中期経営計画2029

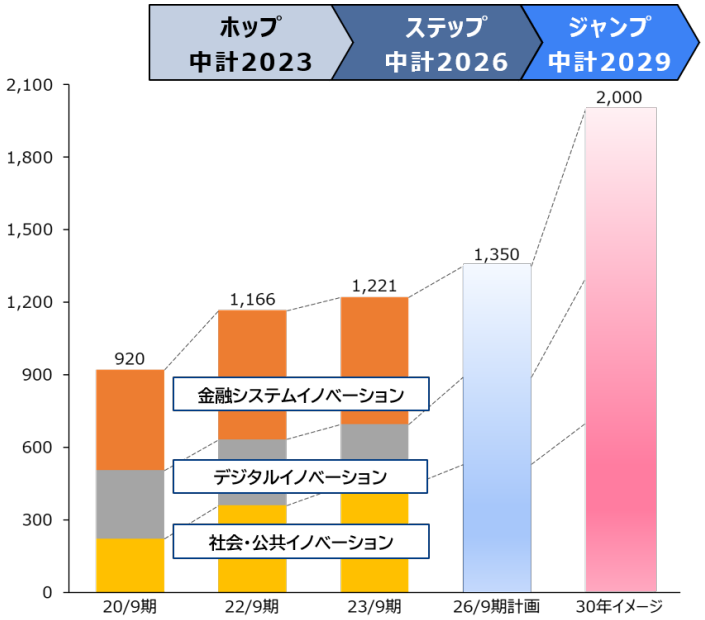
三菱総合研究所

2026年11月4日

中期経営計画2026の総括(1)

- 「中計2026」は、2030年のありたい姿に向けた「ステップ」期間として位置づけ

  - 独自の価値を提供する企業グループ ～TTCとITSの強みの掛け合わせ
  - 売上高2,000億円規模
    ～戦略自由度向上・ステークホルダーの信頼と社会での存在感確保
  - TTC・ITS一体連携のもと社会・公共、デジタル、金融システムの3事業で成長目指す



	2023年9月期 実績	2026年9月期 目標(発表時)
売上高	1,221億円	1,350億円
営業利益 (率)	86億円 (7.1%)	120億円 (8.9%)
経常利益 (率)	100億円 (8.2%)	140億円 (10.4%)
ROE	9.8%	12.0%

Copyright © Mitsubishi Research Institute

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

中期経営計画2026の総括（2）

- 「中計2026」2年目に目標見直し

  - TTC・ITSの連携・シナジー効果の発現は限定的と認識
    - 市場・競合環境が激化するなかで、それぞれの強みを活かした成長戦略・事業展開が重要
  - 計数の進捗状況に鑑み、2026年9月期計画・2030年の目標計数を見直し
  - 2026年9月期を「事業再構築の1年」と位置づけ、両セグメントで新たな事業展開に着手
    - TTCは「集中」「総合」の2領域を設定
    - ITSは「成長」「主力」の2領域を設定

事業展開の前提	TTC・ITSの一体的 連携・シナジーで 横断的事業展開	シナジーは限定的 それぞれの強み発揮
2030年のありたい姿	売上高2,000億円 規模	規模拡大最優先を 見直し
位置づけ	2030年に向けた ステップ期間	中計3年目を 事業再構築の1年 と位置づけ

Copyright © Mitsubishi Research Institute

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

中期経営計画2026の総括(3)

- 2026年9月期実績は、修正計画値は上回るも、当初の中計2026目標には及ばず
- 特にITSセグメントにおいて利益大幅未達
- 中計期間3カ年で連結経常利益は伸びず(23年比： 連結△3.0%、TTC+59%、ITS△53%)

【億円】

		2023年9月期	2026年9月期			
			①当初目標	②修正計画(2026年9月期初)	③実績	当初目標比(③-①)
TTC	売上高	504	600	485	533	△67
	経常利益	44	81	53	70	△11
	経常利益率	8.8%	13.5%	10.9%	13.2%	△0.3P
ITS	売上高	716	750	735	726	△24
	経常利益	55	57	37	26	△31
	経常利益率	7.8%	7.6%	5.0%	3.7%	△3.9P
連結	売上高	1,221	1,350	1,220	1,260	△90
	経常利益	100	140	90	97	△43
	経常利益率	8.2%	10.4%	7.4%	7.7%	△2.7P

Copyright © Mitsubishi Research Institute

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

中期経営計画2026の総括(4)　投資の実績と進捗率(資本政策)

		25年9月期まで実績額	26年9月期実績	合計額 / 実績配分枠	使途例等
配分原資(※) 約500億円 ↓ 配分原資実績 443億円 (計画比89%)	戦略投資 35%	2億	5億	8億 155億	● 出資、M&A 等 対象の探索継続
	設備投資 20%	98億	47億	145億 89億	● ソフトウェア投資 (サービス事業 等) ● 設備維持更新 等 DCS本社移転・データセンター等
(※)投資可能現預金 ＋ 人的投資、 R&D投資前 営業CF	成長投資 30%	75億	57億	133億 133億	● 人的投資 (人員増・育成・処遇 等) ● R&D投資 (研究提言・新事業、社内DX等)
	配当 15%以上	51億	30億	80億 66億	● 配当性向　40%目安
	合計	227億 進捗:45%	137億	366億 443億	● 進捗率　83%

※ 計数はすべて概数

Copyright © Mitsubishi Research Institute

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

中期経営計画2026の総括（5）

- 中計2026は、連結ベースで目標未達
  - 資本政策のうち、「戦略投資」は配分予定額ほぼ未使用（当初予定175億円のうち8億円）
- TTCは、経常利益23年度比約6割増も、売上・利益・利益率ともに当初中計目標には未達
  - 人員増が想定を下回るとともに生産性も想定水準未達
  - サービス型事業の成長も計画水準に届かず
  - 集中・総合領域の事業の方向性にめど
- ITSは、各計数未達
  - 2期連続で不採算案件が発生し、利益を押し下げるとともに要員配置に影響
  - 金融・カード分野の大型案件完了後に代替する高利益率案件の確保が遅延
  - 事業・基盤改革等のための施策経費が増加
  - 成長・主力領域の事業の方向性をベースに、よりきめ細かな事業方向性を見極め

TTC	人員増・生産性の目標未達 サービス型事業成長の進捗遅れ
ITS	不採算案件の連続発生 大型案件完了後の代替案件確保遅れ 事業・基盤改革等のための施策経費増

Copyright © Mitsubishi Research Institute

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

中期経営計画2029　前提となる環境認識

- **社会潮流｜AIが社会・産業構造を変革**
  - 社会課題が一層複雑化・長期化
  - 生成AI・AIエージェントの普及により、業務・産業構造・働き方の変革が加速
  - 生産性向上・事業変革が官民共通課題化

- **市場動向｜政策投資・AI需要で主要市場は追い風**
  - 官公庁：「戦略17分野」等が追い風。社会実装・運用までの伴走需要拡大
  - 民間コンサル：　市場の高成長（年率10％前後）が継続
  - IT：市場成長堅調。AI駆動開発・内製化、サービス化等で競争構造転換

- **競合動向｜AI起点の事業モデル変革で競争加速**
  - 大手コンサル・SIerは、AI人材・基盤・プロダクトへ積極投資し、成長市場を取り込み
  - 競争領域が開発から上流の企画・構想、サービス提供へ拡大
  - 人員増に依存しない高生産性・高収益モデルへの転換志向
  - AI活用力・専門性・実装力等による格差が拡大

- **現状認識｜強みを活かし、成長市場の取り込み加速が必要**
  - 官公庁の政策・制度知見、金融の業務・システム知見を強みとする安定基盤保有
  - 特にIT分野では競合対比で成長劣後
  - 既存の強みとAIによる生産性向上・付加価値創出を活かした競争優位の確立が課題

Copyright © Mitsubishi Research Institute

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

中計2026から中計2029へ

中計2026の課題	総括	中計2029での対応・反映
規模拡大・一律シナジー	TTC・ITSの一体連携効果は限定的	各事業の競争優位を磨き、 相互補完領域のみ選択的に連携
ITS利益の大幅未達	不採算発生、大型案件完了後の代替・ 高利益率案件確保に遅れ	案件管理・開発力を強化し、 重点領域へ人的資本を再配分
TTCの人員・生産性課題	人員増・生産性・サービス型事業が 計画水準に未達	AI共創、実装・伴走型、 サービス化で付加価値を高める
資本政策の説明	投資額に加えリターン、 規律ある資本配分の一層の重視	投資規律・資本配分・DOE4% を通じて企業価値向上

