

三菱総研  
グループレポート  
2024



# あるべき未来社会の 実現に向けて



Research & Forecast

Backcast

2070

2050

2030

## その知と歩もう。

日本は、地球の持続可能性をはじめとする世界共通の課題に加え、少子高齢化などに伴う国際競争力の低下といった固有の課題に直面しています。その解決のためには、日本の社会変革を推し進める力の向上が不可欠となっています。

シンクタンクの研究・提言活動からサービスの実装やオペレーションまで手掛ける三菱総研グループは、俯瞰的に捉えた分野横断の提言を起点に、デジタル技術の知見を活かした実効性あるソリューションを提供するという独自の価値創造で社会変革に貢献しています。

三菱総研グループは「社会変革の先駆者」として、独自のビジネスモデルの研鑽とお客様やビジネスパートナーとの共創を通じ、知を蓄え発信するにとどまらず、その知とともに、社会変革に向けた確かな歩みを進めていきます。

# INDEX

## 目次

価値協創ガイダンスとの対置

三菱総研グループとは	三菱総研グループの歩み	5	A
	三菱総研グループの所在地	7	B
	受け継ぐ理念	9	A
トップメッセージ		11	
価値提供モデル	価値提供モデル	17	B
	マテリアリティ	19	C
	サステナビリティ経営	21	C
	三菱総研グループの強み	23	B
	価値提供モデルの特長	25	B
	事業を通じた社会価値創造	27	C
中長期戦略	長期ビジョン	33	D
	中期経営計画2026	37	D
	中期経営計画2026を通じて実現する4つの価値	39	D
	基盤戦略	41	D
	財務・資本戦略	43	E
	財務・非財務ハイライト	47	E
	事業戦略推進に向けたグループ連携	49	D
	事業戦略	51	D
知的・共創基盤	知的資本	61	C
	社会関係資本	65	C
人的基盤	人的基盤に関する対談	69	C
	人的基盤の強化戦略	71	C
社会信頼基盤	環境	79	C
	情報セキュリティ	84	C
	コーポレートガバナンスに関する鼎談	85	F
	コーポレートガバナンス	89	F
コーポレートデータ	会社概要	99	

## 編集方針

本グループレポートは、「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および当社グループの活動を、成長戦略、業績・財務情報など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」のフレーム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。

## 略称について

当社およびグループ内企業名について、以下の略称を用いている場合があります。

MRI：三菱総合研究所 DCS：三菱総研DCS

## 対象期間

原則として2024年度(2023年10月～2024年9月)を対象としていますが、一部に2025年度(2024年10月以降)の内容も含まれます。

## 発行

2025年7月(年次報告として毎年発行)

## 情報開示体系



## Environment Social Governance 価値協創ガイダンス

経済産業省「価値共創ガイダンス」のフレームと本グループレポートの目次構成との対置について、P.3の目次中に記号で示しています。



## 三菱総研グループの歩み

「独立・学際・未来志向」の基本理念のもと設立された当社は、日本の民間総合シンクタンクとして、あるべき未来社会像を描きながら社会課題の解決に取り組んできました。現在もこの理念を継承しながら、社会課題解決につながるソリューションの実装へと事業領域を広げています。

### ■売上高推移

Since  
1970



1970 1975 1980 1985 1990 1995 2000

### ■事業機能の広がり



### サービス・業務オペレーション

## 総合シンクタンクとしての創業期

高度経済成長期、産業構造の高度化とコンピュータの普及により「情報産業」の重要性が高まる時代の変化を背景に、当社は1970年に三菱創業100周年の記念事業として設立されました。以来、経済・社会分野のほか、あらゆる科学技術分野をカバーする日本で唯一の総合シンクタンクとして、国内外の数々のプロジェクトに参画してきました。1990年代には、複雑化する社会課題や民営化に対応する事業を拡大したことで、官公庁・地方自治体の政策支援分野での確固たる地位を築きました。

### 主なプロジェクト

#### 1970年代

- 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)
- 米国防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

- 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
- 米国防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



## ビジネスモデルの発展期

2005年に現三菱総研DCSを連結子会社化してITソリューション事業を本格化することで、シンクタンク・コンサルティングサービスとの連携も強化し、両サービスを融合した独自のソリューションを提供できる体制になりました。2010年代に「Think & Act Tank」を掲げた背景には、この体制の変革に加えて、震災復興や地方創生のような、調査・提案・制度設計の事業化とその推進が重要になる案件が増加したことも挙げられます。これらが、課題解決の提案・制度設計にとどまらず、社会実装フェーズも含めたトータルな視点でお客様と社会の課題解決に取り組む現在のビジネスモデルに繋がっています。

#### 1990年代

- 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

#### 2000年代

- 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
- 介護保険制度や病院運営関連プロジェクトなど、健康・医療・福祉分野の事業



2005年  
現三菱総研DCSを  
子会社化しITソ  
リューション事業を強化

## 社会実装機能を有する企業への進化期

「多様なソリューションの提供と運用」「事業パートナーとしての参画」など、社会実装の機能強化にも力を注いできました。600近くの法人が参画する共創プラットフォームの運営や、官公庁での政策支援の強みを活かした、政策起点での官民横断プロジェクトの推進により、付加価値の高い事業に繋がっています。こうした実績を基盤に、研究・提言を社会実装に繋げる価値創造の連鎖を、当社独自のプロセス「VCP (Value Creation Process)」として確立しました。2021年からは、これをグループ内連携で進める「VCP経営」を開始し、さらなる事業拡大に取り組んでいます。

#### 2010年代

- 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



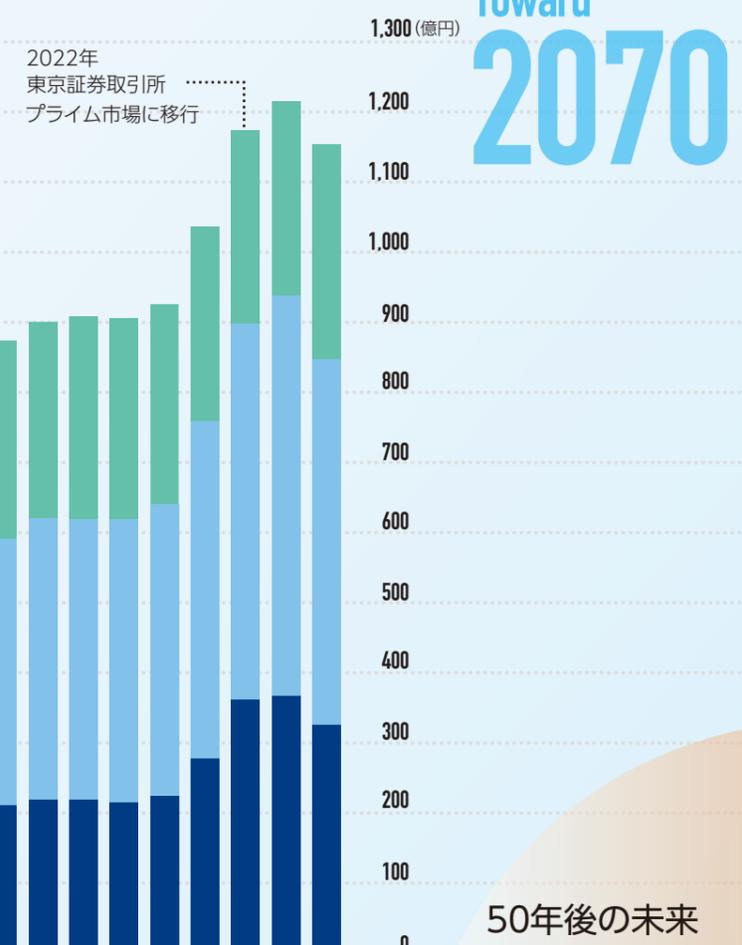
デジタル地域通貨事業の開発・実証

#### 2020年代～

- 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のAIシミュレーション事業の実施
- 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



創業50周年記念フォーラム



「100億人・100歳時代」  
豊かで  
持続可能な  
社会の実現

## 三菱総研グループの現在地

三菱総研グループは、シンクタンク・コンサルティングサービス (TTC) とITサービス (ITS) の2つのセグメントで構成されています。この2つのセグメントが連携することで、社会潮流をつくる「研究・提言」から、蓄積した知見に基づく「調査・コンサルティング」での課題解決に向けた政策や戦略の構想、実現性をふまえて社会実装に繋げる「事業開発・システム開発」、実装とその先の「サービス・業務オペレーション」まで、一連の機能を併せもつことが特徴です。このビジネスモデルのもとで、政府や地方自治体、民間企業といったお客様や社会のさまざまな経営課題・社会課題解決に貢献するため、4つの事業を展開しています。

## 売上高

# 1,153 億円

経常利益  
**81 億円**

## 社員数 (連結)

# 4,573 名

(2024年9月30日現在)

## 社会課題解決に向けた 提言数

# 40 件

(2024年度)

### シンクタンク・コンサルティングサービス (TTC)

#### 研究・提言



#### シンクタンク事業

社会潮流の形成を図る自主事業。未来社会像の実現のため、当社グループ内外の知を統合し、科学的思考に基づいた「研究・提言」を推進。時機を捉えてインパクトある研究・提言成果を発信し、社会潮流形成を促すとともに、当社収益事業への接続を図り、当社グループの社会価値・非財務価値・財務価値の好循環に貢献。

### ■セグメント別(TTC・ITS)の売上高、経常利益、売上高構成比



### ITサービス (ITS)

#### 調査・コンサルティング

#### 事業開発・システム開発

#### サービス・業務オペレーション



#### 社会・公共イノベーション事業

「研究・提言」を社会実装に繋げる初期段階として、公共・民間の重点課題に対する「調査・コンサルティング」を展開。また、医療・介護、防災・インフラなど、公共・準公共領域を対象にコンサルティングからシステム開発、DX実装、運用・保守までのワンストップサービスも提供。さらに、当社グループが自ら手掛ける社会・公共向けのサービス事業も展開している。



#### デジタルイノベーション事業

経営課題起点の民間向けDX事業。お客様のニーズに合致したDX実現を、顧客体験、業務、ビジネスモデル、システム、組織・人材の5軸で支援。お客様が将来ビジョンを実現するためのロードマップから組み上げるDXジャーニー®の手法と、システム構築、生成AIなどの先駆的実績を掛け合わせ、戦略構想、合意形成から実装まで伴走。



#### 金融システムイノベーション事業

金融システムに関する知見を起点とした金融機関向け事業。お客様との信頼関係に基づき、メインバンダーとしての金融システムの開発・運用に加え、事業課題解決に向けたビジネスパートナーとしての支援も行う。当社グループの「研究・提言」「調査・コンサルティング」でのノウハウを活かしたコンサルティング機能の拡充により、金融DX領域の支援業務なども展開。

## 創業時の背景と基本理念

日本では高度経済成長期の終盤に、産業構造の高度化と知識・技術研究の重要性の高まりという、工業化社会から情報化社会への転換が始まりました。

1970年に創業した三菱総合研究所は情報産業を先駆ける存在を目指すべく、社会価値を優先し客観的に提言する「独立」、分野横断型の研究で広範な社会課題に対応する「学際」、現状分析にとどまらず将来への政策検討を行う「未来志向」を基本理念として定め、今日まで継承してきました。



三菱総研グループは「Think Tank」にとどまらず、提言から政策の実装まで手掛ける「Think & Act Tank」へと活動領域を拡大してきました。

2005年には、「『未来共創・価値提供』により、お客様と社会の発展に貢献する」を使命に掲げる三菱総研DCSが加わり、描いた未来をICTで実装するという機能が拡充されました。

2020年に策定した新たな経営理念には、創業以来の「独立・学際・未来志向」という姿勢を受け継ぎながら、複雑化する社会課題の解決や持続可能な未来の実現に向け、三菱総研グループが「変革を先駆ける」という決意を新たに込めています。これは、さまざまなステークホルダーの皆様との共創によって、より大きな社会価値を創造していくための指針となっています。

## 経営理念



### 第1の約束

#### 社会や顧客への提供価値を磨き続ける

私たちは、社会やお客様の課題解決に必要な価値を提供し続けます。常に社会潮流や技術動向、顧客ニーズを先取りし、自身の価値を磨き続け、相互に高め合います。

#### 研鑽

### 第2の約束

#### 知の結節点となり、多彩な知をつなぐ

私たちは、個性や違いを尊重した知の結節点となり、社内外・国内外の多彩な知をつなぎます。知と知の新結合を生み出すとともに、社会、お客様、パートナー等と大きな共創の動きをつくり出します。

#### 知の統合

### 第3の約束

#### 科学的知見に基づき、あるべき未来への道筋を示す

私たちは、あるべき未来社会の姿を問い続け、進むべき道筋を構想として旗幟鮮明に示します。スタンスをとる姿勢には反論や批判を伴いますが、科学的知見と信念と共創の精神に基づいて行動します。

#### スタンス

### 第4の約束

#### 前例にとらわれず、社会の変革に挑戦する

私たちは、前例にとらわれず迅速果敢に挑戦し、構想で終わらせることなく、社会の変革を目指します。構想を提言した私たちが実現に向けて最初に走り出し、社会やお客様の期待と共感を呼び起こします。

#### 挑戦

### 第5の約束

#### 責任を持って実現に取り組む

私たちは、経験に基づく実践知を重視し、構想のリアリティを追求します。様々なステークホルダーの皆様とともに、責任を持って構想の実現に取り組めます。

#### リアリティ



株式会社三菱総合研究所  
代表取締役社長  
藪田 健二

## 不確実な時代にこそ求められる、 リアリティのある「現実解」の提示とバリューチェーン接続、 事業ポートフォリオの転換を着実に進めていきます。

### 不確実な時代に求められる当社グループの役割

2024年は、混迷と混乱「超VUCA<sup>※1</sup>」が一層深まり、国際社会の分断や地域紛争の激化、災害の激甚化や異常気象など、想定を上回る事態が多発しました。2025年に入ってから、トランプ政権による米国の関税政策など、より先を見通しにくい状況となっています。

政治面では、世界の主要選挙で政権与党の苦戦・敗退が続き、政局の流動化が進みました。経済面では、国内での賃上げ率が高い伸びとなるなど、デフレ環境からの脱却に向けた着実な前進が見られます。ビジネス界では、国内外問わず「DX」と「生成AI」、さらにはその応用がますます大きな話題となっています。劇的に進化した生成AIは、ビジネス実装が進み、次なるブレイクスルーである「AIエージェント」や「AIロボット」の開発も急速に進んでいます。デジタル社会が進展する中、こうした技術を生産性の向上に繋げていくことが求められています。

この潮目に、お客様も「守り」から「攻め」へ、「停滞」から「成長・変革」へと舵を切っています。例えば、生成AIの進化と関連ビジネスの急増、半導体製造・データセンター需要拡大に伴う電力・エネルギー政策・戦略の転換、待ったなしの社会保障制度改革と医療・介護制度の見直し、安全保障ニーズを受けた防衛・宇宙分野への資源配分など、3X (DX・GX・HX)<sup>※2</sup>+αの領域で多様な受注機会を得ています。

私は企業のトップとして「いかにビジネスを通じて社会に価値を提供するか」を常に念頭に置いています。当社グループの祖業でもあるシンクタンクは、俯瞰した立場から社会潮流の先行きを見通し発信することが使命です。しかし、それはともすれば、「べき論」を提示することに終始してしまいかねません。不確実性が高まる時代では、社会動向を総合的に分析し、実現可能な計画を描くことが求められます。私たちはそれを「リアリティある現実解の提示」と表現しています。それが当社グループの強みを活かしつつ果たすべき役割であり、当社グループに対する皆様の期待そのものだと考えています。

### 経営理念に込めた想いの再確認

当社は2020年に創業50周年を迎え、経営理念を刷新しました。刷新から5年という節目に、次の一步を考える上で、今一度この経営理念とそこに込めた想いを再確認することが重要だと考えます。

経営理念では、当社のミッション（果たすべき使命）を「社会課題を解決し、豊かで持続可能な未来を共創する」としています。また、ビジョン（目指す企業像）を「未来を問い続け、変革を先駆ける」と定義しています。そしてステークホルダーへの5つのコミットメント（行動

※1 VUCA  
Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)

※2 3X (DX・GX・HX)  
当社グループが重点分野とする領域。DXはデジタルトランスフォーメーション、GXはグリーントランスフォーメーション、HXはヒューマントランスフォーメーションとヘルスケアトランスフォーメーション

目録 「三菱総研グループの現在地」  
→P.7-8

目録 「三菱総研グループの強み」  
→P.23-24

目録 「三菱総研グループの歩み」  
→P.5-6

目録 「創業時の背景と基本理念」  
→P.9-10

指針)として、「研鑽」「知の統合」「スタンス」「挑戦」「リアリティ」があります。

「研鑽」「知の統合」は従来の強みです。専門性に磨きをかけ、領域を跨いだ知の掛け算により、複雑化した社会課題や経営課題に明確な解を提示する。知の掛け算の重要性はますます高まっており、強みのさらなる強化が求められています。「スタンス」「挑戦」「リアリティ」は、当社のカルチャー変革や行動変容を促すためのコミットメントです。「難しいことに一歩踏み出しているか」「信念に基づき旗幟鮮明か」「現実に向き合っているか」。私たち一人ひとりが胸に手を当て、不断に「問い続ける」ことをお約束しています。

これらのコミットメントを研ぎ澄ますことが、社会への価値提供とビジネスの成長を高い次元で実現することに繋がると、私は確信しています。

## 変革に向けた長期ビジョンと中計2026

こうした理念のもと、前中計から推進しているVCP (Value Creation Process) 経営を軸に、引き続き変革に向けた対応を進めています。VCP経営とは、「研究・提言」「分析・構想」「設計・実証」「社会実装」といった事業プロセスの接続を強化することで、社会への価値提供と当社のビジネス拡大を両立していくものです。特に、「研究・提言」、「分析・構想」「設計・実証」などの調査・コンサルティングから導出した「現実解」を社会に「実装」していくことに力を入れている点が当社グループの強みといえます。



中計2026の計画策定にあたっては、「高い英知と確かな技術を基盤として、お客様・パートナーとともに課題を解決し、社会変革を先駆ける未来実装企業グループ」という「2030年のありたい姿」を設定しました。その実現を通じ、社会価値の創出だけでなく、バリューチェーンの接続による事業機会の拡大をもとに、当社グループ自身の企業価値を高めていく考えです。

また、当社グループが「オピニオンリーダー」として社会の潮流形成に寄与する、そして「信頼されるビジネスパートナー」としてお客様から選ばれるためには、一定の事業規模により市場での存在感を高める必要があります。こうした「2030年のありたい姿」の実現に向け、前中計から継続的に取り組みを進めています。

## 中計2026の進捗について

中計2026の初年度となる2024年度はスタートダッシュにつまずいたと認識しています。事業面では、重点領域としている3X (DX・GX・HX) +αの領域で事業機会が増加しましたが、財務面ではこれらの追い風に乗れず、減収減益となりました。シンクタンク・コンサルティングサービス (TTC) では、中計2023で牽引役だった通信関連の大型案件

が剥落・縮小し、ITサービス (ITS) では金融・カード分野の大型案件がピークアウトする中、サービス提供型事業<sup>※3</sup>の拡大や民間分野の新規案件の積み上げも計画を下回りました。一方、中長期的な視点での社内のシステム基盤更改や人材投資などのコスト拡大を先行させたことが減益の主な要因となりました。このような状況となったことについて、経営として重く受け止めております。

非財務面では、当社グループの課題解決力の根幹と位置付ける人材力の強化、知的・共創基盤の拡充、および社会信頼基盤と位置付ける環境貢献やガバナンスの強化などに取り組み、多くの分野で進捗を見ることができました。また、社会への価値提供でも、主要な社会課題に対する政策提言で新聞各紙やTVへの露出機会が増えたほか、当社が運営する社会課題解決に向けた共創プラットフォーム「未来共創イニシアティブ (ICF)」では、産官学連携によって、社会実装を想定した共創活動が活発化しています。

中計初年度の課題をふまえ、中計2年目となる2025年度は、「グループ戦略の再構築」と「VCP経営の高度化」、「選択と集中の加速」、「生産性向上」に取り組んでいます。

「グループ戦略の再構築」については、中計初年度の運営の中で、MRIとDCSの連携に可能性がある領域と、MRIとDCSに拘らず幅広い選択肢が求められる領域が明確になってきました。MRIとDCSのそれぞれのバリューチェーンを基軸としながらも、アライアンスの可能性を広げ、それぞれが多様なパートナーと組むことで案件を開拓、事業機会を拡大する方向へと戦略の転換を進めています。

「VCP経営の高度化」については、組織軸と分野軸でのマトリクス型運営による機能の重複など、運営上の課題も顕在化しました。そこで、2025年度より改編したVCP経営委員会<sup>※4</sup>において、優先順位の高い全社横断課題を議論し、今後の成長戦略の具体化を進めています。有望事業セグメントの特定、部門横断の営業体制・戦略の構築、全社をあげたAI活用と事業推進、海外事業・拠点戦略などの検討を加速しています。これらの課題を、経営陣が事業全般を俯瞰した上で取締役会も含めて議論し、戦略的なリソース投下など強化策を実行しています。

「選択と集中の加速」では、3Xを重点分野として官民の旺盛なコンサルティング需要を取り込みます。GXでは電力ソリューションや海外案件など、DXでは、DXコンサルティングやビッグデータ解析、生成AIを使ったソリューション・サービスを伸ばしていきます。HXでは、人的資本に係る経営コンサルティングや、医療・介護ソリューションなどを伸ばしていく計画です。特に、GXとDXでは、官公庁向けには設計・コンサルティングから実装までワンストップでのサービス提供、民間向けには分野を跨ぐデータ解析の知見を活かしたコンサルティング・システム実装により、独自の価値提供ができると考えています。

また、現在の人員稼働に依存する収益構造では規模の伸長に限界があるため、サービス提供型事業の拡大を進めています。既にITSでは、DCSがPROSRV<sup>※5</sup>やmiracompass<sup>※6</sup>などの事業を展開し、TTCでも重点分野を中心に直近の4年間で事業規模が約3倍に伸長し、両セグメントで100億円にせまる事業規模となっています。TTCでは、エネルギー関連サービスが売上や収益拡大に貢献する一方で、2024年度は4つの不採算事業から撤退しました。今後も勝ち筋が見込まれる分野への投資や苦戦している分野の見極めを

「価値提供モデル」  
→P.17-18

「価値提供モデルの特長」  
→P.25-26

「2030年のありたい姿」  
→P.35-36

「4つの価値体系と進捗」  
→P.39-40

※3 サービス提供型事業  
収益の源泉が、人手や労働時間に過度に依存しない事業

「収益性改善に向けた今後の注力施策」  
→P.38

「グループ経営の基盤となるVCP  
経営の強化に向けた課題」  
→P.26

※4 VCP経営委員会  
VCP経営を推進するための戦略や施策を検討する組織。VCPマネージャーを中心とするメンバーから構成される。VCPマネージャーは、事業プロセス間の接続を牽引する役割を担う

※5 PROSRV<sup>®</sup>  
クラウド型システムをベースにした人事・給与業務に関わる各種アウトソーシングサービス (DCSが展開するサービス提供型事業)

※6 miracompass<sup>®</sup>  
幼小中高向けのインターネット出願サービス (DCSが展開するサービス提供型事業)

進め、メリハリを重視しながら規模拡大を図ることで、サービス提供型事業の収益貢献度を高めていきます。この過程では、戦略的なノンオーガニック案件の発掘、スタートアップとの連携による事業拡大の検討も進めていきます。

「生産性向上」については、今後、インフレ下での賃金など諸コストの上昇が見込まれる中、プライシング（価格戦略）意識の徹底、DX活用などによる業務効率改善、人事制度見直しなどによる全社員活躍、組織的リスクリングなどを重層的に実施し、生産性の継続的な改善への取り組みを進めています。

## 【2025年度上期決算を受けて】

こうした取り組みを継続する中、2025年度上期決算は、TTCは第1四半期で出遅れた受注を十分挽回できず、ITSは不採算案件の追加損失などがあり、前年同期比で減収減益となりました。その結果、通期業績予想を下方修正せざるを得ませんでした。これをふまえて、要因分析を進め、上述の施策に加えて追加的な対応策も順次実施しています。

TTCでは、事業現場における中核人材の相対的な不足が、案件の受注力や遂行力に支障をきたす状況が2024年度以降顕在化しています。2025年度下半期は、特に注力するエネルギーや医療・介護分野を中心に、重点的に要員強化を図っています。さらに、2024年度に引き続き、収益性の向上が難しいと判断したいくつかの新事業について、中止の判断をしました。ITSでは、不採算案件の早期解消に向けて、追加リソース投入やプロジェクト管理、品質強化の全社的なバックアップを進めるほか、好調な引き合いを受けた産業・公共分野への要員の再配置や人材のリスクリングにも注力しています。

修正後の2025年度業績予想をふまえれば、翌2026年度に、中計2026の目標水準を達成することは、現実的にはかなり難しいと見ざるを得ません。状況を丁寧に分析しつつ、2030年のありたい姿やそれに向けた中計の位置づけ、さらにその先の成長への方針の再構築を進めているところです。

## 変革に向けた中長期の取り組み

当社グループの事業戦略を遂行する源泉となるのは人的・知的資本です。知的資本の形成・蓄積も人に依存することから、人的資本こそが当社グループの競争力を支える重要な資本となります。MRIでは、分野横断の「知の掛け算」を実現するために、各人が複数の案件に関わるマルチタスクを基本としています。自分の専門領域を主軸としながらも、関連領域や全く異なる領域の案件に関与することで、専門領域+αでの知見を一人ひとりが蓄積しつつ、知のネットワークを形成しています。

今後さらに市場ニーズを捉え、社会価値創出と当社グループの成長を実現するためには、「知の掛け算」を強化するだけでなく、コンサルティングからITシステムによるソリューション、さらにはシステム実装までを繋ぐことができる人材の育成が急務です。この課題に対応するため、MRI、DCSの双方に人材育成機関である「アカデミー」を設置し、最先端の科学技術やIT実装のスキルを学ぶ機会を提供し、グループ全体でスキルの習得と向上を進めています。

☒ 「知的・共創基盤—知的資本」  
→P.61-64

☒ 「人的基盤」  
→P.69-78

☒ 「知的・共創基盤—社会関係資本」  
→P.65-68

☒ 「体系的な人材育成プログラム」  
→P.73-74

また、人材の多様性の観点では、MRI、DCSともにDE&I<sup>※7</sup>を推進する組織を設置し、DE&Iに関する理解促進や環境整備のための取り組みを進めています。例えばMRIでは、DE&Iの常態化に向けたロードマップを策定し、2030年には「DE&Iが常態化され事業成長に寄与している状態」であることを目指し、各種の取り組みを強化しているところです。

## ガバナンスの強化

ガバナンスについて、私を含めて取締役会メンバーに三菱グループの出身者が多い点が、外部の機関投資家などからもよく指摘されます。出身母体や経歴の多様性を広げるとともに、必要な知識や経験をもつ人材を適材適所のポストにつけることが重要と考えています。こうした観点から、2024年度は法務とDXの側面で取締役会の陣容を強化しました。自由闊達な雰囲気の中で監督機関として建設的な議論、実効性が機能しており、緊張感をもった経営に繋がっているとの実感があります。

また、部門長や本部長、執行役員については、現在、プロパー社員が大半を占めるようになっていますが、経営トップなどへの登用についても、候補者の詳細情報などをまとめ取締役会に報告しながら、経営陣のサクセッションプランや長期目線での育成計画の作成を進めています。

## ステークホルダーの皆様へ

冒頭で申し上げたように、事業を通じて社会に大きな価値を提供し、当社グループの成長も実現させ、さらには社員一人ひとりの成長も実現するサイクルを循環させることが私の責務と捉えています。世界情勢が複雑化する中、日本の立ち位置と持続可能な発展に、当社グループが事業活動を通じてどのように貢献できるか、もう一度問い直す時期に来ていると考えています。当社は1970年に民間シンクタンクとして創業し、官公庁への支援を中心とする総合シンクタンク、さらにはIT実装機能を備えた企業グループへと、時代のニーズに合わせて事業構造を柔軟に変化させてきました。今後も当社グループ各社がそれぞれの強みを活かしながら、未来に繋がる2030年に向けた変革を実現してまいります。ステークホルダーの皆様におかれましては、ぜひ中長期の目線でも当社グループの価値創造にご期待いただきますようお願い申し上げます。



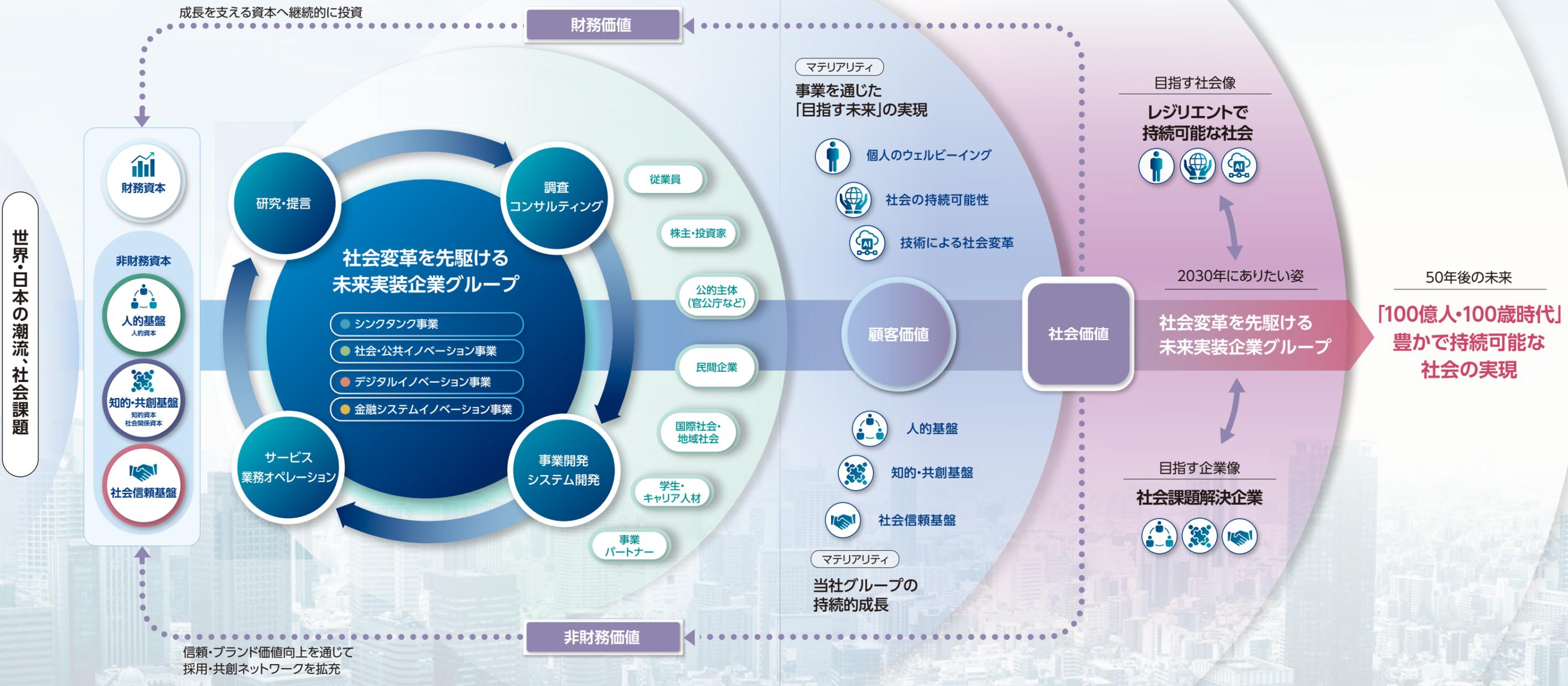
株式会社三菱総合研究所  
代表取締役社長

藪田 健二

※7 DE&I  
ダイバーシティ・エクイティ&  
インクルージョン

☒ 「社会信頼基盤—  
コーポレートガバナンス」  
→P.85-98

「社会課題を解決し、豊かで持続可能な未来を共創する」ために

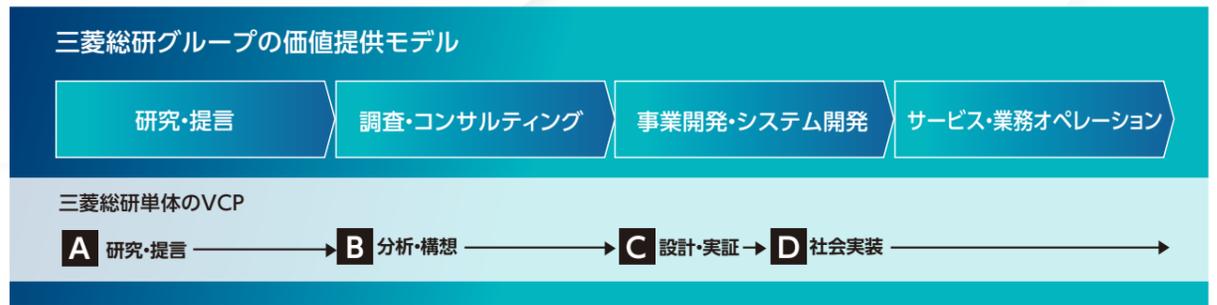


世界・日本の潮流、社会課題

当社グループは、三菱総研単体を中心としたVCP (Value Creation Process)を基軸に、シンクタンク・コンサルティングサービスとITサービスというグループ全体の機能を統合した価値提供モデルへと進化させています。この三菱総研グループの価値提供モデルとお客様や領域別の4事業を切り口に、高度で専門的な政策・制度・経営戦略への知見を起点とした各種ソリューション・サービスを

提供することで、社会価値・非財務価値・財務価値の「3つの価値」を循環・拡大させています。

この循環をもとに、自ら予測・提言する「50年後の未来」に向かって、「2030年に目指す社会像」や、それを起点とした三菱総研グループの「2030年のありたい姿」「目指す企業像」の実現を目指します。

