経営計画2023)

当連結会計年度は、「中期経営計画2023」(以下、中計2023)の初年度にあたります。中計2023の対象期間は2021年9月期から2023年9月期までの3カ年ですが、前述の経営理念にもとづき、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。

中計2023では、目指すべき社会像と企業像を次のとおり掲げています。

●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

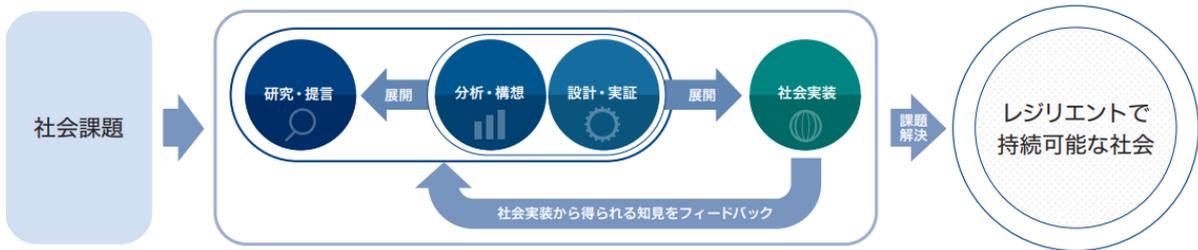
●企業像：社会課題解決企業

～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

この社会像・企業像の実現に向け、次の3つの基本方針に基づき事業を推進しております。

## 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、お客様や社会への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 (下図参照)。VCPを意識・重視した経営を推進することで、財務・非財務・社会価値それぞれを拡大していく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価値創造プロセス (VCP-A~D) の4つの機能を接続させ、グループの事業活動を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「分析・構想」事業 (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「研究・提言」 (VCP-A) 及び「実装」 (VCP-D) の強化・成長が欠かせません。プロセスの中核である「分析・構想」事業 (VCP-B・C) を維持しながら、プロセスの起点と終点である「研究・提言」 (VCP-A) と「実装」 (D) を多面的につないで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ソリューションや社会実装サービスを含む「実装」 (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、「実装」 (VCP-D) 領域の事業を一層拡充します。

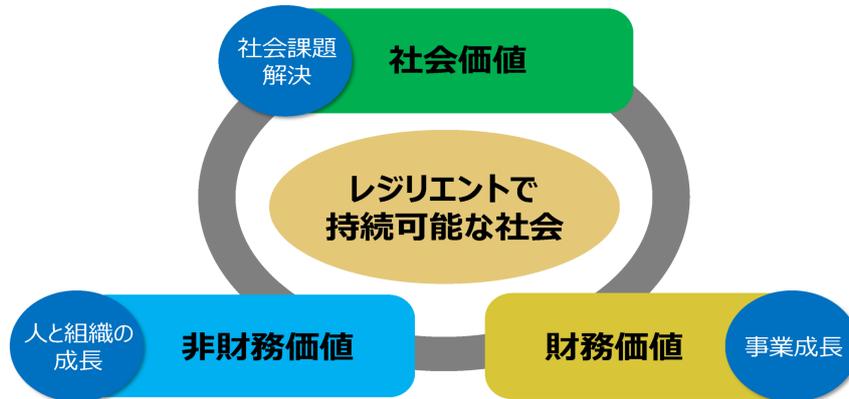
## ③ 新常態経営

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「新常態」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当社グループ自身が変革することで強化し、新常態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つの創出価値を向上させていく好循環を実現し、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）

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。中計2023初年度にあたる2021年9月期は、成長のための投資を拡充しつつ、増収増益基調を維持しており、計画通りに進捗しております。

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、総合シンクタンクグループとしての社会課題解決力、その源泉である「知」（知的価値）、「人財」（人的価値）、「共創基盤」（社会関係価値）の3つに加え、企業の責務、当社グループの持続的成長の観点から「ESG」の向上に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）

財務・非財務資本を投入し、目指す社会像の実現を目指します。当社グループ・パートナーによる社会実装に加え、顧客課題解決、コレクティブインパクトを通じた、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、「VCP分野」と位置づけ、積極的に取り組んでいます。

具体的には、「ヘルスケア」「人財」「エネルギー」「MaaS\*」「情報通信」「食農」「循環」「レジリエンス」の8分野において、それぞれ目指す社会像における目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経済活動との両立の模索のなかにあり、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DX(デジタルトランスフォーメーション)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きました。創業50周年を機に、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経営理念に刷新いたしました。