Copyright © Mitsubishi Research Institute

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

中期経営計画2029における「継承」「強化」と「実行管理」

【重視事項】

- 規模よりも、「付加価値・利益」を重視
- 一律のシナジーではなく、「各事業の競争優位＋選択的連携」による成長
- 「投資リターン」・「規律ある資本配分」をより重視

【変わらずに継承するもの】

- 「社会価値と企業価値を両立させる経営」を堅持

継承するもの	強化するもの	実行管理
➢ 社会課題解決を通じて価値を創出するという存在意義 ➢ 研究・提言、政策知見、社会実装力	➢ 付加価値・利益の重視 ➢ 各セグメントによる競争優位 ➢ 補完領域に絞った連携 ➢ 投資リターン・規律ある資本配分 ➢ 資本効率、事業ポートフォリオ、株主還元へのコミットメント	➢ 事業・財務・資本KPIで進捗を検証 ➢ 投資後モニタリングと縮小・撤退判断含む経営プロセス継続・強化

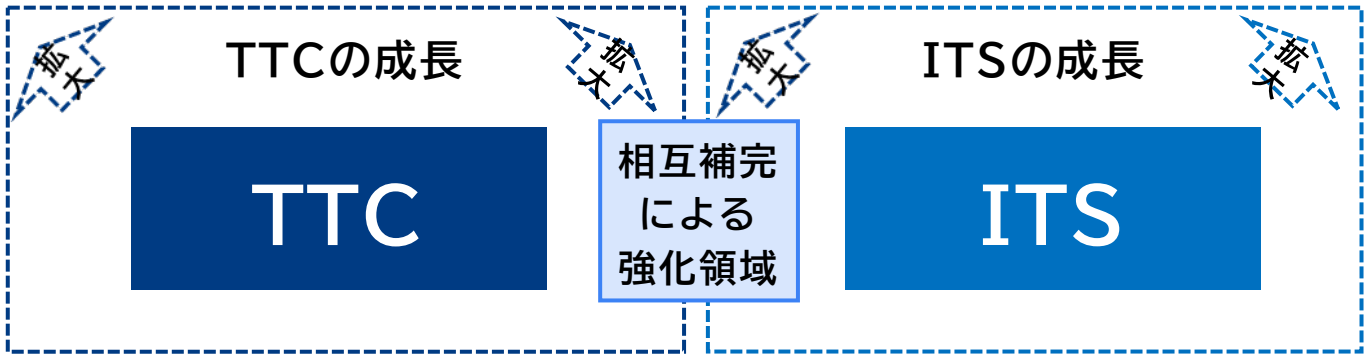
Copyright © Mitsubishi Research Institute

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

中期経営計画2029　目指す方向性

MRIグループは、TTCとITS（それぞれの中核をなすMRIとDCS）及び各子会社が、それぞれの競争優位を磨き、グループ全体の持続的な企業価値向上を実現する

- MRIグループは、社会課題解決と社会実装を担うTTC（中核企業：MRI）と、ITサービスを担うITS（中核企業：DCS）で構成する企業グループ。
- 両セグメントの中核2社は、事業領域、顧客基盤、競争優位の源泉を異にする。それぞれの競争優位を磨き、子会社を含む各社の自律的な成長と経営基盤の強化を通じ、株主、顧客、社会に対するグループ全体の価値提供を拡大していく。
- 資本配分、経営規律、経営資産の整備、競争優位が相互補完する領域での連携を通じて、単独では実現できない企業価値の向上を追求する。



両セグメントがそれぞれ成長・価値創造を進め総和を最大化

Copyright © Mitsubishi Research Institute

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

中期経営計画2029の基本方針

1 TTC： AI時代の持続的成長モデルへの転換

- TTCは、研究・提言機能を基盤としながら、AI共創と社会実装型ビジネスを推進し、社会課題解決を担う知的価値創造企業として持続的成長を追求。
- AI時代の持続的成長モデルを確立させ、「AI共創で知を拡げ、社会課題解決策を未来に向けて実装するOne ＆ Only企業」を目指す。

2 ITS： 経営基盤強化と収益力改善、次期成長準備

- ITSは、経営基盤の強化を中計期間における最重要課題と位置付け。
- 不採算未然防止、開発力・PM力の強化、リスク管理力の高度化、収益体質改善を通じて、ITサービス企業としての競争力を高める。

3 グループ企業価値経営の推進

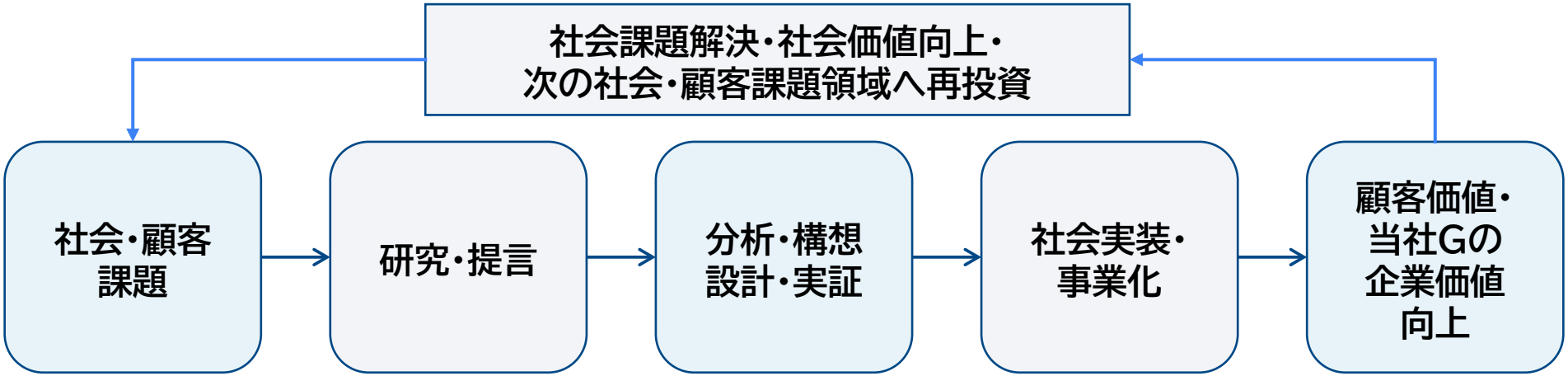
- グループ経営の役割は、各社の事業特性を踏まえた経営資源の最適配分と企業価値向上に向けた規律あるガバナンスの実践と認識。
- 成長/AI/人材への投資、M&A、株主還元について、事業ポートフォリオ評価と資本効率の観点から、中長期的視点で意思決定するとともに、ガバナンス強化、リスク管理高度化、投資規律の徹底を通じ、グループ全体の持続的な企業価値向上と株主価値の向上を実現。

Copyright © Mitsubishi Research Institute

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

中期経営計画2029　目指す方向性：社会価値と企業価値の両立

- 当社グループが目指すのは、社会価値と企業価値向上の両立



電力・エネルギー分野の例

社会・顧客課題	研究・提言	分析・構想設計・実証	社会実装・事業化	顧客価値・当社Gの企業価値向上
◆ 再エネ・蓄電池の普及で電力市場が複雑化 ◆ 中東・アジアにおける環境・エネルギー課題	◆ エネルギーに関する未来提言 ◆ ワット・ビット連携提言	◆ 制度・市場知見、価格・採算性の定量分析	◆ MPX-Fundamentals等の分析サービス ◆ 発電・小売・需要家・金融機関の投資判断を支援	◆ 高付加価値コンサル ◆ サービス提供 ◆ 利益・キャッシュ創出

- KPIを通じた継続的検証
  - 事業KPI：　実質売上高、サービス化、生産性など
  - 財務KPI：　利益率、キャッシュ創出など
  - 資本KPI：　ROE、投資リターンなど

Copyright © Mitsubishi Research Institute

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

中期経営計画2029　セグメント別の強みと方向性

- TTCの「政策・制度、構想・社会実装力」、ITSの「業務・IT、システム実装力」を強みとして強化
- 重点領域の共通部分を両セグメントを横断する強化領域とし、成長ドライバーとする