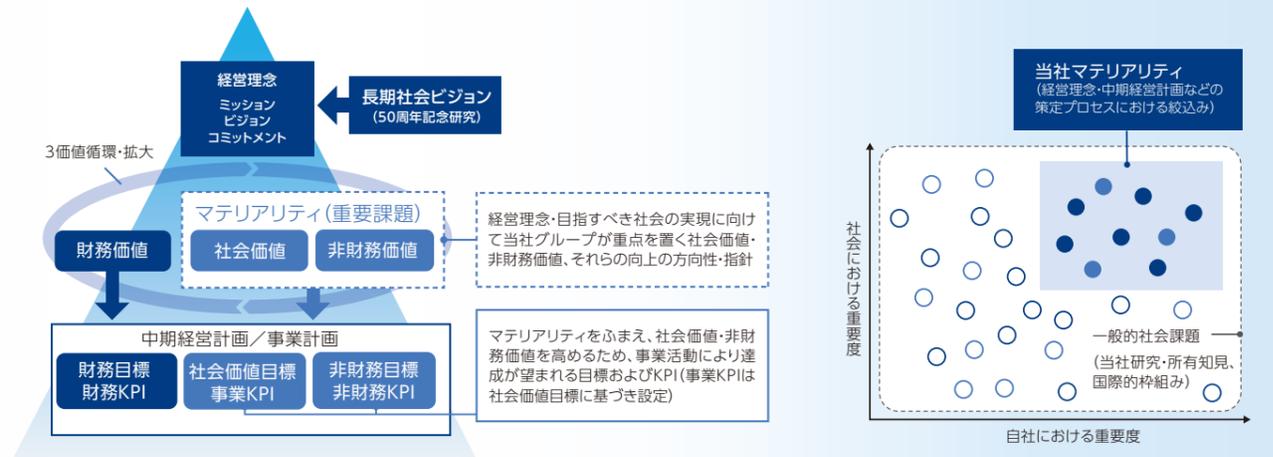


## マテリアリティの特定

当社は、「3つの価値」の循環・拡大を図っていくために、経営や企業活動の指針となるマテリアリティ(重要課題)を特定しています。

マテリアリティは、当社が目指す「事業を通じた豊かで持続可能な社会の構築」というアウトカムに繋がる「個人のウェルビーイング」「社会の持続可能性」「技術による社会変革」と、当社グループの持続性を高め、社会課題解決力の向上に繋がる「人的基盤」「知的・共創基盤」「社会信頼基盤」で構成しています。

マテリアリティの特定にあたっては、サステナビリティに関する国際的枠組みやガイドラインに加えて、総合シンクタンクとして社会課題を俯瞰的に分析・整理した「社会課題リスト」、さらに当社の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「これからの50年で目指す未来」をベースに、3年ごとの中期経営計画の策定プロセスの中で目指すべき社会価値、非財務価値を議論して決定しています。



### 特定までの議論とプロセス

#### STEP 1 社会課題の抽出

マテリアリティの起点は創業50周年となる2020年に実施した「50周年記念研究」にあります。2070年の「100億人100歳時代」を見通し、次の50年において豊かで持続可能な社会を実現するために、目指す社会の設計と実現方策の研究を実施しました。その中で、5つの目標と2つの未来社会実現のキーファクターを抽出しました。

#### STEP 2 当社のスタンスの明確化

「50周年記念研究」で提示した長期的な社会課題をふまえ、同時期に検討した「中期経営計画2023」(「中計2023」)において、当社グループに事業基盤があり、課題解決の担い手として貢献が期待できる社会課題の分野を特定しました。

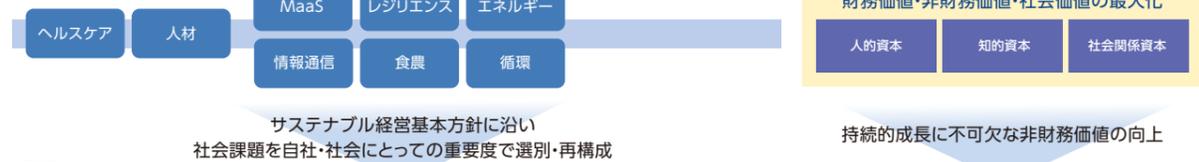
#### STEP 3 マテリアリティの特定

2022年4月のサステナビリティ経営の導入にあたり、社会と当社グループの持続可能性を両立するための「マテリアリティ」(重要課題)を特定する必要性が取締役会で確認されました。その後の議論では、①マテリアリティは「50周年記念研究」と「VCP重点分野」の議論の成果を反映すること、②マテリアリティは当社グループが重視する社会価値と、その創出に必要となる非財務価値の二大構造とすること、③それぞれの長期的方向性と優先度を明確にすること、などを討議しました。また、マテリアリティの抽出にあたっては、DXなど革新技術による社会変革・社会実装を目指すことを加える必要性も議論されました。

#### STEP 1



#### STEP 2



#### STEP 3



※1: 「共領域」は一人ひとりが協調し新たな価値を生む未来のコミュニティを指す  
 ※2: ここでの「3X」はデジタル、バイオ、コミュニケーションの領域での技術革新による社会変革を指す

### 社会課題を起点としたマテリアリティ

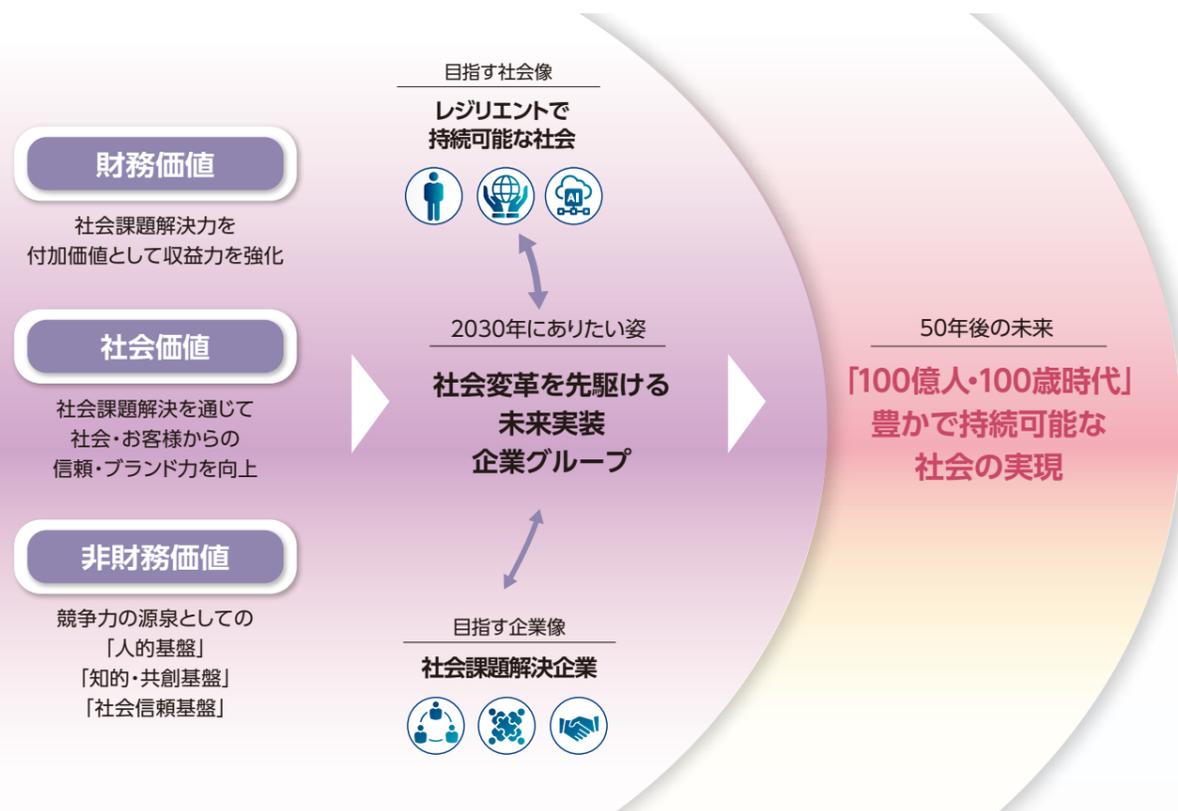
STEP1で5つの目標として、「健康維持・心身の潜在能力発揮」「新たな価値創出と自己実現」「多様性の尊重と繋がりの確保」「安全安心の担保」「地球の持続可能性の担保」を、その実現の2つのキーファクターとして「共領域」「3X(DX, BX, CX)」を抽出しました(左図STEP1)。また、当社グループに事業基盤があり、貢献が期待できる社会課題として、前中計である「中計2023」で重点分野(VCP重点分野 左図のSTEP2)を設定、2024年度はこれら8分野を以下の7分野としました。

2022年4月のサステナビリティ経営の導入にあたっては取締役会での議論をふまえ、これらの優先度を明確化し、再構成する形で、当社グループが長期的に重点を置く社会価値とそれらの取り組みの方向性として3つの社会価値に関する重要課題(左図STEP3)と当社の非財務価値に関する3つの重要課題からなる6つのマテリアリティを特定しました。



マテリアリティ(重要課題)	三菱総研グループの取り組み事例	SDGsとの関係
<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	●ヘルスケア分野事業 ●人材分野事業 ●地域・コミュニティ分野事業	
<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	●金融・カード事業 ●情報通信分野事業 ●エネルギー・循環分野事業 ●食農分野事業 ●レジリエンス分野事業	
<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事業 ●先端技術研究 ●社会実装事業の注力展開	
<b>人的基盤</b> 人と組織の持続的成長	●人材確保・育成、FLAPサイクル®運用 ●ワーク・ライフ・バランス、健康経営 ●ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン	
<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	●研究・提言活動、知財蓄積 ●顧客・ビジネスパートナーネットワーク形成 ●グループ経営	
<b>社会信頼基盤</b> 社会的信頼性の維持・向上	●リスク管理・情報セキュリティ ●コーポレートガバナンス ●自社の脱炭素に向けた取り組み	

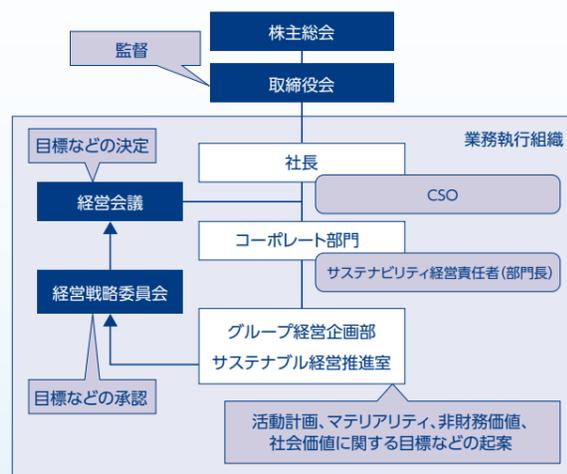
## 三菱総研グループのサステナビリティ



当社グループは、「社会価値」「非財務価値」「財務価値」の「3つの価値」を循環・拡大させながら、「100億人・100歳時代」の豊かで持続可能な社会の実現を目指しています。

社会価値は、事業活動による顧客価値拡大や、さまざまなパートナーとの共創による社会課題解決を通じて創出していきます。この社会価値の実現を支えているのが、当社グループの競争力の源泉である「人的基盤」「知的・共創基盤」「社会信頼基盤」からなる非財務価値です。財務価値は、お客様への価値提供、社会価値の創出によって得られる対価であり、次なる成長に向けた投資に繋がっています。

当社グループは、これら3つの価値を循環させながら拡大させていくことで、当社グループと社会のサステナビリティを両立し、高めていくことをサステナビリティ経営の根幹としています。



### サステナビリティ推進体制

グループ経営企画部内のサステナブル経営推進室が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・管理などを行っています。審議決定事項は、グループ経営企画部長が起案し、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、社長が務める最高サステナビリティ責任者(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。取締役会はサステナビリティに関する基本方針、定期的な計画の進捗状況などの報告を受け、監督します。

## サステナビリティと事業の一体化 — 2050年に向けた注力領域

当社グループは①個人のウェルビーイング(健康・自己実現・繋がり確保)、②社会の持続可能性(安全安心と地球の持続可能性の確保)、③技術による社会変革(革新技術の社会実装と企業・社会の変革)の3つのテーマをサステナビリティ経営の具体的なターゲットとして設定しています。

前中計(中計2023)では8つの分野を、事業を通じて取り組む重点注力分野として掲げました(P.19参照)。いずれも部門の枠を超え、当社グループが得意とする領域を推進

する取り組みである一方で、現在の事業規模では投入する力の分散が課題となりました。こうした問題意識のもと、「中期経営計画2026」では、当社グループの3つのマテリアリティに合致する分野の中でも、より大きな社会価値・インパクトの創出が期待でき、かつ定量的に進捗評価が可能な事業分野として、「HX(ヒューマンランスフォーメーション/ヘルスケアランスフォーメーション)」「GX(グリーンランスフォーメーション)」「DX」を選定しました。

## HX

ヒューマンランスフォーメーション/ヘルスケアランスフォーメーション

対象分野は、人材・ヘルスケアです。

人材分野では、今後、GXやDXの進展により企業の人材要件が大きく変化し、需給のミスマッチが深刻になると想定しています。当社はその解消に向けた提言やサービスの実装に取り組めます。具体的には、リスクリングと人材移動を加速させる提言、移動促進に必要な職場情報開示の制度設計や人的資本経営の普及・促進に向けた調査研究・実証、リスクリングの地域展開、企業と個人のマッチングサービスなどです。

ヘルスケア分野では、医療・介護費が現在の約50兆円から2050年には100兆円を超えると試算しています。持続可

能な健康長寿社会の実現に向け、医療・介護保険、障害福祉、疾病対策(感染症、難病)など、あらゆる政策分野で医療DX実現の基盤となるシステムの社会実装を支援しています。また、ビッグデータを活用した特定健診・特定保健指導や介護予防などの政策評価の支援を通じて、予防医療の普及に貢献しています。



## GX

グリーントランスフォーメーション

2050年のカーボンニュートラル実現に向け、主力電源として再生可能エネルギーの利用やサーキュラーエコノミー(循環経済)社会への移行を早期に実現する必要があります。当社グループは、カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーが融合した将来像を提示し、蓄電池などの分散型エネルギー源を活用した社会づくり、太陽光発電の運用高度化や洋上風力・水素活用などのGXに必要な技術開発や制度設計・事業性評価、サーキュラーエコノミーの実現に向けた政策形成などを支援しています。



## DX

デジタルトランスフォーメーション

VUCAの時代、経営が考慮すべき外部環境の変化要因は複雑化する一方であり、変化に迅速に対応していくためのデジタル技術活用の重要性はますます高まっています。変化に迅速に対応するため、戦略立案から実装まで一貫して支援する「DXジャーニー®」のもと、政策・規制・業界・需給の知見、経営分析、AI活用、デジタル実装といったグループ資源を垂直統合し、お客様のニーズに合致したDX実現をサポートします。



## シンクタンク・コンサルティング×ITサービスによって 積み上げてきた強み

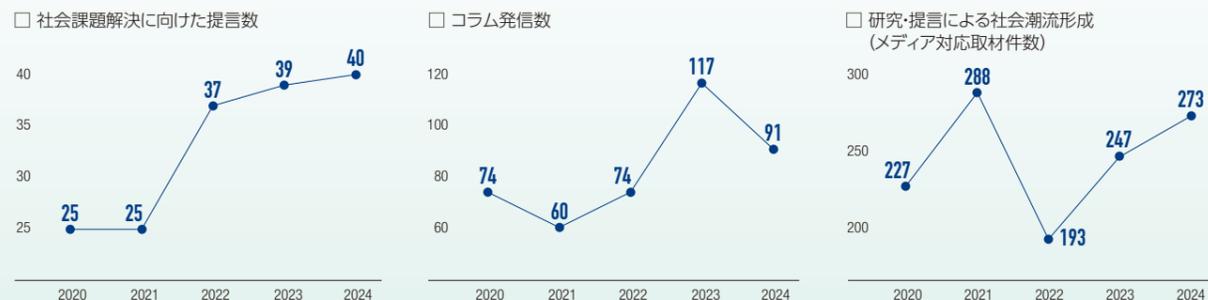


### 1 シンクタンクのパイオニアとして蓄積してきた知見・ノウハウ

三菱総合研究所は日本のシンクタンク黎明期である1970年に設立されて以来、国内で唯一、経済・社会だけでなくあらゆる科学技術をカバーする総合シンクタンクとして、国家の発展に資するさまざまなプロジェクトを手掛け、各分野でノウハウを蓄積してきました。その結果、官公庁に対する政策支援分野で確固たる地位を築いています。

蓄積してきた知見を各分野の新たな研究・提言活動に活かすだけでなく、分野横断で「知の統合・掛け算」を行うことで、より複合的なテーマに対する提言を可能としています。これは今後、ますます複雑化が予想される社会課題に対しても研究・提言を行う当社グループの原動力となっています。

#### ●社会課題解決に向けた提言・発信



※研究成果、提言、将来予測や展望、実証事業などに関するリリースに加えて、公式サイトから発信したMMRとMRIオピニオンを提言件数とした。

### 2 ノウハウを活かし、提言から実装まで担える事業機能

当社グループは、シンクタンク・コンサルティングサービスとITサービスを提供するとともに、これらを掛け合わせたサービスの提供に関するビジネスモデルを構築しています。具体的には、研究・提言を通じて発信した社会課題への解決策を、具体的なソリューションに落とし込み、その実装までをグループ企業との連携によって支援する取り組みです。

また、実装のフェーズでは、お客様の支援だけでなく、当社グループ自らが事業主体となってサービス事業を展開しているケースもあります。この価値提供の連鎖を「三菱総研グループの価値提供モデル」とし、多様化、複雑化するニーズに柔軟に対応できる体制での取り組みを進めています。

### 3 事業機能を支える多彩な人材とネットワーク

三菱総研グループの価値提供モデルを支えるのは、多様な専門スキルを有した人材と外部とのネットワークです。シンクタンク・コンサルティングを担う体制では、多岐にわたる分野で約1000人の研究員やコンサルタントを擁し、ITサービスを担う社員も多様な領域でのスキルを有しています。

また、上記の価値提供モデルによる事業活動を通じ、広範な領域にわたる産官学ネットワークも構築してきました。当社グループの人的基盤や外部ネットワークを活用することで、さまざまな社会課題への解決に貢献していきます。

#### ●多彩で高度なプロフェッショナル人材

□ 三菱総合研究所、三菱総研DCS社員数推移



□ 三菱総合研究所の研究員の専門分野 (2024年9月30日現在)



□ 三菱総研DCSの情報処理技術者試験等合格者数 (2024年10月現在)

ITストラテジスト	20
システムアーキテクト	57
プロジェクトマネージャ	56
ネットワークスペシャリスト	61
データベーススペシャリスト	62
エンベデッドシステムスペシャリスト	1
ITサービスマネージャ	18
情報セキュリティスペシャリスト	101
システム監査技術者	13
応用情報技術者	524
情報処理安全確保支援士	22
電気通信主任技術者	6
ITコーディネータ	27
PMP	154

合計 1,122人

#### ●社会課題解決に向けたネットワーク体制

□ 未来共創イニシアティブ(ICF)(P.66参照)のベンチャー企業会員数



□ 共同研究協業締結数



□ ベンチャー協業数



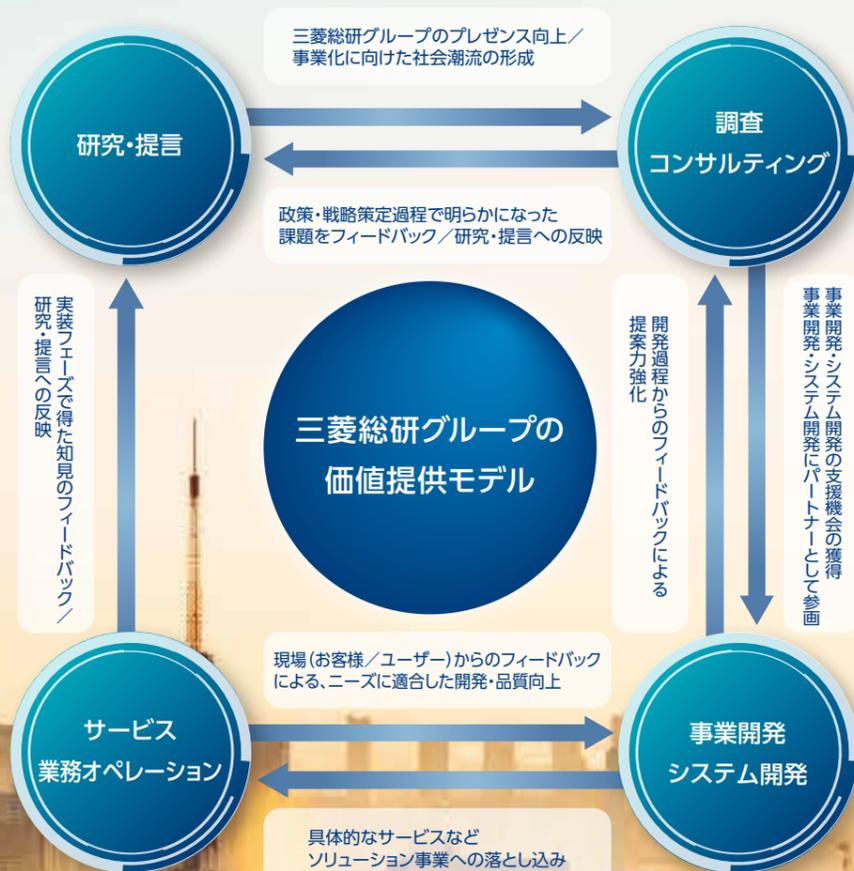
## 価値提供モデルの特長

当社グループはシンクタンク・コンサルティングサービスとITサービスの機能を併せもつ、川上から川下までを統合したビジネスモデルを構築しています。

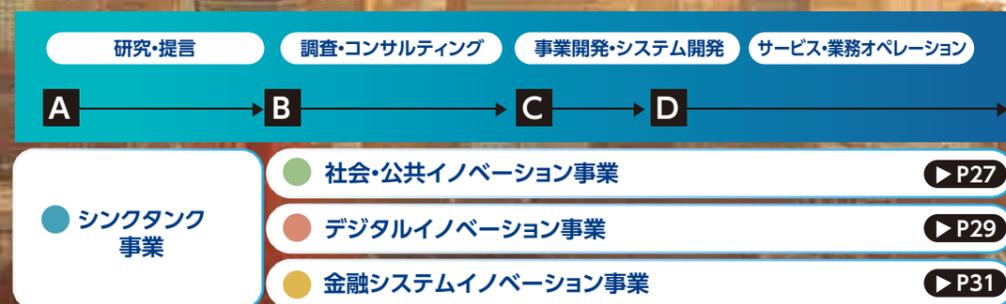
お客様やパートナー、グループ企業との連携によって、長期的な予測や分野横断型の研究・提言を基盤に、政策や事業戦略を設計し、システムやサービスの実装からオペレーションまで手掛けています。

現在は、「研究・提言」と社会実装機能を、社会変革への貢献に繋がるよう強化を進めています。

バリューチェーン全体で得た知見やノウハウの「研究・提言」への還元や、「調査・コンサルティング」では社会実装への展開を重視した事業活動を行うことで、社会課題の解決を目指しています。



価値提供モデルと事業領域との関係



## 三菱総合研究所におけるVCP経営

従来、三菱総合研究所ではVCP経営(P.17-18)に取り組んでいます。VCP経営とは、お客様やビジネスパートナー、グループ企業との連携によって「A:研究・提言」「B:分析・構想」「C:設計・実証」「D:社会実装」までの一貫したバリューチェーンを構築することで、より大きなアウトカムを生み出すことを目指す経営です。三菱総合研究所のVCP経営の取り組みが、当社グループの価値提供モデルを具体的に機能させる推進力となります。

VCP経営では、同一の分野内での「研究・提言」から「社会実装」といった異なる事業プロセス間の垂直的な連携のほか、異なる分野間での水平的な連携を進めています。こうした連携を全社の取り組みとして牽引するのがVCPマネージャー(VM:VCP Manager)であり、VCP経営委員会において、以上のような連携のための具体的な方策に関する議論が進められています。

## グループ経営の基盤となるVCP経営の強化に向けた課題

2025年度は、これまでのVCP委員会をVCP経営委員会に格上げし、VCP経営の推進、部門横断的な事業課題への対応などを通じて全社視点での事業強化を進めていきます。VCP経営の本質は、事業活動を通して社会課題解決に貢献し、社会への価値提供と当社ビジネス拡大を両立していくことであり、それをさらに強化することです。

これまでの活動を通じて、VCPの基本理念は社員に浸透

し、バリューチェーンを繋ぐ意識・行動は定着しました。その一方で、マトリックス型の組織運営による機能の重複や報告・共有に関わる社内負担の増加など、運営上の課題が顕在化しました。

さらなるVCP経営の高度化に向けて、3つの視点を軸に社内運営の強化を進め、事業化の加速とVCPIによる収益規模拡大を実現させていきます。

- 1 運営体制 優位性のある事業のさらなる強化に向け、VCP活動と部門計画の一体性を向上。
- 2 注力領域の選択と集中 新事業領域の創出や競争力の向上に向けて、価値連鎖の拡大・強化に力点を置く。
- 3 複合的な課題への対応 VCP経営委員会にて、部門を跨る複合的な課題を取り扱う。例えば、営業体制・戦略の強化、全社をあげたAI事業の強化などの検討を進める。

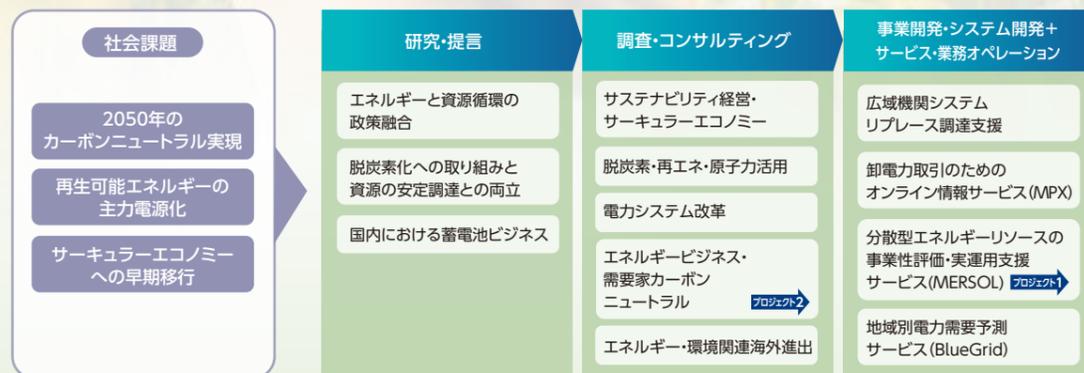
## 社会・公共イノベーション事業での事例

社会・公共イノベーション事業では官公庁の重要政策分野、民間の重要課題における調査・分析、制度設計、実証などに注力しており、特に、中計2026の重点分野のうち、HXとGXの対応をリードしています。

GXにおいては、日本は2050年のカーボンニュートラル実現に向け、再生可能エネルギー（以下、再エネ）の主力電源化やサーキュラーエコノミー社会への移行を早期に実現する必要があります。

当社グループはカーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーが融合した将来像を提示するとともに、その効果の大きさ、実現シナリオを提言しています。これを事業構想の基盤として、蓄電池などの分散型エネルギーリソースを活用する社会づくり、太陽光発電の運用高度化や洋上風力・水素活用など、カーボンニュートラル社会の実現に必要な技術開発や制度設計・事業性評価、サーキュラーエコノミーの実現に向けた政策形成などを支援しています。さらに、これらを具現化するためのサービスやアプリの提供などにより社会実装することで、自ら提言する将来像の実現といった社会価値の創出に貢献します。

### 事業活動による社会価値創造イメージ(GX関連事業の例)



## Voice

### 日本の脱炭素・経済成長に、MRI独自の目線から挑戦する

日本のGX政策の鍵となるカーボンプライシング制度を軸とした、官民双方のコンサルティング業務のプロジェクトリーダーを複数務めています。国の政策および企業の経営それぞれにおいて、気候変動の重要性が高まる中、両者の抱える課題も日々複雑化しています。

私自身は経済産業省へ出向し、政府の立場から課題解決に取り組む貴重な経験をしました。当社には他にも違う背景・専門性をもつメンバーばかりです。多様なメンバーと当社独自の目線で官民へ価値提供し、日本のGXの実現を後押しすることに、責任とやりがいを感じます。



エネルギー・サステナビリティ事業本部  
GXグループ  
高木 航平

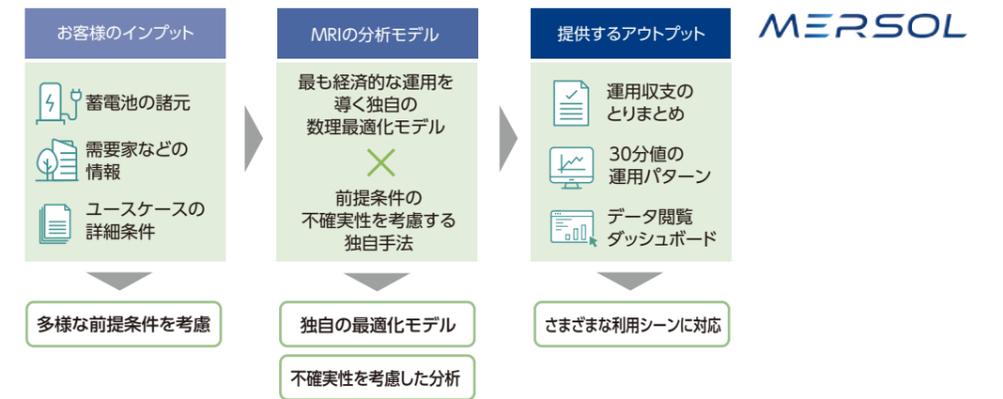
## 代表的なプロジェクト 1. 分散型エネルギーリソースの事業性評価・実運用支援サービス (MERSOL)

再生可能エネルギーの導入進展に伴い、現在は特に蓄電池に対する注目が集まっています。他方で、蓄電池の運用は複雑であり、複数用途での同時最適化や、変化の大きい事業環境への対応が必要になっています。

当社では分散型エネルギーリソースの事業性評価・実運用支援サービスである「MERSOL」を開発し、再生可能エネルギー・蓄電池事業の経済性向上や予見可能性向上

に取り組んでいます。「MERSOL」は、これまでシンクタンクとして積み上げてきた制度設計・市場見通しに関する知見をもとに、中長期の事業性評価とともに、実運用時の計画策定支援に関するサービスを提供しています。当社にとっては継続的なサービス提供による事業安定化に寄与するとともに、「MERSOL」を根子に当社自身が事業参画することで新たな成長に繋げることを目指しています。

### MERSOLのコンセプト



### 創出する社会価値

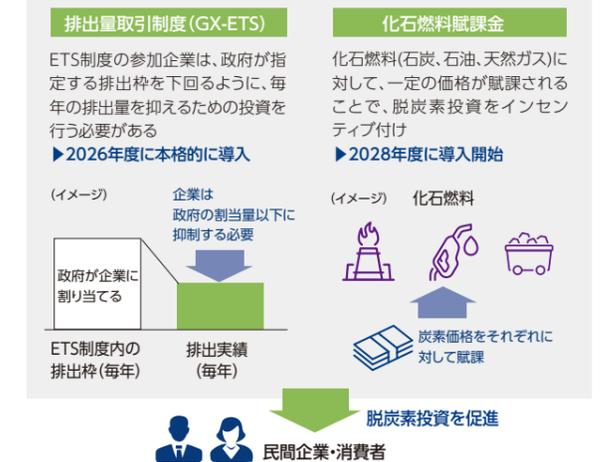
- 再エネ併設蓄電池、系統用蓄電池、需要家向け蓄電池などの最適運用を実現
- 日本各地で分散型エネルギーリソースを活用し、安定的な電力供給システムを構築
- 再エネ比率を向上

## 代表的なプロジェクト 2. カーボンプライシング制度に関する政府・企業の両輪支援

日本のGX政策の中核であるカーボンプライシング制度は、CO<sub>2</sub>の排出に経済的負担を課し、脱炭素投資を促す政策です。特に、2026年度に本格稼働する排出量取引制度 (GX-ETS) は、企業経営へ大きな影響を与えることが期待されます。

当社グループは、経済産業省よりETS制度の詳細設計を支援する業務を受託しています。加えて、政策立案に携わり得た知見を、民間企業向けのコンサルティング業務へ活かし、企業の脱炭素投資も支援しています。官民両者へのアプローチを通じて、日本のGXの実現に貢献します。

### カーボンプライシング制度



### 創出する社会価値

- カーボンプライシング制度の政策立案
- 民間企業の適切な脱炭素投資を促進
- 日本のGXを実現

# 事業を通じた社会価値創造

## デジタルイノベーション事業での事例

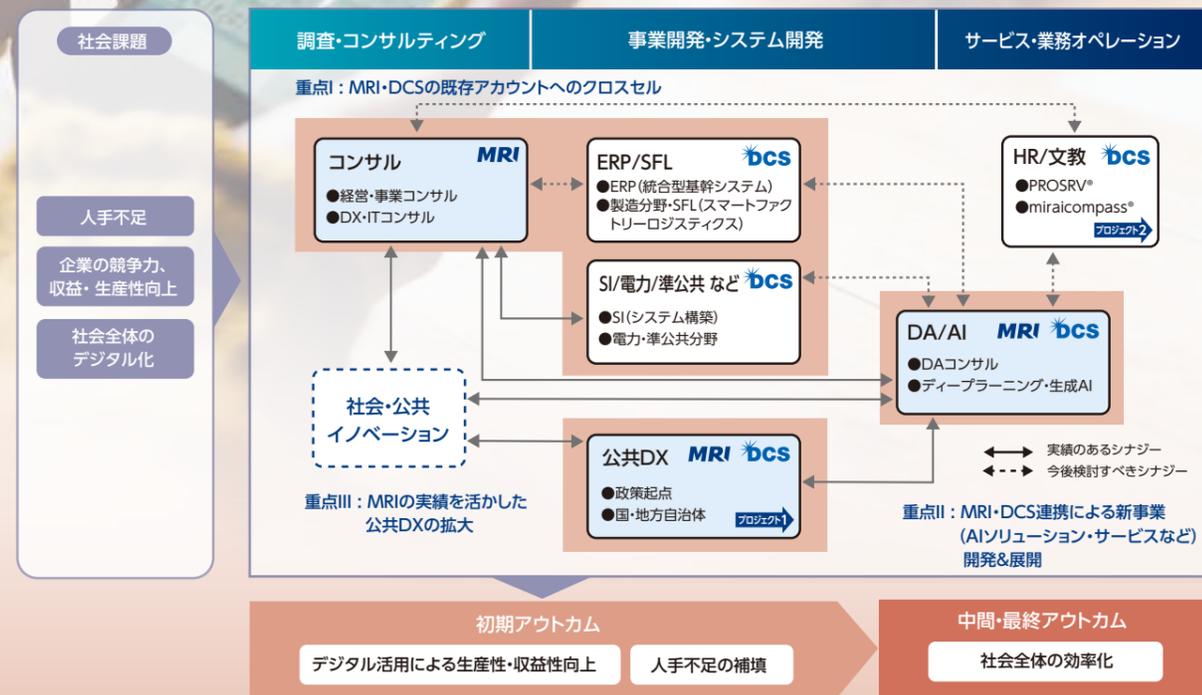
デジタルイノベーション事業は、主に、一般産業、公共の分野を対象にデジタル技術を活用して、社会・経営課題を解決するDX事業に取り組んでいます。

