



三菱総研  
グループレポート  
**2022**

経営理念	2
<b>I 三菱総研グループの価値創造</b>	3
成長の軌跡／目指す未来	5
価値創造モデル	7
価値創造の現在地	9
<b>トップメッセージ</b>	11
経営トピックス【マテリアリティ特定】	17
<b>II 3つの価値の循環・最大化を目指して</b>	19
「中期経営計画2023」の概要	21
3つの基本方針の進捗	23
財務・非財務・社会価値の創出	25
部門別進捗状況	31
<b>III 社会課題解決ストーリー</b>	43
<b>IV 価値創造を支えるESGの取り組み</b>	59
① 人的基盤	61
② 知的・共創基盤	69
③ 社会信頼基盤	77
<b>会社概要</b>	93

**編集方針**

本統合レポートは、「未来を問い続け、変革を先駆ける」ビジョンのもと、社会課題解決企業として価値を創造し続ける当社の活動を、成長戦略、業績・財務情報などと関係づけて紹介するとともに、持続的な成長に不可欠なE（環境）・S（社会）・G（ガバナンス）に関する取り組みを一貫した価値創造ストーリーとして示すことを目的としています。

編集にあたっては、IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創ガイダンス」などを参考にしています。

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

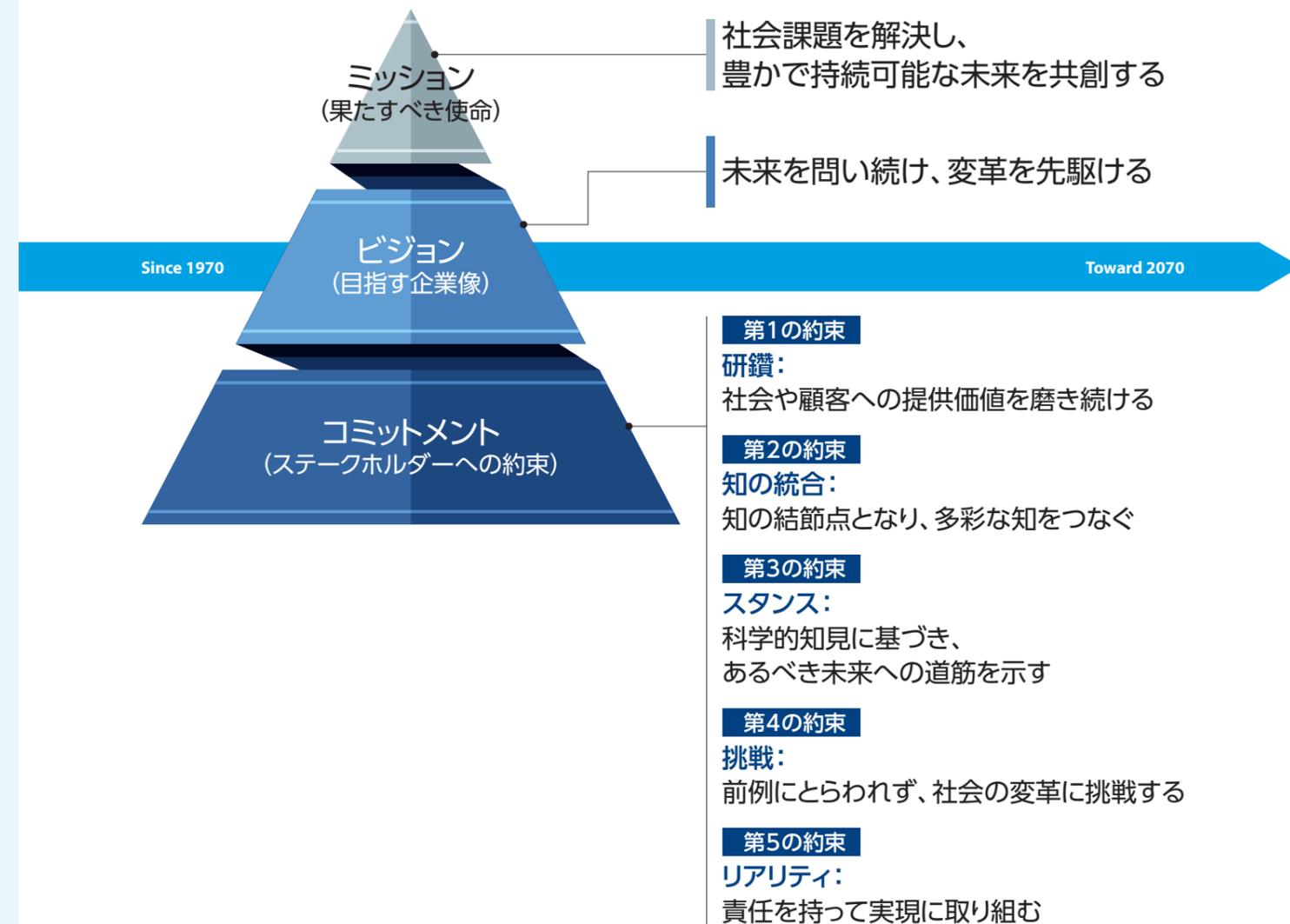
ものではなく、何らかの保証・約束をするものではありません。記載されている意見や見通しは、レポート作成時における当社の見解であり、その情報の正確性および完全性を保証または約束するものではありません。将来の業績は当社の見込みとは異なる可能性があります。

**対象期間**

原則として2022年度（2021年10月～2022年9月）を対象としていますが、一部に2023年度（2022年10月以降）の内容も含まれます。

# 経営理念

当社は、2020年9月に迎えた創業50周年を機に、これまで培ってきたシンクタンクとしての強みを「継承」とともに、次の50年に向けて積極果敢な「変革」に取り組むという決意を含め、新たな経営理念を策定しました。当社は、ミッション（果たすべき使命）、ビジョン（目指す企業像）、コミットメント（ステークホルダーへの約束）をもとに、社会課題解決企業の先駆者として、ステークホルダーの皆様とともに「『100億人・100歳時代』の豊かで持続可能な社会」を実現していきます。



# I

## 三菱総研グループの価値創造



ミッション  
(果たすべき使命)

ビジョン  
(目指す企業像)

コミットメント  
(ステークホルダーへの約束)

Since 1970

Toward 2070

## 未来を問い続け、 変革を先駆ける

当社は、常にあるべき未来を問い、社会変革を実現する事業創出と解決策の社会実装を自らの使命としています。そのため、当社は社会変革を先駆ける多彩で高度な「知」を経営の柱と位置づけ、これら知を生み出すプロフェッショナル「人材」の育成に注力。

さらに、グループ内外の人的ネットワークを「共創基盤」とし、さまざまな社会課題解決の実現にまい進しています。同時に、多様なステークホルダーとの対話を通じてマテリアリティ(重要課題)を特定、成長領域を定め、E(環境)・S(社会)・G(ガバナンス)を強化し続けていくことで、「豊かで持続可能な社会の実現」と「当社グループの持続的な成長」の両立を目指すサステナビリティ経営を推進しています。

当社のビジネスモデルと、その現在地を紹介します。

### 当社のアクティビティ(2022年度)

社会課題解決を支える  
多様で高度なプロフェッショナル人材

• 研究員数(MRIとMRAの研究員合計)  
**1,047人**

• 情報処理技術者試験等合格者数  
**1,174人**

社会課題解決に向けた提言

**23件**(ニュースリリースとして発信した提言件数)

社会課題解決に向けたプロジェクト総数

**1,215件**(官公庁:481件 民間:734件)

社会課題解決に向けた連携体制

• 未来共創イニシアティブ(ICF)会員数  
**545**

(企業:122 スタートアップ:173 地方自治体:143  
大学・研究機関+官公庁:107)

### 当社が目指す社会価値の創出例

人財  
職のミスマッチ解消(転職率)  
**5%**(2021年) → **10%**(2030年)

エネルギー  
脱炭素社会の構築(再生可能エネルギー比率)  
**18%**(2019年) → **36-38%**(2030年)

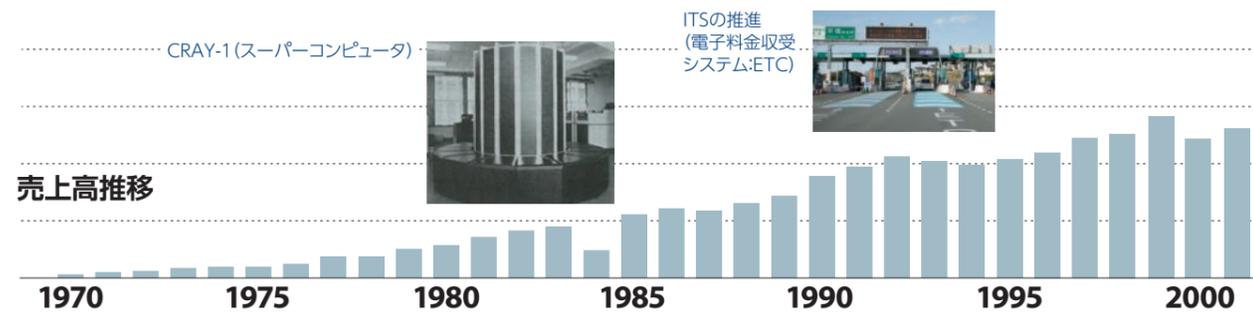
ヘルスケア  
平均寿命と健康寿命の差  
**0.5歳縮小**(2021年実績比を基準にした2030年目標)

食農  
食料自給力の維持・強化  
• 国内農業生産額 2020年の  
**9兆円**(2020年) → **約1割減を維持**(2050年)  
• 経営耕地面積 2020年の  
**325万ha**(2020年) → **約1割減を維持**(2050年)

# 時代の羅針盤となる「未来志向のシンクタンク」から、持続可能な未来を実現する「社会課題解決企業」へ

当社は1970年、本格化する情報社会を見据え、三菱創業100周年記念事業としてグループ27社の出資により設立されました。以来、「独立・学際・未来志向」のシンクタンクとして、1980年代にはシンクタンク事業を確立、1990年代は官公庁向け政策立案支援業務で確固たるポジションを築きました。2005年には現三菱総研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。2009年には、東証第二部に株式上場、翌年、第一部銘柄に指定されました。近年は、調査・研究・政策支援・経営戦略サポートを行う

「シンクタンク・コンサルティング事業」と、ICTソリューションサービスを提供する「ITサービス事業」の連携を加速。社内外のパートナーと協働し、研究・提言から分析・構想、設計・実証、社会実装までを担う社会課題解決企業としての存在感を高めています。さらに、2020年の創業50周年を機に、次の50年に向けた新たな経営理念を策定。「豊かで持続可能な社会」を実現する「社会価値」の創出が「非財務価値」「財務価値」へと循環することで社会も当社も持続的に成長するサステナビリティ経営を強化しています。



■:主な出来事 ●:主なプロジェクト

## 1970年代

時代の羅針盤を目指して学際的な調査研究を開始

- 三菱総合研究所創業
- 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
- 技術経済情報センター(現エム・アール・アイ ビジネス)創業
- 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)
- 米国航空宇宙局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

## 1980年代

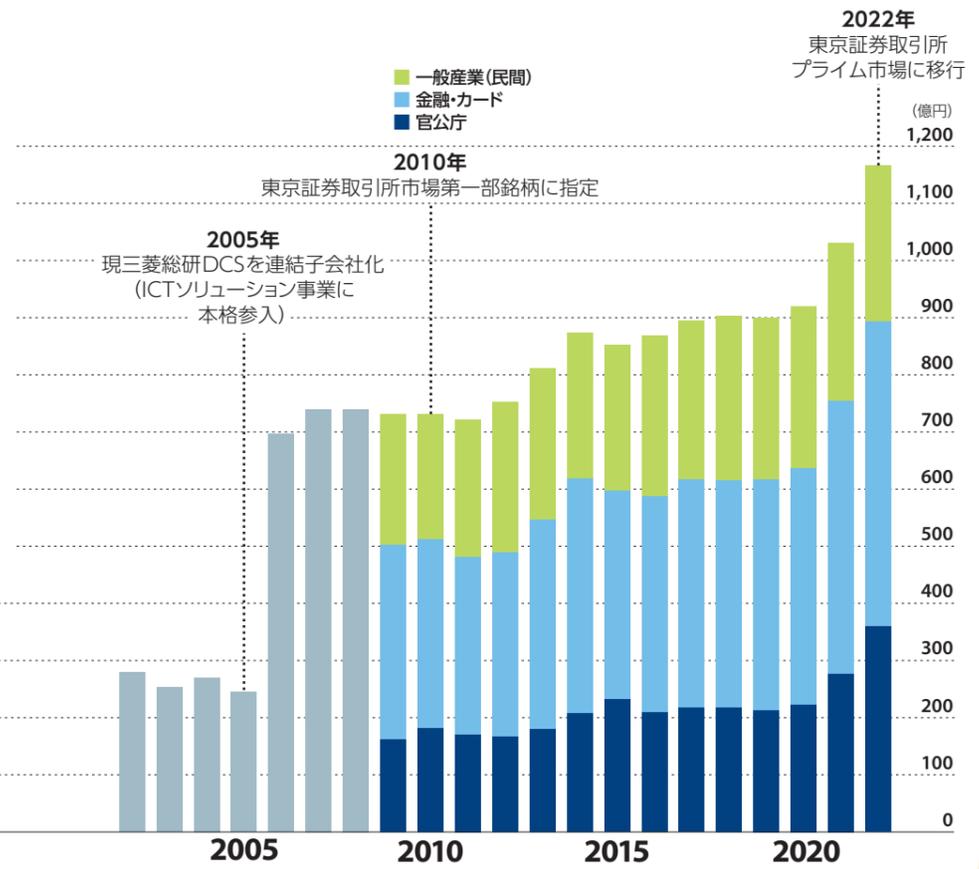
国内外の重要プロジェクトに参画

- システムトウエンティ・ワン(現エム・アール・アイ リサーチアソシエイツ)創業
- CRAY-1(スーパーコンピュータ)を導入
- 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

## 1990年代

官公庁の政策立案、設計・実証支援業務を拡大

- 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
- 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



福島県浪江町谷津田地区メガソーラー発電所



書籍「スリーエックス 革新的なテクノロジーとコミュニティがもたらす未来」

2070年に目指す未来  
「100億人・100歳時代」の豊かで持続可能な社会の実現

## 2000年代

未来共創へソリューション事業を本格化

- 現三菱総研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場(2009年)
- ビジネスソリューション事業本部設置
- 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支援

## 2010年代

Think & Actシンクタンクとして研究・提言から社会実装までを推進

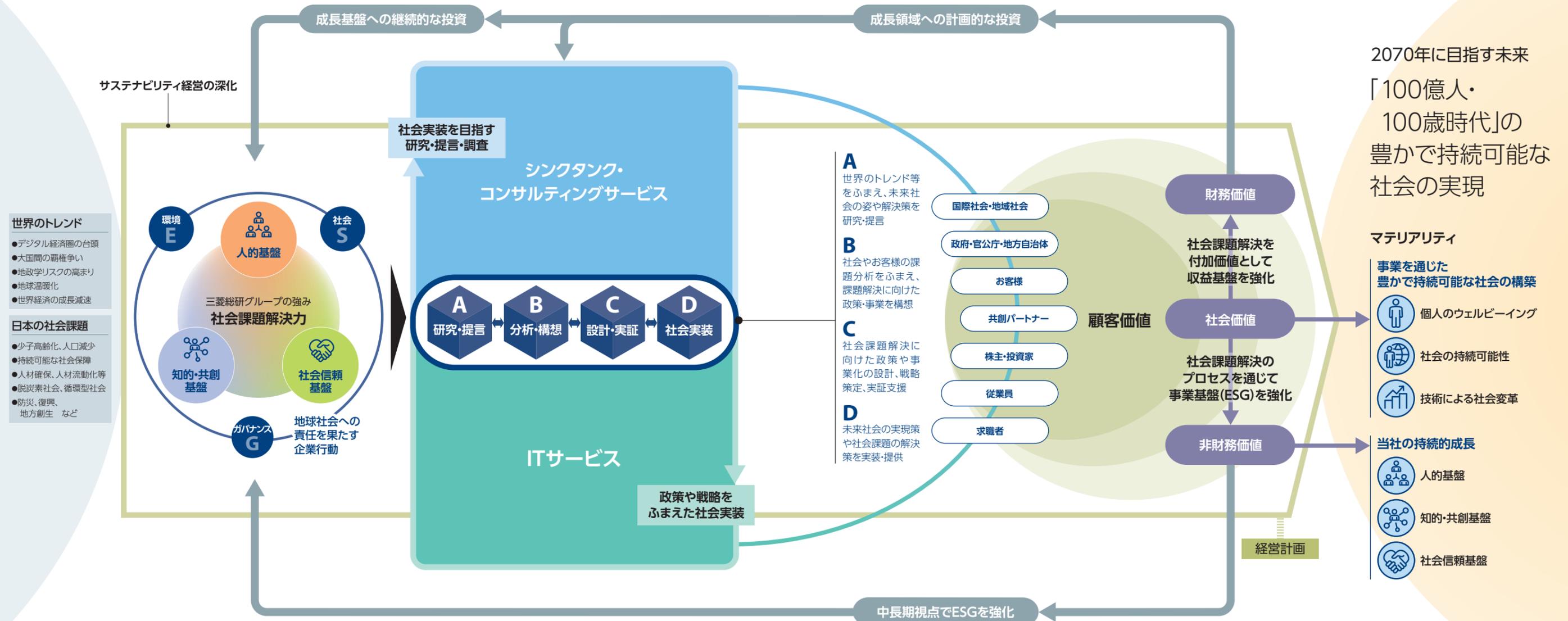
- 東京証券取引所市場第一部銘柄に指定(2010年)
- プラチナ社会研究会、未来共創イノベーションネットワーク発足
- 震災復興支援事業
- メガソーラー事業に参画
- 企業の採用活動をAI技術で支援する「エントリーシート優先度診断サービス」開始
- 地方自治体との協力によるAIスタッフ総合案内サービス開始
- デジタル地域通貨事業の開発・実証
- 文教サービス、データマネジメントサービス開始

## 2020年~

次の50年を見据えた新たな経営理念を策定

- 創業50周年を機に経営理念を刷新
- DX部門設置/ベトナムとUAEに営業拠点開設
- 働き方改革(オフィス改革・リモートワーク導入など)
- 卸電力取引向けオンライン情報サービス事業のMPXへの会社分割
- 50周年記念研究(50年後の「目指す未来社会」の設計とその実現方策の研究)
- 新型コロナウイルス感染症AIシミュレーション事業実施
- Beyond 5G時代の分散型成長を実現する方策の提言
- クレジットカードシステム統合

# 三菱総研グループならではの社会課題解決力を発揮して “目指す未来社会”を共創する サステナビリティ経営を推進していきます



## 社会の課題をすべての起点に 社会課題解決力を発揮

当社は、お客様とともに「豊かで持続可能な未来を共創」するさまざまなプロジェクトを遂行しています。その基盤となり推進力ともなっているのが、高度な専門性をもつ多様なプロフェッショナル人材からなる「人的基盤」と、当社が有する知と国内外の人材ネットワークとが協働し知を創出する「知的・共創基盤」、強固な財務やガバナンス体制などの「社会信頼基盤」です。当社はこれら強みを融合した「社会課題解決力」により、日々新たな価値を創出しています。

## 研究・提言から社会実装までを担う 価値創造サイクル[VCP経営]を推進

当社は、「VCP(Value Creation Process)」と呼ぶ独自の価値創造サイクルを実践しています。社会課題解決を目的とした、総合シンクタンクならではの幅広い分野の「A:研究・提言」「B:分析・構想」「C:設計・実証」「D:社会実装」というバリューチェーンにおいて、その各プロセスを担う社員たちが、常に前後のプロセスと最終的な「社会実装」を意識して業務を遂行することで、必要な知見や手法を共有・蓄積。この仕組みによって、高品質なアウトプットの創出、着実な社会実装を進めています。

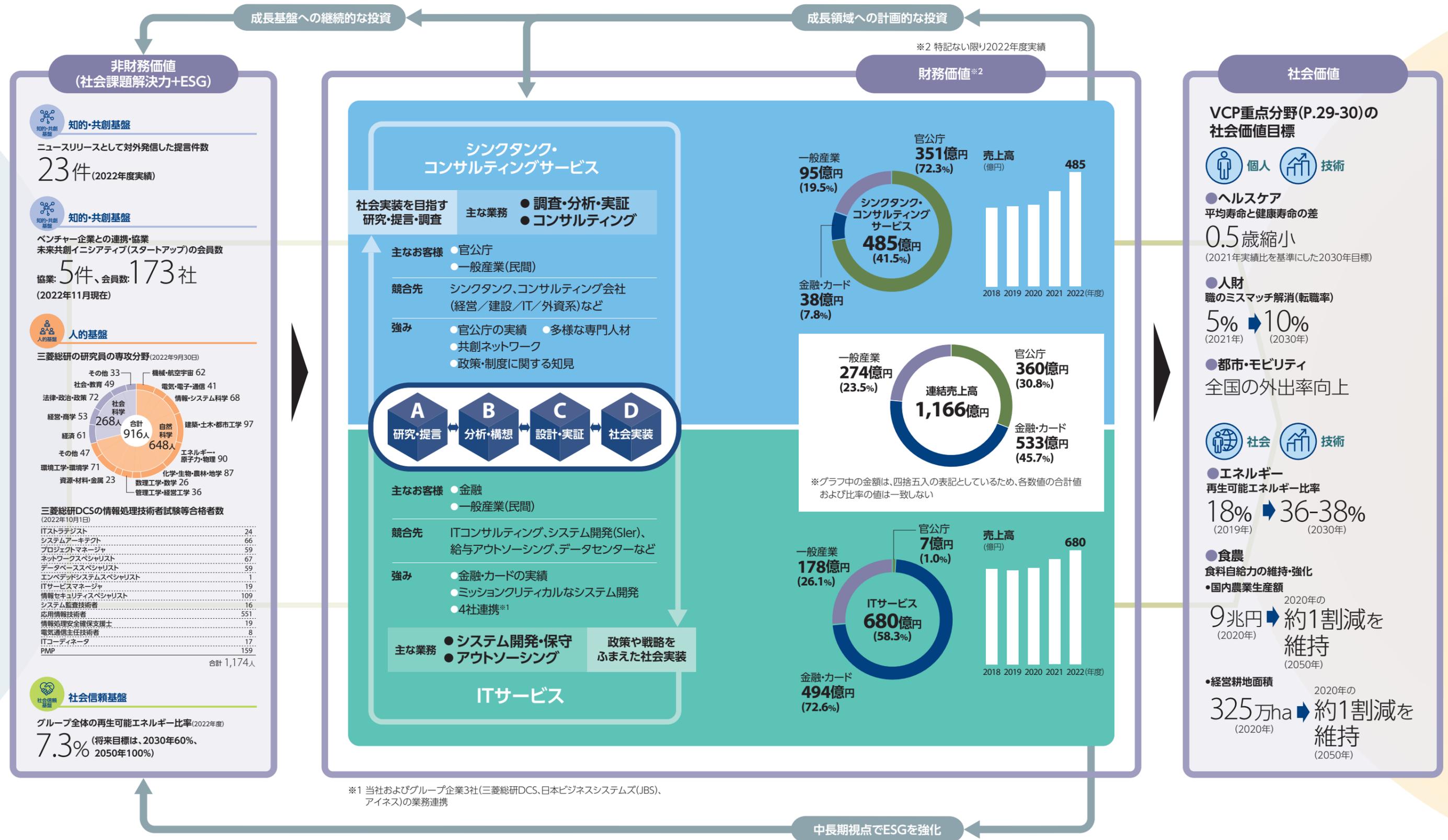
## 政府・地方自治体・企業など 多種多様なお客様の課題と向き合いながら

課題先進国・日本は今、経済も含めた安全保障、技術革新、気候変動、ウィズ・ポストコロナの経済再生、地方創生、少子高齢化など、構造的・複合的な重大テーマが山積しています。当社は、こうした課題に向き合い、政府・地方自治体・企業などお客様やビジネスパートナーの皆様とともに多彩なプロジェクトに挑戦。その過程で培った多様な顧客基盤や産官学ネットワークを活用し、幅広い知見とノウハウを結集。高度なマネジメント力を発揮してプロジェクトを成功へと導いています。

## マテリアリティ(重要課題)を定めて、 より大きな社会インパクトを追求

当社は「豊かで持続可能な社会」の実現に向けて、6つのマテリアリティ(重要課題)を特定しています。マテリアリティは、事業を通じて実現を目指す3つの「社会価値」領域と、当社が持続的成長を目指す3つの「非財務価値」領域で構成されています。マテリアリティに基づき、社会課題の解決(社会価値)を通じて当社の強み(非財務価値)を一層強化し、成長(財務価値)を追求するサステナビリティ経営を実践しています。

# 社会課題起点のプロジェクトを通じて 3つの価値——社会価値・非財務価値・財務価値の 循環・最大化を目指しています



※1 当社およびグループ企業3社(三菱総研DCS、日本ビジネスシステムズ(JBS)、アイネス)の業務連携



株式会社三菱総合研究所  
代表取締役社長

藪田 健二

## 変革を先駆ける企業グループとして、 社会やお客様の課題をプロアクティブに捉え、 持続可能な未来の共創に志高く挑戦し続けます。

代表取締役社長に就任してから約1年半が経過しました。2022年12月からは三菱総研DCSの会長職も兼務し、グループ経営全般を担う立場となりました。

当社は創業50周年の2020年に「未来を問い続け、変革を先駆ける」を企業ビジョンとする新たな経営理念を策定し、多くのステークホルダーの皆様とともに、社会課題解決や豊かで持続可能な未来の創造に取り組む決意を明らかにしました(P.2)。

現行の中期経営計画2023はその第一歩となるもので

あり、事業構造や働き方、ガバナンスなどさまざまな改革に挑戦しています。今年はその総仕上げとともに、次のステージに繋げる重要な1年です。グループ全社員に向けた年頭挨拶では、「変革のスピードを上げ、将来への投資を具現化する1年にしよう」とのメッセージを送りました。

社会情勢が目まぐるしく変化し、ステークホルダーからの厚い期待に日々接する中、事業環境に恵まれている今この時が、グループの変革と成長を加速させるチャンスと確信する一方で、この機会を逃せば、急速な時代の変

化に取り残されてしまうのではないかと危機感も抱いています。私自身への自戒の念も込めて、足元の好環境に甘んじることなく、社員とともに変革のギアを上げていく所存です。

先が見えないVUCAの時代といわれて久しいですが、2022年は超VUCAとも呼ぶべき想定外の事象が相次ぎました。ロシアによるウクライナ侵攻は、国際社会を激変させました。対立の構図は米中だけでなく欧州とロシアへと広がり、新型コロナウイルス感染症の収束は未だ予断を許しません。資源・エネルギーを含むサプライチェーンの分断が加速されたことで、世界各地でエネルギー危機やインフレが起こるなど、経済的・社会的な混乱はますます増大しています。

当然ながらこれら情勢は国内にも大きな影響を及ぼしています。国家・経済・エネルギー安全保障の議論が熱を帯びるほか、財政問題や少子高齢化、気候変動など山積す

る課題へのより迅速な対応が求められています。さらに、これらの課題解決に向けたDX需要の高まりと同時に、メタバースやWeb3など新たなデジタルテクノロジーを自在に活用する人材の育成強化が不可欠となっています。

このように不確実で先行きに必ずしも唯一の正解がない時代環境において、当社が長年培ってきた、エビデンスに裏打ちされた未来予測とバック・キャスト思考、産官学の幅広いネットワークや政策・制度への理解、先端技術に関する科学的知見、緻密なデータ分析力などは大きな強みとなるものです。

複雑に絡み合い対立軸のある各種の社会課題に有効な処方箋を描き、真の課題解決を実現するためには、グループ内の横断的な知見集約・連携をシームレスに実行し、産官学オールジャパンの座組みに発展させていく難度の高いチャレンジが、ますます必要になっていることを実感しています。



## グループとして経営レベルで 対処すべき課題に注力

こうした環境認識のもと、社長就任初年度は、事業成長の後押し、成長の阻害要因の排除を最優先に捉えました。具体的には、グループ経営幹部の協力を得ながら、①各種ステークホルダーとのエンゲージメント強化、②中計実現のためにグループとして対処すべき課題への掘入れに注力しました。

### ①各種ステークホルダーとのエンゲージメント強化

新たな経営理念の浸透や事業変革には、お客様、従業員、株主や投資家など幅広いステークホルダーの理解と共感が不可欠です。また、急速な社会の変化や現場の課題を、リアリティをもって捉えるためには、多様な視座を有するステークホルダーとの対話が欠かせません。リアルなコミュニケーションが可能になってきたこともあり、所管役員と役割分担しながら、各ステークホルダーとの対話に優先的に時間を充て、当事者として課題を認識するようにしています。

#### お客様との対話

集客力の大きいグループフォーラム(P.74)や大阪・名古屋・福岡で開催する地域懇談会(P.73)の場では、カーボンニュートラルや人的資本経営、経済安全保障、DXなど幅広い業種のお客様が関心を持つ社会課題を取り上げ、解決の処方箋を示し、お客様との対話の糸口にしています。産官学の幹部層や経営陣の皆様には、私自身を含めた役員が、できる限り個別の戦略対話の機会をいただくようにしています。実務レベルでの長年の信頼関係構築との相乗効果で、お客様が抱える課題の本質や将来構想について、これまでより一歩踏み込んだかたちで認識共有が進み、共創・協働の具体的な協議に繋がるケースも生まれています。

#### 従業員との対話

事業領域を広げながら多様な社会課題にアクセスしてきた当社グループには、もともと「幅広く社会に貢献するインパクトを創出したい」「自身の専門性を超えて成長し

たい」といった想いや知的好奇心をもった従業員が数多く存在しています。2020年に策定した新経営理念はそうした従業員の想いを具現化したものに他なりません。「未来を問い続け、変革を先駆ける」というビジョンのもと、従来の受託型の調査・研究に加え、オリジナルの研究・提言、そして社会実装への関与の拡充に、価値提供の範囲を広げています。

この1年、副社長と分担して実施している従業員とのざっくばらんな対話「エンゲージメントトーク」を通じ、産官学に広がる多様な顧客・共創パートナーとともに社会変革に挑んでいくための改革が、従業員の士気向上をもたらしていることを実感しています。

#### 株主・投資家との対話

以前から実施している半期ごとの決算報告に加えて、個別のIR面談や個人株主説明会、主要役員による事業説明会など、株主や投資家の皆様との対話の機会を増やしています。当社の事業変革の方向性や潜在的な成長力に一定の理解と期待をいただくと同時に、VCP経営や連結経営強化の具体的な成果や、今後の成長投資と株主還元の方針の明確化など、IR充実の要望も多数いただいています。これらは次期中計の主要な論点でもあり、タイムリーなかたちでご要望に応じてまいります。

### ②中計実現のためにグループとして対処すべき課題

2022年4月から実施した施策パッケージ「100日プラン」では、各部門の努力だけでは解決し難く、グループ一体となって取り組むべき喫緊の課題として、「人材力向上」と「成長投資」に集中的に取り組まれました。

#### 変革を担う人材力向上

外部環境の急変に対応しつつ、当社事業のウイングを広げていくためには、シンクタンク事業や、成長事業に位置づけるDX事業、ストック型事業など、目指す事業ポートフォリオに即した人材の質と量をもう一段強化していく必要があります。

そこで100日プランでは、人材確保に向けて、当社と三菱総研DCSが連携して人材リソース計画を策定し、採用強化を進めました。

2023年度はグループで新卒・キャリア計280人(前年度比50人増)を採用予定です。採用面ではリファラル採用、エージェントとの対話強化を進めるほか、採用後の育成ではMRI版FLAPサイクル®(P.61)の活用、研修機会の倍増、社外でスキルや経験を磨く育成出向枠の拡充も進めています。さらに、社会実装事業のようにチャレンジングな案件に携わる従業員や、従来のプロジェクト管理手法では取まらない案件に直面している従業員に対して、たとえ失敗しても、結果だけでなく挑戦し続けるプロセスも重要と考え、人事評価面の改革もあわせて推進しています。