	TTC ｜ 知的価値創造・社会実装	ITS ｜ ITサービス・業務実装
強みの源泉	専門人材・制度技術知見 顧客／専門家ネットワーク	メガバンクグループ基盤・金融業務知見 人事給与システム(PROSRV*1)・中高向けネットサービス(miraicompass*2)等サービス資産
価値連鎖	知の深化 × 知の統合 官民の座組形成・プロデュース	顧客接点 × 開発／保守 サービス化・横展開
重点領域	医療・介護、 エネルギー・循環 BA・AI、公共、 経営・DX	強化領域 **AI・データ** TTC：業務・制度・変革構想 ITS：システム・データ実装 金融、HR、文教、 データ・AI
進化方向	知の共創基盤で専門知を組織知化 AI共創で価値を深化	AI駆動開発と重点領域への集中 生産能力と収益力を強化

*1　PROSRV:　人事給与業務のアウトソーシングサービス
*2　miraicompass:　中学・高校向けWeb出願システムで、学校、保護者、生徒の間の手続やコミュニケーションを一元化するプラットフォーム

Copyright © Mitsubishi Research Institute

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

中期経営計画2029　経営基盤の強化

- グループとして企業価値向上を支える経営基盤は、「AI」「人材」「ガバナンス」
- 中計2029期間を通して必要な投資と体制整備を推進

グループ経営基盤

AI

- AI共創を重要経営課題と位置付け
- 事業特性に応じて活用を高度化

人材

- 人材が企業価値創造の源泉
- 事業戦略に沿う材確保・育成・活躍を促進

ガバナンス

- 健全な成長を支える基盤強化
- リスク管理、コンプライアンス、品質管理、セキュリティ強化を継続

Copyright © Mitsubishi Research Institute

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

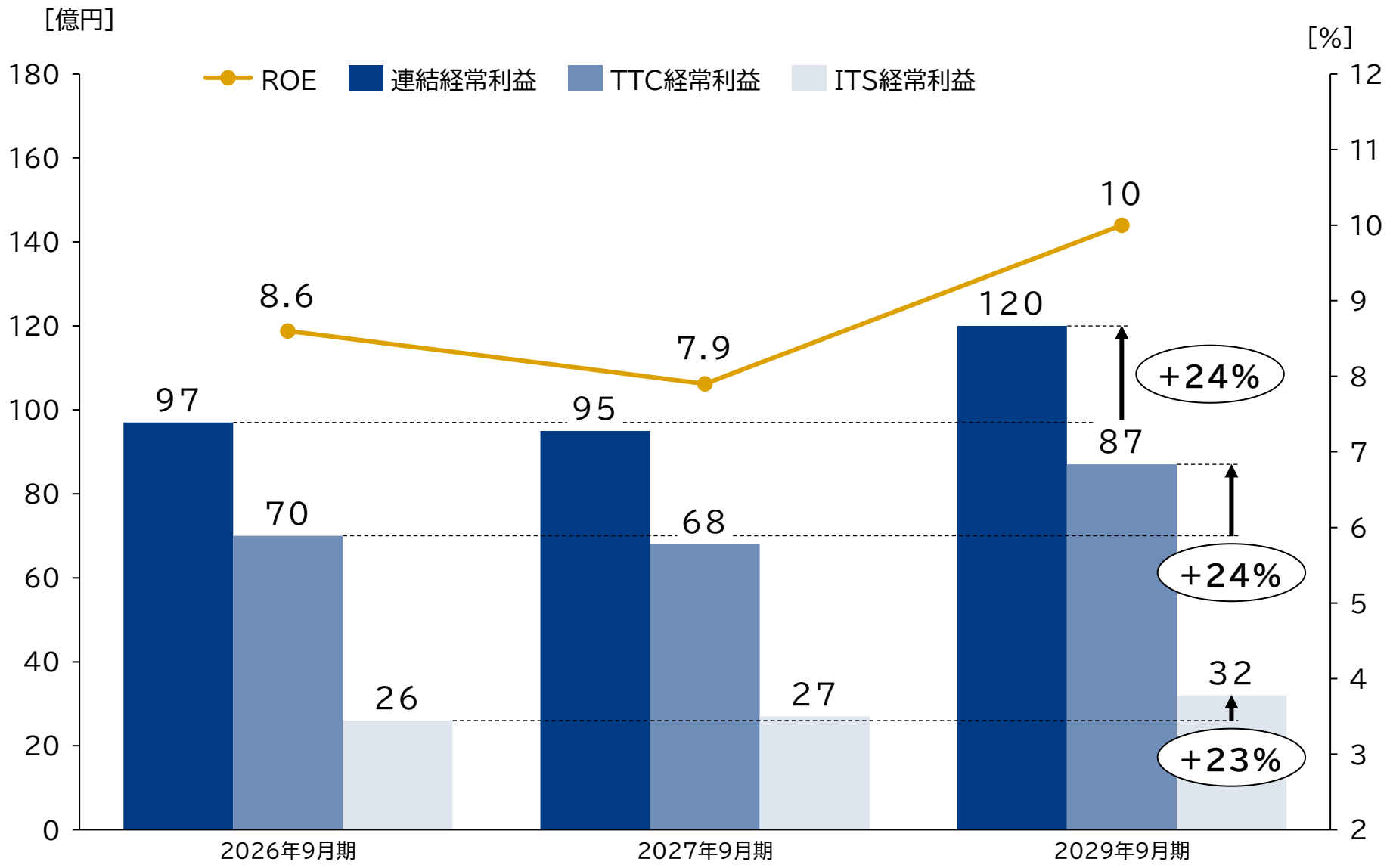
中期経営計画2029　計数目標の考え方

- **「収益力回復」「投資」「規律を織り込んだ計画**
- 連結経常利益は97億円→120億円へ回復・成長
  - ◆ M&A等の非連続成長は織り込まず、達成確度を重視
  - ◆ M&A・自己株取得等はアップサイド/追加施策と位置づけ
- ROE10%水準目指す
- TTCは政策知見・社会実装力を起点に高付加価値化
  - • AI・人材・情報セキュリティ・研究開発等の先行投資を織り込む
- ITSは重点領域への再配分とAI活用で利益率改善
  - • 収益力回復を優先し、粗利成長を重視

Copyright © Mitsubishi Research Institute

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

中期経営計画2029　計数計画



Copyright © Mitsubishi Research Institute

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

中期経営計画2029　計数目標

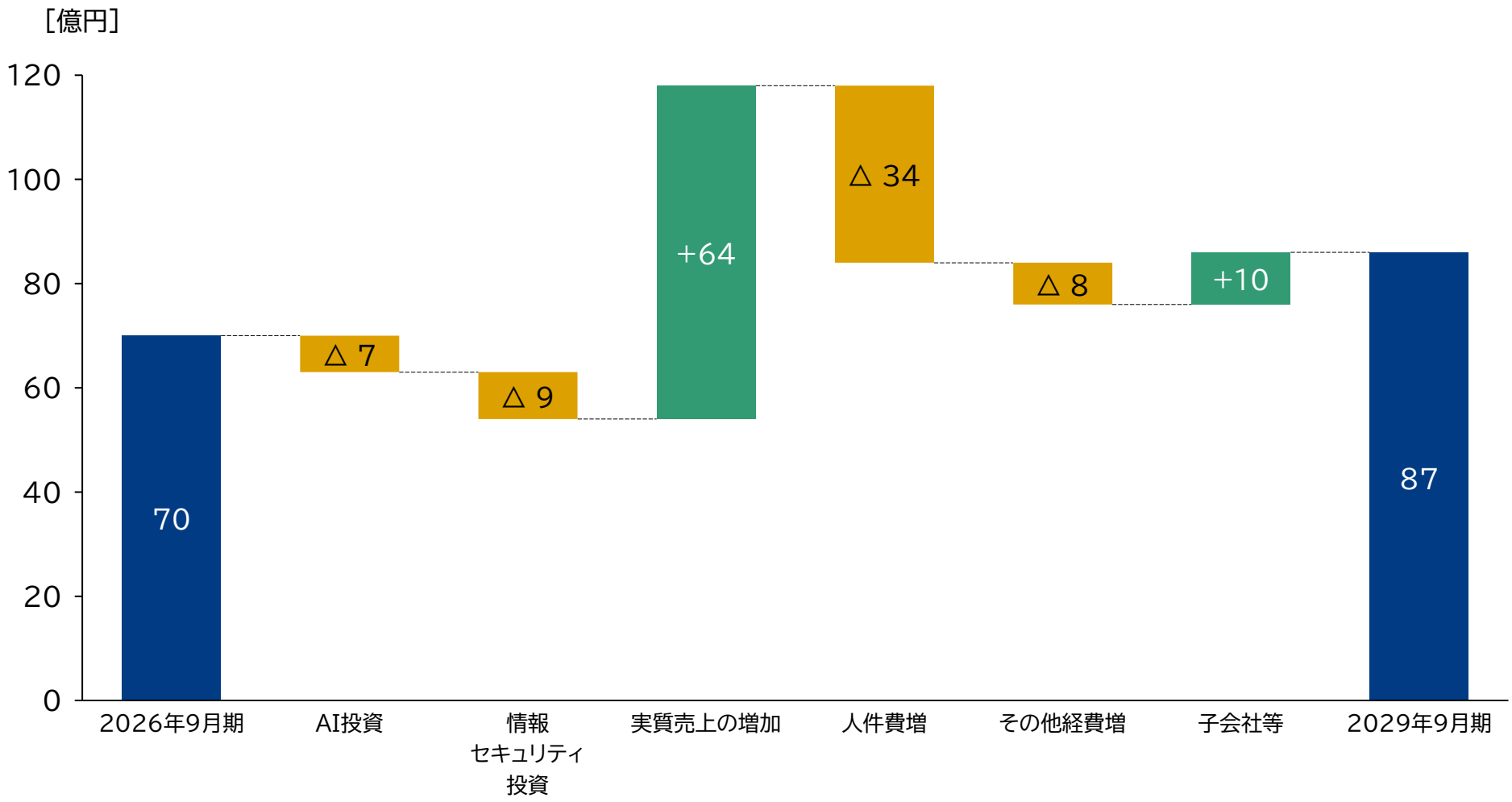
- **2029年9月期計数目標**
  - 連結売上高：1,365億円（26年比＋105億円）
  - 経常利益：120億円（同＋23億円）
  - ROE：10%（同＋1.4%Pt）

