

2019年9月期

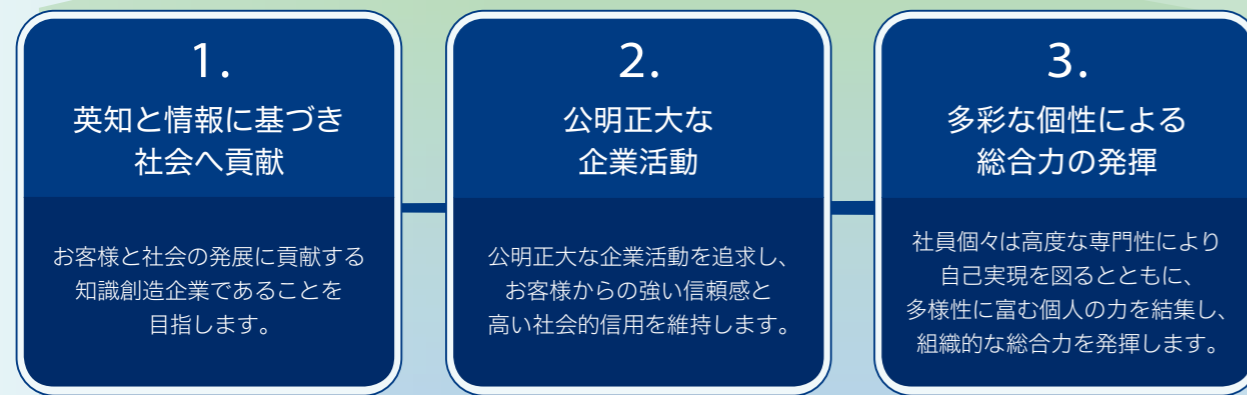
三菱総研  
グループレポート2019

# THINK & ACT



三菱総研グループは、  
自らの強みを活かし独創的な知見に基づく  
企業活動を行うことを通じて  
21世紀社会の発展に貢献します。

時代を先取りし、社会・地域・企業の持続的な発展と  
豊かな未来をお客様と共に創造する  
「未来共創事業」を推進しています。



目次	▶ 三菱総研グループの価値創造ストーリー... 2	▶ 価値創造の源泉..... 30
	価値創造プロセス..... 2	人的資本 ..... 32
	価値創造の源泉 ..... 4	知的資本 ..... 34
	成長の軌跡 ..... 6	社会関係資本 ..... 36
	三菱総研グループの今 ..... 8	
	持続的成長に向けて ..... 10	▶ ESGの取り組み ..... 38
		環境 (Environment) への取り組み ..... 40
	▶ トップメッセージ ..... 12	社会 (Social) への取り組み ..... 42
		ガバナンス (Governance) への取り組み ..... 44
	▶ 事業戦略 ..... 18	コーポレートガバナンス ..... 44
	研究・提言 ..... 20	マネジメント体制 ..... 46
	分析・構想 ..... 22	事業にかかるリスクと対応策 ..... 48
	設計・実証 ..... 24	コンプライアンス ..... 49
	社会実装 ..... 26	経営マネジメントシステム ..... 50
	研究・提言から社会実装まで ..... 29	株主・投資家様とのコミュニケーション ..... 51
		社外からのメッセージ ..... 53
		主要な連結財務数値等の推移 ..... 54
		会社概要 ..... 56

編集方針

本レポートは、本業を通じた社会課題解決への貢献を実践する当社の活動内容をお知らせし、企業価値の向上を図る目的で発行します。編集にあたり、国際統合報告評議会 (IIRC) のフレームワーク、経済産業省「価値協創ガイド」などを参考にしました。なお、本レポートは当社が発行する有価証券の投資勧誘を目的としたものではなく、何らかの保証・約束をするものではありません。本レポートに記載されている意見や見通しは、レポート作成時における当社の見解であり、その情報の正確性および完全性を保証または約束するものではありません。将来の業績は当社の見込みとは異なる可能性があります。

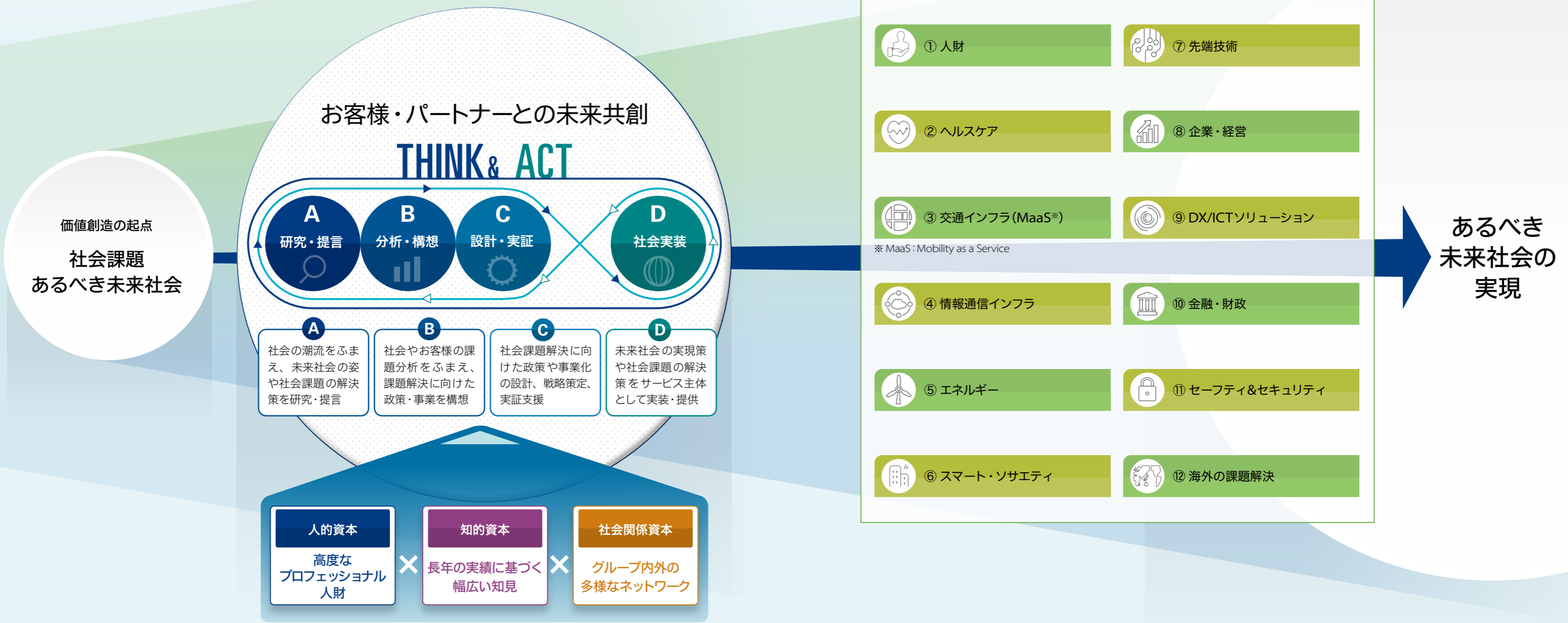
# 価値創造プロセス

あるべき未来社会の姿と実現策を研究・構想・設計 (Think) し、  
 お客様やパートナーとともに実現策を社会に実装 (Act) する。  
 この当社グループの価値創造プロセスを通じて、  
 あるべき未来社会を実現します。

当社グループは、社会やお客様の課題解決に向けて、あるべき未来社会の姿や社会課題の解決策を研究・提言すること (A 研究・提言) から、課題解決に関する分析・構想 (B 分析・構想)、具体的な解決策の設計・実証 (C 設計・実証)、解決策の実装 (D 社会実装) まで幅広い領域での価値提供を進めています。  
 従来は、シンクタンクとしての強みを活かした「A 研究・提言」「B 分析・構想」「C 設計・実証」の3つの価値提供が中心でした。近年は、社会的な要請もふまえ、お客様やパートナーとの共創により、当社グループ自身が課題解決ビジネスの担い手となり、「D 社会実装」へと価値創造の領域を広げています。従来からの強みを活かしつつ、社会実装に踏み込むことで、あるべき未来社会の実現に向けた貢献度を高めていきます。

価値創造プロセス - お客様・パートナーとの未来共創事業

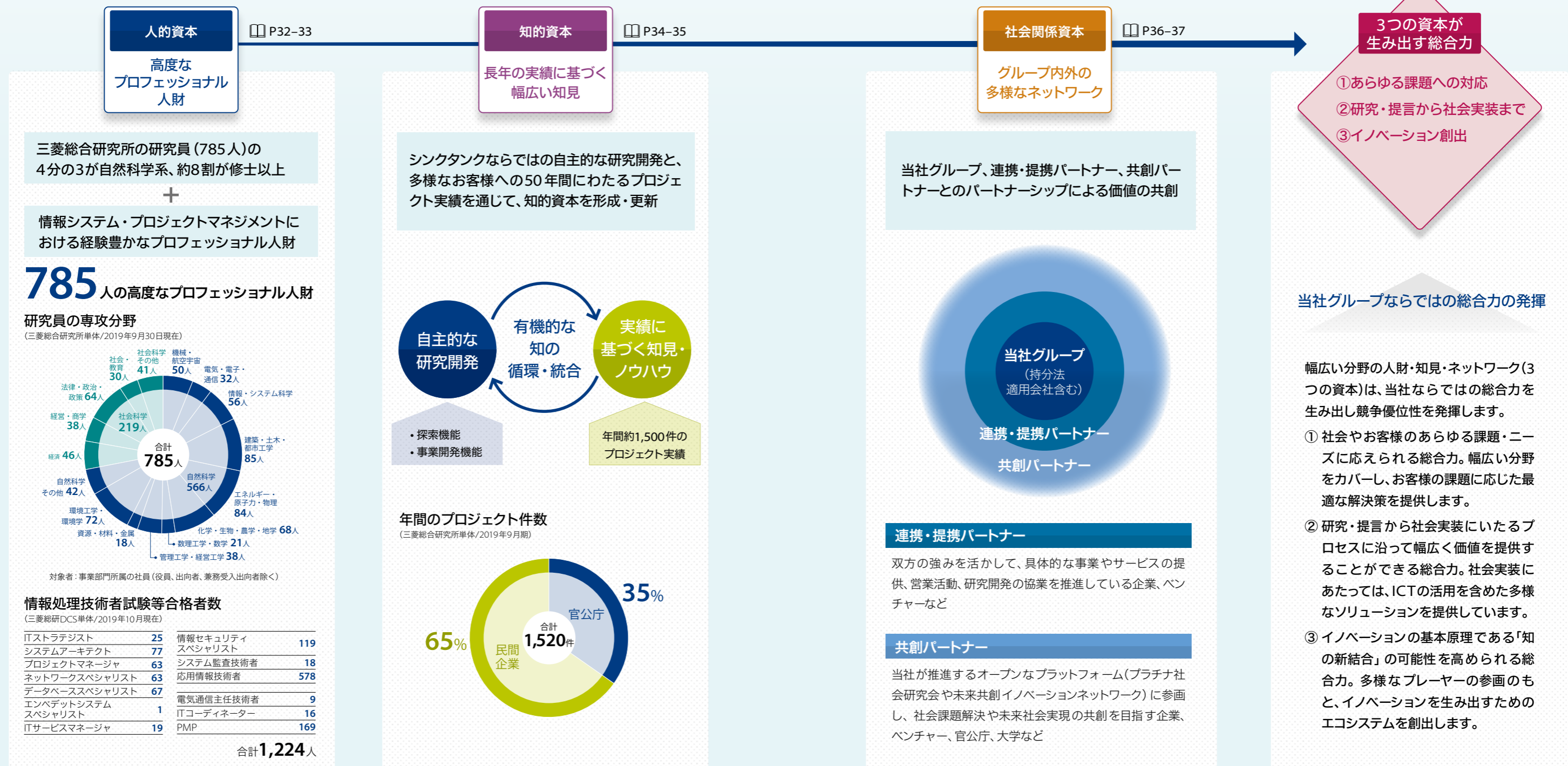
あるべき未来社会の実現



# 価値創造の源泉

当社グループの価値創造の源泉は、高度な専門性を有する多数のプロフェッショナル、長年の研究開発と受託業務を通じて蓄積してきた知見、グループ内外の多様なネットワークです。そして、これらが生み出す「総合力」を活かし、社会やお客様に新しい価値を提供します。

当社グループの価値創造の源泉の第一は人的資本です。未来社会への責任感や課題解決への使命感を有し、高度な専門的知見・経験値を併せもつプロフェッショナル人財がお客様に価値を提供しています。  
 第二は知的資本です。シンクタンクならではの自主的な研究開発活動、および官公庁や企業など、多様なお客様へのサービス提供を通じて創造・蓄積してきた知見やノウハウがあります。  
 第三は社会関係資本です。グループ各社やパートナー企業はもちろんのこと、官公庁、企業、ベンチャー、大学などとの多様なネットワークのハブとなって共創を推進しています。  
 これら3つの資本によって、当社グループならではの総合力を生み出しています。その総合力とは、あらゆる課題に対応できること、研究・提言から社会実装まで幅広く価値提供ができること、知の新結合によりイノベーションの創出ができることです。



# 成長の軌跡

創業以来、英知と情報に基づき社会課題解決に貢献することで成長してきました。2020年に創業50周年を迎えます。

当社は、本格化する情報社会を見据え、1970年に三菱創業100周年記念事業として三菱グループ27社の出資により設立されました。以来、英知と情報に基づいて、国内外の重要プロジェクトに参画しながら、社会やお客様の課題解決に貢献し続けてきました。

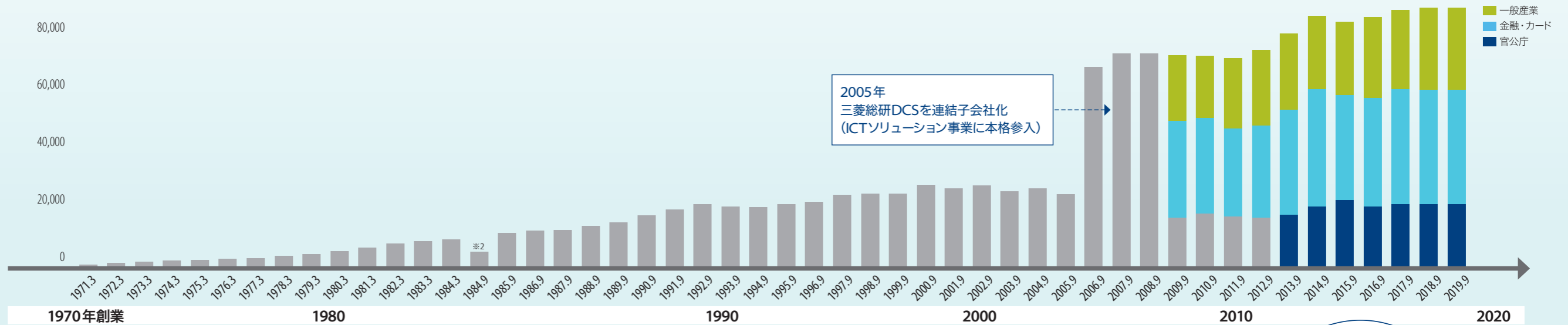
1990年代にはシンクタンク4分野（経済・経営、社会・公共、科学・技術、システム・情報）を確立し、官公庁をお客様とする政策立案支援業務で揺るぎないポジションを築きました。2005年には三菱総研DCSを連結子会社化し、ICTソリューション事業に本格参入しました。

現在、研究・提言から社会実装まで価値創造プロセスを広げ、社会課題解決への貢献度を高めています。

2020年には創業50周年を迎えます。お客様、パートナー、株主、社員などのステークホルダーに深く感謝するとともに、50年間の実績を活かしながら、あるべき未来社会の実現に貢献していきます。

売上高推移※1

(百万円)  
100,000



※1 2005年9月期以前は単体の数値  
※2 決算期変更に伴い6カ月決算



### 1970年創業

- 三菱創業100周年記念事業として、三菱グループ27社の出資により「独立・学際・未来志向」を基本理念として設立。創業時は、「調査・分析」「コンサルティング」「情報解析」などを中心に学際的な調査研究を開始

### 1970年代

#### シンクタンク機能を日本に導入・定着

- 世界的視野による政策提言を開始（日米欧シンクタンク共同研究）
- 米国航空宇宙開発の大型線形構造解析プログラム(NASTRAN)の導入・活用
- マクロ経済に関する常設マルチクライアント・プロジェクト開始
- 世界食糧需給モデル、船舶需給モデルの開発
- ダイヤモンドコンピューターサービス（現三菱総研DCS）創業

### 1980年代

#### 国内外の重要プロジェクトに参画

- スエズ運河経営管理システム設計計画調査
- 世界公共投資基金(GIF)の設立を提唱し、参画
- 人工知能・エキスパートシステムの研究・開発
- 米国商務省全米科学技術情報サービス局(NTIS)の総代理店として情報サービスを提供
- CRAY-1(スーパーコンピュータ)の導入

### 1990年代

#### 官公庁の政策立案支援業務の拡大

- ITS(高度道路交通システム)の推進調査
- 地球温暖化対策関連政策に関する調査・研究
- 地球観測衛星データ利用システム開発支援
- 先端科学研究所設置
- 地球環境研究センター設置
- 安全工学研究センター設置

### 2000年代

#### 未来社会の共創へソリューション事業本格開始

- 三菱総研DCSを連結子会社化(2005年)
- 東京証券取引所市場第二部に株式上市(2009年)
- ヒトゲノム解析研究など、先端科学研究と産業への応用推進
- CO<sub>2</sub>排出権取引実証実験の実施
- メガバンクのシステム統合
- ビジネスソリューション事業本部設置
- 未来社会提言委員会設置

### 2010年代

#### Think & Actタンクとして研究・提言から実装まで推進

- 東京証券取引所市場第一部銘柄に指定(2010年)
- 震災復興事業支援
- メガソーラー事業に参画
- 地方自治体との協力によるAIスタッフ総合案内サービスの実証実験の実施
- デジタル地域通貨事業の開発・実証
- 文教サービス、データマネジメントサービスの提供
- プラチナ社会研究会、未来共創イノベーションネットワーク発足

# 三菱総研グループの今

シンクタンク・コンサルティングサービスとITサービスで、社会とお客様のさまざまな課題を解決しています。

当社グループは、三菱総合研究所を中心にシンクタンク・コンサルティングサービスを提供し、三菱総研DCSを中心にITサービスを提供しています。

総合シンクタンクとしての多様な専門性や独立性、金融向けITサービスの長年の蓄積に加え、多様な連携・共創パートナーの知見やノウハウを結集し、社会とお客様の複雑で多様な課題に向き合い、その解決を通じた価値の提供に努めています。