一般産業では、お客様の経営課題に基づくDX加速、データ・AI活用を通じて、三菱総合研究所・三菱総研DCSが連携してお客様の生産性向上、競争力強化に貢献しています。

また、HR、文教のサービス型事業 (PROSRV, miracompass) を拡大させることで、各領域の人手不足解消、生産性向上に貢献するとともに、デジタルイノベーション事業の収益構造の安定化と拡大を図っています。

公共分野では、官公庁をはじめとした公共組織のデジタル化が喫緊の課題となっています。当事業では、蓄積してきた政策・制度知見を活かした社会・公共イノベーション事業の調査・コンサルティング機能と連携し、三菱総研DCS、アイネス、日本ビジネスシステムズと一体で、政策目的の実現と実装、公共分野でのデジタル化推進に貢献しています。

### 事業活動による社会価値創造イメージ



## Voice

### 未来社会の構築に携わっている実感

私は政府情報システムに係るITコンサルティングを幅広く手掛けています。具体的には、IT計画の策定支援、業務・システムの改善検討、要件定義・調達・工程管理の支援、その他調査業務などを行っています。現在は、デジタル庁が主要事業として推進している「マイナンバーカード機能等のスマートフォンへの搭載」プロジェクトに工程管理支援業者として参画し

ています。本プロジェクトでは技術的な知識もさることながら、法律面の検討・施行状況もふまえた動きが求められています。加えて、関係するステークホルダーも非常に多く、工程管理業務としても難易度が高く困難なことも多くありますが、自身の動きが未来の社会を形作っていることを実感でき、その分やりがいを感じながら取り組んでいます。



公共コンサルティング本部  
デジタルガバメント  
推進グループ  
井上 尚紀

## 代表的なプロジェクト 1. マイナンバーカードの公的個人認証機能のスマートフォンへの搭載支援

マイナンバーカード利用時の不安低減や利便性の向上を目指し、デジタル庁ではマイナンバーカード機能のスマホ搭載を推進しています。当社はデジタル庁の「マイナンバーカード機能等のスマートフォンへの搭載」プロジェクトに工程管理支援業者として参画し、事業計画策定から公共調達、ITベンダーによるシステム開発を一貫して支援しています。このプロジェクトでは法規制の状況をふまえた要件定義や、関係省庁・組織との調整が求められるため、当社グループが蓄積してきた法・制度に関する知見やネットワークを活用した支援を行っています。

### 当社のマイナンバー利活用支援サービスに基づく社会価値全体像



- 目指す社会実現のためにMRIが提供するサービス
- ① 行政におけるマイナンバー利用事務をより円滑にするサービス
  - ② 国民に魅力のあるマイナンバーカード利用のユースケースの提案(サービス提供)
  - ③ 企業がマイナンバー関連インフラを利用しやすくするためのサービス

- 創出する社会価値
- 認証システム・基盤整備に係る社会コストの抑制
  - 国民にとってのマイナンバーカード関連サービスの利便性向上と、マイナンバーカードのさらなる普及促進
  - 行政事務の効率化・高度化

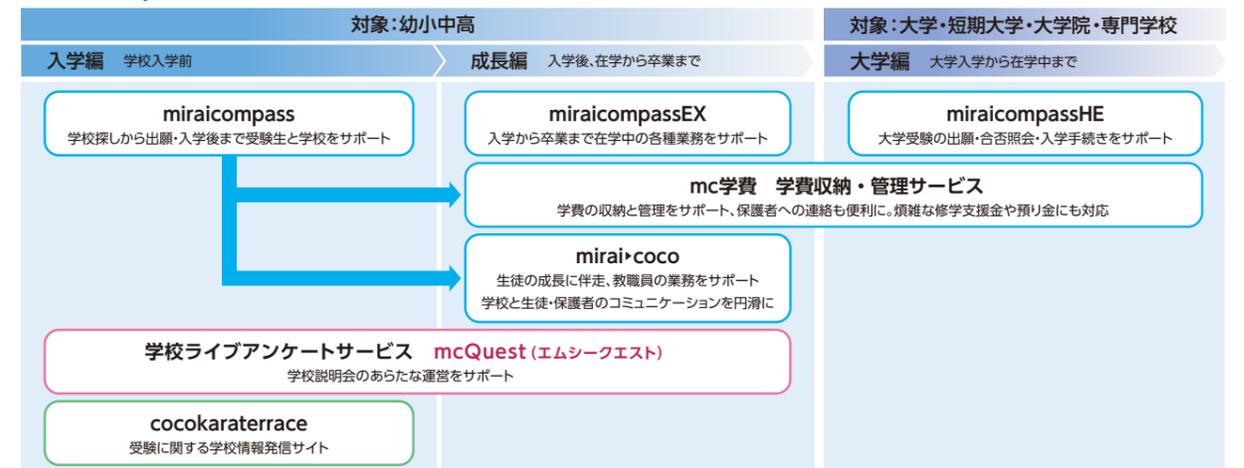
## 代表的なプロジェクト 2. 教育の未来を支援する成長伴走型校務DXサービス『mirai▶coco』

2024年4月にリリースした『mirai▶coco®』(ミライココ)は、ITと教育データを活用し、教員の業務を効率化し教育に向き合う時間を創出するとともに、学校と保護者が生徒の成長に伴走することを支援する、ワンストップ型の校務DXサービスです。学校探しから在学中、受験の手続きを一元的に担う『miracompass®』シリーズに本シス

テムを加えることで、文教分野のDXプラットフォームとしての基盤を拡大しています。

ダイバーシティ、個別最適学習、教職員の働き方改革など、日々高度化する教員の業務を効率化し、教育全体のDX化、教育の質向上にさらに貢献できるよう、機能拡充を進めています。

### miracompass シリーズ



- 創出する社会価値
- 教員の業務を効率化、「教育に向き合う時間」を創出
  - 教育全体のDX化、教育の質向上に貢献
  - 将来世代の育成・成長を支援

# 事業を通じた社会価値創造

## 金融システムイノベーション事業での事例

金融システムイノベーション事業では、メインベンダーとしての地位を確立するとともに、金融システムの開発・運用にとどまらず事業課題解決に向けたビジネスパートナーになることを目指しています。

そのために、三菱総研DCSで長年培った基盤顧客向けの大型システム開発に係る確固たる実績やノウハウに加えて、三菱総合研究所のコンサルティングの実績やノウハ

ウを掛け合わせることで、当社グループの強みである研究・提言から調査・研究、DXコンサルティング、サービス開発実装、システム運用・保守まで、グループ企業連携での価値提供の実践に努めます。

システム開発とコンサルティングを掛け合わせた金融システムの新たな領域を開拓し、金融業界のデジタル化推進に貢献します。

研究・提言	調査・コンサルティング	事業開発・システム開発	サービス・業務オペレーション
業務トランスフォーメーションの構想	業務AS-IS/TO-BEの分析	業務トランスフォーメーション実行計画の作成	要件定義・システム概念設計
金融A領域 (サステナ・地方創生)	信用リスク管理、マーケティング	基幹システム・業務システム・各種環境構築など	システム設計・構築
金融コンサル (中計策定・合併統合)	業務システム (市場リスク管理、カウンターパーティクレジットリスク管理、アンチマネー・ロンダリングなど)		システム運用保守・ユーザー支援
	業務DX (ローン業務、ファクタリング業務など)		

## Voice

### お客様の事業戦略に沿った最適なシステム構築

私は地方銀行様向けにローン審査システム(融資審査業務支援ソリューション)の提案~開発~保守に従事し、システムを導入して終わりではなく、取扱商品の拡充やお客様の事業戦略に沿った機能追加も手掛けてきました。また周辺業務として、団信契約管理機能や日本で初となるシンクライアントからタブレットのネイティブアプリ制御を可能とした個人ロー

ン受付機能システムの構築を実現しました。ステークホルダーとの調整や業務効率化など、一朝一夕にはいかないことも多いですが、さまざまな課題を解決しながら事業拡大を支援しています。日々試行錯誤する中で自身の成長を実感しながら、お客様の課題解決と事業への貢献にこれからも挑戦し続けていきたいと思っています。



三菱総研DCS 決済開発第1部第5グループ 岸田 拓也

### サービス提供を軸とした顧客業務のあるべき姿の実現

私は金融機関のローン業務の高度化・効率化支援に従事しています。またAIによるローン審査自動化サービスである「審査AIサービス」の開発、提供も手掛けてきました。

AIなどの最新技術の活用は大きな効率化が見込める一方で、既存業務を変えずに機能を追加するだけでは最大効果は得られません。当社は単なるサー

ビス提供にとどまらず、既存システムの見直しも含めた顧客業務の全体最適を支援しています。その際にも具体的なサービスを共通言語として現場から経営層まであらゆるレイヤーと会話することで、お客様とともに手触り感をもちながら推進していけることに非常にやりがいを感じています。



金融コンサルティング本部 金融イノベーショングループ 稲葉 翔一

## 代表的なプロジェクト 1. ローン審査システム(融資審査業務支援ソリューション)

融資審査業務を支援するシステムである「ローン審査システム」を提供しています。本分野における強みを有する三菱総研DCSでの20年を超える支援実績で培った業務ノウハウや技術ノウハウに基づき設計し、充実した高付加価値

機能により、営業店の業務負担を軽減し、統合された機能による本部集中化、自動化・効率化を実現します。また、お客様の業務課題解決を第一とし、柔軟なカスタマイズ対応により、課題や戦略に即した提案や機能実装を行います。

**創出する社会価値**

- 豊富な支援実績に基づく審査業務効率化の実現
- 柔軟なカスタマイズ対応によるお客様の業務課題解決

### ローン審査システムの特徴



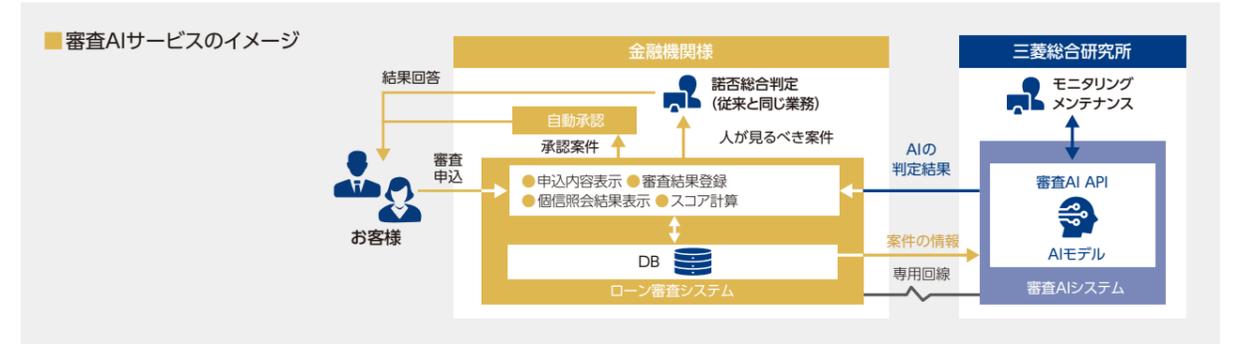
## 代表的なプロジェクト 2. 審査AIサービスの導入(AIによるローン審査業務の自動化)

従来人間が行っていたローン審査の可否判定をAIに学習・代替させ、ローン審査業務のDX(高度化、高速化、自動化、安定化など)を実現する「審査AIサービス」を提供しています。

査システムに接続することで、AIによる案件審査をリアルタイムで実現します。業務担当者様やシステムベンダー様と綿密なコミュニケーションを取ることで、既存の業務やシステムを前提にしつつも全体として最適なサービス実装の実現を進めます。

**創出する社会価値**

- 豊富な金融業務知見に基づくローン審査業務DXの実現
- 既存の業務やシステムを前提としたサービス実装



# 「新・未来社会構想 ～AIとの共創で切り拓く未来社会～」

当社では、2040年に向けた世界の潮流や日本の課題を俯瞰し、豊かで持続可能な社会への道筋を提示することを目的として、2025年5月に「新・未来社会構想 ～AIとの共創で切り拓く未来社会～」を発表しました。

今後、日本が豊かで持続可能な社会を実現するための鍵は、AIをはじめとするデジタル技術です。デジタル技術の活用によって、日本が世界的に競争力をもつ産業のさらなる強化が期待でき、医療・介護や社会インフラといった公共分野では生産性向上への可能性が大きく広がります。デジタルを「梃子(てこ)」として活用し、こうした機会を最大限に活かした改革を実現することが、日本にとって豊かで持続可能な社会を実現する最後のチャンスとなります。

当社グループは、このような潮流によって高まる社会ニーズをふまえた事業展開を行うことで、あるべき未来社会像の実現に貢献していきます。

## 2040年を見据えた世界の潮流

<p><b>1 国際情勢の不安定化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●ロシアによるウクライナ侵攻の長期化や中東情勢の混迷</li> <li>●権威主義国間の結束、グローバルサウスとの関係強化</li> <li>●米国の自国第一主義による貿易や安全保障などへの影響</li> </ul>	<p><b>2 脱炭素・循環型社会への移行</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●先進国による関心の高まり、取り組みの進行</li> <li>●エネルギー価格高騰、脱炭素関連の資源の囲い込み</li> <li>●理想主導から現実的対応への軌道修正</li> </ul>	<p><b>3 デジタル社会の進展とAIの浸透</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●生成AI活用による効率化や高付加価値化の拡大・深化</li> <li>●格差拡大や消費電力の急増</li> <li>●AIによる競争力強化と社会的責任を含めた規制のバランス模索</li> </ul>
---	---	---

■ 豊かで持続可能な社会の実現に向けて



<https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/ecovision/20250526.html>

## 社会課題解決に向けた実行力への期待

「新・未来社会構想」で提示した3つの潮流では、それぞれに解決すべき課題が複雑化しています。今後、その度合いが一層増していくだけでなく、新たな課題も次々と発生すると考えられます。こうした先行きが見えない不確実な時代において、過去の経験や知見がそのまま通用するとは限らず、社会・経済情勢に加えて、最新の技術動向などもふまえた、時機を得たリアリティのある解決策が求められます。そして、その実行においては単一の分野の

知見や業界、組織による解決が難しく、多様化する社会での認識や対応方法の合意形成も容易ではありません。さまざまな利害関係の中で、分野や組織を跨いだ連携で課題解決への取り組みを着実に進めていくことが求められます。そこでは、AIを含むデジタル技術をいかに活用できるかが鍵を握ると考えられます。これらを実現するためにともに考え、実行するパートナーの存在のニーズは、今後一層高まっていくでしょう。

## 三菱総研グループが取り組む領域と意義

これらのニーズをふまえ、当社グループは、「HX」「GX」「DX」の3つを注力分野(P.22参照)とし、事業を通じた課題解決に取り組んでいます。この3分野は、先に示した3つのトレンドにも対応するものであ

り、総合シンクタンクとしての分野横断の知見と官・民双方とのネットワーク、ソリューションの社会実装機能といった既存の事業基盤を最大限に活用できると同時に、さらなる基盤強化に繋げることが可能です。

## 三菱総研グループの価値提供モデルの有効性

「三菱総研グループの価値提供モデル」では、「新・未来社会構想」など長期的な社会動向を俯瞰した分析を起点に、独自の研究・提言を現実的なソリューションに落とし込むことが可能です。情報発信を通して共有された課題をもとに、政策や事業戦略を設計し、その実現やソリューションの実装と運用までを一貫して対応することで、理想論を唱えるにとどまらない実行

力を発揮しています。そして、各事業フェーズの成果は研究・提言に還元することで、構想のさらなるリアリティ向上にも繋げています。また、当社の社会関係資本を活かし、こうした活動全体を通して多様な事業主体を巻き込み、事業共創の機会を自らつくりだし、ITの進展による産業横断的な社会変化をふまえた、新たな市場とエコシステムの創造にも貢献しています。

## 2030年のありたい姿

当社グループは2030年に向けて、「高い英知と確かな技術を基盤として、お客様・パートナーとともに課題を解決し、社会変革を先駆ける未来実装企業グループ」としてプレゼンスを高めることで、「成長機会の取り込み」と「戦略自由度の確保」を目指します。そのためには事業規模の拡大が重要な要素です。お客様・従業員・株主・社会から選ばれる会社に向け、成長の原資を拡充いたします。このビジョン実現にあたってはグループを中心とした連携が重要であることから、「社会課題解決」をグループ全体の拠り所とし、目標達成への推進力としました。

### 「2030年のありたい姿」の背景にある課題認識

2030年までの社会潮流において、下表のような機会をとり逃すことこそが三菱総研グループにとってのリスクと認識しています。成長機会を取り込み、社会課題解決への道筋の提言とITソリューションの実装で日本が世界に

先駆けることへの貢献が三菱総研グループの成長に繋がります。これを実現するために解決すべき3つの課題認識が、長期ビジョンの背景にあります。

#### 2030年までの社会潮流をふまえた機会

2030年までの社会潮流	三菱総研グループにとっての機会
国際的なパワーバランスの多極化	<ul style="list-style-type: none"> <li>●左記の潮流への対応において、日本が世界に先駆ければ国際的に重要なポジションを確保できる</li> <li>●政策提言からITソリューションの社会実装までを一貫して担うビジネスモデルの優位性が高まる</li> <li>●ルールや制度の整備と実用化ニーズが高まる</li> <li>●社会課題解決と経済的持続性の両立ニーズが高まる</li> </ul>
デジタル経済圏の拡大	
少子高齢化	
生成AIの進展	
カーボンニュートラル	
サーキュラーエコノミー	
レジリエンス向上	

#### 課題認識

民間企業を対象とする事業とITソリューション領域での規模と認知の拡大

事業領域、分野を超えたグループ内組織間の連携

資本コストを上回る収益性の追求

### 2030年のありたい姿

高い英知と確かな技術を  
基盤として、  
お客様・パートナーとともに  
課題を解決し、  
社会変革を先駆ける  
未来実装企業グループ

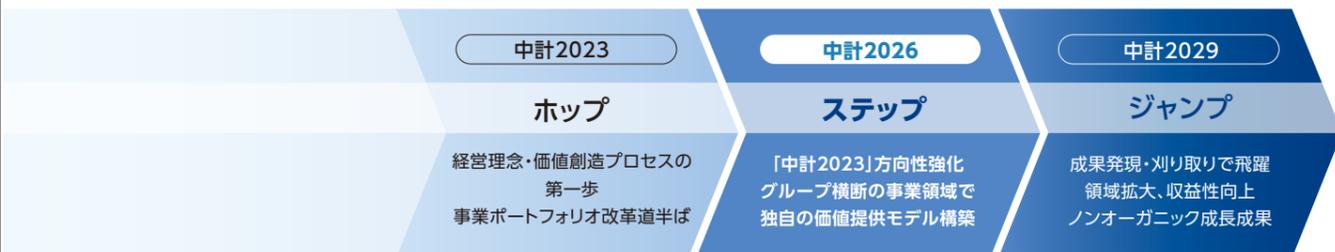
規模の拡大によってステークホルダーの信頼と  
社会での存在感を確保することで、  
成長機会を取り込み、戦略自由度を高める

## 中期経営計画2026の枠組み

### 中計2026の位置づけ

当社グループは長期ビジョン「2030年のありたい姿」の実現に向け、前中計を起点とした3つの中計期間をそれぞれ「ホップ」「ステップ」「ジャンプ」とした上で、本中計2026を「ステップ」に位置づけました。しかし、中計初年度の2024年度決算は前期比で減収減益、期初計画を下回る結果となりました。加えて、2025年度上期決算も同様で

あることから、2025年度の通期業績予想を下方修正いたしました。こうした点をふまえると、中計最終年度である2026年度の目標水準達成も厳しい状況にあると判断せざるを得なく、「2030年のありたい姿」やそれに向けた中計の位置づけ、さらにその先の成長への方針の再構築を進めているところです。



### 中計2026の基本方針、成長目標

中計2026では、中計2023で築いた体制を土台に、グループ横断の事業領域で価値提供モデルの強化を進めていきます。そして、変化する社会潮流や顧客ニーズに対して先手を打ち、当社グループの強みを掛け合わせることで旺盛な需要を取り込みながら、事業規模と資本コストを上回る収益力を追求します。これを軸として、サステナビリティ経営や人と組織の持続的な成長の加速といった視点もふまえ、中計2026では主に事業、基盤、価値創造についての基本戦略を定めています。

事業戦略では、2023年に4つの事業部門に再編し、グループ連携を中心とした価値提供モデルの強化を進めています。具体的には、次の内容が中心となります。

- 市場成長の見込みと当社グループのポテンシャルがある領域での選択と集中を進める。価値創造戦略との親和性もふまえ、DX事業の拡大や、GX(エネルギー・循環)・HX(人材、ヘルスケア)領域を強化・加速。
- 官公庁・金融機関向けの基幹事業の質的改革。

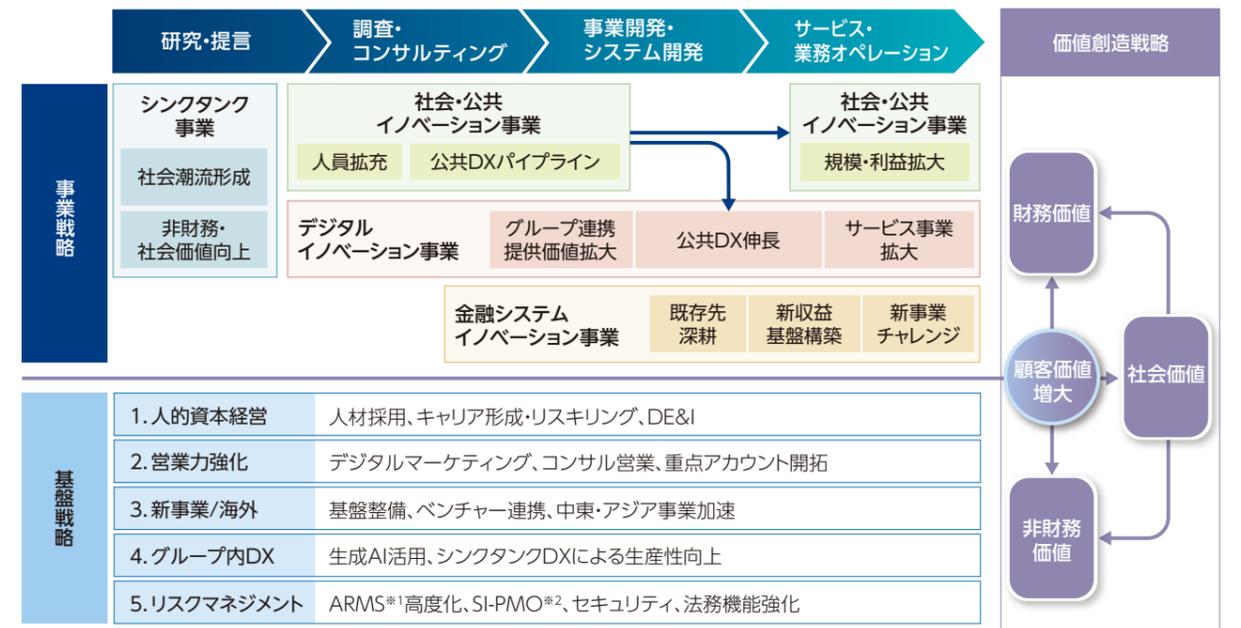
- サービス型事業の拡大・売上高比率アップ。
- 事業の進捗を見据えた人材配属や異動のタイミングの最適化。

基盤戦略では、人的資本経営、営業力、新事業・海外、グループDX、リスクマネジメントの5つの基盤をグループ横断で強化し、事業成長を下支えします(詳細はP.41-42参照)。

価値創造戦略では、社会課題解決力を高めながら自社と社会の双方の持続性を高めていくために、「社会価値」「非財務価値」「財務価値」の3価値の循環・拡大を実現します。これによってサステナビリティ経営を推し進め、ステークホルダーの皆様には選ばれる企業グループを目指します。

以上の3つの戦略を着実に遂行していくことで、2026年度業績目標の達成を目指しておりましたが、先述の通り、中計2026の進捗状況をふまえ、その目標水準を見直しているところです。

### 基本方針



※1 ARMS(Advanced Risk Management System): 当社独自の総合リスクマネジメントシステム(P.98参照)  
 ※2 SI-PMO: ソリューション案件の大型プロジェクトの遂行を確実なものとするため、SI案件のリスク・採算管理を支援する社内機能

### 収益性改善に向けた今後の注力施策

「2030年のありたい姿」で示した長期ビジョンの実現に向け、中計2026の初年度(2024年度)に明らかになった課題に対応する形で、注力施策として以下に取り組んでいきます。加えて、中計2026の最終年度目標の達成可能性をふまえ、今後の成長への道筋についてあらためて検討を進めています。

#### ●事業の選択と集中・質的改革

GX、DX、HXの3つの重点分野を中心に官民双方の旺盛なコンサルティング需要を取り込みます。GXでは電力ソリューションや海外案件など、DXでは、DXコンサルティングやビッグデータ解析、生成AIを使ったソリューション・サービス。HXでは、人的資本経営に係る経営コンサルティングや、医療介護ソリューションなどを伸ばしていきます。

これと並行して、IT実装・サービス機能を担うITSセグメントでは、大型案件のピークアウトを見据えて、金融・決済事業での新規顧客獲得に向けた営業体制強化を進めるほか、産業・公共事業で、ERP周辺ソリューション、ビッグデータ関連展開などに注力します。

前中計2023以降、非人工型事業の割合を高めることを

目指した事業ポートフォリオへの転換に向けて、新たなサービス提供型事業の開発・市場投入に注力してきました。その結果、新事業のうちエネルギー関連分野は着実に成長し、エネルギー関連サービスが売上や収益拡大に貢献しています。一方で、24年度は4つの不採算事業から撤退しました。今後も苦戦している分野は見極めを進めつつ、勝ち筋が見込まれる分野に積極的に投資していきます。

#### ●人材・生産性の向上

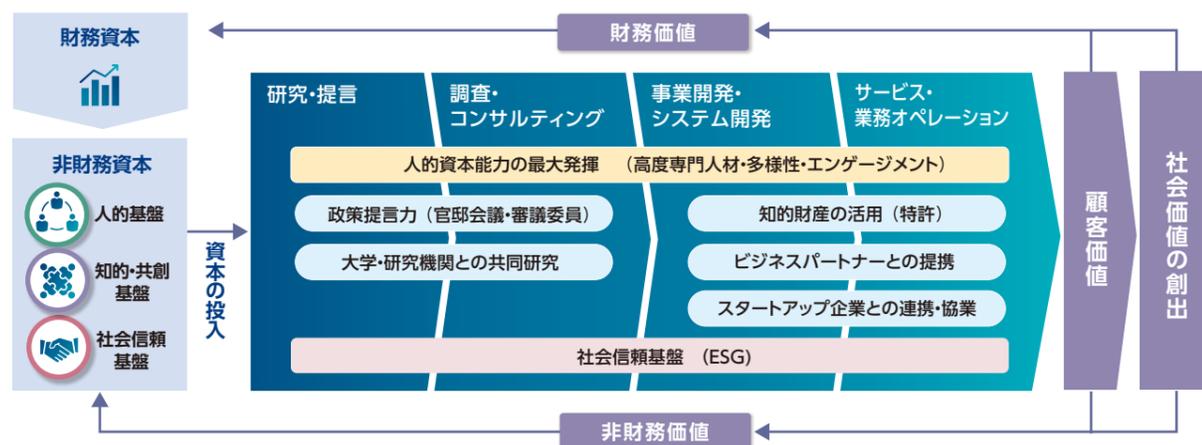
収益性を高めるためには、一人あたりの生産性向上が不可欠です。そのため、プライシング意識の徹底、有償稼働率増加、シンクタンクDX活用などによる経費削減、収益事業への人員異動、人事制度見直しなどによるシニア活躍、採用増を受けた組織的リスキリングなどを組み合わせながら、生産性の継続的な改善に取り組んでまいります。

#### ●ノンオーガニック成長の促進

次期中計2029での本格対応に向けて、ノンオーガニック案件の発掘を進めるとともに、スタートアップとの連携での事業拡大についての検討を進めていきます。

## 中期経営計画2026を通じて実現する4つの価値

### 4つの価値体系と進捗



### ビジネスモデルの強化に繋がる非財務価値

非財務価値	中期経営計画2026に基づく指標化の考え方	指標区分	指標	2024実績	2025目標	2026目標
人的基盤	<b>人的資本の拡充</b> 当社グループの競争力の源泉である社会課題解決力の強化には人的資本の拡充が重要です。優れた人材を確保しつつ、獲得した人材を成長させるため、より多くの良質な研修受講を促し、人的資本の拡充を進めます。	人材育成	1人あたり研修受講回数 <sup>※1</sup>	2.68回/年	2.5回/年	2.7回/年
	<b>人的資本の能力最大発揮</b> 多彩多様な人材が生き生きと働き、また、相互に高め合うことで、組織全体としての人的資本の能力を最大化するため、女性の活躍推進をはじめとしたDE&I(ダイバーシティ・エグイティ&インクルージョン)に積極的に取り組むとともに、個々人のエンゲージメントについても高水準の維持を目指します。	ダイバーシティ	女性採用比率 <sup>※2</sup>	28.2%	33%	34%
		エンゲージメント	エンゲージメントスコア	72.1	70以上維持	70以上維持
知的・共創基盤	<b>知的資本の拡充</b> 研究・提言や事業を通じて蓄積した知見・知財(知的資本)は、人的資本と合わせ、当社の中核的な競争力です。未来社会像の実現に向けて重要な政策決定機会を捉え、社会潮流形成をリードできるよう、官邸会議、審議委員などの委員就任増加による知的資本の積極活用を目指します。また、保有知的財産の戦略的権利化の推進によりこの拡充を進めます。	研究・提言力	委員就任数	162人/年	前年度比増	前年度比増
		知財	特許出願数・登録数	出願数: 9件/年 登録数: 12件/年	出願数: 12件/年 登録数: 9件/年	出願数: 13件/年 登録数: 10件/年
	<b>共創基盤の拡充</b> 当社グループの人的資本、知的資本だけでは解決が困難なよりスケールの大きな多様な社会課題に取り組むため、将来の事業育成に挑戦するスタートアップ企業の探索、ビジネスパートナーとの連携を深め共創基盤の拡充を進めます。	ベンチャー連携・協業	会員数(累計)	256件	230件	250件
社会信頼基盤	<b>地球環境への貢献</b> 豊かで持続可能な社会の実現と当社グループの持続的成長を両立するために、当社グループは企業の社会的責任を果たしていきます。その柱のひとつである地球環境への貢献として引き続き脱炭素化の取り組みを進めます。	カーボンニュートラル実現	再生可能エネルギー比率	38.2%	40%	45%
			GHG排出量	5,917 tCO <sub>2</sub> e	6,800 tCO <sub>2</sub> e	6,400 tCO <sub>2</sub> e
	<b>ガバナンス強化</b> 社会信頼基盤の土台としてグループ全体のコンプライアンス遵守、リスクマネジメントの高度化を進めることでガバナンス強化を図ります。	リスク・コンプライアンス	重大な法令違反件数	0件	0件	0件
	<b>ブランド・信頼</b> 当社グループへの信頼、ブランドを損なうことなく引き続き高水準で維持していきます。	顧客信頼	顧客満足度	4.53	4.5以上	4.5以上

※1 グループが主催する研修のみを対象とし、個人・個別組織が自発的に研修を受講するものを除く。対面/オンライン含む ※2 各年4月1日時点でのグループの新卒採用に占める女性採用比率 ※3 BP:ビジネスパートナー

### 主な顧客価値

当社グループが目指す社会価値の創出(社会課題の解決)は、さまざまな事業活動に財務・非財務資本を投入し、お客様の課題に答え、顧客価値を拡大することによって実現されます。各事業を通じて当社グループが提供する顧客価値は以下の通りです。

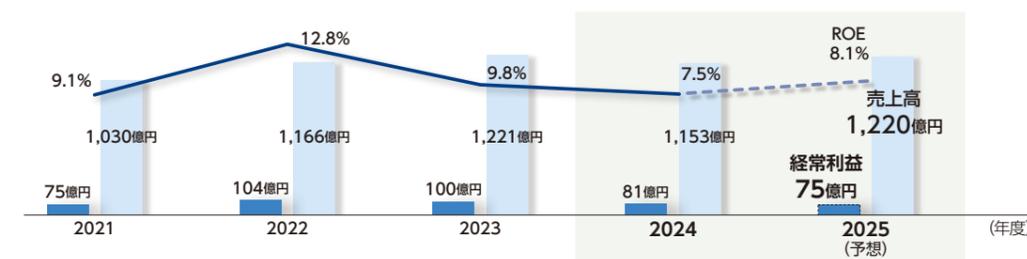
- ①シンクタンク事業** 政策・経済・科学・技術分野に関する研究と提言。社会課題を抽出・設定し、その解決に資する具体的な政策などの”打ち手”を提示することで、ステークホルダーによるアクションを誘発する。
- ②社会・公共イノベーション事業** 環境やエネルギー、情報通信、医療・福祉・介護など、さまざまな国の政策に