【億円】		2026年9月期	2029年9月期	CAGR(26→29)
連結	売上高	1,260	1,365	2.7%
	経常利益	97	120	7.4%
	ROE	8.6%	10%	+1.4pt
TTC	売上高	533	680	8.5%
	経常利益	70	87	7.5%
ITS	売上高	726	685	△1.9%
	経常利益	26	32	7.2%

Copyright © Mitsubishi Research Institute

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

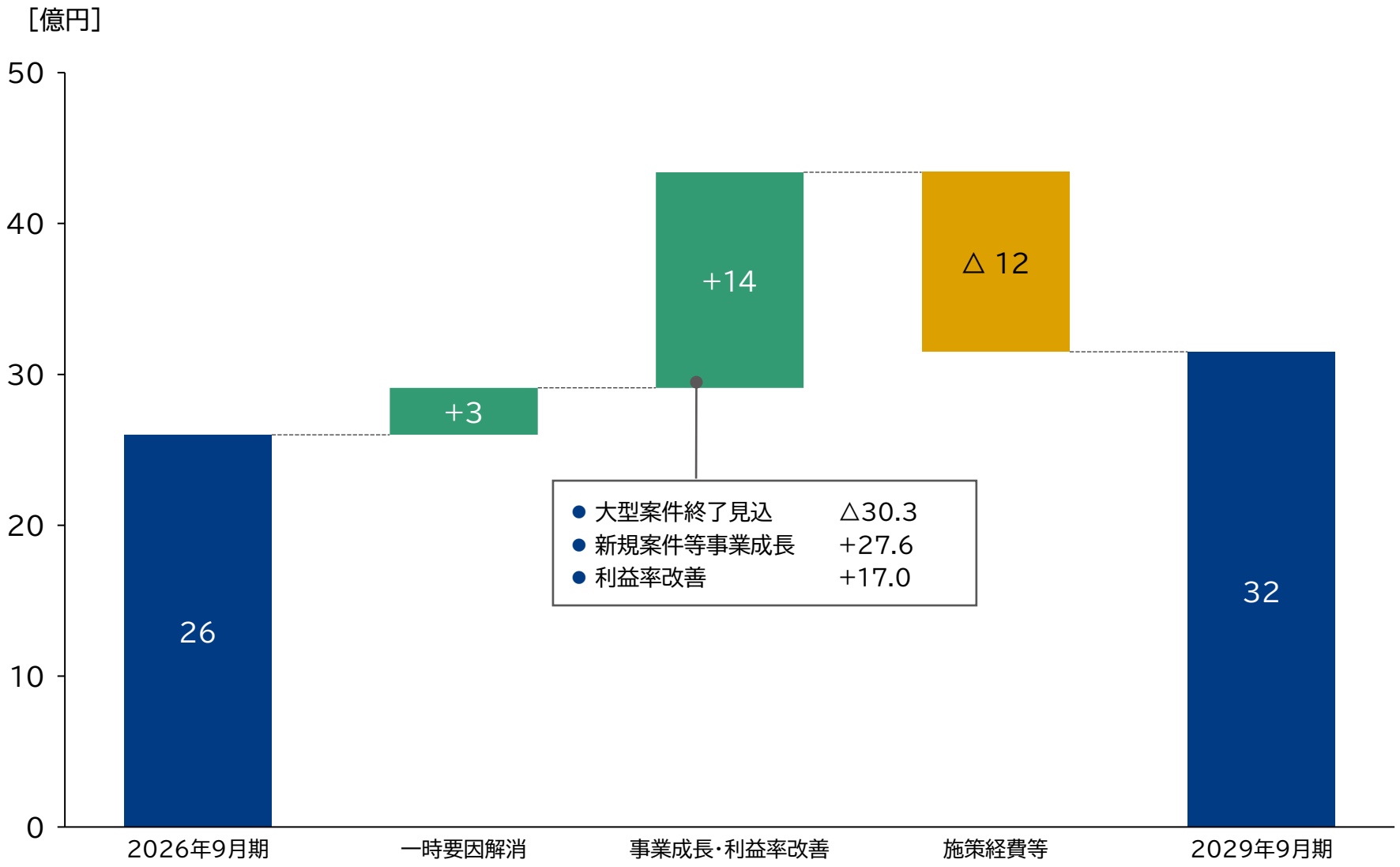
中期経営計画2029　セグメント別の利益推移（TTC）



Copyright © Mitsubishi Research Institute

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

中期経営計画2029　セグメント別の利益推移（ITS）



Copyright © Mitsubishi Research Institute

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

中期経営計画2029　事業戦略（TTC）

- 集中領域は資源・投資拡大、総合領域は政策対応、中長期・当社競争力起点で次なる注力テーマ組成と非AI価値拡大
- 集中／総合ともに、調査・分析主軸の事業モデルから、実装・伴走型モデルへ、コンサルティングの価値転換を図る

集中領域

成長目標：実質の売上高の伸び 8-9%/年

医療介護	● 政策・制度、DX実装、データ（EBPM）をつなぐトータル事業モデル ● BP連携強化、先行投資
エネルギー・循環	● エネルギー・サステナビリティ分野知見を核に構想から実装・事業化までトータル支援 ● 海外・サービス事業拡大
BA・AI	● DX・AI活用で主要顧客のパートナー化 ● （金融）業務・サービス変革支援、サービス事業拡大、（AI）AIファースト化支援

領域・分野横断連携

総合領域

成長目標：実質の売上高の伸び 3-4%/年

公共	● 政策対応、中長期・当社競争力起点に成長分野拡大。再構築分野の事業軸化 ● 強み磨き込み（政策誘導・仕込み・座組形成）⇒AI代替できない地位強化	中長期：半導体・通信／防衛・宇宙／原子力
経営・DX	● 経営・DX（民）：勝ち筋集中（政策知見＋顧客理解）、人員確保・育成 ● DX（公共）：規模拡大・AI活用も含めたコスト競争力向上	注力：政策起点コンサル／経営変革／DX（民間）