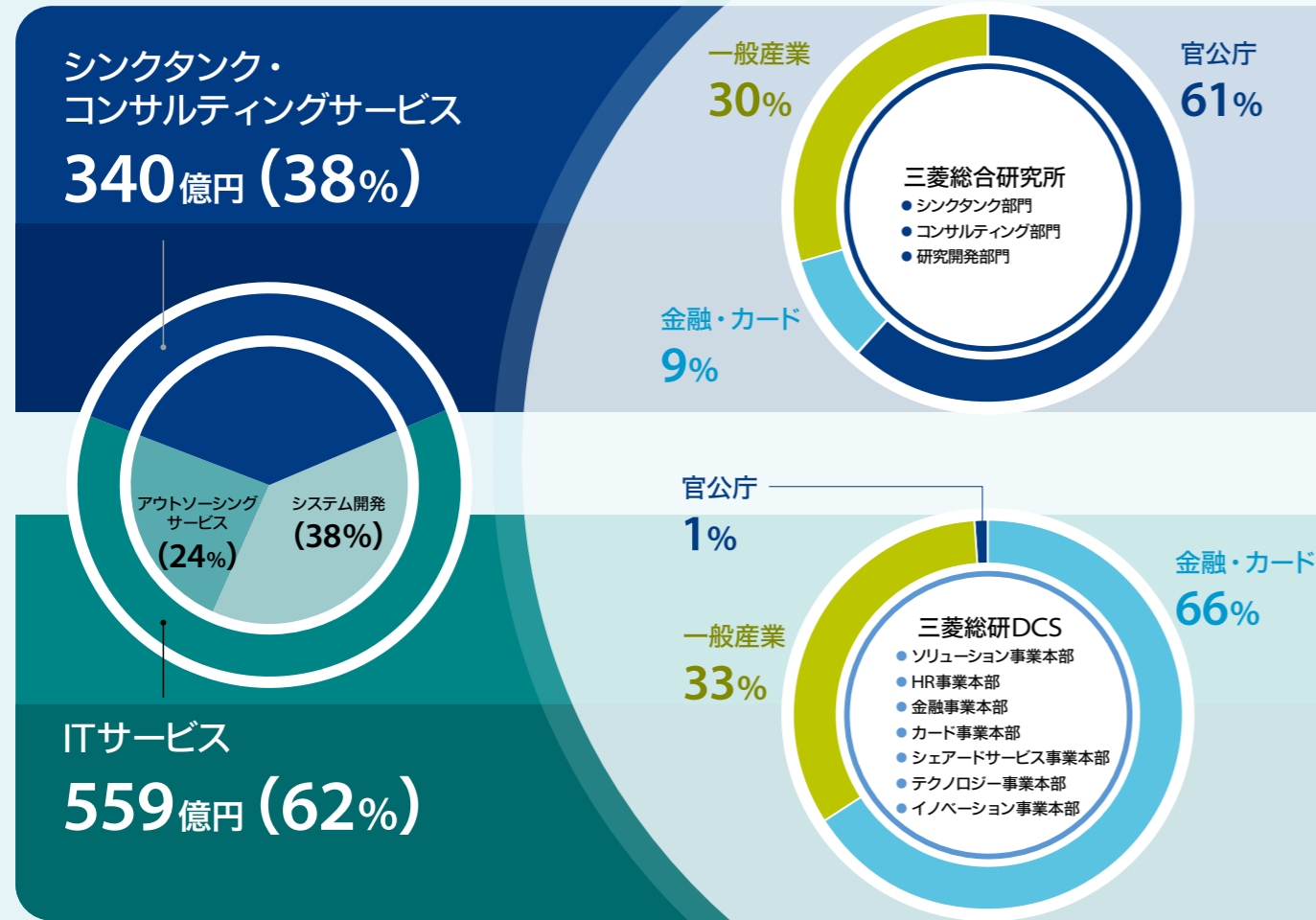
シンクタンクを中核に2つの事業セグメント 幅広いお客様の課題を解決 三菱総研グループとパートナー

シンクタンク・コンサルティングサービスは、三菱総合研究所を中心に、調査・研究、政策支援、企業経営支援、課題解決型の各種サービスを提供しています。  
ITサービスは、三菱総研DCSが中心となって金融、流通、文教などの各分野でシステム開発・保守・運用やアウトソーシングサービスを提供しています。

総合シンクタンクとしての多様な専門性や独立性、金融向けITサービスの長年の蓄積を活かし、官公庁、金融・カード、一般産業まで幅広いお客様の課題を解決しています。

当社グループは、三菱総合研究所を中核に、連結子会社11社、持分法適用会社3社で構成されます(2019年9月末現在)。加えて具体的な事業やサービスの提供、営業活動、研究開発などの協業を推進している連携・提携パートナーや、当社が設立・運営する「プラチナ社会研究会」や「未来共創イノベーションネットワーク」に参画し、社会課題解決や未来社会実現を目指す共創パートナーなど、多様なパートナーとの連携を推進しています。

セグメント別売上高 (2019年9月期)



**三菱総合研究所**

エム・アール・アイ リサーチアソシエイツ

エム・アール・アイ ビジネス

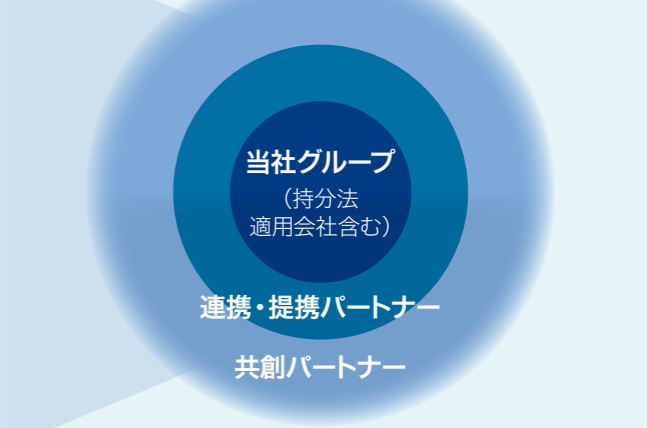
持分法適用会社: 日本ビジネスシステムズ、日本ケアコミュニケーションズ、Minoriソリューションズ(2020年9月期より対象外)

**三菱総研DCS**

MDビジネスパートナー	HRソリューションDCS
東北ディーシーエス	アイ・ティー・ワン
MRIバリューコンサルティング・アンド・ソリューションズ	迪希思信息技术(上海)
ユービーエス	MRIDCS Americas

連携・提携パートナー

- **事業パートナー**: アイネス※、東京海上日動火災保険、横河ソリューションサービス、近鉄グループホールディングス、マイナビ、NCS&A、日本ケアサプライ、Japan Digital Design、三菱UFJリサーチ&コンサルティング、エイチアールワン、INFINIDAT、ITCS、Actifio、レッドハット、SAS Institute Japan
  - **ベンチャーなど**: Moff、Nextremer、Institution for a Global Society、Lily MedTech、エクセルギー・パワー・システムズ、chaintope、メガソーラーSPC(4社)、地域創生ソリューション、会津森林活用機構
- (順不同)



共創パートナー(オープンイノベーションのプラットフォーム)

プラチナ社会研究会

未来共創イノベーションネットワーク(INCF)

490社・団体 (2019年10月現在)

175社・団体 (2019年10月現在)

(2019年9月末現在)  
※ 2020年9月期より、アイネスを持分法適用会社化しました。

# 持続的成長に向けて

Think (従来の強み)の質的向上とAct (新たな提供価値)の拡大により、「100億人・100歳時代における豊かで持続可能な社会の実現」に貢献することを通じて、当社グループの持続的成長を推進します。

当社グループが目指すのは「100億人・100歳時代における豊かで持続可能な社会の実現」です。社会課題とあるべき未来社会を起点に、A～Dの価値創造プロセスを繰り返し循環させることで、あるべき未来社会の実現を目指しています。価値創造プロセスによる業務すべてが、ESGを含めた社会課題解決であり、その循環を通じて当社グループの持続的な成長を実現していきます。従来からの強みである「A 研究・提言」「B 分析・構想」「C 設計・実証」の質的向上を図るとともに、「D 社会実装」で得られた経験をもとにさらなる充実を図ります。社会やお客様からは、課題解決に向けた「D 社会実装」への期待が高まっており、リソースの重点配分とパートナーとの連携強化によって、当社グループの成長領域として拡大を図ります。



## トピックメッセージ



創業50周年の2020年。  
豊かな未来社会の実現に向けて、  
挑戦を続けます。

### 50年を振り返る

## 未来社会の実現・社会課題の解決が 創業以来の使命

### 50年間の感謝

#### すべてのステークホルダーの皆様へ

当社は1970年、来るべき高度情報化社会を見据え、三菱創業100周年の記念事業として設立されました。創業以来、わが国の民間シンクタンクの先駆けとして豊かな未来社会の実現に向けて挑戦し、本年9月に創業50周年を迎えることとなりました。この間ご支援、ご厚情を賜りましたお客様、株主様をはじめ、すべてのステークホルダーの皆様へ深く感謝申し上げます。過去50年にわたり築き上げてきた知の蓄積を活かし、これからも当社ならではの価値提供を通じて、豊かな未来社会の実現に努めてまいります。

### 当社事業の歩み

#### 未来社会実現や社会課題解決に向けた 「研究・提言」から「社会実装」へ

創業時に掲げた「Better Information - Brighter Future (優れた情報で輝く未来)」は、当社の強みである英知と情報を組み合わせ、高度情報化時代における豊かな未来社会づくりと社会課題解決に貢献する、という強い想いを込めたものでした。以来、社会やお客様の課題に真正面から向き合い、政策提言や戦略策定を行ってきました。2005年に三菱総研DCS株式会社を連結子会社化し、ICTソリューション事業に本格参入しました。2010年代に入り、「Think」タンクから「Think & Act」タンクへの転換を図りました。シンクタンクの原点である「研究・構想・設計(Think)」は、当社グループにとって不可欠な提供価値ですが、それだけでは課題解決には十分ではありません。当社グループ自らが課題解決の担い手として「社会実装(Act)」に踏み込むことにより、課題解決の対象が大き

く広がりました。これは、従来のシンクタンクの価値提供範囲にとどまらず、時代とともに当社グループの社会的存在価値を高め、当社グループの経営・事業の成長を高める取り組みとなっています。

当社グループでは、豊かで持続可能な未来社会をお客様やパートナーとともに創造する「未来共創」を事業ミッションとしています。当社グループ単独で解決できることは限られていますが、産官学のネットワークを活用し、お客様やパートナーとの「共創」を強めることにより、「Think & Act」がより現実のものとなりました。あるべき未来社会の実現に向け、人財、ヘルスケア、交通インフラ、情報通信インフラ、エネルギーなど幅広い分野で、「Think & Act」を推進しています。

近年、国連によるSDGs(Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標)やCSV(Creating Shared Value: 共通価値の創造)が注目を集めていますが、当社グループにとって、社会課題解決を通じた豊かな未来社会の実現は、創業以来の変わらぬミッションです。当社グループは、政策・科学技術の知見に基づき「あるべき未来社会を構想」し、産官学やパートナー企業との共創を通じて「持続可能な社会を実現」することを事業の根幹としており、世界的にもユニークな企業グループであると自負しています。VUCA(Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity: 変動性・不確実性・複雑性・不透明性)の時代といわれる現在、従来よりも多様で複雑な社会課題が増大しています。当社グループに対するお客様の期待は一段と高まっており、今後は、社会実装にも積極的に取り組むことで、豊かな未来社会の実現に貢献してまいります。



## 改革の総仕上げと次期中期経営計画への布石



### 3大改革

#### 戦略展開はおおむね順調

中期経営計画(以下、中計)2020(2018年9月期～2020年9月期)では、「人と組織の持続的成長」を基本方針として、「事業ポートフォリオ改革」「ビジネスモデル改革」「働き方改革」の3大改革に取り組んできました。2018年9月期に発生したシステム開発における品質課題案件の影響を受け、ITサービス・セグメントでは当初計画を下回ったものの、シンクタンク・コンサルティングサービス・セグメントを中心として、改革は順調に進んでおり、手ごたえを感じています。

「事業ポートフォリオ改革」では、当社グループの強みである政策や制度の知見を民間企業向けのコンサルティング領域で活用する「官民共創ソリューション事業」を成長事業に位置づけ、積極的に展開したことにより、民間コンサルが大きく伸びています。「海外事業」は、次期中計での本格展開に向けた準備が進んでいます。また、当社グループの基盤を支える「官公庁向け事業」では、生産性向上を重視した運営が奏功し業容が拡大するとともに、後述の「働き方改革」にも大きく貢献しました。他方、成長事業と位置づけた「民間ITソリューション事業」では、品質課題案件の発生を受け、グループ全体で戦略の見直しを行っております。

「ビジネスモデル改革」では、AI(人工知能)やブロックチェーンなどの先端デジタル技術を活用し、ビジネスで社会課題を解決する「ストック型事業」が本格的に稼働し始めました。DX(デジタルトランスフォーメーション)に対するお客様ニーズの高まりを受け、事業のさらなる3S(スピード・スケール・スコープ)の向上を目指し、パートナー連携に力を入れています。2019年10月には大手システムインテグレータである株式会社アイネスを持分法適用会社化し、2014年に持分法適用会社化した日本ビジネスシステムズ株式会社(JBS)とともに、商品・サービスの開発・運用面での連携を深め、シナジー効果の向上を図っています。また、2019年9月期には未来シーズ投資(将来性の高いベンチャー企業への出資)を開始しました。エネルギー、人財、ヘルスケア、先端デジタル技術(AI、ブロックチェーン

等)などの分野で有望なベンチャー企業とのネットワークが拡大しています。

「働き方改革」では、スマートフォンやグループウェアの活用、テレワークや兼業・副業の拡張、コラボレーション空間の整備など、柔軟な就業環境の整備を図るとともに、「事業ポートフォリオ改革」「ビジネスモデル改革」と連携し、働きやすく・働きがいのある職場づくりを行っています。その結果として、勤務時間の短縮や休暇の取得も進展しました。そのほか、人と組織の持続的成長に向けた人財育成はもとより、ダイバーシティの推進も含め、多面的な働き方改革を推進しています。

2019年9月期からは組織風土改革にも取り組んでいます。創業50周年記念事業としての全社員参画による新しいビジョンづくりや記念研究などを通じた新たなレガシーづくりとともに、社員一人ひとりが能力を最大限発揮するための環境・基盤づくりにも力を入れています。

### 改革や挑戦を支える基盤づくり

#### グループ・ガバナンス、リスクマネジメント

当社グループが持続的に成長していくためには、攻守両面における強固な経営基盤が不可欠です。

当社グループを取り巻くリスクは、技術の進歩や外部環境の変化を受け、質・量ともに増大・複雑化しています。情報セキュリティや個人情報保護など、対処すべき脅威

や範囲が日々新たになるリスクには、感度の高い予兆把握と迅速な対応が必要です。シンクタンク・コンサルティング業務を通じた知見を活用し、リスクベースかつプロアクティブな運営を行うことにより、リスク管理の向上に努めています。

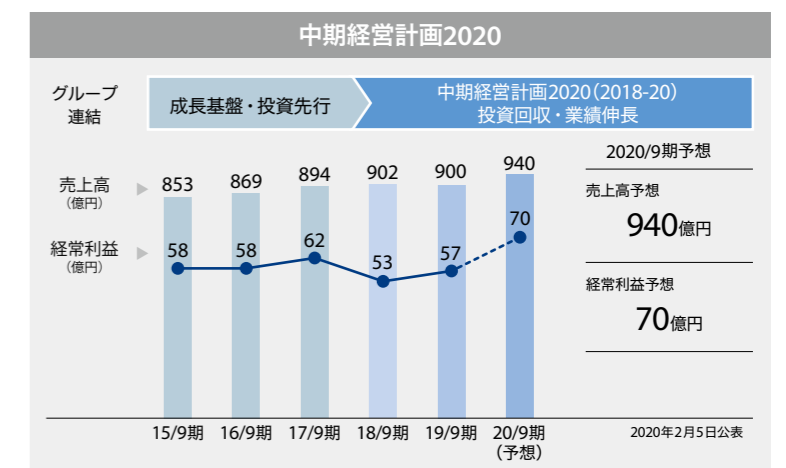
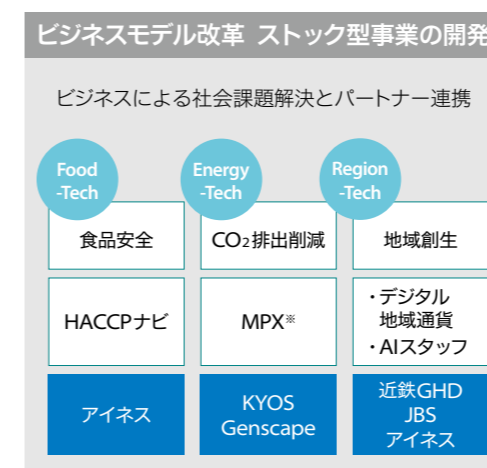
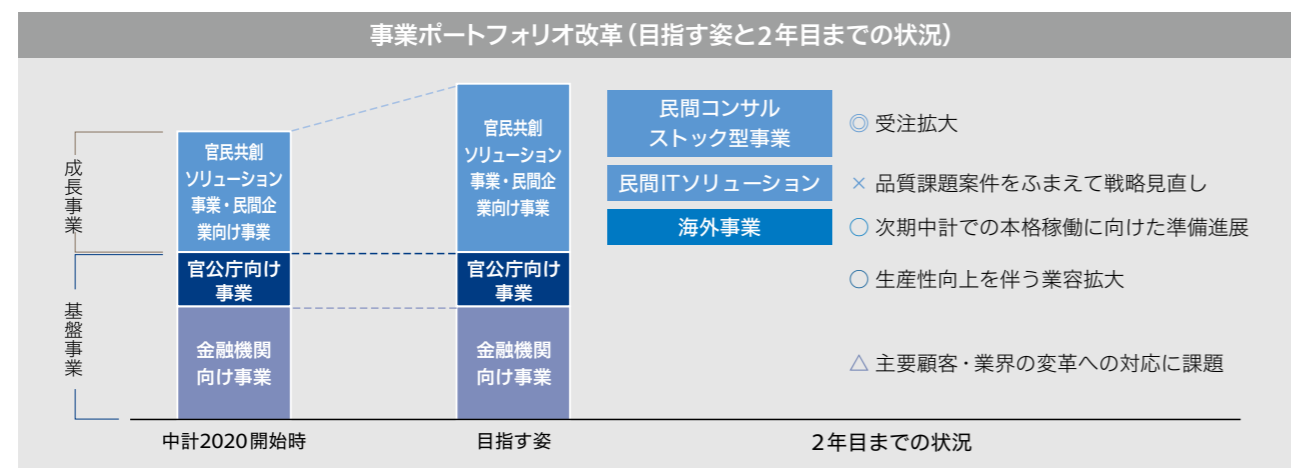
ガバナンスは、企業経営にとっての最重要テーマであり、コーポレートガバナンスコード(CGC)に基づく不断の向上が求められます。当社は、ガバナンス諮問委員会を設置し、取締役会の実効性評価を行い、コーポレートガバナンス報告書によって公表しています。現状CGC全項目を遵守するとともに、外部環境の変化に応じて機敏に見直すことで、ガバナンスレベルの維持・向上を図っています。特に今期は、ITサービス・セグメントにて発生した品質課題案件を教訓として、当社グループ全体での再発防止の徹底、ガバナンス強化に力を入れていきます。