ついて、基礎調査や実証事業などで実現性と有効性を高め、実際の施策や制度などに結びつける。

**③デジタルイノベーション事業** 顧客課題に応じたDX、データアナリティクス、AIなどの技術・ソリューションを通じて、経営やビジネスモデルの変革、業務効率化による生産性の向上などに結びつける。

**④金融システムイノベーション事業** 信頼性の高いシステム開発・運用や、国際規制・制度などに応じた更新により、社会・経済の基盤となる金融インフラを支え、安定的・継続的に稼働させる。

### 財務価値



### 社会価値

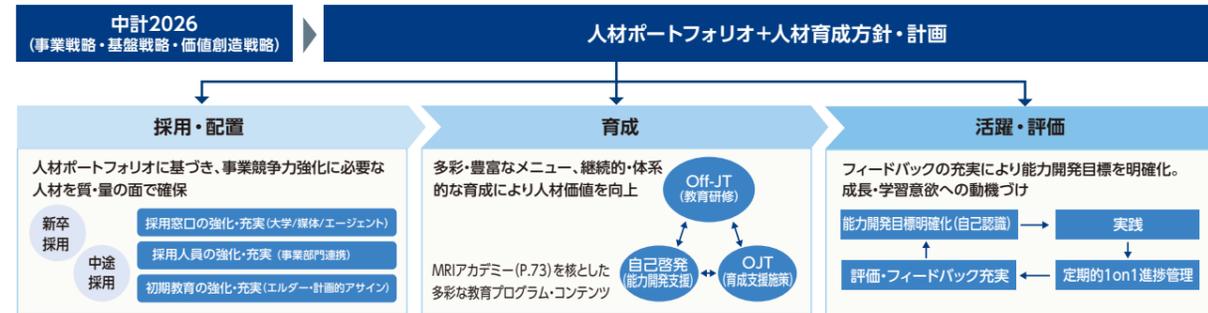
社会価値	中期経営計画2026に基づく指標化の考え方	指標区分	指標	2024実績	2025目標
マテリアリティに基づき創出を目指す社会価値	豊かで持続可能な社会の実現に向けて、社会課題解決を目指し、マテリアリティとして設定した3つのテーマを具体的なターゲットとして、これに合致する代表的事業分野「人材・ヘルスケア」「GX」「デジタルイノベーション」を選定しました。事業活動を通じてお客様に提供する社会価値を可視化、最大化していくことを目指します。	個人のウェルビーイング	人材・ヘルスケア関連事業売上高(億円)	127	140
		社会の持続可能性	GX関連事業売上高(億円)	61	70
		技術による社会変革	デジタルイノベーション事業売上高(億円)	279	320
当社グループの強みが生み出す社会価値	3つのマテリアリティに沿った事業活動が生み出す社会価値に加えて、当社グループの強みが生み出す社会価値として、政策・制度知見による価値提供(官公庁事業売上高)、提言・発信機能による社会潮流形成(その結果としてのメディア取材対応件数)、共創機能を活用したスタートアップ企業育成(育成ベンチャー企業数)を定義し、価値拡大に努めていきます。	政策・制度知見	官公庁事業売上高(億円)	321	非公開
		提言・発信機能	メディア取材対応件数(件/年)	273	280
		共創機能	育成ベンチャー企業数(件/累計)	43	50

# 5つの方針と進捗

## 人的資本経営 — 「人材」の価値を最大限に引き出す

**方針** 中計2026では、人材ポートフォリオを策定し、現状とのギャップを埋めるための採用、育成、リスクリングなどを進めています。また、DE&Iやエンゲージメントの向上に向けて、「健康経営」「ワーク・ライフ・バランス」「DE&I推進体制の強化」をテーマとした施策を推進していきます。

**進捗** 2024年度は、人材ポートフォリオを策定し、人材育成、キャリア形成支援の総合的プログラムを見直しました。DE&Iを推進する組織をつくり、ロードマップに沿った施策を進めています。(P.69-78)。



## 営業力強化

**方針** 中計2026ではグループ連携による成長に向けた営業力強化を進めています。民間のお客様の新規開拓では、グループ内で営業戦略を共有し、デジタルマーケティングやプロモーションを積極的に推進し、グループとしての総合的な営業力強化を進めていきます。

**進捗** 三菱総合研究所では全社営業機能と会員事業運営機能\*を集約し、お客様・会員の皆様とのリレーションを総合的に強化しています。2024年度からは、三菱総研DCSに新設したコンサルティング・セールス部門の活動を強化するとともに、人材の相互交流による連携をさらに活性化させ、当社グループの価値提供モデルの拡大に向けて提案・コンサルティング機能を強化しています。

\*会員事業運営機能: 未来共創イニシアティブ (P.66) の運営機能

## 新事業 / 海外事業

### ●新事業 — 新規事業の探索・開発を強化

**方針** 当社グループは、基盤事業による収益を拡大しながら成長事業に投資し、中長期的に次代のコア事業を育成していく両利き経営を継続的に進めています。新規事業においては、非人工型の新事業の探索・開発の強化と、創出してきた新事業の成長によって、収益性向上を図ります。具体的には、三菱総研DCSが強みをもつPROSRV®\*1、miracompass®\*2なども合わせたサービス事業の割合を売上高の10%程度まで高めていきます。

\*1 PROSRV®: クラウド型システムをベースにした人事・給与業務に関わる各種アウトソーシングサービス  
\*2 miracompass®: 幼小中高向けのインターネット出願サービス

**進捗** 当社グループらしさを活かした多様な新事業のアイデア創出、開発、事業化、スケール拡大を進めるため、分散・重複していた機能(インキュベーション、システム開発、戦略投資の支援)を集約し、共通基盤として強化しました。事業展開における選択と集中を通じて当社グループ自らが担うべき事業をより明確化しながら、スタートアップを含むパートナー企業との業務提携もさらに進めていきます。(三菱総合研究所のサービス事業例:分散型エネルギーリソースの事業性評価・実運用支援サービス「MERSOL」→P.28)

### ●海外事業 — 事業展開を加速

**方針** 当社グループが有する社会課題解決力を活用し、海外の社会課題解決に貢献するために、ハノイ、ドバイなどの拠点を起点に現地との官民連携体制を構築し、コンサルティングサービスの提供や事業参画を推進しています。また、高度な知見をもつ日本企業の海外展開支援や、スタートアップ企業との連携による海外進出などを通じて海外事業の拡大を図っています。シンクタンク事業としては、米国、欧州、アジアの現地の研究機関との連携を強化し、国際情勢などに関する情報収集や共同研究を実施。研究・提言品質の向上、タイムリーな情報発信を進めています。

**進捗** 注力地域を当社グループが拠点を有するASEAN・中東に定め、これまでの活動実績をふまえて重要海外事業を選定し、戦略的展開による案件形成を進めています。この流れの中で、2024年7月にはベトナム・ハノイで現地法人を設立し、現地での対応力を強化し、海外ビジネスパートナーとの連携拡大・深化、海外人材の確保・育成強化を進めています。また、同時期より本格稼働した米国拠点を活用して、海外ソリューションライセンス販売、海外顧客・ビジネスパートナーの日本事業展開の支援を視野に、サービス提供型事業の拡大に向け、コンサルティングや海外技術・サービスの代理店展開の強化を進めています。

## グループ内DX

**方針** 中計2023より推進・強化してきたシンクタンクDXをさらに高度化します。具体的には、生成AIの活用、ブリーフィングDX、プロジェクト管理DXなどの機能強化、基幹システム刷新など、グループ全体でDX化を加速することで、グループ全体の生産性を大幅に向上していきます。また、こうしたツールを標準化して外販につなげることで、当社グループの事業収益への貢献も目指します。

**進捗** 2024年7月には、生成AI技術の安全・迅速な導入を支援する「ララサポ®」\*において、企画・営業・専門技術職向けラインナップの拡充を発表しており、AIツールをベースとした包括的なソリューションへと進化させています。(シンクタンクDX→P.64、ララサポ®のサービス・ラインナップ[提供するツール一覧]→P.63)

\*ララサポ®(Large Language model SUPPORT): ChatGPT技術活用に向けたトータルサポートサービス事業コンセプト

### ■三菱総合研究所が提供する「ララサポ®」のサービスの全体像



## リスクマネジメント

**方針** 「2030年のありたい姿」に向けた業容拡大に伴い、従来にない大型事業や事業形態の案件が増加しており、プロジェクトマネジメントの重要性が高まっています。また、新事業の開発では、対応経験・知見の蓄積がないリスクに直面する可能性があり、リスクの早期把握・迅速な対応が求められます。そのため、グループ全体でリスクマネジメントの高度化に努めています。

**進捗** 2024年度は新たにKRI (Key Risk Indicator) を導入し、リスクモニタリングの高度化に着手しました。KRIによる予兆モニタリングを実施することでリスク増減傾向の把握と予兆管理を高度化するとともに、システム開発におけるプロジェクト管理機能や法務機能、情報セキュリティについてもグループ全体でさらに強化しています。(情報セキュリティ→P.84、リスクマネジメント→P.97-98)

収益性改善に向けた課題を見据え、  
事業構造と収益基盤の転換を  
着実に進めていきます。



代表取締役副社長  
コーポレート部門長  
平井 康光

### 大型案件の縮小により、減収減益

中計初年度の2024年度決算は、売上高1,153億円（前期比△67億円）、経常利益81億円（同18億円）、ROE7.5%となり減収減益、売上高1,180億円、経常利益100億円と期初計画を下回る結果となりました。TTCでは前中計期間中に牽引役となっていた官公庁向け通信関連の大型案件が剥落・縮小した上、新規案件の積み増しが想定に届かなかったことが要因です。ITSでは、金融・カード分野における大型システム案件のピークアウトなどの減収要因に加えて、人材やシステムなどの成長に向

けた先行投資負担により減収減益となりました。

当社グループとしての収益を、中計2026で設定した3つの事業軸で見ると、2024年度の実績は表に示したとおりとなりました。社会・公共イノベーション、金融システムイノベーションの両事業は売上・利益ともに目標を下回りましたが、今中計で高い成長を期待しているデジタルイノベーション事業は、前期比で売上高が9%増、利益が40%増となり、中計で目指す方向に沿った成長となっています。

### ■中計2026で設定した事業別の2024年度実績

(円)

主要事業		2024年度実績	対前年度比(増減率)	対計画比
社会・公共イノベーション	売上	396億	△55億(△12%)	△4億
	利益	104億	+2億(+2%)	△4億
	利益率	26.5%	+3.7P	△0.9P
デジタルイノベーション	売上	279億	+22億(+9%)	△10億
	利益	75億	+21億(+40%)	+4億
	利益率	27.0%	+6.0P	+2.5P
金融システムイノベーション	売上	487億	△24億(△5%)	△12億
	利益	109億	△17億(△14%)	△12億
	利益率	22.5%	△2.2P	△1.9P

※社会・公共イノベーション事業とデジタルイノベーション事業には、一部連携して推進する事業を重複して記載  
※ここでの利益はいわゆる粗利益(売上総利益)。また、全社共通の経費など、この枠外となる計数もあるため、合計値は連結ベースの売上総利益と一致しない

### ■連結決算<前期比>

(百万円)

	2023年度	2024年度	前期比		公表予想 2024/7/30	公表 予想比
			増減額	増減率		
売上高	122,126	115,362	△6,763	△5.5%	116,000	△637
売上総利益	25,984	25,419	△564	△2.2%	—	—
売上総利益率	21.3%	22.0%	+0.7P		—	—
販売費および一般管理費	17,295	18,358	+1,063	+6.1%	—	—
営業利益	8,688	7,060	△1,627	△18.7%	7,500	△439
営業利益率	7.1%	6.1%	△1.0P		6.5%	△0.4P
経常利益	10,002	8,147	△1,855	△18.5%	8,800	△652
親会社株主に帰属する当期純利益	6,287	5,003	△1,284	△20.4%	5,200	△196
1株あたり当期純利益(円)	392.27	316.44	△75.83		328.88	△12.44
ROE(自己資本利益率)	9.8%	7.5%	△2.3P		—	—

### 「株価や資本コストを意識した経営」への取り組み

東京証券取引所が、2023年3月に「資本コストや株価を意識した経営」についての要請を行いました。中計2026は、資本コストなどを十分意識した検討を経て策定し、目標を設定・開示したのですが、2024年4月にあらためて当社グループとして「資本コストや株価を意識した経営」についての考え方や方針を開示しました。

当社の資本コストはCAPMに基づき概ね7%と認識していますが、投資家の皆様との対話などを基準に算定すると、株式市場が求める資本コストは9~10%程度と推計

しています。一方、当社グループのROEは7.5%(2024年度末)であり、資本コストを下回るだけでなく、同業他社水準と比べ低水準であることから、改善余地があると認識しています。

株価の指標となるPBRについても1倍前後(2024年9月現在)を推移しており、株式市場から十分な評価をいただけていない状態です。さらなる企業価値向上を実現するためには、売上高成長と利益率の改善が必須です。

### 成長に向けた投資を積極的に実施

手元資金として売上高の2〜3ヵ月程度を現預金として確保することを前提にした場合、手元の投資可能現預金と、中計3年間で積み上がる人的投資・R&D投資控除前の営業CFの合計額は、約500億円と想定しています。このうち約85%を、将来の成長に向けた投資や設備投資などに積極活用します。

中でも、ノンオーガニック成長の促進のため、約35%を外部出資やM&Aの資金として活用するほか、30%として想定している成長投資では人員リソースの拡大を実現す

るため、3年間で500人超の増員計画の原資とすることを想定しています。

「2030年のありたい姿」実現に向け投資が先行するステージになりますが、配当については引き続き安定配当を基本とし、配当性向40%を目安とします。

また、政策保有株式は純資産の8%程度（2024年度末）ですが、今後も事業影響を見極めながら縮減・入替を進めます。

#### 資本政策

##### ● 配分原資から85%程度を投資に積極活用

【戦略投資】重点領域成長に向けた先進技術・知見・リソースの獲得（出資、M&Aなど）

【設備投資】経営インフラ、サービス基盤強化（ソフトウェア、設備維持更新など）

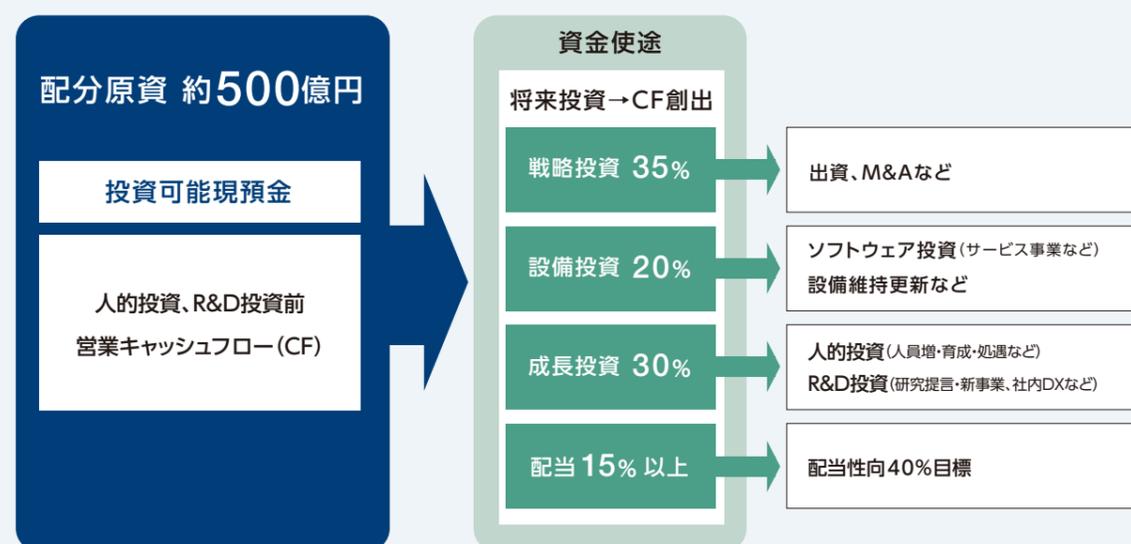
【成長投資】人的投資、研究・提言力強化、新事業開発、社内DXなど

増員：約500人超（23年⇒26年比）

##### ● 安定配当を基本に配当性向40%を目安

※政策保有株式は、一部売却も進め、現在純資産の8%。今後も事業影響を見極め縮減・入替を進める

※現預金は、手元資金として売上高の2〜3ヵ月程度を確保した上で、その他を将来投資・還元に充当



#### 2025年度 配当予想

**配当方針** 継続的な安定配当を基本に、業績や将来の資金需要、財務健全性のバランスなども総合的に勘案し決定。配当性向40%を目安とする。



### ステークホルダーの皆様と積極的に対話

ステークホルダーの皆様に対しては、株主様をはじめ、投資家やアナリストの皆様との対話の機会を一層拡充し、その声を経営に反映させることで、当社グループの持続的な成長や企業価値向上に努めてまいります。

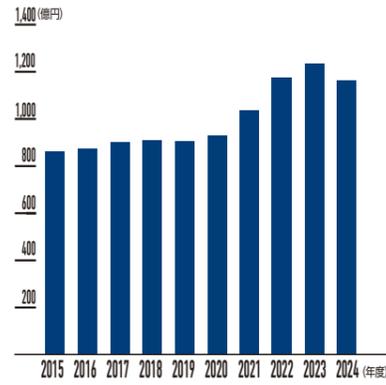
具体的には、株主総会などを通じて直接株主様の声を承るほか、株主向け中間報告書や招集通知・事業報告などで積極的に情報を開示しています。投資家の皆様に対しては、決算説明会での説明に加え、機関投資家やアナリストの皆様を対象に個別のIR面談を実施しています。

こうした対話は代表取締役社長のもと、グループ経営企画部内に設置しているIR室が中心となって対応しており、適宜コーポレート部門内で連携する体制を構築しています。また、対話結果は当社グループの経営幹部をはじめ、取締役会や経営会議でも定期的に報告しています。

今後も市場との対話を通じ、企業価値向上に向けた施策を着実に実行してまいります。

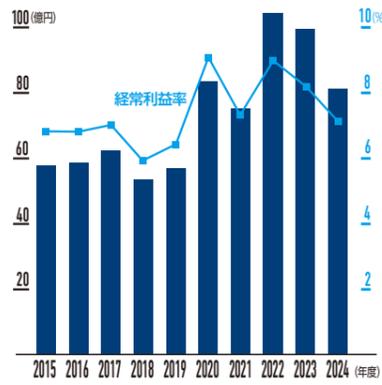
財務ハイライト

■売上高



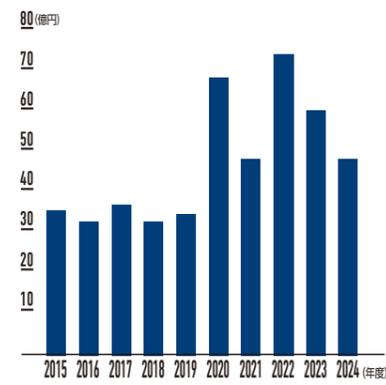
シンクタンク・コンサルティングサービス (TTC) の大型案件の剥落・縮小やITサービス (ITS) の金融カード分野における大型案件のピークアウトにより減収となりました。

■経常利益／経常利益率



TTCは減収の影響が限定的だった一方、ITSでは減収に加え、システム基盤更改や人材育成などの先行投資などにより、当社グループとして減益となりました。

■当期純利益



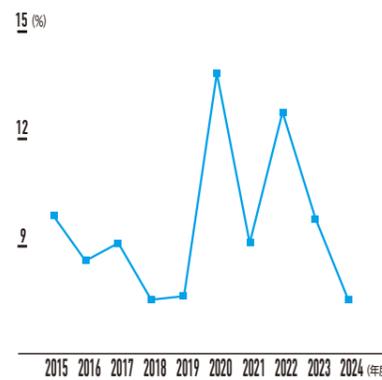
経常減益の一方で、政策保有株式の売却益で一部打ち返しました。

■総資産／自己資本比率



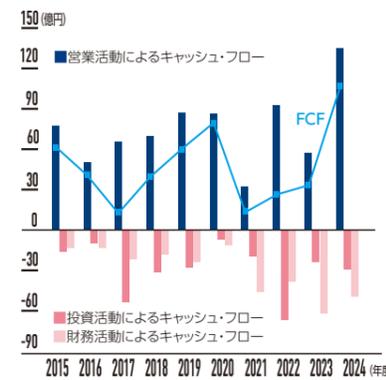
総資産は満期保有目的債権の償還などにより増加しました。一方、純資産は利益剰余金の減少や自己株式の増加により、自己資本比率はほぼ横ばいとなっています。

■ROE



大型案件の剥落・縮小に伴う減収に加え、先行投資増などによる減益により、前期から低下しました。

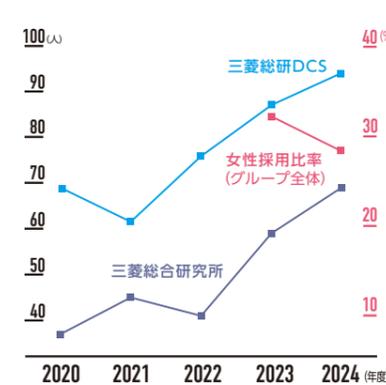
■キャッシュフロー+FCF



フリー・キャッシュ・フローは、売上債権や契約資産の減少、未払い費用の減少によるキャッシュの創出により増加しました。

非財務ハイライト

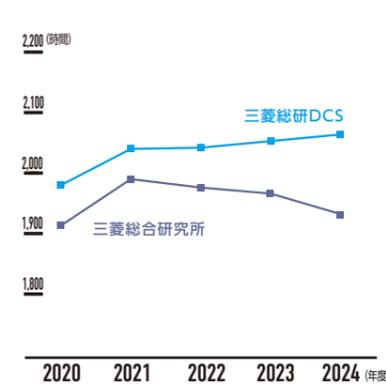
■新卒採用人数／女性採用比率



競争力の源泉となる人材確保に向け、当社グループは人材採用を強化しています。

当社グループでは、ダイバーシティの取り組み推進に向け、2023年度より女性採用比率を非財務価値指標としています。2024年度は28.2%と目標値32%を下回りました。DE&Iの取り組みを多面的に進めていきます。

■労働時間



コロナ禍によるワークスタイルの変化などで2021年度は増加しました。2024年度は三菱総合研究所では減少しましたが、今後も労働時間の適正化に向けた取り組みを進めていきます。

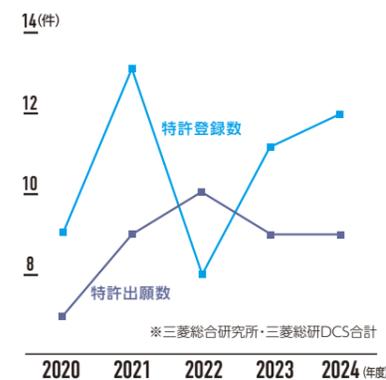
■エンゲージメントスコア



当社グループでは毎年社員のエンゲージメント調査を行い、エンゲージメントスコア70以上維持をKPIと設定しています。2024年は72.1と、目標に沿った結果となっています。

▶詳細はP.78「エンゲージメント向上に向けた取り組みと課題」

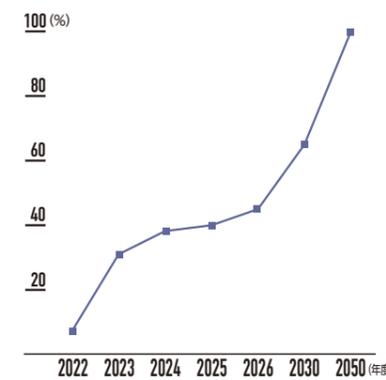
■特許出願数・登録数



当社グループは特許の出願数・登録数を知的基盤強化のKPIとして定めています。2024年度の当社の出願数は9件、登録数は12件と、2指標合わせた目標18件を上回りました。取得した特許は積極的な活用検討を進めていきます。

▶詳細はP.63「社会実装事業を通じた特許の獲得・活用を推進」

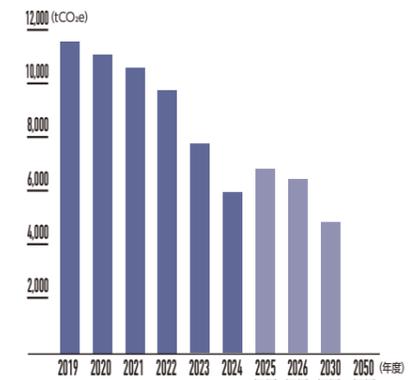
■再生可能エネルギー比率



社会信頼基盤のKPIとして設定する再生可能エネルギー比率は、当社グループ電気使用量の約8割を占めるデータセンターで非化石証書を段階的に導入しており、2024年度も目標を上回りました。引き続き再エネ比率の向上を進めていきます。

▶詳細はP.82-83「TCFD提言への対応」

■GHG排出量



2024年度のGHG排出量はKPIを大幅に下回り、削減が進捗しました。2050年の排出量ネットゼロの達成に向け、再エネ比率向上のほか、働き方改革による業務の効率化、省エネ設備への更新投資など、引き続き取り組みを進めていきます。

▶詳細はP.82-83「TCFD提言への対応」

## 事業戦略推進に向けたグループ連携

「社会変革を先駆ける未来実装企業グループ」として  
研究提言から・IT実装サービスまでをグループ連携で提供することを目指し、  
シンクタンクで培った豊富な知見・ノウハウと、  
グループ各社がもつ高度な技術力の融合を進めています。

### グループ体制のコンセプトと特徴

当社のビジネスモデルは政策や一般事業に関する調査研究およびコンサルティングサービスを提供する「シンクタンク・コンサルティングサービス」と、ソフトウェア開発・運用・保守、情報処理・アウトソーシングサービスを実施する「ITサービス」で構成されています。

「シンクタンク・コンサルティングサービス」は三菱総合研究所の研究・提言機能を中核に、グループ各社のリサーチ・分析機能を組み合わせ、高度なサービスを提供しています。例えば、「エビデンスに基づく政策立案」という

ニーズに対しては、三菱総合研究所の研究・提言にエム・アール・アイ リサーチアソシエイツのシミュレーションやデータ解析などの独自技術を掛け合わせたサービスを行っています。

「ITサービス」では三菱総研DCSのシステム開発・オペレーション機能を軸に、マルチクラウド環境に強みをもつ日本ビジネスシステムズなど、グループ各社の機能を組み合わせた事業運営を行っています。

#### ■三菱総研グループの体制

企業名	役割	特徴
三菱総合研究所	政策提言や経済分析、コンサルティングを提供し、新技術開発支援を通じてイノベーション創出と社会課題の解決に取り組んでいます。	多岐にわたる専門知識と多様な分析手法をもち、産官学にわたる広範なネットワークを活用して持続可能な社会実現に貢献します。
三菱総研DCS	システム開発やITソリューションを提供し、クライアントの業務効率化とIT戦略を支援します。	メガバンクをはじめとした金融機関向けシステムの設計・開発・運用に加え、アウトソーシング・BPOにも強みを有しています。AIやデータ分析などの新技術も取り入れ、多様な業界のニーズに対応しています。
エム・アール・アイビジネス	バックオフィス業務のサポートや経理、総務、人事などの業務支援を行っています。	三菱総合研究所の機能子会社として、約250社のパートナー企業とともにサービスを高度化・拡大しています。
エム・アール・アイリサーチアソシエイツ	技術パートナーとして、社会基盤の整備・維持・高度化に資する施策の立案から実施・検証までを支援します。	高度なシミュレーション・解析技術を強みとして、持ち前の機動力を活かして、社会課題解決に技術で貢献します。
MPX	卸電力市場の分析プラットフォームを提供するほか、電力事業の市場リスク管理、再生可能エネルギー電源のバリュエーションなどのサービスを提供しています。	最先端かつ独自のモデリング・テクノロジーとソリューションでお客様の電力ビジネスを支えています。
日本ビジネスシステムズ	クラウドサービスやITインフラの構築を提供し、企業のデジタルトランスフォーメーションを支援します。	マルチクラウド環境の構築と運用管理に強みをもち、高い技術力と迅速な対応力で多様な顧客ニーズに応えます。
アイネス	システムインテグレーションやアウトソーシングサービスを提供し、企業の業務効率化とIT戦略を支援します。	地方自治体向け情報システムに強みをもち、高い技術力と信頼性で安定したサービスを提供します。

## ITとDXの「新しいカタチ。」を提供し、 お客様と社会の課題を解決する

三菱総研DCS株式会社  
代表取締役社長  
亀田 浩樹

三菱総研DCSは、1970年設立以来、システム構築やサービス事業において、数多くのお客様に支えられながら成長を続けてまいりました。2004年からは三菱総研グループの中核企業となり、シンクタンク・コンサルティングからIT実装に繋げることによって、お客様や社会課題の解決に真に貢献できる存在を目指しています。

50年を超える歴史の中で、金融業界でのシステム構築をはじめ、人事給与サービスPROSRVやインターネット出願サービスmiraicompass、クラウド利活用の統合サービスFQ Smart+などの幅広いサービス展開、当社が所有するデータセンターを活用した運用・事務BPOの提供、そしてデータ分析サービスなどを強みとしてきました。また、CMMILレベル5を維持し、高いプロジェクトマネジメント力のもと高品質のサービスをお届けしてまいりました。

近年は、産業分野でのERPソリューション提供やシステムモダナイゼーション、三菱総合研究所との連携を活かした公共分野DXにも取り組んでいます。また技術集団として、AIを活用した製造業向けデータ分析プラットフォームの構築、開発・運用業務効率化など、研究開発を通じ新しい領域にもチャレンジしています。課題にプロアクティブに取り組み、効果的なIT構築をすべく、コンサルティング業務を強化しつつ、協業パートナーの皆様との戦略的連携を通じ、さらなる実力の向上を図ります。

当社最大の資産である人材の育成にも注力しており、2023年に設立したデジタルアカデミーを中心に、環境

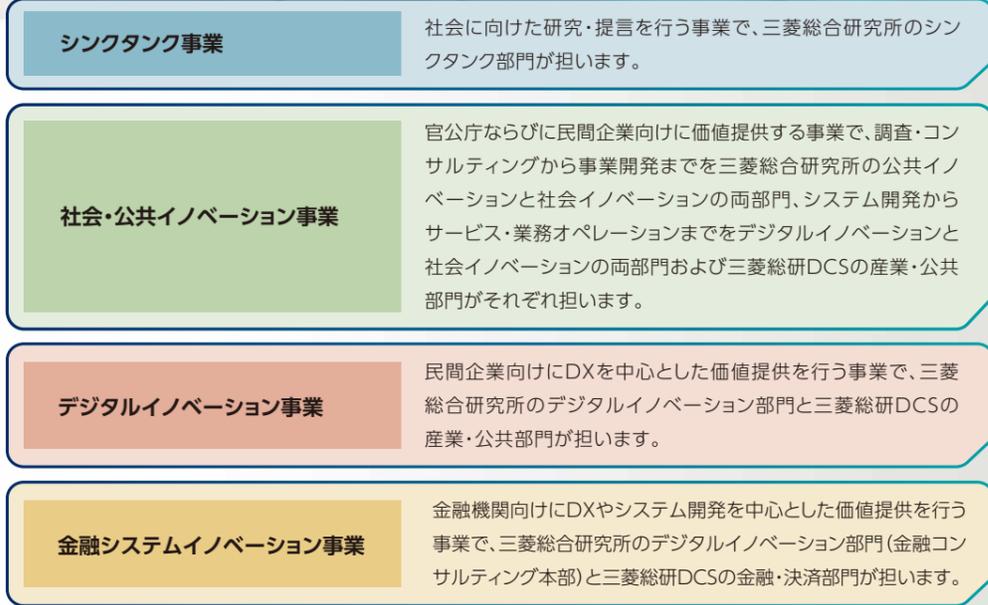
変化に対応するリスクリングを推進中です。さらに、柔軟な働き方・オフィス環境の整備、ダイバーシティ・イクイティ・インクルージョンにも取り組んでまいります。

三菱総研DCSはパーパス「日常とビジネスに新しいカタチを。」を定めました。現在の社会・経済・ビジネス環境の大きな変化と課題、クラウドやAIなどの技術進展は、従来型ではない新たなチャレンジが常に必要であることを明確に物語っています。直接的なお客様だけでなく、さらにその先にいるお客様の「日常」にまで視野を拡げること、従来の「ビジネス」以外の領域や業界全体の課題を能動的に捉えること、つまり面での拡がりや縦への深掘りの両面で新しい領域に挑戦していこう、という思いを「日常とビジネス」に込めました。また、従来の枠組みにとらわれない「新しい」視点・発想で考え、お客様のニーズを先回りし、業界をリードする気概とスキルをもつこと、従来のサービスやシステム構築だけでなく、アイデアや大きな仕組みなども含めた「カタチ」の提供を目指すこと、の2つの思いを合わせて「新しいカタチを。」に込めています。

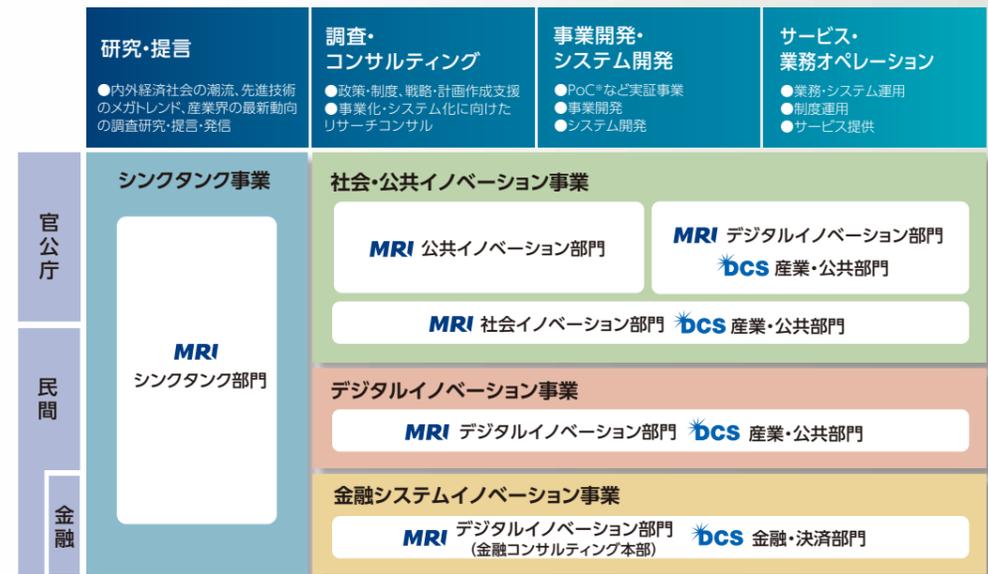
お客様のさらなる発展、豊かな未来社会の実現には、ITとDXの活用は欠くことができません。三菱総研DCSは、社会・生活のIT基盤を支えている自負と、未来をITで実現する志を胸に「ITで便利と感動を作り、お客様と社会に真に貢献する企業」を目指して、チャレンジを続けてまいります。

## 事業と部門の編成

各事業戦略領域において、シンクタンク・コンサルティングサービス機能とITサービス機能を接続させ、グループシナジーを活かした価値創出を進めていきます。当社グループの事業は、お客様と提供価値を軸とした領域を横断的にカバーし、三菱総合研究所から三菱総研DCSの各部門を中心とした編成・配置によりビジネスモデル全体を担っております。



また、当社グループ全体の事業戦略を支え、国内外営業、新事業・商材開発、部連携を推進する役割を、各社のコーポレート部門などが連携・協力して担っております。



\*PoC : Proof of Conceptの略称。新しい考え方やアイデア、技術などの実現可能性を検証すること。

## シンクタンク事業

■ 事業戦略と部門との関係



シンクタンク部門長  
執行役員(兼)研究理事  
武田 洋子

### 目指す姿

三菱総研グループの「研究・提言」機能を担う当事業では3つの強みに基づき、社会課題解決におけるオピニオンリーダーとして、社内外に認められる「唯一無二の存在」を目指しています。