#### 成長投資

成長事業におけるDX分野では、官需要への対応は好調です。しかし、民間のDX事業とストック型事業においては、ローンチした案件はあるものの、マネタイズは計画より遅れており、ポートフォリオ改革は道半ばです。事業をスピード・スケール・スコープアップしていくためには、基盤事業による収益を拡大しながら、成長事業の収益性や将来性を見極め、中長期的に次代のコア事業に投資する“両利きの経営”を推進していく必要があります。そのため、100日プランでは、成長事業への投資や研究開発投資を行うとともに、強い技術をもったスタートアップ企業への投資やM&Aなど、ノンオーガニック投資を積極的に行っていく方針を掲げました。その一環として、2022年4月にはコーポレートベンチャー連携推進室を設置、DX事業の重点成長領域としてSFL(スマートファクトリーロジスティクス)、DXジャーニー®、Data Analyticsの3つの事業テーマを設定し戦略を検討しています。また、多様なチャネルを活用した共創施策も加速しており、将来的に大きな幹に育てていきたいと考えています。

## 中計2023とサステナビリティ基本方針

中計2023は、2020年に刷新した経営理念実現の第一ステップです。経営理念は、社会課題解決企業として、課題解決策の提示にとどまらずその社会実装も手掛ける、との決意を新たにしたものです。ともすれば受け身になりがちであったビジネスの在り方を、よりプロアクティブなものに変えていこうという自己変革の取り組みでもあります。

中計2023は、こうした改革を進めるために、「VCP経営」「連結経営」「新常态経営」の3つの基本方針のもとで、5つの改革(成長事業、基盤事業、シンクタンク事業、人材・風土、経営システム)を断行し、社会・非財務・財務の3つの価値をバランスよく拡大しながら、社会課題解決企業としての持続的な成長を追求していくものです(P.21-22)。

さらに、以上のような取り組みを改めてサステナビリティ経営という視点で捉え、2022年4月にサステナビリティ基本方針を公表しました(P.17)。社長である私が最高サステナビリティ責任者に就くことで、推進体制も明確化しました。社会と自社の持続可能性の両立こそが、当社が目指すサステナビリティ経営です。

## 2022年度の成果と課題

中計2023の中間年に相当する2022年度は、各施策の着実な推進に取り組んできました。ここでは中計2年目の成果と課題について、社会価値、非財務価値、財務価値の順に整理しておきたいと思えます。

#### 社会価値

当社は国内外の社会課題から8つの分野を特定し、VCP経営のもとでA~D機能(P.7-8)の接続による事業展開を行っています。

研究・提言(A機能)では、しっかりとスタンスをとり、政策論議に一石を投じる提言を活性化させています。例えば、カーボンニュートラル資源という概念を定義し、そうした資源が適正に循環するサーキュラーエコノミーの具体化こそがカーボンニュートラル実現の要である、との仮説のもとに研究を進めています。2022年11月のグループフォーラムでは、「カーボンニュートラル資源立国の実現

に向けて」と題し、その中間的な成果の発信を行いました(P.74)。

また、2022年8月に経済産業省が設立した「人的資本経営コンソーシアム」においては、当社はリサーチコンサルティング事業(B機能/C機能)の一環としてその運営を担い、人的資本経営の実践事例の共有や、企業間協力に向けた議論、効果的な情報開示の検討などを進めています。これらの取り組みは、人材という課題分野での政策形成や政策運営に貢献するものと考えます。

さらに、A~Dの機能接続により、当社自らがサービス開発・運用を行い、社会実装(D機能)まで展開している例として、Region Ring®があります(P.48)。これは、当社が独自に開発した地域課題解決型デジタル地域通貨サービスであり、例えばごみの削減や省エネなど地域の課題解決に向けた行動に対してポイントを付与し、各主体の行動変容を図るものです。各地域の課題に合わせてカスタマイズしながら、適用実績を拡大しています。

### 非財務価値

当社の「非財務価値」の要は、当社ならではの競争力である「社会課題解決力」と、企業の責務であり持続的成長の要件である「ESG」です。社会課題解決力の構成要素は、知(知的価値)、人材(人的価値)、ネットワーク(社会関係価値)と定義しています。

知的価値については、当社の専門人材一人ひとりが日々の事業・業務の中で蓄えた各種知見、それら自体が大きな知的価値です。その上で、それらを価値あるものとして、社会やステークホルダーの皆様にお届けすることが重要です。前述のような当社独自の研究・提言活動も知的価値創出のための重要な活動です。2022年度のマクロ経済研究では、新型コロナウイルス感染症拡大やロシアのウクライナ侵攻による世界・日本経済への影響を分析、発信し、大きな反響を得ました。また、VCP連動研究という枠組みで、当社が設定した8つの社会課題分野での研究・提言にも取り組み、2022年度までにヘルスケア、人材、都市・モビリティ、エネルギー、情報通信などの分野で課題解決に向けたさまざまな提言を行いました。

人的価値は、まさに当社の人材そのものです。人材育成面で、FLAPサイクル®という当社が提唱するキャリア開

発の枠組みを用いて、各社員の中長期的なビジョンやモチベーションをふまえた人材育成を図っています。働き方改革では、在宅勤務のほか、サテライトオフィス勤務、ワーケーション、地方移住制度など、各人で新常态の働き方を追求できる環境整備を進めています。さらに、2022年度は、「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)行動指針」を策定しました。この策定過程では、社員参加による活発な議論を行うとともに、D&I研修や社内外の有識者による座談会などを実施し、全社での問題意識を高めていきました(P.67)。

社会関係価値に関しては、未来共創イニシアティブ(ICF)の活動(P.73)や、パートナー企業、ファンドなどへの出資・投資を通じて、共創パートナーの拡充を図っています。また、優れた取り組みの事業化を加速する「BAP(Business Acceleration Program)」(P.73)や前述のコーポレートベンチャー連携推進室の新設などを通じ、国内外の先進的なベンチャー企業との協業も推進しています。海外事業においては、現地の社会課題解決を図る事業展開に向けて、現地の有力パートナーとの共創体制の構築を図っています。例えば、ベトナムでは、UNFPA(国連人口基金)ベトナム事務所と高齢化対策に関する検討協力の覚書を締結しました。また、サウジアラビアでは、サウジアラビア投資・リサイクル公社(SIRC)と廃棄物管理・リサイクル高度化に関する協力覚書を締結するなど、非財務価値以外にも及ぶ着実な成果が現れています。

### 財務価値

2022年度は、営業利益、経常利益ともに2年連続で過去最高を更新しました。グループ連結経常利益は104.9億円となり、中計目標である100億円を1年前倒しで超過達成することができました。

シンクタンク・コンサルティング領域では、官公庁分野のコロナ関連AIシミュレーションを含む大型案件やローカル5Gなど次世代通信分野の実証案件、再生可能エネルギーに係る調査案件、ヘルスケア関連案件などの伸長が業績を牽引しました。ITサービス領域では、金融・カード事業の伸長が大きく貢献しています。また、グループ各社が連携して取り組んできた官公庁や民間向けDX事業も成長を続けています。

### 中期経営計画2023目標

経常利益 ..... **100億円**(2023年度業績予想:**106億円**)  
ROE ..... **10%**



こうした背景には、先述した事業環境の追い風とともに、事業の質的改革を目指し、案件の大型化やグループ連携体制の強化を進めてきたことなどが利益率や生産性向上に結びついたことがあります。特に、ITサービス領域では、構造改革や大型案件の遂行などで、サービスの質的向上が進展し、課題となっていた利益率の改善を果たしました。こうした自助努力も成果として前向きに捉えたいと考えています。

### 2023年度の重点

#### 中計の完遂

中計2023の財務目標は1年前倒しで超過達成しましたが、2023年度も小幅ながら増収増益を目指します。基盤事業で着実に成果を出しながら、質的改革を継続します。人材確保やリスク管理など、顕在化した課題の対応にも重点を置いています。

人材への投資は、引き続き経営のトッププライオリティと捉えています。人材力こそが当社グループの価値創造の源泉です。人の成長なくして組織の成長はなく、当社と三菱総研DCS一体で真正面から取り組みます。

#### 次のステージへの助走

次期中計の策定に向けては、まずは経営陣が中心とな

り、グループ一体で5年後、10年後のありたい姿の検討に着手しています。2つの基幹事業である「政策課題起点のシンクタンク・コンサルティングサービス」と「金融機関向けITサービス」を一段と強靱な姿に進化させるとともに、3つの価値の最大化を図るべく、これらに次ぐ第3、第4の柱を生み出していきたいと考えています。

### 真の社会課題解決企業グループとして志高くグループ一体となって挑戦し続ける

グループフォーラムで初披露した会社紹介映像では「世界に、未来を実装せよ」という新経営理念に通ずるスローガンを掲げました。「予測だけでは、未来に追いつけない。私たちは、あるべき未来を定義し、それを創る」「未来を予測する最良の方法は、未来を創ること」といったナレーションには、従来型の調査・分析から、あるべき未来をしっかりと描くこと、それをお客様、事業パートナーの皆様とともに創っていくことに価値提供の幅を広げていく志を示しています(<https://www.mri.co.jp/company/info/#mrimovie>)。大きな視点でグループの経営を捉えると、混迷を増すVUCAの時代において、これら課題の一つひとつ克服していくことで、シンクタンク・コンサルからITサービス、その社会実装までを手掛ける他に類例のない、極めてユニークな企業グループに飛躍できると確信しています。その源泉はグループ一人ひとりの従業員が抱く改革への挑戦心と、持続可能な社会の実現に向けた高い志です。ビジョンを共有する社員一人ひとりが、臆することなく、失敗を恐れずに諸課題に挑戦してほしいと願い、さまざまな場でそれを伝えています。

不透明な事業環境はこれからも続きますが、グループ一体となって、また多くのステークホルダーの皆様との共創を通じて改革を成し遂げ、次期中計において真の社会課題解決企業グループとして、一層大きな画を描いていけるよう、経営にまい進していきたいと考えています。

2023年3月  
代表取締役社長

藪田 健二

## 経営トピックス マテリアリティ特定

# サステナビリティ経営の基盤となり、その進化を支える「マテリアリティ」を特定

### 「サステナビリティ基本方針」を策定

当社は、2070年に目指す姿として「『100億人・100歳時代』の豊かで持続可能な社会の実現」を掲げ、事業を通じた社会課題解決を目指しています。当社は、これら「社会価値」の創出を通じて生み出される売上や利益を「財務価値」として中期経営計画の数値目標や成長投資に組み込むとともに、課題解決のプロセスを通じて得た知識や技術、各種ノウハウなど「非財務価値」を、競争力の源泉となる人的基盤、知的・共創基盤、社会信頼基盤の強化に活用しています。

#### サステナビリティ基本方針

「100億人・100歳時代」の豊かで持続可能な社会と当社グループの持続的な成長をともに実現する

### 6項目のマテリアリティを特定

経営理念および目指す社会の実現に向けて、当社グループは2022年4月、サステナビリティ経営における2つの側

面からマテリアリティを特定しました。

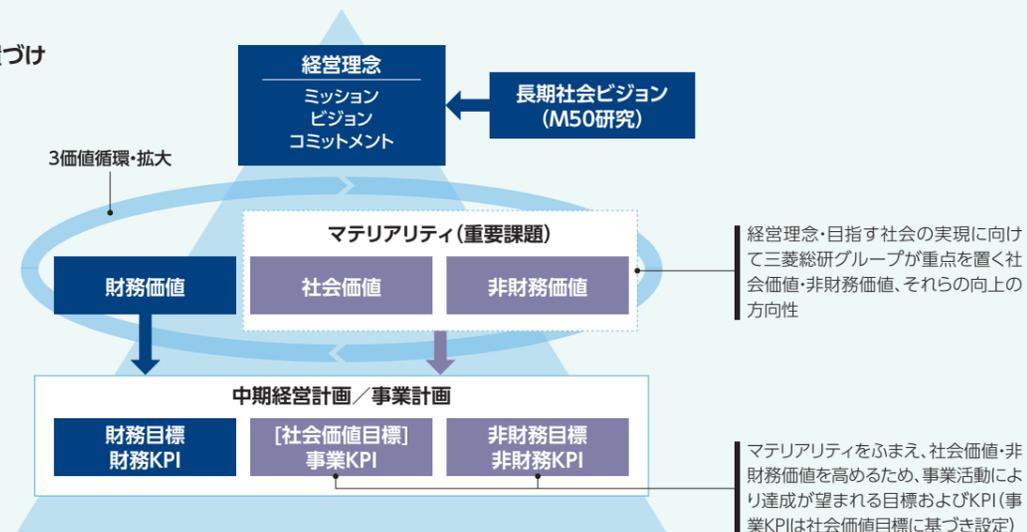
ひとつは、より大きなインパクトをもたらす「社会価値(P.29-30)」を創出していくという視点から、総合シンクタンクとして国内外の課題を俯瞰的に分析・整理した「VCP重点分野」や、2020年の50周年を機に実施した長期社会ビジョンに関する記念研究テーマから抽出しました。

もうひとつは、持続的成長に不可欠な「非財務価値(P.27-28)」を強化していくという視点から、ESGに関する国際的な枠組みやガイドラインに加え、50周年を機に刷新した「経営理念」、および「中期経営計画2023」の達成に不可欠な人的基盤、知的・共創基盤、社会信頼基盤に関連する項目を抽出しました。

### 「サステナビリティ経営管理規則」に基づきPDCAサイクルを活用した取り組みを実践

当社グループの経営の根幹である「サステナビリティ」の考え方をより具体的に深めていくために、当社は2022年4月、社長が務める「最高サステナビリティ責任者(CSO:チーフ・サステナビリティ・オフィサー)」ならびにコーポレート部門長が務める「サステナビリティ経営責任者」を設置するとともに「サステナビリティ経営管理規則」を制定、推進責任

#### マテリアリティの位置づけ



体制を明確化しました。

この規則に基づき、サステナビリティ活動計画やマテリアリティの特定・見直し、非財務価値・社会価値目標の策定・管理などについては、経営企画部に設置した「サステナブル経営推進室」が担当し、事業計画と連動するかたちでPDCAサイクルを活用して活動を推進していきます。また、サステナビリティに関する審議決定事項は、経営企画部長が起案し、サステナビリティ経営責任者、CSOおよび経営戦略委員会の承認を得た上で、経営会議で決定します。

### 情報開示やコミュニケーションを強化

特定したマテリアリティに基づく事業展開、その他各種の取り組みを推進し、当レポートやWebサイトで積極的に情報開示していく方針です。また、ステークホルダーの皆様の意見を活動やマテリアリティの改訂に反映するなど、サステナビリティ経営の高度化を図っていきます。

#### 当社グループのマテリアリティ

マテリアリティ	取り組み事例	SDGsとの関係
<b>事業を通じた豊かで持続可能な社会の構築</b>		
<b>個人のウェルビーイング</b> 健康・自己実現・繋がりの確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ヘルスケア分野事業</li> <li>●人財分野事業</li> <li>●都市・モビリティ分野事業</li> </ul>	
<b>社会の持続可能性</b> 安全安心と地球の持続可能性の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>●金融・カード事業</li> <li>●情報通信分野事業</li> <li>●エネルギー分野・循環分野事業</li> <li>●食農分野事業</li> <li>●レジリエンス分野事業</li> </ul>	
<b>技術による社会変革</b> 革新技術の社会実装と企業・社会の変革	<ul style="list-style-type: none"> <li>●DX事業</li> <li>●先端技術研究</li> <li>●社会実装事業の注力展開</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>●研究・提言事業</li> <li>●リサーチ・コンサル事業</li> <li>●ストック型事業</li> </ul>		
<b>持続的成長</b>		
<b>人的基盤</b> 人と組織の持続的成長	<ul style="list-style-type: none"> <li>●人材確保・育成、FLAPサイクル®運用</li> <li>●ワーク・ライフ・バランス、健康経営</li> <li>●ダイバーシティ&amp;インクルージョン</li> </ul>	
<b>知的・共創基盤</b> 知の統合と共創基盤としての価値発揮	<ul style="list-style-type: none"> <li>●研究・提言活動、知財蓄積</li> <li>●顧客・ビジネスパートナーネットワーク形成</li> <li>●グループ経営</li> </ul>	
<b>社会信頼基盤</b> 社会的信頼性の維持・向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>●リスク管理・情報セキュリティ</li> <li>●コーポレートガバナンス</li> <li>●自社の脱炭素に向けた取り組み</li> </ul>	

# II 3つの価値の循環・最大化を目指して

## 「レジリエントで 持続可能な社会」の実現を通じて 社会価値を高めながら 非財務価値・財務価値を向上

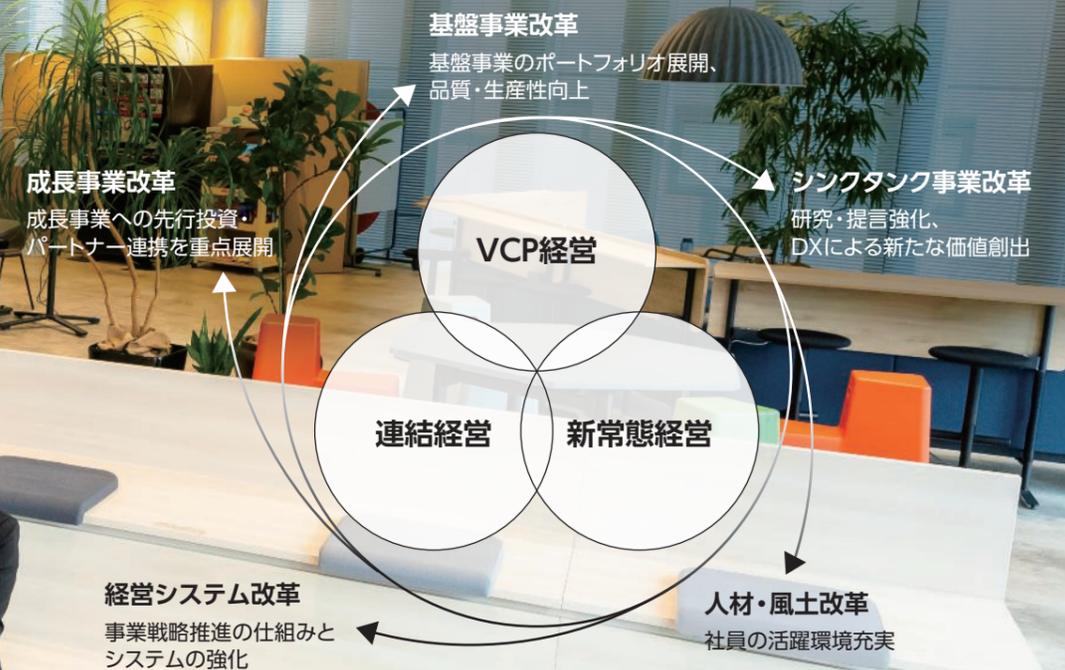
当社は、創業50周年を迎え、2021年度からは、次の50年を視野に入れた「中期経営計画2023(中計2023)」をスタートさせました。

中計2023では、ウィズ・ポストコロナ時代における「レジリエントで持続可能な社会」の実現を目指します。その実現に向け、当社は、「VCP経営」「連結経営」「新常態経営」の3つの基本方針に基づく「成長事業・基盤事業・シンクタンク事業改革」など5つの改革を推進。

お客様の課題や、あるべき姿を提示するだけでなく、お客様やパートナーとの共創を通じて、また当社自身が社会実装の担い手となって社会価値を最大限に高め、その社会的インパクトが非財務価値の強化、財務価値の向上へと循環しながら企業価値の最大化をもたらす、真の社会課題解決企業となることを目指しています。

中計2023の2年目の進捗を紹介します。

### 3つの基本方針と5つの改革



# 「中期経営計画2023」の概要

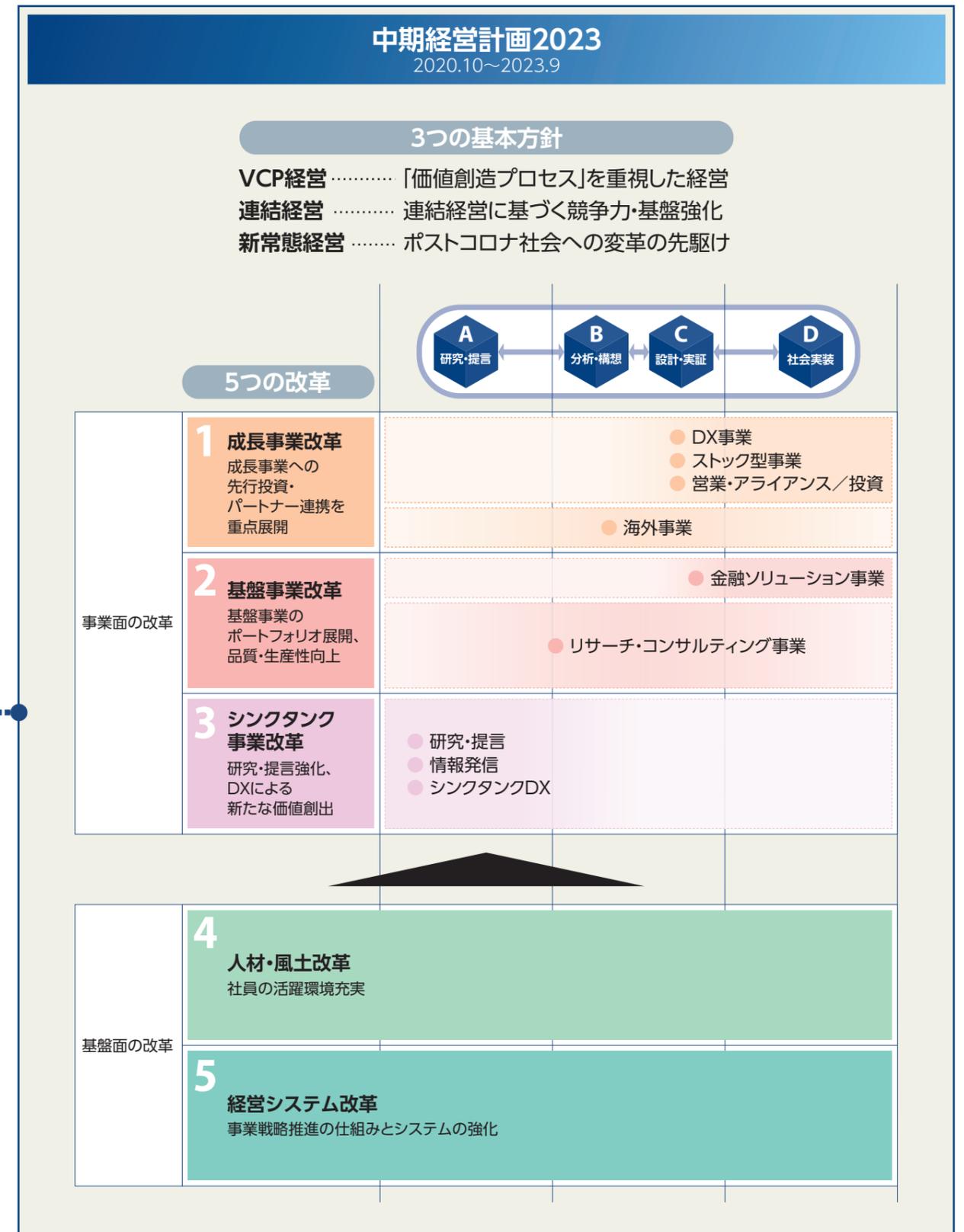
## 3つの基本方針に基づく改革を推進

### マテリアリティを定めて施策を推進

当社は、2020年9月に策定した経営理念をもとに、2020年10月から「中期経営計画2023(中計2023)」を実行しています。2022年4月には、各種施策をより強化していくために、「事業を通じた豊かで持続可能な社会の構築」と「当社の持続的成長」の2つの側面から、計6項目のマテリアリティを定めました(P.18)。

### 5つの改革を推進

中計2023の実現に向けて、「VCP経営」「連結経営」「新常态経営」を基本方針とし、社会課題解決企業としての存在感を高めていくとともに、事業面では3つの改革、基盤面では2つの改革を推進し、持続的な成長を追求しています。



# 3つの基本方針の進捗

## グループシナジーによる提供価値の向上、高収益モデルへの転換が進展

### 基本方針① VCP経営

#### 基本的な考え方

VCP経営は、当社がもつ4つの機能「A:研究・提言」「B:分析・構想」「C:設計・実証」「D:社会実装」を社会課題分野別に有機的に接続するとともに、グループおよびパートナー企業と連携しながら課題解決を目指す取り組みです。

これによって、事業ごとの成果にとどまらない、研究・提言から社会実装までの、より大きな社会的インパクトや提供価値を創出することができます。VCP経営を強化することで、一層の競争力向上と付加価値の高い収益構造への転換を図っていきます。

「VCP(価値創造プロセス)」の概念



#### 推進体制を拡充・強化

VCP経営を推進するために、当社は8つの「VCP重点分野(ヘルスケア、人財、都市・モビリティ、エネルギー、情報通信、食農、循環、レジリエンス)」を定め、分野別に事業を推進する「VCPマネージャー(VM)」を任命しています。また、分野ごとに、研究・提言を推進する「政策提言チーム」、関連省庁との関係性を強化する「府省リレーション・マネージャー」、重点アカウントやパートナーとの関係強化を図る「インダストリー・マネージャー」、社会実装を推進する「ビジネス・マネージャー」を配置し、VMのもとと事業部門との連携・接続強化を図っています。

#### 主な実績・成果

「B:分析・構想」「C:設計・実証」では、「A:研究・提言」で示した方策をもとに、お客様のより重要な課題解決に注力したことで案件の大型化、高付加価値化が進展。1億円以上の

大型案件数は、5年前から約4割増加しています。

「D:社会実装」では、ストック型事業が着実に進展しています。卸電力取引向けオンライン情報サービスMPX(MRI Power Price Index)は、オランダのKYOS Holding B.V.との合弁会社を設立し事業を拡充。また、デジタル通貨などを発行できる「Region Ring®(P.48)」は、名古屋市の電子商品券事業である「金シャチマネー」の基盤となっています。

### 基本方針② 連結経営

#### 基本的な考え方

VCP経営の実効性を高めるために、グループ連携体制のもとでさらなる事業の多角化を図り、攻守両面においてグループ競争力を向上していきます。特に、グループのシナジー効果が大きいITソリューションの提供やDX関連事業に注力していきます。

#### 推進体制を拡充・強化

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を強化。急拡大するDX市場の需要にシナジー効果を発揮して対応しています。具体的には、三菱総研DCS内にコンサルティング本部を設立し、グループ内の人材交流を進めるとともに、当社のDX技術本部の中にAIソリューショングループを新設し、人材交流やサービスの共同開発・提供を進めています。

#### 主な実績・成果

中計2023では、「ニューノーマル」「DXジャーニー®」「データ駆動経営」「自治体DX」を重点領域に定めており、「DXジャーニー®」「データ駆動経営」を中心に数十を超えるプロジェクトが進展しています。

「自治体DX」では、アイネスとの事業展開に加え、三菱総研の知見を活用して三菱総研DCSが国の新領域のシステ

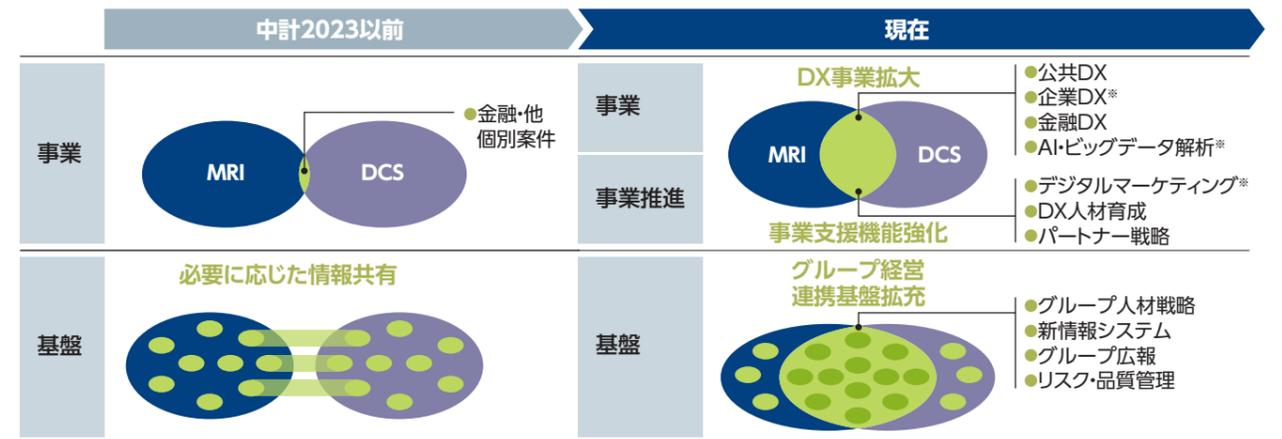
ム開発を受注したほか、当社がもつソリューションをグループで協業しながら地方自治体に展開するなどの実績が出ています。

また、2022年4月には仏OVHcloud社と日本市場におけるデータアナリティクス分野での業務提携契約を締結。この締結により、ForePaaSサービスの機能(P.26参照)をさらに発展させた新サービスを日本で展開していきます。

同7月には「DXリスタート」をコンセプトに、当社グループ各社が集結して「DX DAY」を開催。DXの取り組みが一巡し「難しさ」の認識が浸透した状況下で改めて課題を提起し、解決策を提案しました。

これらグループのDX事業の売上高は順調に推移しており、2020年度に対して約1.2倍となりました。

#### 「事業」「基盤」における連結経営の進展イメージ



※推進体制一体化

### 基本方針③ 新常態経営

#### 基本的な考え方

当社は、サステナビリティ経営の推進を通じた持続的な成長を実現するために、ポストコロナ社会への変革を先駆ける、新常態の働き方改革を加速させています。ライフステージに応じたワーク・ライフ・バランスの最適化、本社オフィスの新常態対応、リモートワーク推進など、企業としてのパフォーマンスと魅力を最大化する働き方改革を進めています。

#### 新常態経営の各種施策と目標

<b>人材採用・育成</b> ●グループ採用戦略 策定・実践 ●リファラル採用 ●兼業・副業制度 など	<b>働き方改革</b> ●在宅勤務、地方移住・ワーケーション ●ライフステージに応じたWLB など	<b>経営システム改革</b> ●グループ基盤情報システム開発 ●業務のプロセスのDX化 → シンクタンクDX成果の活用 ●新常態におけるグループリスクマップ、リスクマネジメントシステム構築 など
<b>職場環境充実</b> ●オフィス改革・定着 ●フリーアドレス定着 ●コミュニケーションエリア活用 など	<b>組織風土改革</b> ●経営層と社員の直接コミュニケーション ●挑戦目標設定・共有・表彰 など	

#### 主な実績・成果

2021年度に実施したオフィス改革をベースに、新常態の働き方を実践すべく、フリーアドレス化、社員アンケートの実施、ミドルオフィス検討などに取り組んでいます。また、新たな働き方を支える新人事制度の運用・高度化、新情報システムの開発、新常態リスクへの対応策の策定など各種制度、システム面の充実も図っています。

また、サステナビリティ経営をより強化していくために、「サステナビリティ基本方針」「ダイバーシティ&インクルージョン行動指針」を策定しました。



## 財務価値の創出

### 中計2023が着実に進捗し、経常利益は2年連続して最高益目標を1年前倒しで達成

#### 経常利益が初の100億円超に

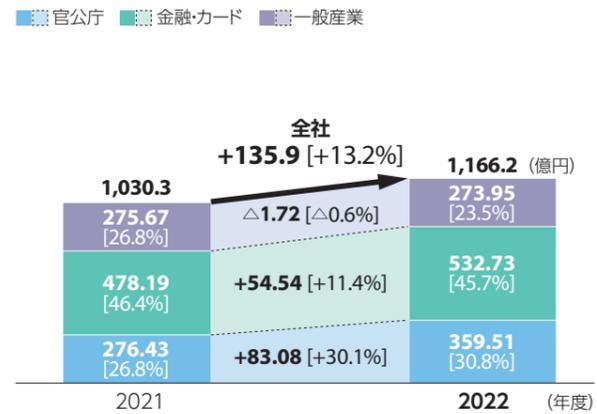
中計2023の2年目となる2022年度の業績は、初年度に続き好調を維持し、経常利益は初めて100億円を超え、中計2023の目標を1年前倒しで達成しました。

シンクタンク・コンサルティングサービス(TTC)では、官公庁分野のコロナ関連AIシミュレーションを含む大型案件や5Gその他次世代通信分野の実証案件、再生可能エネ

ギーに係る調査案件、医療・介護などのヘルスケア関連案件の伸長が業績を牽引しました。ITサービス(ITS)では、金融向けシステム基盤更改案件が業績を牽引するとともに、当社と三菱総研DCSが連携して取り組んできた官公庁や民間向けDX事業が実績として顕在化してきました。