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。

世界的な潮流として、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・協調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、競争環境は厳しさを増しています。当社グループは、経営理念及び本中計に基づき、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、中期経営計画2023（以下、中計2023）で掲げた5つの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必要があります。そのため、当社グループは、DX（デジタルトランスフォーメーション）事業、ストック型（知的資産を活用した汎用サービス提供）事業、海外事業を成長事業と位置づけ、新たな収益基盤の確立とVCP経営（価値創造プロセス経営）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。

具体的には、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や業務提携等を積極的に行い、新たな収益基盤の確立を目指してまいります。

DX事業では、当社、三菱総研DCS株式会社（DCS）、日本ビジネスシステムズ株式会社（JBS）及び株式会社アイネスの4社による連携をさらに進め、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や対象となるお客様にリソースを重点的に投資していきます。

当連結会計年度では、新たに設置したMRI・DCS対面組織や営業一体化が機能し、すでに公共DXなどの分野で新規受注の実績が表れています。アイネス、JBSを加えた4社連携についても、相互補完やクロスセルで進展がみられました。

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、知的資産活用を通じて継続的かつ汎用性のある価値提供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、情報通信、食農、循環、レジリエンスを重点分野と位置づけ、前述の4社連携に加え、さらに強みを発揮できる柔軟な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。

海外事業では、ハノイ・ドバイの2拠点を設立しました。新型コロナウイルスの世界的な感染拡大のなかで開設となり、当初計画した活動に制約を伴う面もありますが、可能な範囲で案件開拓や受注活動を進め、一部案件では受注に至りました。引き続き現地での活動を強化し、我が国での社会課題解決経験に基づく事業構想・ノウハウを起点として現地の課題・ニーズに即した事業を展開していきます。

## 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が必要です。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、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）・食農など中長期な対応が必要とされる分野で、官公庁・自治体・民間企業に対して社会・制度・システムのあるべき姿を提案することを通して、能動的な事業展開・案件形成を進めています。今後は、VCP経営における社会実装を意識した事業展開をさらに進めてまいります。

金融ソリューション事業は、当社グループやパートナーとの連携により、金融におけるデータ多面活用、DX推進事業創出、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っています。当連結会計年度は、市場リスク管理や新規制対応分野で連携効果による受注拡大の成果があった一方で、既存事業の持続可能性やリソース不足などの課題が顕在化しています。引き続き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・転換を目指してまいります。

## ③ シンクタンク事業改革

VCP経営の起点が「研究・提言」です。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、官における政策検討の場への参画や提案等を行うなど、ステークホルダーへの情報発信力を強化します。また、「シンクタンクDX」の取り組みとして自らデジタル化やAI活用を通じた新たな価値を創出し、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）を目指します。

研究・提言活動では、公式サイトを通じた「新型コロナウイルス危機対策：分析と提言」において経済、財政、社会、ヘルスケア、環境（カーボンニュートラル）など幅広い分野で情報発信を継続しています。

引き続きシンクタンクの本来的な機能である研究・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。

また、「シンクタンクDX」では、DXツールの環境整備を進め、企業・官公庁の企画、研究開発、営業・マーケティング部門等向けに、企画業務DXサービスを6月に提供開始しました。

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高めていく中で、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、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経営や連結経営推進に適った人財ポートフォリオを構築するため、新卒・中途両面の採用強化を図るとともに、ダイバーシティや専門性を意識した人事制度、人財育成プランの策定を順次行っています。組織風土面では、刷新した経営理念や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ております。

働き方改革では、「新常态の働き方（骨太方針）」を策定し、リアルとリモートのベストミックスを目指すとともに、今後の環境変化（ICT、雇用形態多様化、意識変化等）に対応可能なインフラ整備を進めています。

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DX事業拡大や業務生産性の向上といった「攻め」の対応に加え、情報セキュリティに代表される「守り」の対応が、企業ブランド・信頼の維持・強化に欠かせません。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高度化や高い品質・信頼性確保に取り組んでいます。