#### 3つの強み

- 1 当社グループ内外の多様な専門知見を統合し社会課題を解決する(知の掛け算)
- 2 科学的思考に基づき提言する(スタンスをとった提言)
- 3 当社グループで目指す社会実装の基点を提示する(解決策の提言)

以上の3つの強みを活かしながら研究・提言活動を行うことで社会潮流形成を促すとともに、当社の収益事業との接続を図り、当社グループの社会価値・非財務価値・財務価値の創出や好循環を実現することに貢献していきます。

### 基本方針

当社が掲げる「豊かで持続可能な未来」の実現に向けて「知の掛け算」をもとにインパクトあるテーマを取り上げ、社会変化の潮目を的確に捉えて成果を発信することで、社会潮流形成に影響を及ぼす研究・提言を進めます。特に、政策・企業戦略の立案への貢献を重視して活動を推進します。

また、当社の注力分野である「人材・ヘルスケア」「エネルギー・循環」「情報通信・技術」などの分野を中心に、グループ内外への発信やグループ連携強化を図り、社会課題の解決のみならず、当社グループの事業成長と組織基盤の強化に貢献していきます。

これらの方針を遂行していくために、研究員の育成に注力するとともに、国内外の研究ネットワークも活用して計画的

な研究体制の強化に努め、研究力の持続的・発展的な向上を図っていきます。2026年度には社会潮流形成に影響を与える高いレベルの研究成果を自立的・持続的に創出できるよう、組織的基盤の確立を目指していきます。

### 事業戦略のポイント

- 未来社会像の実現に向けた社会潮流の形成  
重要な政策決定機会を的確に捉え、社会潮流形成に影響を及ぼす研究・提言を追求します。国の政策や企業戦略立案への貢献を目指し、官公庁・企業幹部との重層的な関係構築によって把握したニーズを研究に反映するなどを通じて、リアリティある研究成果を創出します。また、AI・ロボティクスなど先進技術研究のレベルアップを図り、技術に強い当社のブランド確立を目指します。
- 人と組織の成長とプレゼンスの向上  
研究・提言を担う中核人材の育成などを通じて研究体制の持続性を確保するとともに、国内外の研究機関や有識者とのネットワーク拡充、社内外と連携した戦略的情報発信などにより、研究力・発信力の強化を図ります。
- 研究・提言を起点としたグループ全体の価値向上  
社会潮流形成に資するインパクトある発信で当社グループ想起増に貢献します。また、社会課題解決に向けてグループ全体で研究・提言の成果利活用を加速し、「研究・提言」を起点に事業戦略との有機的な連携を図ってまいります。

### KPIと実績

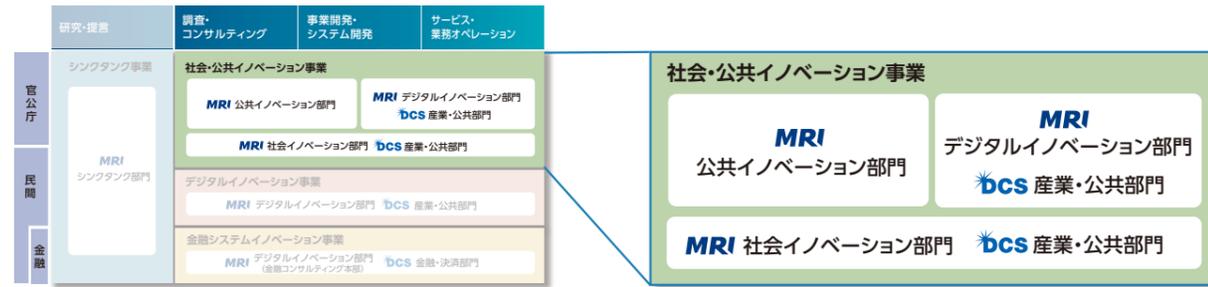
■ 取材記事掲載、引用、寄稿、講演(件数)

2024年度 276件(+6%)

※( )は対前年度増減率

## 社会・公共イノベーション事業

■事業戦略と部門との関係



### 目指す姿

社会・公共イノベーション事業は、強みである政策・制度知見を起点に、公共・民間の重点課題に対するリサーチ・コンサルティング事業でトップシェアを堅持し、財務基盤の維持・拡大に貢献しています。

また、「社会変革を先駆ける未来実装企業グループ」を目指す当社グループの“成長の起点”として、当社が描くVCP (P.17-18)に基づき、リサーチ・コンサルティング事業から公共DX事業、社会課題解決サービス事業へとバリューチェーンを拡大し、社会課題解決のフロントランナーとなることを目指しています。

### 基本方針

リサーチ・コンサルティング事業では、官公庁の重要政策分野における調査・分析、制度設計、実証や、民間企業の重点課題に対するコンサルティングなどに注力しつつ、VCPの考え方に基づく、社会課題の研究・提言から解決策の社会実装を目指し、官民協働で事業の創出、ビジネス・エコシステムの形成を図っています。

公共DX事業に関しては、デジタルイノベーション事業、三菱総研DCSとの連携により、特に当社の政策・制度知見が活かせる領域、かつ新規分野で重点的にDXが必要となる準公共分野を重点ターゲットとし、公共DX事業（開発・運用・保守）を展開しています。

社会課題解決サービス事業は、当社の政策・制度知見を活かした独自性の高い事業であり、AIなどの最新技術を活用し、収益性向上を目指します。

### 目指す姿達成に向けた注力ポイント

#### ●リサーチ・コンサルティング事業

当社グループの成長起点となる事業として、公共・民間が抱える社会課題解決に向け、人員拡大・生産性向上などによる競争力維持・強化と一層の規模拡大を進めています。

#### ●公共DX事業

当社が強みをもつ政策・制度知見をもとにしたコンサルティングを起点とし、政策目的の実現、社会実装に向けた複数の公共DX案件の形成・受注が進んでいます。システム実装・運用により得られた知見・データをコンサルティング事業にフィードバックし、公共DX事業のさらなる成長を目指します。

#### ●社会課題解決サービス事業

エネルギー・サステナビリティ、人材、地域・コミュニティ、ヘルスケアの4分野に重点を置き、AI、ブロックチェーン、DXなどの最新技術を活用したビジネス展開によりスケール・収益率向上を目指しています。

### KPIと実績

2024年度は目標売上高400億円を概ね達成しました（前期比では外部委託費などの減少分69億円を除くと実質的には19億円の増収）。官公庁向けのアナログ規制改革やデジタル化関連、民間ではエネルギー、運輸業向けのシステム関連などが牽引しました。

	2024年度実績	対前年度比(増減率)	対計画比
売上	396億	△55億(△12%)	△4億
利益	104億	+2億(+2%)	△4億
利益率	26.5%	+3.7P	△0.9P

※一部連携して推進する事業を重複して記載  
※ここでの利益はいわゆる粗利益(売上総利益)。また、全社共通の間接経費など、この枠外となる計数もあるため、合計値は連結ベースの売上総利益と一致しない

## 公共イノベーション部門 MRI

### 主担当領域

官公庁のヘルスケア、社会インフラ、情報通信、安全保障・セキュリティ

### ●事業戦略実現に向けた役割、施策

公共イノベーション部門は、当社グループの成長の起点となる役割を担っています。リサーチ・コンサルティング事業では、官公庁を主なお客様として、ヘルスケア、社会インフラ、情報通信、安全保障・セキュリティなど公共的な政策と密接に関わる領域を中心に、研究提言から制度設計、事業推進、社会実装までのあらゆるフェーズで事業を担っています。

また、公共DX事業を中心に、成長事業へ経営資源を投入していきます。

部門長  
執行役員  
鈴木 啓史



課題解決に求められる社会の要請が複雑化・高度化する中、確かな政策・制度知見を保有し、産官学横断で総合的な対応力を発揮できる当部門への期待はますます高まっています。中計2026では、人材をさらに増強するとともに、AIの積極活用などで業務生産性を向上し、事業対応力・展開力の向上を図っています。

## 社会イノベーション部門 MRI

### 主担当領域

官公庁、民間企業のエネルギー・サステナビリティ、人材、地域・コミュニティ、ヘルスケア

### ●事業戦略実現に向けた役割、施策

官公庁と民間企業を主なお客様として、エネルギー・サステナビリティ、人材、地域・コミュニティ、ヘルスケアの4つの分野で2種類の事業を展開しています。

リサーチ・コンサルティング事業では、政府の政策立案、制度設計・実証、民間企業の事業戦略の策定・実行などを支援しており、公共イノベーション部門とともに、成長の起点としての役割を担っています。政策・制度知見やシミュレーション力を強みとし、人材強化による規模拡大、AI・DX活用などを通じた効率性向上を進めています。

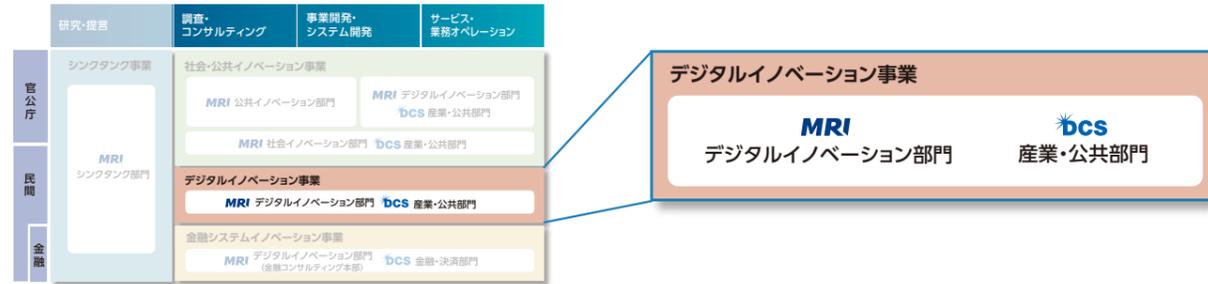
部門長  
執行役員  
仲伏 達也



社会課題解決サービス事業では、当社がサービスの担い手となり、お客様や社会の変革、課題解決に貢献するストック型事業を展開し、人的リソースに過度に依存せずに収益を拡大する役割を担っています。コンサルティング事業の強みをてこに、AI、ブロックチェーン、DXなどの最新技術を加え、成長事業への重点投資、パートナー企業との連携強化で、収益を拡大していきます。

## デジタルイノベーション事業

■事業戦略と部門との関係



### 目指す姿

デジタルイノベーション事業では、経営戦略や経営課題を起点として、DXジャーニー®のコンセプトのもと、お客様のニーズに合致したDX実現をトータルに支援する経営課題解決パートナーを目指します。DXジャーニー®は、①顧客体験、②ビジネスモデル、③オペレーション、④システム、⑤組織の5つの軸で、お客様のDX活動のPDCAを回し、将来ビジョンにいたる道のりを組み上げる手法です。

この手法とグループのシステム構築力、生成AIなどのテクノロジーの先駆的活用実績を掛け合わせ、戦略構想、組織の合意形成からデジタル実装まで伴走し、お客様にとって強力な課題解決パートナーとなります。

### 基本方針

中計2026の成長の柱である当事業では、お客様の経営課題を解決し、競争力強化に貢献するコンサルティング・サービス事業の拡大を起点に、製造・流通業向けのサプライチェーン改革に取り組むDXソリューション事業と、当社グループの強みを活かしたデータアナリティクス&AI事業が連携して、ビジネスモデル変革、業務プロセス効率化、データに基づいた最適な意思決定支援を実現していきます。また、政策支援の実績や知見の蓄積で強みをもつ公共DX分野では、社会・公共イノベーション事業の各部門と連携して取り組むことで政策方針の実現、社会実装を目指します。

三菱総研DCSが手掛ける人事、文教向けサービス事業においても、お客様の満足度向上を図り、新たな機能開発を進めることで、さらなるシェア拡大を推進していきます。

### 目指す姿達成に向けた注力ポイント

事業環境変化に迅速に対応していくため、デジタル技術活用に対する市場ニーズはますます高まっています。こうした中、政策・規制・業界・需給の知見、経営分析、AI活用、デジタル実装といったグループ資源を垂直統合し、戦略立案から実装まで一貫して支援する「DXジャーニー®」事業を強化することで、さらなるニーズの取り込みを目指します。三菱総研・三菱総研DCS双方のお客様へのクロスセルや、両社の連携を中心としたソリューション開発などを通して、創出価値の向上やサービスの高度化を図ります。

### KPIと実績

2024年度の売上高実績は279億円であり、前期比で売上高9%増、粗利益が40%増となりました。運輸、エネルギー関連業界中心にシステム更改案件など、中計で目指しているDX分野での業績拡大が着実に進展しています。

	2024年度実績	対前年度比(増減率)	対計画比
売上	279億	+22億(+9%)	△10億
利益	75億	+21億(+40%)	+4億
利益率	27.0%	+6.0P	+2.5P

※一部連携して推進する事業を重複して記載  
※ここでの利益はいわゆる粗利益(売上総利益)。また、全社共通の間接経費など、この枠外となる計数もあるため、合計値は連結ベースの売上総利益と一致しない

## デジタルイノベーション部門 MRI

### 主担当領域

経営コンサルティング事業、データアナリティクス&AI事業、産業/公共DX事業

### ●事業戦略実現に向けた役割、施策

デジタルイノベーション部門は、一般産業・金融・公共分野のお客様を対象に、経営・事業戦略立案や、データアナリティクス・AI活用のコンサルティングサービス、公共分野のDXサービスを提供しています。

○**コンサルティング事業**:戦略立案、ビジネスモデル・ビジネスプロセス改革からシステム実装まで一貫して伴走

○**データアナリティクス事業**:多様なデータ保有パートナーと連携し、AI活用を推進

部門長  
専務取締役

伊藤 芳彦



○**公共DX事業**:国の基幹システムの刷新、医療介護、防災など公共分野のDXを支援

上記事業を通して当社グループの成長を牽引するとともに、当社自身がDXを先駆ける「シンクタンクDX」活動における技術開発や事業化を推進しています。中計2026ではサプライチェーン、AI・データアナリティクス領域でのビジネスパートナー連携・ノンオーガニック施策、高付加価値な領域への人的資源集中を加速し、VCP経営と連結経営を両輪にグループ連携を軸としたDX事業をさらに拡大しています。

## DCS 産業・公共部門 DCS

### 主担当領域

- 製造・流通業を中心に基幹システム(ERP)や周辺システムを提供するDXソリューション事業
- 政府・官公庁における政策起点の公共・準公共分野のDX事業
- お客様のデータ利活用を支援、伴走するデータアナリティクス事業
- 電力業界のお客様に対するSI・ソリューション事業
- 人事給与アウトソーシングサービス「PROSRV®」
- 学校向け入試関連サービス「miraicompass®」、校務支援サービス「mirai▷coco®」

### ●事業戦略実現に向けた役割、施策

産業・公共部門は、一般産業・公共分野のお客様を対象に三菱総研と連携し、各種DXソリューション事業を提供しています。ERPやDXソリューション、教育機関向け

三菱総研DCS  
部門長  
常務取締役

木本 昌次

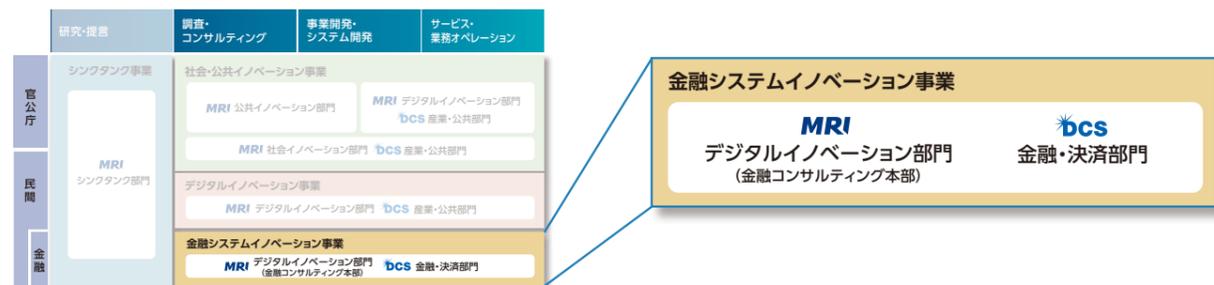


DXサービスなど多岐にわたる事業を展開し企業や官公庁など幅広いDXニーズを迅速に捉えるとともに、プロアクティブな提案を強化することでさらなる成長を追求する役割を担っています。

堅調なDX市場成長を背景に、強みであるコンサルティング機能、ERPプライムベンダーとしての実績、自社サービス投資を活かすとともに、三菱総研の知見とDCSのシステム構築力の融合をさらに加速し、事業の拡大を目指します。

## 金融システムイノベーション事業

### 事業戦略と部門との関係



### 目指す姿

金融システムイノベーション事業では、お客様との信頼関係を築きメインバンダーとしての地位を確立するとともに、金融システムの開発・運用にとどまらず事業課題解決に向けたビジネスパートナーになることを目指しています。

そのために、当社グループの強みである研究・提言から調査・研究、DXコンサルティング、サービス開発・実装、システム運用・保守までの価値提供モデルの各プロセス接続の実践に努めていきます。

### 基本方針

現在進行中の大型システム案件を完遂するとともに、既存のお客様向けにコンサルティング業務の拡充を通じて利益率の改善や金融DX領域への展開を支援するなど、より幅広い課題解決によって事業領域を拡大していきます。

加えて、次世代の収益の柱となる新たな顧客獲得や新規ビジネスの立ち上げに取り組みます。これらを通じて、大型システム案件の完遂後を見据えた、新たな収益基盤を確立し、システムの受託開発中心から、DXコンサルティングや実装も含む事業ポートフォリオへの転換を図っていきます。

### 目指す姿達成に向けた注力ポイント

利益率の改善と収益管理の高度化を推進するために、大型システム案件の完遂後を見据えた事業ポートフォリオの転換に取り組みます。特に、金融分野では内国為替、外国為替など、決済分野ではデータの利活用など既存事業で培ったノウハウの新領域への展開や、法人とリテールを対象とした金融DXの事業拡大を進めます。

これにより、新たな収益源を確保し、経営の安定性を向上させることを目指します。また、これまでに培った金融システムに関する深いノウハウを活用し、生成AIをはじめとする最先端技術を積極的に取り入れることで、新たな事業の創出にチャレンジし、成長の機会を広げていきます。

### KPIと実績

2024年度は、大型システム案件の縮小を既存顧客の拡大や新規事業の展開でカバーすることができず、目標500億円に対し487億円の実績と、12億円の未達となりました。

2024年度実績	対前年度比(増減率)	対計画比
売上	487億 △24億(△5%)	△12億
利益	109億 △17億(△14%)	△12億
利益率	22.5% △2.2P	△1.9P

※ここでの利益はいわゆる粗利益(売上総利益)。また、全社共通の間接経費など、この枠外となる計数もあるため、合計値は連結ベースの売上総利益と一致しない

## DCS 金融・決済部門

### 主担当領域

金融事業、カード事業、決済事業



三菱総研DCS  
部門長  
常務取締役

中越 匡史

### ●事業戦略実現に向けた役割、施策

当社グループとしてこれまでに培ってきた実績とノウハウをさらに強化・拡大することに努めつつ、新しい領域への積極的な展開に取り組みます。

具体的には、金融事業に関しては、収益基盤となる内国為替、外国為替、融資、市場領域のノウハウを活用し新しい領域への拡大を目指します。決済事業に関しては、データの利活用、旧システムのマイグレーション(脱HOST対応を含む)といったソリューションを中心に領域拡大を目指します。また、研究開

発からのサービス化、新規事業展開も重点的に取り組み、イノベーションを推進します。

カード事業に関しては、現在進行中の大型システム開発案件の完遂を最重点事項として取り組む一方、完遂後のシステム運用・更改案件の獲得に向けた準備を進めます。さらには、新しい分野や領域への進出を目指し、中長期的な成長に向けた戦略的な取り組みも実施します。これにより、持続可能な成長を図り、企業価値の向上を目指します。

## デジタルイノベーション部門

### 主担当領域

金融コンサル事業、金融DX事業

### ●事業戦略実現に向けた役割、施策

金融分野における政策提言と調査研究の機能を有するDXコンサルティング事業への進化を目指し、事業構造改革の完遂と金融領域でのDXジャーニー®の手法を活用したコンサルティングの展開に取り組み、事業規模拡大と収益性向上を図ります。

事業構造改革では、既存事業(コンソーシアム事業、大口顧客向けラボ事業)の事業基盤強化を推進しつつ、新事業領域(審査AI事業、クラウドBDA事業)の事業拡大を加速します。

金融領域でのDXジャーニー®事業では、顧客基盤を起点に法人やリテールの融資分野に事業を展開します。従来のデータアナリティクスに加え、グループ連携や他社アライアンスを通じたBPR(Business Process Re-engineering)やサービス・ソリューションの包括的な提供を通じ、新たな収益基盤としての成長を目指します。

## 事業活動を支える重要な機能

当社グループでは、社会・公共イノベーション事業、デジタルイノベーション事業、金融イノベーション事業の、各事業活動を横断的に支援する特徴的な組織を有しています。これら組織のそれぞれの強みを高めることで、当社グループ全体の社会課題解決、事業規模拡大に貢献しています。

### DCS テクノロジー部門

#### 主担当領域

情報システムの基盤開発、システム・業務運用のアウトソーシング、ITプラットフォームサービス開発・運営、新技術の調査・研究

三菱総研DCS  
部門長  
常務取締役

長見 雄史



#### ●部門の役割

当部門はテクノロジー本部とマネージドサービス本部の2つの本部から成り、三菱総研DCS全社の技術戦略、技術のレベルアップ・標準化などを牽引するとともに、新しいテクノロジー習得・開発手法確立を目指し、IT技術ドリブンでのサービス・商品力強化に資する個別要素技術の研究や、ベンチャーとの連携、それらを活用した研究開発投資を推進しています。

既存のお客様をはじめ新規の一般企業・公共事業者など、情報システムに関わる人材不足に悩むお客様に対しては、千葉情報センター、東京ビジネスセンターなどを核とした基盤開発・運用受託サービスなどに加え、近年はクラウドビジネス、運用ビジネス、データ分析・AIサービスなどの成長事業にも領域を拡大し、コンサルティングサービスを提供しています。

#### 目指す姿達成に向けた注力ポイント

市場動向や事業戦略に沿った技術戦略の策定と全社的な専門人材育成をベースに、研究開発を起点とした商品力の強化、先端技術を駆使した開発生産性の向上・高度化を推進していきます。中計2026では、お客様の課題解決に資するソリューション・サービス商品の拡充と認知度向上を図るとともに、コンサルティングから実装・運用・分析、そしてコンサルティングへと循環する新たなバリューチェーンの確立を目指します。

#### ●目指す姿と基本方針

当部門は多くのお客様接点を活用し、アプリケーションやソリューション展開の核となることを目指しています。テクノロジー本部では、クラウド事業のブランディングを視野に入れた高品質インフラおよび分析基盤の提供からコンサルティング起点の運用受託へとサービスを高度化させるほか、プラットフォームビジネス、運用ビジネスへの展開を担います。

マネージドサービス本部では、主力事業の強化と新しいお客様開拓の観点で、既存の運用受託の経験・実績を活用しながら新しい運用コンサルティングや運用サービスの拡充などを進めています。

また、技術提案力や三菱総研との連携による上流シフトを強化することで、お客様への提供価値の最大化、他事業への応用展開を目指しています。

#### ●KPIと実績

	2024年度
専門人材育成	149名 (+37名)
新サービス・メニュー開発	5件 (+1件)

※( )内は対前年度差

### エム・アール・アイ リサーチアソシエイツ (MRA)

#### 主担当領域

官公庁を中心とした社会インフラ・防災、ヘルスケア、エネルギー・サステナビリティ

エム・アール・アイ  
リサーチアソシエイツ  
代表取締役社長

羽生 哲也



#### ●部門の役割

三菱総研グループの技術パートナーとして交通・通信網、発電施設、上下水道といったハードインフラや、防災・防犯、医療・介護、脱炭素・循環経済といったソフトインフラまで、社会基盤の整備・維持・高度化に資する施策の立案から実施・検証までを支援しています。グループが有する政策・制度知見やIT技術の実装力に、当社のシミュレーション・解析技術を加えることで案件対応の幅を広げ、事業規模拡大に貢献しています。

#### ●目指す姿と基本方針

複雑化する社会課題の解決に向け、官公庁や公的機関を中心に、EBPM(証拠に基づく政策立案)の取り組みが進んでいます。こうした中、当社が有するシミュレーションやデータ解析などの独自技術を強みに、社会・公共イノベーション事業のうち、特にリサーチ・コンサルティング事業に対し、各種案件を支援しつつ、自らも事業を構想・開拓します。持ち前の機動力を活かして、社会課題解決に技術で貢献し、グループの提供価値の向上と、豊かで持続可能な社会の実現を目指します。

#### 目指す姿達成に向けた注力ポイント

多岐にわたる官公庁事業の中でも社会インパクトの大きなインフラ維持管理、地域交通、災害激甚化対策、医療・介護、GX・資源循環などのテーマに注力していきます。特に防災、医療・介護の分野では、三菱総研グループのDX事業展開を積極的に支援します。また、自立・自律した組織として、独自の事業展開である、社会安全(犯罪・子供安全対策など)、労働、ジェンダーなどのテーマについて、得意とする海外リサーチや統計解析力などを活かして積極的に取り組んでいきます。

取り組みにあたっては、独自技術の強化に繋がる人材を積極的に採用・育成し、技術指向のリサーチ・コンサルティングの事業基盤をさらに強化していきます。

#### ●KPIと実績

	2024年度
売上高	37億円 (前年度と同水準)
社員数	166人 (+7人)
博士	18人 (△1人)
技術士	2人 (前年度と同水準)
論文投稿数	4件 (△3件)

※( )内は対前年度差

知的・共創基盤に関する考え方

当社グループが掲げる「社会課題の解決」に資する知的・共創基盤の強化は、事業活動の基盤であり、競争力の源泉でもあります。

当社グループの知的・共創基盤は、「研究・提言力」、「知財」、「スタートアップ連携」、「ビジネスパートナー連携」を主要要素とし、これらを結びつけることで、社会課題解決力を強化しています。

具体的には、研究・提言活動やリサーチ・コンサルティング事業、ITサービス事業を通じて多様かつ独自性のある知的基盤を形成・蓄積しています。

また、当社グループだけでは解決が困難な社会課題に取り組むため、スタートアップ企業の探索、ビジネスパートナーとの連携を深め共創基盤の拡充を進めています。

知的資本戦略の全体像

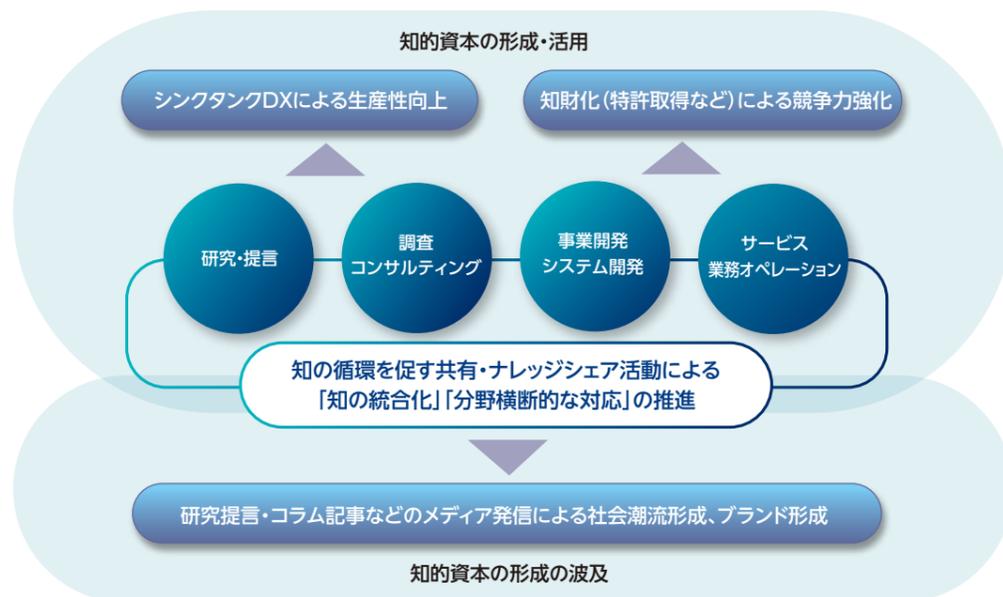
当社の知的資本戦略は、「知的資本の形成・活用」「知的資本形成の波及」から成ります。

「知的資本の形成・活用」においては、「研究・提言」での発信が社会的なインパクトをもたらすとともに、「調査・コンサルティング」以降の事業展開の起点となっています。また、「研究・提言」以外の各プロセスでも、独自の手法やノウハウが知的資本として形成・蓄積されます。

具体的には、先述のVCPの仕組みそのものが、蓄積した知見をバリューチェーン内で循環的に共有する基盤となっています。また、より汎用性の高い知見は、社内でのセミナーや講座開催で普及するなどのナレッジシェア活動を推進しています。さらに、生成AIなども活用しながら生産性を

高める「シンクタンクDX」に取り組んでおり、情報収集などさまざまな業務で高度化と効率化を進めています。この過程で得た各種ツール、データ、特許を当社の知的資本として蓄積しています。知財化については、特に「事業開発・システム開発」において培った、当社独自の技術やノウハウなどの特許取得を進めています。

「知的資本形成の波及」としては、当社公式サイトや各種メディアを通じて、研究・提言やコラム記事などの発信を積極的に行っています。こうした発信により、取材やメディア掲載が増加し、社会課題に関する潮流形成や当社グループのブランド形成にも貢献しています。



知的資本の形成・活用

●シンクタンク部門における研究・提言活動

シンクタンク部門では、部門の研究員を中心に、研究理事らの研究指導・支援も得ながら、以下3つを柱として研究・提言活動を進めています。多彩な分野の研究員による知の統合や科学的思考に基づく研究が大きな特徴で、幅広い社会課題の解決策を社会実装する上での起点となっています。

① シンクタンク基盤研究

柱②③および各事業の基礎として、マクロ経済と先進技術をテーマに研究を実施しています。マクロ経済研究では、世界経済および日本経済の最新動向を分析し、今後の見通しや政策提言などを発信しています。先進技術研究では、光情報技術や行動促進技術に関する研究を実施しました。

② 未来社会構想研究

中長期視点で未来社会を構想するとともに、その実現に向けた対応策を提言しています。2024年は2040年の未来社会構想やAI・ロボティクス領域の未来像に関する研究などを実施しました。

●研究提言活動の取り組み事例

① 生成AIの普及が与える日本の電力需要への影響

将来的な生成AI利用拡大による情報爆発・電力需要の増加について、半導体技術の進展による電力効率の変化も考慮して試算し、日本が社会全体で目指すべき姿を提言しました。主要メディアでの記事掲載のほか、関係省庁や民間企業（電力会社、商社など）の意思決定層から多数の関心が寄せられ、意見交換を通じて政策・企業戦略の検討にご活用いただいています。



[https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/policy/20240828\\_1.html](https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/policy/20240828_1.html)

③ 価値創造プロセス(VCP)連動研究

VCP重点分野（ヘルスケア、人材、地域・コミュニティ、エネルギー・循環、情報通信、食農、レジリエンス）について政策・経済と科学・技術の知見を融合し、社会課題の深掘りとその解決策に関する研究を行いました。

② 社会保障制度改革の中長期提言

2040年における医療・介護給付費の伸びについて定量的に試算し、給付費抑制のための制度改革とその効果について提言しました。研究成果について、複数の関係省庁からの問い合わせを受けてその意思決定に関わる方々と議論したほか、NHKのニュースでも取り上げられ、主要経済団体での講演なども行いました。今後の研究で一層の提言具体化を図り、社会潮流形成に向けて引き続き取り組みたいと考えています。



<https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/policy/20240614.html>



理事長  
小宮山 宏

●VCP全体での取り組み

研究理事と多彩な分野の研究者による「知の統合」に基づく研究・提言を進めています。また、「研究・提言」以降のプロセスで形成・蓄積した独自のツール、データ、ノウハウは事業に活用するだけでなく、「研究・提言」の質向上に活かしています。

●ナレッジシェア活動

「知の統合」「分野横断の取り組み」を進めることを目的として、シンクタンク部門が研究・提言の成果をグループ全体で共有するナレッジシェア活動を進めています。具体的には、「経済教室」や「科学技術セミナー」を開催し、シンクタンク部門からの話題提供をもとに、活発な議論が行われています。2024年度は異なるテーマで17回開催し、毎回100人を超える参加者がありました。その他にも、各部署からのリクエストに応える形で通称「出張講座」の取り組みも行っています。こうした活動により、組織や分野を超えた問題認識の共有、ビジネス機会の創造に向けた議論が進んでいます。

●社会実装事業を通じた特許の獲得・活用を推進

当社グループは事業で培ってきた技術やノウハウなどの差別化要素を積極的に知財化し、競争力強化を図っています。2024年度の当社特許取得件数は10件でした。

特許を取得する際は、自社の強み・弱みを把握した上で、事業として強化していく分野で重点的に取り組み、事業のコアとなる領域に参入障壁を築き、競争優位性を確保

これら知的資本は、お客様や社会の課題解決に活用するだけでなく、シンクタンクDXのような当社の業務効率化にも役立てています。さらには、自社での活用により高度化されたツールを、お客様向けのソリューション・サービスとして展開しています。

経済教室で取り上げたテーマ(2024年度)

- 人口減少下における地域レジリエンスのあり方
- 社会保障制度改革の中長期提言
- 円安と貿易構造の変化
- CN・CE融合による持続可能社会の実現
- エシカル消費の実態

科学技術セミナーで取り上げたテーマ(2024年度)

- 次世代パワーエレクトロニクスの動向と将来展望
- デジタル技術×行動促進技術のミライ ~今までできなかった行動を促すには~
- 知って差がつく技術紹介 ~半導体による極微小機械とプロセスオートメーション~
- 生体情報を用いた心理状態把握と有望事業領域 ~気分や感情をモニタリング~
- 非言語情報とバーチャルテクノロジー

していく方針です。例えば、社会実装のひとつとして展開する「ララサポ®」(LArge LAnguage model SUPPOrt)においては、ChatGPT技術の安全・迅速な導入を支援する生成AIツールの特許を複数出願し、さまざまな支援サービスを実現可能としています。