研究提言

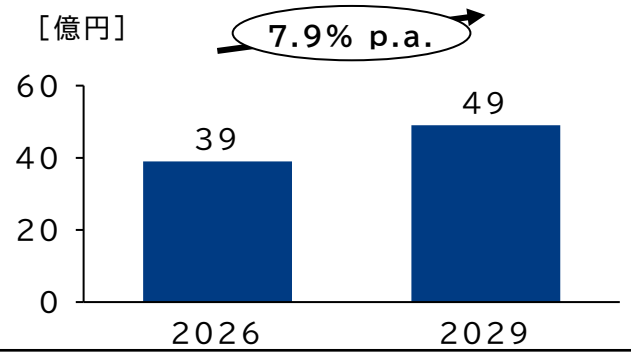
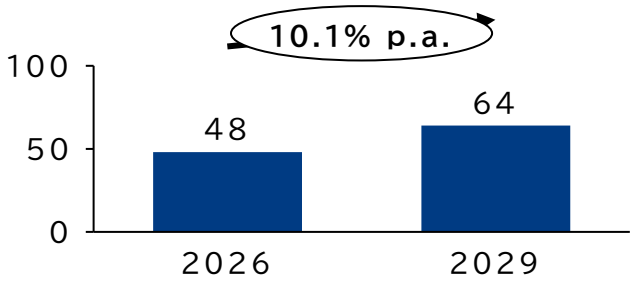
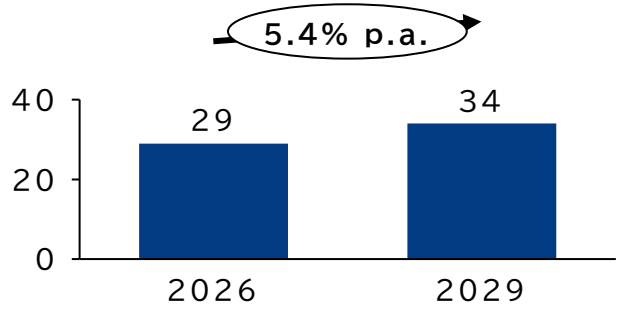
当社特長として引き続き強化。**世を先駆けた研究、社会潮流形成等により、社会・非財務価値を追求することでブランド・採用競争力を高めるとともに企業価値の向上も両立**

Copyright © Mitsubishi Research Institute

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

中期経営計画2029　事業別の目標（TTC）

成長目標　実質売上高　＋8～9%/年

分野	実質売上高目標・年成長率	重点テーマ・顧客
医療・介護		【テーマ】 ■ 自治体・介護・予防接種DX ■ 医療情報プラットフォーム、公DB/EBPM、 ■ 創薬イノベーション、健康・こども ■ ヘルスケア民間支援 【想定顧客】 ■ 医療、介護、ヘルスケア関連省庁等
エネルギー・循環		【想定テーマ】 ■ 官民GX実装支援、 ■ 脱炭素燃料・洋上風力、排出量取引 ■ CE/資源、送配電DX、電力市場 【想定顧客】 ■ 電力・ガス・石油、商社、送配電 ■ 需要家、中東政府等
BA/AI		【テーマ】 ■ 金融:リテール/法人/リスク管理、 ■ 金融・融資審査AI ■ AIファースト構想、エージェント導入 【想定顧客】 ■ (金融)銀行・金融グループ/地銀/系統金融 ■ (一般)商社/不動産等

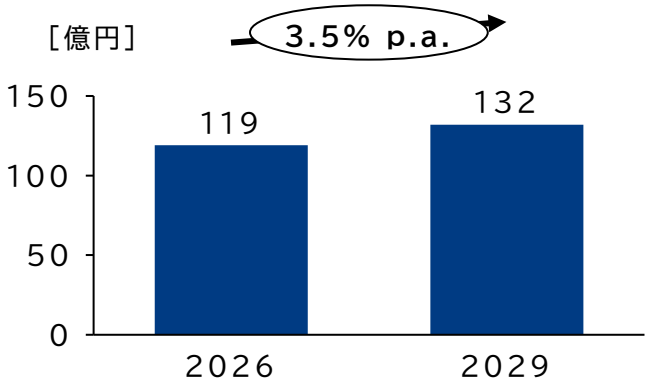
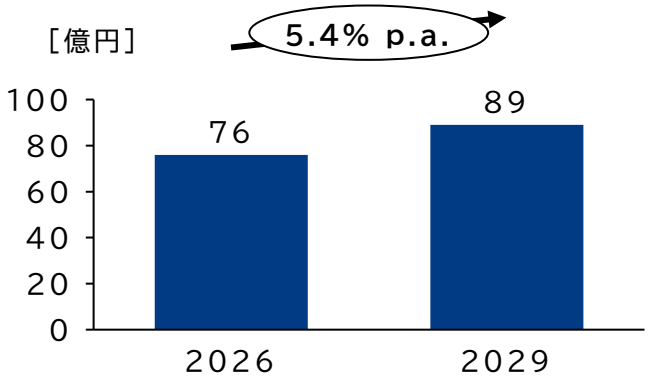
■ 赤字:
戦略17分野と
関連するテーマ

Copyright © Mitsubishi Research Institute

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

中期経営計画2029　事業別の目標(TTC)

成長　実質売上高　+3～4%/年

分野	実質売上高目標・年成長率	重点テーマ・顧客
公共		【テーマ】 ■ 防衛/経済安保/半導体/サイバー ■ 宇宙・海洋・量子/ ■ 科学技術イノベーション(STI) ■ モビリティ・通信、原子力・防災 ■ インフラ・都市/EBPM 【想定顧客】 ■ 中央官庁、自治体、業界団体等
経営・DX		【テーマ】 ■ 防衛・半導体等 ■ 経営/組織・人材変革 ■ 政策起点ビジネス、DX(民/公共) 【想定顧客】 ■ 商社、不動産/建設等 ■ 製造/物流、金融機関 ■ 関連官公庁

■ 赤字:戦略17分野と関連するテーマ

Copyright © Mitsubishi Research Institute

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

中期経営計画2029　事業戦略(ITS)

- 不採算防止及びコスト構造の見直しを徹底



Copyright © Mitsubishi Research Institute

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

中期経営計画2029　事業戦略（ITS）

- 大型案件完了影響を補完し、重点領域にリソースを再配分

売上高	営業利益	営業利益率	AI開発生産性
726→685億円	**24→30億円**	**3.3%→4.4%**	**20～35%向上**
大型案件完了を反映	CAGR +8%	+1.1pt	AIDD*1活用による目標

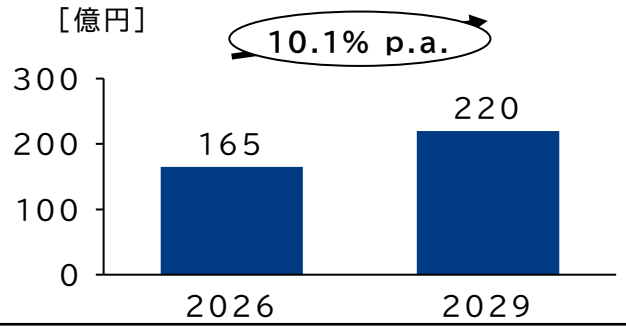
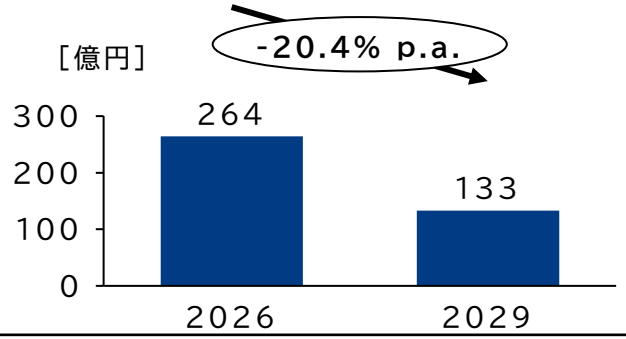
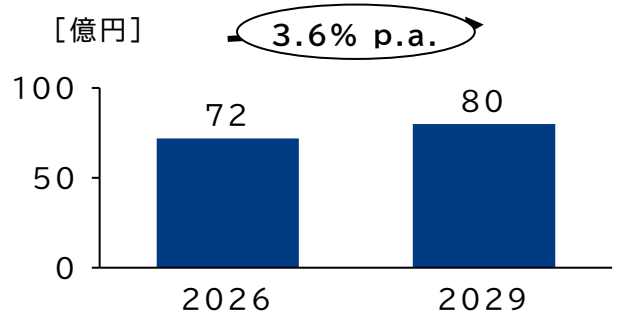
重点領域へ再配分	不採算再発防止	サービス価値向上	粗利成長
金融、HR・文教、データ・AI等へ人的資本を優先配分	上流工程・リスクレビュー・開発横断支援を強化	PROSRV、miraicompass等でAI活用・顧客体験向上	売上成長より粗利成長と人的資本生産性を重視