### 2020年9月期

#### 中計2020の総仕上げと次期中計への布石

中計2020の最終年度となる2020年9月期は、3大改革を加速し、現中計の総仕上げを行うとともに、次期中計に向けて布石を打つ一年と位置づけています。

2020年9月期の業績予想は、品質課題案件の影響から当初の目標「売上高1,000億円、経常利益80億円」を下回るものの、売上高940億円、経常利益70億円としています。



次の50年に向けて

# 価値創造プロセスによる「あるべき未来社会」の実現

当社の価値創造プロセス

「研究・提言」から「社会実装」による、あるべき社会の実現へ

当社グループが、社会課題解決や未来共創に向けて取り組んできた「Think&Act」やオープンイノベーションなどのさまざまな施策を俯瞰的に整理し、集大成したのが、冒頭で紹介した「価値創造プロセス」(P2-3参照)です。あるべき未来社会や社会課題を起点とし、Think (A 研究・提言、B 分析・構想、C 設計・実証)からAct(D 社会実装)につながる価値提供プロセスを通じて、社会やお客様の課題を解決し、あるべき未来社会の実現を目指すものです。この価値創造プロセスは、当社グループならではの事業モデルであり、あらゆる社会課題を解決するための共通バリューチェーンといえます。今後は、当社の強みである「B 分析・構想」と「C 設計・実証」に磨きをかけるとともに、「A 研究・提言」と「D 社会実装」を一層強化していきます。「A 研究・提言」はシンクタンクの原点であると同時に、VUCAの時代であるからこそ、その真価が一層問われます。あるべき未来を大胆に描き、実現方法まで踏み込んで提言することで、研究・提言の価値を向上させるとともに、実現をとともに目指す共創のネットワークを充実させていきたいと考えています。また、「D 社会実装」の取り組みから得られた経験値や新たな知見を「A 研究・提言」に反映・循環させることで、従来のシンクタンクを超えた、

より実効性の高い「知の提供」が可能になります。昨今のグローバルな潮流変化をとらえると、Thinkだけで社会変革を起こすことは容易ではありません。当社グループ自身が、お客様やパートナー企業とともに変革を実践する先駆者、いわゆる「ファーストベンギン」となって、「D 社会実装」に取り組み、社会課題解決のための主体となることが求められています。当社グループ自らが社会課題解決の先駆けとなることで、社会の共感や合意を生み出し、豊かな未来社会の実現への貢献度を高めていきます。

次の50年に向けて

新しいビジョン、50周年記念研究

創業50周年記念事業の一環として、次の50年に向けた「ビジョンづくり」と「50周年記念研究」を進めています。当社はこれまで、「Better Information - Brighter Future (優れた情報で輝く未来)」「未来共創」「Think & Act」といったビジョンを掲げて経営・事業を展開してきました。現在取り組んでいる新たなビジョンづくりでは、創業以来の変わらぬ価値観を継承するとともに、これから未来を切り開いていくために必要な新たな価値観を加味する予定です。次の50年に向けた当社の進路を示す羅針盤にしたいと考えています。50周年記念研究では、2019年10月に第1弾として、「未

来社会構想2050」を発表しました。2050年における「豊かで持続可能な世界」に向けた「6つの“世界のトレンド”と、5つの“日本が取り組むべきポイント”」を提言しています。さらに、第2弾として「100億人・100歳時代における豊かで持続可能な社会の実現」に向けて、技術革新の影響や人間の価値観の変化を織り込んだ研究を進めており、2020年末に発表予定です。このような研究活動を通じ、シンクタンクとしての社会的な使命を果たすとともに、中・長期的な戦略策定にも活用してまいります。

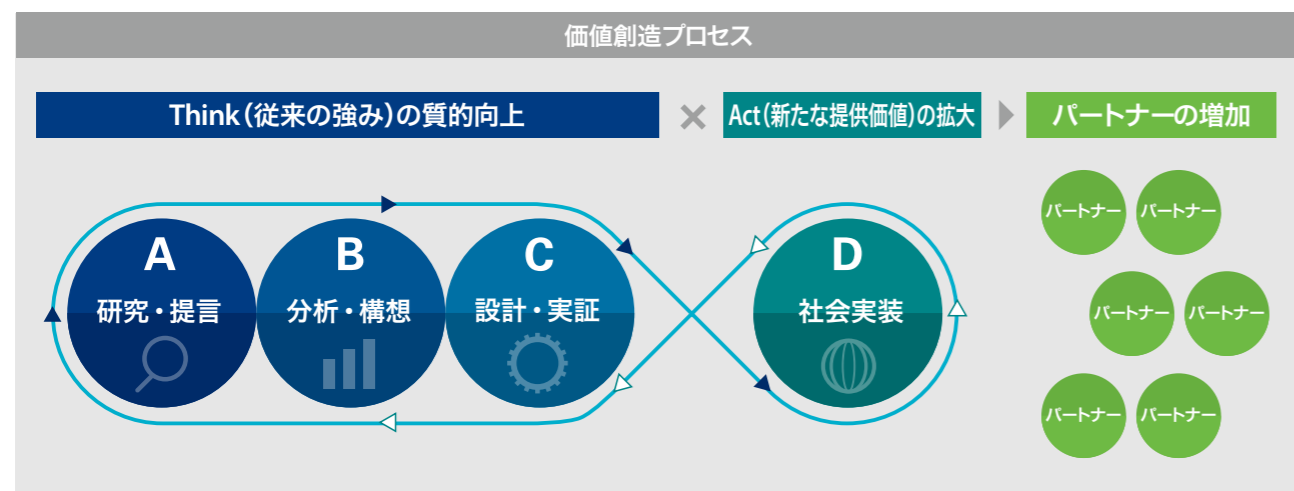
次期中期経営計画

バックキャスト・フォアキャスト、財務・非財務目標

2021年9月期からスタートする次期中計は、3年間の経営計画ではなく、次の50年・100年に向けての最初の一步とする位置づけです。現中計を起点としたフォアキャストの視点に加え、新たなビジョンや50周年記念研究をふまえた未来の当社像・社会像を起点としたバックキャストの視点も取り入れます。また、将来の目指す姿を表す経営指標として、これまでの財務目標に加え、当社の使命である「あるべき社会の実現」や「社会課題の解決」に対する貢献度(社会インパクト)などの非財務目標も導入したいと考えています。事業面においては、当社グループの強みである官公庁や



金融・カードの基盤事業戦略、ストック型サービスや海外事業などの成長事業戦略に加え、お客様より多くの要望が寄せられているDX高度化に向けたグループICT戦略、パートナーとの連携強化なども幅広く検討していく予定です。当社グループでは、現在、短期的には次期中計の策定、中・長期的には当社の新たなビジョンや50年後のあるべき未来社会の研究に取り組んでおりますが、期するところは、未来共創です。過去50年の実績と経験をふまえ、シンクタンクの社会的使命である「知の提供」と、社会課題をビジネスで解決することによる「持続的成長」を経営の両輪とし、社会・地域・企業の発展と豊かで持続的な未来社会の実現(未来共創)に向けた挑戦を続けてまいります。ステークホルダーの皆様の変わらぬご理解・ご支援をお願いするとともに、今後の当社グループの取り組みにご期待ください。



50周年事業

- ビジョンづくり
  - 次の50年に向けた当社の羅針盤(2020年11月次期中計とともに発表予定)
- 50周年記念研究
  - 未来社会構想2050(2019年10月発表)
  - 100億人・100歳時代における豊かで持続可能な社会の実現(2020年末発表予定)

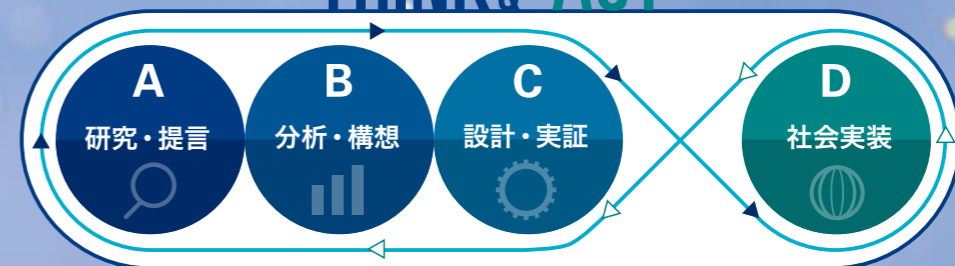
株式会社三菱総合研究所 代表取締役社長 森崎 存

# 事業戦略



これまで当社グループは、「A 研究・提言」「B 分析・構想」「C 設計・実証」の価値創造プロセスを中心に、社会やお客様の課題を解決してきました。今後は、お客様の事業化・実施支援にとどまらず、当社グループ自身も事業主体となり、お客様・パートナーとの共創により「D 社会実装」まで領域を広げていきます。従来の強みを活かしつつ、社会実装に踏み込むことにより、社会課題を解決し、社会やお客様の発展に貢献することで、当社グループの持続的成長を目指します。

## THINK & ACT



### 研究・提言

社会の潮流をふまえ、未来社会の姿や社会課題の解決策を研究・提言



### 分析・構想

社会やお客様の課題分析をふまえ、課題解決に向けた政策・事業を構想



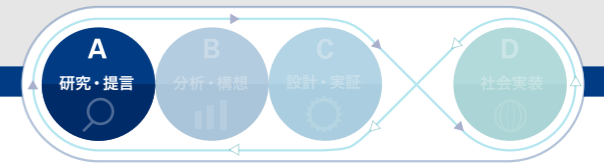
### 設計・実証

社会課題解決に向けた政策や事業化の設計、戦略策定、実証支援



### 社会実装

未来社会の実現策や社会課題の解決策をサービス主体として実装・提供



# 研究・提言

## 社会の潮流をふまえ 未来社会の姿や社会課題の解決策を研究・提言

「A 研究・提言」では、経済、社会、技術などの長期的な潮流をふまえ、社会課題の明確化やあるべき未来社会の姿を提言、発信します。また、政策や技術に関する知見、社会実装の経験をふまえた、独自性・先進性・実効性のある課題解決策や、解決するプロセスについて研究・提言します。

### 事例1 未来社会構想2050

#### 豊かで持続可能な未来社会の姿を描く

世界情勢が目まぐるしく変化し、技術が猛スピードで発達する中、未来を的確に眺望した上で、賢明な針路を定めることが求められています。

2019年10月、当社は「未来共創」の一環として、「未来社会構想2050」を発表しました。これは、2050年における世界トレンドを予測し、日本が豊かで持続可能な社会を実現するための取り組みを「未来社会構想2050」として提言したものです。

2050年、世界中にプラットフォームが浸透、牽引するデジタル経済圏が台頭することが想定されます。アジア諸国などが経済成長する一方で米・中の覇権が低下、新しい国際秩序の枠組みが求められます。世界の人口は増加し、資源・エネルギーの循環が今以上に意識されるようになって考えられます。

こうした世界と対峙する日本にとって5つの挑戦が重要となります。

- ①日本の良さ・強みを活かした世界への貢献
- ②デジタル×フィジカルで新たな付加価値を創造
- ③地域マネジメントを強化し、持続可能な地域社会へ
- ④多様な価値観に基づく「自分らしい」人生を実現
- ⑤人生100年時代を支える財政・社会保障制度へ

2050年に向けて、新技术を人間中心で活用しつつ、日本の良さ・強みを発揮する5つの挑戦を続けることが未来社会を拓く鍵となります。

当社では、これらの構想を発信するとともに、政府の委員活動などを通じて、具体的な政策立案に資する提言を行っています。

未来社会構想2050  
[www.mri.co.jp/knowledge/insight/ecovision/20191011.html](http://www.mri.co.jp/knowledge/insight/ecovision/20191011.html)

### 事例2 技術メガトレンド

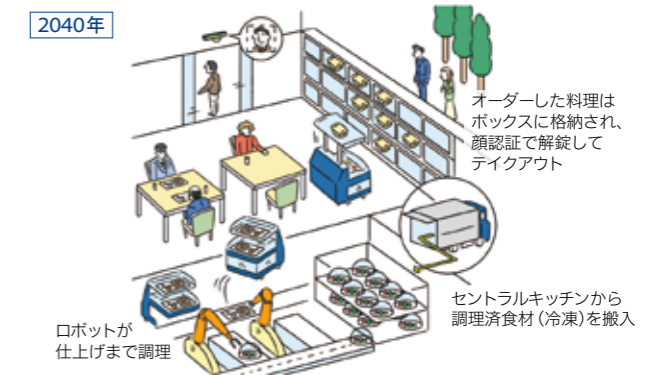
#### 先端技術が実現する未来社会を描く

技術の実用化・社会実装は未来の社会・経済ならびに人々の人間性にも光と影を及ぼす可能性があります。

当社では、ゲノム医療・人間拡張(ロボティクス)・汎用AI・量子コンピュータの4つの技術テーマを対象として、技術開発の状況を把握し将来の見通しを分析・評価しています。例えば、ゲノム医療分野では、がん患者の遺伝子情報に関する大規模データベース構築の取り組みが目立っていますが、がんの根治療法の開発が認知症の根治療法の開発より先行すると、認知症患者が増加する可能性が考えられます。また、サービス分野へのロボットの普及は生産性を向上させ、商品やサービス価格を下げて国民生活を豊かにする可能性がある一方、ロボット化のスピードが生産年齢人口の減少スピードを上回れば、失業者の増加を招き経済的格差を拡大する可能性があります。このよ

うに、先端技術の開発においては、未来社会に及ぼす社会的影響を適切に分析・評価し、より良い社会の実現に向けた対応策を進めることが今後さらに重要になります。

#### 未来の飲食分野のサービスロボット



### 事例3 社会課題リスト

#### 社会課題解決型ビジネス創出のヒントを提供

当社では、「未来共創イノベーションネットワーク(INCF)」を足し、社会課題をイノベーションとビジネスで解決するための活動に取り組んでいます。社会課題を分析・整理し、イノベーションにより解決が期待される社会課題を解説する「社会課題リスト※」を毎年編さんしてきました。

2019年度版は、「ウェルネス」「水・食料」「エネルギー・環境」「モビリティ」「防災・インフラ」「教育・人財育成」の6分野の課題分析・構造化と解決への着眼点に加え、先端的な技術の動向・実用化の見通し、規制改革の動きなどを盛り込みました。

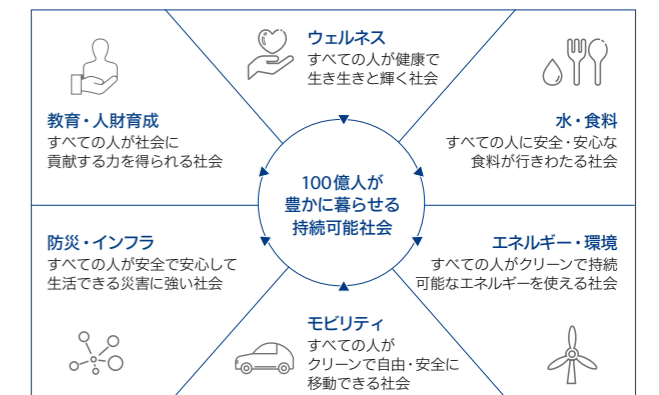
課題の抽出に際しては、課題先進国日本における重要度・優先順位を考慮して選定しましたが、国内にとどまらず国連のSDGsなどグローバルな視点も加えました。

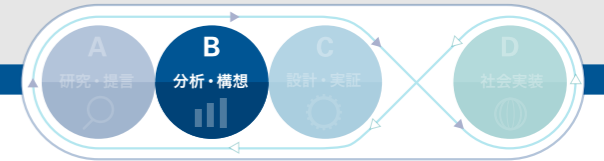
「社会課題リスト」を作成するにあたり、「社会課題データベース」を作成し、データの網羅的・体系的蓄積に努めて  
 ※ 社会課題リスト：イノベーションによる解決が期待される社会課題一覧

います。エビデンスに裏付けられた科学的なアプローチによる社会課題への取り組みを今後も続けていきます。

社会課題リストダウンロードお申し込みフォーム  
[incf.smarketing.jp/public/application/add/111](http://incf.smarketing.jp/public/application/add/111)

#### 6分野の社会課題





# 分析・構想

## 社会やお客様の課題分析をふまえ 課題解決に向けた政策・事業を構想

「B 分析・構想」では、社会課題の分析、課題解決に向けた政策支援、事業構想やソリューション案の策定支援、事業・経営コンサルティングなどを提供します。官公庁の政策関連業務を通じた社会課題解決のための知見を活かして、政策・制度変更に伴う業界再編、事業機会創出などをリード、支援します。

### 事例 1 介護事業所の生産性向上

② ヘルスケア

## 高齢者の自立支援に向けた介護事業所の業務改善や生産性向上を促進

### 社会課題

高齢化が進展する中、高齢者が住み慣れた地域で自立した生活を送るためには、質の高い介護サービスが必要です。一方、介護サービスの担い手不足が顕著になる中で、業務改善による生産性向上が急務となっています。