■ララサポ®のサービス・ラインナップ

	提供可能なツール		各ツールの特長
公開情報調査・レポート	WebサーベイAI「ロポリサ」	サービス提供中	テーマを決めて最新情報を収集・レポート
	調査レポート生成AI「ベビリサ」	試提供・社内利用中	素早く市場・技術動向などをレポート
	論文読解AI	技術検証済	論文の解釈・整理をサポート
社内文書作成	提案書作成AI	社内利用中	AIと対話しながら提案書草稿を生成
データ分析	アンケート自由回答分類AI	技術検証済	大量のアンケート自由回答を高精度に分類
問い合わせ回答	FAQ要約回答AI	技術検証済	FAQと業務マニュアルを併用し、高速・高精度に回答
法規制対応	マニュアル読解AI	技術検証済	長文の文書からも適切な回答を生成
過去の図書等を活用した設計	設計AI	プロトタイプ構築済	図面形状なども理解した設計図書検索・参照

ラインナップ拡充

●シンクタンクDX

シンクタンクDXは当社自身のDXを進める取り組みです。生成AIはナレッジワーカーの働き方を大きく変える力があり、当社業務も多大な影響を受けます。

シンクタンクDXではこれら革新的な技術を取り入れ、情報収集や分析、プロジェクト管理、文書作成などの業務の高度化と効率化に取り組んでいます。

2024年には、生成AIを活用して当社の調査業務を自動化する「ベビリサ」を開発しました。これは10分で1万字の

調査レポートを自動生成することができるツールで、調査背景と目的に応じて論点の仮説を立て、調査項目を詳細化した後、Webを調査し、レポートを作成します。実際に社内でも広く活用され、業務効率化に役立っているほか、7月には社外販売に向けたデモサイトを公開しています。(ベビリサは、ララサポ® [P.42]のサービス・ラインナップ [P.63]のひとつとして提供される予定です。)

■10分で1万字の調査レポートを生成する「ベビリサ」



知的資本の波及

当社のコンサルタントや研究者は、タイムリーなテーマで問題の本質を突き、新たな視点を提示する情報を発信しています。当社Webサイト上で発信している「MRIオピニオン」では目指すべき未来や社会課題解決に向けた提言、「エコノミックインサイト」では内外経済の見通しや最新の経済トピックを分析・提言しています。これらはSNSやニュースリリースとしても発信しています。

また、メディア関係者との交流の機会も数多く設けて活発な意見交換を行っており、これに関連する取材をはじめ、さまざまなメディアでの掲出機会の増加に繋がっています。こうした取り組みは、当社の事業機会の拡大だけでなく、社会的インパクトの大きな価値創造に向けた重要な活動となっています。

### 当社研究員がNHK「クローズアップ現代」に出演

当社の西角直樹首席研究員がNHKのニュース・報道ドキュメンタリー番組「クローズアップ現代」に出演し、新たな社会課題である「デジタル赤字の急増」について解説しました。(2024年6月26日放送)。当社の研究提言をもとに、日本が「デジタル小作人」という境遇を乗り越えていくための方策について、わかりやすく説明しています。この提言は、主要新聞や各種ウェブメディアなどでも多数取り上げられています。



Column

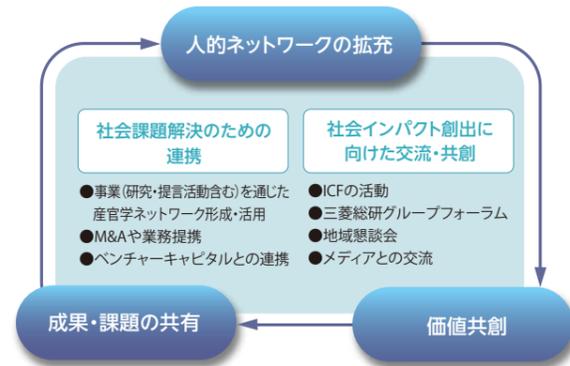
### 社会関係資本戦略の全体像

社会課題解決企業として社会にインパクトを与えるため、次の2つを軸にさまざまな主体とのネットワークの拡充に取り組んでいます。

○社会課題解決力高めるための連携

○新たな社会インパクトを創出するための交流・共創

当社グループは、シンクタンク・コンサルティングとITサービスを融合した企業として、あらゆる領域の社会課題に対応しています。中でも、研究発表などを通じ、さまざまなテーマを捉え自ら発信できるのが特徴です。この情報発信をきっかけに、既存のお客様やパートナー企業だけでなく、さまざまなセクターのステークホルダーの関心を



集め、新たに巻き込むことを進めています。

こうした活動の成果を新たな情報発信に還元することにより、ネットワークの魅力を高め、さらに強固なものにするというサイクルの構築を目指しています。

### 社会課題解決力高めるための連携

●事業を通じた産官学ネットワークの形成・活用

業務を通じて国内外のさまざまな行政機関や民間企業との取り引きに加え、大学・研究機関との協力・連携を通じて、さまざまな領域で活躍する行政機関の幹部や企業経営者、研究者、実務者など数万人を超えるキーマンと繋がっています。このようなネットワークを社会関係資本として活かすことで、あらゆる領域の社会課題に対応できるだけでなく、さまざまな要因が絡みあう複合的な社会課題に取り組める国内有数の民間企業となっています。

●M&Aや業務提携

中計2026では、提供価値の向上や持続的成長に資するM&Aおよび資本・業務提携に加え、海外のベンチャーファンドへの出資も組み合わせながらグループ成長領域へ積極的に投資することで、事業成長の加速と、社会課題解決の規模・領域拡大を実現していく方針を掲げています。2024年5月には当社内に戦略投資を実行する戦略企画部を設置し、三菱総研DCSと連携して検討・実行を進めています。

DX分野においては、戦略立案から実装まで一貫してお客様に伴走しながらDX実装を支援する「DXジャーニー®」、データ駆動・AIを活用した業務革新を支援する「AI/データアナリティクス」、製造・物流向けDXとしての「スマートファクトリーロジスティクス」の3つのキーワードのもと、

パートナーと積極的な連携を図っています。また、エネルギーやヘルスケア、AIといったストック型事業の収益化が進んでいる分野を中心に、パートナーとの連携や投資を拡充しています。

●ベンチャーキャピタルとの連携

当社は、2023年1月、シリコンバレーを本拠地とするベンチャーキャピタルAllegis Capitalが運営する投資ファンドに出資しました。同社は1996年に設立された20年以上の実績をもつ企業グループで、特に、サイバーセキュリティやデータサイエンス分野で、多くのファンド設立の実績を有しています。当該ファンドはDX/ICTや環境エネルギー分野などの米国ベンチャー企業を中心に投資していくことを方針としており、当社の事業領域と高い親和性を有しています。当社は、Allegis Capitalがもつ幅広いネットワークを活用し、高い技術やソリューションをもつパートナーとの連携を模索します。

2023年5月には、現地ベンチャーキャピタルとの連携強化、新規連携先ベンチャー企業の探索ネットワーク強化を目的に、米国現地法人を設立しました。米国をはじめ海外で実績のあるサービスや、有望な先端技術をもつ企業と連携し、当社グループの事業と組み合わせ、さらなる事業の強化・拡大を図っていきます。

### 社会インパクト創出に向けた交流・共創

●ICFの活動

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ことを目的に、プラットフォーム「未来共創イニシアティブ(ICF)」を運営しています。大企業、中堅企業、スタートアップ企業、政府・地方自治体、大学など600を超える法人が参加しており、課題の概観整理、個別課題の追究、具体的な事業モデルの検討、実証実験・社会実装にいたるまで、多様なパートナーとともに活動を行っています。中心的な活動としては、社会課題解決に取り組むスタート



MRI DEMO DAY



BAP (Business Acceleration Program)

●三菱総研グループフォーラムの取り組み

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に、2005年から毎年フォーラムを開催しています。20回目となった2024年11月のフォーラムでは、昨年に引き続き「三菱総研グループフォーラム」の形をとり、「未来社会を支えるAI・ロボティクス」をテーマに、当社グループからの発表と、当社の理事長と研究理事に産官学の有識者を迎えたパネルディスカッションを行いました。



ロボットを使ったプレゼン Boston Dynamics® Spot (右側の四足ロボット) Spot提供元:東北エンタープライズ



パネルディスカッション

AI技術が米国を中心に急速に発展する中で、日本の産業発展にいかんにかAI・ロボティクスを取り込むのかについて、議論を深めることができました。

今回も会場とライブ配信のハイブリッド形式で開催しました。会場参加者は220人を超え、ライブ配信の視聴者は950人にも達し、好評をいただきました。

●地域の経営者との関係を深める「地域懇談会」を実施

地域の企業経営層、大学、国の出先機関、地方自治体の皆様とのリレーションをさらに深めるために「地域懇談会」を毎年開催しており、参加者の皆様との闊達な意見交換で課題解決について認識を深めるとともに、経営層同士のコミュニケーションを広げる場となっています。

2024年度も、例年どおり関西(大阪)・中部(名古屋)・九州(福岡)の3地域で開催しました。講演会では「生成AI」を共通テーマに、関西では「水素社会推進」「都市・地域のデジタル化」、中部では「サーキュラーエコノミー」「レジリエンス」、九州では「半導体産業」「電力需要」と、地域ごとに関心の高いテーマに関する研究成果を発表しました。参加者の皆様からは各講演のテーマ選定や研究成果について好評をいただきとともに、懇談会場では課題解決へのヒントや新たな

な事業共創の機会などもいただきました。国内外の情勢変化や地域の特性をふまえた社会課題の解決に向け、今後もこうした情報発信と共創の機会をつくり、地域の皆様とリレーションを深めていきます。



九州



関西



中部

●メディア関係者と交流する「メディア懇談会・意見交換会」を開催

当社が提言する未来像とその実現への取り組みについては、より多くの人々の理解を得て、共感と期待を事業共創に繋げるべく、メディアと連携した情報発信を行って

います。この連携をさらに強化するため、メディア関係者との交流イベントを開催しています。

メディア懇談会(年1回開催)

2024年は「総合知と実践で切り拓く新時代」を主題に、7テーマで国内外の社会課題解決に向けた提言・解説を行いました。39社113人のメディア関係者が参加し、当社の役員・研究員と活発に意見交換を行いました。テーマごとにブースを設置し、プレゼンターである研究員と身近で懇談できるスタイルが例年好評です。



メディア懇談会2024

メディア意見交換会(月2回程度開催)

時宜を得たテーマを設定し、研究員によるプレゼンテーションと意見交換を行います。当社の課題認識や提言への共感、参加者からの新たな視点の提示や問題提起など、毎回、議論が白熱します。得られた示唆を研究に活かし、新たな成果を提言するというサイクルも生まれています。

2024年度は、経済展望、エネルギー、社会保障、観光、空飛ぶクルマ、宇宙、生成AIやサイバーセキュリティなどをテーマとして計18回開催し、のべ413名の記者や編集者の皆様にご参加いただきました。



メディア意見交換会

知的資本の拡充に関する効果と課題

当社グループの研究・提言や事業を通じて蓄積した知見・知財(知的資本)は、その活用や普及を通じて、さまざまな分野において課題解決の潮流を生み出し、その流れを当社グループの事業機会の拡大に繋げることで、さらに強化されます。この流れを加速させるために、豊富な知見を有した当社社員が、官公庁が設置する専門家会議や審議会などの委員に就任し、当社が保有する知的資本を社会に還元しています。また、一部の知的資本は、特許を取得し、当社の競争優位をより確かなものにするに活用しています。

当社グループでは、これらの効果を捉えるため、「委員就任数」と「特許出願数・登録数」の2つを指標として設定しています。2024年度の委員就任数は162人(前年度152人)、特許の出願数は9件(前年度9件)、登録数は12件(前年度11件)となり、これらのKPIについて24年度目標値を上回る結果となりました。今後も、知的資本形成の源泉となる研究・提言の拡充、研究開発活動の強化を進めるとともに、当社グループの事業収益へと結びつけるケースを増やすことを目指します。

共創基盤(社会関係資本)に関する効果と課題

昨今の社会課題は複雑化・多様化し、さまざまな利害関係をはらみ、多様な専門知識や新しい発想が求められる傾向があります。このような、当社グループが蓄積した人的資本・知的資本だけでは解決が難しい、スケールの大きい社会課題の解決に取り組むため、さまざまな主体との共創基盤(社会関係基本)を構築しています。当社グループの強みである「政策・制度知見」などの知的資本が触媒となり、多岐にわたる分野の民間企業や大学・研究機関との連携関係を構築しています。また、蓄積した知的資本は、多様なスタートアップを見出す力となり、他には見られない独自性の高いネットワークを構築しています。

当社グループでは、これらの効果を捉えるため、「共同研究・協業契約締結数」と「ベンチャー連携会員数・協業数」の2つを指標として設定しています。2024年度の共同研究・協業契約締結数は30件(前年度25件)、ベンチャー連携の会員数は256件(前年度210件)、協業数は8件(前年度3件)となり、当初目標を上回るペースで増加しました。今後もこのペースを維持するとともに、知的資本と同様に当社グループの事業収益へと結びつけるケースを増やすことを目指します。

## 人的基盤に関する対談

2030年のありたい姿 — 社会変革を先駆ける未来実装企業グループ — に向けて  
研究・提言から、IT実装・サービスまでを  
グループ連携で提供するための人材確保・育成



**小磯 真紀子**  
三菱総研DCS  
執行役員 人事部長

**吉池 由美子**  
三菱総合研究所  
執行役員 人事部長

### 当社グループの人的資本経営

**吉池** 当社グループでは、「人」こそが財産です。当社では2000年初頭から「人と組織の持続的成長」を掲げて、人的資本経営に取り組んできました。当社グループは、社会課題解決企業を標榜していますが、社会課題が複雑化・多様化する中で、物事の本質を捉え、解決策を実行できる人材が求められています。プロフェッショナリズムをもち、多様なステークホルダーと一体となって社会課題解決を実現できる人材を育成し、さまざまな社会課題解決に貢献することで組織として成長しながら、個人の成長にも寄与する。この好循環を描くことが、まさに「人と組織の成長」であり、当社グループの人的資本経営の根幹と考えています。

**小磯** 「解決策を実行」する領域にある三菱総研DCSの事業においても、それを進める人材が要になります。「人と組織の持続的成長」というグループ共通の考え方のもと、当社では社会やお客様の課題を設定し解決に導くことができる「価値創造プロフェッショナル人材」の育成に取り組んでいます。社会・ビジネスの不確実性が高まる中、それを支えるテクノロジーも絶えず変化しています。こういった変化に対応できる人材を増やしていくため、新卒・経験者問わず多様な人材を採用するとともに、研修制度の拡充やキャリア形成にも力を入れています。

### 人的資本経営を進めるための仕組み

**吉池** この好循環を実現するためには事業戦略の視点から必要な人材を確保し、最適な人材ポートフォリオを構築する必要があります。特に当社ではプロジェクトのリーダー層の増員が課題となっており、キャリア採用を近年大幅に拡大しています。前職はIT系やコンサル系、製造業などの民間企業から中央省庁まで、さまざまです。優秀な人材が能力を存分に発揮できる職場を提供するため、処遇改善や働き方改革を一層進めたいと考えています。三菱総研DCSで人員確保に取り組む上で重視していることは何でしょうか。

**小磯** 当社においても、事業戦略を進めるための人材確保として特にキャリア採用に注力しており、今期(24/9期)1年間は80人の増員を実現しました。今後も人員拡大を進めていきますが、市場全体でのIT/DX人材\*の需要の高まりを受けて採用環境は年々厳しくなっていますので、地方の人材や外国籍人材の確保にも取り組みながら、多様な人材が働きやすい職場環境や制度改定も進めたいと考えています。

\*提言やコンサルティングからITサービスの実装へと繋げる役割を担う人材

**吉池** 人材確保と併せて重要なのが人材育成です。2024年4月に当社はMRIアカデミー、三菱総研DCSではデジタルアカデミーを立ち上げ、研修プログラムの全面見直しを行い、事業戦略および経営理念を具現化する人材を育成するプログラムに刷新しました。最新の科学技術動向・知見の研



修など、当社ならではの育成機会を拡充していきたいと考えています。DCSでは幅広い高度なIT資格取得支援も積極的に行っていますね。

**小磯** IT資格についてはもちろん積極的に対応しています。その上で、個人の能力を当社の事業に結びつけていくために、お客様の構想をITで支援するビジネス力と、構想を実現する技術力の両面で育成プログラムも強化しています。これと並行して、社員自らが描くキャリアプランを支援する自己研鑽支援制度も充実させることで、エンゲージメントの向上も図っています。



### 構想をIT実装に繋げる人材拡充

**吉池** 当社と三菱総研DCSが連携して進める事業においては、コンセプト策定から要件定義、IT実装の橋渡しができる人材の育成が急務の課題と考えています。相互出向を計画的に行いながら、双方の領域に精通した橋渡しを担う人材を育成することに加え、各々のアカデミーの対象やプログラムを連携し、IT/DX人材の育成の高度化を図りたいと考えています。

**小磯** グループ連携によるリソースの活用によってキャリア形成支援を進め、公共DX案件の組成やシンクタンクDXの外販、AI活用サービスなど、将来の事業成長を期待する分野で連携を強化したいですね。

**吉池** 社会変革を先駆ける未来実装企業グループに向けて、採用・育成強化や、構想をIT実装に繋げる人材拡充、ダイバーシティ経営など、MD連携で進めていきたいと思います。

## 人的基盤の強化戦略

### 人的基盤に関する考え方

当社グループは、財務・非財務・社会価値の好循環を実現し、トータルとしての企業価値向上を目指しています。非財務価値の中でも競争力の最大の源泉である人と組織の相互の成長を実現するため、人的資本経営に取り組んでいます。

2000年初頭に三菱総合研究所では「人と組織の持続的成長」を掲げ、以降、社会課題解決に向けた事業戦略の実践・遂行を円滑に進めるために、高度な専門性をもつ多様かつ多彩な人材の確保・育成に努めてきました。社会課題解決に貢献することは当社グループの成長の原動力ですが、そのためには社員一人ひとりのスキルやマインドの高まりが必要です。これが当社グループ

の社会課題解決のレベルアップとプレゼンス向上に繋がると同時に、個人がさらに成長するという循環を生み出しています。こうした考え方のもと、三菱総合研究所では年功的な縦割り組織から、キャリアをふまえたジョブ型組織へと転換を進めています。

その上で、中計2026の達成に向けては、事業活動の主体である三菱総合研究所と三菱総研DCSを中心に、人材ポートフォリオを作成し、現状人材の把握と将来像の策定を行い、ギャップがある領域について、戦略に沿った人材の採用・育成・異動を進めています。

### 基本的な枠組み

当社グループは、競争力の源泉としての人的資本拡充と人的資本の能力最大発揮の2つの側面から、下記のような施策を実施しています。

#### ● 人的資本の拡充

- 事業戦略に沿った人材ポートフォリオ把握 (将来像の設定とギャップの把握)
- 人材ポートフォリオ上の人材ギャップ解消のための採用・育成・異動

当社グループでは、人材ポートフォリオの策定を進め、中計2026の達成に向けて、採用強化、人材の即戦力化に向けた育成体制の構築、リスキング、人材ポートフォリオで不足している領域への異動を実施します。特にMD成長事業においては、コンセプトから要件定義、IT実装の橋渡しができるような人材の育成が急務です。その育成を目的とした人材交流(相互出向)や、三菱総合研究所、三菱総研DCSそれぞれの研修機関、MRIアカデミーとDCSのデジタルアカデミーの連携を通じたIT/DX人材\*の育成を行います。

\*コンセプトから要件定義、IT実装の橋渡しができるような人材

#### ● 人的資本の能力最大発揮

- 処遇改善 (安定的な生活水準維持、MG [ミッショングレード] 適正運用、シニア活躍など)
- グループ全体のリソース活用によるキャリア形成支援
- 健康経営・社員活躍推進、ダイバーシティ推進、社員エンゲージメント向上

社会課題の解決において、年代・性別・居住地・経歴など多様な特性をもった社員が最大限の力を発揮できるよう、当社グループは、処遇の改善やキャリア形成支援、ワーク・ライフ・バランスの確保、健康経営の推進、DE&Iの推進など、さまざまな施策や仕組みを積極的に取り入れています。

また、社会課題の解決への意欲をもつ社員が多いことから、事業の具現化を、モチベーションやエンゲージメント向上に繋げ、好循環を生み出しています。

価値提供モデル	中長期戦略	知的・共創基盤	人的基盤	社会信頼基盤	コーポレートデータ
---------	-------	---------	------	--------	-----------

### 人的資本の拡充

#### ● 人事制度

当社グループは、競争力の源泉となる高度な専門性をもつ多様な人材の確保・育成に努めています。三菱総合研究所では、2021年4月に人事制度を従来の年功的制度から現在職務の役割および成果に応じたジョブ型制度に転換しました。キャリアパスの多様化(連峰制)も進めており、6つの系からキャリアを選択することができます。

#### ● 人材ポートフォリオマネジメント

三菱総合研究所では、中計2026の達成に必要な、事業戦略に沿った将来の人材ポートフォリオを策定し、現状とのギャップを明らかにすることで、人材の採用・育成・異動を進めています。特に、持続的な成長に不可欠なVCP経営を担う人材やITソリューションに関わる人材については、これまで以上に積極的な採用、育成に注力しています。

#### ● キャリア形成支援

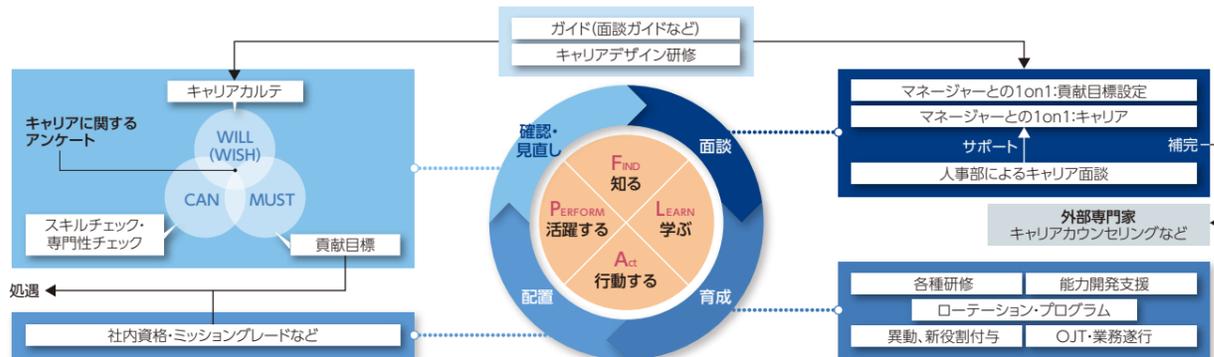
三菱総合研究所では、社員のキャリア形成を支援する取り組みとして、社員一人ひとりが成長・活躍し続けるための「MRI版FLAPサイクル®」を実践しています。FLAPサイクル®とは、成長課題の把握・学習(Find・Learn)、具体的な行動と振り返り・新たなステージでの活躍(Act・Perform)の循環により個人のキャリア形成を支援する仕組みです。オーダーメイドで個々のキャリアアップを目指しています。

三菱総研DCSでは、2021年7月から人事制度を従来のライン中心の制度から価値創造に貢献するプロが活躍してキャリアアップできる制度とし、能力・職責・成果に応じた、メリハリや納得感のある報酬体系にしています。

三菱総研DCSでは、社内認定制度(プロフェッショナル認定)の人材能力情報をベースに現状と将来の人材ポートフォリオを整理し、人材の採用・育成・異動を進めています。特に、中計2026達成のキードライバーとなるITコンサルタントやプロジェクト・マネージャーなどの人材については、積極的な育成、登用を進めています。

三菱総研DCSでは、会社・社員双方でキャリア形成を実現する仕組み(キャリアカルテ・ローテーション計画)と、社員起点で実現する仕組み(公募制度)の2軸で取り組んでいます。社員が毎年キャリアカルテを上司と共有して支援を受ける形をとりながら、公募制度によって社員自らが行動しキャリアを形成していく社風の醸成も図っています。

#### ■ FLAP概念図



## 人的基盤の強化戦略

### 体系的な人材育成プログラム

社会課題解決を担う人材は、技術やビジネス環境の変化に柔軟に対応することが求められます。こうした人材を継続的に輩出することを目的に、三菱総合研究所と三菱総研DCSでは人材育成制度を見直しました。従来のOJTを中心としたスキル育成やオンライン学習サービスの提供、大学院への派遣に加え、2024年4月からはそれぞれ「MRIアカデミー」「デジタルアカデミー」を開設し、社員の各々の自立的な成長とエンゲージメント向上を図っています。

MRIアカデミーの特徴は、「未来共創力」「事業構想力」「課題解決力」の3つの育成視点から、Off-JT(人事部)／OJT(事業部門)／自己啓発(本人)の3つの手法を一体的に活用することです。既存の研修プログラムを拡充・再編するとともに、最先端の科学技術やAI、イノベーション創出に関する研修プログラムを新設するなど、三菱総合研究所ならではの研修体系を構築し、人材育成の強化に取り組んでいます。また、キャリア入社者向けには、コンサルティング

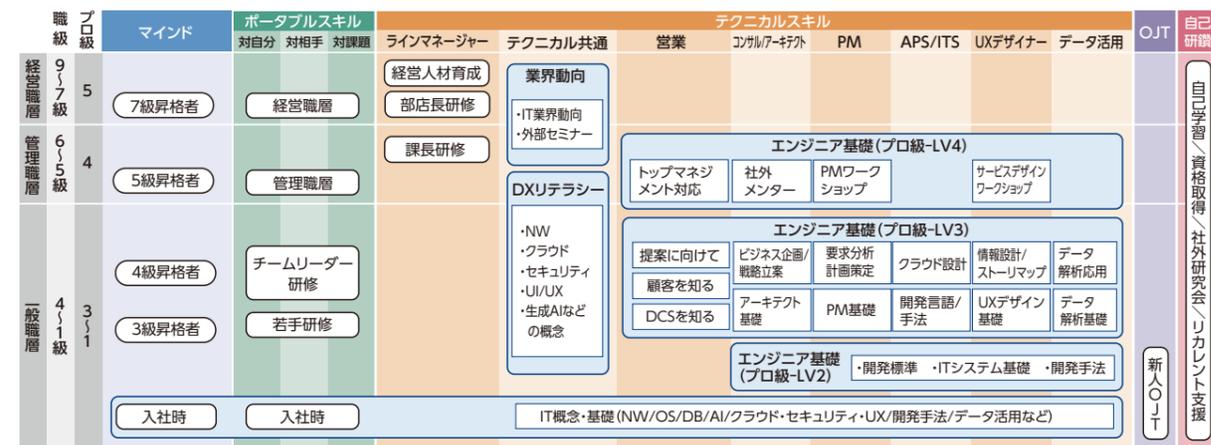
■ 三菱総合研究所における研修とキャリア形成支援の体系(2024年度)

		全社育成体系					キャリア形成		
		教育研修					キャリア開発支援	キャリア啓発イベント	キャリア検討ツール
		階層別研修	役割別研修	スキル・テーマ研修	外部派遣・外部研修	共通基盤研修			
主な対象	役員	新任役員研修							
	1級		ラインマネジメント研修 新任グループリーダー・本部長研修						
		2級		次世代リーダー研修	科学技術研修 DX・AI研修	ローテーションプログラム 能力開発支援制度	DE&I研修 ハラスメント研修		
	3級	新任3級研修	新任プロジェクトリーダー・チームリーダー研修	実践プレゼン力養成研修	外部オンライン講座	キャリア採用面接者研修	3級面談	キャリアデザインフェス	キャリアカルテ
	4級	新任4級研修	新任エルダー研修	表現力・プレゼンテーション研修		e-learning	4級面談	キャリアの語り場	Will-Can-Must アンケート
	5級	新任5級研修		コンサルタントマインドセット研修			5級面談		
6級	新卒2年目研修 新入社員研修					エルダー制度 新入社員面談			

スキルの早期習得を目的としたプログラムを含む、導入研修およびフォロー研修を充実させています。さらに、自己啓発では、仕事をしながら大学で学ぶことを支援する「社会人大学院制度」や、グロービスをはじめとするオンライン学習サービスの活用などの支援も充実させています。

三菱総研DCSの「デジタルアカデミー」は部店格として設置し、中計2026においては業務遂行における各接点を担う人材の強化を行っています。具体的には、顧客接点となる営業やプロジェクト・マネージャー、VCP事業におけるコンセプトから要件定義、IT実装への橋渡しができるITコンサルタントの拡充・育成に注力しています。同時に、技術やビジネスの変化への対応力をさらに強化するため、テクニカルスキルに加え、さまざまな活動の基礎となる思考力、対人力などのポータブルスキル研修の強化も含めた網羅的な育成体系を整備しました。

### ■ 三菱総研DCSにおける研修体系



### ● 採用プロセス強化

三菱総合研究所では、新卒・キャリアともに人材戦略に基づいた採用を行っています。新卒採用では、以前より学生のキャリア形成支援と当社業務の理解促進を目的としたインターンシップを実施しており、2024年夏には200人を超える学生が参加しました。学生が志望するキャリアについて個別相談に応じ、参加時だけでなく参加後も、フォローを充実させています。キャリア採用においては、高度な専門人材を紹介するエージェント、ダイレクトリクルーティング、リファラル採用の活用など、専門性の高い優秀な人

■ 夏のインターンシップの概要(三菱総合研究所)

夏インターンシップ期間	2024年7月29日～2024年9月13日
実施コース	グループワーク型
	コンペティション型
	体験・実践(OJT)型
インターンシップ全体の満足度	99%(大変満足、満足)

### ● グループ連携強化に向けた人材育成と連携の拡大

「MRIアカデミー」「デジタルアカデミー」では三菱総合研究所と三菱総研DCSそれぞれが自律的に人材育成を進めていますが、VCP経営や、IT/DX人材の育成に注力していくにあたり、一部研修の相互開放を含むグループ連携での取り組みも進めています。

また、相互出向をはじめとした人材交流にも力を入れていきます。三菱総研DCSでは、MRIが担うコンサルティングからDCSのシステム開発への一貫性を強化するため、MRI

材を積極的に採用しています。

三菱総研DCSでは、100人規模の新卒採用に向け、学生目線を意識したプロセスの見直しを行いました。学生が志望する業種のリクルーターのアサインをはじめとした寄り添うフォロー体制や、選考のスピード化と早期化、個別フィードバック面談などを導入しました。キャリア採用は、現場主導型採用を目指すとともに、新たな応募チャネル(リファラル、スカウト、アルムナイ、全国採用など)を強化し、専門性の高い即戦力人材の獲得に努めています。

■ 採用人数推移(人)

		2020	2021	2022	2023	2024
MRI	新卒	37	45	41	59	69
	キャリア	41	34	64	73	53
DCS	新卒	69	62	76	89	94
	キャリア	57	52	42	88	102

から部店長クラスの出向を受け入れ、シームレスな案件遂行を進めており、すでに、公共ビジネス領域においては成果も出はじめてきています。MRIからの出向者、DCS本部長、DCS人材育成担当が一体となって、ITコンサル活動の詳細化、および育成カリキュラムを作成、相互の育成手法の情報交換や、MRIのコンサルティング研修へのDCS社員の参加など、育成に向けた取り組みが開始されており、組織レベルのみならず個人レベルでの交流も進めています。

# 人的基盤の強化戦略

## 人的資本の能力最大発揮

### 働き方改革

三菱総合研究所と三菱総研DCSはそれぞれ、社員一人ひとりの自律性と多様性を尊重しながら、多様なライフス

#### MRI

##### ハイブリッドな働き方を推進

移動時間の削減や遠隔地の社員との共同作業など、効率を上げるきっかけになっており、今後もダイバーシティやワーク・ライフ・バランスに配慮したハイブリッドな働き方を推進していきます。

##### 社内設備を拡充

オープンなコミュニケーションエリアを各フロアに配置して社員間のコミュニケーションを促進しています。

#### DCS

##### シニア・エキスパート(SX)制度の導入

再雇用制度を見直し、職責・貢献に応じて処遇可能とする人事制度として導入しました。

##### 副業制度の導入

「本業で活用できるスキルの習得」「新規事業創出やイノベーション促進」などの相乗効果を狙っています。

テージに応じた柔軟な働き方の実現に向け、働きやすい環境づくりを実施しています。

##### 地方移住制度を運用

首都圏以外を拠点に就業する地方移住制度を導入しています。(利用者数28人 2024/10/1現在)

##### 副業・兼業

大学講師、NPOなどでのアドバイザーなど、専門性を活かせる副業・兼業を行っている社員が多数おり、社内では得ることができない経験の獲得、スキルアップ、シニア層のキャリア形成などを期待しています。

##### 勤務制度の見直し

柔軟な働き方の実現に向け、テレワーク勤務場所の拡大や短日・短時間勤務の適用対象者拡大、利用目的の拡充を実施しました。

また今後は、有給休暇を時間単位で取得できる制度の導入を進める予定です。



コミュニケーションエリア風景

### 健康経営

三菱総合研究所は、社員の健康管理を重要な経営課題と位置づけ、健康経営を推進しています。社員一人ひとりの生涯を通じたウェルビーイングの実現に向けて、戦略マップを掲げており、健康診断の受診率100%維持のほか、病気の早期発見、生活習慣改善、メンタルヘルス対策に取り組んでいます。また、VRを活用した認知症の超早期発見サービス、毛髪から体内ミネラル量を調べるサービス、身長・体重・腹囲・握力・片足立ちから身体年齢を算出するサービスなどの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。

永沢クリニック永澤院長と藪田社長による健康経営対談では、「健康経営を推進することでウェルビーイングを高め、個々のやりがいと社会への価値提供に繋げ、結果とし



永沢クリニック®永澤院長と藪田社長による健康経営対談（※当社の定期健診委託先）

て会社のビジネスにも発展するサイクルをつくりたい」と当社の健康経営の推進方針について意見を交わしました。

三菱総研DCSは、社員が心身の健康を維持・増進していくことが重要であると考え、健康についての正しい知識と習慣をもち、健康づくりに主体的に取り組めるよう積極支援します。以下3点を健康課題の重点施策とし策定した戦略マップに基づき取り組みを進めています。