*1　AIDD：　AI駆動型開発、ソフトウェア開発の全工程にAIを組み込む手法

Copyright © Mitsubishi Research Institute

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

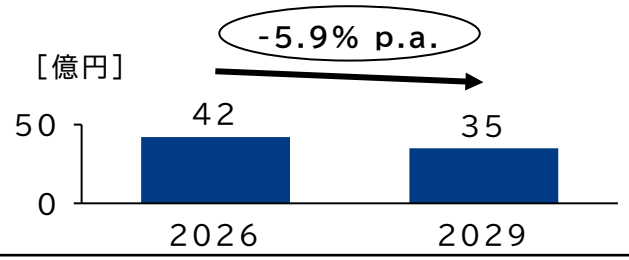
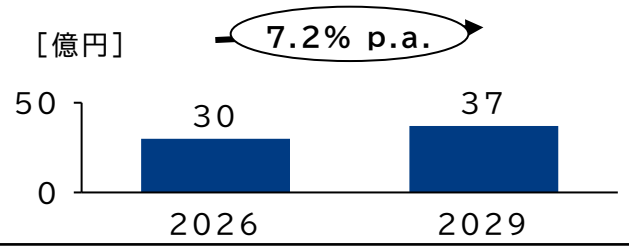
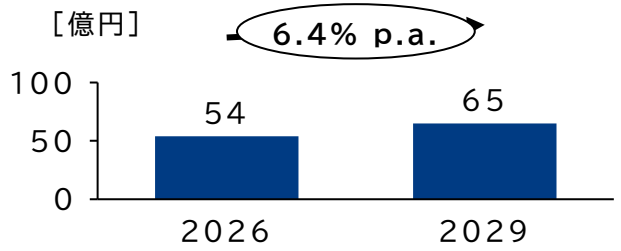
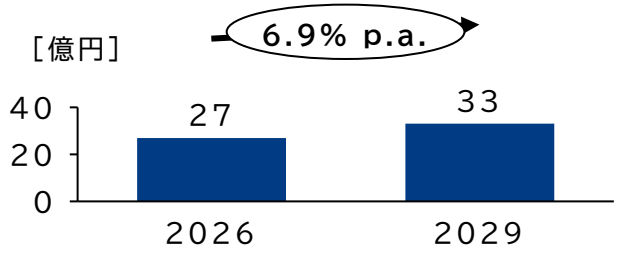
中期経営計画2029　事業別の目標（ITS）

分野	実質売上高目標・年成長率	重点テーマ・顧客
金融 （銀行）		【テーマ】 ■ アーキテクチャ戦略、CRM、トランザクションバンキング ■ 市場系、AI共通基盤、データ分析、基盤 【想定顧客】 ■ 銀行及びそのデジタル子会社
決済 （銀行以外の 金融機関）		【テーマ】 ■ モダナイゼーション、セキュリティ、クラウド ■ 収納代行システム、審査システム 【想定顧客】 ■ 銀行関連会社 ■ 地銀、その他金融機関
産業		【テーマ】 ■ 既存大口顧客深耕 ■ メガバンクグループとの協業を活用した同グループ取引先へのソリューション提供 【想定顧客】 ■ 既存大口顧客（製造業他） ■ メガバンクグループ取引先

Copyright © Mitsubishi Research Institute

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

中期経営計画2029　事業別の目標（ITS）

分野	実質売上高目標・年成長率	重点テーマ・顧客
公共		【テーマ】 ■ 政策起点SI ■ クラウドインテグレーション（ガバメントクラウド） 【想定顧客】 ■ 中央官庁・独立行政法人
社会インフラ		【テーマ】 ■ エネルギー（料金計算、販売システム） ■ 著作権（分配システム） 【想定顧客】 ■ 電力会社 ■ 音楽著作権業
HR		【テーマ】 ■ 中規模層（2千名前後）向け標準モデル確立 ■ AI-BPOセンター（人手作業のAIエージェント化） 【想定顧客】 ■ 利用者数55万人
文教		【テーマ】 ■ 入学編（出願）の維持、成長編（校務）の拡大 ■ miraicompassを利用する経済圏形成（統合プラットフォーム） 【想定顧客】 ■ 利用学校法人約900社、約2,100校

Copyright © Mitsubishi Research Institute

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

中期経営計画2029　人員計画

- 2029年9月期目標：　5,170人（+340人：TTC　+190人、ITS　+150人）
  - TTC
    - 中計目標達成に向けて、特に不足しているプロジェクトリーダー層拡充等、3年間の属性別人員数計画を設定し採用計画に反映
    - 年4%の人員増を想定
  - ITS
    - 重点領域への優先配分が主軸。必要人員は採用のみに依存せず、AI活用による生産性向上と育成・最適配置にて確保

（人、概数）	2026年9月期	2029年9月期	26→29 純増数	26→29 CAGR
連結	4,830	5,170	+340	2.3%
TTC	1,510	1,700	+190	4.0%
ITS	3,320	3,470	+150	1.5%

Copyright © Mitsubishi Research Institute

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

中期経営計画2029　人材戦略（TTC）

方針

- 人材は引き続き中核資産。事業戦略に応じた人員・人材を確保する。
- 人材確保・維持の前提として、働く魅力・エンゲージメントを向上する。

目標

- 優秀な人材が集い、育ち、定着する企業

要員計画

- 期間中は採用強化・増員（年3～4%の人員増）
- 収益機能に属する人員は年4～5%増、人員比率80%
- AI共創人材*を中計期間中に40人増員（現状160人）

AI共創人材*　：高度AI実装スキル人材

主な施策

- 人材ポートフォリオマネジメント：
  - 戦略と連動した人材ポートフォリオ（PF）運用、採用・育成（AI共創人材、非AIスキル向上等）
- 働き方：
  - 当社らしい多様な働き方、管理負荷適正化
- エンゲージメント：
  - 理念の定着と当社らしいカルチャーの醸成、各組織でのエンゲージメント向上

Copyright © Mitsubishi Research Institute

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

中期経営計画2029　人材戦略(TTC)

AI共創人材の確保による事業戦略の実現

- 人材PFにおけるAI共創人材可視化
  - 必要なAI共創人材像・スキル明確化
  - 組織別必要数・充足数の可視化
- AI共創人材充足計画の実施
  - 不足人材の採用促進
  - 人材育成(設置済育成組織(MRIアカデミー)の活用)

中計2029目標

- AI共創人材確保によるギャップ解消
  - 半期ごとに充足率・配置状況をモニタリング
  - 不足時は採用/育成投資を機動的に追加

AI共創人材のイメージ

- AIエンジニアリング人材
- AIプロダクトデザイン人材
- AI・データサイエンス人材
- データ基盤人材等

Copyright © Mitsubishi Research Institute

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

中期経営計画2029　人材戦略（ITS）

- 事業戦略に基づくメリハリある人材戦略を遂行するとともに、持続的成長に向けた組織文化の醸成を行う。

方針	「人員拡大型成長モデル」から「人的資本生産性向上モデル」への転換
中計テーマ（ゴール）	• リソース配分：金融、HR、文教、データ・AI等の重点領域へ人的資本を優先配分（To-Beポートフォリオ実現） • 人材投資：重点事業の成長・変革を担う人材の採用・育成を強化（To-Beポートフォリオ実現） • 生産性向上：AI活用・最適配置・育成強化による生産性向上（一人当たり付加価値向上の実現）
要員計画	• 人員増は前中計比抑制（3カ年＋150人程度、人員増1.5%/年） • 重点領域は体制強化（2026年9月期比約20%程度増員）
主要施策	➢ 人材ポートフォリオマネジメント：戦略と連動した人材ポートフォリオ運用、採用・育成・配置（プロジェクトマネージャー、プロダクトマネージャー／サービス企画人材、AI人材等強化） ➢ 人材戦略基盤高度化：人材プロファイルDB構築・活用（特性情報、テクニカル情報等の拡充） ➢ エンゲージメント：理念、パーパス、戦略に基づく人材・組織像の再定義（カルチャー改革）

Copyright © Mitsubishi Research Institute

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

中期経営計画2029　AI戦略の全体像

中計方針	「AI時代の持続的成長モデルへの転換」
AI時代の競争優位性	現在の優位性（人材・専門力、総合力、ネットワーク）をもとに AI基盤による組織知化やAIエージェント活用で磨き上げる
AIの業務・事業影響 ⇒P49	・調査・コンサルを顧客が内製化・当社発注業務が減少 ⇒調査・コンサルは高度専門案件に集約、事業は実証・実装領域拡大 ⇒作業の効率化と業務改革（高付加価値化、大規模化、高収益化）を推進
AI事業戦略 ⇒P50	・分野・業界・業務知見や技術知見を活かし、アプリ層＋ミドル・基盤層に貢献 ＜民間向けや競合ある公共領域＞　価格競争避け、戦略性・強み・事前営業量を勘案し集中と選択 ＜競争力の高い公共領域＞　既存事業を梃に展開、戦略～実証一体の大型案件化を強化