### ソリューション

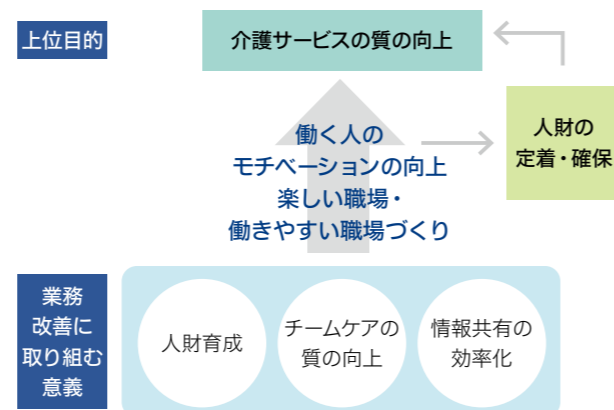
実際に高齢者の自立支援に向けて介護サービスの質の向上に取り組んでいる実例を分析し、業務改善の方法や生産性向上のノウハウを抽出し、ガイドラインとしてとりまとめています。実例に基づく具体的な方法やノウハウを分析し、広く共有することで、業務改善や生産性向上への取り組みを支援しています。より実効的な改善を可能にすることで、介護サービスの底上げを実現しています。

### 提供価値

介護サービスの質の向上により、介護保険法の理念である高齢者の自立支援を実現するとともに、国民が負担する

介護保険財源をより有効に活用することができます。介護サービスの従事者が地域や社会への貢献を実感することでさらなる改善が期待できます。

介護サービスにおける業務改善のとりえ方



出所: 厚生労働省 老健局「介護サービスの質の向上に向けた業務改善の手引き」(2019年3月)より加工

[mhlw.go.jp/content/12301000/000487519.pdf](http://mhlw.go.jp/content/12301000/000487519.pdf)

### 事例 2 多様なモビリティ社会の実現

③ 交通インフラ(MaaS)

## 多様な社会参加・活動機会が得られるモビリティ社会の実現

### 社会課題

少子高齢化の進展、デジタル化に伴う生活様式の変化により、国内の交通需要は今後一層変容することが想定されます。すでに生活交通が衰退している地域もあり、旺盛な需要に応じて発展してきた現在の交通システムは、転換期を迎えています。

### ソリューション

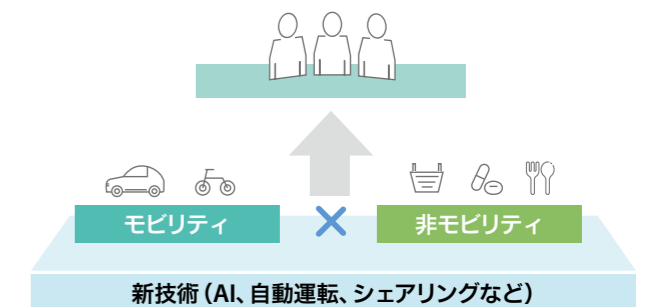
近年、AI、自動運転、シェアリングなどの新技術の発展に伴い、交通の効率化・高度化を図る新たなモビリティサービスが登場してきました。将来の交通システムが抱える課題を解決するために、新たなモビリティサービスに関する政策の調査・研究、MaaS\*分野における事業戦略コンサルティング、自動運転、ワイヤレス給電などの新技術の開発・標準化支援などを行い、「新技術の活用による交通サービスの再構築・生活交通の改善」を推進しています。

\* MaaS: Mobility as a Service

### 提供価値

人が自由に移動できることは、豊かな人間生活、地域活力を下支えする基本的な条件です。こうした取り組みを通じて、だれもが多様な社会参加・活動機会が得られるモビリティ社会の実現に寄与します。

新サービス創出・サービス高度化による社会課題解決



### 事例 3 サステナビリティ経営の支援

⑧ 企業・経営

⑫ 海外の課題解決

## 企業のグローバル化・持続可能な社会の実現に貢献

### 社会課題

企業経営において、サプライチェーンや資金調達グローバル化は避けられない課題です。国連がSDGsを採択し、投資家は環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)を考慮したESG投資を進めるようになってきました。こうした中、企業活動が持続可能性や人権などに配慮されているかを監視するグローバルNGO/NPOや、「物言う海外株主」の活動が活発化しており、日本企業にも影響を与えています。

### ソリューション

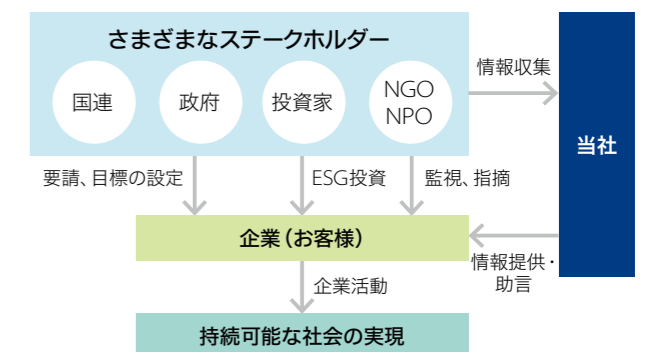
当社はこうした多様なプレーヤーの活動を継続的にモニタリング・分析し、企業にとって重要な情報をお客様に提供するとともに、ステークホルダーとのコミュニケーションから、経営戦略や広報戦略にいたるまで、幅広いコンサル

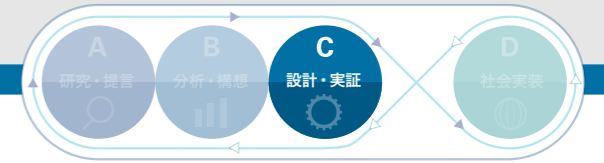
ティングを行っています。

### 提供価値

こうした活動を通じて、企業のグローバル化、ひいては持続可能な世界づくりに貢献していきます。

持続可能な社会の実現に向けた情報提供・助言





# 設計・実証

## 社会課題解決に向けた政策や事業化の設計、戦略策定、実証支援

「C 設計・実証」では、社会課題解決に向けた、官公庁の政策や制度の設計、戦略策定、実証を支援します。また、民間顧客の課題解決に向けた事業化設計、戦略策定、実証を支援します。官公庁の政策関連業務を通じて蓄積した知見を活かしたビジネスコンサルティングとともに、民間顧客の業務から得られた知見や課題を、官公庁の新たな政策形成にもフィードバックします。

### 事例 1 東京オリンピック・パラリンピックのリスクマネジメント

① セーフティ&セキュリティ

## 国内外からの多数の訪問者に安全・快適な経験を

### 社会課題

東京2020大会の円滑な運営には、ライフラインの安定供給、公衆衛生の確保、暑さ対策などによって国内外からの多数の訪問者に安全・快適な経験を提供するとともに、市民生活への影響を軽減していく取り組みが必要です。

### ソリューション


東京2020大会に向け東京都が新たに設置する「都市オペレーションセンター」について、組織・業務、ICTの設計を支援しています。都市情報、セキュリティカメラによる群衆行動の情報、SNS情報などを集約し、「ラストマイル<sup>※</sup>」の安全なオペレーションを行うための業務マニュアルや、災害・テロ・サイバー攻撃・感染症などの危機的事態発生時に、現行の危機管理体制にシームレスに接続するための対処要領の策定、訓練などを実施しています。

※ ラストマイル：競技会場に近い指定駅から競技会場までの徒歩ルート

### 提供価値

都市オペレーションセンターの運営を通じ、大会を成功に導きます。得られた教訓は、2025年の大阪・関西万博をはじめ、他都市における安全・快適な未来都市づくりに活かしていきます。

### 東京2020大会に向けた総合リスクマネジメント

<p><b>都市オペレーション</b></p> <p>都市情報の一元管理、セキュリティカメラ・群衆解析などにより、大会期間中の都市機能維持を担う「都市オペレーションセンター」の組織・業務、ICTの設計を支援。</p>  <p>出所：東京都オリンピック・パラリンピック準備局「リオデジャネイロ2016オリンピック・パラリンピック競技大会視察報告」(2016年10月)</p>	<p><b>セキュリティ</b></p> <p>「観客などの安全・安心」「都市サービスの運営」「大会の継続」に影響を及ぼす危機シナリオの特定、対処要領の策定、訓練などを実施(災害、テロ、サイバーセキュリティ、感染症)。</p>  <p>※東京2020大会に向けたテロ対策実地訓練(2018年11月29日)にて当社撮影</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 事例 2 周波数資源枯渇への対応(周波数有効利用)

④ 情報通信インフラ

## 無線の社会インフラ化による社会課題の解決や市場創造

### 社会課題

スマートフォンの爆発的な普及をはじめ、さまざまな無線通信システムの利用ニーズの増大に伴い、有限な資源である無線の周波数の逼迫は日々深刻化しています。このため、時々刻々と変化する周波数利用環境において、多様な利用者の要求に応じて動的(ダイナミック)に周波数資源を共用する仕組みも考案されており、米国や欧州では社会実装もはじまっています。

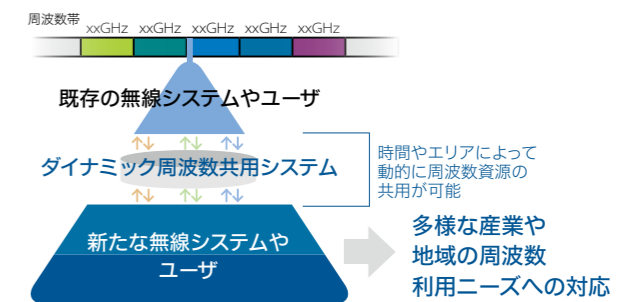
### ソリューション

動的な周波数共用を実現するためには、より多くの利用者が簡易かつ安全に周波数を利用できるようなシステムの構築のみならず、利用者間の事前調整も必要です。当社では将来の動的な周波数共用に向け、地域や産業のニーズに対応した多様なアプリケーションの開発やコンサルティングサービスを提供しています。

### 提供価値

いよいよはじまる5G時代。モノやサービスがネットワークを前提とした世界へと変化していく中、周波数の時間的・空間的な最適利用は、通信産業のみならず多様な分野・業態の発展を左右するものと考えられます。当社は、「無線の社会インフラ化」を目指すことで、さまざまな社会課題の解決や新たな市場創出に貢献します。

### ダイナミック周波数共用システムの役割



### 事例 3 熟練者の技術継承

⑨ DX/ICTソリューション

## 匠(たくみ)AIの導入

### 社会課題

近年のAI導入の成功事例はほとんどが「ビッグデータ」を前提としています。一方で、大量のデータを保有していないため、AIによる分類・識別・判断などで期待通りの精度が得られず、結果的にAIの導入が進まない現場もあります。

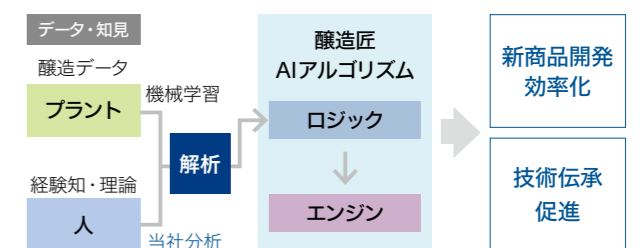
### ソリューション

当社では「匠AI」という枠組みでAI導入の支援を行うためのプロトタイプを開発を行っています。匠AIは、大量のデータがない現場でも、熟練者(匠)の知識やノウハウを徹底的に取り込み、AIの精度を確保します。熟練者から知識を引き出すのは容易ではありませんが、さまざまな仮説に対して適切なデータ分析結果を示して熟練者の気づきを促す活動を繰り返し、専門的知識・ノウハウを形式知化しています。

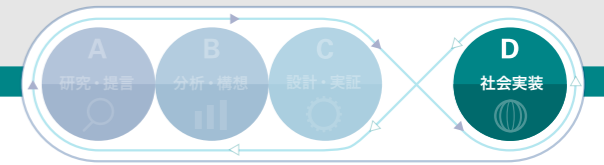
### 提供価値

少子高齢化に伴う熟練者の引退や人手不足が発生している業界に対して、AI導入による業務効率化だけでなく、AI構築プロセスにおける「熟練者の知識・ノウハウの形式知化」を通じて熟練者の技術継承を支援し、課題解決に貢献します。

### 醸造匠AI<sup>※</sup>の取り組み



※ ビール製品の設計業務での匠AIの適用事例



# 社会実装

## 未来社会の実現策や社会課題の解決策をサービス主体として実装・提供

「D 社会実装」では、未来社会の実現や社会課題の解決に向け、実際に政策・事業を運用するために必要な解決策を提供します。幅広いICTサービスをラインアップするとともに、当社グループも事業主体として参画する形でサービスを推進、社会課題解決に実効的に寄与し、ここで得られた知見を「A 研究・提言」「B 分析・構想」「C 設計・実証」にもフィードバックし、価値創造プロセスのサイクルを実現します。

### 事例 1 デジタル地域通貨事業

⑥ スマート・ソサエティ ⑨ DX/ICTソリューション

## デジタル地域通貨を活用した地域経済の活性化

**社会課題**  
日本は2005年を境に人口減少社会に転じています。特に地方都市では加速度的に人口減少が進み、コミュニティを衰退させる要因となって、地域経済に深刻な影響を与えています。

**ソリューション**  
当社はブロックチェーン技術を活用し、地方自治体や企業が複数のデジタルコイン、電子マネー、ポイントなどを発行・運用できるプラットフォームを開発しました。消費を促すための仕組みとして期間限定のプレミアムを付与する機能も備えています。  
例えば、デジタル地域通貨事業では近鉄グループホールディングス株式会社と協業し、近鉄しまかぜコインを発行しています。

**提供価値**  
地域経済の衰退に歯止めをかけるには、域内での消費活

動を活性化させる必要があります。域外の人々の消費活動を取り込み、域内のお金の循環を最大化することで地域経済の活性化に貢献していきます。

近鉄しまかぜコインの対象地域とチラシ



英虞湾 (三重県志摩市)

近鉄しまかぜコイン  
[www.mri.co.jp/news/press/20191016.html](http://www.mri.co.jp/news/press/20191016.html)

### 事例 2 AIスタッフ事業

⑥ スマート・ソサエティ ⑨ DX/ICTソリューション

## 住民の声と行政施策の連携を強化

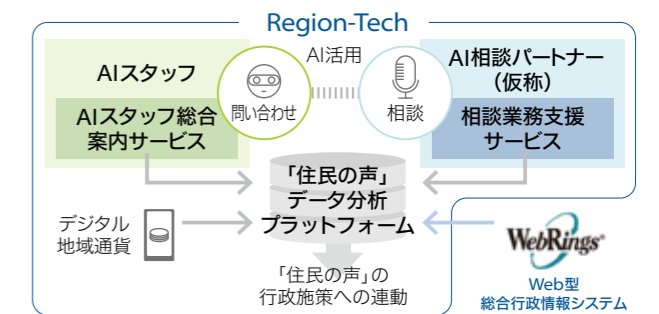
**社会課題**  
今後、少子高齢化による労働力不足が深刻化し、行政分野にも波及すると見込まれます。一方、多様化する住民ニーズや、スマートフォンの普及によるコミュニケーション手段の変化に合わせた行政サービスの変革が求められています。

**ソリューション**  
当社は、日本ビジネスシステムズ株式会社 (JBS)、株式会社アイネスとともに、地域課題を解決して持続可能な地域づくりを目指すため、「住民とのコミュニケーションのデジタル化」を促進する「Region-Tech」構想を掲げています。住民からの制度などの問い合わせにAIが自動的に回答するチャットボット\*型の「AIスタッフ総合案内サービス」の提供もそのひとつです。

\* チャットボット: AIを活用した、人間が入力するテキストや音声に対して自動的に回答するプログラム

**提供価値**  
「Region-Tech」構想は、スマートフォンでのワンストップの手続きのほかに、多言語対応、さらには住民の声と行政施策の連携を強化し、現状の問題解決だけでなく、将来予想される課題やリスクを予見し事前に対応することも目指しています。

### Region-Tech構想の概要



### 事例 3 働き方改革関連事業

⑨ DX/ICTソリューション

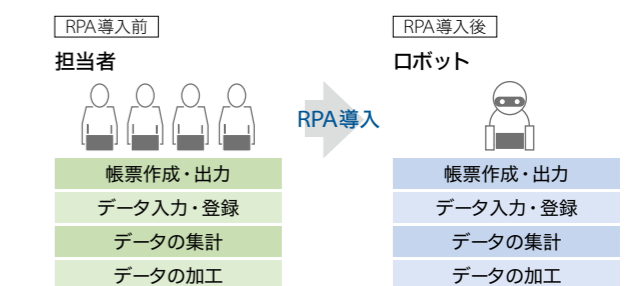
## RPA導入やペーパーレス化推進により働き方改革をバックアップ

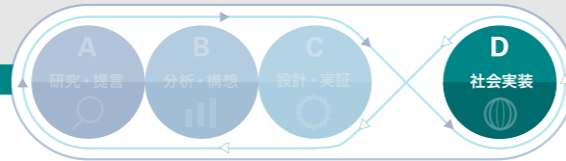
**社会課題**  
2019年4月より、働き方改革関連法の本格的運用が開始されました。企業においては「効率的な働き方」を追求して生産性の向上を図り、長時間労働を抑制する必要があります。

**ソリューション**  
当社ではRPA (Robotic Process Automation) の導入を支援しています。RPA導入により、帳票作成やデータ入力などの定型業務の自動化・高速化に加え、オペレーションミスの削減が見込まれます。  
また、紙文書の電子化や文書管理システムの導入など、ペーパーレス化も支援します。ペーパーレス化は、オフィススペースの改善や文書の有効活用とともに、テレワーク環境の整備にもつながります。

**提供価値**  
生産性向上により、長時間労働の抑制にとどまらず、競争力の強化や慢性的な人手不足の解消、ワーク・ライフ・バランスの実現に寄与します。

### RPAの導入例





事例4 統合データマネジメントサービス(IDMS)事業

⑨ DX/ICTソリューション

企業のDX実現や社会の高度化に貢献

社会課題

DXが進み、スマートフォンやドローン、ドライブレコーダーといったさまざまな装置からビッグデータを集積し、AIで解析するシステムが、社会やビジネス構造の大きな転換をもたらしています。一方、「2025年の崖」といわれる「IT技術者不足」や「システムのブラックボックス化」といった課題に多くの企業が直面しています。

ソリューション

ビッグデータを蓄積するストレージ※1とデータの収集・分析の基盤となるクラウドサービス※2を組み合わせた統合データマネジメントサービスで、お客様のビッグデータ活用をシステム企画・構想段階から支援し、スムーズかつ最適なDX推進を実現します。