TTCでは、案件の大型化と生産性の向上、ITSでは利益率改善の取り組みが奏功し、中計2023で目指している事業の質的改革が着実に進展しています。

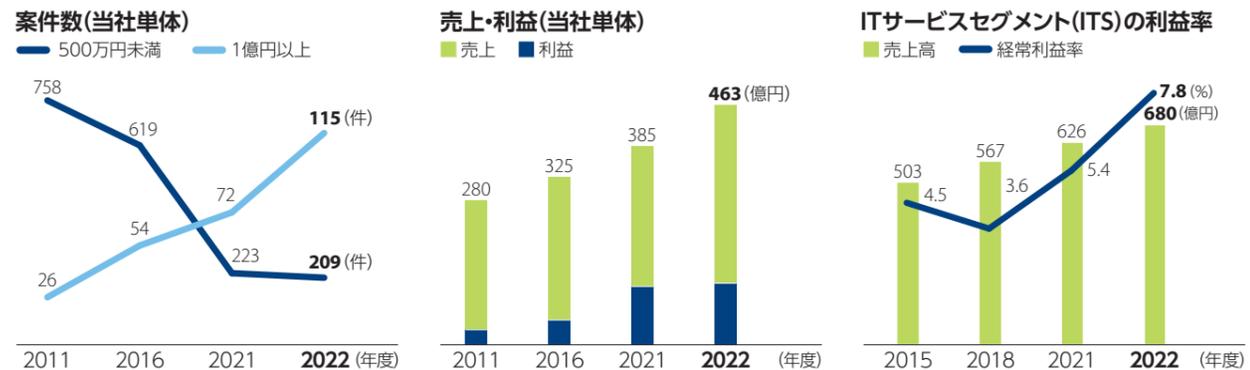
売上高



経常利益・ROE



#### 案件の大型化・高付加価値化による質的改革・生産性向上・利益率改善が進展



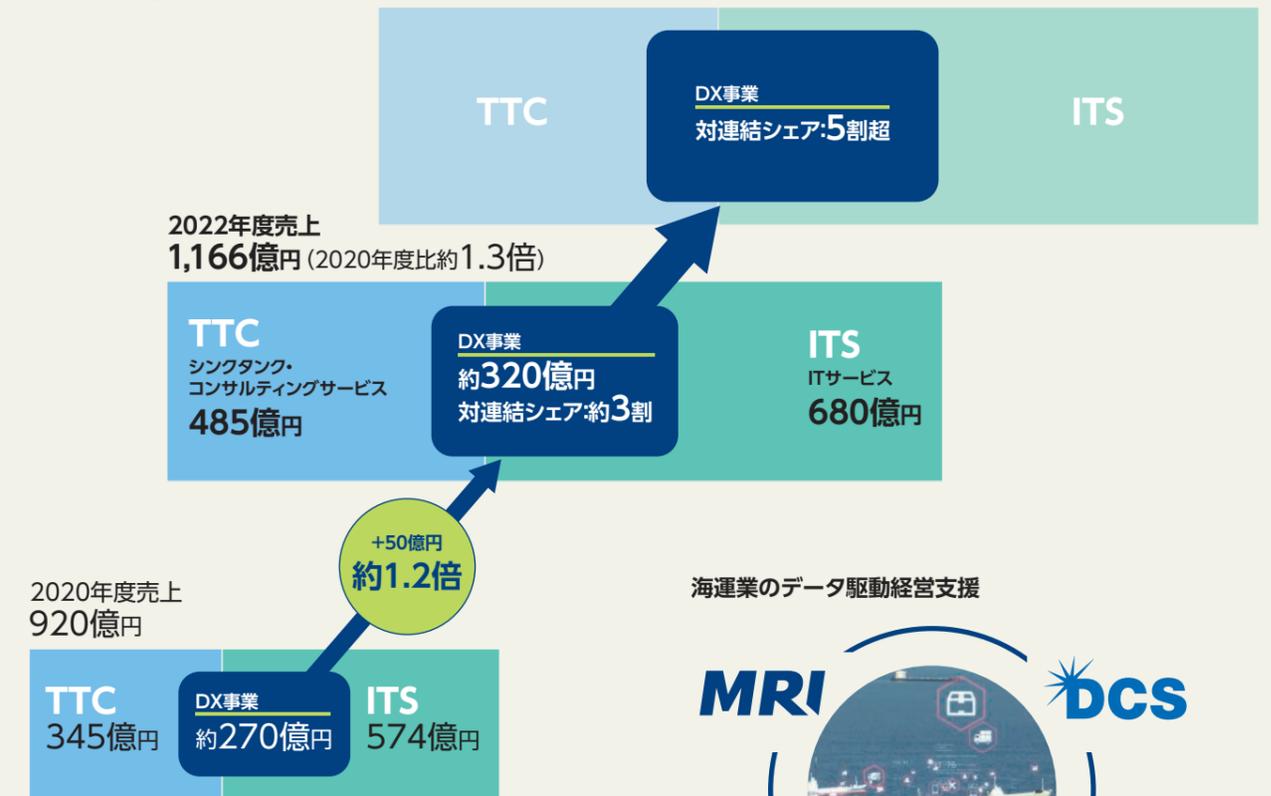
## Focus | 成長事業改革の進捗

### DX事業の規模拡大、海運業のDX化支援事例も

中計2023における成長事業の中核と位置づけたDX事業の売上は、2020年度の約270億円から1.2倍に拡大しました。2022年度末で連結売上高の約3割を占めていますが、オーガニック、ノンオーガニックの成長を加速することで、中長期的に5割超に引き上げていく方針です。当社と三菱総研DCSが連携し、民間顧客のDX化を支援した具体例として、海運業のデータ駆動経営関連案件があります。当社が

出資するForePaaS社のビッグデータ解析ツールを活用することで、海運会社は温室効果ガス排出量管理・削減ツールを、構築着手から2ヵ月で試行することができ、リリース後は3,000隻の申し込みがありました。ForePaaS社は、欧州最大のクラウドサービス事業者OVHcloudが2022年4月に買収、当社は今後、同社と幅広く協業し、クラウドビジネスの拡大を目指していく方針です。

DX事業の成長イメージ



海運業のデータ駆動経営支援



日本海事協会が海運会社に提供するGHG(温室効果ガス)排出量管理・削減ツール(ClassNK Zero Emission Transition Accelerator)を構築2ヵ月で試行

財務・非財務・社会価値の創出

# 非財務価値の創出

## 競争力の源泉である「社会課題解決力」と経営基盤となる「ESG」から指標を選定

### 非財務指標の選定の考え方

当社が目指す「豊かで持続可能な社会の実現」という社会価値を創出していくためには、競争力の源泉である社会課題解決力を高めると同時に、企業としての社会的責任を果たしながら社会の持続可能性を高めていく経営基盤を強

化していく必要があります。

こうした観点から、当社は、社会課題解決力を高めていくために不可欠な「知」「人材」「共創基盤」と、社会的責任を果たし、持続可能性を実現する経営基盤となる「E(環境)・S(社会)・G(ガバナンス)」を非財務価値の指標としています。

### 非財務指標とその進捗

区分	概要	KPI	21年度実績	22年度実績	23年度目標
<b>社会課題解決力</b>					
知 (知的価値)	研究・提言、事業を通じて得た知見・知財など、社会実装や社会的影響力向上に繋がる総合シンクタンクグループとしてのコア・コンピタンス(中核的な競争力)を高めています。	公式サイトでの研究・提言発信数(当社)※ニュースリリースとして対外発信したもの	20件	23件	24件 (中計+4)
人材 (人的価値)	当社の最大の資源は「人材」です。社会課題解決・事業成長に欠かせない高度なプロフェッショナル人材の採用・育成に努め、キャリア形成や成長機会、能力発揮・持続的成長を実現できる基盤・環境を強化しています。	※ダイバーシティはESG(社会)に位置づけ			
共創基盤 (社会関係価値)	当社グループ単独で実現できることには限界があります。多様な主体が協働して社会課題解決に取り組むコレクティブインパクトを実現するため、当社が橋渡し役となる産官学ネットワーク、パートナーとの共創基盤を構築、運営しています。	ベンチャー 会員数(当社)	140件	167件	170件
		連携・協業 協業数(当社)	0件	5件	1件
<b>ESG</b>					
環境 (E)	事業活動を通じて地球環境への負荷を低減し、持続可能な社会の構築に向けた貢献を目指します。今期は、新たにGHG排出量を非財務目標として設定しました。	再生可能エネルギー比率 (長期目標: 2030年60%、2050年100%)	0%	7.3%	20%
社会 (S)	社員満足向上がお客様満足向上に繋がり、さらには事業活動による社会課題の解決に貢献するという価値創造の好循環を目指します。今期は、ダイバーシティ&インクルージョン行動指針を見直し、コーポレートガバナンス・コードにコンプライアするとともに、行動指針を策定しました。	ダイバーシティ 女性採用比率	38.9%	26.0%	35.8%
		ダイバーシティ 女性管理職比率	10.8%	11.6%	15.1%
		ワーク・ライフ・バランス 育休 女性 取得率	100%	100%	100%
		ワーク・ライフ・バランス 育休 男性 取得率	12.3%	36.8%	30.0%
		ワーク・ライフ・バランス 有給休暇取得率	52.5%	56.9%	76.2%
ガバナンス (G)	透明・公正かつ迅速・果断に意思決定を行うためのコーポレートガバナンス体制を構築し、社会的信用の維持や向上を目指します。また、近年、新たなリスクとして認識されている情報・サイバーセキュリティについても強化するとともに、SecurityScorecard(P.82)などお客様に向けた新たなサービスも展開しています。	リモートワーク 環境整備率	93.3%	96.2%	95.0%
		健康経営 再検査受診率	65.4%	79.2%	100%

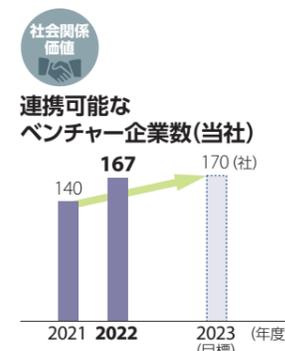
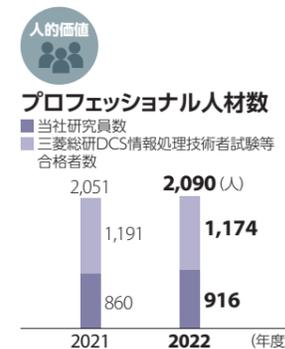
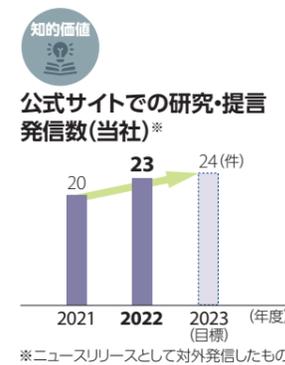
### 特筆すべき進捗

「社会課題解決力」では、研究・提言の公式サイトでの発信数、ベンチャー連携・協業数が増加しました。経営方針であるVCP経営に基づく研究・提言機能の強化と2022年度に設置したコーポレートベンチャー連携推進室が中核となり、研究・提言、ベンチャー協業の質・量の確保を推進した結果と考えています。2023年度は、研究・提言の中計当初からの目標数を引き上げるとともに(20→24件)、社会課題解決に向けたベンチャー連携・協業を加速させ、さらなる質

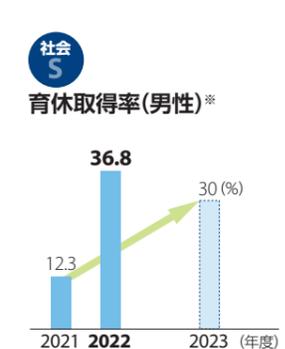
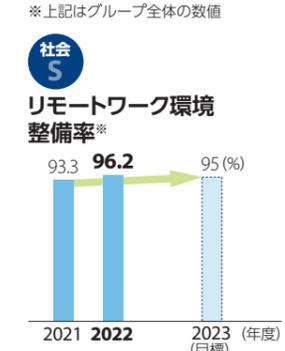
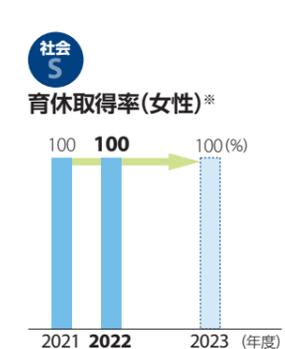
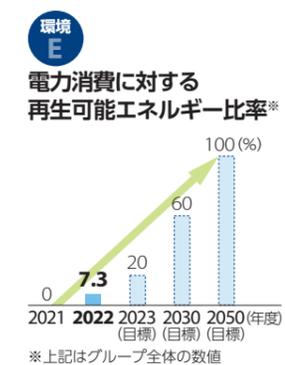
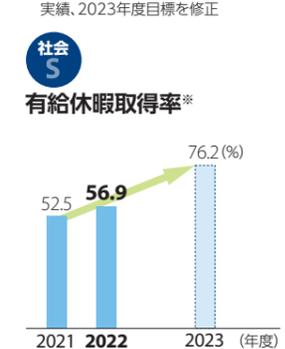
向上を目指します。

「ESG」では、特に男性育休取得率が2021年度の12.3%から36.8%と大きく上昇しました。女性活躍のためには、男性の育休取得推進が不可欠との意識から、全社で男性が育休を取得しやすい環境の構築に努めています。また、新常态での最適な働き方推進に向けて、リモートワーク環境を拡充した結果、グループ全体の整備率も上昇しました。今後も、リアルとリモートのベストミックスの実現に向けて各種イベント、施策などを実施する予定です。

### 社会課題解決力



### ESG



財務・非財務・社会価値の創出

# 社会価値の創出

## 社会価値目標の選定の考え方

当社は、「2070年に『100億人・100歳時代』の豊かで持続可能な社会の実現」を長期ビジョンとして、社会課題解決を目指す事業による社会価値の創出を目指しています。

この社会価値を継続的に高め続けていくために、当社は2021年度から開始した中計2023において、基本方針のひとつであるVCP経営を通じて社会課題解決に大きな貢献ができる8つの「VCP重点分野」を定め、それぞれの目標を設定しました。

また、サステナビリティ経営のマテリアリティの観点では、「事業を通じた豊かで持続可能な社会の構築」の領域で、VCP重点分野を包含する3つのテーマを掲げました。

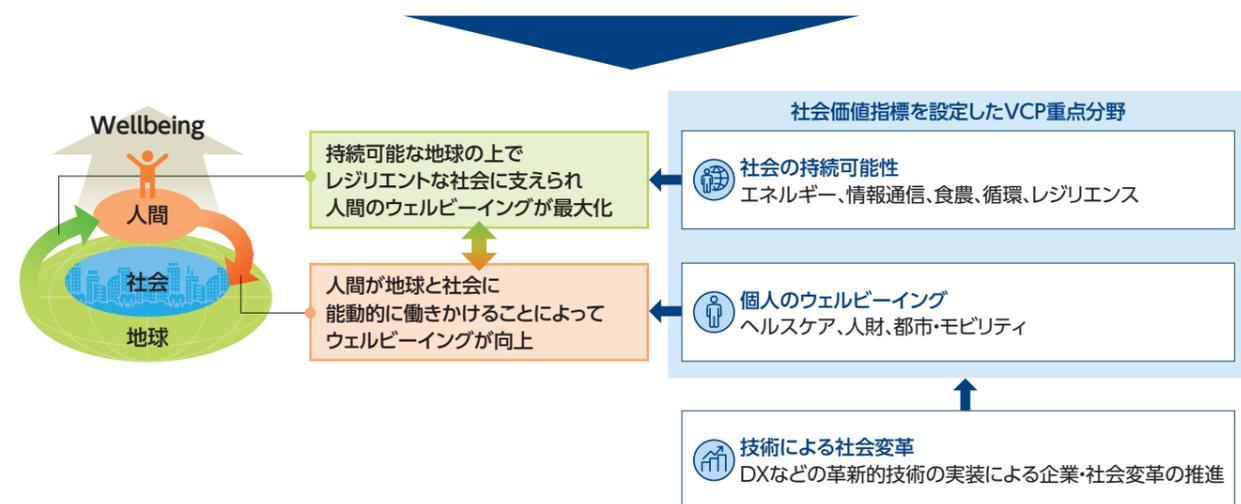
これら施策をふまえ、当社は、マテリアリティで明示した事業の方向性に基づき、VCP重点分野における取り組みのそれぞれにおいて、創出する社会価値の定量・定性目標を掲げています。

## マテリアリティと社会価値指標

「事業を通じた豊かで持続可能な社会の構築」という視点から設定した3つのテーマのうち「個人のウェルビーイング」「社会の持続可能性」に関連するVCP重点分野について、社会価値指標を設定しました。「技術による社会変革」に関連する事業は、上記2項目に関連する課題解決にも貢献するものとして位置づけています。

### 社会価値指標を設定したマテリアリティとVCP重点分野

マテリアリティ (事業を通じた豊かで持続可能な社会の構築)	概要
 <b>個人のウェルビーイング</b> 健康・自己実現・繋がりの確保	誰もが健康で生き生きと活躍でき、質の高い生活を送ることができる未来社会を目指します。
 <b>社会の持続可能性</b> 安全安心と地球の持続可能性の確保	経済活動を支える安定的かつ災害にも強い社会インフラの構築と、地球環境・エネルギー・食糧などに関する課題解決に取り組み、持続可能な社会を実現します。
 <b>技術による社会変革</b> 革新技術の社会実装と企業・社会の変革	DXに代表される革新技術の社会や企業への導入(DX事業)を通じて、上記の「個人のウェルビーイング」や「社会の持続可能性」の向上を目指します。



### VCP重点分野ごとの社会価値指標と主な取り組み

分野	社会問題	解決策	社会価値目標 <sup>※1</sup>
 <b>ヘルスケア</b>	高齢化進展、医療・介護費の増加により、国民皆保険の維持が困難となり、国民生活の質が低下	健康寿命を延ばし、社会保障制度を再設計	平均・健康寿命差0.5歳縮小【2030年】 医療・介護保険健全化10.5兆円【2050年】
	<b>主な取り組み</b> ●医療・介護デジタル化の影響を評価、持続可能性に向けた社会保障制度改革を提案、健保向けサービス拡販、地方自治体向け介護予防EBPM <sup>※2</sup> 事業開始、介護事業所の生産性向上に向けたサービス事業構想・技術開発を開始		
 <b>人財</b>	仕事内容と能力のギャップにより希望の仕事に就けない、人材を確保できない	「学び・成長・活躍」の機会提供によるギャップ解消	雇用の流動化を促進し、転職率10%【2030年】
	<b>主な取り組み</b> ●人的資本経営の導入および情報開示制度に関する提言および政策支援、職務ベースの職業マッチングシステム開発と職業紹介事業者向けサービス提供、教育ビジネスパートナー連携によるリカレント学習支援ツール開発に着手		
 <b>都市・モビリティ</b>	地域課題の深刻化・複雑化・輻輳化・デジタル化などの影響により行動機会が減少し、生活の質が低下+感染症影響で交通需要が減少、交通サービスが維持困難に	地域課題の解決のアクションの創出、新常态を前提とした、一人ひとりの価値観・生活環境に応じた質の高い行動機会の提供	外出率の向上【対2015年】、ウェルビーイングの向上
	<b>主な取り組み</b> ●人々のウェルビーイングと企業・地域の価値を高めるactfulness(P.48)を提言、Region Ring <sup>®</sup> サービスをリリースし、大丸有SDGs ACT5、名古屋市金シャチマネーなどで実装(P.48)		
 <b>エネルギー</b>	地球温暖化による海面上昇、生態系破壊、自然災害の増加	安全な電力供給力確保、再生可能エネルギー主力電源化、需給調整の仕組みの構築	再生可能エネルギー比率36%~38%【2030年】、再生可能エネルギーの出力抑制率の低減
	<b>主な取り組み</b> ●カーボンニュートラルに伴う社会・経済への影響、構造変化を推計・提言、再生可能エネルギーのアグリゲーションによる新ビジネスを創出、分散型電源(再生可能エネルギー等)の最適運用計画を予測・立案するソリューションを開発		
 <b>情報通信</b>	情報爆発によるインフラ逼迫と電力消費の増大、経済安全保障に係る外資依存とサプライチェーンリスクの増大	情報通信資源の最適配分、グリーンICT推進、サプライチェーンリスクの可視化・可制御化	自律・分散・協調型ネットワークの整備、グリーンICT/IoTインフラの整備、インフラのサプライチェーンセキュリティ高度化
	<b>主な取り組み</b> ●情報爆発モデル構築によるトラヒックとインフラの需給ミスマッチ分析、ICT電力消費量分析、次世代インフラに関する提言、情報通信に係るサプライチェーンのセキュリティリスククレーティング事業開始		
 <b>食農</b>	食料需要増と気候変動影響による中期的な食料危機リスク。一方で国内農業生産力の急減	農業の環境対応促進・食構成シフトと食ロス削減・再生可能エネルギー普及貢献、農業法人の質的量的拡大と農地集約の促進	経営耕地面積280万ha、農業生産額8兆円【2050年】、農林水産業のカーボンニュートラル化【2050年】、サステナブルフードの世界市場140兆円【2050年】
	<b>主な取り組み</b> ●農業経営体数と経営規模の見通しと目指すべき姿に関する研究、食料生産の環境負荷低減を目指したサステナブルフード・フードテック活用に関する研究、個別農業経営体の経営改善コンサルティング、フードテック系スタートアップ支援		
 <b>循環</b>	持続可能な環境負荷内に収まる資源・循環社会の実現	カーボンニュートラルを実現しつつ、持続可能な資源利用・循環型社会づくり	エコロジカルフットプリントが1(地球の持続可能レベル)以下
	<b>主な取り組み</b> ●持続可能な資源・循環型社会の未来像を描き提言		
 <b>レジリエンス</b>	巨大地震、気候変動による風水害の頻発・激甚化に対する社会対応力の低下	民間資金・サービスも活用した自助・共助力の拡充による公助の補完	国難級災害に向けた投資、行政・民間・個人の対策向上
	<b>主な取り組み</b> ●個人・コミュニティを対象としたサービスの社会実装に向けた研究~事業開発、産業インフラの老朽化対策と災害対策を統合した投資・管理スキームの設計および提案、官民連携による防災分野のDX実現		

※1 社会情勢に応じて「社会価値目標」を変更することがあります  
 ※2 Evidence Based Policy Making (証拠に基づく政策立案)の略

三菱総研グループの主な事業体制



全社組織所管 兼 VCP総括(代表取締役副社長)メッセージ

着実に成果が出つつあるVCP経営をさらに加速させていきます。



代表取締役副社長 (全社組織所管兼VCP総括) **水原 秀元**

当社は、中計2023で成長戦略の柱であるVCP経営の加速を図っています。VCP経営では、グループがもつ4機能(研究・提言、分析・構想、設計・実証、社会実装)を接続した事業展開により、社会課題解決企業としての社会価値と企業価値双方の向上を図ってまいります。これまで全社連携事業推進本部で枠組みを整備し、2022年度はエネルギー、人財、都市・モビリティ、食農などのVCP重点分野でVCPマネージャーを中心に事業機会の拡大を図り、着実な進展が見られました。また、重点アカウントやパートナーとの関係強化を図るため、営業ではインダストリー・マネージャーを配置するほか、ベンチャー企業も含めたアライアンスの推進、会員事業ではICFネットワーク拡充、海外事業についてはハノイ・ドバイ拠点を核にした海外ネットワークの活用など、全社横断的な組織体制で取り組みを推進しています。

2023年度は、お客様やパートナーとの関係強化に向けた全社組織の取り組みとVCPを融合し、VCP経営が生み出す事業の具体的成果の創出を行い、当社が目指している中期的な成長像をわかりやすくお伝えできるように努めます。

三菱総研DCS社長メッセージ

社会インフラの一翼を担う企業としての矜持をもって社会課題の解決に貢献していきます。



三菱総研DCS株式会社 代表取締役社長 **松下 岳彦**

情報システムは今や重要な社会インフラのひとつであり、便利で豊かな未来を実現するためには不可欠な存在になっています。こうした中、三菱総研DCSは情報システムのプロフェッショナルとして、50年以上にわたってコンサルティングから設計、開発、保守・運用、データ利活用、AI・自動化までのITライフサイクルを支えるトータルソリューションを提供し続けています。

現在推進中の中計2023では、DX事業ならびにサービス事業の拡大による持続的な成長を目指しています。同時に、さらなる飛躍に向けた人材育成、研究開発および先行投資を積極的に進めており、いずれも計画に沿って順調に進捗している状況です。

三菱総研DCSは、「ITで実現する、持続可能な未来。」を理念に、社会インフラの一翼を担う矜持をもち、三菱総研グループのIT中核企業として社会とお客様の課題解決に貢献していきます。

## 部門別進捗状況

### シンクタンク・コンサルティングサービス シンクタンク部門

新たな社会潮流の創出を目指して  
VCP重点分野での研究・提言に注力

部門長  
専務執行役員  
岩瀬 広



#### 事業概要

シンクタンク部門は、VCP経営の起点となる「A:研究・提言」領域を担っています。自主事業として、国際情勢や経済潮流の分析、先進技術の動向分析などを行うとともに、中長期視点で未来社会を描き、その実現に向けた解決策を提言しています。

これら研究成果を、政府の審議会や業界団体・企業の会議体の場、メディアをとおした発信などを通じて活用いただくことで、新たな社会潮流の創出を目指しています。

#### 市場環境分析と対応

社会の不確実性が高まる中、あるべき未来像やその具体策を提言するシンクタンクへの期待はますます高まっています。複雑化する社会課題を解決するためには、俯瞰的で、かつエビデンスに基づく課題分析・解決策が必要不可欠です。こうした中、当社には解決策の提言にとどまらず、官公庁や民間企業など多様なステークホルダーとともに社会変革をリードすることが求められており、VCP経営の「A:研究・提言」を起点に「D:社会実装」まで一貫してサービスを提供することで、社会課題解決に貢献しています。

#### 事業概念図

##### 中長期視点での未来社会の構想・実現策

- ポストコロナ研究
- 骨太研究(カーボンニュートラル)

##### 国際情勢や経済政策、先進技術動向

- マクロ経済研究
- 先進技術研究(バーチャルテクノロジー等)



#### 「中計2023」の戦略と主な取り組み

よりレジリエントで持続可能なポストコロナ社会の実現に向けた研究・提言を強化し、政策や企業施策への反映を通じて社会潮流を創出していくことを目指しています。中でも、VCP重点分野(P.29-30)に関しては、それぞれの分野戦略と連動した研究・提言を推進し、社会課題を解決していくことを重視しています。また、当社のリサーチ・コンサルティング事業や社会実装事業で得られた知見・経験を活かし、リアリティのある提言に努めています。

#### 主な施策・成果

「中計2023」2年目の成果として、ウェルビーイングやパーチャルテクノロジーなど社会の関心の高い研究・提言を発信し、多くの反響を得ました。中計2023の初年度に設定したVCP重点5分野(ヘルスケア、人財、都市・モビリティ、エネルギー、情報通信)では、FLAPサイクル®(P.61)など社会実装に繋がる事例を創出し、「中計2023」2年目からは新たに3つの重点分野(食農、循環、レジリエンス)のチームを組成し、社会課題解決に向けた研究・提言を開始しました。

これら研究・提言の質向上に向けて、国内外の研究機関・大学との共同研究などを通じて世界の先端知見を取り入れるとともに、人材育成を強化し、オピニオンリーダーの輩出にも努めています。

##### VCP重点分野別戦略と連動した社会課題解決

- ヘルスケア ● 人財 ● エネルギー
- 都市・モビリティ ● 情報通信 ● 食農
- 循環 ● レジリエンス

### シンクタンク・コンサルティングサービス ポリシー・コンサルティング部門

事業における選択と集中を推進し、  
質的改革を実践

部門長  
執行役員  
羽生 哲也



#### 事業概要

政策共創による社会課題解決をミッションに、VCP経営の基盤であり中核プロセスとなる「B:分析・構想」「C:設計・実証」を担うリサーチ・コンサルティング事業を展開しています。官公庁を主なお客様として、パートナーとの協働により、政策立案、制度設計、事業推進を支援しています。

社会的な要請が高まるヘルスケアやエネルギーなど、公共的な政策動向と密接に関わる領域を中心に、お客様や社会への課題解決手段の実装・実現まで踏み込んだ提案を行うことで提供価値の向上に努めています。

#### 市場環境分析と対応

社会・経済の不安定性・不確実性が高まる中、社会課題はますます複合化・複雑化しており、官公庁では府省横断による取り組みや、学際的なアプローチ、エビデンスに基づく政策立案・実行が求められています。こうした中、調査・研究に加え、政策執行・施策実装、民展開までを見据えた解決策を重視する傾向が強まっており、当部門が果たすべき役割はさらに高まっています。

#### 「中計2023」の戦略と主な取り組み

中計2023では、事業ポートフォリオの改革やDXを実現するための案件強化など、事業の質的改革に取り組んでいます。また、事業を通じて得られる政策への知見、専門性をもとに、目指すべき未来社会像を描き、その実現に向けた案件の位置づけの見直しや、経営資源の選択・集中を進めています。

さらに、未来社会像の実現に向けて、「A:研究・提言」や「D:社会実装」への価値連鎖を強化していくことで提供価値の向上を図っています。

#### 主な施策・成果

ポートフォリオ改革を推進していくために、社会的要請の高いDX案件への集中や案件の大型化などで収益性を向上させるとともに、低収益・単発案件などからは選択的に撤退。経営資源を提言力の向上に充てるなど質的改革を実践しています。

#### ポリシー・コンサルティング部門の組織と事業

本部	事業領域	主なお客様
スマート・リージョン本部	スマートシティ、インフラDX、モビリティ、EBPM*	国土交通省、経済産業省、交通関連事業者
ヘルスケア&ウェルネス本部	医療・介護、健康経営	厚生労働省、日本医療研究開発機構
サステナビリティ本部	環境、再生可能エネルギー、脱炭素社会、サステナビリティ経営	環境省、経済産業省、電力事業者
フロンティア・テクノロジー本部	先端技術、宇宙・海洋、防衛・インテリジェンス	総務省、内閣官房、経済産業省、通信事業者
セーフティ&インダストリー本部	防災・リスク、原子力安全、産業イノベーション	経済産業省、内閣府

\*Evidence Based Policy Making (証拠に基づく政策立案)の略

部門別進捗状況

シンクタンク・コンサルティングサービス  
ビジネス・コンサルティング部門

お客様の改革に伴走するコンサルティングと  
社会課題解決ビジネスを開発・実装

部門長  
執行役員  
仲伏 達也



事業概要

ビジネス・コンサルティング部門は、民間企業を主要なお客様・パートナーとして、本質的課題を捉え、あるべき未来に向けた成長戦略や経営・事業計画の策定から実装を支援するリサーチ・コンサルティング事業を展開しています。また、当社自身が課題解決・社会実装サービスの担い手となり、パートナー企業とともに社会やお客様の改革に貢献しています。

市場環境分析と対応

①社会課題の高難度化(複雑化、深刻化、グローバル化、不確実性などの高まり)、②企業経営の在り方の変化(パーパス・ビジョン経営、社会課題解決、サステナビリティ経営、人的資本経営、DX、セキュリティ、カーボンニュートラル)、③新常态での企業・地方自治体のトランスフォーメーションや生活者・就業者の行動変化などを事業機会として捉え、お客様に寄り添いながら政策とビジネスが連動するリアリティのある企業・社会変革、総合的な社会課題解決を目指しています。

「中計2023」の戦略と主な取り組み

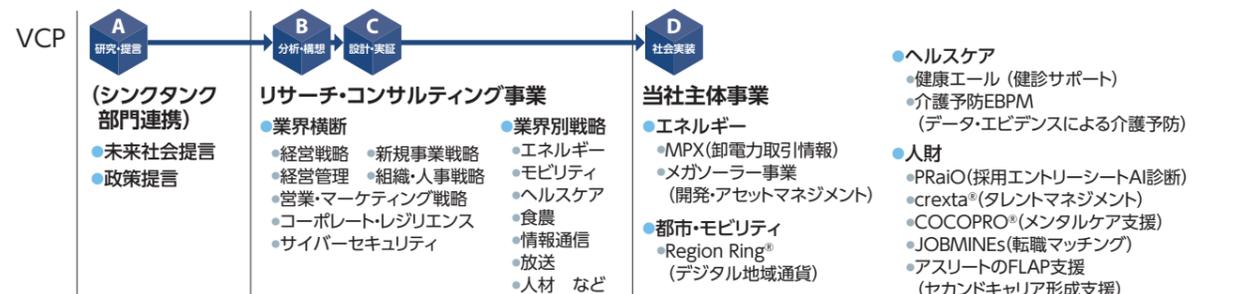
社会課題を起点にさまざまな事業機能を統合するVCP接続を強化し、お客様や社会に提供する価値やアウトカムを最大化するコンサルティングサービスの質的強化に挑んでいます。さらに、当社における将来の収益性向上に向けて、ストック型事業の開発・推進に重点投資しています。