#### ①生活習慣に起因する症状への対策

- ✓通院せずとも対応可能なオンライン特定保健指導導入
- ✓ウォークラリーイベント開催など

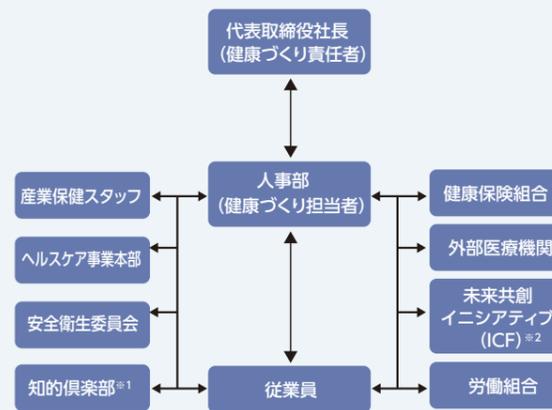
#### ②心の健康度増進

- ✓セルフケア、ラインケア研修
- ✓保健師面談の勧奨
- ✓若手・キャリア面談など

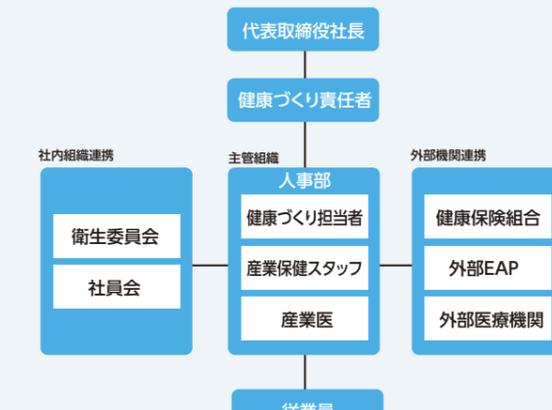
#### ③ワーク・ライフ・バランス改善

- ✓有休奨励日の設定
- ✓有休取得の勧奨など

#### 健康経営推進体制図【MRI】



#### 健康経営推進体制図【DCS】



※1 オープンで自由闊達な議論を通じ、未来共創を目指す社内活動

※2 当社が事務局を担うイノベーションとビジネスによる社会課題解決を目的とする産官学民の会員プラットフォーム

## 人的基盤の強化戦略

### ●DE&Iに関する方針と取り組み

三菱総合研究所は、多彩な人材が生き生きと働き、さまざまな社会課題解決に向けて新たな価値を創出できるようにDE&Iを推進しています。行動指針策定から3年が経ち、さまざまな意識醸成活動を経て、DE&Iが重要であるという認識は社内でも共通化しつつあります。これからは、社員一人ひとりが自分ごと、当たり前のこととして属性に関わらず個の専門性・多様性を高め合える状態を目指したいと考え、2024年10月に人事部内に「DE&I推進室」を設置しました。ロードマップを策定して目指す姿を共有し、社長と直接意見交換す

る場や外部研修に参加する機会などをもちながら、環境整備や各種支援策の導入、意識醸成・理解促進活動などを進めていきます。

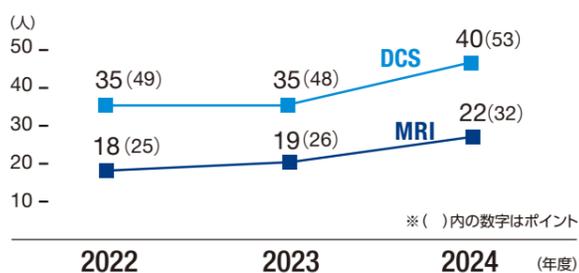
三菱総研DCSでも2024年10月に「DE&I推進部」を設置し、各種指標の達成だけでなく、一人ひとりが活躍できる環境整備と、お互いを尊重できる企業文化の浸透を進めています。基本的知識の発信や研修の実施、女性活躍をサポートする制度の拡充など、個性を活かした働き方を推進していきます。

### ■ DE&Iの常態化に向けたロードマップ (MRI)

～個の専門性・多様性を相互に高め合い、多様化する社会課題を公平・多角的な視点から解決する～



### ■ 障がい者雇用人数の推移



DE&I推進に関する社長との座談会

### ●人権に関する方針と取り組み

当社グループは、「行動規準」を定め、その中で「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。」と人権尊重を明確に掲げるとともに、この行動規準をふまえ、人権方針を定め社内外に示しています。事業活動を行うそれぞれの国や地域で適用される法令を遵守します。

三菱総合研究所は、三菱グループ21社および1委員会で構成される「三菱人権啓発連絡会」に加盟し、定期的に勉強会に参加するなど、さまざまな人権課題への理解と認識を深めています。また、研修を通じた啓発活動や、ハラスメント相談窓口の設置による人権擁護に努めています。

### ●エンゲージメント向上に向けた取り組みと課題

三菱総合研究所、三菱総研DCSともに毎年、エンゲージメント調査を実施し、社員の価値創造力が人材戦略に沿って最大限に発揮されているかを確認しています。結果は、エンゲージメント向上のため、ラインマネージャーにフィードバックするとともに、社内イントラネットを通じて全社の傾向を共有しており、人事施策や人事制度の改善を検討する際にも使われます。

また、三菱総合研究所では、「パルスサーベイ」も月に1回行い、入社頻度や各々が感じている仕事のやりがいや楽しさ、難しさ、健康状態に起因する生産性(プレゼンティーズム)の状態などを調査しています。ラインマネージャーや社員自らが心身の変調に気づく機会にするとともに、調査を繰り返すことで、その要因が何か、良い状態の維持や悪い状態の改善について、いつでもコミュニケーションを図れる組織風土の定着を目指しています。また、こうした実態把握と改善に加え、社員と経営層が直接話せる機会として「エンゲージメントトーク」を設けています。さまざまな組織や

立場、バックグラウンドの社員との対話・交流を通じて、相互の理解と信頼を深めるとともに、柔軟な発想の気づきや多彩な価値観への共感のきっかけとなることを目的としています。

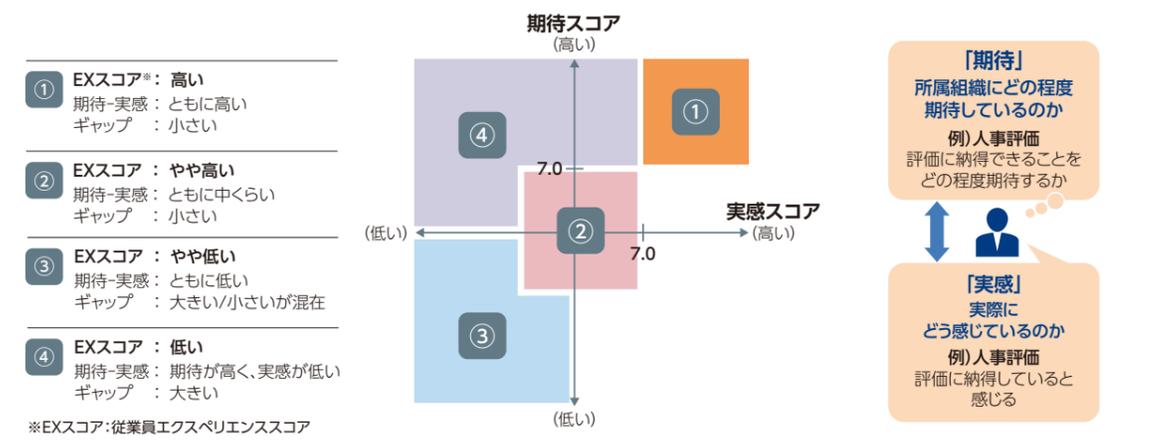
三菱総研DCSでは、会社、上司、仕事・職場の3領域でエンゲージメント向上施策を推進しています。会社領域では、「社員の期待感を向上させる魅力ある会社」を目指し、2024年4月に制定したパーパスの浸透により、会社全体の一体感醸成と企業価値の向上を推進していきます。上司領域では、「組織と社員の目指す方向性を示し、先導することで組織を活性化する」をゴールに、部長職を中心とした組織開発とマネジメント力の強化を図っていきます。仕事・職場領域では、「組織のサイロ化を破壊し、全体最適とイノベーションの創出」を目指し、快適で働き甲斐のある環境を実現する新本社への移転、組織活性化を目的としたレクリエーション型ワークショップ開催、エンゲージメント向上のためのコンサルを活用した現場支援などを実施していきます。

### ■当社グループでのエンゲージメント調査の概要

仕事環境、企業文化、業務遂行、人材育成など16の領域について、社員の期待と実感の差分を分析し、具体的な改善施策の検討・実施に取り組んでいます。

例えば三菱総合研究所単体のスコアは73.2であり、全他社平均と比べると、16領域のうち多くの領域で期待・実感ともに高くなっているものの、採用、人事評価の領域は他社同水準となっています。

エンゲージメントスコアの目標「70以上の維持」を達成していますが、詳細分析をふまえた課題の抽出と対応策の検討を進めていきます。



### 社会信頼基盤に関する考え方

持続可能な社会を実現するため、企業としての社会的責任を果たすことが基本となります。

この土台となるESG(環境、社会、ガバナンス)の取り組みは、当社グループの「社会信頼基盤」を形成する主要な要素です。非財務価値としてその強化を進めるとともに、先導的な取り組みにも挑戦しています。

特に、当社グループ自身の取り組みにとどまらず、事業活動を通じた「環境」に関する取り組みの推進、DX実装までを担う企業グループとしての「情報セキュリティ」への貢献、企業価値を持続的に向上させていくための「コーポレートガバナンス」の取り組みなどにより、当社グループがビジネスを持続的に展開するための信頼基盤の拡充を進めています。

## [環境]

### 事業活動における環境負荷低減と社会・環境課題への貢献

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

環境方針に地球環境保全への知的貢献を掲げ、先進的な環境に関する提言など知の提供による環境貢献活動を実践しています。また、未来実装企業グループとして、持続可能な社会づくりに貢献する製品・サービスを拡充し、

多様な環境関連事業を通じて地球環境の負荷軽減を図るとともに、事業活動に伴う環境負荷を軽減し、環境経営を持続的に推進しています。

気候変動問題への対応では、TCFD提言への取り組み(P.82-83)として2050年のカーボンニュートラル達成に向けて、事業活動における脱炭素化を確実に進めていくため、温室効果ガス(GHG)排出量と再生可能エネルギー比率の2つの指標を設定しています。

### 環境・エネルギー問題の解決策を社会に発信

当社グループは、各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。特に、「研究・提言」活動では、科学的知見に基づく情報発信を基本的なスタンスとして、産官学のすべてで幅広い

分野のステークホルダーに社会課題解決に繋がる情報を提供しています。これらのコンテンツは、当社の公式サイトや公式SNS(Facebook、note)を通じて発信されるほか、メディア意見交換会やセミナーも開催し、より大きな波及効果を目指した取り組みを進めています。

#### ■ 2024年度の主な提言・発信

2024年9月	三菱総合研究所、東京大学と共同で「持続可能な燃料」レポートを公表
2024年8月	生成AIの普及が与える日本の電力需要への影響
2024年7月	サステナビリティ情報開示の要点と実践 食農分野の環境負荷低減対策の価値を還元する仕組みを
2024年6月	第7次エネルギー基本計画で求められる「CN×CE」の政策融合 企業価値を最大化するサステナビリティ経営へ
2024年5月	第7次エネルギー基本計画を政策融合の契機に
2024年4月	三菱総合研究所、日本の洋上風力ポテンシャル海域に関する分析結果を発表
2024年3月	企業が動かすエシカル消費

### 提言 日本の洋上風力ポテンシャル海域

洋上風力は、2050年カーボンニュートラル実現に向けた重要な電力供給源です。日本の洋上風力市場を拡大するためには、市場規模や開発計画を具体化し、予見性の高い市場を構築することが重要です。その鍵となるのは、洋上風力と漁業の協調を前提とした開発海域の特定です。

こうした背景のもと、当社は、2024年4月25日、研究レポート「日本の洋上風力ポテンシャル海域—洋上風力と漁業の未来共創につながる好循環の形成に向けて—」(以下 本レポート)を発表しました。本レポートは、洋上風

力と漁業の対話促進に向けた基礎情報として洋上風力のポテンシャル海域の分析を行い、洋上風力と漁業の協調の実現に貢献していくことを目的としています。

分析の結果、事業性が高いポテンシャル海域の面積は、2050年カーボンニュートラル実現に求められる洋上風力の導入量の試算値を大きく上回り、船舶航行や漁業への影響を最小限に抑えながら目標を達成できる可能性が示されました。本レポートを入口として、関係各所における議論を深めながら、洋上風力と漁業の協調を実現することが期待されます。

 <https://www.mri.co.jp/news/press/20240425.html>

## Voice

「提言」に示した「日本の洋上風力ポテンシャル海域」に関する分析の結果、事業性が高いと想定されるポテンシャル海域の面積は、2050年時点で着床式70GW、浮体式1,477GW相当と推計されました。これは、2050年カーボンニュートラル実現に求められる洋上風力の導入量の試算値を大きく上回る結果です。

洋上風力と漁業の協調実現に向けた議論を進めるためには、両産業が保有する知見・データを集約し、ポテンシャル海域をさらに具体化していく必要があります。本レポートの分析結果の精査を進めるとともに、洋上風力と漁業の未来共創に繋がる好循環の形成に向けた活動に取り組みたいと思います。



社会イノベーション部門  
エネルギー・サステナビリティ事業本部  
GXグループ  
寺澤 千尋

### 環境・エネルギー事業の多面的な展開を通じた貢献

環境とエネルギー分野の政策課題は、公害問題への対応、省エネの推進、エネルギー源の多様化、地域環境の創造、資源リサイクル、地球温暖化対策など、時代の変化に応じて多様化、複雑化しています。当社はこうした変化を捉えながら、さまざまな政策や戦略の策定とその運用の支援を進めてきました。

さらにその事業機能を拡大し、提言や構想した内容について、事業化に向けたパートナーとして、あるいは自らがサービス事業を展開する形で、社会実装を進めています。

例えば、再生可能エネルギー事業への事業主体としての参画のほか、電力市場の分析プラットフォームの運営事業、分散型エネルギーリソースの最適化支援事業などを展開しています。

これにより、当分野の売上規模は約60億円、組織規模は160人超にいたり、当社グループのサービス提供型事業の規模拡大に向けた重要な領域となっています。現在では、脱炭素社会に向けたGX、サーキュラーエコノミーの推進、電力システム改革などに関する事業の展開を進めています。

■ 環境・エネルギー関連プロジェクトの主なテーマ例（2024年度）

温暖化対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「カーボンプライシングと脱炭素投資の関係性に関する調査」（経済産業省）</li> <li>●「2050年カーボンニュートラルに向けた中長期的な温室効果ガス排出削減達成のための再生可能エネルギー導入拡大方策検討調査」（環境省）</li> </ul>
資源・リサイクル	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「動静脈連携による自律型資源循環システム構築のための調査分析」（経済産業省）</li> <li>●「小型家電リサイクル法施行支援及びリチウム蓄電池等処理困難物適正処理対策検討業務」（環境省）</li> </ul>
エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「定置用蓄電システムの普及拡大に向けた調査」（経済産業省 資源エネルギー庁）</li> <li>●「同時市場に関する詳細設計等に係る調査等事業」（経済産業省 資源エネルギー庁）</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「気候変動をめぐる投資・金融の動向を踏まえた企業活動に関する調査事業及び普及活動」（経済産業省）</li> <li>●「TCFD 開示等に基づいた地域金融機関に係るエンゲージメントの戦略と実践支援委託業務」（環境省）</li> </ul>

■ 環境・エネルギー関連の主な実証事業例、サービス事業例（2024年度）

〈実証事業例〉

- 高機能バイオ炭「宙炭(そらたん)」による収量増加と環境負荷低減の両立を実証(株式会社 TOWING との共同事業)
- 廃棄するリチウムイオン蓄電池(LiB)の検知・回収システムに関する研究開発に対して、懸賞金を供するコンテストを実施(NEDOの“NEDO Challenge”[NEDO 懸賞金活用型プログラム]の企画運営委託事業として実施)
- 電力系統の混雑緩和を実現するシステムのフィールド実証を開始(蓄電池などの分散型エネルギーリソースを活用した系統混雑緩和の実現性を確認するフィールド実証を産学の主体10者からなるコンソーシアムが NEDOとともに実施)
- NEDO公募「電源の統合コスト低減に向けた電力システムの柔軟性確保・最適化のための技術開発事業(日本版コネク&マネージ2.0)」への参画(産学の主体7者からなる連携により、市場主導型の混雑管理適用時の試行的な費用対効果の検証、市場主導型制御システムについて既存技術を高度化・代替する手法や新規技術の調査・検討を実施)
- 再生プラスチックのマッチングアプリ本格実証開始(内閣府戦略的イノベーション創造プログラム[SIP]第3期課題「サーキュラーエコノミーシステムの構築」の研究開発プロジェクト「再生プラスチックのマッチングツールの開発及び活用実証」において、2024年度事業として、さらなるマッチング拡大を目的に、事業者数を拡大した実証事業を実施)
- ワイヤレス充電の実証および導入ガイドライン作成事業(商用の電気自動車[以下EV]への停車中ワイヤレス充電の実証を行い、商用EVの利用者が参照できる導入ガイドラインを作成し公表する。環境省の受託事業として、民間事業者とともに実施)

〈サービス事業例〉

- 蓄電池等の分散型エネルギーリソースを運用する事業者向けに、独自予測・最適化アルゴリズムを用いて日々のリソース最適運用計画を策定するサービス「MERSOL Operations」の提供を開始

価値提供モデル	中長期戦略	知的・共創基盤	人的基盤	社会信頼基盤	コーポレートデータ
---------	-------	---------	------	--------	-----------

TCFD※提言への対応

● ガバナンス

気候変動問題への対応は、当社グループの脱炭素化だけでなく、グループの知見を活かし社会価値向上に貢献できる重要なテーマです。当社は社長が最高サステナビリティ責任者(CSO)に、コーポレート部門長がサステナビリティ経営責任者となり、活動推進を統括しています。また、環境価値に関する方針や施策の管理は、サステナブル経営推進室が担っています。審議決定事項は、グループ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、経営会議で決定しています(P.21「サステナビリティ推進体制」参照)。取締役会は、サステナビリティに関わる基本方針、定期的な計画の進捗状況などについて監督しています。

2024年度取締役会では、中計2026初年度のGHG(温室効果ガス)排出量、再生可能エネルギー比率などの環境目標の進捗状況を確認しました。

※気候関連財務情報開示タスクフォース:Taskforce on Climate-related Financial Disclosures. 効率的な気候関連財務情報開示を企業等へ促す民間主導のタスクフォース。TCFD提言は、こうした情報開示を促すための国際的な提言。

● 戦略

当社グループは、気候関連リスク・機会の特定や当社グループへの財務的影響についてシナリオ分析を実施しています。具体的には、炭素税や環境規制など厳格な対策が導入され、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4℃シナリオを前提に、2022年に分析した2030年時点の各種影響の再分析・更新を実施しました。

今回の再分析の結果、当社グループのGHG排出量、電気使用量が小規模であること、また激甚災害に対しても当社グループ施設の立地、建物の堅牢さ、リモートワーク環境の整備状況などからいずれのリスクも財務的影響度は限定的と改めて評価しました。一方で、カーボンニュートラルに向けた社会全体の意識の高まりと激甚災害に対する対応の必要性から、脱炭素に資する研究・コンサルティング・システム実装やレジリエンスを高める防災やリスクマネジメントへのニーズは拡大しています。以上からリスクに比して機会の取り込みの財務的影響度が相対的に大きいと評価しています。

■ 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	顕在化する時間軸 <sup>※1</sup>	財務影響 <sup>※2</sup>	リスク/機会の内容と財務影響の考え方
1.5℃シナリオ	カーボンプライシングの導入 <sup>※3</sup>	中期～長期	小	●日本国内においてカーボンプライシング制度の導入により炭素税の賦課が発生した場合に当社グループのコストが上昇するリスクを想定 ●2030年時点の当社グループの残存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。炭素税の水準を70～140USD/tCO <sub>2</sub> (IEA to 2025、IEA NZE2050 先進国炭素税価格)の範囲で想定 <sup>※4</sup>
	リスク 電気料金の価格上昇	中期～長期	小	●2030年度に向けて日本政府が2013年度対比で温室効果ガスを46%削減することを目指す中、非化石電源へのシフトの影響により電気料金が上昇するリスクを想定 ●IEAWEO2018の予測をベースに過去の電力価格推移の自社分析もふまえ、上昇幅として7～30%程度を想定
	リスク レピュテーションリスク	短期	小	●当社グループが自身の地球温暖化ガスの排出抑制や再生エネルギー導入目標達成への取り組みが著しく不十分、また気候変動に係る開示に大きな問題があるなど市場評価を著しく棄損した場合の受注低下リスクを想定 ●特にカーボンニュートラル推進に関する調査分析、コンサルティング事業などの収益の下振れリスクを想定
4.0℃シナリオ	機会 緩和に対する関心の高まりを背景としたコンサルティング、システム対応の需要増	短期～中期	小～中	●社会の脱炭素の取り組みが加速する中、各種産業におけるサステナビリティ関連ビジネス機会の増加を想定 ●当社グループ売上高のうち気候変動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
	リスク 風水害などの激甚化による経済の停滞	短期	小	●大型台風等の発生など激甚災害が発生した場合の社会全体の景気低迷により、当社グループに対する事業の発注が減少するリスクを想定 ●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年時点の当社グループ売上高に一定比率を掛け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
4.0℃シナリオ	機会 適応に対する関心の高まりを背景としたコンサルティング、システム対応の需要増	短期～中期	小	●自然災害が激甚化、頻発する中、当社グループに防災、インフラ強化、リスクマネジメントなどの適応プロジェクトに関するビジネス機会が増加することを想定 ●当社グループ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

※1 時間軸の定義は以下のとおりです  
短期:～2026年度まで(中計2026における環境目標・事業計画の対象期間)  
中期:～2030年度まで(第6次エネルギー基本計画に即して、2030年を2050年カーボンニュートラルを達成するためのマイルストーンとして環境目標を設定)  
長期:～2050年度まで(2050年のカーボンニュートラルを長期目標として設定済み)  
※2 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  
※3 当社グループの主なリスクと機会の検討においてカーボンプライシングによる影響は炭素税導入による直接的な損益への影響のみを想定  
※4 当社グループは国内の炭素税の見直しについて以下の独自分析を行っています。上記の財務影響評価においては前提条件を保守的に設定しています  
<https://www.mri.co.jp/knowledge/column/20231113.html>

TCFD提言への対応

●リスク管理

当社グループは、独自の総合リスクマネジメントシステム「ARMS (P.98)」を活用してリスク予兆の把握や緊急時のリスクマネジメントを実施しています。ARMSにより全社から把握したリスク予兆は、リスク管理部が月次で経営会議に報告しています。また、社長が委員長を務める内部統制・リスク管理委員会を年4回開催し、総括と年度方針・計画を年1回以上、経営会議に付した上で取締役会に報告しています。気候変動に係るリスクは、こうしたARMSによるシステム上の一元的な管理に加え、サステナビリティ経営の所管部署であるサステナブル経営推進室でのTCFDの枠組みに沿った評価に基づき、リスクと機会としてリスク管理部へ報告され、ARMSで統合管理しています。

●指標と目標

2050年のカーボンニュートラル達成に向けて、当社グループの脱炭素化を確実に進めていくため、GHG排出量と再生可能エネルギー比率の2つの指標を設定しています。これらは、サステナビリティ経営へのコミットメントを示す指標として、取締役の役員報酬の一部と連動しています。2024年度は再生可能エネルギーの活用、省エネ設備への更新投資、オフィス照明のLED化、働き方改革などの諸施策を進めることでGHG排出量は5,917tCO<sub>2</sub>e(前期比▲1,769tCO<sub>2</sub>e)、再生可能エネルギー比率は38.2%(前期30.7%)となりました。なお、25年度に向けては、GHG排出量算出対象の範囲拡大を予定しており、現状目標水準(6,800tCO<sub>2</sub>e)を維持しますが、引き続き2050年のカーボンニュートラル達成に向けた排出量削減を目指します。

■ GHG排出量(スコープ1、2)・再生可能エネルギー比率の実績/目標



<スコープ3の算定に向けた取り組み>

2024年度よりスコープ3のGHG排出量の一部の算定を開始しています。2024年度については、対象をカテゴリ1(購入した製品・サービス)、2(資本財)、3(エネルギー)、4(輸送・配送)、5(事業廃棄物)、6(出張)、7(通勤)としています。今後、対象カテゴリーを順次拡大し、当社バリューチェーンの事業活動に係るGHG排出量の網羅的な捕捉とその削減を進めてまいります。

2024年度GHG排出量(スコープ3)\*

27,824tCO<sub>2</sub>e

\*対象カテゴリーは1~7で、MRIおよび子会社の一部を含む(スコープ1、2の算定範囲の一部を含まない)

TNFD※への対応

当社グループは、事業活動を通して地球環境への負荷軽減と社会の持続的発展に貢献することを基本理念のひとつとしています。2023年3月には自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)の理念に賛同し、専門知識を有する企業や政府機関・学術機関などで構成されるTNFDフォーラムに参画しました。2024年度においては環境省「令和6年度金融機関向け脱炭素実現に向けた自然資本に関する分析支援委託業務」を受託し、TNFDに対して金融機関が開示

対応を進める基盤整備を支援しました。このほか、食品、不動産、金融業界などさまざまな企業に対してTNFD開示フレームワークに基づく投資家向け情報開示への対応や、自然資本の保全活動を通じた企業価値向上策の検討支援に取り組んでいます。



※ 自然関連財務情報開示タスクフォース: Taskforce on Nature-related Financial Disclosures。自然資本および生物多様性に関するリスクや機会を適切に評価し、開示するための枠組みを構築する国際的な組織

[情報セキュリティ]

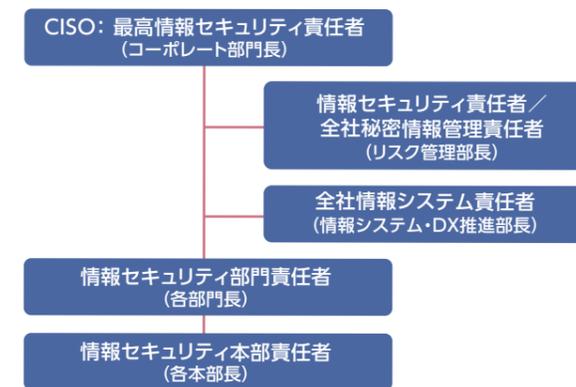
基本方針

多くの情報資産を扱う当社グループでは、三菱総研グループ情報セキュリティ基本方針を定め、公開しています。基本方針は脅威からの情報保護および機密性、完全性、可用性を担保するため、5つの方針で構成されています。

- 1 情報セキュリティ管理体制の確立
- 2 情報資産に関する法令等の遵守
- 3 適切な情報セキュリティ対策の推進
- 4 情報セキュリティ教育の推進
- 5 情報セキュリティ管理の継続的改善

情報セキュリティ体制

当社では、経営層にCISO(最高情報セキュリティ責任者)を置き、指揮下に各部門、各本部の責任者を配置することで情報セキュリティ体制を構築しています。そして、これをリスク管理部、情報システム・DX推進部が支援することで機動的に対応できるようにしています。



継続的な取り組み

当社では年度計画として情報セキュリティ管理計画を策定し、進捗管理を行うとともに、以下の活動を継続的に推進しています。

①外形評価基準の導入

サイバーセキュリティガイドライン「CIS Controls Version 8.0」を評価基準として導入し、第三者の視点から定量的に評価することで、社外からも信頼される情報セキュリティを実現しています。

②IT-BCP訓練の継続的実施

災害やサイバー攻撃時などにITシステムを早期に復旧、維持するためのIT-BCP訓練を定期的実施しています。2024年度は情報セキュリティ10大脅威(組織)のトップ\*を独占し続けるランサムウェア感染を想定した訓練を行いました。当社内では法的要件あるいはお客様との契約などで遅延が許されない業務があります。それらの業務が依存し、

ボトルネックとなりかねないリソースでの感染がもたらすリスクの洗い出しやビジネスインパクト分析を行うことで、予防措置として確保すべき対策を明確化しました。また、リスク管理部と情報システム・DX推進部が共同で不足リソースの復旧計画を策定することで無駄なリソースの削減を図っています。これらに加え、技術面ではデータセンター業務を抱える三菱総研DCSとの補完関係を担保しています。

※ IPA(独立行政法人情報処理推進機構)の発表より

③標的型攻撃メール対応訓練の実施

悪意をもった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。



取締役会長 兼 取締役会議長  
森崎 孝

社外取締役  
志濟 聡子

社外監査役  
越 直美

## 活発な議論を通じた企業価値向上の実現に向けて

### はじめに

**森崎** 最初に、社外取締役、あるいは社外監査役としてのご自身の役割について、ご認識をお聞かせいただけますでしょうか。

**志濟** 中期経営計画（以下、中計）をはじめとする戦略策定、役員の名指や報酬、内部統制への関与や、経営状況の進捗と実績のモニタリングが基本的な役割です。現中計が策定されたのは私の就任前になりますが、これが正しく遂行されているかを注視しています。

私はIT業界での経験が長く、官公庁のお客様向けのビジネスにも関与していたので、同業他社として当社グループを見ていたことがある一方で、製薬会社では当社グループの

顧客、つまりユーザーの立場での経験もあります。そのため、IT業界の中での当社グループの立ち位置、あるいはヘルスケア業界における当社グループの役割や期待などの視点を中心に取締役会の中で発言しています。

**越** 監査役は取締役の職務執行の監査が職責ですが、監査役だけでは把握しきれないこともあるため、監査室や監査法人とも連携をしながら進めています。監査にあたっては、弁護士としての専門である法的な観点やコンプライアンスを特に注視しています。当社は官公庁関連の仕事が多いこともあり、取締役会では市長として自治体の行政に関わった経験も活かし、国や自治体の行政に対して当社グループがいかに貢献できるかという観点ももつようになっています。

### ガバナンスの実効性について

**森崎** お二人とも就任から1年がたちましたが、それぞれの視点から、当社グループのガバナンスをどのようにご覧になっていますか。

**志濟** 私はガバナンス諮問委員会にも出席しているのですが、役員や事業トップなど、幹部の後任の育成計画をしっかりと作られている点を評価しています。候補者のロングリストやショートリスト、候補者の詳細情報などを丁寧に説明いただいています。

改定のあった役員報酬に関しては、変動報酬のインセンティブ要素である非財務価値指標の中に、当社グループの価値創出のコアともいえる人的基盤や知的・共創基盤の指標も設定されている点がユニークだと感じています。また、直近の役員報酬にかかわる評価では、目標未達部分にどう対応するのかという点について議論を深めています。

**越** 取締役会では忌憚のない意見が交わされており、この点は良い特徴だと思っています。以前はIT業界の視点が欠けていると指摘されていたようですが、志濟さんも加わったことでバランスのとれた構成になり、取締役会も監査役会もそれぞれ異なる経験と専門性が活かされた活発な議論がなされています。

特に驚いたのは、監査役が取締役会でも積極的に発言をしていることです。当社は監査役会設置会社ですが、実態としては監査等委員会設置会社に近く、監査役は取締役会において決議には参加しないものの、事業や資本に関する戦略・施策についても意見を積極的に述べる文化があります。法的な観点をはじめ、リスクを含む経営上の問題など、監査に関わる内容を取締役の皆さんと直接議論できることが、監査の実効性を高める上では重要と考えています。

**志濟** 他社の取締役会と比べても、監査役からの積極的な発言を含め、私も取締役会で活発に議論が行われていると感じます。

**森崎** 確かに、監査役の皆さんから積極的な発言があるのは当社の特徴かもしれません。実際、ある法的リスクへの対

応を議論していた際に、越さんが異なった視点から新たなリスクを指摘され、再精査をして取締役会に報告したことがありました。当社グループのガバナンスの特徴が有効に機能したことを実感しました。役員報酬については、財務だけでなく非財務や社会価値も重要な要素という認識のもと、非財務価値指標を役員の評価や報酬にも反映させています。こうした指標と企業価値の関連性を高めるべきとの意見もいただいておりますので、引き続きガバナンスの向上に努めていきたいと思っております。



### 事業面をふまえた課題

**森崎** 事業面についての課題はいかがでしょうか。

**志濟** 中計2026の1年目ということで、いろいろな形で変革を試みているという認識です。官公庁や金融を中心に安定的な顧客と事業基盤があることが大きな強みとなっていますが、一方で、事業構造、あるいは社会を変革していくにあたっては、まだ特定の分野に縛られがちな印象があります。

**森崎** 「2030年のありたい姿」や社会の変革という大きいビジョンを掲げる一方で、足元の成長スピードは、大きな課題として認識しています。

**越** 2024年度決算での目標未達という厳しい結果については、取締役会とは別に監査役会でも議論を行い、経営層の意思を明確に示す必要があるという話をしています。取締役会では社外取締役の皆さんが、グローバル企業や官公庁での豊富な経験に基づいて活発な議論を行っています。これからさらに、当社の現状をふまえた中長期戦略の議論に力を注いでいく必要があると考えています。

## コーポレートガバナンスに関する鼎談

**志済** 私も同感です。毎月の取締役会の後に各事業の説明もいただきながら、まず何を指すのか、それをふまえて今後どうなるかを見ているところです。さらに議論を深めるために、社外取締役への説明のさらなる拡充が必要だと考えている点が主に2つあります。1つは、実効性の評価の中でも指摘されていますが、事業環境や、変化が激しくさまざまな競合が成長するIT業界の中で当社グループが採るべきポジショニングに関する説明の拡充です。もう1つは、株価を意識した経営や人的基盤などの基本的な方針は説明いただいているのですが、その後の進捗も説明いただくということです。というのも、当社グループは類似の業態の企業と比べると成長率や収益性の点でかなり見劣りしており、その点が株価の推移にも反映されていると感じています。ベンダーという川下のビジネスの中から当社グループを見ていたときには、政策提言に深く関与しているのが当社グループの大きな



特徴かつ強みであり、その確固たる基盤をうらやましく思っていました。しかし、今のIT業界はコンサルティングから実装・運用と長いライフサイクルをカバーし、より収益性の高い領域に進出する企業が増加しています。その中には、シンクタンク・コンサルティングという得意分野を中心にビジネスのサイクルを完結させるのではなく、いかに縦割りの組織の壁、あるいはスキルの壁を越えた事業展開で高い収益性を伴うビジネスモデルに転換していくかが最大のポイントだと思います。これにはマインドセットを大きく変える必要があるため、既存のビジネスがある中ではなかなか難しいのも確かです。一方で、特にマネジメント層の方々はグループ内のマインドセットの変革に向けた努力を始めていると感じています。取締役としてもこの点の助言を意識しているところです。

**森崎** 私も、当社グループの今後のあるべき姿に向け、大きな転換点を迎えていると考えています。現中計や「2030年のありたい姿」、その先も見据えながら、ビジョンだけでなく、社会価値と経済価値を同時に向上させていく道筋を社外役員の皆さんからご助言いただきながら描いていきたいと思っています。