提供価値

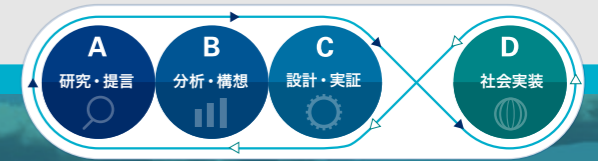
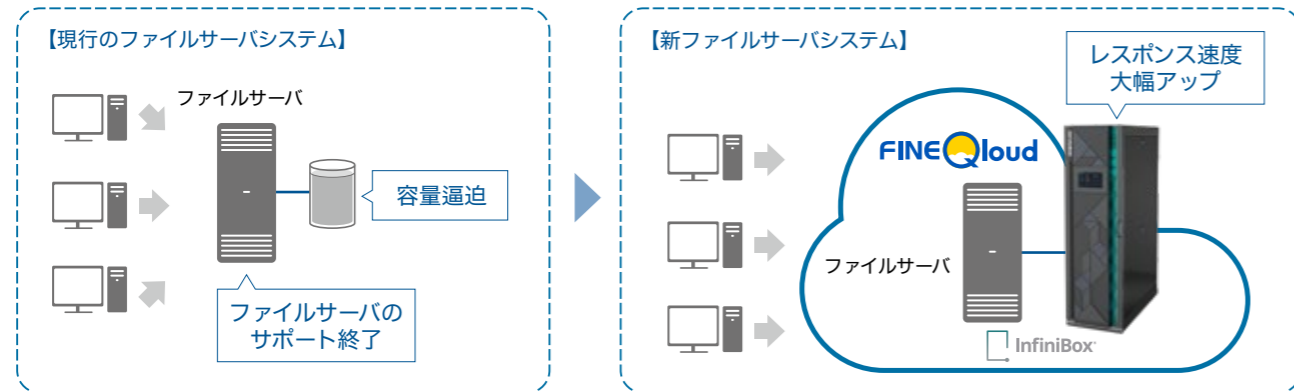
「2025年の崖」を越えて、企業のDX実現や社会の高度化に貢献します。

- ※1 高性能・低価格・大容量のInfiniBox®ストレージ
- ※2 金融・公共の大手顧客で採用実績があるプライベートクラウドサービス FINEQcloud

最適なビッグデータ分析基盤



自社ファイルサーバから三菱総研DCSのクラウド環境に移行した事例



研究・提言から社会実装まで

社会課題解決を「支援する」から「リードする・自ら実施する」へ  
—エネルギー分野での取り組み—

価値創造プロセスの「A 研究・提言」から「D 社会実装」まで、一貫したサービスを提供できるのが当社の特徴です。例えば、エネルギー分野においては、以下のような取り組みを進めています。

⑤ エネルギー

社会課題

「脱炭素社会」の実現が世界的な潮流となる中、日本でも2050年における温室効果ガス排出量80%削減が迫られています。脱炭素社会の実現のためには、再生可能エネルギー（以下、再エネ）の主力電源化とともに電力需給調整を円滑に行うことが必要です。また、わが国のエネルギー政策の基本的視点である「3E+S」（供給安定性、経済性、環境性+安全性）を前提とした取り組みが求められます。

ソリューション

A 研究・提言

エネルギービジョンの提言

長期視点で「3E+S」と脱炭素社会を両立する「エネルギービジョン」の提言を行っています。ビジョンの検討では、当社が開発したエネルギーモデル「MARKAL-JAPAN-MRI」によるエネルギー需給分析や、脱炭素社会に向けた革新的技術の評価を行い、実現に向けた道筋を描いています。

B 分析・構想

エネルギー供給構造改革のための政策支援

再エネの主力電源化に向けて、ポストFIT制度※1や電力需給調整市場などに関する政策立案支援を実施しています。また、再エネ発電ビジネスに参入するお客様には、発電事業の事業性評価支援などのコンサルティングを実施しています。さらに、安全な原子力発電に向けた新検査制度への対応支援を行うとともに、原発立地地域での原子力との共生構想を検討しています。

C 設計・実証

次世代需給調整システムの実現に向けた実証

再エネを大量に導入するためには、より柔軟な需給調整システムが必要です。新しい調整力としての期待が大きいVPP※2の実証を推進しています。併せて、再エネの主力電源化に向けた電力ネットワークの在り方の検討を進めるなど、社会変化への対応および課題解決を支援しています。

D 社会実装

エネルギー供給構造改革に向けた社会実装事業

当社自らが事業主体となって、再エネ発電事業を展開するとともに、再エネ発電事業のアセットマネジメント業務を実施しています。また、電力卸取引の活性化に向けて、取引の意志決定を支援する価格指標の情報提供サービス(MPX)※3にも取り組んでいます。

提供価値

当社では、長期視点で「3E+S」と脱炭素社会を両立するエネルギービジョンを提言するとともに、ビジョンから実装まで一貫した支援サービスに取り組むことで、脱炭素社会構築という社会課題の解決に貢献しています。

- ※1 ポストFIT制度：再生可能エネルギー発電の普及に向けて、2009年から電気事業者による再生可能エネルギーの固定価格買取制度（FIT）が開始された。この制度の終了後には、再生可能エネルギー市場の自律的な拡大を促進する政策が求められる。
- ※2 VPP：バーチャル・パワー・プラント（仮想発電所）の略。多数の小規模な発電所や電力の需要抑制システムを連携させて、ひとつの発電所として制御を行うシステム。
- ※3 MPX(MRI Power Price Index)：各電源の稼働状況をシミュレートすることで、その時点での電力の市場価格を理論的に推定し、電力卸取引の意志決定を支援する情報提供サービス。当社が独自に開発し、2016年よりサービスを開始。

<https://www.mpx-web.jp>



# 価値創造の源泉

私たちの価値創造の源泉は、さまざまなバックグラウンドをもつ高度なプロフェッショナル人財（人的資本）、日本のシンクタンク業界を牽引し蓄積してきた実績と知見（知的資本）です。これに加え、当社グループ、連携・提携パートナー、オープンイノベーションを目指す共創パートナーを含めたグループ内外のパートナーシップ（社会関係資本）により生み出される「総合力」です。

3つの資本が  
生み出す総合力

- ①あらゆる課題への対応
- ②研究・提言から社会実装まで
- ③イノベーション創出

人的資本

高度な  
プロフェッショナル  
人財

□ P32-33

知的資本

長年の実績に基づく  
幅広い知見

□ P34-35

社会関係資本

グループ内外の  
多様なネットワーク

□ P36-37

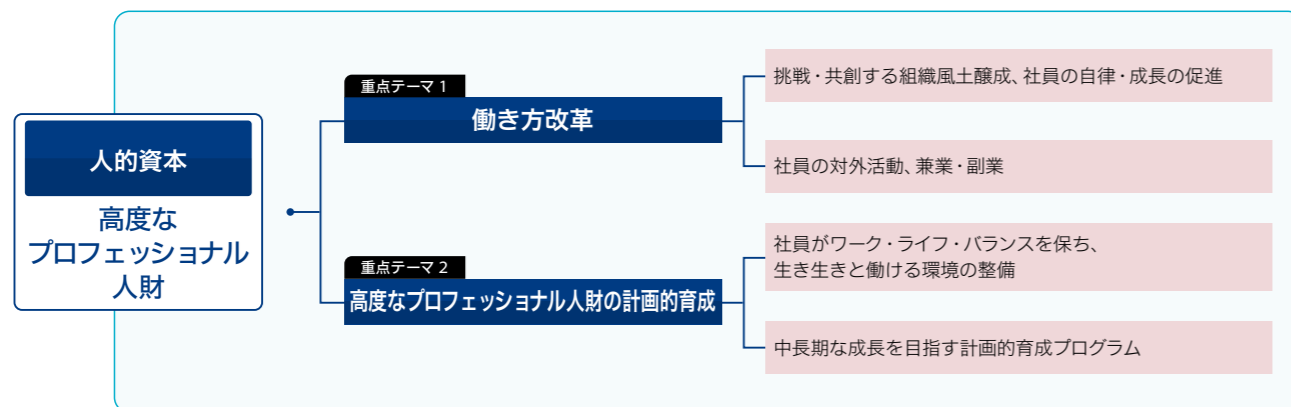
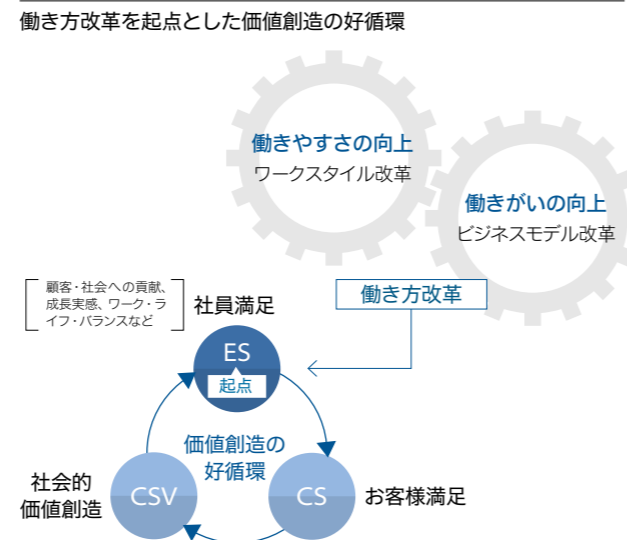


## 人的資本

### 高度なプロフェッショナル人財の確保・育成により競争力を強化します。

当社グループの競争力の源泉は、人財の質にあります。事業の中核を担う優秀な人財の確保・育成は、経営戦略を達成するための重要な鍵を握っており、中長期的な視点に立って計画的に取り組んでいます。人財育成にあたっては、人財育成プログラムの充実、人財への投資を積極的に行うとともに、就業環境の整備などによる働きやすさの向上、事業戦略とリンクした働きがいの向上を、同時に進めています。また、企業競争力強化の観点から、ダイバーシティの推進にも力を入れています。

働き方改革を通じた社員満足度(ES)の向上が、お客様満足度(CS)の向上につながり、さらには事業による社会課題の解決(CSV)に貢献するという価値創造の好循環によって、人と企業の持続的な成長を目指します。



#### 重点テーマ1 働き方改革

高度なプロフェッショナル人財育成のための環境づくりとして、働き方改革と組織風土改革を一体的に進めています。社内のタテ・ヨコ・ナナメのコミュニケーションとコラボレーションを促進し、挑戦・共創する組織風土の醸成と社員一人ひとりの自律・成長を促します。

##### (取り組み例)

- ・経営層と社員の直接的コミュニケーション機会の創出
  - ・交流スペースを活用した社員同士の交流の場の提供
  - ・挑戦目標の設定・共有と表彰 など
- また、広報活動(社外での講演、出版・寄稿、メディア出演)、

大学などでの非常勤講師など、従来から社員の対外活動を積極的に促進してきました。

2018年10月には、新たに「兼業・副業ガイドライン」を設け、前述の活動に加え、社員のキャリア形成に資する諸活動について所定の条件をクリアするものについて兼業・副業を認めています。

さらに、当社グループ社員が「価値創造」「持続的成長」のためにより多くの時間を投入し、やりがい・成長を実感できるよう、AI、RPAなどのIT活用を通じた業務支援を推進しています。

#### 重点テーマ2 高度なプロフェッショナル人財の計画的育成

当社グループは、「多彩な個性による総合力の発揮」を経営理念としており、すべての社員がワーク・ライフ・バランスを保ち、生き生きと働ける環境の整備を進めています。例えば、育児や介護をはじめとするライフステージに応じた柔軟な勤務体系や働く時間、場所の自律性を担保するテレワーク勤務の拡充を図っています。

また、時代と環境の変化に自己変革で対応できる人財の育成を目指し、「社員全員が多彩な分野における高度なプロフェッショナルとして活躍」することを掲げ、OJT(オンザ

ジョブトレーニング)を基本に、基礎力を養う階層別研修、役割に応じて身につける各種専門研修のほか、当社グループ内では習得できない知見・実事業経験を積むための社外出向制度、国内外の大学や専門機関への派遣プログラムなども整備しています。

加えて、社員の自主的な新領域への挑戦を促す枠組みとして、年5日のスキルアップ休暇や対象範囲を極限定しない能力開発支援金制度などを整備しています。

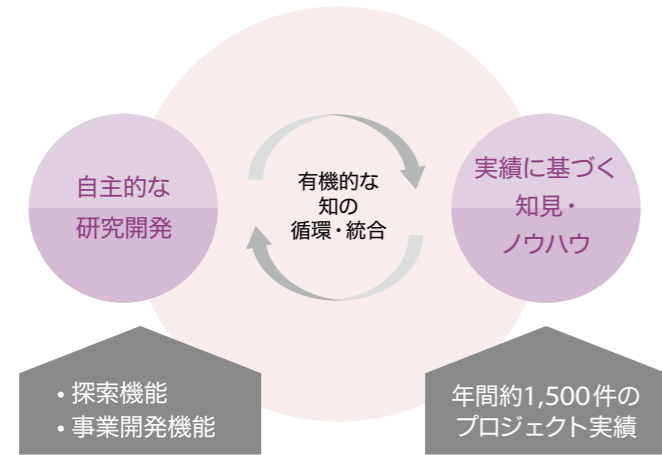
実績		
育成目的の意向・派遣および留学先の実績(2019年)		
大学・研究機関	INSEAD <sup>※1</sup> スタンフォード大学 カリフォルニア大学サンディエゴ校	東京大学 国立がん研究センター ローレンス・バークレー国立研究所 <sup>※2</sup> など
民間企業	JR九州 日本IBM 三菱地所 三菱商事(本社/北米/ベトナム) 三菱電機 キリンホールディングス	三菱ケミカルホールディングス 九州電力 ゼンリン Nextremer イオントップバリュ香港 NEXCO-West USA
国際機関	国際連合工業開発機関 (UNIDO)	

※1 INSEAD: フランスなどに拠点をもつビジネススクール

※2 ローレンス・バークレー国立研究所: カリフォルニア州にある米国エネルギー省の研究所

## 知的資本

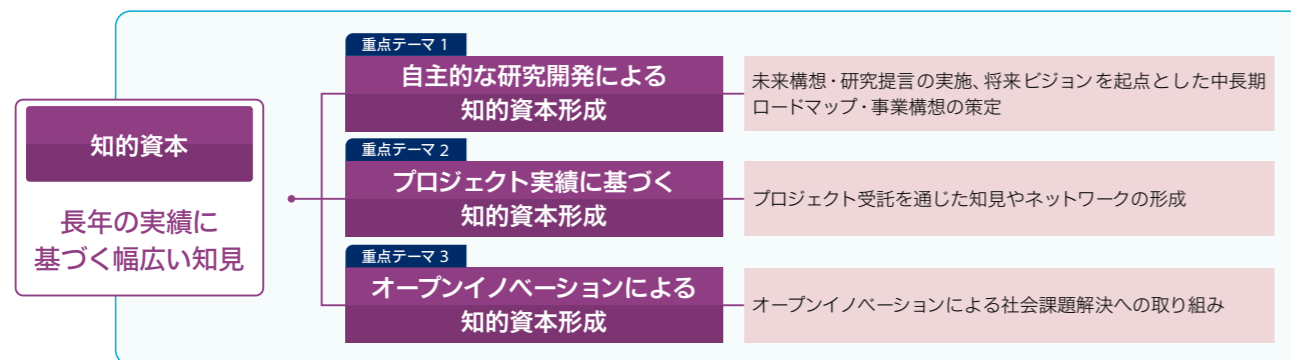
### 研究開発とプロジェクトで培われた 知見・ノウハウが源泉となっています。



社会・経済・技術の潮流の分析や未来社会構想などの自主的な研究開発を行うことで、当社ならではの分析的な視点の獲得や、インパクトのある構想や提言を行う能力の形成を図っています。今後、探索機能、事業開発機能を高めることにより、価値創造プロセス「A 研究・提言」の一層の強化を図ります。

- 探索機能：政策・経済、社会課題、技術の社会インパクトの俯瞰的分析評価、将来のあるべき社会像と実現方策を構想・提言
- 事業開発機能：価値創造プロセスの重点分野を中心に、事業化、社会実装、パートナー共創に必要な研究開発、構想・提言を実施

加えて、多様なお客様へのサービス提供の経験（年間約1,500件）から得られた知見やノウハウをもとに、知的資本としての形成を推進しています。



#### ■ 研究開発推進体制

研究開発は、探索機能を研究開発部門と政策・経済研究センターが、事業開発機能を事業部門が中心となって推進しています。全社横断的な位置づけの研究開発推進委員会は、研究開発部門のみならず、全社で実施している研究開発を統一的にステアリングし、当社グループの価値創造の最大化を図っています。小宮山宏理事長（東京大学第28代総長）および豊富な学識・経験と幅広い産官学とのネットワークを有する研究理事（P47参照）が、全社の研究レベルの向上をリードし、研究の高度化・具体化に取り組んでいます。



理事長  
小宮山 宏

#### 重点テーマ1 自主的な研究開発による知的資本形成

未来構想・提言研究として、メガトレンド俯瞰・分析を基盤とした長期的で大きな視野の未来構想・提言を実施しています。また、先端技術の動向と、社会実装シナリオや課題、社会へのインパクトを分析し、社内外に発信する活動を行っています。これら研究活動を起点に「フロネシス<sup>※</sup>」の刊行、セミナー開催、プラチナ社会研究会活動などを通じ、事業部門のプロジェクトにつなげています。加えて、将来ビジョンを起点とした中長期ロードマップ・事業構想の策定を通じ、新規事業の構想を進め、事業化に向けたフィージビリティ・スタディを行っています。

※ フロネシス：未来を俯瞰し、未来への萌芽をイメージしていただくことを目的とした定期刊行物

[www.mri.co.jp/knowledge/magazine/](http://www.mri.co.jp/knowledge/magazine/)

実績	
先端技術メガトレンド分析対象分野	
遺伝子・細胞治療、ゲノム解析	
人間拡張（ロボティクス）	
汎用AI	
量子コンピュータ	
フロネシスの刊行	
第20号『新インフラ論－「インターストラクチャー」がスマートな未来を創る』	
第21号『未来に選ばれる会社』	
フィージビリティ・スタディのテーマ	
地域農業の事業承継	
食品プラットフォーム	
木質バイオマス発電	

#### 重点テーマ2 プロジェクト実績に基づく知的資本形成

当社では、年間約1,500件のプロジェクトを官公庁や民間企業から受託し、産官学のさまざまなパートナーとともに解決策の構想から実現までを支援しています。その中で得られた各分野の最新の知見やネットワークを知的資本の形成に活かし、より実効性の高いサービス提供を行っています。