主な施策・成果

コンサルティングサービスの質的強化により、継続的な案件の大型化・高単価化を実現しています。主な成果として、スマートシティ基盤設計、コロナAIシミュレーション、ローカル5G実証、セキュリティコンサルティング、人的資本経営コンソーシアム運営等の受託事業があります。

ストック型事業は、デジタル地域通貨事業のRegion Ring®(名古屋市・金シャチャマネー等)が進展したほか、MPX事業(卸電力取引予測サービス)を推進する新会社を設立しました。また、人的資本経営をサポートするJOBMINES事業、データ・エビデンスに基づく介護予防EBPM事業などを開始しました。

事業概念図



シンクタンク・コンサルティングサービス  
デジタル・トランスフォーメーション部門

DXニーズの高まりを捉えて  
グループ連携による多様な成果を創出

部門長  
常務執行役員  
伊藤 芳彦



事業概要

デジタル・トランスフォーメーション部門(以下DXB)は、デジタル技術を活用し、複合的な社会課題や、一般産業・金融・公共分野のお客様の課題解決に取り組んでいます。シンクタンクとして、政策・社会経済動向の深い理解と、戦略/ビジネス/ITコンサルティングを融合した取り組みが特長です。VCP経営と連結経営を両輪として、主に「C:設計・実証」「D:社会実装」領域を担当。戦略の立案からデジタル実装に至るまでを一貫してご支援することにより、お客様の改革を実現します。

市場環境分析と対応

日本のDXの取り組みは業務改革が中心であり、改革にはまだ十分いたっていません。一方、技術革新は速く、近年ではメタバースなどの新たな事業機会が顕在化するとともに、サイバー空間の脅威が拡大。また、DXBではシンクタンクの社会を先読みする力を活かした戦略フェーズの取り組み、お客様との伴走、グループ企業を中核とする多様なパートナーとのデジタル実装の共創を強化。さらに、当社自身がDXを先駆けるシンクタンクDX活動を通じ、技術開発や事業化に取り組んでいます。

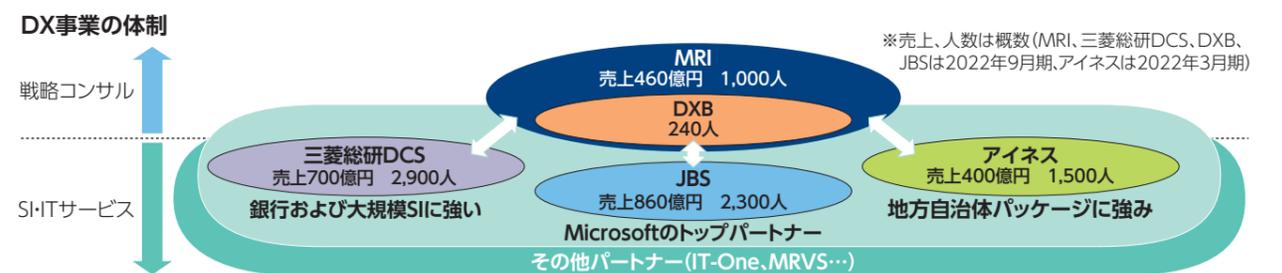
「中計2023」の戦略と主な取り組み

中計2023では、改革を実現するための当社独自の手法「DXジャーニー®(P.56)」をはじめ、経験・ノウハウのAI化や価値創出にフォーカスした「データ駆動経営」、職員の手作業に依存した業務を改革する「行政DX」、地域の持続的成長を目指す「地域共創DX」、FinTechを中心とする「金融DX」などを注力分野として取り組んでいます。

活動にあたっては、関連部署との連携、パートナーとのソリューションやサービスの開発を加速。また、「D:社会実装」を通じて得た知見・技術を「A:研究・提言」「B:分析・構想」「C:設計・実証」領域に展開することでVCP経営の骨太化に努めています。

主な施策・成果

注力分野の実績は着実に拡大。ビッグデータ活用に簡易に取り組める「ForePaaS」、地方自治体の住民支援のデジタル化を進める「AIスタッフ」「AI相談パートナー」、融資の審査をAIで自動化する「審査AI」などの実績が伸びています。グループ連携では、特に「DXジャーニー®」「行政DX」「金融DX」で事業が進捗。2022年7月には、当社グループのDX事業を紹介する「【MRI DX DAY】DXリスタート」を開催。今後も当社グループのDX事業の認知度向上、人材の確保・育成を図り、さらなる成長を目指します。



## 部門別進捗状況

### シンクタンク・コンサルティングサービス

## エム・アール・アイ リサーチアソシエイツ株式会社(MRA)

シミュレーションやデータ解析を強みにMRI各部門とともに官公庁事業を展開

代表取締役社長  
鈴木 啓史



### 事業概要

MRAは、シミュレーションやデータ解析を強みとするMRIのパートナー会社です。革新的データの創出、データに基づく政策分析、シミュレーションなどの専門性と、子会社としての機動性を活かし、VCP戦略の実現に貢献しています。

複雑化する社会課題の解決に向け、官公庁事業を中心に、VCPの「B:分析・構想」「C:設計・実証」領域を担うとともに「D:社会実装」事業の展開を支えています。

### 市場環境分析と対応

カーボンニュートラル、災害激甚化対策、地域交通問題、新型コロナウイルス感染症対策など、多くの社会課題への対応が迫られる中、官公庁や民間インフラ事業者のリサーチ・コンサルティングに関するニーズはますます多様化、増大しています。

また、ポストコロナ社会でますます加速するDX化の流れの中で、EBPMの重要性はこれまで以上に高まっており、MRIのデータ創出、分析、シミュレーションなどの強みを活かす機会が増加しています。

### 「中計2023」の戦略と主な取り組み

社会課題解決に向け、シミュレーションやデータ解析力などの強みを活かすとともに、MRI各部門との連携を通じてVCP経営の「B:分析・構想」「C:設計・実証」事業の基盤を強化しています。また、「D:社会実装」事業の展開に必要なコアロジック開発を支援しています。

さらに、MRIのデジタル・トランスフォーメーション部門(DXB)と連携し、官公庁が主催する各種委員会の運営など定常業務のDX・自動化の推進を通じてシンクタンクDXを具現化しています。

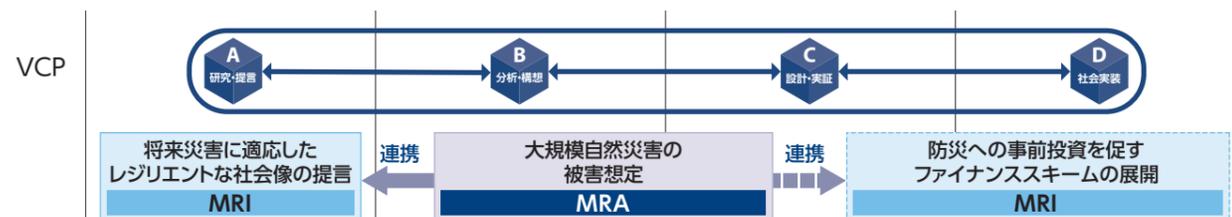
### 主な施策・成果

地震などの被害想定を行うシミュレーション事業、コロナ感染に関する解析事業、三菱総研グループのmif(生活者市場予測システム)データを活用した分析事業などで着実に実績を積み重ねています。

VCP経営の「D:社会実装」領域では、MRIの電力需給予測サービスやX線非破壊検査の効率化ツールの開発に貢献するほか、MRIが開発したメガソーラーのアセットマネジメントサービスを提供しています。

また、DXBと連携して開発した各種委員会運営DXの独自ツール「M4S(MRA Secretariat Support System Series)」を活用したコンサルティングを実施しています。

### MRIとMRAの役割分担による事業推進(防災分野の例)



### ITサービス

## 三菱総研DCS株式会社 | 産業IT部門

お客様の改革ステージに応じたDX支援サービスを提供

部門長  
執行役員  
木本 昌次



### 事業概要

産業IT部門は、「ソリューション事業」と「サービス事業」を二本柱としています。

ソリューション事業では、各企業のステージに合わせた最適なDXを支援しています。

サービス事業では、「HR事業」と「文教事業」を展開しています。HR事業では、人事給与アウトソーシングサービス「PROSRV®(プロサーブ)」, 文教事業では、小中高向けのインターネット出願サービス「miraicompass®」を展開中です。

### 市場環境分析と対応

コロナ禍の長期化により、従業員の働き方や営業形態、ユーザー体験(UX)など幅広い分野でIT活用が増加しています。また、企業のDX戦略が加速する一方で、レガシーシステムの保守・運用負担軽減やデータ整備などを急務とする企業も多く、ニーズが多様化しています。

当社はこうした機会を捉え、MRIのコンサルティングノウハウを加えて企業の経営課題への提案を積極化するとともに、長年の基幹システムの開発～運用実績に最新のデータ分析技術を融合し、お客様のステージに合わせた業務DXを支援しています。

### 改革ステージに応じたソリューションを提供



### 「中計2023」の戦略と主な取り組み

ソリューション事業では「インフラ改革」「業務プロセス改革」「ビジネスモデル改革」など、お客様の改革ステージに応じた支援を推進しています。これら事業を通じて、2021年10月に新設した「コンサルティング本部」では上流から実装までのサービス提供パターンを構築しました。

サービス事業では、利用者の拡大や収益性向上に向けた事業構造改革を進めるとともに、サービスメニューの充実などにより既存のお客様の満足度向上を追求しています。

### 主な施策・成果

ソリューション事業では、官公庁や新聞社など公共性の高いお客様の業務プロセス改革・DX化を後押しすることで幅広く社会貢献に寄与しています。また製造・流通業向けDX商材や顧客基盤の強化も進んでいます。

サービス事業では、miraicompass®の導入学校数が約1,200校から1,300校へと拡大。私立校だけでなく公立高校での利用も始まりました。現在は、「学費収納サービス」などサービスのラインナップも拡充し、入学後も長く利用いただけるサービスへと発展させています。

部門別進捗状況

ITサービス  
三菱総研DCS株式会社 | 金融IT部門

金融機関のDX需要に応える商材と人材を  
組み合わせたソリューションを提供

部門長  
常務執行役員  
福島 周



事業概要

金融IT部門は、三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFG)を中心とした金融機関にITソリューションを提供しています。銀行システムを中心として、多くの大型案件や重要案件を担っています。

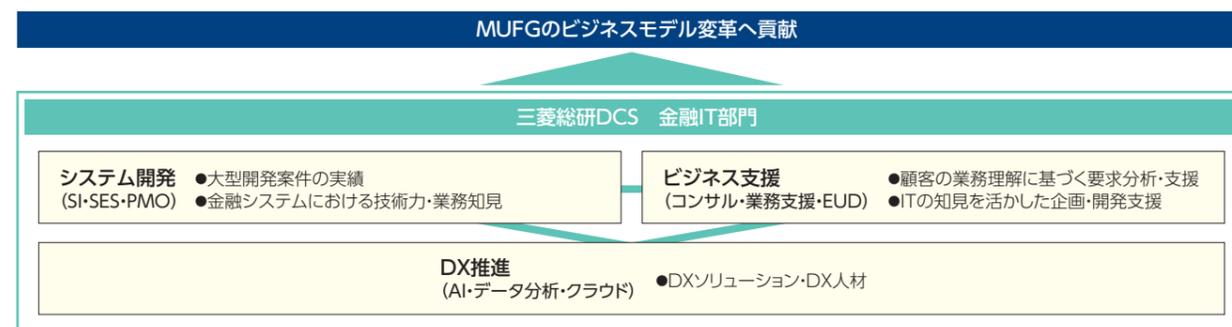
DXの実現など金融機関の付加価値向上に向け、新たなテクノロジーの導入・習得、人材の採用・育成のほか、三菱総研グループとの連携を強化しています。

市場環境分析と対応

MUFGでは、金融・決済サービスの高度化や商品の拡充など、ビジネスモデル変革が進展しています。加えて、コロナ禍を契機に働き方改革や業務プロセス改革が加速するとともに、サービス提供形態の変化などによってDX需要が急増しています。

こうした中、当社は金融機関の基幹システムの統合や更改を通じて培ったスキル・経験を活用して、拡大するIT投資需要に対応しています。また、DX需要の高まりに伴う、ITと業務スキルを合わせもつ人材ニーズに対しても、システム開発の上流工程支援を通じて対応しています。

金融IT部門によるMUFGへのサービス提供形態



ITサービス  
三菱総研DCS株式会社 | 決済IT部門

社会インフラとしての使命感をもって  
大型プロジェクトを推進するとともに  
DXを通じた新領域・新商品・サービスの  
提供に注力

部門長  
常務執行役員  
中越 匡史



事業概要

金融システム事業は当社の創業以来の中核事業ですが、決済IT部門は、その中でも決済関連のITソリューションを担う部門です。クレジットカードシステムの統合プロジェクトを推進するなど、決済という社会インフラを支える使命感のもと、事業拡大にまい進しています。

市場環境分析と対応

FinTechの台頭や新型コロナウイルス感染症拡大により、日常の消費活動や決済手段には大きな変化が生まれています。これら変化に伴い当社へのニーズにも変化が生じ、プロジェクトの上流工程からの参画依頼をはじめ、基幹システムの脱ホスト化、エンドユーザー接点のフルデジタル化やビッグデータ活用など高度化・多角化しています。当社はこれらの変化を成長機会と位置づけ、新たなテクノロジーや開発手法を駆使した高度な決済サービスの提供に努めています。

「中計2023」の戦略と主な取り組み

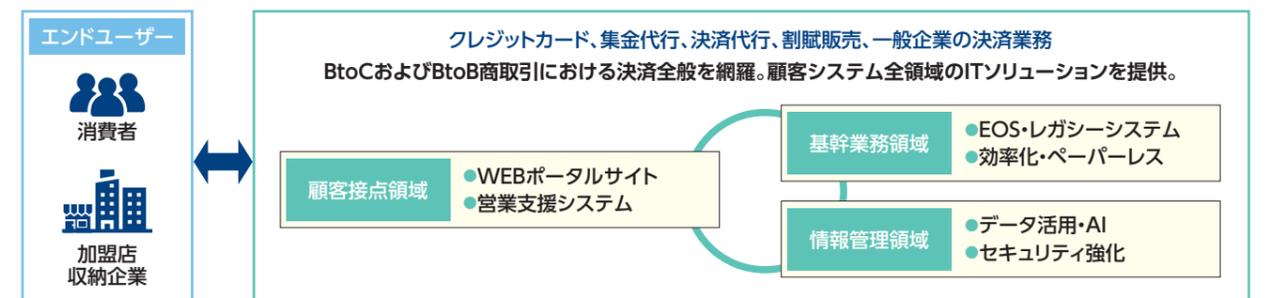
クレジットカードシステム統合プロジェクトでは、早期に課題を発見し、迅速に解決していくために、組織を超えたコミュニケーションを積極的に行い、計画どおりの遂行を目指しています。

また、従来型のシステム開発、エンジニアリングサービスだけでなく、パッケージ活用、アジャイル開発、AI活用など多様な手法やテクノロジーを駆使することで、クレジットカードや集金代行など決済専門会社はもとより、決済業務に関わるさまざまなお客様への提供価値の向上を図っています。

主な施策・成果

中計2023の2年目は、各種大型案件、重要案件が計画どおり進捗しました。クレジットカードシステム統合プロジェクトもお客様や他ベンダーとの協力体制のもと、着実に進展しています。同時に、さらなる事業拡大、新たな収益基盤の確保に向けて、「新分野に挑戦する自律型人材」を育成するとともに、社内や三菱総研グループとの連携を通じ、お客様の基幹業務、顧客接点、情報管理といった幅広いシステム領域への最新かつ高品質なサービスの提供に注力しています。

決済IT部門の事業領域



部門別進捗状況

ITサービス  
三菱総研DCS株式会社 | DX部門

4つの重点テーマを掲げて  
既存ビジネス高度化と  
新規ソリューションの創出を推進

部門長  
常務取締役  
長見 雄史



事業概要

DX部門は、お客様のDX推進に資する新たなソリューションやサービスの研究・開発に注力しています。着実な売上拡大を目標として「クラウドビジネス高度化」「運用ビジネス高度化」「データ活用ビジネス高度化」「DXソリューション創出」の4つの重点テーマに取り組んでいます。

市場環境分析と対応

国内のクラウド市場は拡大が続く見通しで、高度なクラウド運用管理や、オンプレミスとクラウドを含むシステム間連携の需要が増加しています。その中で当社はプライベートクラウドやマルチクラウドサービス、大容量ストレージサービスなど、データ活用のインフラを幅広く提供しています。また、企業のデジタルシフトやデータ活用が加速し、組織横断的なデータ活用を実現するシステム構築やデータマネジメント整備の需要も継続しており、システム運用や業務運用のノウハウを活かした新たなサービスを展開しています。

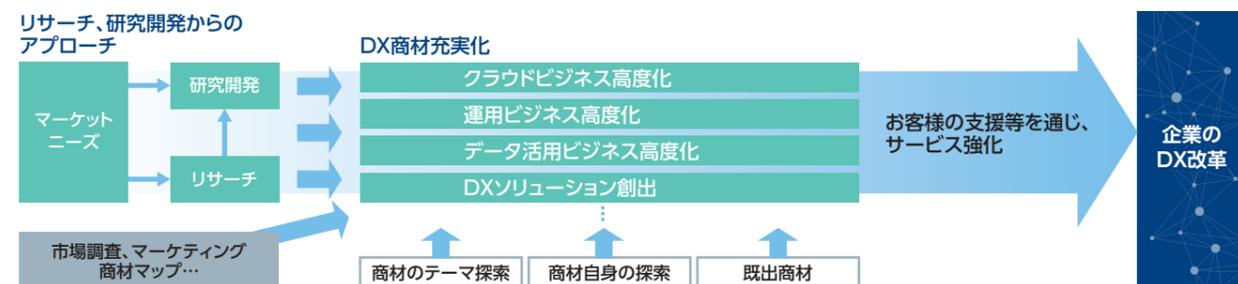
「中計2023」の戦略と主な取り組み

「クラウドビジネス」では、マルチクラウドをベースとしたクラウドサービスやセキュリティソリューションのラインナップを強化し、「運用ビジネス」では、お客様のシステム運用のアウトソーシングサービスやお客様におけるDX化を支援すべくローコード開発を推進しています。「データ活用ビジネス」では、データ活用の基盤となるストレージサービスを拡充しつつデータ活用ノウハウを組み合わせお客様にデータ駆動経営を支援しています。また、新商材やソリューション、技術の発掘、研究開発を通じたDXソリューション創出に取り組んでいます。

主な施策・成果

「クラウドビジネス」では、ゼロトラストやランサムウェア対策の観点からサイバーセキュリティコンサルティングの提供を開始しました。「運用ビジネス」では、マネージドサービスコンサルティングの提供を開始しました。これは、IT組織における運用領域の最適化をテーマに、システム導入時の運用設計支援および日々の運用業務の改善を伴走型で支援するサービスです。そのほか、コミュニケーションロボットを活用した介護ビジネスなど、新たな視点での事業の立ち上げに取り組んでいます。

DX事業の概念



取締役執行役員コーポレート部門長メッセージ

中計完遂と将来に繋がる成長投資を計画的に実行。



取締役執行役員  
コーポレート部門長  
野邊 潤

経理財務部門も所管している立場から、主に、業績、資本政策などの観点でお話します。

「中計2023」財務目標を前倒し達成、  
サステナビリティ面でも着実に進展

2022年度は、「中計2023」の3つの基本方針:VCP経営、連結経営、新常态経営に沿った取り組みが進み、財務目標である経常利益100億円・ROE10%については1年前倒しで達成できました。

非財務・社会価値についても本報告書で詳述のとおり、着実な進展が見られます。

さらに、サステナビリティ経営の観点では、TCFDへの賛同表明とともに、これに沿ったシナリオ分析やリスクと機会を開示するなど、ESG全般の開示を一層充実いたしました。

増収増益基調を維持、次期中計を見据え成長投資を実施

「中計2023」の2年目(2022年度)は、課題も明確になってきました。特に「人材強化」と「事業変革の加速」が最も優先して取り組むべき課題と認識しています。

2023年度は「中計2023」の最終年です。2年目は一時的要因も含め業績好調でしたが、最終年も中計の施策を確実に進め、増収増益基調を維持していく計画です。

また、目線をさらに先に向け、課題の早期解決に向けて必要な投資を着実に実施してまいります。成長投資は、顕在化した課題をふまえ、「人材」「研究・提言」「R&D」「事業基盤」の4分野を重点対象とします。

特に人材面では、働き方改革のための人員投入に加え、「研究・提言」および「R&D」機能の強化への人員増・リソース配置を行います。人員確保はグループ全体で強化するとともに、人材育成にあたり能力の可視化や研修機会の増加を図ります。さらに、働く上でのインセンティブ強化や働き方の多様化を制度面でも充実させていきます。

「事業基盤」については、資本を活用したノンオーガニックな戦略投資を想定しています。DXや社会実装などの重点領域において、出資や共同企業体(JV)設立、M&A、ベンチャー企業への投資などに、手元キャッシュを有効活用していく考えです。

過去10年で手元の現預金、短期有価証券も含めた流動性資産は約100億円増加しました。当社業績は季節変動が大きいと、通常より厚めに手元資金をもつ必要があると考えていますが、相応の資金活用が可能です。今後、数百億円程度の資金の範囲内での投資について、積極的に検討していきます。

株主還元についても、2022年度は過去約10年間継続してきた10円という増配幅を超え、年間25円の増配を実施しました。今後も配当水準の引き上げに努める方針です。

持続的成長と社会貢献を両立

当社が目指す「100億人・100歳時代」の豊かで持続可能な未来社会の実現には、中長期的な取り組みが不可欠です。当社が持続的に成長することにより、着実に社会課題を解決し、望ましい未来社会に一歩ずつ前進できるよう、今後とも財務・非財務・社会価値のいずれをも向上させる経営を実践してまいります。

# III 社会課題解決ストーリー

## 国内外のパートナーとの 共創を通じて、 持続可能な未来を実装する

当社は、社会課題に対する研究・提言にとどまらず、グループや社外のパートナーとともに社会実装を目指す方針を明確に打ち出し、その実践に努めています。社会課題の解決に大きなインパクトをもたらす「社会価値」を創出・最大化していくために3つのマテリアリティを特定しました。

マテリアリティに基づく国内外での取り組みを紹介します。



### 個人のウェルビーイング

#### 人財

独自の技術をもとに、人材ミスマッチの解消に向けたさまざまなサービスを開発・提供。

#### 都市・モビリティ

人と社会のウェルビーイングの実現へ、多様な行動機会の創出と新たな需要創造に資する独自のサービスを開発・提供。

#### グローバル展開

ベトナム、UAEの拠点を中心に、アジアと中東を重点エリアとした社会課題解決事業を本格化。



### 社会の持続可能性

#### エネルギー

カーボンニュートラル社会の実現に向けた各種の取り組みを推進。

#### 金融・カード

国民生活や経済活動の基盤となる社会インフラとしての安定性を維持するとともに、その高度化を通じて社会の持続的な発展に寄与。



### 技術による社会変革

#### DX

5つのテーマを設定して行政・企業のDX推進を支援。

# 人財

## 独自の技術をもとに、人材ミスマッチの解消に向けたさまざまなサービスを開発・提供

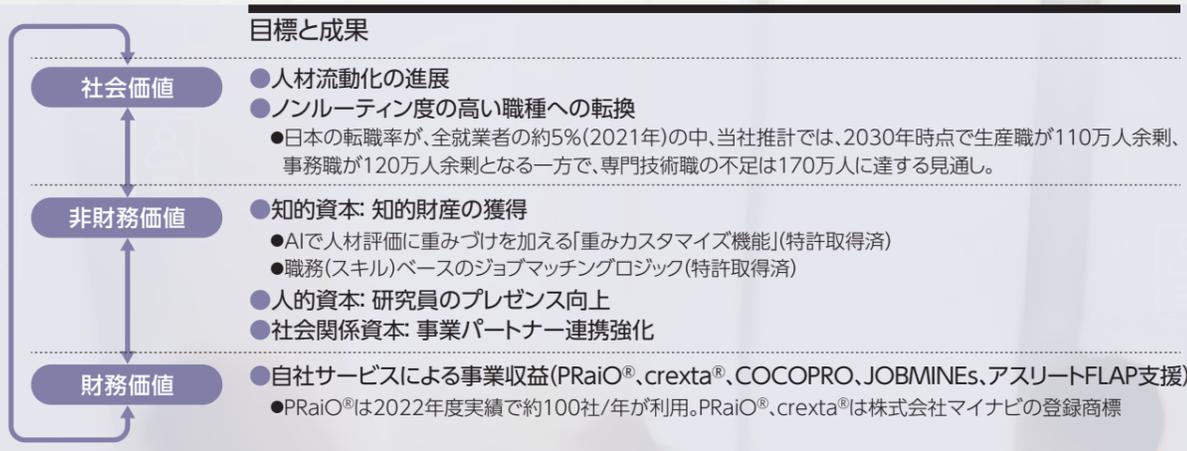
人口半減社会に向かう日本は、今後一層の人材不足が懸念されます。また、グローバル化やDXの進展に起因する産業構造転換は、就業者に求められる能力に変化をもたらし、人材のミスマッチが顕在化しつつあります。

その一方で、人生100年時代を迎える中、誰もが生き生きと活躍する社会、個人のウェルビーイングを実現する社会を創造していくことも求められています。

こうした中、当社は、労働・雇用環境や人材育成の仕組みを変革し、個人が求める「職」と企業が求める「人材像」を一致させ、人材ミスマッチを解消していくための各種ソリューションを提案しています。



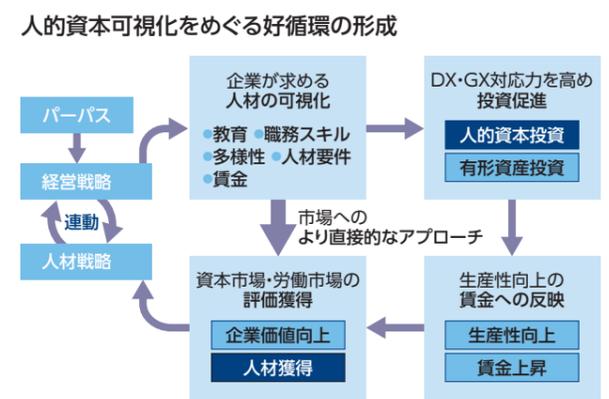
人財分野VCPマネージャー  
上田 啓行



## 人的資本経営コンソーシアムを運営

人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで中長期的な企業価値向上を目指す「人的資本経営」。当社はこの分野において、先進実践事例の共有、企業間協力、効果的な情報開示などを検討する「人的資本経営コンソーシアム」の事務局業務を経済産業省から2022年に受託しています。

また、会員企業として、人的資本経営の普及啓発活動を行い、企業、資本市場、労働市場の行動変容を促しています。当社は、人材投資に積極的な企業に資金や人材が集まり、成長へと繋がる好循環を実現すべく、今後も企業の経営戦略と人材戦略の連動性を可視化し、資本市場・労働市場の行動変容を促していきます。



## VOICE●人的資本経営の実践支援を通して「企業と人の関係」を変えていく

私は雇用・労働政策に携わりたく当社に入社し、働き方改革をはじめとした「働くことの変化」に関わる調査研究に多数従事してきました。コンソーシアムでは会員企業の人的資本経営の実践に向けて、多様な専門性をもつメンバーが一丸となって業務を実施しています。関心が高いテーマで責任も大きいですが、企業・投資家・関係省庁の皆様と一体となって、「企業と人の関係」を変革する案件に関わることに研究員としてのやりがいを感じています。



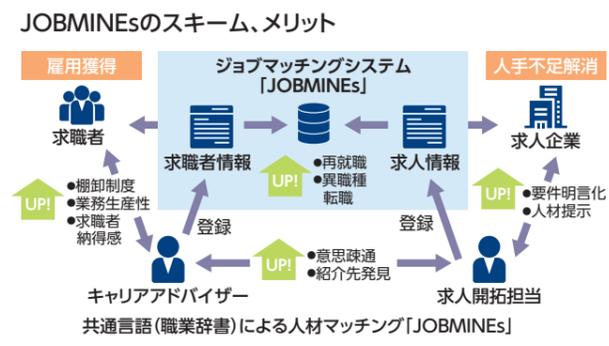
ビジネス・コンサルティング部門  
キャリア・イノベーション本部  
政策・戦略グループ  
大橋 麻奈

## タスク起点の 人材マッチングの仕組みを提案

当社は、人材のミスマッチを解消していくために、自らの適性や職業の要件を知り(Find)、必要な知識を学び(Learn)、目指す方向へと行動し(Act)、新たなステージで活躍する(Perform)という一連のサイクル「FLAPサイクル<sup>®</sup>」の社会実装を目指しています。

その実践として、2021年10月から、人材事業者向けの人材マッチングシステム「JOBMINES」の提供を開始しました。これは、約1,000職種、2万タスク(職務)のリスト(職業辞書)を用いて、企業も個人も同じ辞書を見ながら、企業は求人者の要求を満たすポイントを、個人は自らの経験が活かせるポイントをお互いに突き合わせながらマッチングする

サービスで、求職者に対しては不足する経験を補うリスキングを促すこともできます。



# 都市・モビリティ

## 人と社会のウェルビーイングの実現へ、 多様な行動機会の創出と新たな需要創造に資する 独創的なサービスを開発・提供

コロナ禍により人々の行動機会が大きく制約を受けたことに加え、日本では人口減少・高齢化社会が進み、需要減少や財政悪化に直面する中で生活サービスの水準をいかに維持するかなど、都市が抱える課題はますます深刻化・複雑化・輻輳化しています。これらの課題は今や行政や企業だけでは解決できなくなっており、市民一人ひとりが自身のウェルビーイングと地域社会の持続性を考えながら行動し、地域との繋がりを形成しながら課題を解決していくことが必要です。

当社は、ウェルビーイングの実現に向けた個人と社会の目指す姿を提案するとともに、さまざまな地域課題を統合的に解決していくべく、個人、行政、企業、地域社会の多種多様なアクションを生み出すデジタルプラットフォーム「Region Ring®」の社会実装を進めています。また、ビッグデータ解析やIoT・AIなどの先進デジタル技術を活用して、新たな需要創造に繋がる地域DXサービスの開発、実装に取り組んでいます。



都市・モビリティ分野VCPマネージャー  
樋口 浩隆

### 目標と成果

社会価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 共領域の構築 例: SDGs活動普及・啓発を目的とした「大丸有 SDGs ACT5」における実証実験</li> <li>● 地域ニーズに沿った外出率の向上</li> </ul>
非財務価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人的資本: 研究員のプレゼンス向上</li> <li>● 知的資本: 知的財産の獲得 例: Region Ring®における減価機能(特許取得済)</li> <li>● 社会関係資本: 事業パートナーとの連携強化</li> </ul>
財務価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社主体のサービス収益 例: Region Ring®を活用したプロジェクト数(2020~2022年度合計)7件</li> </ul>

## A 研究・提言 個人・社会のウェルビーイング向上を図る「actfulness」コンセプトを提言

個々人がより良い生活・人生を実現していくためには、ワクワクする行動や心が豊かになる行動が不可欠です。こうした観点から、当社は、人々の多様な行動機会の充足がウェルビーイングの向上に繋がる「actfulness」の概念を提言しています。「actfulness」とは、人々の行動機会の選択肢を増やし、行動の量や一つひとつの行動の質を高めてい

くことです。都市機能・交通サービスを提供する企業や公共機関が、この「actfulness」の概念を取り入れることで、多様な行動ニーズを満たすサービスが生まれ、新たな需要が創造されます。これらは企業や地域の価値を高める契機になります。当社は、多くの企業・地方自治体と協働して、地域社会の「actfulness」を実践していきます。

## D 社会実装 「地域課題解決型デジタル地域通貨サービス」を提供

当社は、独自に開発した社会課題解決サービスについてビジネスパートナーと協業し、その社会実装までを担っています。「Region Ring®(地域課題解決型デジタル地域通貨サービス)」はそのひとつで、全国の多様な地域で、ごみの削減や省エネルギーなどの環境活動やボランティア活動などの行動を経済価値に転換し、ポイントを付与。個人や社会にとって有益な行動を促進することで地域の社会課題解決を図っています。2021年度には、アプリ利用によるSDGsアク