知の共創基盤			
非AI価値強化 （OJT＋研修 ＋自己研鑽）	独自AI基盤 開発・運用 （非AI価値の組織知化）	AI活用・ 業務プロセス改革 （全社員）	AI共創人材* 育成・確保 *高度AI実装スキル人材

Copyright © Mitsubishi Research Institute

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

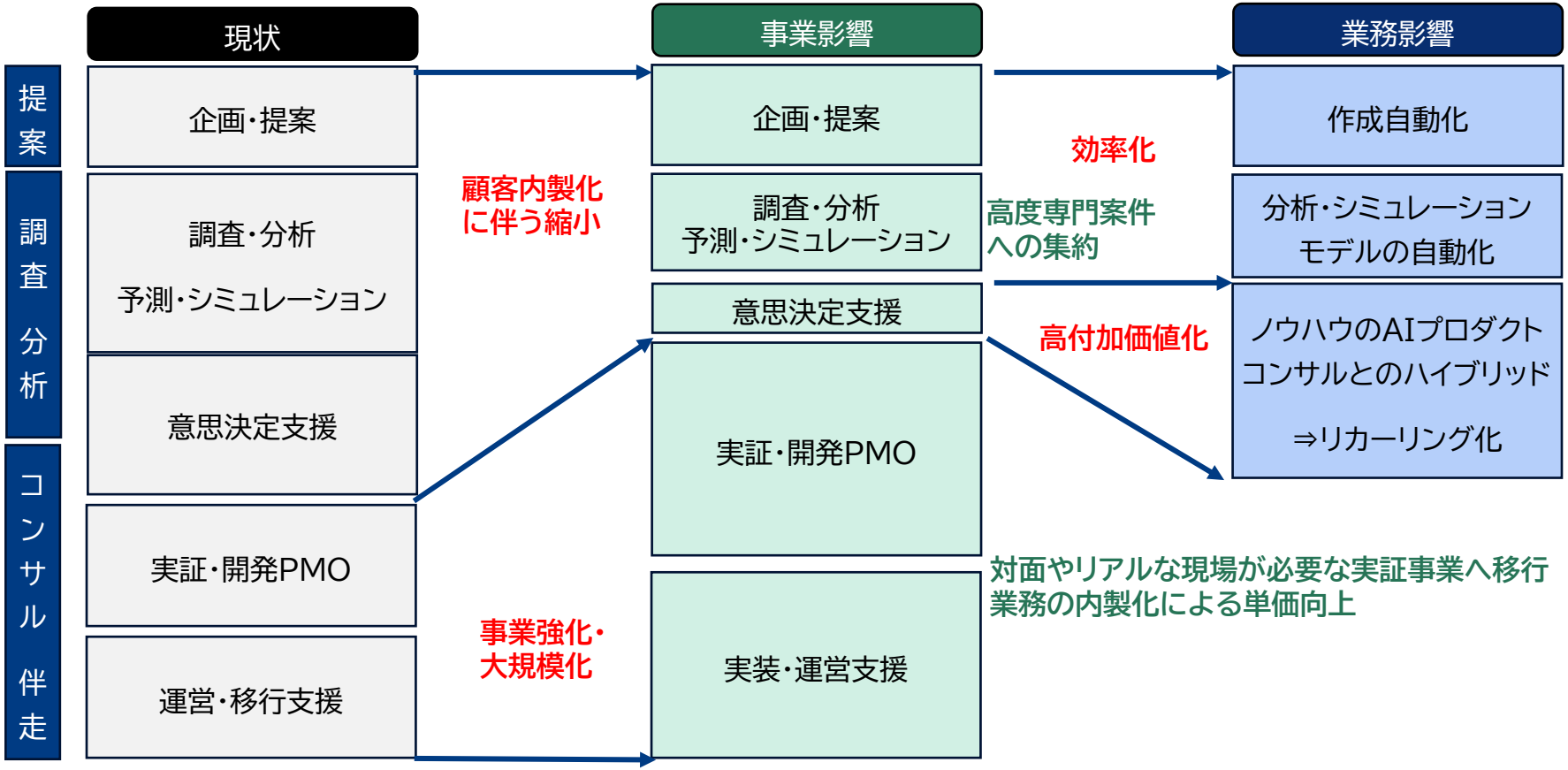
中期経営計画2029　AI戦略（TTC）

●当社バリューチェーンへのAI影響イメージ

- 事業への影響：
  公表データに基づく調査・分析は顧客内製化が進展
- 業務への影響：
  作業効率化と業務の高付加価値化・規模拡大を推進

●強化領域

- 事業：
  調査・分析は高度専門案件に集約
  実証・開発PMOや実装・運営支援等下流領域を強化
- 業務：
  ノウハウのAIプロダクト化、コンサルとのハイブリッド化を推進



Copyright © Mitsubishi Research Institute

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

中期経営計画2029　AI戦略（TTC）

- 当社の強みは、「アプリ層」のみならず、AIの進化・活用に必須な「ミドル・基盤層」への寄与
- 「アプリ層」では、激しい競合環境をふまえ、当社が強く深い知見を持つ分野×AI事業を強化
- 「ミドル・基盤層」は、当社のエコシステム機能を活かして、半導体サプライチェーン、データセンター、光通信、フィジカルAI等の官民連携政策の推進に注力

階層	主要テーマ例	
	ソフト	ハード
アプリ	強みを有する分野×AI	
ミドル～基盤	AIセーフティー	オール光ネット/6G フィジカルAI
	半導体人材育成	光電融合 製造後工程
	データセンター 戦略	ワット・ビット

主要強化領域

- 強み：分野・業界・業務知見×AI
- 強みを持つ分野・ニーズに対応
- 顧客：金融機関、商社、電力等

- 強み：深い政策・技術知見×実績
- 調査・コンサルから実証まで
- 顧客：官公庁等

- 強み：知見×人脈×調整・統括力のエコシステム
- 官民共創による技術開発実証
- 顧客：官公庁、独法等

Copyright © Mitsubishi Research Institute

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

中期経営計画2029　AI戦略（ITS）

開発力強化	➢ AI駆動開発（AIDD）を開発・保守業務全般に展開し、開発生産性と品質向上を実現するとともに、AIネイティブな開発文化を醸成 ➢ AIDDの活用により、開発・運用保守プロジェクトの20～35%程度の生産性向上を目指す ➢ 創出されたリソースを新規開発、上流工程、および提案活動へ重点的に再配分し、競争力強化と持続的な成長を実現
サービス改革	➢ PROSRVおよびmiraicompassにおけるAI活用を推進し、業務効率化と顧客体験の向上を通じて、サービス価値のさらなる高度化を実現 ➢ AI技術を活用した新たなソリューションの企画・開発を加速し、顧客の課題解決と業務変革に貢献する高付加価値サービスを提供 ➢ パートナー企業とのアライアンスを強化し、多様なAIソリューションを取り揃えることで、顧客ニーズに応じた最適な提案力を強化
間接業務改革	➢ 個人の業務支援を目的としたAI活用から、AIエージェントが業務プロセスそのものを担う形への高度化を推進 ➢ 効果の早期実現が期待される間接業務を中心に改革を推進