具体的には、経営会議のもとで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・新常态へ積極的に対応していきます。加えて、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、新たな価値創造に貢献するDX推進など、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 (2020年9月30日)	当連結会計年度 (2021年9月30日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	32,738	29,397
受取手形及び売掛金	13,596	17,735
たな卸資産	7,620	9,854
前払費用	1,945	1,877
その他	129	279
貸倒引当金	△0	△1
流動資産合計	56,028	59,142
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	17,633	17,913
減価償却累計額	△10,171	△10,758
建物及び構築物(純額)	7,461	7,154
機械装置及び運搬具	30	48
減価償却累計額	△22	△27
機械装置及び運搬具(純額)	7	21
工具、器具及び備品	6,298	6,340
減価償却累計額	△4,758	△5,060
工具、器具及び備品(純額)	1,539	1,279
土地	720	720
リース資産	1,643	2,800
減価償却累計額	△800	△932
リース資産(純額)	843	1,867
建設仮勘定	52	266
有形固定資産合計	10,625	11,310
無形固定資産		
ソフトウェア	2,983	4,000
ソフトウェア仮勘定	957	242
リース資産	2,066	1,405
その他	2	3
無形固定資産合計	6,010	5,652
投資その他の資産		
投資有価証券	15,880	15,712
長期貸付金	5	3
敷金及び保証金	2,839	2,662
退職給付に係る資産	8	19
繰延税金資産	4,156	4,307
その他	702	893
貸倒引当金	△4	△0
投資その他の資産合計	23,589	23,599
固定資産合計	40,224	40,561
資産合計	96,253	99,704

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年9月30日)	当連結会計年度 (2021年9月30日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
買掛金	3,934	4,166
1年内返済予定の長期借入金	400	400
未払金	1,765	1,596
未払費用	1,411	3,326
リース債務	984	1,172
未払法人税等	2,484	588
未払消費税等	2,325	1,889
前受金	393	1,149
賞与引当金	4,556	4,405
受注損失引当金	124	917
その他	848	1,007
流動負債合計	19,228	20,618
固定負債		
長期借入金	1,300	900
リース債務	2,202	2,454
株式報酬引当金	435	432
退職給付に係る負債	10,019	9,936
資産除去債務	1,516	1,521
その他	9	5
固定負債合計	15,483	15,249
負債合計	34,712	35,867
純資産の部		
株主資本		
資本金	6,336	6,336
資本剰余金	4,765	4,785
利益剰余金	41,039	43,749
自己株式	△550	△762
株主資本合計	51,589	54,108
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	2,239	2,068
繰延ヘッジ損益	△74	△70
為替換算調整勘定	1	2
退職給付に係る調整累計額	100	169
その他の包括利益累計額合計	2,267	2,170
非支配株主持分	7,683	7,557
純資産合計	61,541	63,836
負債純資産合計	96,253	99,704

(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 2019年10月1日 至 2020年9月30日)	当連結会計年度 (自 2020年10月1日 至 2021年9月30日)
売上高	92,020	103,030
売上原価	70,779	79,582
売上総利益	21,240	23,447
販売費及び一般管理費	15,008	16,593
営業利益	6,231	6,853
営業外収益		
受取利息	2	7
受取配当金	190	166
持分法による投資利益	2,050	532
その他	60	90
営業外収益合計	2,303	797
営業外費用		
支払利息	43	40
匿名組合投資損失	61	—
外国源泉税	33	31
その他	9	10
営業外費用合計	148	82
経常利益	8,387	7,568
特別利益		
投資有価証券売却益	2,731	683
その他	—	1
特別利益合計	2,731	684
特別損失		
固定資産除却損	35	12
投資有価証券評価損	128	401
リース解約損	0	4
その他	2	8
特別損失合計	166	427
税金等調整前当期純利益	10,952	7,826
法人税、住民税及び事業税	3,197	2,269
法人税等調整額	△226	△43
法人税等合計	2,970	2,226
当期純利益	7,981	5,600
非支配株主に帰属する当期純利益	885	591
親会社株主に帰属する当期純利益	7,096	5,009

(連結包括利益計算書)

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年10月1日 至 2020年9月30日)	当連結会計年度 (自 2020年10月1日 至 2021年9月30日)
当期純利益	7,981	5,600
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	434	△255
繰延ヘッジ損益	79	4
為替換算調整勘定	△11	0
退職給付に係る調整額	18	△4
持分法適用会社に対する持分相当額	△23	102
その他の包括利益合計	497	△151
包括利益	8,478	5,448
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	7,530	4,912
非支配株主に係る包括利益	948	536

## (3) 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(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
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動					—
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
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動							—
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

当連結会計年度(自 2020年10月1日 至 2021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	41,039	△550	51,589
当期変動額					
剰余金の配当			△2,299		△2,299
親会社株主に帰属する当期純利益			5,009		5,009
自己株式の取得				△334	△334
自己株式の処分				123	123
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		20			20
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	20	2,709	△211	2,518
当期末残高	6,336	4,785	43,749	△762	54,108

	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	2,239	△74	1	100	2,267	7,683	61,541
当期変動額							
剰余金の配当							△2,299
親会社株主に帰属する当期純利益							5,009
自己株式の取得							△334
自己株式の処分							123
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動							20
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△170	4	0	68	△97	△126	△223
当期変動額合計	△170	4	0	68	△97	△126	2,295
当期末残高	2,068	△70	2	169	2,170	7,557	63,836