ション創出効果として30,000件の新たな活動を誘発し、SDGsの認知度が10%向上という成果が得られました。



### ACT5メンバーポイントアプリ

SDGs活動普及・啓発を目的に2022年5月から11月まで東京の大手町・丸の内・有楽町地区で開催された「大丸有 SDGs ACT5」において、当社はRegion Ring®を用いたポイントアプリを提供。お買い物やSDGsアクションに繋げる実証実験を実施。



## VOICE ●当社が自社事業としてアプリ・システムを提供・運用することで得られるもの

私が事業マネージャーを務めるRegion Ring®事業では、アプリを実際に市民の方に利用いただくまで、計画、開発、運用等、多様な業務があり、多くのメンバーが携わります。各関係者との調整や設計、変更管理には大きな責任を伴い、難易度の高い応急対応が必要になることもあります。一般利用者と多くの接点があり、社会実装を実感できる仕事です。また、困難を乗り越えることでメンバー間の結束が強まるなど、大きな収穫や手応えが得られることにやりがいを感じています。



ビジネス・コンサルティング部門  
地域イノベーション本部  
地域DXグループ  
小瀬木 祐二

# グローバル展開

## ベトナム、UAEの拠点を中心に、アジアと中東を重点エリアとした社会課題解決事業を本格化

当社は、日系企業の事業進出も多く成長性に富むアジアと、脱炭素社会の実現に力を注ぐ中東を重点エリアと位置づけ、幅広い分野の社内専門家や国内外パートナーと連携しながら両地域の社会課題解決と産業創出を同時に達成することを目指しています。

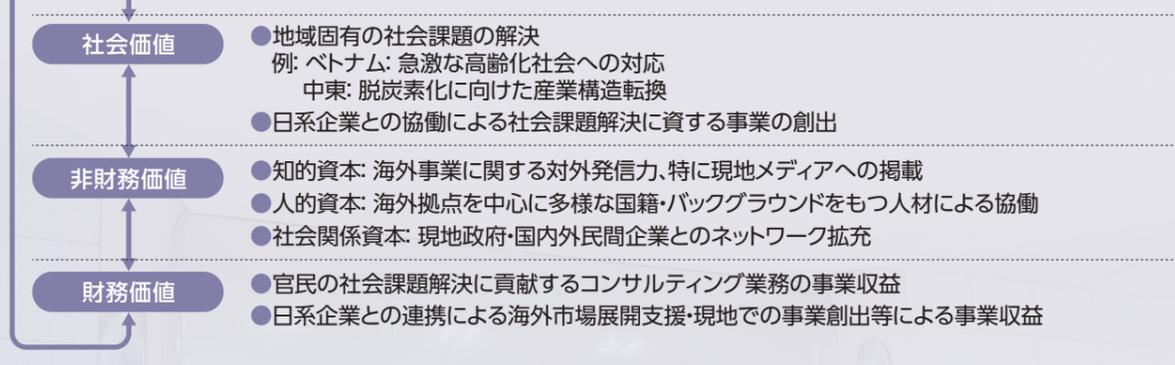
2021年度に本格稼働したベトナム・ハノイおよびUAE・ドバイの拠点を中心に現地ネットワークを拡充し、地域固有の課題に寄り添った政策立案支援サービスやコンサルティングサービスを提供しています。

2022年度は、ベトナムにおけるヘルスケア関連の取り組みに加えて、サウジアラビアでの廃棄物処理・リサイクルに関わる政策提言、カタールにおける気候変動関連国際会議での登壇などの活動を行いました。



海外事業本部  
本部長  
高島 由布子

### 目標と成果



日本大使館主催によるサウジアラビアでの廃棄物・リサイクル関連セミナー(2021年12月)。サウジアラビアの行政や産業界に日本の廃棄物処理関連技術やノウハウを紹介

## A 研究・提言 ベトナム 高齢化対策に貢献

アジア諸国の中でもベトナムにおける高齢化のスピードは速く、日本を上回る速さで高齢社会に到達すると予測されています\*。そこで同国では、高齢者向け健康維持アプリの開発などの対策を検討していますが、現状ではより効果的な介護サービスを利用できる人は一部の富裕層に限られています。

こうした中、当社は、ベトナム政府に対して地域包括ケアシステムや介護保険制度など日本の取り組みや経験を、政府主催のセミナーへの登壇などを通じて共有し、各種の取り組みを支援しています。また、2022年4月にはHung Yen省(地方名)において、高齢者が抱える課題について調査を行ったほか、2022年8月にはUNFPA(国連人口基金)ベトナム事務所と、高齢者を支える社会の在り方を検討・促進するための協力覚書を締結しました。さらに、介護事業者やデベロッパーに対して、ベトナム高齢者向け事業の立ち上げ

を支援するコンサルティングも開始しています。当社は今後も、制度設計および産業創出の両面から、同国における高齢者ケアに係るサービスの拡充に貢献していきます。

※65歳以上の高齢者人口の割合が総人口の14%以上21%未満の状態



ベトナム保健省や地方自治体と共同でHung Yen省で高齢者にヒアリングを実施(2022年4月)

### ベトナムの人口動態および65歳以上比率の推移



出所:世界銀行「World Development Indicators」  
<https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators> をもとに三菱総合研究所作成(最終閲覧日:2021/1/12)



UNFPA(国連人口基金)ベトナム事務所と高齢者を支える社会の在り方を検討・促進するための協力覚書を締結(2022年8月)

### VOICE ●アジアの未来を見据えて事業機会の創出に挑む

21世紀はアジアの時代といわれ、成長が見込まれる一方で、多くの社会課題が山積しています。当社で取り組んでいるベトナムの高齢化対策は、日本が十分に貢献できる分野ですが、現地の事情や社会経済動向をふまえ、さまざまなステークホルダーと協働し、ベトナムならではの解決策を導いていく必要があります。チャレンジングな課題ですが、未来を見据え、事業機会を通じてポジティブなインパクトを出せるよう取り組んでいきます。



海外事業本部  
アジア事業グループ  
伊藤 充洋

# エネルギー

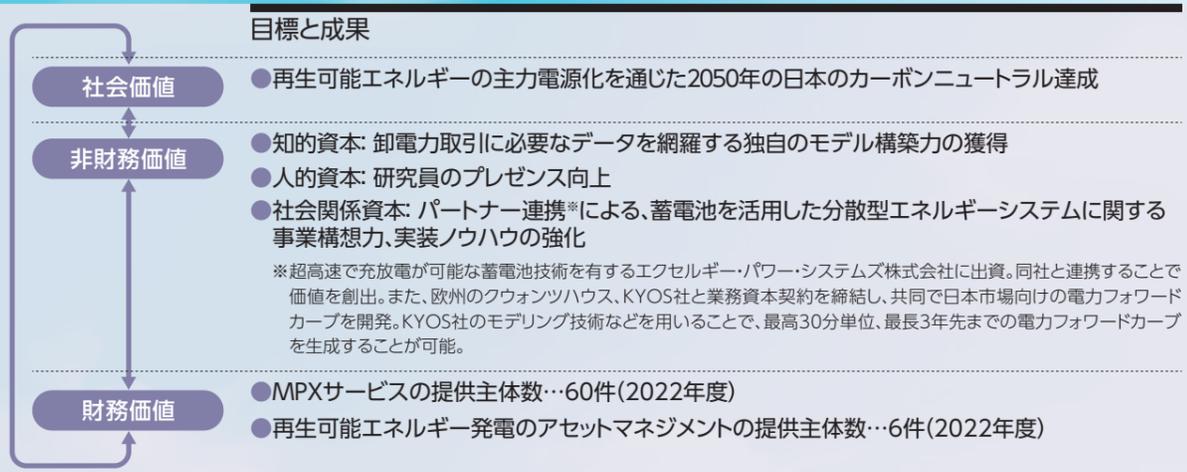
## カーボンニュートラル社会の実現に向けた各種の取り組みを推進

近年、地球温暖化による海面上昇、生態系破壊、大規模な自然災害などが頻発しています。2021年の気候変動に関する政府間パネル(IPCC)第6次評価報告書では、人間活動が温暖化に及ぼす影響について「疑う余地がない」と断定されました。地球温暖化の影響を軽減するために、日本はもとより全世界でカーボンニュートラル社会を実現する必要があります。

こうした中、当社は再生可能エネルギーの主力電源化を推進していくため、中長期にわたる健全な運用の仕組みを整備するとともに、卸電力価格や発電量などの予測技術の精度向上、蓄電池・EVの有効活用など、分散型リソース(DER)が効果を発揮できる環境づくりに努めています。加えて、安定な非化石電源としての原子力の安全利用、イノベーションによる新しい技術開発を目指しています。



エネルギー分野VCPマネージャー  
佐々田 弘之



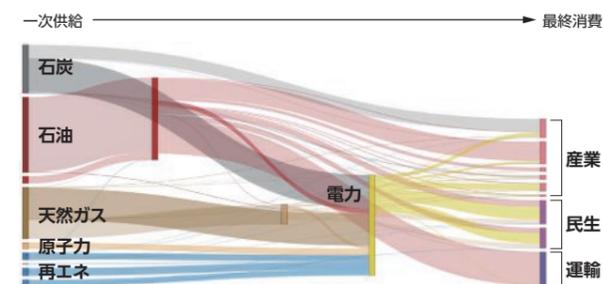
## A 研究・提言

### カーボンニュートラル実現に向けた提言を発信

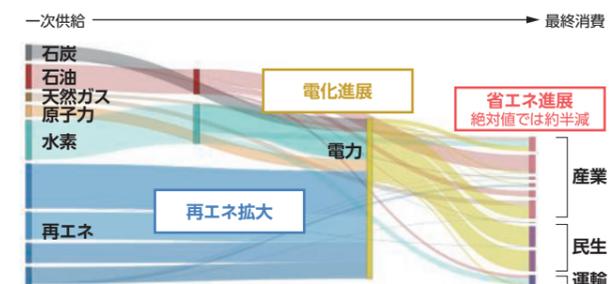
ロシアのウクライナ侵攻以降、エネルギー市場の混乱に拍車がかかる一方で、脱炭素化への社会的要請はますます高まっています。当社では、独自構築したエネルギー需給モデルと経済モデルを用いて、カーボンニュートラルが日本

の経済・社会に与える影響を分析。従来の縦割りの議論を超えた領域横断的な取り組みを提言するなど、脱炭素化に向けたアクションが日本の新たな産業競争力に繋がるよう、産官学のステークホルダーとの連携を強化しています。

#### 2018年(実績値)



#### 2050年(カーボンニュートラル達成シナリオ)



エネルギーフロー図は一次エネルギーの輸入・生産から、転換部門を通じて、セクター別の最終消費までの流れを示している。また、縦軸のスケールは一次エネルギー供給の合計を100%として示している。出所:三菱総合研究所 実績値は資源エネルギー庁 総合エネルギー統計より

## D 社会実装

### 分散型リソースを活用した電力システムを社会実装

既存の火力発電所からの電力供給に代わり、蓄電池や太陽光発電、電気自動車など身近な電源を活用する、分散型リソース(DER)への期待が高まっています。

当社は、独自のDER運用最適化アルゴリズムを用いて最適な運用計画を立案するサービス「MERSOL (MRI Energy Resource Solution)」を提供し、DER運用ビジネスを支援しています。また将来は、当社自身でDER運用を担う事業化も目指しています。さらに、関連するベンチャー企業との連携も進めており、独自の蓄電池を用いて欧州で高速調整力

を提供するエクセルギー・パワー・システムズ株式会社へ出資参加しています。

#### 分散型エネルギー運用サービス「MERSOL」の概要



## VOICE ●シンクタンクの枠を超えて エネルギー領域の社会実装に挑む

私は現在、当社の電力制度への知見と独自のシミュレーション技術を組み合わせたサービスプラットフォーム「MERSOL」の開発と事業展開に取り組んでいます。構想開始から数年間、お客様をはじめ、事業スキームに関わる多様な関係者と議論しながら開発を進めています。試行錯誤もありますが、従来のシンクタンクの枠にとらわれない挑戦ができるのが当社の魅力。やりがいを感じながら、当社ならではの社会課題解決を目指していきます。



ビジネス・コンサルティング部門  
イノベーション・サービス開発本部  
エネルギー新事業グループリーダー  
三浦 大助

# 金融・カード

## 社会インフラに求められる高い安定性、高度化ニーズに多種多様なITソリューションで応える

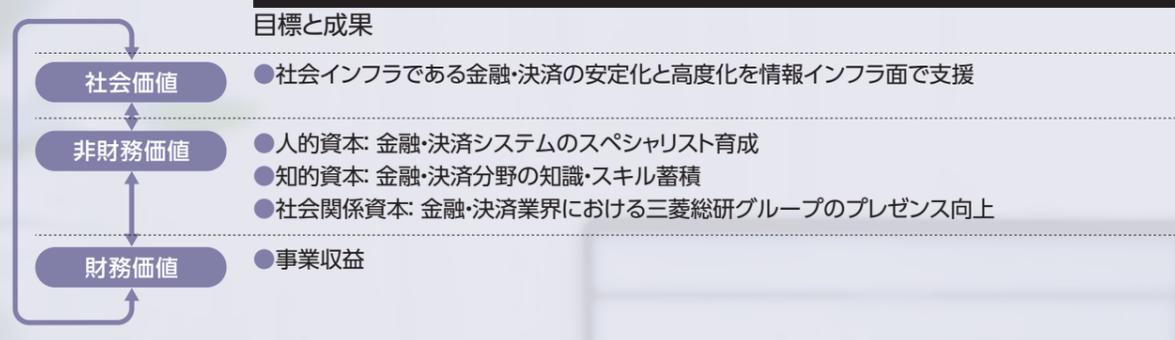
国民生活や経済活動の基盤となる社会インフラは、一旦その機能が停止・低下すると社会に大きな混乱と損害をもたらします。そのため社会インフラには、国民が普段その存在を意識しなくても快適な生活を送ることができる極めて高い安定性が求められます。加えて、社会が持続的に発展していくためには、インフラ自体が高度化し続けていく必要があります。

三菱総研DCSは、社会インフラの中でも特に金融・決済分野において、安定性と高度化の両立に貢献。長年の経験に基づく豊富な業務知識やノウハウに加え、先進技術を積極的に活用することで、多種多様なITソリューションを幅広いお客様へ提供しています。

今後は、三菱総研との協業チームを一層充実させ、グループ一体で持続可能な社会の実現をサポートしていきます。



三菱総研DCS株式会社  
決済IT部門  
決済事業本部電力開発部  
清水 利広



## D 社会実装 アンチマネーロンダリングシステムを開発・運用

日本を代表するメガバンクである三菱UFJ銀行は、「グローバルに統一された金融犯罪対策プログラムの構築」に積極的に取り組んでいます。

手口が巧妙化するマネーロンダリングやテロ資金供与などの金融犯罪対策に向けたタイムリーなシステムが求められる中、三菱総研DCSは、金融業務への知見と最新技術の積極的な活用を通じてアンチマネーロンダリング(AML)システムを開発。安定的かつ効率的なシステムの運用・保守を通じてお客様の業務を支援しています。



## D 社会実装 電力会社の料金計算システムを開発

2016年の電力の小売全面自由化により、市場の競争激化が進む中、東北電力は小口・家庭のニーズに柔軟に対応する多様な料金メニューを迅速に適用できる仕組みの導入を計画していました。

三菱総研と三菱総研DCSは、その仕組みの実用化に向けて共同で業務分析を進め、料金試算機能を短期間で開発するなどして「料金計算システム」を完成させました。また、リリース後も法的分離に伴う各種制度対応、競争力強化や再生可能エネルギー普及に向けた新メニュー開発など、システムの改修・運用・保守を通じてお客様を支援し続けています。



### VOICE ●メガバンクの重要システムに携わる責任感とやりがい

AML業務は、銀行の必須業務に位置する重要な業務です。その業務を支えるAMLシステムの開発では、国内外のさまざまな法規制への対応が求められており、他のシステム開発とは違った責任感——お客様の課題を解決することが、同時に社会の安心と発展へダイレクトに繋がる手応えを感じています。その中で、私が担当する業務は、銀行の店頭で使用されるシステムであること

から、トラブル発生時には迅速な対応が必要になります。案件リリース時にはトラブルに備えた体制をとるなど大きな緊張感がありますが、安定稼働を確認した瞬間は大きな達成感とやりがいを感じます。

三菱総研DCS株式会社  
金融IT部門 金融事業本部グローバルバンキング開発部  
津嶋 友貴

## 5つのテーマを設定して行政・企業のDX推進を支援

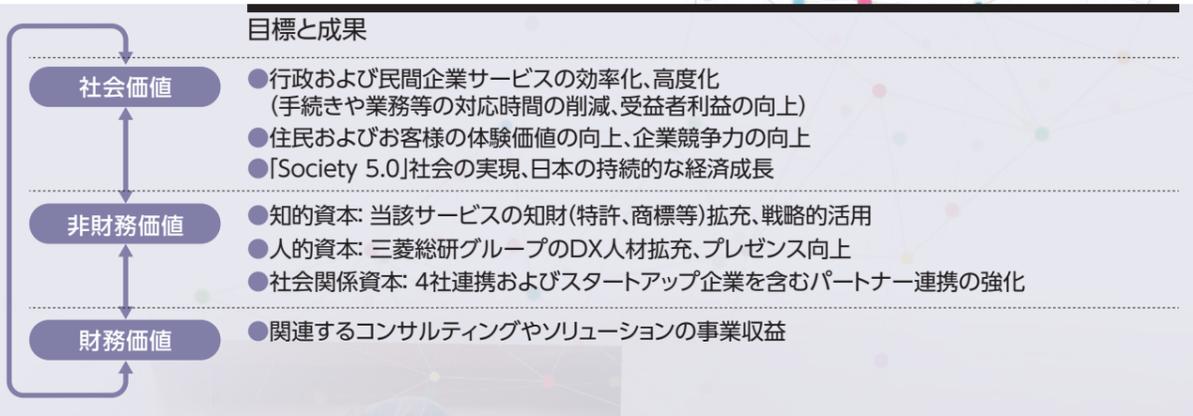
ライフスタイルの多様化、企業のグローバル化など、行政や企業を取り巻く環境は急速に変化し、新たな社会課題が数多く顕在化しています。その解決を図るためには、デジタル技術やデータを活用するDXが不可欠です。

ところが、日本はデジタル後進国であるのが現状です。国際経営開発研究所 (IMD) の調査では、2022年の日本の国際デジタル競争力は、対象63カ国・地域中で29位、アジア太平洋圏14カ国・地域中で8位となっており、特にデジタル化によるビジネスの俊敏性や人材、規制面での劣後が顕著です。

こうした課題に対して、当社および三菱総研DCSは「DXジャーニー®」「データ駆動経営」「行政DX」「地域共創DX」「金融DX」をテーマに掲げ、行政および企業、金融機関のDX推進を支援しています。

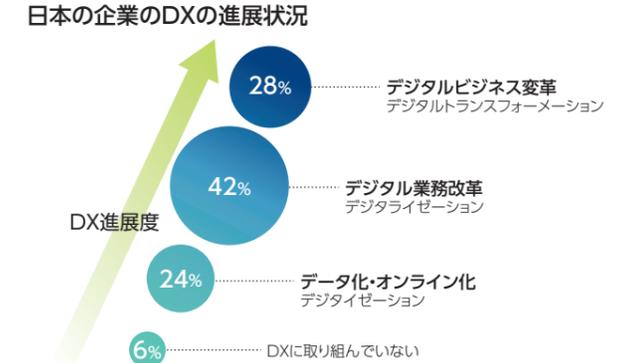


DX技術本部  
本部長  
本田 えり子



## A 研究・提言 日本企業のDXリスタートを支援

当社が2021年12月に実施した企業のDX進捗状況調査によると、アナログ業務をデジタル化する「デジタルイゼーション」が2割、デジタル化により業務改革をする「デジタルライゼーション」が4割、デジタル技術を活用してビジネスモデルを変革する「デジタルトランスフォーメーション」が3割と、本来のDXが意味するビジネスモデル変革にたどり着かない企業の割合が多くなっています。その原因のひとつが「DXビジョンがない」ことです。DX進展度と業績には直接の関係はありませんが、DXに関するビジョンを打ち出して計画どおり実行した企業の約4割は業績が向上しています。これら調査結果をふまえて、当社および三菱総研DCSはDXビジョンの策定や既存事業のデジタル変革など、日本企業のDXリスタートをさまざまな角度から支援しています。



出所:三菱総合研究所「DX推進状況調査\*」  
\*調査時期:2021年12月  
調査対象:直近1年間の売上高が100億円以上の国内民間企業(1,000社)  
回答者:自社内のデジタル化・DXの取り扱いに関与している従業員

## A 研究・提言 B 分析・構想 C 設計・実証 DXへのストーリーを「DXジャーニー®」で支援

デジタル技術を活用し、経営戦略に沿った顧客提供価値の創出やビジネスモデルの変革などを実現するためには、中長期的なビジョンと目標に基づく全社的な取り組みが必要です。これらビジョンと目標を共有し、組織的なDX推進文化を醸成しながら、短期と中長期の成果を両立させていく施策が「DXジャーニー®」です。

当社および三菱総研DCSは、お客様の「DXジャーニー®」を描き、その実行に必要な①組織変革、②システム変革、③ビジネスモデル変革、④オペレーション変革、⑤UX変革までを、コンサルティングとソリューションを組み合わせることで支援しています。

### DXジャーニー®における5つの変革

変化を起こす領域	ビジネスの変化ステージ				
	現状	現状の延長で変化	デジタル中心で変化	デジタル中心の高度化	
UX 顧客接点/顧客体験	モノ売り中心	保守・運用強化	保守でのIoT情報利用	サービスビジネスモデルへの改革 ●利用サービス化 ●動的プライシング ●収益管理高度化	
オペレーション	レガシーシステム + メール・電話の連絡・連携	業務フロント改革	サプライチェーン改革		
ビジネスモデル	経営意向で都度作成する分析資料	採算管理の改善	事業管理改革		
システム	レガシー化した基幹システム	局所的な自動化/連携向上	システムモダナイズ		外部向けデジタル基盤
組織	デジタルリテラシー不足/人材不足	デジタルアレルギーの払拭	アイデアの創発、自律的改革		変革目標の共有

### D 社会実装 多様なデジタル人材の育成を支援

総務省が発行する令和4年版の情報通信白書では、DXを進める際の大きな課題として「人材不足」が挙げられています。DX推進には、データサイエンスやエンジニアリングといった技術系スキルと、サービス設計や組織・プロジェクト管理といったビジネス系スキルを有する多様な人材が必

要ですが、こうしたデジタル人材は圧倒的に不足しており、外部からの調達も困難な状況です。

そこで当社および三菱総研DCSは、具体的なDX案件推進を通じたOJTプログラムや豊富な研修コンテンツを提供するなど、社内でのデジタル人材の育成を支援しています。

#### 当社の考えるデジタル人材の類型

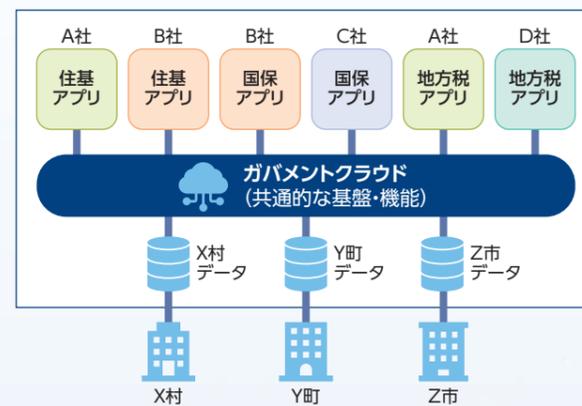
類型	プロデューサー	DXマネージャー	ビジネス・サービス担当	システム・技術担当
主な役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>DX推進の主導</li> <li>CDOを含む</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DXを企画・推進</li> <li>関係者との調整</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サービス・業務の設計</li> <li>将来像の設計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>変革後のサービス・業務の実現・実装 (技術力をもとに)</li> </ul>
職種の例	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロデューサー (プログラムマネージャー)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロダクトマネージャー</li> <li>ビジネスデザイナー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネスデザイナー</li> <li>データサイエンティスト</li> <li>UI/UXデザイナー</li> <li>プロダクトマネージャー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>テックリード</li> <li>先端技術エンジニア</li> <li>エンジニア/プログラマー</li> <li>データサイエンティスト</li> </ul>

### D 社会実装 政府が目指すデジタル社会の実現を支援

政府はデジタル庁を中心に、国民の幸福な生活の実現、国際競争力の強化、持続的・健全な経済発展などのため、デジタル社会の実現を目指しています。

当社および三菱総研DCSでは、中央省庁および地方公共団体など、行政のDX推進を多角的に支援しています。地方公共団体が保有する基幹系業務システムのガバメントクラウド化の支援はそのひとつです。デジタル庁が整備する政府共通のガバメントクラウドを、地方公共団体が活用することで、住民に対して利便性の高い公共サービスを迅速、柔軟かつセキュアでコスト効率高く提供することが可能になります。

#### ガバメントクラウド



### D 社会実装 フランスのDXベンチャーおよび欧州有数のクラウドサービス・プロバイダーとの提携

当社は2021年4月、フランスのDXベンチャー、ForePaaS社と業務資本提携契約を締結。同社が提供するビッグデータ解析に関するすべての工程をオールインワンで実行できるプラットフォームサービス (PaaS) を活用してお客様のデータ駆動経営を支援しています。また、2022年4月には

ForePaaS社を買収した欧州有数のクラウドサービス・プロバイダー、OVHcloud社と業務提携契約を締結。日本市場におけるデータアナリティクス分野での協業について合意しました。

#### プラットフォームサービスの特徴

The features are listed as follows:

- データ収集～分析・AI～可視化・サービス化がこれひとつで
- 多様なデータソース・サービスとの連携で
- 現場ですぐに使えるわかりやすい画面設計
- FISC対応の高セキュリティ
- ローコード・ノーコードで自由なカスタマイズ
- すぐ使える、すぐに増やせる

Logos for MRI 三菱総合研究所 and ForePaaS are also displayed.

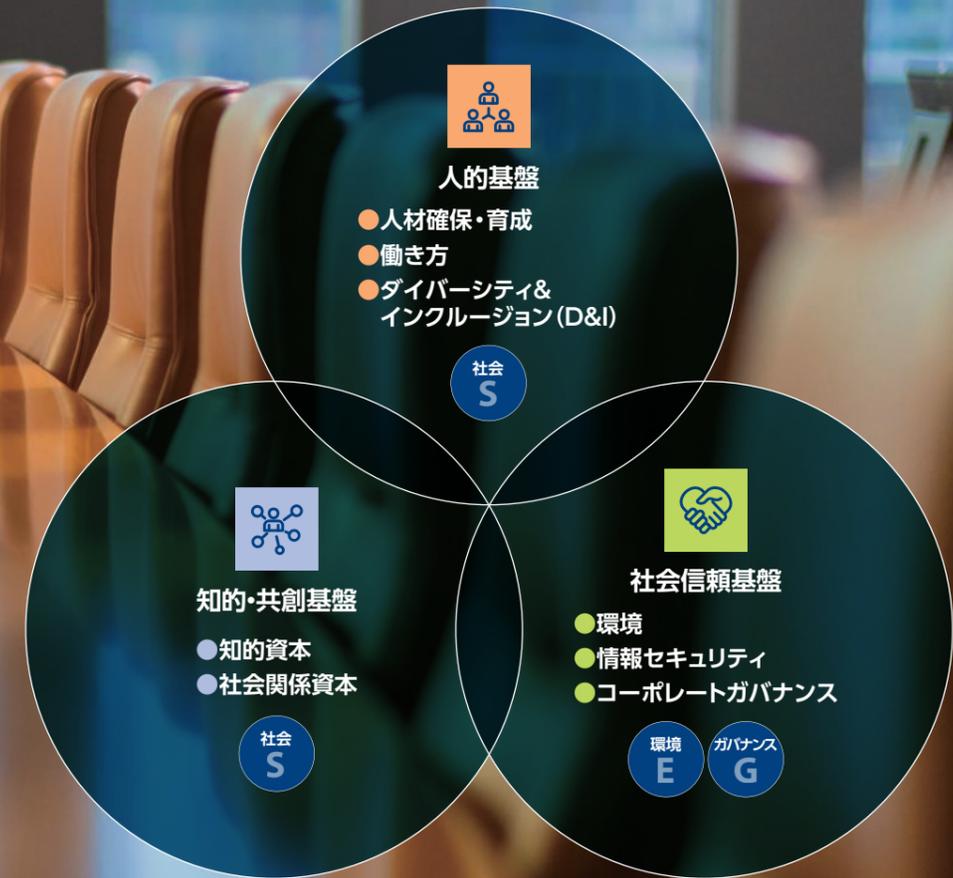
#### VOICE ● 海外IT企業と協業しDXの実現を推進

私は、仏ForePaaS社との業務資本提携からクラウドBDAサービス「ForePaaS」を活用した社内外のデータ利活用・サービス開発まで、幅広い業務に携わっています。最先端の技術を迅速に社会実装し、DXを実現していくのは一筋縄ではいきませんが、当社や海外IT企業との協業によって実現の可能性が高まることを実感しています。また、これまでの実績が欧州有数のクラウドサービス会社である仏OVHcloud社との業務提携にも発展しています。これからも国内外のパートナーとともに幅広い分野のDX実現、社会変革に挑戦していきます。



デジタルトランスフォーメーション部門  
金融DX本部  
金融DXエンジニアリンググループ  
天野 厳斗

# IV 価値創造を支えるESGの取り組み



## 社会課題解決のための基盤強化に向けて多様な取り組みを推進

中計2023で目指す「社会課題解決企業」として持続的に成長するためには、成長戦略を支える人材の採用・育成などの「人的基盤」、共創パートナーとの関係強化などの「知的・共創基盤」、環境活動の高度化やガバナンス体制などの「社会信頼基盤」の一層の強化が不可欠です。当社は2022年度にこれら非財務資本であるE(環境)・S(社会)・G(ガバナンス)への対応を強化しながら「当社の持続的成長」を実現するためのマテリアリティを特定。当社の強みであり、社会課題解決力の基盤である3つの基盤の強化に取り組んでいます。

「ESG」に関連する3つのマテリアリティの進捗状況を紹介します。





# 人的基盤

## 人材確保・育成

### 高度な専門性をもつ 多様かつ多才な人材の確保・育成に向けて

#### 基本方針、主な取り組み

当社は、社会課題解決に向けた事業戦略の実践・遂行を着実かつ円滑に進めるために、「人材」を競争力の源泉と位置づけています。そして、高度な専門性をもつ多様かつ多才な人材の確保・育成のために、さまざまな人事施策を積極的に実施しています。

具体的には、労働市場の潮流や競合他社の状況をふまえて、競争力を維持・拡大するために人事制度を常に見直しています。また、社員の継続的な成長・育成を支援するための教育・研修制度のさらなる充実を図っています。さらに、個人がもつ能力を最大限に発揮していけるよう、ダイバーシティ&インクルージョンを積極的に推進しています。

#### 新人事制度を通じて 高度人材の活躍機会を拡大

当社は、今後の経営戦略や事業戦略を担う人材を強化していくために、「中計2023」の施策のひとつとして、2021年4月、従来の人事制度を大幅に改定しました。

改定のポイントは、従来制度が有していた年功・功労報奨的な要素を見直し、ジョブ型の要素を取り入れ、職務における役割や達成した成果を反映する人事制度へと変更したことです。この制度を、新たに導入した人材ポートフォリオ・マネジメントの考え方に沿って運用していくことで、VCP経営を担う事業開発やDXなどに携わる人材獲得など、多様かつ

多才な人材の確保・育成を図っています。

また、在宅勤務・地方移住制度などワーク・ライフ・バランスを実現する諸制度の拡充など、新常態の働き方の実現を通じて、高度な専門性を有する人材が社会課題解決に向けて積極的に挑戦し続ける企業風土の醸成を目指しています。