Copyright © Mitsubishi Research Institute

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

中期経営計画2029　資本政策の全体像

中計2029の達成目標：ROE　10%水準　　利益成長で達成　＋　資本コントロールで補完

創出・保有資金

営業キャッシュフロー
＋
投資可能現預金

必要流動性を確保

最低保有現金
250億円程度

- 現預金＋即時換金性の高い短期有価証券を想定

余剰資本

必要流動性を超える部分

① 成長・戦略投資

戦略適合性＋資本コストを上回る収益性
投資枠消化を自己目的化しない

② 安定配当

累進配当を基本／DOE 4%を目安

③ 機動的な自己株取得

投資機会が限定的で
余剰資本が残る場合に検討

投資規律

- 戦略適合性
- 資本コストを意識した収益性
- 定期的な事後評価
- 基準未達時の縮小・撤退・入れ替え

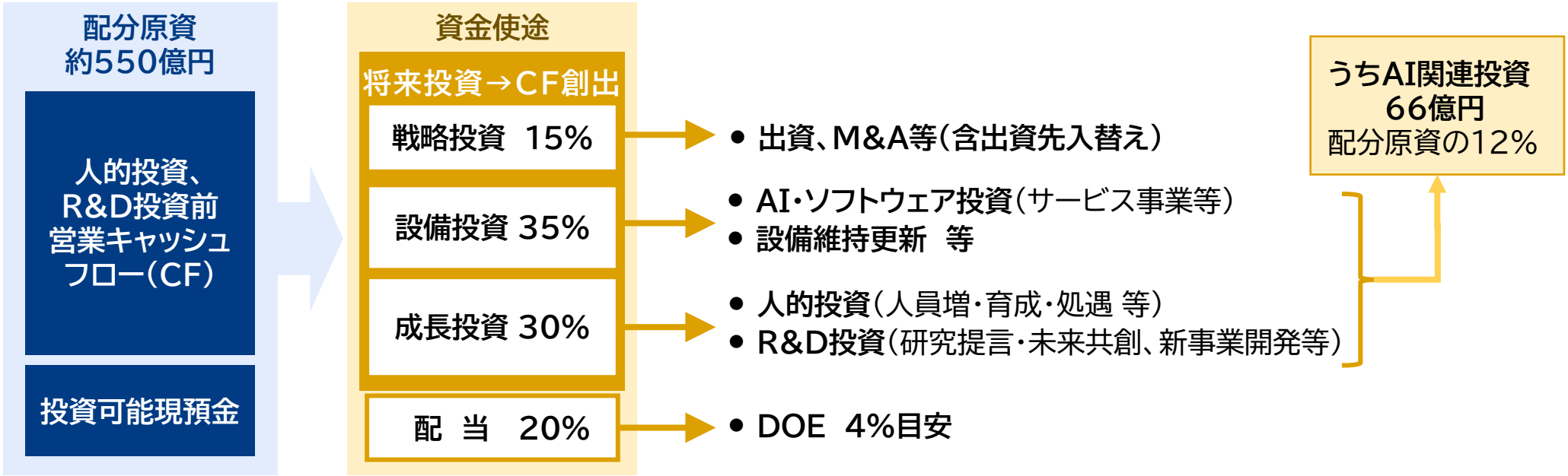
35

Copyright © Mitsubishi Research Institute

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

中期経営計画2029　資本配分

- 配分原資から80%程度を投資に積極活用
  - 【戦略投資】　重点領域成長に向けた先進技術・知見・リソースの獲得
    個別事業の展開上必要な出資を想定、ノンオーガニック成長は中計目標計数に織り込まず
  - 【設備投資】　AI投資、経営インフラ、サービス基盤強化（ソフトウェア、設備維持更新等）
  - 【成長投資】　人的投資、研究提言・未来共創活動、新事業開発等
- 20%を配当に充当（DOE4%を目安⇒P37）
- 保有現金水準は、月商の概ね2.5カ月分・250億円程度を目安とする
  - 官公庁や金融機関の案件大型化傾向をふまえ、これら案件を継続的に遂行するために、経営・財政基盤の安定性・信頼性を重視し、合理的な自己資金の保有水準を設定



Copyright © Mitsubishi Research Institute

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

中期経営計画2029　配当方針

- 中計2029ではROE10%水準の実現を目指すとともに、成長投資を優先しつつ、株主の皆様への継続的かつ安定的な利益還元を一層充実させるため、累進配当を基本とし、DOE（連結自己資本配当率）4%を目安とする方針に変更
- DOE4%は、ROE10%目標のもと概ね配当性向40%に相当する水準
- 自己株式取得については、追加的な株主還元策として、資本構成、財務状況、成長投資機会、市場環境等を考慮し、実施を判断

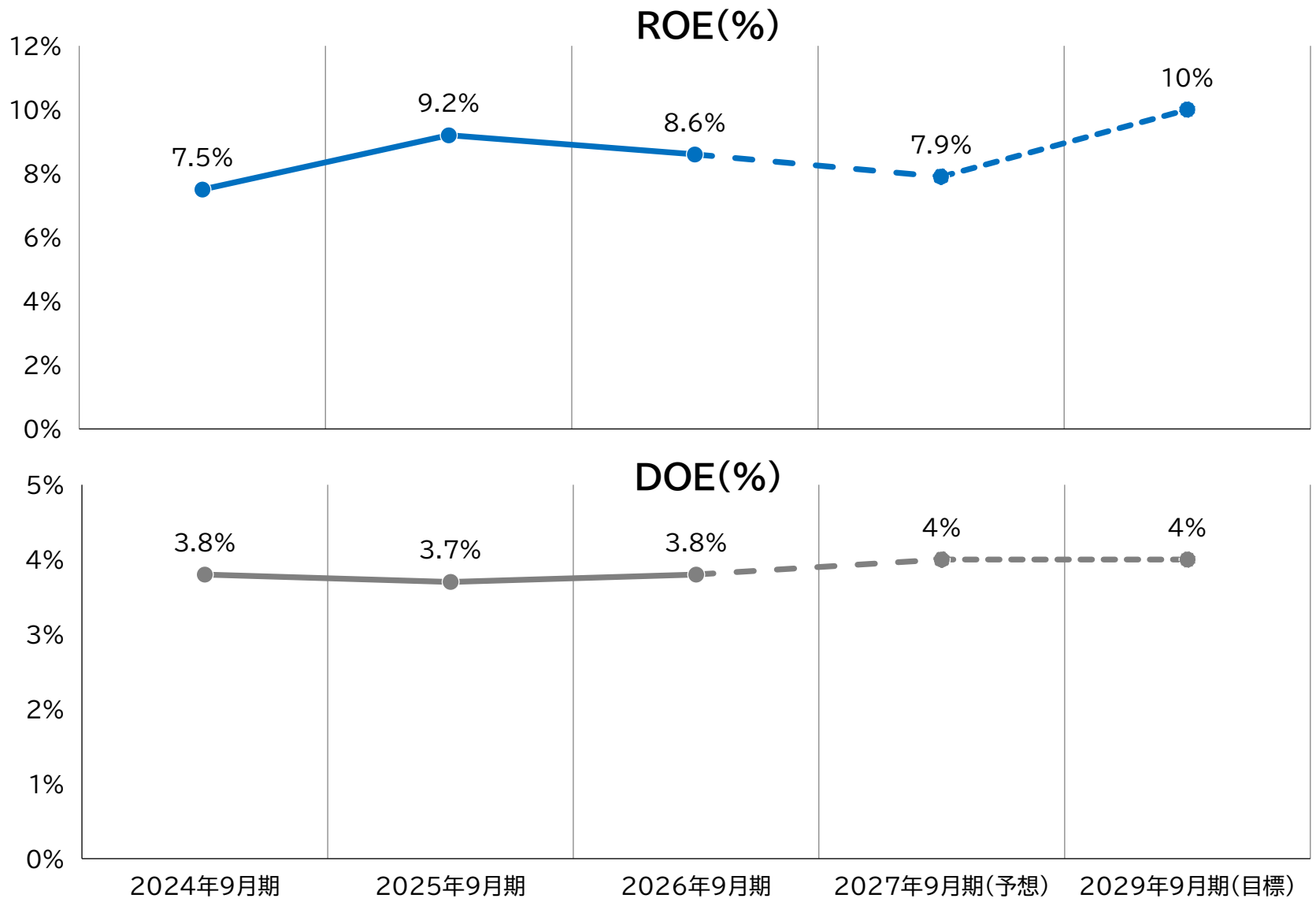
＜配当方針（下線部を更新）＞

- 累進配当を基本に、業績や将来の資金需要、財務健全性等を総合的に勘案しつつ、DOE（連結自己資本配当率）4%を目安として、安定的かつ継続的な配当を実施します。

Copyright © Mitsubishi Research Institute

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

中期経営計画2029　ROE・DOEの実績及び目標水準



Copyright © Mitsubishi Research Institute

この資料は、投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。

将来の見通しに関する注意事項

この資料は、将来の見通しに関する記述を含んでいます。予想値を含めこれら将来の見通しに関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づいた当社の判断によるものです。

こうした記述は将来の業績を保証するものではなく、予測困難なリスクや不確実性を内包するものです。したがって、実際の業績等は、これら種々の要因によって見通しと異なる結果となることがあります。

当社は、将来の事象や新たな情報等を反映して、将来の見通しに関する記述を更新したり改訂したりする義務を負いません。

● 本資料に関するお問い合わせ先

株式会社 三菱総合研究所

経営企画部　IR室

E-mail：ir-info@ml.mri.co.jp
URL：www.mri.co.jp/

Copyright © Mitsubishi Research Institute

未来を問い続け、変革を先駆ける

MRI 三菱総合研究所