実績	
主な省庁別受注件数（2018年度）	
総務省	57
国土交通省	57
経済産業省	52
厚生労働省	27
環境省	24
内閣府	13
文部科学省	9
内閣官房	7
外務省	5
復興庁	2
法務省	2
財務省	2
農林水産省	2

#### 重点テーマ3 オープンイノベーションによる知的資本形成

「プラチナ社会研究会」「未来共創イノベーションネットワーク（INCF）」は、社会課題解決に向けたオープンイノベーションのプラットフォームとして活動しています。両活動では課題を共有する会員が協働し、1社では解決できない大きな社会課題のビジネスによる解決に取り組んでいます。具体的には、課題の構造化、仮説設定、フィールドワークによる仮説検証と深掘り、競合分析、実証実験を通じた有効性検証などを行っています。当社はコーディネーター、プロデューサー、時にはメンバーとして一連の活動を推進するとともに、ここで得た知見を政策提言の具体化・深化につなげています。

実績	
社会課題リスト <sup>※</sup> 2019年度版の制作	
SDGsを含む社会インパクトの大きい課題を網羅して分析し、関心の高まる社会課題解決型ビジネス創出のヒントを提供	
実証実験テーマ	
割引クーポンを活用した渋滞解消実証実験（山梨県富士吉田市）	
イノベーション創出型ワーケーション実証実験（大分県別府市）	
プラチナキャリアアワード	

※ 社会課題リスト：イノベーションによる解決が期待される社会課題一覧

社会課題リストダウンロードお申し込みフォーム

[incf.smktg.jp/public/application/add/111](http://incf.smktg.jp/public/application/add/111)

## 社会関係資本

### 当社グループとパートナーとの連携を強化します。

当社グループは、三菱総合研究所を中核に、連結子会社11社、持分法適用会社3社で構成されます(2019年9月末現在)。協業を推進している連携・提携パートナーや、オープンイノベーションのプラットフォームに参加している共創パートナーなど、多様なパートナーとの連携を推進しています。

#### 連携・提携パートナー

複雑化・多様化するニーズに応え、事業のスピード・スケール・スコープの向上を図るため、グループ以外のパートナーとの連携も強化しています。特に、AIなどの先進技術を活用した新事業の開発・提供においては、当社グループにはない技術や基盤などの強みを備えたパートナーとの連携が不可欠です。パートナー連携の基本方針(下記参照)に基づき、事業戦略に沿って、パートナーの探索や具体的な協業を推進しています。

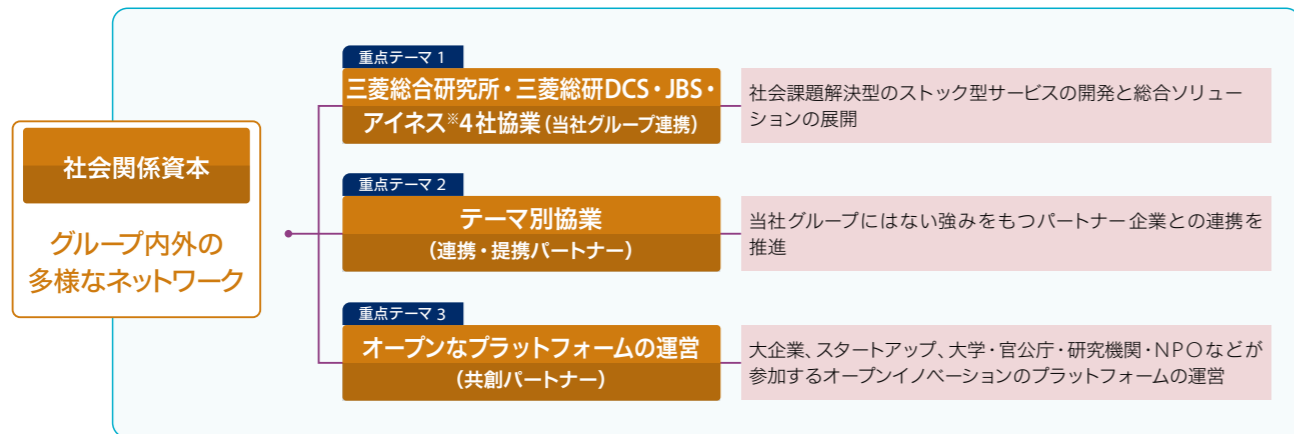
各パートナーの皆様とは、個々に協業を検討・推進するとともに、年1回開催するパートナー会で、当社の事業戦略への理解を深めていただくとともに、パートナー相互の連携機会を提供しています。

<主な連携・提携パートナー>

- 事業パートナー：アイネス※、東京海上日動火災保険、横河ソリューションサービス、近鉄グループホールディングス、マイナビ、NCS&A、日本ケアサプライ、Japan Digital Design、三菱UFJリサーチ&コンサルティング、エイチアールワン、INFINIDAT、ITCS、Actifio、レッドハット、SAS Institute Japan
- ベンチャーなど：Moff、Nextremer、Institution for a Global Society、Lily MedTech、エクセルギー・パワー・システムズ、chaintope、メガソーラーSPC(4社)、地域創生ソリューション、会津森林活用機構 (順不同)

#### 共創パートナー(オープンイノベーションのプラットフォーム)

当社が設置・運営する2つのプラットフォーム(プラチナ社会研究会、未来共創イノベーションネットワーク)に参加している産官学のパートナーの皆様と連携し、ビジネスと政策による社会課題解決に向けたオープンイノベーションを推進しています。



※2020年9月期よりアイネスを持分法適用会社化

#### ■ パートナー連携の基本方針

- ICT機能の強化：アジャイル開発※やパッケージ開発など、ICT機能のバリエーションを拡大
- 新事業の創出・拡大：サービス構築に必要な技術・知見やサービスの提供基盤(販路、アフターケア)などを強化
- 既存事業の高度化・拡大：事業領域・販路の拡大、生産性向上・新技術・リソースの強化

※ アジャイル開発：設計・テストといったサイクルを短期間で実施・改善する開発手法

#### 重点テーマ1 三菱総合研究所・三菱総研DCS・JBS・アイネス4社協業(当社グループ連携)

当社グループでは、三菱総合研究所、三菱総研DCS、日本ビジネスシステムズ株式会社(JBS)、株式会社アイネスの4社体制による協業を推進しています。各社の強みを活かした社会課題解決型のストック型サービスの開発と総合ソリューションの展開を目指し、実績のある金融分野に加えて、地域や食農などの分野で新規ビジネス開発に注力しています。また、グループ会社間で人事交流・相互育成・技術補完を進めています。

#### 実績

デジタル地域通貨プラットフォームを開発中(DCS)、同プラットフォームを活用した近鉄しまかぜコイン(近鉄グループホールディングス)を2020年から実証事業開始予定

自治体向けにAIを活用した問い合わせサービス「AIスタッフ総合案内サービス」提供中(JBS、アイネス)

自治体相談業務支援サービス(仮称：AI相談パートナー)を開発中(JBS、アイネス)

食品安全マネジメントシステム「HACCPナビ」を2020年から提供開始(アイネス)

#### 重点テーマ2 テーマ別協業(連携・提携パートナー)

事業分野やテーマごとに、当社グループにはない強みをもつパートナー企業との連携を推進しています。特に課題が山積するエネルギー、ヘルスケア、金融技術、人財・教育といった分野では、中期的な事業展開も見据え、技術系ベンチャー企業との連携を進めています。また、この過程で、ベンチャー企業への出資や人事交流も実施しています。

#### 実績

「製造業DXトータルサポートプログラム」を国内および東南アジアなどの日系企業へ提供開始(横河ソリューションサービス)

再生可能エネルギー主力電源化に必要な蓄電池の高速調整力の実装に向けた協業(エクセルギー・パワー・システムズと業務資本提携)

#### 重点テーマ3 オープンなプラットフォームの運営(共創パートナー)

「プラチナ社会研究会」は企業や大学・研究機関のほか全国自治体の1割以上の172団体が参加する、地方創生テーマでは国内唯一のプラットフォームです。

「未来共創イノベーションネットワーク(INCF)」は、大企業、スタートアップ、大学・官公庁・研究機関・NPOなどが参加するプラットフォームです。過去5回のビジネス・アクセラレーション・プログラムを通じ、500社強のスタートアップとのネットワークを構築、スタートアップと大企業・官公庁・研究機関・NPOとの連携を拡大し、さまざまな共創活動を進めています。

#### 実績

##### プラチナ社会研究会会員

490社・団体(2019年10月現在)  
(企業会員：177、地方自治体会員：172、大学研究機関ほか：141)

[platinum.mri.co.jp/](http://platinum.mri.co.jp/)

##### 未来共創イノベーションネットワーク会員

175社・団体(2019年10月現在)  
(大企業：25社、スタートアップ：105社、アントレプレナー：17人、官公庁・研究機関・NPOなど：28団体)

[incf.mri.co.jp/](http://incf.mri.co.jp/)

# ESGの取り組み

当社グループは、事業活動を通して、社会全体の環境負荷低減や社会課題の解決に貢献することを目指しています。人財こそが経営資源である当社グループがこれらのミッションを果たしていくためには、当社グループの「人と組織の持続的成長」や「リスク管理・ガバナンス強化」が重要となります。当社グループにおけるサステナビリティとは、ESGの取り組みを通じた社会と当社グループの持続的成長の両立です。



## 環境 (Environment) への取り組み

### 環境に調和した経済社会構築へのリーディング・カンパニーを目指します。

#### 基本理念

三菱総研グループは、事業活動を通して地球環境への負荷軽減と社会の持続的発展に貢献し、環境に調和した経済社会構築へのリーディング・カンパニーとなることを目指します。

#### 環境方針

三菱総研グループは法規制等を遵守し、全従業員参加のもとで継続的改善を図りながら、持続可能な社会づくりへの知的貢献を行います。

##### 1. 環境経営の持続的推進

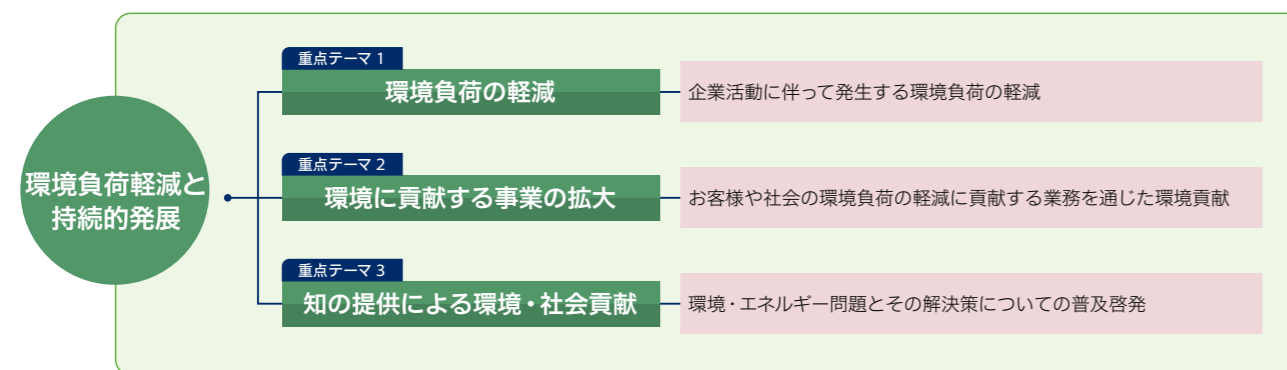
事業活動に伴うエネルギー使用や紙使用、ごみ排出による環境負荷を軽減し、無駄な費用を削減しながら地球環境保全に貢献します。

##### 2. 環境事業の多面的展開

持続可能な社会づくりに貢献する製品・サービスを拡充し、事業の拡大を通じて地球環境保全に貢献します。

##### 3. 知の提供による環境・社会貢献

地球環境保全に向けて、シンクタンクを中核とするグループ総合力を活かした先進的な環境に関する提言を積極的に発信するとともに、環境に貢献する活動を実践します。



当社は、環境経営、信頼される経営を目指し、2002年12月にISO14001(環境マネジメントシステムの国際規格)の認証を取得しました。

#### 重点テーマ1 環境負荷の軽減

当社グループは、企業活動に伴って発生する環境負荷の軽減に取り組んでいます。電気・紙の使用量とごみの排出量を定期的にモニタリングし、環境負荷が増加する傾向が見られた場合には、対策を検討するなど環境負荷の軽減に努めています。

その結果、ここ数年の電気・紙の使用量やごみの排出量は、前期を下回る水準で推移しています。引き続き、業務効率化や生産性向上、ワークスタイル改革の推進により、環境負荷の一層の軽減を進めていきます。

また、書籍のリユースやボトルキャップ運動を通じたリサイクルへの取り組み、ウォームビズ・クールビズといった就業環境の改善も実施しています。

実績			
電気・紙の使用量およびごみの排出量			
	2017年 9月期	2018年 9月期	2019年 9月期
電気使用量 (kWh/m <sup>2</sup> )	82.04	81.29	73.11
紙使用量 (枚/人)	5,259	4,721	4,416
ごみ排出量 (kg/人)	43.73	37.27	34.49

※ 数値は当社グループの集計値

#### 重点テーマ2 環境に貢献する事業の拡大

当社グループは、お客様や社会の環境負荷の軽減に貢献する業務を通じて環境貢献に取り組んでいます。三菱総合研究所では、調査・研究やコンサルティングとして受注したプロジェクトを通じて、環境負荷の軽減に向けた政策の形成や運用支援、経営戦略策定や事業活動支援などに取り組んでいます。また、三菱総研DCSでは、ITトータルソリューションの提供によりお客様の環境負荷軽減に貢献しています。

実績	
環境・エネルギー関連のプロジェクト	
主なテーマ	
地球温暖化対策	
資源・リサイクル(廃棄物処理)関連	
新エネルギー・再生可能エネルギー	
SDGsに関する支援	

#### 重点テーマ3 知の提供による環境・社会貢献

当社グループは、環境に貢献する社会活動にも積極的に取り組んでいます。環境・エネルギー関連のプロジェクト実績を基盤に、知見を広く情報発信することで、環境・エネルギー問題とその解決策についての普及啓発を行っています。

MRI マンスリーレビュー※ではサステナビリティに関する課題を当社の研究員がわかりやすく解説しています。

※ MRI マンスリーレビュー：当社の調査・研究活動で得た知見や情報をもとに、さまざまなテーマの視点や論考を、コンパクトな読み切りスタイルで毎月お届けしています。

[www.mri.co.jp/knowledge/mreview/](http://www.mri.co.jp/knowledge/mreview/)

実績			
環境関連の社外情報発信数			
	2017年 9月期	2018年 9月期	2019年 9月期
発信コンテンツ・記事などの数	29	29	43

※ 数値は当社グループの集計値

#### サステナビリティに関する情報提供例 (MRI マンスリーレビューより)

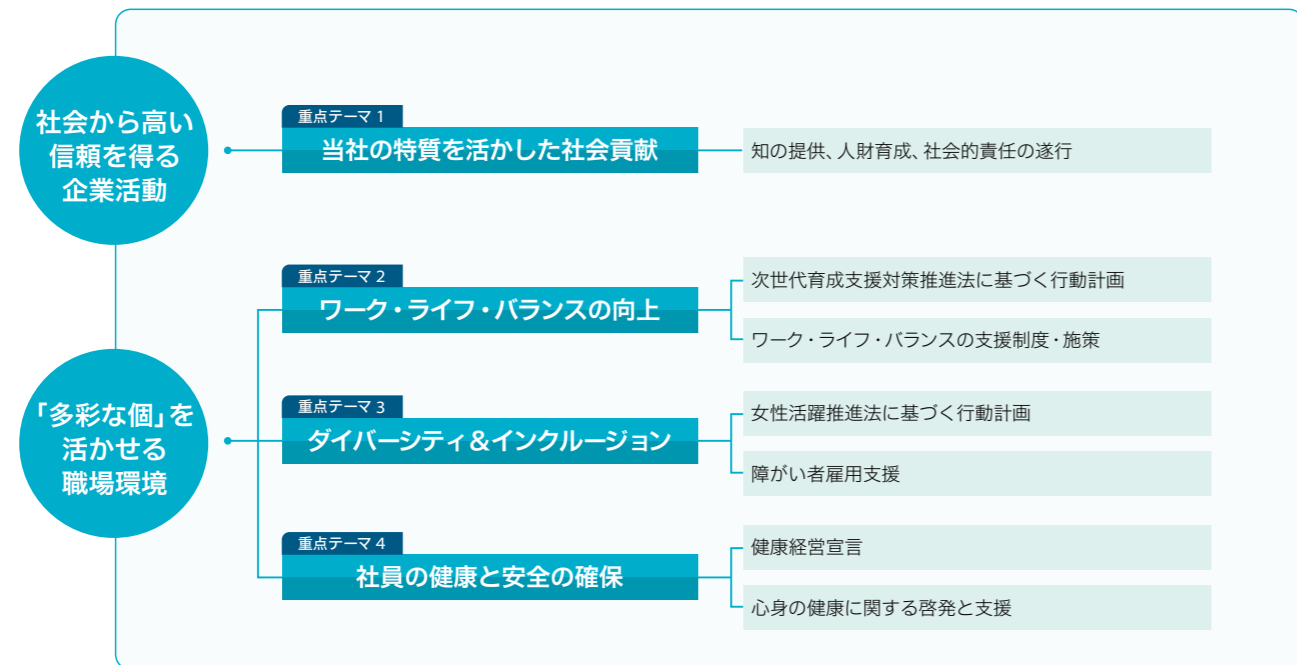
ハイオエコノミー社会で地球の課題を解決  
うわべだけのSDGsと呼ばれない企業へ  
生分解性プラスチックに潜むトレードオフの関係を解決する  
プラスチックごみ問題の解決に向けて

## 社会 (Social) への取り組み

### 企業の社会的責任を果たすとともに、「多彩な個」を活かし、生き生きと働ける職場環境を整備しています。

当社グループは、事業を通じて社会の持続的な発展に貢献するとともに、社会から高い信頼を得る企業活動を推進するため、当社の特質を活かした「知の提供による社会貢献」「人財育成に関する社会貢献」「企業としての社会的責任の遂行」を進めています。

また、人と組織の持続的成長のため、働きがいのある会社づくりを目的とした「働き方改革」を推進しています。働き方改革を通じて効率的で生産性の高い、働きやすい環境の整備を行い、効率化により生まれた時間を未来共創のための人財育成、研究開発や家族との時間などに充てられるよう、一層、ワーク・ライフ・バランスのとれた働き方を実現していきます。