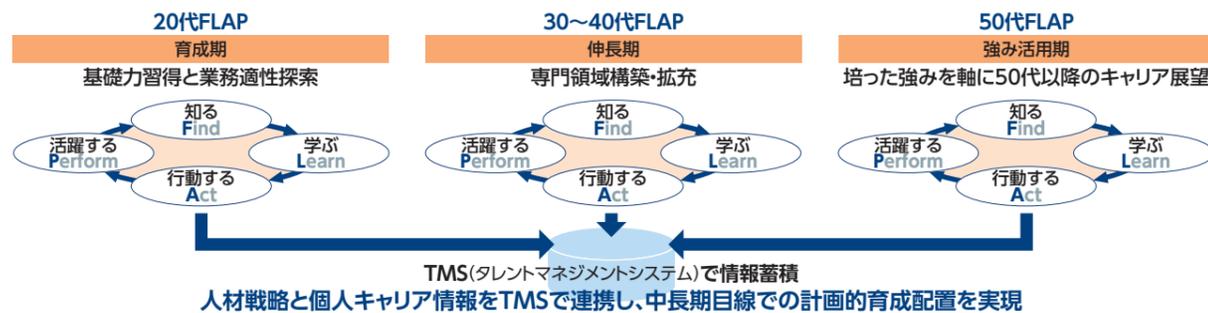
#### 「FLAPサイクル®」を活用して キャリア形成を支援

社員個々の志向や能力に応じた着実な育成・成長と中長期的なキャリアプランの支援、また、あるべき人材ポートフォリオを実現していくために、当社は「FLAPサイクル®」を導入・実践しています。

「FLAPサイクル®」は、自らの適性や業務に必要な要件を知り(Find)、スキルアップに必要な知識・スキルを学び(Learn)、目指す方向へと行動・経験し(Act)、新たなステージで活躍する(Perform)という一連のサイクルを意味します。「育成期(入社～20歳代)」「伸長期(30～40歳代)」「強み活用期(50歳代～)」の3つの年代で考えられており、毎年、個人毎の「FLAPサイクル®」の進捗を確認します。

これらの情報は、社員の個々のスキルやキャリア情報といったかたちでタレントマネジメントシステムで管理されます。また、キャリアカルテに将来のビジョンや能力開発目標を設定します。これらによって、短期的な視点だけでなく、中長期的なビジョンに基づき、個人毎のモチベーションをふまえた計画的な人材育成を実現していきます。

#### 「FLAPサイクル®」によるキャリア開発イメージ



#### 持続的な成長を担う人材採用を強化

当社は、持続的な成長を実現していくために、中期経営計画や中長期的な事業戦略を見据えて新卒・キャリア採用を強化しています。2022年度のキャリア採用人数は前年度と比べ2倍近くまで増加し、2023年4月入社予定の新入社員は前年度の1.5倍となりました。

新型コロナウイルス感染症の影響で緊急事態宣言下での採用活動が長期にわたったことから、新卒・キャリア採用とともに一部オンラインでの採用活動に取り組みました。このことで、結果的に地方在住者との面談設定も容易になるなど採用プロセスが効率化しました。

また、新卒採用においては、学生向け広報イベントなどを通じて認知度の向上を図るとともに、スカウトサービスなどプッシュ型の採用活動も実施しました。なお、当社は専門性の観点から理系大学生を積極的に採用してきましたが、母集団としての女性学生数が少ないことから女性比率が低くなるという課題がありました。そこで当社は2021年度から、女性学生向け広報イベントへの出展や、女性でも働きやすい職場である点への理解浸透に向けた取り組みを強化しています。

キャリア採用においては、最新の転職市場の動向をふまえて選考プロセスを継続的に改善しています。また、ダイレクトリクルーティングや、高度な専門性を有する人材を紹介する専門エージェントからの紹介など、新たな採用サービスやチャンネルを積極的に活用しています。さらに、不足している人材を適時適切に獲得するために、エージェントとの情報交換を密にして、より効率的なマッチングを実現しました。

今後は新型コロナウイルス感染拡大後に蓄積したノウハウを最大限活用し、新常態におけるリアル(対面)とオンラインのそれぞれの特徴を活かした採用活動をさらに進め、採用数の増加を目指していきます。

#### 検査項目の拡充やイベント参加を通じて 社員の健康意識を向上

当社は、健康経営の実践のひとつとして、健康診断の受診率100%維持、および非財務目標に掲げる再検査受診率100%を目指しています。

また、検査内容を常に見直しており、最新の技術やサービスを活用して社員の健康の維持・増進を図っています。具体的には、がんの早期発見サービスである「N-NOSE」(株式会社HIROTSUバイオサイエンス)、認知症の超早期発見サービスである「アルツハイマー病の超早期段階を見つけるVR検査」(MIG株式会社)を、希望する社員に対して無償で実施しました。

社員の健康意識の向上や社員間コミュニケーションの活性化のため、2021年から三菱健康保険組合が主催するウォーキングイベントに参加しています。アプリ内に歩数が記録され、キャラクターを探しながら歩数ポイントを貯めることができることから、自然と歩く習慣が生まれ、健康意識を見直すきっかけとなっています。健保加入者個人および事業別対抗戦のため、社員間のコミュニケーションの活性化にも繋がっています。



がんの早期発見のためのN-NOSE検査



アルツハイマー病の超早期段階を見つける脳機能VR測定

人的基盤  
働き方

## 新常態のもと、業務特性や組織のミッションに応じて自律的に活躍できる柔軟な働き方を支援

### 基本方針と主な進捗

長期にわたって新型コロナウイルス感染症への対応を余儀なくされる中、当社では早くから活用してきたリモートワークを通じて日常業務の着実な推進を図っています。

また、2021年3月には「新常態の働き方(骨太方針)」を策定するとともに、同年10月には具体的な指針として「新常態の働き方ガイドブック」を発行しました。ガイドブックは、会社が具体的な働き方を画一的に示すものではなく、「社員や各組織で考える一助とする」位置づけとして発行、提示したものです。例えば、リアルとリモートを適切なかた

ちで選択できるよう、業務の特性に応じた選択例を指針として示しています。

さらに、個人の視点だけでなく組織の視点でも働き方を工夫することが重要であることから、各組織単位で「目指す働き方」をテーマにディスカッションを実施し、業務特性や個人の志向を考慮した働き方や課題を議論しました。

当社は、引き続き警戒が必要なウィズコロナの状況下はもちろん、今後のポストコロナにおいても、これまでに蓄積した経験やノウハウを最大限に活かして新常態の働き方を実践していきます。

### 主要な業務種別におけるリアル／リモートの選択指針

	リアルとすべき	リアルが望ましい	ハイブリッド	リモートが望ましい	
顧客対応等	客先常駐業務	個別意見交換	セミナー、会社説明会、メディア懇談会、IR など	プレゼン中心	
		意見聴取・集約、重要回答	委員会	報告中心	
		新規顧客、ニーズ確認、交渉など	打ち合わせ	遠方顧客、進捗報告、ヒアリングなど	
		提案、報告会		※顧客要望に応じてリモート対応も	
社内業務	チームビルディング	2次面接以降、有力候補者	採用面接	1次面接、遠方者	
		グループワーク	意見交換	社内研修・セミナー	座学
		重要内容、職場ディスカス、プレストなど	グループ会議、本部・部門会議	連絡・共有	
		企画・施策検討、プレストなどの価値共創	アイデア創出・共創	参加人数が多い場合	
OJT	目的共有、フィードバック	人材育成・学び合い・面談	連絡・報告		
セキュリティルーム業務	個人ワーク	オフィス(集中室)	個人ワーク	情報収集、報告書作成、事務処理	

将来的なICT改新、雇用形態の多様化、意識変化等により、リモート適用範囲の拡大

### 柔軟な働き方、社員の自己実現を支援する制度を拡充

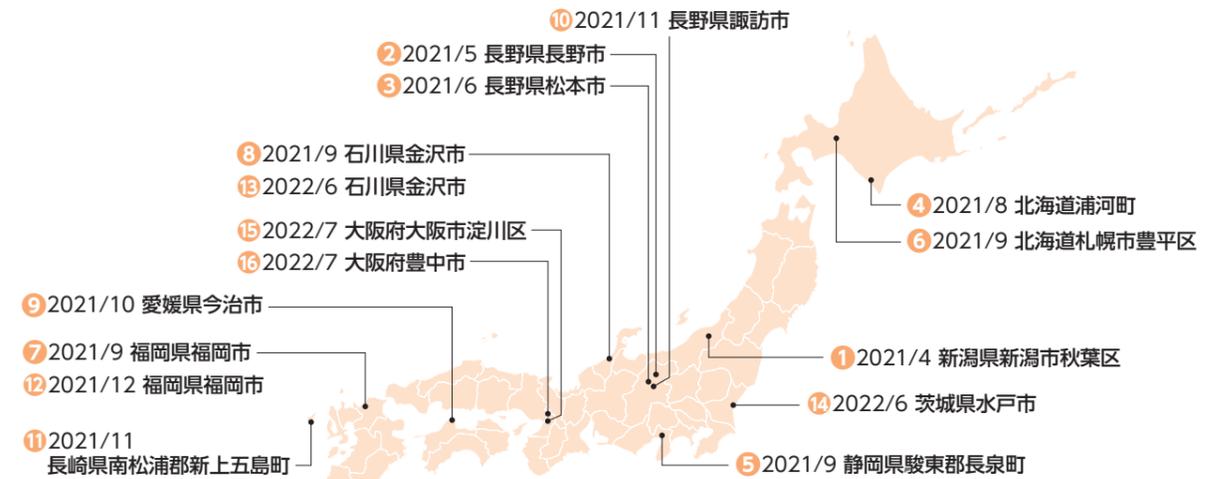
当社は、社員一人ひとりが自律性と多様性を尊重しながら、多様なライフステージに応じた柔軟な働き方ができ、自己実現をしていけるよう、各種の支援策・制度を整備しています。

2021年4月に行った人事制度改定では、ジョブ型雇用の要素を取り入れ、社員一人ひとりのミッションを明確化し処遇体系に反映することで、リモートワーク環境下でも各自が役割を認識し、自律的に活躍できるようにしました。また、在宅勤務、サテライトオフィス勤務に加え、ワーケーションや地方移住制度(P.64図)を活用し、入社率40～50%で業務遂行しています。

### 柔軟な働き方、社員の自己実現を支援する制度

柔軟な働き方の実現	・リモートワーク勤務制度(地方移住も可) ・フレックスタイム勤務、裁量労働制勤務
キャリア支援	・能力開発支援制度(自己啓発への費用補助) ・スキルアップ休暇(自己啓発のための休暇) ・キャリアデザイン休職制度(私費留学、不妊治療など社員の自己実現を支援するための休職)
ライフステージに応じた支援	・育児・介護休職制度 ・育児・介護による短時間勤務 ・配偶者出産休暇 ・ベビーシッター費用補助 ・カフェテリアプラン(多様な福利厚生メニューから社員が希望するメニューを選択、利用) ・通院休暇(病気治療と仕事の両立のための休暇) ・有給休暇積立制度の出産・育児・介護・看護事由による利用 ・再雇用制度(配偶者の転勤帯同、転職など自己都合による退職者の再雇用)
長時間労働の抑制、休暇の取得促進	長時間勤務の抑制、休暇取得促進のため、以下の目標を設定し、組織的な対応を行っています ・総実働時間2,300時間/年以上の社員ゼロ ・単月250時間/月以上の社員ゼロ ・休日出勤に伴う振替休日の確実な取得 ・年次有給休暇5日以上での確実な取得 ・年間20日以上の休暇取得支援(有給休暇10日以上、夏季連続休暇5日、スキルアップ休暇5日)

### 地方移住制度の活用実績地図(2022年10月1日現在)\*



\*地方移住制度は、事業所から離れた場所(在来線片道2時間以上を目安)を生活拠点にしつつ、業務上必要な場合のみ事業所に出勤する制度で、2022年10月現在で16人(当社のみ)が利用しています。北海道から九州において、若手から中堅、幹部社員までの幅広い層が活用しています。なお、図中の年・月は、申請時点を表示しています。

### VOICE ● 地方移住制度を使って、家族みんなの暮らしをより豊かにしていきたい

地方移住制度を使って2022年2月に長野県に移住し、現在は八ヶ岳の麓原村に自宅を建築中です。子供には学校教育だけでなく、自然からも学んでほしいと思っています。妻は「自然の中でのヨガを、ご高齢の方にも広めたい」という夢をもって地域福祉の仕事に取り組んでいます。私自身も自然の中でリフレッシュができて、仕事が捗ります。業務面では地域交通や地方創生に携わっているため、従来の都市部生活では見えなかった地方の生活や課題を経験した上でお客様への提案や調査をすることができるようになり、大きなプラス効果になっています。



ポリシー・コンサルティング部門  
スマート・リージョン本部  
モビリティ戦略グループ  
森崎 千雅

人的基盤

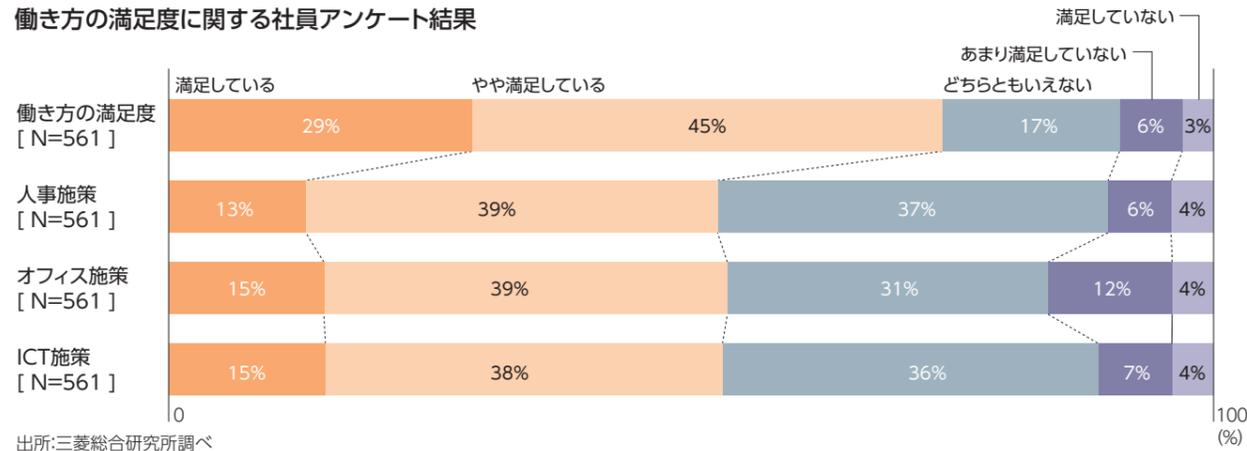
働き方

新常態の働き方を支える  
オフィス環境を整備

当社は、新常態におけるリアルとリモートが融合した働き方を支えるために、前述したような諸制度の整備に加えて、フレアドレスの導入やテレカンファレンスのためのブース整備、コミュニケーション促進エリアの整備、リモート会議を支えるICT機器の拡充など、オフィス環境の整備を進めています。

これらによって、現在、社内会議の多くは会議室でのリアル参加と在宅やサテライトオフィスなどからのリモート参加によるハイブリッド形態で行われています。お客様や協業パートナーとの打ち合わせや会議についても、会議の趣旨、打ち合わせ内容、参加人数などを考慮して、対面とリモートを組み合わせて実施しています。

働き方の満足度に関する社員アンケート結果



本社の各フロアに設置しているコミュニケーションエリア

「新常態の働き方」の社員アンケートを実施

当社は、リアルとリモートが融合するハイブリッドな働き方に関して、2022年6月に社員アンケートを実施しました。

その結果、約75%の社員が「自身の現在の働き方に満足、やや満足している」と回答するなど、諸施策を通じた社員の働き方改革が進展していることがわかりました。一方で、人事施策、オフィス施策、ICT施策に対しては、「満足」「やや満足」と回答した社員が50%程度にとどまっており、改善の余地が残されています。これら回答結果をふまえて、今後さまざまな社員の具体的な意見、要望をヒアリングしながら、新常態の働き方をバージョンアップしていきます。



社員が自由に使える集中室

Focus | 「新常態の働き方」に関する社員座談会を実施

当社は、「新常態の働き方改革」としてジョブ型志向への人事制度の改定のほか、オフィス改革やリモートワーク環境、地方移住／ワーケーション制度、兼業制度などを整備しています。これらの新制度を活用した働き方について、社員座談会を実施しました。



海外事業本部  
アジア事業グループ  
岩田 まり

リモートワークにより、自宅でも海外でも同じような感覚で勤務できています。うまくいっているのは、バックオフィスの方々の細かな支援があってこそ。感謝しています。制度を活用して周囲とのコミュニケーションをさらに広げ、働き方の進化に貢献していきたいですね。



ヘルスケア&ウェルネス本部  
ヘルスケアイノベーショングループ  
仲尾 朋美

地方移住制度のおかげで、私の部屋の窓の向こうでは毎日、馬が走り回っています(笑)。地方の廃校のシェアオフィスでワーケーションをした際には地元の方とも交流でき、ワーク・ライフ・バランスの改善を実感。社内では今、有志で「多様な働き方応援部」を創設して新しい働き方の輪を広げています。



経理財務部  
小林 彩

リモートワークは、臨機応変に育児や家事ができ、非常にメリットを感じています。試行錯誤も多いですが、やりくりをする中で仲間との相互理解が進み、チームワーク強化に繋がりました。完全電子化は難しいですが「できないこと」を最小限にするために挑戦し続けたいですね。



金融DX本部  
金融DXコンサルティンググループ  
益子 直子

私は月に1~2回、週末を活用して兼業をしています。ファッションアイテムに関する診断・コンサルティングに携わる中で「お客様の課題の本質は?」と仮説を立ててソリューションを提供していく点は本業と似ています。本業に役立つインスピレーションが得られることもあり、シナジーを実感しています。



人事部長  
榎本 亮

「新常態の働き方」が始まって以降、社員の声を聴き、PDCAサイクルで改善を進めています。先駆けることでさまざまな課題も見えてきますが、得られた課題を社会制度の変革などに繋がられればと考えています。



キャリア・イノベーション本部  
政策・戦略グループ  
グループリーダー  
清水 良樹

当社は社会課題解決企業として「新常態の働き方」について先進的な取り組みを進めています。新たな取り組みがマジョリティになったときのことを考え、課題や解決法を先駆けて提案し、国を動かしていけるのが当社の特徴。そんな気概をもって議論を深めていきます。

※所属、役職などは座談会開催時(2022年6月27日)のもの

人的基盤

## ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)

### 「個」の違いを受け入れ、尊重するインクルージョンを起点に多様な「個」が活躍する職場風土づくりを推進

#### 基本方針、主な取り組み

人財一人ひとりが最大限の力を発揮していくためには、女性比率、外国人採用、キャリア採用といった指標の達成にとどまらず、多様な発想、能力をもった人財が活発な議論を交わす職場環境や企業風土が必要不可欠です。また、活発な議論を行うためには、社員の多様性を高めるだけでなく、互いの違いを尊重し、助け合うことで生き生きと働ける組織を育むことが必要です。

こうした考えをもとに、当社では「中計2023」の重要施策のひとつとして「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進」を掲げ、2021年11月に「D&I推進事務局」を設置。社員有志が自由に参加できるワークショップを開始するとともに、全社員が議論に参加する職場ディスカッションや有識者を招いたD&I研修、社内外の有識者が参加する座談会(P.68)などを実施してきました。これら多様な意見をふまえ、当社は2022年11月、「D&I行動指針」を策定しました。

#### D&I研修を実施

D&Iに関する意識の向上、真のD&Iの実現には、一人ひとり異なる「個」を受け入れるインクルージョンが尊重される組織風土を醸成することが必要です。そこで当社は、2022年9月、上智大学外国語学部英語学科の出口真紀子教授を講師に迎え、役員およびラインマネージャーを対象とした対面でのD&I研修を実施しました。

また、研修の様子は録画して研修教材とし、全社員が視聴。その後、職場ごとにラインマネージャーがファシリテーターとなり、D&Iに関するディスカッションを実施することで、職場における課題の共有や意識の向上を図っています。



出口真紀子教授を迎え、対面と録画を利用したD&I研修を実施

#### ダイバーシティ&インクルージョン行動指針

**多様な人財が生き生きと働き、多様性を活かして相互に高め合い、様々な社会課題を解決する会社を目指す**

当社では、あるべき未来を問い続け、様々な社会課題を解決し、社会の変革を先駆けることを目指しています。その実現には、多様な人財が生き生きと働き、強みや個性を発揮して活躍し、相互に高め合うことで、長期的かつ持続的に価値を提供し続けられる会社であることが不可欠です。

**一人ひとりのおかれた環境、思いは違うことを受け入れる**

社会の中でおかれている状況、抱く思いは一人ひとり異なり、それぞれが人財の可能性です(ダイバーシティ)。自らの偏った見方(アンコンシャスバイアス)に気づき振り返ることで、多様な人財がそのまま好意的に受け入れられ、力を発揮し合える組織風土を醸成します(インクルージョン)。

**互いの違いを尊重し、助け合うことで生き生きと働ける組織を育む**

社員一人ひとりが、関心をもって対話と理解を繰り返しながら、互いの違いを尊重し、他者の活躍を支援し合い、全ての人々が生き生きと働くことのできる会社の実現と実装を目指します。

**個性を掛け合わせる楽しさを見出し、新たな価値を創出する**

社内外の多様な意見を取り入れるとともに、新たな価値は少数意見から生まれることを意識し、互いの「個性」「違い」を掛け合わせる楽しさを見出すことで、新たな価値を創出し(イノベーション)、会社の持続的発展に繋がります。

### Focus | D&I行動指針の策定に向けた有識者との座談会を実施

当社は、多様な人財が生き生きと働き、さまざまな社会課題解決に向けて新たな価値を創出していけるよう、中期経営計画の重要施策のひとつとして「D&I」を掲げています。その取り組みの一環として、有識者座談会を開催。ここでは参加された方々の主な発言を紹介します。



左から吉池 由美子 人事部長(インタビュー)、出口 真紀子 教授、坂東 真理子 社外取締役、増本 裕司 代表、山添 真喜子 主任研究員



多様な視点を持ち、他の人たちが気づかないことに思考を及ぼし、提言や改革を実践するシンクタンクこそ、ダイバーシティが競争力に直結する業種です。その役割期待に応えるためには、継続的に組織全体で多様性を維持向上させながら、上司が常に「トライしてみたら?」と機会を提供する「スポンサー」となる組織文化を醸成していくことが肝要です。そうしてお互いがリスペクトし、補い助け合うチームとして未来に向けた議論を深めてほしいと思います。

学校法人昭和女子大学理事長・総長(当社社外取締役) **坂東 真理子**

大学では、課題を出してグループで解決するという授業があり、多様性のあるグループとそうでないグループを比較すると、前者の方が魅力的な提案をする確率が高いと感じています。そうしたグループでは往々にして、お互いの個性を面白がり、どんな意見を言ってもいいという雰囲気があります。人間誰もが何かしら弱さをもっていますが、多様性を包含した組織では、心理的安全性が確保されやすいことも知ってほしいと思います。

上智大学外国語学部英語学科教授 **出口 真紀子**



脳出血で脳機能障がいを持ったのですが、社会に出て、一人ひとり症状も体調も異なるのに、健常者からは「障がい者」というひとつの括りで捉えられていることに改めて気づきました。私も以前はその一人でしたが、障がい者のインクルージョンを進めるためには、一人ひとりの能力をきちんと理解することが重要です。また、そうした人の能力を本気で活用する会社は、きっと伸びると確信しています。

株式会社アクティブトラボ代表取締役 **増本 裕司**

D&I推進事務局が主催する議論では、外国人や女性比率など「D」は進んでいる半面、「I」の面では仕事の効率性を重視するあまり「同じバックグラウンドを有している者同士で話を進める」「異なる意見を聞く耳はあるが、連携までには達していない」という課題が明確になりました。そうした課題をふまえて策定したのが「D&I行動指針」。これを全社に浸透させ、日常化していくことがこれからの私の仕事です。

海外事業本部アジア事業グループ **山添 真喜子**



※所属、役職などは座談会開催時のもの



## 知的資本

### 価値創造に直結する「VCP連動研究」を重視し、総合力を活かしたリアリティのある研究・提言活動を推進

#### 基本方針

当社は、リサーチ・コンサルティング業務を通じた多様な知見や社会実装の経験から得られるノウハウを統合し、価値創造の起点となる「研究・提言活動」を実施しています。活動方針や戦略、実施計画などは、全社横断的な組織である「研究・提言委員会」で協議決定しており、経営層や研究理事(P.71)とともに毎月検討会を開催し、研究・提言の質の向上に努めています。

研究・提言活動は、内外経済分析や政策評価、先進技術の調査など、知的基盤を強化することを目的とした「シンクタンク基盤研究」、中長期視点で未来社会の構想・実現策を描き、社会潮流を生み出す「未来社会構想研究」、VCP重点分野(P.29-30)ごとの戦略と連動した「VCP連動研究」の3本柱で実施しています。「中計2023」では、社会課題解決力の強化に向けたVCP連動研究を重視しており、当社ならではの総合力を活かした、リアリティのある提言に努めています。

当社は今後も、政策・経済と科学・技術の先端知見を融合させ、社会変革の核心に迫る研究・提言活動を実施する中で知的資本を強化、中長期的な企業価値向上を図っていきます。

#### 知的基盤を強化する「シンクタンク基盤研究」を推進

シンクタンクとしての知的基盤を強化する目的で、「マクロ経済研究」「先進技術研究」などを推進しています。

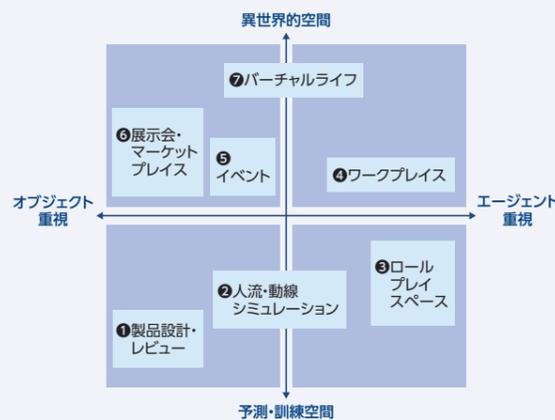
「マクロ経済研究」では、新型コロナウイルス感染症の拡大による世界・日本経済への影響に加えて、ロシアのウクライナ侵攻の長期化による世界経済への影響などを発信し、大きな反響を得ました。

「先進技術研究」では、バーチャルテクノロジーを取り上げ、最新の技術動向と同技術による社会課題解決の展望と課題を研究しています。中でもメタバースに関する最新技

#### TREND | メタバースによる未来社会の展望を提言

ここ数年、メタバースの将来性がさまざまな場面で語られ、新たな経済圏の創出が期待されています。当社は、メタバースを「バーチャル空間のうち、複数のエージェント(アバター)と操作可能なオブジェクトからなる共有空間」と定義し、社会へのインパクトや将来展望に関する研究を展開。メタバースを活用しながら提供できる多様なサービスについて、7つの応用型に分けて可能性を提示しています(図)。また今後、メタバースが発展していくためには、収益化機会の確保や価値交換の仕組み、ガバナンスシステムの構築などが必要となりますが、当社ではこれらメタバースの発展の方向性や社会へのインパクトなどを引き続き提言していく方針です。

#### メタバースの7つの応用型



術動向とさまざまな分野における将来の活用可能性に関する提言は、大きな関心を呼んでいます。

これからも、研究から導かれる未来社会の姿やその実現に向けた解決策を行政・企業・メディアなどに提言し、新たな社会潮流の創出を目指していきます。

#### 未来社会への潮流を生み出す「未来社会構想研究」を推進

当社は、ポストコロナで目指すべき社会像を「レジリエントで持続可能な社会」と定義しています。また、その究極的な目標を「ウェルビーイングの最大化」と位置づけ、「MRI版ウェルビーイング指標」として必要な要素の指標化を試みています。日本社会が直面するさまざまな社会課題に対して「ウェルビーイングの最大化」を目標とする施策を講じることは、解決に向けた重要な視点となります。

また、脱炭素社会の実現が世界的な潮流となる中で、当社は、カーボンニュートラルを起点とした産業構造の実現に向けた研究・提言に着手しています。日本全体でカーボンニュートラルを実現するためには、デジタル技術などを活用した素材や炭素の循環システム構築が鍵を握ると考えており、今後、資源循環・炭素循環システムの構築などを提言していく計画です。

#### TREND | ウェルビーイング指標を開発中

「MRI版ウェルビーイング指標」は、「人間」「社会」「地球」に関する指標で構成されています。人間は4要素、社会は4要素、地球は1要素と、計9つの要素に分類しており、これら9要素をさらに21項目・36指標に細分化、ダッシュボード方式の主観的幸福度を定義しています。この指標を活用して生活者1万人アンケートを実施するなど、日本人のウェルビーイングの見える化に取り組んでいます。

#### VCP重点8分野の研究・提言を推進

当社は、「中計2023」の基本方針のひとつに「VCP経営」を掲げています。中計の初年度に設定したVCP重点5分野(ヘルスケア、人財、都市・モビリティ、エネルギー、情報通信)については、政策・経済と科学・技術の知見を融合した研究を行い、官公庁への政策提言、企業やメディア向けの提言を行うとともに、VCPの「B:分析・構想」「C:設計・実証」「D:社会実装」と接続することにより、社会実装に繋がる提言を強化しています。また、2021年からは新たな重点3分野(食農、循環、レジリエンス)の研究・提言チームを設置し、各分野の社会課題の深掘りや社会課題解決策の具体的な検討を進めています。

VCP各分野の社会課題解決ストーリーに沿った研究・提言を行うことにより、社会変革を先導し、その先導事例を創出することで、「レジリエントで持続可能な社会」の実現に貢献していきます。

#### TREND | カーボンニュートラルの具体策を支える提言を実施

ロシアのウクライナ侵攻は、世界的なエネルギー価格の高騰に拍車をかけるとともに、エネルギー安全保障の問題を改めて世界に突きつけています。当社は、2050年カーボンニュートラルに向けた日本の4つの将来シナリオを設定し、社会や経済に与える影響を試算。その結果をふまえて脱炭素社会への円滑な移行に必要な対策の方向性を提言しています。これらの提言は、政府の審議会や業界・企業の委員会の場などで、具体的な政策・施策検討や個別企業の戦略策定などに貢献しています。

知的・共創基盤

# 知的資本

## VOICE ● 自ら課題を設定しながら研究を推進

私はマクロ経済研究で欧州経済を、VCP連動研究では情報通信を担当し、Beyond 5G時代の情報量の増加が個人・産業・地域にどのような影響を与えるかを分析しています。政策・経済センターでの業務の特徴は、自ら課題を設定し研究を行うことで、テーマ設定には難しさもありますが、同時にやりがいにも繋がっています。コロナ・ウクライナ危機で世界の不透明感が高まる一方で、デジタル技術の活用が加速するなど前向きな動きもあります。多様なバックグラウンドをもつ研究員とともに、日本や世界がより良い方向に進めるよう、研究・提言活動に取り組んでいきたいと考えています。



シンクタンク部門  
政策・経済センター  
綿谷 謙吾

## 理事長・研究理事の助言のもとで 研究の質向上・研究人材育成を推進



理事長  
小宮山 宏

当社は、小宮山理事長および豊富な学識・経験と産官学ネットワークを有する研究理事(P.88)のもと、シンクタンク部門の研究員を中心に全社参加型で研究・提言活動を進めています。

2022年は、研究理事がリードする研究・提言として、脱炭素社会の実現に向けた産業構造変革の在り方を官公庁や産業界に提言するための研究に着手しました。そのほか、経済安全保障、メタバース・Web3など、研究理事の豊富な経験・知見を活かした俯瞰的・独創的な研究・提言を行っています。

全社横断で構成される研究・提言委員会では、研究・提言の実施計画や活動状況を個別に審議していますが、経営層や研究理事を交えた研究の内容・成果についての検討会も定期的に開催しており、俯瞰的かつ多角的な視点から討議することで、全社をあげて研究・提言の質向上および人材育成に取り組んでいます。

## 国内外のネットワークを活かして 産官学との共創活動を実施

社会課題を解決するために、当社は各事業部門がもつ豊富な産官学ネットワークを活かし、国内外の知見を融合しながら、研究・提言活動に取り組んでいます。国内外の研究機関・大学との共同研究(P.75)はもとより、各研究の仮説構築やデータ分析、提言作成などにおいて、各分野の研究者や関連する官公庁・産業界との意見交換を行うことにより、リアリティのある提言に繋がっています。これらの産官学ネットワークは研究員の育成機会としても重要であり、今後も国内外の先端研究や産業界の知見を取り入れ、より独創的な研究の実現や提言力の強化を図っていきます。

知的・共創基盤

# 社会関係資本

## パートナー企業への出資・投資を通じて 成長事業を推進

### 基本方針、主な進捗

中計2023の達成と持続的な成長を実現するために、成長領域に積極的に投資するとともに、社会課題解決のスピード・スケール・スコープアップによる事業の拡大、成長の加速を目指しています。