## (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 2019年10月1日 至 2020年9月30日)	当連結会計年度 (自 2020年10月1日 至 2021年9月30日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	10,952	7,826
減価償却費	3,348	3,615
賞与引当金の増減額(△は減少)	773	△151
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	1	△10
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△23	△89
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△13	△4
株式報酬引当金の増減額(△は減少)	163	119
受注損失引当金の増減額(△は減少)	△1,102	792
受取利息及び受取配当金	△192	△174
支払利息	43	40
持分法による投資損益(△は益)	△2,050	△532
固定資産除却損	35	12
投資有価証券売却損益(△は益)	△2,731	△683
投資有価証券評価損益(△は益)	128	401
売上債権の増減額(△は増加)	△462	△4,139
たな卸資産の増減額(△は増加)	△705	△2,234
仕入債務の増減額(△は減少)	590	231
未払費用の増減額(△は減少)	331	1,914
未払消費税等の増減額(△は減少)	1,304	△293
前受金の増減額(△は減少)	75	756
その他	△151	△329
小計	10,315	7,068
利息及び配当金の受取額	373	372
利息の支払額	△45	△40
法人税等の支払額	△2,005	△4,148
営業活動によるキャッシュ・フロー	8,637	3,252
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形固定資産の取得による支出	△851	△951
無形固定資産の取得による支出	△1,809	△1,665
投資有価証券の取得による支出	△1,916	△491
投資有価証券の売却による収入	3,822	1,037
子会社株式の取得による支出	—	△95
貸付けによる支出	△2	△1
貸付金の回収による収入	4	3
敷金及び保証金の差入による支出	△9	△34
敷金及び保証金の回収による収入	13	209
その他	—	17
投資活動によるキャッシュ・フロー	△749	△1,970

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年10月1日 至 2020年9月30日)	当連結会計年度 (自 2020年10月1日 至 2021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	—
長期借入金の返済による支出	—	△400
リース債務の返済による支出	△996	△1,051
配当金の支払額	△1,642	△2,298
非支配株主への配当金の支払額	△165	△539
自己株式の取得による支出	△0	△334
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,106	△4,624
現金及び現金同等物に係る換算差額	△1	0
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	6,781	△3,341
現金及び現金同等物の期首残高	25,657	32,438
現金及び現金同等物の期末残高	32,438	29,097

(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。

(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549百万円、168千株、当連結会計年度末761百万円、212千株であります。

(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)

新型コロナウイルス感染症の当社グループへの影響については、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及ぶ可能性があるものの、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 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。

当連結会計年度(自 2020年10月1日 至 2021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	40,376	62,653	103,030	—	103,030
セグメント間の内部売上高 又は振替高	53	1,341	1,394	△1,394	—
計	40,429	63,994	104,424	△1,394	103,030
セグメント利益	4,197	3,361	7,559	9	7,568
セグメント資産	43,734	56,147	99,882	△178	99,704
その他の項目					
減価償却費	541	3,091	3,633	△18	3,615
受取利息	7	0	7	—	7
支払利息	8	31	40	—	40
持分法投資利益	495	36	532	—	532
持分法適用会社への投資額	8,672	567	9,240	—	9,240
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額 (注) 3	673	3,385	4,058	△9	4,049

(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 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。

当連結会計年度(自 2020年10月1日 至 2021年9月30日)

該当事項はありません。

## (1株当たり情報)

	前連結会計年度 (自 2019年10月1日 至 2020年9月30日)	当連結会計年度 (自 2020年10月1日 至 2021年9月30日)
1株当たり純資産額	3,313円34銭	3,471円53銭
1株当たり当期純利益	436円64銭	308円60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169千株、当連結会計年度212千株であり、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168千株、当連結会計年度212千株であります。

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 2019年10月1日 至 2020年9月30日)	当連結会計年度 (自 2020年10月1日 至 2021年9月30日)
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	7,096	5,009
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)	7,096	5,009
期中平均株式数(千株)	16,251	16,231

(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172千株、当連結会計年度192千株であり、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171千株、当連結会計年度191千株であります。