#### 重点テーマ1 当社の特質を活かした社会貢献

当社グループは、「事業を通じた社会の持続的な発展への貢献」と、「社会から高い信頼を得る企業活動の推進」をCSR経営の両輪としています。CSR活動の基本方針は、「知の提供による社会貢献」「人財育成に対する社会貢献」「企業としての社会的責任の遂行」です。本業である政策提言・情報発信、プロジェクト遂行などを通じた社会課題解決に加えて、大学教育への貢献、学会・委員会活動への

参加、さらには未来を担う中高生の育成(未来共創塾)にも取り組んでいます。また、企業の社会的責任の国際規格であるISO26000に配慮するとともに、国連のSDGsに賛同し、国連グローバルコンパクトに署名参加するなど、グローバルな視点でCSR経営を推進しています。

#### 重点テーマ2 ワーク・ライフ・バランスの向上

当社では、社員のワーク・ライフ・バランスの向上と当社にふさわしい生産性の高い働き方へ転換を図るため、テレワーク勤務制度、能力開発支援制度、育児/介護勤務制度、配偶者出産休暇をはじめとしたさまざまな取り組みを実施しています。

また、生産性の向上を進めることで、社員が自身の持続的成長のために自由に活用できる「未来共創時間」を創出し、社員一人ひとりが長期にわたって高い能力を発揮できる環境づくりを進めています。

実績	
産前産後休業取得率	100%(2019年度実績)
育児休業取得率	100% 女性従業員(2019年度実績) 3.8% 男性従業員(2019年度実績)
1ヵ月あたりの労働者の平均残業時間	6時間24分(2019年度実績)
有給休暇取得率	52.5%(2019年度実績)

#### 重点テーマ3 ダイバーシティ&インクルージョン

経営理念のひとつ「多彩な個性による総合力の発揮」という基本的な考えのもと、性別・年齢などを問わず、多彩な社員が能力を最大限に発揮できる環境の構築・実現に向けた施策を進めています。

女性の活躍推進の取り組みの成果として2016年に厚生労働大臣から、女性の活躍推進に関する状況などが優良な企業として、最高位である3段階目の「えるぼし」に認定されました。

今後も、すべての人財が「ユニバーサルに働ける環境」の実現を目指していきます。

実績	
管理職およびプロジェクト・マネージャーに占める女性比率	14.5%(2019年度実績) (うち、本部長に占める女性比率12.9%)
新卒採用に占める女性比率	30.3%(2019年度実績)



#### 重点テーマ4 社員の健康と安全の確保

社員の心身の健康は、企業活動の基盤であり、健康経営宣言に基づき、経営の視点から健康投資を実施します。

健康増進は、社員一人ひとりが自分や家族、周囲の健康に関心を持ち、主体的かつ継続的に取り組むことが重要です。健康の取り組みの起点を社員の主体的な行動に置き、会社は健康に対する啓発を行うとともに、個人の状況に応じた支援を積極的に行っていきます。

実績	
健康診断受診率	100%(2018年度実績)
再検査受診率	22.9%(2018年度実績)
高ストレス者比率	8.7%(2019年度実績)

## ガバナンス(Governance)への取り組み

### コーポレートガバナンス

#### 基本的な考え方

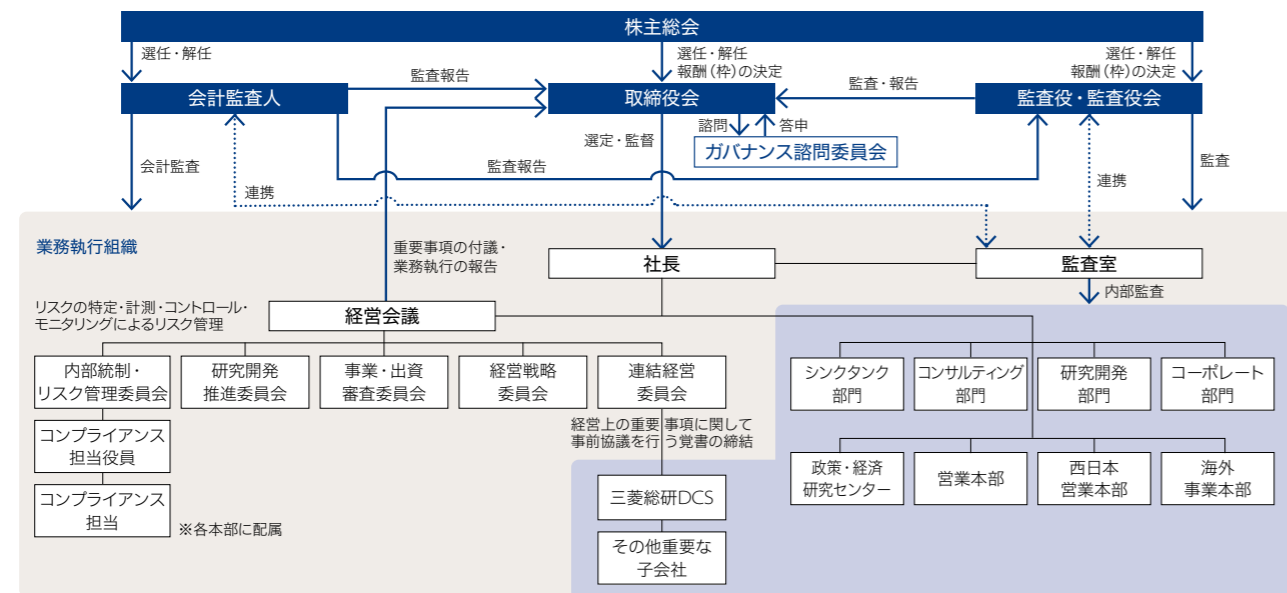
当社のコーポレートガバナンスの基本方針は、「経営理念」に基づき、社会価値、顧客価値、株主価値、社員価値の4つの価値の総体である「企業価値」を持続的に向上させるための活動の適正な実行を確保することを目的としています。当社は、取締役総数の3分の1以上を社外取締役、監査役の過半数を社外監査役とし、「社外の視点」を積極的に経営に活かしています。業務執行は、取締役会が定めた経営の基本方針に基づいて、経営会議で決定し、執行役員が実

施していますが、重要事項決定にあたっては、経営会議付議前に各種社内委員会に諮問を行っています。また、当社は、傘下に重要な子会社である三菱総研DCSをはじめとする子会社、関連会社を有する企業グループとして、「行動規準(P49参照)」「三菱総合研究所コーポレートガバナンス・ガイドライン」および「業務の適正を確保するための体制(内部統制システム)」を共有し、基本的な価値観や倫理観として尊重しています。

#### コーポレートガバナンス報告書

[www.mri.co.jp/company/sustainability/governance/corporate-governance.html](http://www.mri.co.jp/company/sustainability/governance/corporate-governance.html)

#### コーポレートガバナンス体制図



#### 取締役会・役員体制・ガバナンス諮問委員会

当社の取締役会は取締役8人(うち社外取締役3人)で構成され、当社の経営の意思決定を行い、取締役の職務の執行を監督する権限を有しています。なお、現在の社外取締役3人のうち2人は他企業の経営の経験者、1人は行政機関での多様な経験を有する教育者であり、それぞれの立場・経験・知見に基づいた広い視野から経営の意思決定と監視を可能とする体制を構築しています。業務執行は執

行役員8人を選任し、経営と執行を分離することにより、効率的で的確な意思決定と業務遂行責任の明確化を図っています。また、取締役会の諮問機関としてガバナンス諮問委員会を設置し、取締役会は、役員を選任・解任、役員報酬並びに取締役会の実効性分析・評価などについて意見を求めることができます。

#### 取締役会の実効性分析・評価

当社は、取締役会の実効性を高めるために、ガバナンス諮問委員会においてレビューを行い、その結果をもとに取締役会で実効性を分析・評価し、運営の改善を図っています。本年の分析・評価の結果、当社取締役会は、自由闊達で建設的な意見交換がなされ、監督機能を発揮する体制が十分に整備されており、適切にその機能を果たしていることが確認されました。また、昨年の分析・評価の結果をふまえ、取締役会資料・社外役員への情報提供では、データ

の提示や資料のビジュアル化に加え、担当役員、本部長などが詳細な説明を行い理解の向上に努めた結果、着実に進化していることが確認されました。一方で、取締役会の実効性をさらに向上させるためには、継続的にグループガバナンスの強化に努めていくこと、後継者計画への関与などが重要と認識しています。当社は、こうした認識に基づき、今後とも継続的に取締役会の実効性向上に取り組んでいきます。

#### 社外役員の独立性判断基準

当社は、当社の社外取締役および社外監査役が以下の要件のすべてに該当しないと判断される場合に、独立性を有するものとしています。

#### <社外役員の独立性判断基準>

##### (1) 主要な取引先

- 当社・当社の子会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- 当社の主要な取引先又はその業務執行者

##### (2) 専門家

当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を

得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家(当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者をいう)

- 以下のいずれかの該当者(重要でない者を除く)の近親者
  - (1)と(2)の該当者
  - 当社の子会社の業務執行者
  - 最近において、(b)又は当社の業務執行者に該当していた者

#### 役員報酬制度

当社の役員報酬は「基本方針」に基づくものとし、具体的にはガバナンス諮問委員会での審議を経て、取締役については取締役会にて、監査役については監査役の協議にて、それぞれ決定しています。

#### <役員報酬の基本方針>

- 株主の負託に応じて経営方針を実現するために、各役員の仕事執行への動機付けを導くことができる公正な報酬体系とする。
- 透明性、公正性および合理性を備えた適切なプロセスを経て決定することにより、ステークホルダーに対する説明責任を担保する。

(3) 当社の継続的な成長に不可欠で有為な人材を確保し、長期にわたって惹きつけられる水準を目指す。報酬の内訳は以下のとおりです。

- 社内役員…基礎報酬・変動報酬(金銭)・変動報酬(株式)を報酬の基本構成とする。変動報酬(株式)は、報酬を当社グループの業績と連動させることにより、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に対する、役員への貢献意欲、インセンティブを高めることを狙ったもの。
- 社外役員…業務執行から独立した立場であることを鑑み、基礎報酬のみ。
- 監査役…独立性の確保の観点から鑑み、基礎報酬のみ。



## マネジメント体制

(2019年12月18日現在)

取締役			
氏名	当社における地位・担当	取締役会出席状況	主な経歴等
大森 京太	取締役会長	100% (10回/10回)	【経歴】 1972年4月株式会社三菱銀行入行。株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役副社長等を経て、2010年12月当社代表取締役社長。2016年12月当社代表取締役会長。2017年12月から現職 【重要な兼職】 株式会社アイネス社外取締役、NCS & A株式会社社外取締役
森崎 孝	代表取締役社長 監査室担当	100% (10回/10回)	【経歴】 1978年4月株式会社三菱銀行入行。株式会社三菱東京UFJ銀行副頭取等を経て、2016年10月当社副社長執行役員。2016年12月から現職 【重要な兼職】 三菱総研DCS株式会社取締役会長
吉川 恵章	代表取締役副社長 コーポレート部門長	100% (10回/10回)	【経歴】 1977年4月三菱商事株式会社入社。同社常務執行役員中東・中央アジア統括等を経て、2016年12月当社代表取締役副社長 企業・経営部門長。2019年10月から現職
松下 岳彦	常務取締役	100% (10回/10回)	【経歴】 1989年1月当社入社。人事部長、経営企画部長等を経て、2011年12月当社取締役執行役員。2016年12月当社代表取締役常務コーポレート部門長。2019年10月から現職 【重要な兼職】 三菱総研DCS株式会社代表取締役社長
畔柳 信雄	社外取締役	100% (10回/10回)	【経歴】 2004年6月株式会社三菱東京フィナンシャル・グループ取締役社長、株式会社東京三菱銀行頭取。2009年12月当社取締役(現任) 【重要な兼職】 株式会社三菱UFJ銀行特別顧問、東京海上日動火災保険株式会社社外取締役、株式会社東京會館社外監査役
佐々木 幹夫	非業務執行取締役	90% (9回/10回)	【経歴】 1998年4月三菱商事株式会社取締役社長。2010年12月当社取締役(現任) 【重要な兼職】 三菱商事株式会社特別顧問
佃 和夫	社外取締役	90% (9回/10回)	【経歴】 2003年6月三菱重工業株式会社取締役社長。2010年12月当社取締役(現任) 【重要な兼職】 三菱重工業株式会社特別顧問、株式会社山口フィナンシャルグループ社外取締役(監査等委員)、ファンック株式会社社外取締役
坂東 真理子	社外取締役	— (新任)	【経歴】 1969年7月総理府入府。2001年1月内閣府男女共同参画局長。2014年4月学校法人昭和女子大学理事長(現任)、2016年7月昭和女子大学総長(現任)、2019年12月当社取締役(現任) 【重要な兼職】 学校法人昭和女子大学理事長、昭和女子大学総長、MS&ADインシュアランスグループホールディングス株式会社社外取締役

※ 取締役 畔柳信雄、佃和夫および坂東真理子の3氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。

監査役			
氏名	当社における地位・担当	取締役会出席状況	主な経歴等
西岡 公一	常勤監査役	100% (10回/10回)	【経歴】 1985年4月当社入社。当社執行役員コーポレート部門副部門長(兼)品質・リスク管理部長を経て、2016年12月から現職 【重要な兼職】 三菱総研DCS株式会社監査役
厚田 理郎	常勤監査役	100% (10回/10回)	【経歴】 1982年4月株式会社三菱銀行入行。株式会社三菱東京UFJ銀行監査部与信監査室長、アコム株式会社常務執行役員等を経て、2018年12月から現職
松宮 俊彦	社外監査役 独立役員	100% (10回/10回)	【経歴】 1983年3月公認会計士登録。2011年10月松宮俊彦公認会計士事務所設立(現任)。2012年12月当社監査役(現任) 【重要な兼職】 松宮俊彦公認会計士事務所代表、第一実業株式会社社外監査役
松尾 憲治	社外監査役 独立役員	100% (10回/10回)	【経歴】 2005年12月明治安田生命保険相互会社代表取締役社長。2015年12月当社監査役(現任) 【重要な兼職】 明治安田生命保険相互会社特別顧問、株式会社三菱UFJ銀行社外取締役(監査等委員)、大同特殊鋼株式会社社外監査役
石原 邦夫	社外監査役 独立役員	— (新任)	【経歴】 2004年10月東京海上日動火災保険株式会社取締役社長。2013年6月東京海上日動火災保険株式会社相談役(現任)。2019年12月当社監査役(現任) 【重要な兼職】 東京海上日動火災保険株式会社相談役、日本郵政株式会社社外取締役、株式会社ニコン社外取締役(監査等委員)、東急株式会社社外監査役

※ 監査役 松宮俊彦、松尾憲治および石原邦夫の3氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役です。

執行役員		
長澤 光太郎	常務執行役員	シンクタンク部門長
岩瀬 広	常務執行役員	コンサルティング部門長
鎌形 太郎	常務執行役員	三菱総研DCS株式会社専務取締役
瀬谷崎 裕之	執行役員	シンクタンク部門副部門長
小川 俊幸	執行役員	エム・アール・アイ リサーチアソシエイツ株式会社代表取締役社長
中村 秀治	執行役員	営業本部長
伊藤 芳彦	執行役員	コンサルティング部門副部門長
野邊 潤	執行役員	コーポレート部門副部門長

研究理事	
小宮山 宏	理事長
村上 清明	常務研究理事
森 義博	常務研究理事
大石 善啓	常務研究理事、研究開発部門長
亀井 信一	研究理事
比屋根 一雄	研究理事、AIイノベーション推進室長

## 事業にかかるリスクと対応策

当社グループは、リスクの特定、計測、コントロールおよびモニタリングのプロセスで構成する総合リスクマネジメントシステム(ARMS<sup>※1</sup>)によって適切にリスクを管理しています。モニタリングのプロセスは、事後報告・対応よりも予兆感知・未然防止に重点を置き、能動的なリスク管理を推進しています。重大危機発生時の対応については、大規模災害や感染症、サイバー攻撃によるシステム障害の発生などを想定した事業継続計画(BCP<sup>※2</sup>)を作成し、初動対応から事業復旧まで円滑に対応できる仕組みを構築しています。

リスク分野	リスクの詳細	対応策
プロジェクト管理	品質が低下した場合、納入後に不具合が発生した場合、あるいは遂行途中での仕様変更・追加要求があった場合は、お客様満足度の低下やプロジェクトの採算が悪化する可能性があります。	入口管理と遂行管理のためラインマネージャーによるプロジェクトマネジメントレビューを実施しています。
情報処理サービス	情報処理サービスに係る機器などの更新・新規投資において、予想以上の経済環境の変化や主要顧客の経営状況の変化などが生じた場合、投資額の回収ができない可能性があります。また、天災や人的ミスなどによりシステムの不具合・故障などが発生する可能性があります。	投資実施にあたってはお客様ニーズ、事業予測、投資の収益性などを総合的に検討して決定しています。また、不具合・故障が発生した場合に備え、速やかにリカバリーする体制をとっています。
新事業	新事業では業務や資本の提携を必要とする案件が増えることを見込んでいますが、予想以上の事業環境変化や提携先の状況変化などが生じて事業計画に影響を及ぼす可能性があります。また、現場作業を行う事業において、管理不十分により事故が発生する可能性があります。	事業予測や投資の収益性、総合的なリスクなどを第三者が確認した上で、事業展開の判断を行っています。また、現場作業においては労働安全衛生に十分注意して業務を行っています。
外注	業務の一部を担う外部委託先において予想外の事態が発生した場合は、品質保持のためのコスト増や納期遅れに伴うお客様への損害賠償などが発生する可能性があります。	外部委託先に対して品質水準および管理体制に係る定期的な審査を実施し、必要に応じて改善指導を行うなど、優良な委託先の安定的確保に努めています。
人財	採用難や労働市場全体の流動性の高まり、あるいは就業環境の悪化などにより、当社グループが求める高い専門性と独創性をもつ人財を十分に確保できない可能性があります。	採用・育成プログラムの充実やダイバーシティの推進、福利厚生充実といった多面的な人財施策を推進し、働きやすく働きがいのある環境の確保に努めています。
情報セキュリティ	サイバー攻撃などの不正アクセス、自然災害の発生、情報管理の不徹底などにより、情報資産の漏洩や紛失、破壊などが発生した場合、お客様などからの損害賠償請求や当社グループの信用失墜の可能性があります。	情報・ネットワーク機器のセキュリティ対策やセキュリティカードによる執務室への入室管理、社員などを対象とした定期的な教育などにより情報管理の強化・徹底を図っています。
知的財産権	他人の知的財産権その他の権利を侵害する結果となった場合には、損害賠償請求や当社グループの信用失墜の可能性があります。	知的財産の保護に積極的に取り組むとともに、定期的な教育などにより第三者の知的財産権を尊重し侵害することがないように努めています。
AI活用	AIの活用において求められる公平性や透明性、安全性およびそれらの説明責任への対応が不十分だった場合、当該案件の中断やサービス利用者などからの損害賠償請求、当社グループの信用失墜の可能性があります。	「AI事業推進の指針」を定め、これに基づくAIの開発や活用の検討を行うことにより、当社AI事業の品質向上を図るとともに社会全般へのAIの利活用推進に取り組んでいます。