具体的には、当社が展開するグループDXおよびパートナー企業への出資業務提携やJVの設立を通じたストック型事業の展開、M&A、新たな連携先開拓を目的としたベンチャーファンド投資など、強固な財務資本を活用した戦略的投資を実行しています。

また、2022年4月には専任組織であるコーポレートベンチャー連携推進室を新設し、競争力のある技術を持った国内外で活躍する先進的なベンチャー企業との協業にも一層注力しています。

### MPX事業とDX事業の体制を強化

#### (1) 蘭KYOS社との合併でMPX事業を推進

電力小売の全面自由化が実施され、卸電力市場の活用・活性化がますます重要になっている中、当社は2016年、卸電力市場の価格指標やファンダメンタルデータなどを配信する卸電力取引向けオンライン情報サービス、MPX事業をオランダのクウォンツハウスであるKYOS社と共同で立ち上げました。電力自由化の流れの中、多くのお客様にご利用いただき順調に成長してきましたが、事業のさらなる成長のため、より機動的かつ柔軟な意思決定が可能な体制構築を目的として、2022年10月にカーブアウトを実施しました。

カーブアウトして新たに設立した株式会社MPXは、KYOS社の資本を受け入れ、日本の電力市場・政策に深い知見を有する当社と、エネルギー市場向けの数理モデルとコンサルティングを提供するKYOS社が一体となって電力取引に関連する多様なサービスを展開する体制を確立しました。

今後は、電力ビジネスに関わるあらゆる企業の安定的・

持続的な事業運営に資する事業体となることを目指し、さらなる事業拡大とサービスの拡充を目指していきます。



#### (2) DX事業で仏OVHcloud社と業務提携

当社は、欧州最大手のクラウド企業であるOVHcloud社からの当社の業務資本提携先であるForePaaS社に対する買収提案を機に、日本市場におけるOVHcloud社のデータアナリティクス分野での協業について協議し、2022年4月、業務提携契約を締結しました。

OVHcloud社は、従来のForePaaSサービスの利点であったビッグデータ解析に必要な一連の工程をオールインワンで実行できる利便性を維持しつつ、より高度な機能を、競争力のある価格で、迅速に提供することで、お客様の意思決定の迅速化やDX推進を加速させることを計画しています。

現在は、DXに関わる広範な分野でのコンサルティングやデータ分析支援、AIモデルの提供をしてきた当社の経験と、OVHcloud社がもつ最新のクラウド技術を組み合わせ、DX戦略立案からビッグデータ分析環境の導入、データ駆動経営の実践に至るまでを一貫して支援し、日本社会のDXを加速すべく協議を開始しています。



## 社会関係資本

### 未来共創イニシアティブ(ICF)を通じて社会課題解決ビジネスを共創

当社は、オープンイノベーションにより社会課題をビジネスで解決するプラットフォーム「未来共創イニシアティブ(ICF)」を運営しており、大企業、中堅企業、スタートアップ企業、国・地方自治体、大学など多様な属性をもつ540を超える会員に参加いただいています。

社会課題解決にあたっては、課題の概観整理にはじまり、個別課題の深掘り、具体的な事業の検討、実証実験・社会実装に至るまで、イノベーションプロセスを広くカバーして対応しています。

その中の柱となる活動「BAP(Business Acceleration Program)」は、スタートアップ企業の会員から課題解決ビジネスを募集し、優れた構想を表彰し、事業化へと加速させていくプログラムで、8回目となる2022年度は、国内外から約150件の提案が集まりました。優れた提案に対しては、各分野の専門性をもつ当社の研究員やコンサルタント、外部有識者、ICF会員などが協働して構想を具体化していきます。こうした共創によるコレクティブ・インパクトの創出を目指すのがBAPの最も大きな特長となっています。



ICF総会での基調講演

### 地域の経営者の皆様との懇談会を開催

当社は2018年度から、地域社会への情報発信に加え、地域の企業の経営層の皆様とのリレーションを深めることを目的に、年1回地域懇談会を開催しています。ここ数年はコロナ禍の中、リモート開催や延期を余儀なくされましたが、2022年度は中部・関西に加え九州で初めて現地開催し、多くの経営層の皆様に参加いただきました。

懇談会は、基調講演とテーマ別懇談会の二部構成で開催。テーマ別懇談会では「人財戦略」「カーボンニュートラル」「経済安全保障」「actfulness(P.48)」「万博」などから3~4テーマを選び、研究発表を実施。参加者の皆様と関連な意見交換を行い、解決すべき課題について認識を深めました。また、参加者の多くの皆様から、現地開催にポジティブな意見をいただき、懇談会のテーマや内容についても好評をいただきました。

これからも国内外の情勢変化と、地域の特性をふまえた社会課題の解決に向けた情報発信を進めていきます。



地域懇談会(関西)



地域懇談会(九州)

### 先進的なテーマでディスカッションする「三菱総研グループフォーラム」を開催

当社は、お客様やパートナー各社の経営層の皆様との関係性を深めることを目的として、毎年「三菱総研フォーラム」を開催しています。2022年度は、当社グループの一体的なイベントという意味も込めて「三菱総研グループフォーラム」と題して11月29日に通算17回目のフォーラムを開催しました。



当社研究員による講演

当日は「カーボンニュートラル資源立国の実現に向けて」をテーマに当社研究員が研究成果を発表するとともに、同テーマについて、産官学の有識者の皆様を迎えてパネルディスカッションを行いました。

なお、今回も前回同様、新型コロナウイルスの感染拡大状況を確認しながら、会場参加とライブ配信視聴のハイブリッドで開催しました。会場に参加いただいたお客様は130人を超え、ライブ配信のご視聴者も450人以上となるなど、大変好評をいただきました。



パネルディスカッション

### 全国のメディア関係者と交流する「メディア懇談会」「メディア意見交換会」を開催

年に1度開催する「メディア懇談会」では、「激動する世界情勢と社会課題解決 ～見通しと変革への挑戦～」を主題とした12テーマを取り上げ、国内外の情勢をふまえ、かつ社会課題の解決に向けた提言を当社研究員よりプレゼンテ

ーションしました。3年ぶりの実開催となり、会場内には31社68人のメディア関係者の皆様が集まり、活気あふれる意見交換がなされました。

また「メディア意見交換会」は、毎月1~3回、時宜を得たテーマを設けて当社研究員が国内外の動向解説や研究発表、独自視点からの提言を行っています。参加者の皆様から深く鋭い質問・意見をいただくなど、毎回、熱のこもった意見交換が行われます。



メディア懇談会



メディア意見交換会

## Focus | 国内外の研究機関との共同研究、人材交流を推進

社会課題解決力を高めていくためには、若い頃からグローバルな視点を持ち、異なる考え方や最先端の知見・技術に触れることが重要です。当社は、国内外の大学との共同研究、社員の海外大学への派遣、海外大学のインターン生の受け入れなどを通じて、強みである多彩で専門性の高い「知」「人材」を強化しています。

### 外部の研究機関との共同研究

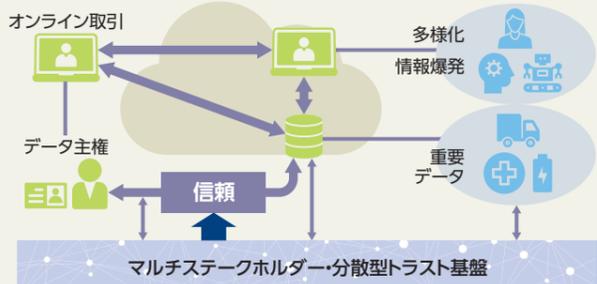
#### ジョージタウン大学との共同研究

##### デジタル社会における新たなトラストの在り方を研究

情報通信技術やIoTデバイスなどの進展に伴い、近い将来には日常生活から多様で大量のデータが創出される時代が到来します。これらデータの価値を十分に引き出し、安心・安全・公平なデジタル社会を実現するためには、健全なデータ流通の仕組みが必要です。

そこで当社は、この分野の第一人者である米国ジョージタウン大学の松尾真一郎研究教授との共同研究を通じて、将来社会において求められる「トラスト(オンラインでの不知の相手とのやり取りにおける信頼関係)」に着目。健全なデータ流通に求められる要件と促進策を提示しました。

#### デジタル社会のトラスト



進化するデジタル社会でデータ主権を守りながら複雑な取引を迅速に処理するため、新たな信頼確保の仕組み(マルチステークホルダー・分散型のトラスト基盤)が必要に。

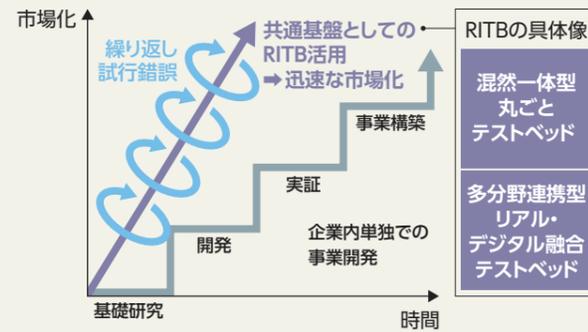
#### 東京大学との共同研究

##### Beyond 5G時代のイノベーション創出のコンセプトを提唱

これまでのデジタル社会では、米国の大手IT企業などのメガプラットフォーマーが付加価値創造の牽引役を果たしていました。しかし、次世代の無線通信技術(Beyond 5G)等が普及する今後は、誰もが主体的に安心してデジタル社会の恩恵を享受できる「分散型成長」の実現が期待されます。

こうした中、当社は、当該分野のキー・オピニオン・リーダーである東京大学大学院工学系研究科の中尾彰宏教授との共同研究を実施。国内外の事例分析をもとに活発な議論を重ね、分散型成長に向けたイノベーションを支える場として「ラピッド・イノベーション・テストベッド(RITB)」というコンセプトを提唱しています。

#### RITBの概念



共通基盤としてRITBを整備し、さまざまな企業が自由に活用。RITB内で繰り返し試験を行い開発に素早く反映させ、市場化までの時間を短縮することが可能となる。

### 人材交流

#### Visiting scholar(客員研究員)制度

##### 米国の2大学に継続的に人材を派遣

当社は、2014年から毎年、米国のスタンフォード大学(2014年～)とカリフォルニア大学サンディエゴ校(2018年～)の両校に1人ずつ、総計12人の社員を派遣しています。社員は客員研究員として、イノベーションを軸とした研究テーマを設定し、現地ベンチャー企業や研究機関と交流・連携を深めるなど、米国西海岸の本場のイノベティブな雰囲気です。帰任後は、現地で学んだ専門的・先端的な技術・知識およびネットワークを活かし、ICF(P.73)会員組織との連携や協働、新事業の開発・推進、基幹事業の強化拡大、海外事業の推進などに携わっています。

### VOICE ● スタートアップの聖地シリコンバレーで 研究員から起業家へ

スタンフォード大学のUS-Asia Technology Management Centerに客員研究員としておよそ1年間在籍し、気候変動に関するオープンイノベーションの研究をしていました。研究では周りの仲間とともにビジネスアイデアーションをはじめ、アクセラレーションプログラムへの応募や現地企業へのヒアリングを行うなど、起業家の立場でシリコンバレーエコシステムを体感することができました。現在はコーポレートベンチャー連携推進グループの一員として、現地で培ったネットワークを軸にスタートアップ企業との事業共創を目指して奔走しています。



全社組織 営業本部  
コーポレートベンチャー連携推進グループ  
中村 京春

### 海外大学のインターン生受け入れ

#### 海外の学生に良質な就労体験を継続的に提供

当社は、2014年から、将来世界で活躍する若手人材の育成や、ダイバーシティ推進による組織活性化などを目的として、海外大学からのインターン生を受け入れています。これまでに受け入れた学生は、5カ国、6大学、総計70人のほりります。2019年からは新型コロナウイルス感染症の世界的な流行により、国内外の移動に制限が設けられましたが、各大学・学生の希望に応じてオンライン形式で継続し、2022年には3年ぶりに対面形式でのインターンシップを再開しました。

インターン生は約2週間から1ヵ月の間、各部署に配属され(長期のインターン生は複数部署を経験)、当社業務を経験するとともに、興味や関心・専門性に応じた個別調査テーマを設定し、社員や他のインターン生と議論しながら社会課題に関わる調査研究実習を行います。

2022年は、7月から9月にかけて、オックスフォード大学、カリフォルニア大学サンディエゴ校、シンガポール国立大学、スタンフォード大学から7人の学生を受け入れ、当社の事業や社風を知っていただきました。また、インターン生同士の交流や、茶道、書画、日本料理など社員による日本文化の紹介などを通じて、多様な文化や国際交流の在り方について学ぶ機会を提供しました。これらの取り組みは、インターン生から高い評価を得ただけでなく、当社の社員に

とつても自身の視野・経験・スキルの幅を広げる貴重な機会となっています。

2021年には、学生に良質な就労体験を継続的に提供してきたことが評価され、オックスフォード大学の「Gold Standard Internship Host Award」を受賞しました。本賞は、同大学の学生にインターンシップを提供する59団体(2021年11月時点)のうち、プログラム内容や学生への対応品質が特に優れていると認められた団体へ贈られる賞で、日本では、当社を含めてわずか4団体のみとなっています。当社は今後も、海外インターン生を積極的に受け入れて、国際社会の健全な発展に貢献していきます。



海外大学からのインターン生と当社社員の懇談会にて



# 社会信頼基盤

## 環境

### 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て

#### 基本方針

当社は、経営理念にある「豊かで持続可能な未来を共創する」使命に基づき、あるべき社会の実現と社会課題解決企業としての持続的な成長をともに実現するサステナビリティ経営に取り組んでいます。

その柱のひとつが脱炭素への取り組みです。

気候変動が進み、脱炭素化に向けた動きが世界の潮流となる中、社会の要求水準は年々高まっています。こうした状況をふまえ、当社は環境価値の向上など「社会信頼基盤」の強化をマテリアリティのひとつと位置づけています。そして、総合シンクタンクグループとしての総合力を発揮して、事業活動を通じた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に向けたリーディング・カンパニーとなることを目指しています。また、そのために3つの方針、①環境経営の持続的推進、②環境事業の多面的展開、③知の提供による環境・社会貢献、を掲げ、全社員参加のもと継続的な改善を図りながら各種の取り組みを強化しています。

#### 環境経営の持続的推進

##### TCFD提言への対応を強化

当社は、環境価値向上に向けた取り組みの一環として、2022年4月、金融安定理事会により設置されたTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)が提言するフレームワークに基づき、気候変動リスクに関する情報開示を行いました。また、これに合わせて気候変動リスクの軽減とカーボンニュートラルの実現に向けた対策として、本社の使用電力の100%、三菱総研DCSが運営するデータセンターの使用電力の一部、10%を再生可能エネルギー由来の電力に移行しました。TCFD開示の内容は次のとおりです。

#### ガバナンス

サステナビリティ経営を強化していくために、社長が務める最高サステナビリティ責任者(CSO:チーフ・サステナビリティ・オフィサー)、コーポレート部門長が務めるサステナビリティ経営責任者を設置し、推進体制の責任を明確化しました。また、TCFDに準拠した開示を含む当社グループの環境価値に関する方針や施策の管理は、経営企画部のサステナブル経営推進室が担っています。サステナビリティ経営に関する審議決定事項については、経営企画部長が起案、サステナビリティ経営責任者、CSOおよび経営戦略委員会の承認を得た上で、経営会議で決定します。

#### 戦略

主な機会は、環境対応など市場ニーズの変化を的確に捉えることを前提とした気候変動関連事業の伸長です。一方、主なリスクとして、カーボンプライシングによる影響や、気候変動の影響を受けた災害激甚化に伴う経済低迷と受注減が挙げられます。当社グループが保有するデータセンターに関しては、当該施設の電力使用に起因する電力価格上昇リスクや、同施設の立地や頑強性を考慮した物理的リスク、保険料上昇リスクなどが挙げられます。

リスクシナリオとして、1.5℃/4℃の2ケースを想定していますが、いずれのケースにおいても、気候変動による当社グループへの負の財務影響は小さく、気候変動への耐性は高いと考えています。成長戦略における事業機会の取り込みが鍵であり、4℃シナリオよりも1.5℃シナリオの方がプラスの影響が大きいことから、カーボンニュートラル提言で示したあるべき社会(1.5℃シナリオ)の実現が、当社の価値向上にも繋がると考えています。

#### 当社グループにおける気候変動のリスクと機会\*

リスクと機会	項目	1.5℃シナリオ	4℃シナリオ
移行リスク	政策・法律	炭素税導入・電力料金増	—
	市場/評判	市場ニーズ変化への対応遅れによる売上減	—
物理的リスク	急性	—	復旧費用・保険料上昇
機会	事業・サービス	市場ニーズ変化への積極対応による売上増	—

※ 厳格な対策(炭素税、環境規制等)が導入され、社会全体が積極的に気候変動対策に取り組むシナリオ(1.5℃シナリオ)と、厳格な対策は導入されず、自然災害が激甚化・頻発化するシナリオ(4℃シナリオ)の2種類の気候変動シナリオを前提に、2030年の財務影響を分析しています。

#### 指標・目標

KPIとして、GHG排出量と再生可能エネルギー比率の2つの指標を以下のように設定しています。

#### GHG排出量・再生可能エネルギー比率の実績/目標



※ 2022年度のバウンダリー変更に伴い2019~21年度実績、2023年度目標を修正

#### 当社グループにおける気候変動による財務影響評価結果

シナリオ	主なリスク・機会	財務影響の考え方	財務影響*
1.5℃シナリオ	炭素税導入による経済減速	消費税等の導入とGDP伸び率の関係を参考に、2030年時点の当社売上高に一定比率を乗じて売上高に対するダウンリスクを算出し、営業損益に与える影響を評価	小
	炭素税導入	2030年時点の当社GHG排出量(スコープ1、2)に炭素税を掛け合わせ、営業損益に与える影響を評価。炭素税の水準は135USD/tCO2eを想定	小
	電力価格の上昇	当社使用電力料金に産業用電力単価の伸び率を勘案の上、2030年時点の電力使用量を算出し、営業損益に与える影響を評価	小
	緩和への関心高まりによるコンサル需要増	当社売上高のうち緩和関連プロジェクトに関する売上高に対し、成長ケース/標準ケースの伸び率を設定し、2030年時点の売上高を算出し、営業損益に与える影響を評価	小~中
4℃シナリオ	風水害等の激甚化による経済の停滞	過去の経済ショック(リーマンショック、コロナ禍)とGDP伸び率の関係を参考に、2030年時点の当社売上高に一定比率を乗じて売上高のダウンリスクを算出し、営業損益に与える影響を評価	小
	風水害等の激甚化による保険料の増加	過去の保険料率の改訂等を参考に、当社グループが保有するデータセンターの保険料支払金額に一定比率を乗じて営業損益に与える影響を評価。建物の立地、強度を鑑み、建物被災リスクについては考慮せず	小
	適応への関心高まりによるコンサル需要増	当社売上高のうち適応関連プロジェクトに関する売上高に対し、成長ケース/標準ケースの伸び率を設定し、2030年時点の売上高を算出し、営業損益に与える影響を評価	小

※ 2030年営業利益を100とし各項目の財務影響の比率を、絶対値で0%以上~3%未満を小、3%~10%未満を中、10%以上を大と分類

社会信頼基盤

環境

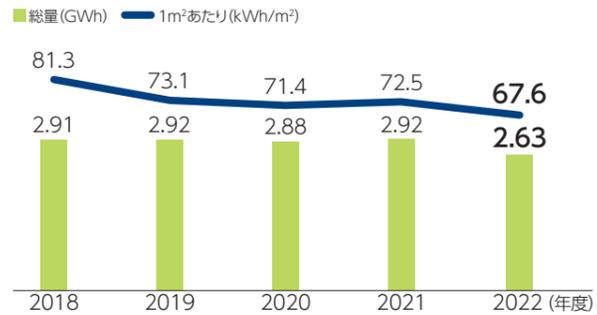
継続的な環境負荷低減活動を推進

当社は、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講じており、ここ数年は概ね前年度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などの推進により、環境負荷の一層の軽減に努めていきます。

\*2021年度より、1人あたり換算値を在籍人数から出社人数に変更。

電気使用量推移

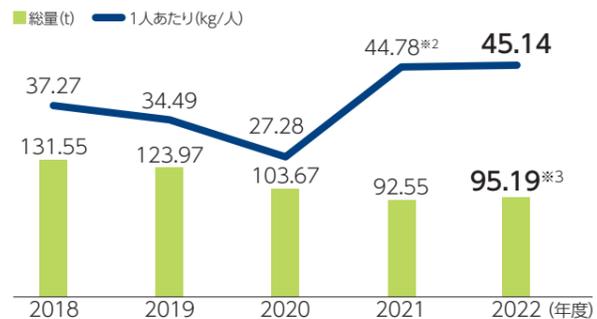


紙使用量推移



\*1 出社人数あたりに変更、数値精査

ごみ排出量推移



\*2 コロナ影響(出社人数減、机上消毒等)、数値精査

\*3 オフィス統合による一時的要因で前年度比増

なお、今後は自然資本の多様性確保に向けた貢献も意識していく必要があります。「自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)」のフレームワークへの対応も視野に入れながら、社会課題解決企業として非財務価値の向上と開示強化に努めていきます。

環境事業の多面的展開

「カーボンニュートラル提言」に基づく事業を拡大

当社は、温室効果ガス排出ゼロ・脱炭素社会の実現に向け、研究提言、調査分析、制度設計、実証実験、社会実装など、さまざまな事業を通じて社会全体の環境負荷低減に取り組んでいます。具体的には、カーボンニュートラル提言などの政策提言、サステナビリティに関する民間企業の戦略策定、TCFDコンソーシアム運営などのプラットフォーム運営、脱炭素化に向けた社会実装としてのメガソーラー事業などを通じて社会価値を創出しています。

今後は、カーボンニュートラル提言で示した3つのキーポイントについて、関連分野での政策検討支援や民間企業へのコンサルティング業務を拡大していきます。政府の2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略における14の重要分野でのイノベーション促進をはじめ、カーボン

成長が期待される14の重要分野

エネルギー関連産業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 洋上風力・太陽光・地熱</li> <li>● 水素・燃料アンモニア</li> <li>● 次世代熱エネルギー</li> <li>● 原子力</li> </ul>
輸送・製造関連産業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自動車・蓄電池</li> <li>● 半導体・情報通信</li> <li>● 船舶</li> <li>● 物流・人流・土木インフラ</li> <li>● 食料・農林水産業</li> <li>● 航空機</li> <li>● カーボンリサイクル・マテリアル</li> </ul>
家庭・オフィス関連産業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 住宅・建築物・次世代電力マネジメント</li> <li>● 資源循環関連</li> <li>● ライフスタイル関連</li> </ul>

出所:経済産業省HP「2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」

プライシング、サステナブルファイナンス、国際連携などの各分野における政策形成や民間コンサルティング事業の拡大を図っていきます。また、気候変動がもたらす中長期的な外部環境変化を当社グループ全体で共有し、グループ内の高度な知見やノウハウ、ネットワークを活用することで、新たな事業を創出していきます。

知の提供による環境・社会貢献

環境・エネルギー問題の解決策を社会に発信

当社は、環境・エネルギー関連プロジェクトの実績を基盤とした多様な知見・情報を広く社会に発信することで、環境・エネルギー問題とその解決策の普及、啓発を行っています。また、自社の環境負荷低減活動に加えて、書籍のリユースやボトルキャップ運動を通じたり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も継続的に改善しています。

環境・エネルギー関連の情報発信数(当社グループ計)

	2020年度	2021年度	2022年度
発信コンテンツ・記事等の数	49件	74件	86件

VOICE ●カーボンニュートラル資源立国の実現に向けて

現在、未来社会構想研究として、「カーボンニュートラル資源立国の実現」をテーマに、カーボンニュートラルと経済安全保障の両立を目指す将来像について研究を進めています。この両立を図るためには、国内外のカーボンニュートラル資源を積極的に取り込み、循環させていく必要があります。カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーをリンクさせて考えるという新しいチャレンジに対して、やりがいをもって取り組んでいます。



シンクタンク部門  
政策・経済センター  
特命リーダー  
井上 裕史

TREND | 2050年カーボンニュートラル提言

当社は、2021年9月に「2050年カーボンニュートラル実現に向けた提言」を発表し、3つのキーポイントと変革を後押しする具体的な施策をとりまとめました。

当社は、これら施策の実効性を高めるためには、社会全体で取り組みを「コスト」ではなく「未来への投資」と位置づけ、新たな国際競争力に繋げていくことが重要であると考えています。

3つのキーポイント

電力部門の早期ゼロエミッション化

- 再生可能エネルギー主力電源化に向けて必要となる、火力系電源の脱炭素化
- 再生可能エネルギー主力電源化に向けた系統増強・蓄電池活用など

戦略的なイノベーション誘発

- 素材系産業のイノベーション
- 需要家設備の脱炭素化

需要側の行動変容

- 生産・消費活動の行動変容促進施策の実装

社会信頼基盤

情報セキュリティ

情報発信からDX実装までを担う企業として蓄積した高度なセキュリティ技術を社内外で活用

基本方針

リモートワーク導入やペーパーレス化の促進など、IT活用による新常態での効率的な働き方が普及する一方、大規模情報漏えいに繋がるマルウェアの脅威も増大しており、お客様の情報管理への要望は年々高まっています。

こうした課題に対して、当社はおお客様のDX実装までを担う企業としての責任を果たしていくため、情報セキュリティに関するリスクを特に重要なリスクと位置づけ、適切な対策と継続的な改善に力を注いでいます。また、蓄積した最新のセキュリティ技術や管理体制などの知見、ノウハウを積極的にお客様への提案に活かし、社会全体の情報セキュリティ向上に貢献することを目指しています。

「情報セキュリティ基本方針」のもと、継続的な取り組みを推進

当社は「情報セキュリティ基本方針」のもと、情報セキュリティ管理体制の確立、情報資産に関する法令遵守などITガバナンス体制を強化するとともに、以下の活動を継続的に推進しています。

- 情報資産の最新の脅威と脆弱性をふまえ、事業環境や業態の変化に応じた情報セキュリティ対策を推進
- 最新の脅威・攻撃事例、要注意事項、緊急時の対応など情報セキュリティに関する教育を実施
- 情報セキュリティ管理状況、運用状況を定期的に点検評価し、改善

2022年度は、コロナ禍におけるリモートワークを前提としたセキュリティ強化策をはじめ、以下の活動に注力しました。

リモートワーク環境におけるセキュリティ強化

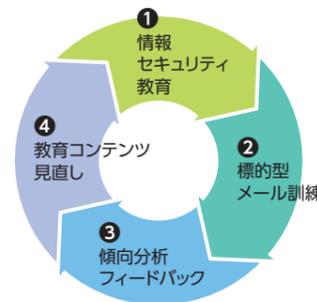
当社は、コロナ禍の発生以前から、社内情報システムへのリモートアクセス環境の整備を完了していましたが、「新常態の働き方(P.63)」推進の一環として改めて「リモートワークガイドライン」を整備し、禁止事項や留意事項を周知徹底しています。例えば、取り扱うデータ種別に応じて利用可能

な通信手段を定め、Wi-Fi利用時の暗号化強度も規定することで、VPNだけでは防げない通信環境に起因するリスクにも対応しています。

標的型攻撃メール対応訓練の実施

悪意のある攻撃者から送られる不正なメールから感染が拡大している「Emotet」などのマルウェアによる感染被害が国内で流行していることから、全ユーザーを対象とした標的型攻撃メール対応訓練を継続的に実施しています。訓練は「対応力の向上」と「注意力の向上」の2つに分け、特に対応が脆弱な新規着任者には追加で「注意力の向上」に特化した訓練を行っています。e-learningとあわせ、訓練+学習の相乗効果を図っています。

「標的型メール」への対応サイクル



第三者による外部セキュリティ監査の実施

情報セキュリティ対策の実効性と、より強化すべき点を正確に把握するため、第三者による外部セキュリティ監査を実施しています。2022年度は社内情報システムの開発・運用状況、社内ネットワーク・システムの管理状況、関連規則類の整備・運用状況について確認しました。

ランサムウェア侵入に対する取り組み

ランサムウェアに代表される最新の脅威の迅速な検出、対応のためEDR\*をクライアントに導入するほか、セキュリティオペレーションセンターで24時間体制で監視を実施しています。高リスク信号を検出した際はクライアントを隔離する対策を講じて被害の拡大を防いでいます。

\*Endpoint Detection and Responseの略。パソコンやサーバにおける不審な挙動を検知し、迅速な対応を支援するソリューション

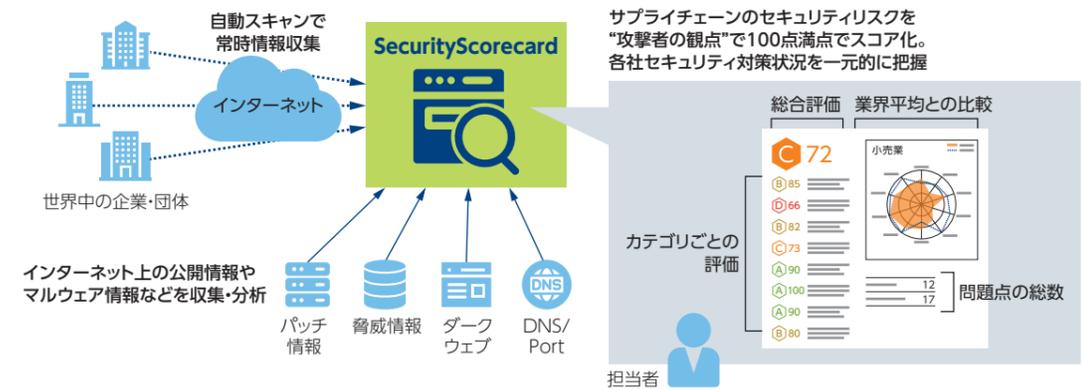
情報セキュリティ技術を活かした事業展開

サプライチェーンリスクのマネジメントを支援するサービスを提供

企業の情報システム部門・グループ会社管理部門・調達部門では近年、サプライチェーンリスク管理の強化が求められています。ところが、管理対象の取引先が多数あることや、定量的な評価の難しさなどから、情報セキュリティについては十分なリスク把握が難しい状況です。当

社では、セキュリティリスクの定量評価サービスである「SecurityScorecard」を活用し、サプライチェーンリスクの把握、およびサプライチェーンリスクマネジメント体制の確立を支援するコンサルティングサービスを提供しています。

SecurityScorecardを用いたサプライチェーンリスクの把握

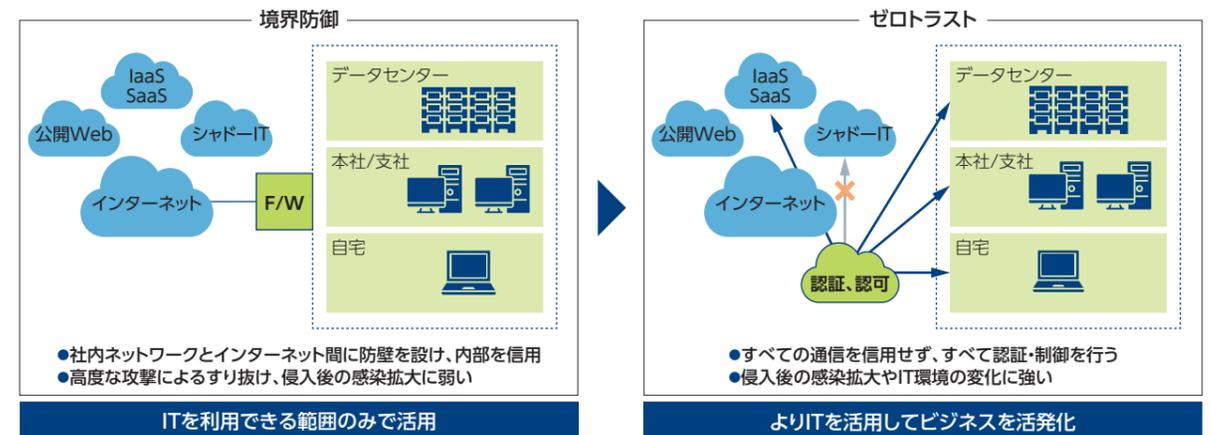


サイバーセキュリティ関連事業を展開

業務システムのクラウドシフトによる業務効率化や生産性向上は、新たなセキュリティリスクをもたらすという側面もあります。また、緊迫する国際情勢の影響もあり、企業にはサイバー攻撃への備え、セキュリティ対策のさらなる強化が求められています。こうした中、三菱総研DCSは、セキュアなIT環境整備を支援するサイバーセキュリティ関連事業を積極的に展開。従来型セキュリティとはコンセプトが異なる「ゼロトラスト」にも対応しています。