## 成長の源泉となる人的基盤

**森崎** 当社グループは官公庁へのサービスを強みとしてきたこともあり、ご指摘いただいたように分野ごとの縦割りの文化が強かった訳ですが、昨今の複雑な社会課題解決には複数の視点が必要になります。現在は専門性を掛け合わせていくことに重きを置いており、それが2023年に組織改編を行った目的のひとつでした。そこでは、「足し算」以上に難易度の高い知の「掛け算」ができる人材の確保・育成という課題が浮き彫りになってきました。

**志済** この1年、取締役会の議論の中で、チャンスはあるのに人が不足しているためにビジネスに繋がっていない事例の報告が複数あり、非常にもったいないと感じています。戦略を実現していく上では、おのおのの専門を束ねるマネジメントを行う人材も重要になります。社内では育成を進めているので、今後は分野をまたいでパートナーを社外から集め、お客様に社内外一体でサービスを提供するような経験を重ねることが必要です。同時に、そうした経験を有する人材のキャリア採用を進めて、そのナレッジを会社で共有していくことも必要だと思います。

また、採用に関しては、事業戦略と同様にその中で当社グループがどんな人材を引きつけられるのかをもっと分析し、プログラミングやプロジェクトマネジメントのような特定のスキルだけでなく、当社グループで働くことによる価値を訴求した採用に力を入れても良いのではないかと考えています。近年の若手人材は、給料やステータスだけでなく社会への貢献や自己実現をモチベーションにする方も多いので、それを実現できる企業だということを、中途採用も含めてもっとアピールするということです。それが当社グループのビジネスの特徴を活かした差別化要素になるのではないのでしょうか。

**越** そういった期待をもって入社した方々が長く活躍できる場の拡大を進めていくことも、同時に必要ですね。さまざまな場面で社員の方と接する中で、専門性の高い非常に優秀な人材が多いと感じており、この人材が当社グループの価値創造の源泉となっています。監査役会では、中途採用の拡大で社員の多様性が高まる中で、多様な人材がより活躍できる風土と制度の必要性も議論しています。これは坂東取締役が以前から指摘されている女性比率の向上においても重要だと感じています。



**志済** 当社グループに限ったことではありませんが、モノカルチャー的で社員の方々に同じ雰囲気を感じることがあります。一般に「当社グループのスタイル」という暗黙知があって、そこから外れてしまうと「特異な人」と捉えられることもあると思います。しかし、そういう人材をあえてミックスしていくと、「そんなことやって良かったんだ」という気づき生まれ、企業文化の変革に繋がるのではないかと思います。ですから、異なる文化で働いてきた人材を思い切って採用することも選択肢のひとつで、それが組織やスキルの壁を乗り越えて変革を生む土壌をつくるのではないのでしょうか。そして、越さんがおっしゃるとおり、そういった新しい人材の定着を目指し、その人のモチベーションやスキルが最大限活かせる環境をつくり、その人が社内外で評価され、当社グループにいたことがキャリアアップになるような支援をしていくと、労働市場からの見え方も変わるのではないかと思います。

**森崎** カルチャーは常に見直していく必要がありますね。それに際しても、当社グループがよりどころとすべき根源的な価値観は「社会課題の解決」です。社会課題の解決を動機に入社する人が多いという点は私自身も実感しているところです。今後はそうした社員の活躍の場をさらに広げるとともに、それ

をしっかりビジネスに繋げるという点で、ここでも財務価値と非財務価値のバランスが重要になると考えています。

## 三菱総研グループの今後に向けて

**志済** 私は執行の立場が長かったので戦略や事業への興味が強くなりがちですが、社外取締役としては常にステークホルダーを念頭に株価を重視しています。そして、配当性や政策保有株式などの資本政策だけではなく、いかに成長して企業価値向上を実現するかが株主の皆様の期待と考えていますので、監督する立場として両面を意識していきたいと思っています。

**越** 株主の皆様に対しては今後の成長戦略を明確に示せていないことが、現状の株価に繋がっていると考えています。当社の現状をふまえたこれからの戦略を議論し、大胆に実行することが必要です。その上で、デジタル化は今の日本に最も必要でありながら官公庁の苦手分野なので、市長を経験した者として、当社グループがテクノロジーと行政を結び付け、日本社会全体の進化に貢献することを期待しています。

**森崎** ご指摘のとおり、企業価値・株価の向上は待ったなしの課題と認識しています。株主をはじめ、顧客や社員といった幅広いステークホルダーの皆様に対する責任を果たすとともに、財務価値のみならず非財務価値、社会価値も含めた広い意味での企業価値の向上に積極的に取り組んでいきたいと思っています。



コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社のコーポレートガバナンスの基本方針は、「経営理念」に基づき、社会価値、顧客価値、株主価値、社員価値の4つの価値の総体である「企業価値」を持続的に

向上させるための活動の適正な実行を確保することを目的としています。

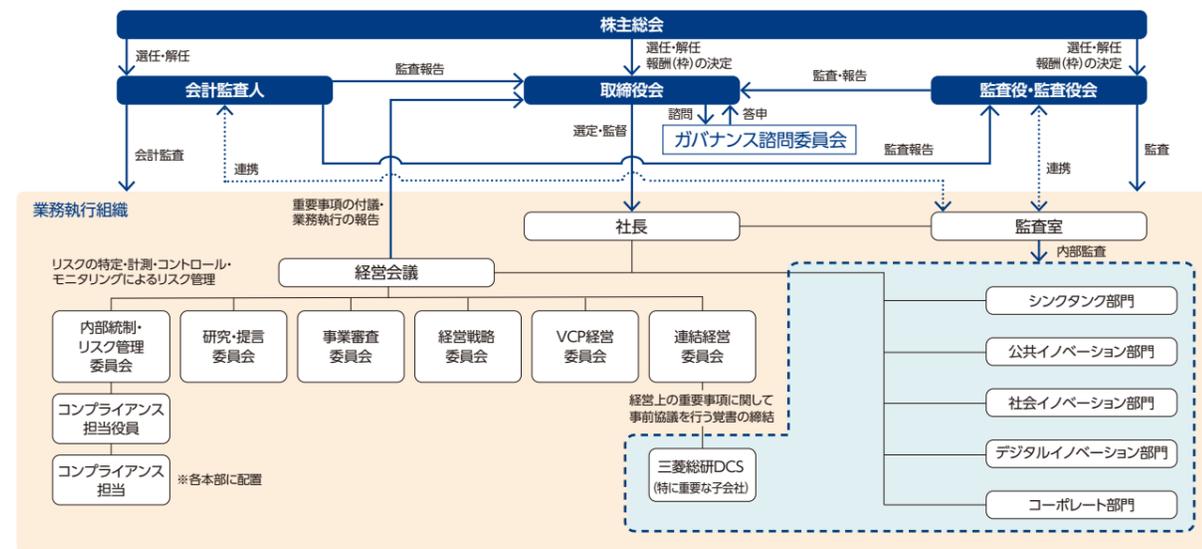
コーポレートガバナンス体制

当社は監査役会設置会社として、社外取締役が取締役の過半数を占める取締役会と、社外監査役が監査役の過半数を占める監査役会が緊密に連携することで、実効性の高いガバナンス体制を構築しています。社外取締役は取締役会やガバナンス諮問委員会において、中立かつ客観的観点から発言を行うなどにより、経営への助言や業務執行の監督を行い、社外監査役は取締役会や監査役会において、中立かつ客観的観点から発言を行うなどにより適切な監査を行っています。業務執行については、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

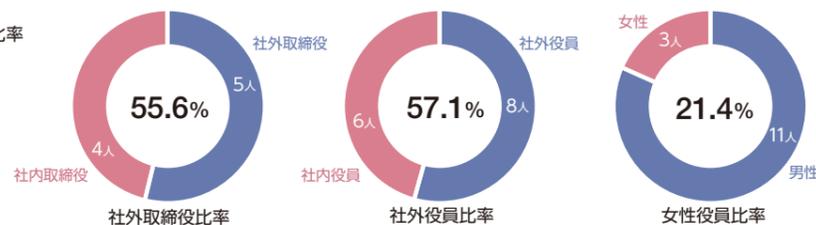
定、執行役員が実施することで、経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を明確に分離しています。なお、重要事項決定にあたっては、経営会議付議前に各種社内委員会に諮問を行っています。

また、当社は、傘下に重要な子会社である三菱総研DCS株式会社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（2024年10月1日現在）



■社外取締役比率、社外役員比率、女性役員比率



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)、目指すべき姿(ビジョン)に基づく中期経営計画2026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・政策	複雑化し、難易度の高くなった環境下で社会課題に対して、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。
デジタル・テクノロジー	現在の環境下で社会課題の解決に取り組むためには、デジタルを含む最先端のテクノロジーは不可欠と考えます。そのためには、最新の知識のみならず、デジタル・テクノロジーに係る経験・専門性が必要と考えます。
人材	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もつ多彩な知を繋ぎ、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、人材開発や教育に係る多様な経験や専門的知識が必要と判断しています。

■当社取締役・監査役と期待スキル(2024年12月18日現在)

役職など	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・政策	デジタル・テクノロジー	人材
取締役会長	森崎 孝	●		●	●		●
代表取締役社長	數田 健二	●		●	●		●
代表取締役副社長	平井 康光	●	●	●	●		●
専務取締役	伊藤 芳彦				●	●	
社外取締役	坂東 真理子	●			●		●
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	●			●	●	●
社外取締役	志濟 聡子				●	●	●
常勤監査役	小川 俊幸		●		●		
常勤監査役	伊藤 一道		●		●	●	
社外監査役	松尾 憲治	●	●		●		●
社外監査役	川上 豊		●	●	●		●
社外監査役	越 直美		●		●		●

※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。

## コーポレートガバナンス

### 取締役会の活動状況

当社の取締役会は取締役9人（うち社外取締役5人）で構成され、当社の経営の意思決定を行い、取締役の職務の執行を監督する権限を有しています。なお、現在の社外取締役5人のうち3人は他の上場企業の経営の経験者、1人は教育者、1人はデジタル・テクノロジー分野に専門性を有する者であり、それぞれの立場・経験・知見に基づいた広い

視野から経営の意思決定と監視を可能とする体制を構築しています。業務執行は執行役員を選任し、経営と執行を分離することにより、効率的で的確な意思決定と業務遂行責任の明確化を図っています。

当事業年度において、当社は取締役会を合計10回開催しました。主な審議事項は次のとおりです。

#### ■主な審議事項

株主総会	●定時株主総会の招集事項決定
経営・事業戦略	●グループ事業計画・年度予算 ●各事業の状況 ●政策保有株式の縮減状況 ●海外子会社設立 ●資本コスト・株価を意識した経営実現への対応
財務・IR関連	●四半期/通期決算 ●中間/期末配当 ●資金計画
組織・人事・役員関連	●本部格組織設置・本部長人事 ●役員賠償責任(D&O)保険契約 ●役員人事 ●役員報酬
コーポレートガバナンス・リスク管理・内部統制	●内部通報・相談制度の運用状況 ●取締役会の実効性分析・評価 ●総合リスクマネジメントシステム(ARMS) ●取締役兼職状況 ●内部統制システム ●取締役の利益相反取引

### 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、役員報酬並びに取締役会の実効性

分析・評価など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。

#### ■ガバナンス諮問委員会構成員

森崎 孝(議長 取締役会長) 坂東 眞理子  
 篠田 健二 小林 健  
 平井 康光 平野 信行  
 伊藤 芳彦 泉澤 清次  
 志濟 聡子

※下線は社外取締役  
 ※審議事項によって、監査役がオブザーバーとして出席することがあります。

#### ■ガバナンス諮問委員会の活動実績と主な審議事項

第1回 (2023年10月)	●取締役会の実効性分析・評価 ●役員報酬規則改定
第2回 (2023年11月)	●経営陣幹部の後継者計画 ●2023年度役員報酬
第3回 (2024年7月)	●経営陣幹部の後継者計画

### 経営会議と社内委員会

当社では、経営の意思決定・監督機能と業務執行機能の明確な分離により、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。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い、意思決定の高度化を図っています。

名称	目的と協議事項	委員長
連結経営委員会	連結経営に関する基本方針および基本事項について協議し、これを推進することが目的。 協議事項は、当社グループの経営計画および予算に関する事項、当社グループの事業戦略・営業戦略・人事戦略・広報およびIR戦略並びにサステナビリティ経営に関する事項、当社グループのリスク管理に関する事項、その他当社グループに係る重要案件に関する事項など。	篠田 健二 (代表取締役社長)
VCP経営委員会	VCP経営強化のためのVCP戦略・事業計画に関する事項を審議することが目的。 協議事項は、VCP全体戦略、個別分野設定に関する事項、VCPマネージャーの評価に関する事項、VCP関連マネージャーの人選に関する事項、個別分野計画・評価に関する事項、その他VCP経営に関する重要な事項など。	伊藤 芳彦 (専務取締役)
経営戦略委員会	経営戦略および事業方針に関する事項を審議することが目的。 協議事項は、経営方針・経営計画および予算に関する事項、組織の改廃並びに拠点の設置および廃止などに関する事項、子会社の設立および廃止に関する事項、情報資産戦略および投資並びにITガバナンスに関する事項、サステナビリティ経営に関する事項、人事戦略および人事制度に関する事項、広報およびIR戦略に関する事項、営業戦略に関する事項、全社の改革に関する事項、その他経営課題に関する事項など。	篠田 健二 (代表取締役社長)
事業審査委員会	プロジェクトの受注、新事業、出資および業務提携の可否を審議することが目的。 協議事項は、大規模案件やVCP経営の進展に伴う新事業・資本業務提携に係る妥当性の審議など。	平井 康光 (代表取締役副社長)
研究・提言委員会	事業の発展に資する研究・提言の推進が目的。 協議事項は、研究・提言の全社方針・推進戦略および研究・提言計画に関する事項、研究・提言の実施計画・予算配分・活動状況および成果に関する事項、その他研究・提言に関する重要な事項など。	武田 洋子 (執行役員 兼 研究理事)
内部統制・リスク管理委員会	内部統制およびリスク管理に関する事項を適切に実施することが目的。 協議事項は、内部統制システムに関する事項、規則の制定および改廃、リスクマネジメントに関する事項、その他内部統制およびリスク管理に関する事項など。	篠田 健二 (代表取締役社長)
懲戒委員会	就業規則に定める懲戒事由について協議決定を行い、当該審議などを公平かつ公正に運用することが目的。 協議事項は、懲戒に係る制度および規則の制定および改廃、就業規則に規定する懲戒事由の該当性の判断並びに同規則に規定する懲戒の種類および損害賠償の適用など。	平井 康光 (代表取締役副社長)

役員報酬制度

当社は、役員報酬決定に関する手続きの客観性および透明性を確保するため、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ており、役員報酬などに関する方針、役員報酬規則および個別報酬額などについて、同委員会の答申をふまえ、取締役会において決定しております。

当社役員報酬水準は、役位および職務の内容を勘案し、基準金額を定めています。なお、基本額の設定においては、外部専門機関の調査データなどを用い、同規模企業・同業他社の報酬水準と比較を行うことで、人材獲得競争力を維持しております。

役員報酬の基本方針

- 株主の負託に応じて経営方針を実現するために、各役員の仕事執行への動機付けを導くことができる公正な報酬体系とする。
- 透明性、公正性及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。
- 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。

役員報酬体系

基礎報酬	各取締役の役位及び職務の内容を勘案し決定した役員報酬規則に定めるテーブルに基づき、月例報酬として金銭で支給します。
変動報酬 (金銭報酬)	年次インセンティブとして、毎事業年度における[連結、セグメントの経営目標に対する達成度、各取締役の個人業績評価結果]に基づき、基準支給額に対して0~150%の範囲で支給率を決定し、賞与として支給します。
変動報酬 (株式報酬)	中長期インセンティブとして、毎事業年度における[連結売上高・連結営業利益の達成度]、中期経営計画期間における[自己資本利益率(ROE)・当社非財務価値指標の達成度]に基づき、基準支給額に対して0~150%の範囲で支給率を決定し、当該支給額をポイント化・累積し、退任時にポイントに応じた株式を交付します。

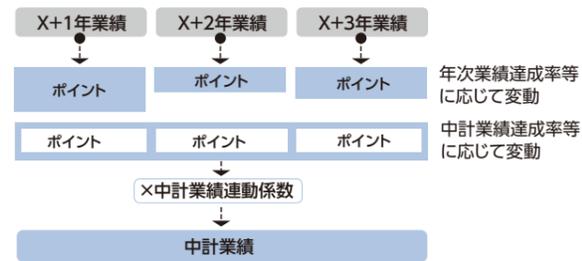
(注)基本構成は業績連動報酬等が標準的な業績達成度であった場合の報酬構成比率

社内取締役の報酬構成[基礎報酬:変動報酬(金銭報酬):変動報酬(株式報酬)]については、取締役会長、取締役社長および取締役副社長は4:3:3、それ以外の社内取締役は5:3:2を基本構成とします。

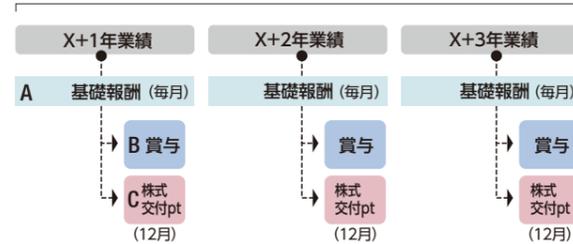
役員報酬の構成比



変動報酬の決定



役員報酬の支給タイミング



(注)1. 基礎報酬は月例報酬として金銭で支給、変動報酬(金銭)は各事業年度の業績指標の達成度等に応じて年末に賞与として支給、変動報酬(株式)は各事業年度の業績指標の達成度等に応じた株式交付ポイントを年末に付与・累計します。  
2. 取締役等の退任後、死亡後又は海外赴任決定後に、累積株式交付ポイント数が算定され、累積株式交付ポイント数に相当する当社株式等の交付等が行われます。

2024年度における報酬の総額

2024年度における報酬の総額と内訳は以下のとおりです。

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)		
			基礎報酬	変動報酬	株式報酬
取締役 (うち社外取締役)	11 (5)	292 (39)	137 (39)	66 (—)	89 (—)
監査役 (うち社外監査役)	6 (4)	79 (25)	79 (25)	— (—)	— (—)
合計 (うち社外役員)	17 (9)	372 (65)	216 (65)	66 (—)	89 (—)

実効性評価

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毎事業年度、定期的にレビューを行う

● 評価の方法と結果

2024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、当年度は取締役会の多様性が進展し、自由闊達な雰囲気のもと、監督機関として建設的な議論、意見交換が行われ、適切にその機能を果たしていることが評価され、実効的に機能していることを確認しました。

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。

● 評価結果をふまえた課題への取り組み

2023年度に課題として認識した事項のうち、取締役会構成の多様化の進展や、議案の妥当性の検証、後継者計画、リスクに係る報告に改善が見られたことなどにより、実効性の向上が図られていることを確認しました。

一方で、取締役会におけるモニタリング機能のさらなる発揮に向け、取締役会に提供される資料や情報については社外取締役の期待をふまえた改善を検討すること、社外取締役の継続的な選任方針について議論すること、ステークホルダーからの期待を強く意識して人的資本をはじめとするサステナビリティ・テーマについて、より一層の取り組みを推進するとともに、有用な情報を提供するために、取締役会として議論を深めていくことの必要性などを新たに認識しました。

当社は、こうした分析・評価結果に基づき、今後とも継続的に取締役会の実効性向上に取り組んでまいります。

政策保有株式に関する考え方

当社は、上場株式を政策保有するに際しては、出資先との業務の連携・補完、取引関係の維持・進展、将来に向けた事業育成など、当社事業に対する中長期的な効果と株式投資に伴うリスク・リターンなどを総合的に勘案し、審議を尽くした上で決定しています。政策保有目的に不適と判断した株式については、できる限り速やかに処分・縮

減いたします。なお、2024年9月30日現在、連結純資産に占める政策保有株式の割合は8%です。

取締役会は、政策保有株式に関し、出資先の事業の状況、投資のリスク・リターンなどを定期的に確認し、中長期的な経済合理性や将来の見通しを検証しています。

※政策保有株式の詳細な状況は有価証券報告書(P.75-77)をご参照ください

役員一覧

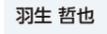
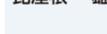
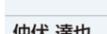
取締役

氏名	当社における地位・担当	取締役会出席状況(2024年度)	主な経歴など
 森崎 孝	取締役会長	100% (10回/10回)	経歴●1978年4月株式会社三菱銀行入行。株式会社三菱東京UFJ銀行副頭取などを経て、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
 飯田 健二	代表取締役社長 監査室担当	100% (10回/10回)	経歴●1983年4月株式会社三菱銀行入行。株式会社三菱東京UFJ銀行取締役副頭取執行役員などを経て、2021年10月当社副社長執行役員。2021年12月から現職
 平井 康光	代表取締役副社長 コーポレート部門長 経営戦略担当	100% (8回/8回)	経歴●1984年4月三菱商事株式会社入社。常務執行役員コーポレート担当役員、取締役などを経て、2023年10月当社副社長執行役員、コーポレート部門長。2023年12月から現職
 伊藤 芳彦	専務取締役 デジタルイノベーション 部門長 VCP総括	100% (8回/8回)	経歴●1992年4月当社入社。執行役員社会ICTイノベーション本部長、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を経て、2023年12月常務取締役デジタルイノベーション部門長。2024年10月から現職
 坂東 真理子	社外取締役 独立役員	100% (10回/10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、2016年7月学校法人昭和女子大学総長(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総長、株式会社イトーキ社外取締役
 小林 健	社外取締役 独立役員	80% (8回/10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)。2022年6月三菱商事株式会社相談役(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、三菱重工株式会社社外取締役
 平野 信行	社外取締役 独立役員	90% (9回/10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4月株式会社三菱UFJ銀行特別顧問(現任)。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、三菱重工株式会社社外取締役
 泉澤 清次	社外取締役 独立役員	100% (10回/10回)	経歴●2019年4月三菱重工株式会社取締役社長、CEO兼CSO。2020年4月三菱重工株式会社取締役社長、CEO。2022年12月当社取締役(現任)。2025年4月三菱重工株式会社取締役会長(現任) 重要な兼職●三菱重工株式会社取締役会長
 志済 聡子	社外取締役 独立役員	100% (8回/8回)	経歴●2018年1月日本アイ・ビー・エム株式会社執行役員エンタープライズ事業部官庁システム事業部長、2022年4月中外製薬株式会社上席執行役員デジタルトランスフォーメーションユニット長、2023年12月当社取締役(現任)。2024年4月合同会社アイシスコンサルティング代表(現任) 重要な兼職●合同会社アイシスコンサルティング代表、日本郵船株式会社社外取締役、日清オイリオグループ株式会社社外取締役

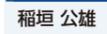
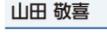
監査役

氏名	当社における地位・担当	取締役会出席状況(2024年度)	主な経歴等
 小川 俊幸	常勤監査役	100% (10回/10回)	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などを経て、2022年12月から現職
 伊藤 一道	常勤監査役	—	経歴●1987年4月当社入社。当社環境・エネルギー研究本部長、経営企画部長、人事部長、リスクマネジメント・コンプライアンス部長、執行役員(兼)研究理事、先進技術センター長などを経て、2024年12月から現職
 松尾 憲治	社外監査役 独立役員	100% (10回/10回)	経歴●2005年12月明治安田生命保険相互会社代表取締役社長。2015年12月当社監査役(現任) 重要な兼職●明治安田生命保険相互会社名譽顧問、大同特殊鋼株式会社社外取締役(監査等委員)
 川上 豊	社外監査役 独立役員	100% (10回/10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●—
 越 直美	社外監査役 独立役員	88% (7回/8回)	経歴●2002年10月西村総合法律事務所(現 西村あさひ法律事務所)弁護士。2012年1月大津市長、2020年9月三浦法律事務所パートナー弁護士(現任)、2021年2月OnBoard株式会社代表取締役CEO(現任)、2023年12月当社監査役(現任) 重要な兼職●三浦法律事務所パートナー弁護士、OnBoard株式会社代表取締役CEO、ソフトバンク株式会社社外取締役

執行役員

 亀田 浩樹	専務執行役員	三菱総研DCS株式会社代表取締役社長	 羽生 哲也	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
 野邊 潤	常務執行役員	三菱総研DCS株式会社専務取締役	 團山 実	執行役員	グループ広報部長
 比屋根 一雄	執行役員(兼)研究理事	デジタルイノベーション部門 DX技術顧問(兼)生成AIラボセンター長	 前間 孝久	執行役員	社会イノベーション部門副部門長(兼) 地域・コミュニティ事業本部長
 鈴木 啓史	執行役員	公共イノベーション部門長	 吉池 由美子	執行役員	人事部長
 井上 貴至	執行役員	コーポレート部門(総務人事担当)(兼) エム・アール・アイ ビジネス株式会社代表取締役社長	 木本 昌次	執行役員	三菱総研DCS株式会社常務取締役(兼) MRI/バリューコンサルティング・アンド・ソリューションズ 株式会社取締役会長
 仲伏 達也	執行役員	社会イノベーション部門長	 田中 啓太郎	執行役員	コーポレート部門統括室長(兼)戦略企画部長
 武田 洋子	執行役員(兼)研究理事	シンクタンク部門長			
 高橋 朋幸	執行役員	コーポレート部門(渉外担当)			

研究理事

 小宮山 宏	理事長		 稲垣 公雄	研究理事	全社研究提言活動、社内指導 デジタルイノベーション部門 食農VM
 山田 敬喜	常務研究理事	全社研究提言活動、社内指導	 茨木 誠一	研究理事	全社研究提言活動、社内指導

<社外役員の独立性判断基準>  
当社は、当社の社外取締役及び社外監査役が以下の要件のすべてに該当しないと判断される場合に、独立性を有するものとしています。

- <社外役員の独立性判断基準>
- 1) 主要な取引先
    - (a) 当社・当社の子会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
    - (b) 当社の主要な取引先又はその業務執行者
  - 2) 専門家  
当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家又は法律専門家(当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者をいう)
  - 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)又は当社の業務執行者に該当していた者

## 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マネジメントシステム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管理部が迅速・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	対応策の例
情報セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>○コンピュータウイルス感染</li> <li>○サイバー攻撃による不正アクセスへの対処</li> <li>○機密情報や個人情報の漏えい、紛失</li> <li>○被害に伴う損失と信用失墜</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●入退室管理、情報・ネットワーク機器のセキュリティ対策、リモートワーク含む運用ルール整備</li> <li>●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</li> <li>●社員教育、リスク対応訓練</li> </ul>
プロジェクト管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ニーズの高度化や事業環境変化による想定外業務の発生</li> <li>○管理不十分による品質低下</li> <li>○想定外業務や品質低下による採算の悪化</li> <li>○競争阻害行為の禁止や会計手続の透明性の担保(官公庁取引)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●リスクチェックシートの整備と活用(受注前)</li> <li>●プロジェクトのモニタリングシステム整備と採算性に関する自動アラートの発信(遂行時)</li> <li>●プロジェクトリーダーによる管理とラインマネージャーによるチェックの徹底</li> <li>●内部統制システムの整備</li> </ul>
新事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>○VCP経営に伴う新事業や業務・資本提携事業の増加による、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といった事業による影響範囲の拡大</li> <li>○事業の中断や利用者への損害賠償と信用失墜</li> <li>○AI活用における公平性や透明性、安全性への説明責任</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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を判断</li> <li>●「新事業創造プロセス基準」に基づく実施状況の管理</li> <li>●AI関連リスク回避の指針・基準などの策定・運用</li> </ul>
人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>○国内外で採用難が深刻化する中、高度な専門性、創造性をもつ人材の獲得</li> <li>○労働市場の流動化が進む状況下での人材育成と活躍の機会確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●キャリア人材を中心とする採用の拡大</li> <li>●育成プログラムの充実</li> <li>●ダイバーシティ・エクイティ&amp;インクルージョンの推進とハラスメント防止の徹底</li> <li>●育児支援制度など福利厚生充実と就業環境の整備</li> </ul>
生成AI	<ul style="list-style-type: none"> <li>○回答精度の不確かさによる誤情報の偶発的な利用</li> <li>○秘密情報の入力による情報漏えいや著作権侵害の恐れ</li> <li>○仕事が奪われることによる自社事業への影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●注意事項や禁止事項をまとめた「生成AIガイドライン」の策定・運用</li> <li>●競争優位性維持のため最新技術や動向のプロジェクトへの取り込み</li> </ul>

### 総合リスクマネジメントシステム ARMS

当社グループの経営や事業に関わるさまざまなリスクを、発生確率と影響規模で評価し、優先的に対応するリスクを選定した上でそれらリスクの発生確率を下げる取り組みを検討、実施しています。リスクは、経営戦略リスク、プロジェクト遂行リスク、コンプライアンスリスクなど、全12の分野に及び、三菱総合研究所単独でも100を超えるリスクを設定しています。これらリスクはすべて台帳で管理し、このうち優先的に対応する重要なリスクは、一目でわか

るようにリスクマップを作成し、経営層、ラインマネージャー層で共有しています。なお、台帳とリスクマップは、毎年、更新しています。日々のリスク管理は、本部単位で、リスク発現状況を毎月モニタリングし、全社で集約、経営会議に報告しています。また、KRI (Key Risk Indicator) を設定し、従来の発生したインシデントに加えて予兆を把握しリスクへの早期対応、未然防止にも取り組んでいます。

### 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コンプライアンス統括部署と連携して必要な対応や情報共有を行うとともに、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。毎年、同制度に関する匿名アンケートによって認知度や利用意向などを把握し、制度の改善検討に役立てています。さらに、コンプ

ライアンス担当役員のメッセージとともに運用実績の社内開示を実施するなど、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を図っています。なお、2024年度は当社グループ全体で40件の通報・相談を受け付けました。

「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まいります。

#### 行動規準

<https://www.mri.co.jp/sustainability/governance/guideline.html>

### 株主・投資家とのコミュニケーション

2024年12月に第55回定時株主総会を通常の来場形態で開催しました。また、「株主向け報告書」の発行とともに株主アンケートを年2回実施し、アンケートは各回約20~30%と高い回答率を得ています。その結果は、自由記述回答も含めて取締役会に報告しております。

投資家・アナリストの皆様などを対象としたIR活動では、経営戦略などへの理解を深めていただくよう、わかりやすい説明に努めています。通期と半期で実施する決算説明会はオンライン開催し、質疑応答も含めて当社コーポレートサイトにて結果を日・英両国語版で公開しています。個別IR取材にも積極的に対応しており、2024年度には延べ約

80件の取材を通じて事業の成長性やガバナンスなど幅広いテーマについて意見交換しました。さらに、証券会社主催のイベントを通じて国内外の大手投資家とのエンゲージメントを実施、当社社長と直接意見交換を行いました。

個人投資家の皆様に対しては東京と名古屋で説明会を開催、合計361人の参加を頂き、活発な質疑応答が行われました。

これらの取り組みを通じて、株主・投資家の皆様からいただいた貴重なご意見は、経営陣にフィードバックし、より一層の企業価値やIRの質の向上に繋がっています。

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 平井 康光
理事長	小宮山 宏
資本金	63億3,624万円
従業員	1,202人(単体) 4,573人(連結) (2024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 MRIA International Inc.

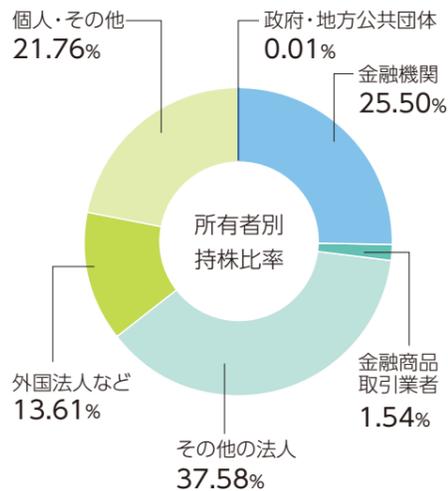
株式の状況 (2024年9月30日現在)

発行可能株式総数 ..... 60,000,000株

発行済株式総数 ..... 16,424,080株

(注) 2024年11月22日付で自己株式の消却を実施いたしました。これにより、発行済株式総数は380,080株減少し、16,044,000株となっております。

株主数 ..... 9,578人



大株主(上位11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)	1,713,900	10.68
三菱商事株式会社	975,076	6.07
三菱重工業株式会社	975,000	6.07
三菱電機株式会社	902,200	5.62
三菱総合研究所グループ従業員持株会	815,280	5.08
三菱ケミカル株式会社	624,000	3.88
三菱マテリアル株式会社	554,600	3.45
株式会社三菱UFJ銀行	505,074	3.14
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	484,400	3.01
AGC株式会社	447,500	2.78
三菱地所株式会社	447,500	2.78

(注) 持株比率は、自己株式(380,529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(302,722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(%)
政府・地方公共団体	1	0.01	1	0.01
金融機関	18	0.19	4,188	25.50
金融商品取引業者	27	0.28	253	1.54
その他の法人	112	1.17	6,172	37.58
外国法人など	187	1.95	2,235	13.61
個人・その他	9,233	96.40	3,573	21.76
合計	9,578	100.00	16,424	100.00

(注) 株数は百の位を切捨て

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、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推進を支援しています。
本社所在地	〒108-0073 東京都港区三田三丁目5番19号
設立年月日	1970年7月10日
代表者	代表取締役社長 亀田 浩樹
資本金	60億5,935万円
従業員	2,421人(単体) 3,072人(連結) (2024年9月現在)
重要な子会社	株式会社MDビジネスパートナー 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

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・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 井上 貴至
資本金	6,000万円
従業員	104人(2024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・都市・交通・通信、医療・介護・福祉、防災・安全、環境・エネルギーなどの分野に関連する調査・分析・コンサルティング、および自然現象や社会現象などに関連するデータ分析・数値解析・シミュレーション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 羽生 哲也
資本金	6,000万円
従業員	175人(2024年10月1日現在)

株式会社MPX

MPX, Inc.



事業概要	卸電力市場の分析プラットフォームを提供するほか、電力事業の市場リスク管理、再生可能エネルギー電源のバリュエーションなどのサービスを提供しています。最先端かつ独自のモデリング・テクノロジーとソリューションでお客様の電力ビジネスを支えています。
本社所在地	〒103-0027 東京都中央区日本橋二丁目10番5号 GRANBIZ東京日本橋5F
設立年月日	2022年10月1日
代表者	代表取締役社長 荒生 元
資本金	1億1,000万円
従業員	13人(2024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(グループ広報部)  
[www.mri.co.jp](http://www.mri.co.jp)