※1 ARMS : Advanced Risk Management System

※2 BCP : Business Continuity Plan

## コンプライアンス

### 基本的な考え方

当社グループでは、コンプライアンスを企業活動の基礎となる重要な経営課題と位置づけ、「行動規準」の趣旨の共有を図るなど、グループ全体でのコンプライアンスの強化に取り組んでいます。

コンプライアンスの実効性を高めるため、各部署に「コンプライアンス担当」を置き、リスク管理・コンプライアンス統括部署との連携を図るとともに、日常業務で起こりうるケースについて職場単位で議論を行うコンプライアンス・ディスカッションやe-learningなどによる社員教育を継続的に行っています。

また、内部通報・相談制度を設け、コンプライアンスに違反する行為の早期発見および是正に努めています。

### 行動規準

1. 多様で高度な専門性にに基づき総合力を発揮し、高品質で創造的な成果を通じて社会に貢献します。
2. 社会の持続的発展を目指して、地球環境に配慮した活動をおこないます。
3. 常に社会的な説明責任を果たしうる公明正大な企業活動をおこないます。反社会的な勢力には毅然とした態度で臨み、一切の関係を遮断します。
4. 第三者の知的財産権を尊重するとともに、当社の知的財産の積極的な形成・活用を図ります。
5. 法令、社内ルールを遵守するとともに、社会的規範も尊重します。
6. 人権を尊重し、いかなる差別もおこなわず、偏見に与しません。
7. 機密保持、情報管理を徹底し、社内情報ならびに社外から得た情報を適切に管理します。
8. 公私を峻別し、特定の組織や個人のみを利する行動は厳に慎みます。
9. 社会人として礼節・見識をもって行動します。

上記行動規準に反する行為を看過しません。

[www.mri.co.jp/company/sustainability/governance/guideline.html](http://www.mri.co.jp/company/sustainability/governance/guideline.html)

## 経営マネジメントシステム

### 3つのマネジメントシステム

当社グループは、経営マネジメントシステムとして、個人情報保護マネジメントシステム(PMS※1)、品質マネジメントシステム(QMS※2)、環境マネジメントシステム(EMS※3)を導入しています。これらのマネジメントシステムを総合的に運用することにより、社会貢献、業務改善、品質・生産性の向上、コンプライアンス強化などを進めています。

その内容・実施手順については、定期的にレビューを行い、PDCAサイクル(Plan:計画→Do:実行→Check:検証→Action:改善)を回すことで継続的な改善を行っています。

PMSでは、お客様などからお預かりする、あるいは当社グループが自ら収集する個人情報を適切に扱うため、プライバシーマークを取得して厳重な管理を行っています。

QMSでは、各部署とQMS所管部署が連携して、全社を挙げた品質向上の取り組みを進めています。この一環として、お客様満足度調査を継続的に実施し、調査結果を品質向上・改善策に反映させて、さらなるお客様満足度の向上に努めています。

EMSでは、当社グループの企業活動に伴って発生する環境負荷の軽減に取り組んでいます。その一環として、電気・紙の使用量やごみの排出量およびCO<sub>2</sub>排出量を定期的にモニタリングし、その結果を社内にフィードバックして、さらなる負荷の軽減につなげています。

※1 PMS : Personal information protection Management Systems

※2 QMS : Quality Management System

※3 EMS : Environmental Management System

### 情報セキュリティ

情報から提供価値を創造する当社グループにとって、情報セキュリティは、守りの要であり、企業活動の信頼の源といえます。

情報セキュリティは、外部からの攻撃に対する防御と、内部からの情報漏洩防止の両面から対策を打つ必要があります。外部からの攻撃は激しさを増す一方で、また手口も巧妙化しています。

このため、最高情報セキュリティ責任者(CISO※1)の指揮のもと、インシデント発生時の対応チーム(CSIRT※2)と情報システムの監視チーム(SOC※3)を設置し、高生産性、高機能性、高安全性を実現する情報システムの構築と制度の改善を進めています。

外部からの攻撃への対策では、セキュリティソフト導入・多重防御態勢の構築、社員への模擬訓練など、ハード・ソフトの両面から強化を図っていますが、今後も継続的かつ計画的に施策を進めていきます。

情報漏洩防止では、秘密情報の管理、コンピュータの挙動

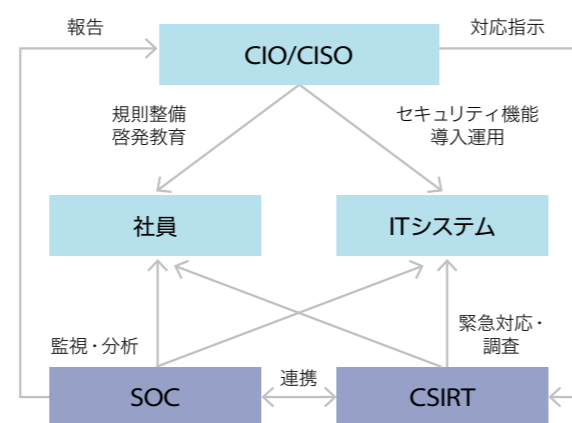
検知、社員教育など、多面的な強化策を実施しており、今後も継続的にレベルアップを進めていきます。

※1 CISO : Chief Information Security Officer

※2 CSIRT : Computer Security Incident Response Team

※3 SOC : Security Operation Center

#### 情報セキュリティ管理体制



## 株主・投資家様とのコミュニケーション

### 基本的な考え方

株主・投資家の皆様をはじめとするあらゆるステークホルダーに対し、当社グループをより理解いただき、適正に評価いただくために、フェアディスクロージャールールを尊重し、適時、適正、公正かつ公平に重要情報の開示を行っています。

#### 情報開示の基本原則

- (1) 適時性：情報の開示は、重要情報が発生した後、適時かつ遅滞なく行います。
- (2) 適正性：情報の開示は、事実即して適正に行います。
- (3) 公正性：情報の開示は、重要情報が当社にとって有利か不利かを問わず、取引所の適時開示関係規則を遵守して行います。
- (4) 公平性：情報の開示は、株主や投資家などの利害関係者に対して平等に行います。

[ir.mri.co.jp/ja/policy.html](http://ir.mri.co.jp/ja/policy.html)

### 株主の皆様とのコミュニケーションの充実

第50回定時株主総会(2019年12月)においては、映像などを用いてわかりやすい事業報告に努めるとともに、その結果を即日当社ウェブサイトに公開しました。



「株主向け報告書」を年2回発行し、業績の報告や事業活動・提言活動をご紹介するとともに、株主アンケートを実施し、株主の皆様とのコミュニケーションに努めています。

## IR活動

- IR活動では、情報開示の基本原則に基づき、事業活動、経営戦略などへの理解を深めていただくため、積極的にわかりやすく説明するよう努めています。株主・投資家の皆様からいただいた貴重なご意見は経営陣へフィードバックし、より一層の企業価値の向上につなげていきます。
- 代表取締役社長から業績、中期経営計画の進捗などを直接説明する場として、本決算と第2四半期決算時に決算説明会を開催しています。個別取材への対応やスモールミーティングの実施など、コミュニケーションの充実に継続的に取り組んでいます。
- フェアディスクロージャー推進のため、海外投資家に向けた情報発信の充実を図っています。決算説明会の説明資料や議事録を英語でもご覧いただけるよう、当社ウェブサイト「投資家情報」のページで公開しています。

## サイトリニューアルのご案内

株主・投資家の皆様をはじめ、広く当社の事業活動や経営戦略などへの理解を深めていただくため、当社公式サイトを2019年9月にリニューアルしました。日・英ともにサイトのデザインを一新し、スマートフォンやタブレット端末にも対応しました。研究員のコラムなど、タイムリーで皆様のお役に立つ情報を掲載しています。



[www.mri.co.jp](http://www.mri.co.jp)

「投資家情報」のページでは、株主、投資家の皆様に向け、経営方針、業績・財務情報、具体的な事業の取り組みなどをより詳しくご紹介しています。また、2019年10月に「投資家情報」の英語ページを開設し、海外投資家に向けた情報発信の充実を図っています。

[ir.mri.co.jp/en/index.html](http://ir.mri.co.jp/en/index.html)

## 社外からのメッセージ

### 社外取締役就任にあたって

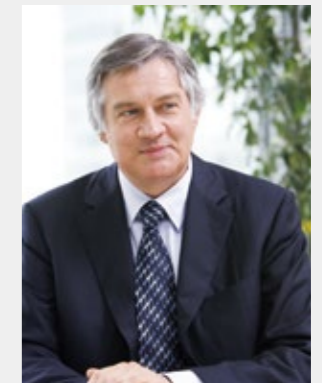
令和の日本は多くの社会的課題に直面しています。昭和後半に目指した物的な豊かさ、便利さの次に何を指すか。平成の模索の時代を経て、今私たちは少子高齢化、人口減、情報化、グローバル化が進んだ社会に直面しています。私は長年公務員として、また大学人として男女共同参画、女性の教育をはじめ、地方自治、統計、高齢者問題などに取り組んできましたが、まだまだ前途程遠し、解決すべき課題は山のようにあります。その中で設立後50年の節目を迎える三菱総研は、新しい価値を創造し時代を切り開くパイオニアとしての役割と持続的に事業を展開し成長していく活動が期待されています。新しい課題に取り組むとともに、皆様と関連に議論し、少しでも多くのステークホルダーのお役に立てることを願っています。



社外取締役  
坂東 真理子

### オープンイノベーションの取り組みに向けて

私と三菱総研との関係は2014年秋にさかのぼります。2017年からは同社が主宰する未来共創イノベーションネットワーク(INCF)のアドバイザーを務めているほか、最近では同社の50周年記念研究にも関与しており、これらの活動に協力できることを大変うれしく思っています。私が先端技術トレンドについて講演をする際、「AIは社会にとって是か非か」という質問をよく受けます。そういうとき、三菱総研の研究の重要性を改めて実感します。三菱総研では、単に「AIは是か非か」ととどまらず、複雑に絡み合い、変化し続ける技術、ビジネス、政策、社会などの関係性の分析に基づいて、人間中心の社会ネットワークづくりへの標準を丹念に研究、設計し続けています。これらの研究成果は、未来のイノベーターに対しても、新サービスを市場に投入する前に、その事業アイデアが環境や社会にどのような影響を与えうるか、また人間の尊厳を保つことの大切さを理解する上で、重要な示唆を与えます。今後とも、こうした重要なテーマで、三菱総研に協力し努力を続けたいと考えています。



スタンフォード大学  
米国・アジア技術マネジメントセンター  
所長

リチャード・ダッシャー  
(Richard Dasher)

三菱総合研究所  
「未来共創イノベーションネットワーク  
(INCF)」  
アドバイザー

## 主要な連結財務数値等の推移

	2010年9月期	2011年9月期	2012年9月期	2013年9月期	2014年9月期	2015年9月期	2016年9月期	2017年9月期	2018年9月期	2019年9月期
業績(百万円)										
売上高	73,323	72,503	75,365	81,127	87,400	85,354	86,904	89,466	90,250	90,029
営業利益	4,875	2,537	3,091	5,370	6,079	5,552	5,495	5,731	4,963	5,130
経常利益	5,030	2,905	3,262	5,566	6,442	5,813	5,877	6,258	5,364	5,718
親会社株主に帰属する当期純利益	2,516	1,255	1,140	2,885	3,405	3,692	3,425	3,833	3,402	3,599
財政状態(百万円)										
総資産	51,531	53,185	56,088	61,047	65,354	67,094	71,777	75,654	78,600	84,568
純資産	33,868	35,366	36,458	40,115	42,155	44,134	46,910	50,395	53,284	54,843
キャッシュ・フロー(百万円)										
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,931	4,247	4,157	5,518	5,056	7,778	5,052	6,582	7,013	8,726
投資活動によるキャッシュ・フロー	△4,079	△1,889	△3,165	△3,216	△5,733	△1,608	△996	△5,368	△3,129	△2,768
財務活動によるキャッシュ・フロー	△895	△1,124	△830	△787	△1,127	△1,319	△1,335	△2,164	△1,826	△2,360
財務・経営指標(%)										
自己資本比率	56.8	56.3	55.1	55.7	55.9	57.3	56.9	57.8	59.1	56.7
自己資本当期純利益率(ROE)	8.8	4.2	3.7	8.9	9.7	9.9	8.6	9.1	7.5	7.6
売上高経常利益率	6.9	4.0	4.3	6.9	7.4	6.8	6.8	7.0	5.9	6.4
配当性向	26.1	39.2	43.2	19.9	21.7	24.5	31.2	31.9	40.6	42.9
1株当たり情報(円)										
1株当たり当期純利益(EPS)	153.22	76.45	69.45	175.67	207.36	224.83	208.55	235.08	209.46	221.58
1株当たり純資産(BPS)	1,783.02	1,822.74	1,882.39	2,072.18	2,222.92	2,340.10	2,488.48	2,692.31	2,859.70	2,950.94
1株当たり年間配当額	40.00	30.00	30.00	35.00	45.00	55.00	65.00	75.00	85.00	95.00
株価指標(倍)										
株価収益率(PER)	10.96	18.13	23.89	12.16	13.21	13.07	15.20	14.10	20.91	16.18
期末従業員数(人)										
従業員数	3,159	3,408	3,423	3,458	3,580	3,659	3,741	3,842	3,918	4,011

株式会社三菱総合研究所 Mitsubishi Research Institute, Inc.

本社所在地	〒100-8141 東京都千代田区永田町二丁目10番3号
設立年月日	1970年5月8日
代表者	代表取締役社長 森崎 孝 代表取締役副社長 吉川 恵章
理事長	小宮山 宏
資本金	63億3,624万円
従業員	930人(単体) 4,011人(連結) (2019年9月30日現在)
重要な子会社	三菱総研DCS株式会社 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

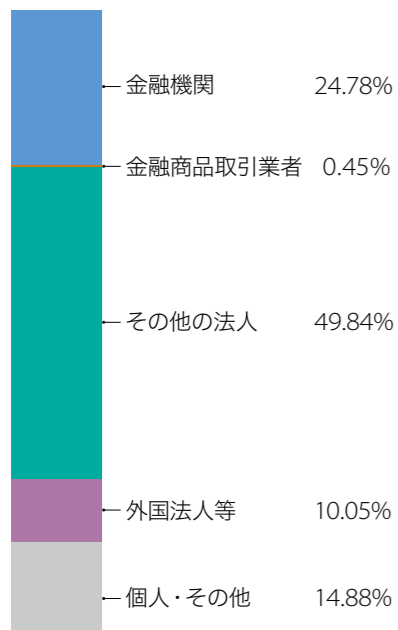
株式の状況 (2019年9月30日現在)

■ 発行可能株式総数 60,000,000株

■ 発行済株式総数 16,424,080株

■ 株主数 4,174名

■ 所有者別持株比率



■ 大株主(上位10名)

株主名	株式数(株)	持株比率(%)
三菱商事株式会社	975,076	5.93
三菱重工業株式会社	975,000	5.93
三菱電機株式会社	902,200	5.49
三菱ケミカル株式会社	834,000	5.07
三菱総合研究所グループ従業員持株会	732,380	4.45
三菱マテリアル株式会社	698,300	4.25
三菱UFJ 信託銀行株式会社	598,574	3.64
三菱地所株式会社	598,500	3.64
AGC株式会社	598,500	3.64
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	586,100	3.56

(注) 持株比率は、自己株式(296株)を控除して計算  
自己株式には、「役員報酬BIP信託」が保有する当社株式(177,900株)は含まず

■ 所有者別分布状況

	株主数(名)	構成比(%)	株数(千株)	構成比(%)
金融機関	26	0.62	4,070	24.78
金融商品取引業者	25	0.60	74	0.45
その他の法人	107	2.56	8,185	49.84
外国法人等	138	3.31	1,650	10.05
個人・その他	3,878	92.91	2,443	14.88
合計	4,174	100.00	16,424	100.00

三菱総研DCS株式会社 Mitsubishi Research Institute DCS Co., Ltd.

本社所在地	〒140-8506 東京都品川区東品川四丁目12番2号
設立年月日	1970年7月10日
代表者	代表取締役社長 松下 岳彦 代表取締役常務 伊藤 徹
資本金	60億5,935万円
従業員	2,149人(単体) 2,890人(連結) (2019年9月30日現在)
重要な子会社	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 迪希思信息技术(上海)有限公司 MRIDCS Americas, Inc. HRソリューションDCS株式会社

エム・アール・アイ ビジネス株式会社 MRI Business, Inc.

本社所在地	〒100-6105 東京都千代田区永田町二丁目11番1号 山王パークタワー5階
設立年月日	1970年10月1日
代表者	代表取締役社長 坂本 直子
資本金	6,000万円
従業員	55人(2019年9月30日現在)

エム・アール・アイ リサーチアソシエイツ株式会社 MRI Research Associates, Inc.

本社所在地	〒100-6105 東京都千代田区永田町二丁目11番1号 山王パークタワー5階
設立年月日	1984年5月31日
代表者	代表取締役社長 小川 俊幸
資本金	6,000万円
従業員	136人(2019年9月30日現在)



見やすく読みまちがえにくい  
ユニバーサルデザインフォントを  
採用しています。



この印刷物は、適切に管理された森林で生産された木材を原料に含む「FSC®  
認証紙」と、有害な廃液をださない「水なし印刷」、揮発性有機化合物 (VOC)  
成分を含まない環境に配慮したNon-VOCインキを使用しています。

## 株式会社三菱総合研究所

〒100-8141

東京都千代田区永田町二丁目10番3号

TEL. 03-6705-6000(広報部)

[www.mri.co.jp](http://www.mri.co.jp)

発行：2020年3月