る強化が求められています。こうした中、三菱総研DCSは、セキュアなIT環境整備を支援するサイバーセキュリティ関連事業を積極的に展開。従来型セキュリティとはコンセプトが異なる「ゼロトラスト」にも対応しています。

ゼロトラストの概念



## コーポレートガバナンス

### 取締役会の実効性評価により現状と課題を明確化し ガバナンス体制のたえざる強化を推進

#### コーポレートガバナンス体制

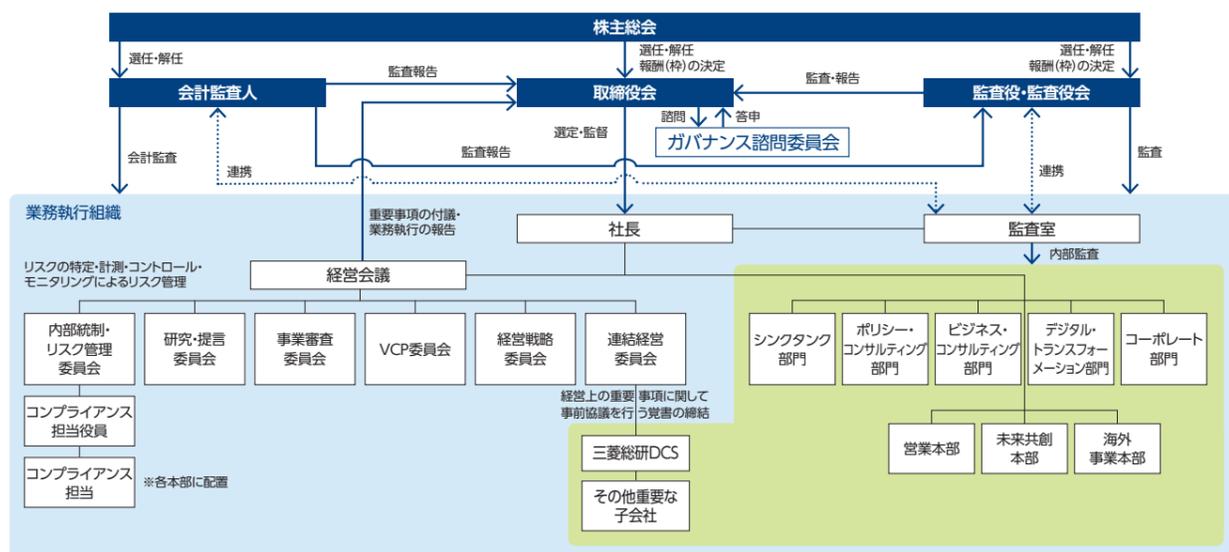
当社のコーポレートガバナンスの基本方針は、「経営理念」に基づき、社会価値、顧客価値、株主価値、社員価値の4つの価値の総体である「企業価値」を持続的に向上させるための活動の適正な実行を確保することを目的としています。

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」「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)」の趣旨を共有し、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体制図



#### 取締役会の実効性に関する分析・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った上で、取締役会において実効性を分析・評価し、運営の改善を図っています。

2022年度は、すべての取締役・監査役を対象に、構成・運営、戦略や指名・報酬の監督などについてアンケート調査を行いました。客観性を担保した評価を実施するため、アンケートの設計およびその分析評価にあたり、外部機関を活用しました。その結果、当社取締役会は監督機能を発揮す

る体制が整備されていることや、自由闊達な議論、意見交換が行われ、戦略やサステナビリティをめぐる課題に関与し、適切にその機能を果たしていることが高く評価され、実効的に機能していることを確認しました。

一方で、さらなる実効性の向上に向け、重要なグループリスクなどに係る情報提供の工夫や、ガバナンス諮問委員会を通じた後継者計画への関与を深めることの重要性などを認識しました。

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。

#### ガバナンス諮問委員会の活動実績

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、最高経営責任者(CEO)などの重要な経営陣幹部の選任・解任、役員報酬ならびに取締役会の実効性分析および評価等についてガバナンス諮問委員会に意

見を求めます。ガバナンス諮問委員会は、取締役会から諮問を受けた事項について審議し、取締役会に対して答申します。なお、最高経営責任者(CEO)などの重要な経営陣幹部の選任・解任、役員報酬に係る内容を審議する場合、独立社外取締役が過半数となるよう、出席者を限定します。

#### ガバナンス諮問委員会構成員(下線は社外取締役)

森崎 孝(議長 取締役会長)	篠田 健二	水原 秀元	野邊 潤	※2022年12月21日の株主総会までは佃和夫氏が就任
坂東 眞理子	小林 健	平野 信行	泉澤 清次*	

#### ガバナンス諮問委員会の活動実績

実施年月	活動内容	テーマ
2021年11月	2022年度第1回ガバナンス諮問委員会開催	取締役会の実効性分析・評価
2021年11月	2022年度第2回ガバナンス諮問委員会開催	2022年度 役員報酬
2022年3月	2022年度第3回ガバナンス諮問委員会開催	ガバナンス(取締役会)の体制
2022年7月	2022年度第4回ガバナンス諮問委員会開催	役員報酬制度改定、経営陣幹部の後継者計画

#### 社内委員会

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。

#### VCP委員会

VCP委員会では、VCP活動の全体戦略を協議・策定するとともに、新規分野の設定を含む個別分野について計画を策定し、進捗状況の評価するなど、PDCAサイクルを活用することで、VCP経営を推進しています。また、事業本部とVCP重点分野を掛け合わせたマトリックス型の観点で進めるVCP経営を円滑に進めるため、活動を担う関連マネージャーの人選のほか、各分野活動への研究員の配置なども行うなど、全社的な調整機能を担っています。なお、VCP活動による価値創出に向けては社内外の力を効果的に融合させることが必須です。そのため、関連するパートナーとの連携についても本委員会が所管しています。

#### 事業審査委員会

当社の事業は、主として個々のプロジェクト単位で遂行

されますが、大規模プロジェクトなどでは、さまざまなリスクが内在する案件もあります。また、VCP経営の進展に伴い、新事業や業務・資本提携を必要とする事業も増えていきます。これらに関連したリスクを回避するため、事業審査委員会で「入り口管理」を徹底しています。すなわち、採算性、事業成長性、VCP経営のさらなる進展に資するか否か、リスクの状況などさまざまな観点から対象案件に取り組む妥当性を審議します。この審査を通過した案件が、経営会議の決定を経て実施にいたります。

2022年度は、新規プロジェクトでは大規模プロジェクトを中心に7件、新事業・業務・資本提携などでは14件の審査を実施しました。

#### 内部統制・リスク管理委員会

内部統制・リスク管理委員会では、四半期ごとのリスク管理状況や重要な規則の改定などの内部統制・リスク管理に関する事項に関し、顧問弁護士や監査役も参加し、専門的見地および広い視野から十分に討議を尽くしています。

社会信頼基盤

コーポレートガバナンス

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。

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など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、役員の貢献意欲、インセンティブを高めることを狙いとしたもの。

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

独立性確保の観点から基礎報酬のみ。

役員報酬の基本方針

- (1)株主の負託に応じて経営方針を実現するために、各役員の職務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。
- (2)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。

※役員報酬制度の詳細については、「第53回定時株主総会招集ご通知」を参照ください

2022年度に係る報酬等の総額

区分	人員数(名)	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		
			金銭報酬		株式報酬
			基礎報酬	変動報酬	
取締役(うち社外取締役)	12(5)	216(22)	113(22)	53(-)	49(-)
監査役(うち社外監査役)	5(3)	63(18)	63(18)	-(-)	-(-)
合計(うち社外役員)	17(8)	279(40)	176(40)	53(-)	49(-)

(注)

1. 上記には、当事業年度中に退任した取締役4名を含めて記載しております。
2. 取締役報酬限度額(年額)は2007年12月14日開催の第38回定時株主総会において、600百万円と決議しております。当該株主総会終結時点の取締役の員数は8名(うち社外取締役4名)です。また、当該限度額は別枠で、2016年12月19日開催の第47回定時株主総会において、取締役(社外取締役、非業務執行取締役および国外居住者を除く)ならびに委任契約を締結している執行役員および研究理事(国外居住者を除く、以下「執行役員等」)を対象とした業績連動型株式報酬の限度額として、当社が掲げる中期経営計画の対象となる期間(3事業年度)ごとにそれぞれ合計450百万円と決議しております。当該株主総会終結時点の取締役(社外取締役、非業務執行取締役および国外居住者を除く)の員数は、4名です。なお、上記のとおり、本制度は委任契約を締結している執行役員等も対象としており、当該株

- 主総会終結時点において本制度の対象となる取締役を兼務しない執行役員等の員数は、9名です。
3. 監査役報酬限度額(年額)は2007年12月14日開催の第38回定時株主総会において、120百万円と決議しております。当該株主総会終結時点の監査役の員数は5名です。
4. 取締役の株式報酬額は、業績連動型株式報酬引当金の繰入に伴う費用計上額(但し、当期中の退任取締役については株式報酬支給に伴う費用計上額)の合計額を記載しております。また、当事業年度において、2021年12月に退任した取締役1名(社外取締役ではありません。)に対し当社株式18,969株を交付しております。
5. 役員賞与はありません。

取締役および監査役のスキル・マトリックス

当社の経営理念、果たすべき使命(ミッション)、目指す企

業像(ビジョン)に基づく中期経営計画2023の実現に向け、企業行動を監督、支援するために必要な主要な専門性・知見を以下のとおり選定しています。

スキル項目	選定理由
企業経営	さまざまな社会課題に向け、取締役会および監査役会には多様なビジネス経験で培われた知見や戦略実現に向けた適切な事業推進の経験など、企業経営の経験・スキルが必要と判断しています。
法務・リスク管理	上場企業として、解決の前例のない課題に取り組む上では、直面する問題に正確に対処するために、コンプライアンス体制の構築と運用、適切なリスク管理は不可欠です。
財務会計	取締役会および監査役会は、当社の企業価値の持続的な向上に寄与する責任を負っており、正確な財務情報の報告は不可欠と考えます。
社会課題	複雑化し、難易度の高くなった環境のもと、社会課題に対して、社内や顧客への提供価値を磨き続け、あるべき未来への道筋を示すにあたっては、幅広い知見、論理的な思考、さらには社会をこうしたいという想いが必要と考えます。そのためには、多様な経験や専門的知見を通じ社会課題を捉え、挑戦してきた経験・スキルが必要と判断しています。
HR	当社は人材が財産であり、社会課題の解決には、従業員一人ひとりがかつ多彩な知を繋ぎ、最大の効果をもたらすことが重要と考えます。取締役会および監査役会にはHRすなわち、人材開発や教育に係る多様な経験や専門的知見が必要と判断しています。

第53回定時株主総会終結後(2022年12月21日)の当社取締役・監査役と期待スキル

役職等	氏名	期待する主な専門性・知見				
		企業経営	法務・リスク管理	財務会計	社会課題	HR
取締役会長	森崎 孝	●		●	●	●
代表取締役社長	藪田 健二	●		●	●	●
代表取締役副社長	水原 秀元	●			●	●
取締役執行役員	野邊 潤		●	●	●	
社外取締役	坂東 眞理子	●			●	●
社外取締役	小林 健	●			●	●
社外取締役	平野 信行	●	●	●	●	
社外取締役	泉澤 清次	●			●	●
常勤監査役	穎川 純一		●	●		
常勤監査役	小川 俊幸		●		●	
社外監査役	松尾 憲治	●	●		●	●
社外監査役	石原 邦夫	●	●		●	●
社外監査役	川上 豊		●	●		●

※上記は取締役会メンバーの有するすべての専門性・知見を示すものではありません。

社会信頼基盤

コーポレートガバナンス

役員一覧

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
森崎 孝	取締役会長	100% (11回/11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月当社代表取締役社長。2021年12月から現職
藪田 健二	代表取締役社長 監査室担当	100% (9回/9回)	経歴●1983年4月株式会社三菱銀行入行。株式会社三菱UFJ銀行取締役副頭取執行役員等を経て、2021年10月当社副社長執行役員。2021年12月から現職
水原 秀元	代表取締役 副社長 VCP総括 (兼) 全社組織所管	100% (11回/11回)	経歴●1981年4月三菱商事株式会社入社。北米三菱商事事務所長(兼)米州コーポレート事業支援室長等を経て、2020年10月当社副社長執行役員。2020年12月から現職
野邊 潤	取締役執行役員 コーポレート 部門長	100% (9回/9回)	経歴●1991年4月当社入社。先進ビジネス推進センター長、科学・安全政策研究本部長等を経て、2019年12月当社執行役員コーポレート部門副部門長。2021年10月当社執行役員コーポレート部門長。2021年12月から現職
坂東 眞理子	社外取締役 独立役員	100% (11回/11回)	経歴●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
小林 健	社外取締役 独立役員	78% (7回/9回)	経歴●2010年6月三菱商事株式会社取締役社長。2021年12月当社取締役(現任) 重要な兼職●三菱商事株式会社相談役、日清食品ホールディングス株式会社社外取締役、三菱重工業株式会社社外取締役
平野 信行	社外取締役 独立役員	100% (9回/9回)	経歴●2012年4月株式会社三菱東京UFJ銀行頭取。2013年4月株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役社長。2021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、三菱重工業株式会社社外取締役
泉澤 清次	社外取締役 独立役員	—	経歴●2019年4月三菱重工業株式会社取締役社長、CEO兼CSO。2020年4月三菱重工業株式会社取締役社長、CEO(現任)。2022年12月当社取締役(現任) 重要な兼職●三菱重工業株式会社取締役社長、CEO

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
穎川 純一	常勤監査役	100% (11回/11回)	経歴●1983年7月当社入社。当社経理財務部長、三菱総研DCS株式会社執行役員、コーポレート部門副部門長を経て、2020年12月から現職
小川 俊幸	常勤監査役	—	経歴●1986年4月当社入社。当社社会システム研究本部長、経営企画部長、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、常務執行役員ポリシー・コンサルティング部門長等を経て、2022年12月から現職
松尾 憲治	社外監査役 独立役員	100% (11回/11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名譽顧問、大同特殊鋼株式会社社外取締役(監査等委員)
石原 邦夫	社外監査役 独立役員	100% (11回/11回)	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。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
川上 豊	社外監査役 独立役員	100% (11回/11回)	経歴●1990年6月監査法人トーマツ(現有限責任監査法人トーマツ)パートナー。2007年6月同監査法人経営会議メンバー兼人事本部長、2016年9月有限責任監査法人トーマツ退職。2020年12月当社監査役(現任) 重要な兼職●アサヒグループホールディングス株式会社社外監査役

研究理事

小宮山 宏	理事長
古屋 孝明	常務研究理事 全社研究提言活動、社内指導
山田 敬喜	常務研究理事 全社研究提言活動、社内指導
比屋根 一雄	研究理事 デジタルトランスフォーメーション部門DX技術顧問
武田 洋子	研究理事 シンクタンク部門副部門長(兼)シンクタンク部門統括室長(兼)政策・経済センター長
伊藤 一道	研究理事 シンクタンク部門先進技術センター長(兼)循環 VM

執行役員

※下記には取締役を兼務する執行役員は記載しておりません。

岩瀬 広	専務執行役員 シンクタンク部門長
松下 岳彦	専務執行役員 三菱総研DCS株式会社代表取締役社長
伊藤 芳彦	常務執行役員 デジタルトランスフォーメーション部門長
中村 秀治	執行役員 三菱総研DCS株式会社常務執行役員
鈴木 啓史	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
井上 貴至	執行役員 コーポレート部門副部門長(兼)統括室長
仲伏 達也	執行役員 ビジネス・コンサルティング部門長
羽生 哲也	執行役員 ポリシー・コンサルティング部門長
園山 実	執行役員 広報部長
高橋 朋幸	執行役員 営業本部長(兼)副全社組織所管(兼)副VCP総括

(注)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扱います。  
 <社外役員の独立性判断基準>  
 (1) 主要な取引先：(a)当社・当社の子会社を主要取引先とする者またはその業務執行者 (b)当社の主要な取引先またはその業務執行者  
 (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、会計専門家または法律専門家(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)  
 (3) 以下のいずれかの該当者(重要でない者を除く)の近親者：  
 (a)(1)と(2)の該当者 (b)当社の子会社の業務執行者 (c)最近において、(b)または当社の業務執行者に該当していた者

社会信頼基盤

# コーポレートガバナンス

## リスクマネジメント

当社独自の総合リスク管理システムARMS (Advanced Risk Management System)を活用し、リスクの抽出・評価から予兆の把握・対応策実施、得られた知見に基づく方針・施策の見直しまでを迅速かつ円滑に行うPDCAサイクルを構

築し、事業におけるリスク軽減に取り組んでいます。  
万一のクライシス発生時には、統括部署であるリスクマネジメント・コンプライアンス部が迅速・適切に対応します。規則に定められた危機警戒時または危機発生時に該当する事象が発生した場合は、担当役員または社長を筆頭とする危機管理体制に速やかに移行して対応します。

リスク分野	リスクの詳細	対応策
情報セキュリティ	当社は、お客様や事業パートナーなどの機密情報や個人情報などを多く取り扱っています。コンピュータウイルス感染防止やサイバー攻撃による不正アクセスへの対処などの情報セキュリティ管理を適切に実施し、情報漏えい、紛失、破壊を未然に防ぐことは、信頼に直結する重要な事項です。	入退室管理、情報・ネットワーク機器のセキュリティ対策、運用ルール整備、海外営業所での現地法対応やネットワーク環境への適応といった個別対策、定期的な社員教育、情報漏えいを想定した事故対応訓練などを実施し、情報管理の強化・徹底を図っています。また、リモートワークに対応した情報取り扱い方法をルール化しています。
プロジェクト管理	当社の事業は、主として個々のプロジェクト単位で遂行されます。受注時に採算性が見込まれる案件であっても、お客様の要望の高度化、案件の複雑化や完成までの事業環境の変化などにより想定以上に作業が発生した場合あるいは管理が不十分で品質が低下した場合、また予想外の事態の発生などにより採算が悪化するリスクがあります。また、官公庁との取引においては、競争を阻害する行為の禁止や会計手続きの透明性がより一層求められるようになっていきます。	プロジェクトの受注前に全社共通の基準に基づくリスクチェックを活用しています。遂行時には、社内システムを用いて注視すべきプロジェクトをモニタリングするほか、採算性などに関する自動アラートの仕組みも活用しています。これらに加えてプロジェクトリーダーによる日々の管理、ラインマネージャーによるチェックを実施しています。また、コンプライアンス確保やリスク管理に関する体制を含む内部統制システムの整備などにも取り組んでいます。
新事業	VCP経営の推進に伴い、新事業や業務・資本提携を必要とする事業が増えています。予想を超える事業環境の変化や事業パートナーの状況変化、サービス利用者の不評やクレームの増大、システム障害によるサービス停止などが生じた場合、事業の中断や利用者などからの損害賠償請求、当社の信用失墜といったリスクが生じると想定されます。また、AIなどの利活用では公平性や透明性、安全性およびそれらの説明責任への対応が求められます。	事業予測、投資の収益性、総合的なリスクなどを確認した上で実施の判断を行い、「新事業創造プロセス基準」に基づき事業の実施状況を管理しています。また、AIなどの新技術を利活用する事業の展開にあたっては、当社が独自に定めたAI関連リスク回避の指針である「AI事業推進の指針」を遵守しています。
人材	国内外の労働市場において、採用難の深刻化、市場全体の流動化が進んでいます。社会やお客様の多様なニーズに応え、持続的な成長を遂げるには、高度な専門性、独自性、創造性をもつ人材を確保・育成し、活躍の機会を提供することが重要です。	キャリア人材を中心とする採用の拡大、育成プログラムの充実、ダイバーシティ&インクルージョンの推進、育児支援制度など福利厚生充実、就業環境の整備、ハラスメント防止の徹底などの人材施策により、ゆとりと活力を創造する働きやすかつ働きがいのある環境の確保に努めています。
知的財産権	当社では、事業競争力確保などの観点から、知的財産を重要な経営資源と捉え、その保護に積極的に取り組むとともに、第三者の知的財産権を尊重し侵害することがないよう努めています。	知的財産権の侵害を防止するため、著作権に関する社内ルールを整備しているほか、リスクマネジメント・コンプライアンス部の主導により、各種の研修や毎年のe-learningなどを通じて継続的に教育を実施しています。また、各部署において納入前の成果品チェックなどを実施しています。

## コンプライアンス

当社は、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、グループ全体で違反の防止に取り組んでいます。

具体的には、各部署および子会社のコンプライアンス担当が統括部署であるリスクマネジメント・コンプライアンス部と連携して必要なチェックなどを行うとともに、行動規準の内容を出発点とした身近なテーマについて職場単位で議論する「コンプライアンス・ディスカッション」(年1回)やe-learningなどによる役員・社員の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、コンプライアンス違反行為の早期発見および是正に努めています。改正公益通報者保護法が施行された2022年度には、内部通報・相談制度が「会社をより良くするための制度」であることを改めて周知するなど、利用者の心理的ハードルの低減および制度への信頼性向上に注力し、当社グループ全体で29件の通報・相談を受けつけました。

「コンプライアンスに違反する行為は行わない、コンプライアンスに違反する行為を看過しない」という意識が浸透、徹底されるよう、今後もさまざまな取り組みを継続していきます。

### 行動規準

私たちは、この行動規準に則り、高い倫理観と未来に対する責任感をもって行動するとともに、この行動規準に反する行為を看過しません。

1. 公明正大の精神 …… 公明正大を第一とし、常に社会的な説明責任を果たせるよう行動します。
2. 法令等の遵守 …… 法令および社内規程を遵守し、社会的規範を尊重します。
3. 人権および多様性の尊重 …… 人権および多様性を尊重し、いかなる差別やハラスメントも行いません。
4. 地球環境への配慮 …… 持続可能な社会の構築を目指し、地球環境に配慮します。
5. 国際的な取決めの尊重 …… 国際社会の一員であることを自覚し、国際的な取決めに尊重します。
6. 公私の峻別 …… 公私のけじめをつけ、業務上の立場を私的に利用しません。
7. 情報管理の徹底 …… 社内情報および社外から得た情報を適切に管理し、機密の保持を徹底します。
8. インサイダー取引の禁止 …… 当社および他の上場企業の株式等について、インサイダー取引を行いません。
9. 知的財産の尊重 …… 他者の知的財産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。
10. 反社会的勢力との関係遮断 …… 反社会的勢力には毅然とした態度で臨み、一切の関わりを持ちません。
11. 不正腐敗の防止 …… 贈収賄およびそれと疑われる行為を行わず、企業としての透明性を維持します。

## 株主・投資家とのコミュニケーション

2022年12月に開催した第53回定時株主総会は、新型コロナウイルスの感染拡大防止対策を徹底しつつ、3年ぶりに通常の来場形態で開催しました。また、「株主向け報告書」の発行(年2回)とともに株主アンケート(年2回)も継続して実施し、回答結果は、自由記述内容も含めて取締役会に報告しています。

投資家・アナリストの皆様などを対象としたIR活動では、事業活動、経営戦略などへの理解を深めていただくため、積極的かつわかりやすい説明に努めています。決算説明会

は、本決算と第2四半期決算時にオンライン開催し、その内容は質疑応答も含めて当社Webサイトにて日・英両国語版で公開しています。個別取材は原則オンラインを活用して継続的に実施し、2022年度には延べ約100件の取材に対応しました。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繋げていきます。

2022年度は、初の試みとして事業に関する投資家・アナリスト向け説明会を開催し、VCPならびにDXを所管する役員が直接説明しました。実施後のアンケートでは継続開催の要望が多く、今後も定期的に開催していく予定です。



## コーポレートガバナンス

## 社外取締役メッセージ

社外取締役  
坂東 眞理子多くの異なる価値観の中から芽生える  
創造・創発を通じて新しい社会を牽引してほしい。

多くの社会課題を解決できないまま、日本は閉塞感にとらわれています。気がつけば日本の相対的な経済力はどんどん低下して先進国の中では賃金も物価も安い国となりました。

こうした状況を打破するためには、知的戦略を立てそれを実行する役割を果たすセクターが必要です。現状を分析し、課題と目標をあげるだけでなくそれを解決すべく行動

する、個々の研究や技術を深めるだけでなくそれらを統合し、推進していくことが必要です。そうした役割は官だけが担うのではなく、多様な民間の知恵とエネルギーとの共創が必要とされています。

しかしVUCAといわれるように経済社会の不確実性が増す中では、単純なアプローチで明快な解を得るのは難しく、多くの異なる価値観の衝突の中から芽生える創造・創発が不可欠です。そのためには、三菱総研自体が内部に多様な価値観をもつ多様な人材を包含することが必要であり、女性、外国人、中途採用者、理系、文系などの多様な人材がより生き生きと活躍し、それぞれが長所を發揮し短所をカバーしていくことが重要です。その意味で、DE&I(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)は個々の社員のWellbeingのためだけでなく経営戦略としても重要になっています。

三菱総研が新しい社会を牽引する大きな役割を果たされることを期待しています。

社外取締役  
泉澤 清次製造業での知見を活かして社会課題解決という  
ミッション達成を支えていきたい。

2022年12月株主総会において社外取締役に選任いただきました泉澤です。

現在は100年に1度の変革期といわれ、地球環境問題、地政学的な緊張、エネルギー・トランジションそして食糧問題など多くの課題に直面しています。そして、その根底では、これまで世界の秩序を支えてきた価値観が問い直され、課題は複雑化・多様化しています。

もはやひとつの判断基準によって答えが得られる時代ではなく、二項対立から二項調和でソリューションを見出していく必要があります。

そのような中、三菱総研グループは、社会課題解決企業をパーパスとして、シンクタンク・コンサルティングとITサービスを一体的に運営することで、政策提言から社会実装まで一貫して取り組むことを目指しています。当社グループがこれまでに培ってきた経験やノウハウが、「正解がひとつではない」時代において複雑な社会課題に対するソリューションを提案できると確信しています。

社外取締役として当社グループが取り組もうとしているミッションの達成に向け、スピード感をもって現実化できるように、製造業での知見を活かし、執行側を支援していきたいと考えています。

引き続き、すべてのステークホルダーの皆様のご支援・ご鞭撻をよろしくお願い申し上げます。

## 取締役会議長メッセージ

取締役会長  
森崎 孝3つの観点を通じ  
取締役会の戦略議論を深め、  
企業価値を最大化。

取締役会議長が果たすべき役割、責任とは――私はこの問いに答えるべく、この1年、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを重ね、以下の3つの観点から取締役会の実効性向上に努めてまいりました。

## 針路(目標)の明確化

VUCAの時代において目指すべき針路を明確に示すことは極めて重要です。その目標も、従来型の財務価値だけではなく、社会価値・非財務価値をあわせた企業価値を最大化するものでなくてはなりません。そこで当社は2022年に、「社会課題解決企業」というパーパスに基づき、社外取締役の助言も得ながら「サステナビリティ基本方針」「6つのマテリアリティ」を定めるとともに、TCFDへの賛同を表明しました。社外取締役からの幅広いご意見をふまえ、持続可能な社会実現に向けた新たな指針を打ち出したことは大変有意義だったと捉えています。

## 執行プロセスの適正性検証

財務面は、2年連続過去最高益を実現し、「中計2023」で掲げた目標を1年前倒しで達成することができました。一方、前述の企業価値全体で捉えると、当初の目標を達成す

るだけでは十分とはいえず、環境変化をいち早く捉えた変革を継続的に行っていく必要があります。

今年度は、とりわけグループ成長に資する“事業・人材・ネットワークの多様性向上”を喫緊の課題として注力してきました。事業の多様性に関しては、提言で終わっていた従来型のシンクタンクからVCP経営を通じて社会実装力・課題解決力を高めていくための投資を積極的に行ってきました。VCPおよび成長分野であるDX・海外事業における人材採用・育成、産官学のネットワークづくり、研究開発分野への先行投資などがその代表例です。これに呼応して、社外取締役との議論を通じて、「ダイバーシティ&インクルージョン行動指針」を策定。これらの施策は社長が提唱する「100日プラン」の中にしっかりと反映されています。

## ガバナンスの強化

取締役会の実効性評価は外部の専門機関も活用し向上に努めてきましたが、今年度は前述したサステナビリティ基本方針やマテリアリティ特定など中長期的な価値創造に向けた施策が高く評価されました。一方で、事業の多様化に伴うリスク管理の高度化をはじめ、ガバナンス面は引き続き強化していく必要があります。また、資本政策やサクセッションプランにもプロアクティブに取り組んでいく方針です。

## “未来を問い続け、変革を先駆ける”新中計の策定へ

2023年度は「中計2023」の完遂と次期中計に向けた新たな一歩を踏み出す節目の年です。財務面では目標を達成することができましたが、非財務価値の向上と社会価値の創出においてはさらなる努力が必要です。いずれも簡単なことではありませんが、先行きが見通しづらい今こそ、“未来を問い続け、変革を先駆ける”企業として、社会課題の解決に、企業価値の最大化にグループ一丸となって挑戦してまいります。

# 会社概要

## 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 藪田 健二 代表取締役副社長 水原 秀元
理事長	小宮山 宏
資本金	63億3,624万円
従業員	1,093人(単体) 4,235人(連結) (2022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 株式会社MPX

## 三菱総研DCS株式会社

Mitsubishi Research Institute DCS Co., Ltd.

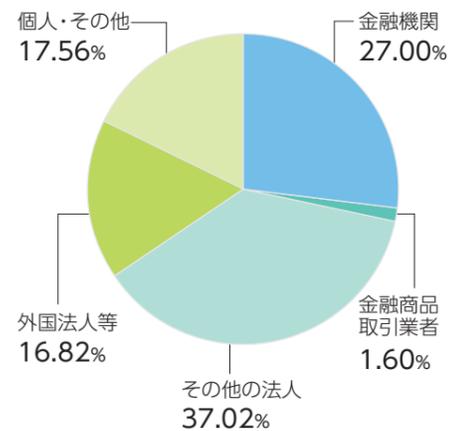


事業概要	金融機関向けシステムの設計・開発・運用で豊富な経験と実績を有するほか、自社データセンターを核としたシステムアウトソーシングやBPOにも強みがあります。近年は、AI、RPA、データ分析、ロボティクスなどの新技術やクラウド環境を取り入れ、お客様のDX推進支援を強化しています。
本社所在地	〒140-8506 東京都品川区東品川四丁目12番2号
設立年月日	1970年7月10日
代表者	代表取締役社長 松下 岳彦
資本金	60億5,935万円
従業員	2,241人(単体) 2,921人(連結) (2022年9月30日現在)
重要な子会社	株式会社MDビジネスパートナー 東北ディーシーエス株式会社 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 株式会社アイ・ティー・ワン

## 株式の状況 (2022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	7,393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(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,610,600	9.80
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
三菱総合研究所グループ従業員持株会	783,780	4.77
三菱ケミカル株式会社	624,000	3.79
三菱UFJ信託銀行株式会社	598,574	3.64
三菱マテリアル株式会社	554,600	3.37
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	544,400	3.31
株式会社三菱UFJ銀行	505,074	3.07

(注) 持株比率は、自己株式(448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(173,059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	20	0.27	4,433	27.00
金融商品取引業者	24	0.32	263	1.60
その他の法人	118	1.60	6,080	37.02
外国法人等	177	2.39	2,762	16.82
個人・その他	7,054	95.42	2,884	17.56
合計	7,393	100.00	16,424	100.00

(注) 株数は百の位を切捨て

## エム・アール・アイ ビジネス株式会社

MRI Business, Inc.



事業概要	三菱総研グループのアウトソーサーとして、総務・施設管理・調達管理・人事業務などのコーポレート支援、プロジェクト関連事務支援、ドキュメントデザイン・イベント運営支援・動画制作・ノベルティなどの事業支援といった多岐にわたるサービスを提供しています。
本社所在地	〒100-0014 東京都千代田区永田町二丁目10番3号
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	67人 (2022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.



事業概要	国土・地域交通、環境・エネルギー、防災・社会安全、医療・介護・福祉などの分野における調査・分析・コンサルティングサービス、および社会経済、原子力、地球科学などの分野での数値解析・シミュレーションサービスを主な事業として展開しています。
本社所在地	〒100-0014 東京都千代田区永田町二丁目10番3号
設立年月日	1984年5月31日
代表者	代表取締役社長 鈴木 啓史
資本金	6,000万円
従業員	160人 (2022年9月30日現在)

# MRI 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



発行:2023年3月

- 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。
- 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。