## (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 (2020年9月30日)	当事業年度 (2021年9月30日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	11,078	9,859
売掛金	4,468	5,804
仕掛品	4,421	6,935
前払費用	480	613
その他	131	162
貸倒引当金	△0	△0
流動資産合計	20,581	23,376
固定資産		
有形固定資産		
建物	723	688
構築物	10	—
工具、器具及び備品	238	216
土地	1	1
リース資産	61	33
有形固定資産合計	1,035	938
無形固定資産		
ソフトウェア	964	1,195
その他	8	50
無形固定資産合計	973	1,245
投資その他の資産		
投資有価証券	2,657	2,694
関係会社株式	25,195	25,195
関係会社出資金	411	409
敷金及び保証金	1,773	1,596
長期前払費用	116	105
繰延税金資産	2,217	2,325
その他	21	7
貸倒引当金	△4	△0
投資その他の資産合計	32,387	32,334
固定資産合計	34,397	34,519
資産合計	54,978	57,895

(単位：百万円)

	前事業年度 (2020年9月30日)	当事業年度 (2021年9月30日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
買掛金	1,637	2,352
1年内返済予定の長期借入金	400	400
リース債務	30	21
未払金	638	761
未払費用	408	465
未払法人税等	540	207
未払消費税等	1,189	1,076
前受金	296	1,072
賞与引当金	1,842	1,596
受注損失引当金	11	873
その他	185	215
流動負債合計	7,179	9,043
固定負債		
長期借入金	1,300	900
リース債務	39	15
株式報酬引当金	435	432
退職給付引当金	4,961	4,871
資産除去債務	616	619
固定負債合計	7,353	6,839
負債合計	14,533	15,882
<b>純資産の部</b>		
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	27,047	28,820
利益剰余金合計	29,060	30,834
自己株式	△550	△762
株主資本合計	39,697	41,259
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	822	823
繰延ヘッジ損益	△74	△70
評価・換算差額等合計	748	753
純資産合計	40,445	42,012
負債純資産合計	54,978	57,895

## (2) 損益計算書

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2019年10月1日 至 2020年9月30日)	当事業年度 (自 2020年10月1日 至 2021年9月30日)
売上高	32,686	38,502
売上原価	24,866	29,775
売上総利益	7,819	8,727
販売費及び一般管理費		
株式報酬引当金繰入額	135	99
賞与	228	338
賞与引当金繰入額	299	297
給料及び手当	904	1,208
業務委託費	740	988
賃借料	572	618
減価償却費	218	195
貸倒引当金繰入額	△12	△4
その他	1,896	2,033
販売費及び一般管理費合計	4,984	5,775
営業利益	2,834	2,952
営業外収益		
受取利息及び配当金	979	2,320
その他	11	41
営業外収益合計	991	2,361
営業外費用		
支払利息	11	8
匿名組合投資損失	61	—
外国源泉税	33	31
その他	0	2
営業外費用合計	106	42
経常利益	3,719	5,270
特別損失		
固定資産除却損	8	0
リース解約損	0	1
投資有価証券評価損	128	401
その他	—	8
特別損失合計	137	411
税引前当期純利益	3,581	4,858
法人税、住民税及び事業税	1,036	895
法人税等調整額	△234	△110
法人税等合計	802	785
当期純利益	2,778	4,073

## (3) 株主資本等変動計算書

前事業年度(自 2019年10月1日 至 2020年9月30日)

(単位:百万円)

	株主資本								自己株式	株主資本 合計
	資本金	資本剰余金		利益剰余金			利益剰余 金合計			
		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					
					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

当事業年度(自 2020年10月1日 至 2021年9月30日)

(単位:百万円)

	株主資本								
	資本金	資本剰余金		利益準備金	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		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	27,047	29,060	△550	39,697
当期変動額									
剰余金の配当						△2,299	△2,299		△2,299
当期純利益						4,073	4,073		4,073
自己株式の取得								△334	△334
自己株式の処分								123	123
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)									
当期変動額合計	—	—	—	—	—	1,773	1,773	△211	1,562
当期末残高	6,336	4,851	4,851	171	1,842	28,820	30,834	△762	41,259

	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	822	△74	748	40,445
当期変動額				
剰余金の配当				△2,299
当期純利益				4,073
自己株式の取得				△334
自己株式の処分				123
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	0	4	5	5
当期変動額合計	0	4	5	1,567
当期末残高	823	△70	753	42,012

## 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 2020年10月1日 至 2021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	50,943	29.4	41,661	34.0
ITサービス	67,536	13.5	47,319	11.5
システム開発	36,370	△2.7	20,622	△5.3
アウトソーシングサービス	31,166	41.0	26,696	29.2
合計	118,479	19.8	88,981	21.0

- (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 2020年10月1日 至 2021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)	40,376	16.8
ITサービス (百万円)	62,653	9.1
システム開発 (百万円)	37,528	4.7
アウトソーシングサービス (百万円)	25,124	16.3
合計 (百万円)	103,030	12.0

- (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。